

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM**  
**KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN**  
**YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**A.Elçin ERGİN**

**Antalya, 2016**

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM**  
**KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN**  
**YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

A.Elçin ERGİN

**Danışman:**  
Yrd. Doç.Dr. Süleyman KARATAŞ

Antalya, 2016

## JÜRİ İMZA SAYFASI

### AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

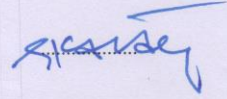
Ayşe Elçin ERGİN' in bu çalışması **05/02/2016** tarihinde jürimiz tarafından **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı **Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi** Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.

İMZA

**Başkan** : Doç. Dr. Sinan YÖRÜK  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.D

**Üye** : Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.D

**Üye (Danışman)** : Yrd. Doç. Süleyman KARATAŞ  
Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi A.D



**Yüksek Lisans Tezinin Adı:** Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarına, Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Yönetici, Öğretmen ve Veli Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Durum Çalışması

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun .....tarihinde ve..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yusuf TEPELİ  
Enstitü Müdürü

## TEZ DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / ..... / 201..  
A.Elçin ERĐİN  
İmzası

## ÖN SÖZ

Eğitim yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Okullarımızın daha iyi yönetilmesi okulun başarısında olumlu yönde katkıları sağlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin titizlikle seçilmesi giderek önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili literatür taranmış ve bu konuda yönetici, öğretmen ve veli görüşleri alınmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak da öneriler getirilmiştir.

Tez çalışmamın her aşamasında fikirleri ile çalışmama yön veren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ hocama, çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren Reyhan NAZAROĞLU ŞEKERCİ'ye, ders dönemleri boyunca verdikleri emek ve özveri için Prof. Dr. İlhan Günbayı'na, Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya, Doç. Dr. Ali SABANCI'ya, Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya ve Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, 10 Haziran 2014 tarihli “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” çerçevesinde bundan böyle okul ve kurum yöneticiliklerine yapılacak atamalarda dikkate alınması gereken ilkeler, adaylarda aranacak özellikler, atama sürecinde aranan ölçütler ve yaşanan uygulamalarla ilgili görüşleri tespit etmek ve değerlendirmektir.

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Kepez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Toros Meslek Lisesi bünyesinde görev yapmakta olan 5 yönetici, 10 öğretmen ve bu kurumun velilerinden olan 5 veli oluşturmuştur. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler frekans analizi, betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik olarak;

Eğitim Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinde yapılan değişiklikler yönetici, öğretmen ve veliler tarafından olumsuz bulunmuştur. Yönetici seçiminin mülakat yöntemi ile yapılmasının tamamen siyasi amaçla yapıldığı, hakkaniyetle yapılmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Yönetici, öğretmen ve veliler tecrübe sahibi, yüksek lisans ya da doktora mezunu, yabancı dil bilen, iletişim becerisi yüksek, lider, adil, demokratik, vizyon sahibi, teknolojiye ve mevzuata hakim, yeniliğe açık, başarı odaklı yöneticiler görmek istediklerini belirtmişlerdir. Yapılan atamaların adil olmadığı, adil olabilmesi için seçimin objektif yapılması gerektiği, objektiflik için de mülakatın yazılı bir sınavdan sonra yapılması gerektiği görüşleri ağırlıktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticisi, okul müdürü seçimi, mülakat.

## ABSTRACT

The main aim of this study is to evaluate and identify the opinions about the execution and criterion which is looked in the process of assignment, the quality of the candidate and the principles to be considered for assignments to be made to the school principal according to the by-laws of 10 June, 2014

Research was conducted with qualitative research methods. In the scope of study, interviews were conducted with 5 school administrations, 10 teachers in Toros Vocational High school in Kepez and 5 parents of students in that school. Semi-structured interview forms were used in this research. Research data were collected using the form developed by the researcher and face to face interview method. The datas were analyzed by frequency analysis, descriptive analysis, and content analysis methods.

The results of research are given in the following :

In order to be appointed and chosen as managers of educational institutions:

The change to be made in the by-laws assignment of Educational Administrator Regulation are found negative by principal, teachers and parents. They have reported that principals' selection was made with oral exam for the purpose of political. Principals, teachers and parent define that they want to see the aprincipals having experience, masters or doctoral degree, knowing foreign languages, highly communicative, a leader, fair, democratic, having vision, innovation and success-oriented. They have reported that the assignments to be made weren't fair; for fair assignments, the selection should be objective; for being objective, the oral-exam should be written exam.

**Keywords:** School administrators, Principal selection, Interview.

# İÇİNDEKİLER

JÜRİ İMZA SAYFASI .....	i
TEZ DOĞRULUK BEYANI .....	ii
ÖN SÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	13
1.3. Alt Problemler.....	13
1.4. Araştırmanın Amacı.....	13
1.5. Araştırmanın Önemi .....	14
1.6. Sınırlılıklar .....	15
1.7. Tanımlar.....	15
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>16</b>
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>16</b>
<b>TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ .....</b>	<b>16</b>
2.1. Eğitim Kavramı.....	16
2.2. Eğitim Yöneticiliği .....	19
2.3. Eğitim Sistemimizin Yapısı .....	20
2.4. Eğitim Sistemimizde Kurum ve Yönetim Kademeleri .....	24
2.5. Okul Yönetimi .....	26
2.5.1. Okul Yöneticiliği .....	26
2.5.2. Okulun Örgütsel Yapısı .....	28
2.5.3. Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları .....	29
2.5.4. Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumlulukları .....	34
2.6. Ülkemizde Okul Yöneticileri Atama Uygulamaları ve Bugünkü Durumu .....	35
2.7. İlgili Araştırmalar .....	39
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>48</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>48</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	48
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu .....	49
3.3. Veri Toplama Araçları .....	50
3.4. Verilerin Toplanması .....	52
3.5. Verilerin Analizi .....	53
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>56</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>56</b>



4.1 Demografik Özellikler .....	56
4.2 Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	56
4.3 Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	58
4.4 Velilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	59
4.5. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	60
4.5.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Yönetici Görüşleri .....	60
4.5.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Öğretmen Görüşleri .....	65
4.5.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Veli Görüşleri .....	73
4.6. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	75
4.6.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri .....	75
4.6.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Veli Görüşleri .....	79
4.7. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	80
4.7.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Yönetici Görüşleri .....	80
4.7.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	84
4.7.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Veli Görüşleri .....	90
4.8. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	92
4.8.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	92
4.8.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Veli Görüşleri .....	95
4.9. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	96
4.9.1. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	96
4.9.2. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	97
4.9.3. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Veli Görüşleri .....	99
4.10. Altıncı Probleme İlişkin Bulgular .....	100
4.10.1 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Yönetici Görüşleri .....	100
4.10.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	103
4.10.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Veli Görüşleri .....	107
4.11. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	109
4.11.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	109
4.11.2 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri .....	111
4.11.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Veli Görüşleri .....	114
4.12. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	115

4.12.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Yönetici Görüşleri .....	115
4.12.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Veli Görüşleri .....	119
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>120</b>
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>121</b>
5.1. SONUÇLAR.....	121
5.2. TARTIŞMA .....	127
5.3. ÖNERİLER.....	134
5.3.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	134
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	134
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>143</b>
EK 1- Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu .....	143
EK 2- Veli Görüşme Formu.....	145
EK 3- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik.....	147
EK 4- Özgeçmiş.....	161
EK 5- Katılımcı İzin Formu.....	162

## TABLULAR LİSTESİ

- Tablo 4.1.** Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı
- Tablo 4.2.** Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı
- Tablo 4.3.** Velilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı
- Tablo 4.4.** Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Yönetici Görüşleri
- Tablo 4.5.** Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Öğretmen Görüşleri
- Tablo 4.6.** Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Veli Görüşleri
- Tablo 4.7.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri
- Tablo 4.8.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri
- Tablo 4.9.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Veli Görüşleri
- Tablo 4.10.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Yönetici Görüşleri
- Tablo 4.11.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri
- Tablo 4.12.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Veli Görüşleri
- Tablo 4.13.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Yönetici Görüşleri
- Tablo 4.14.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri
- Tablo 4.15.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Veli Görüşleri
- Tablo 4.16.** Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri
- Tablo 4.17.** Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

**Tablo 4.18.** Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Veli Görüşleri

**Tablo 4.19.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo 4.20.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Öğretmen Görüşleri

**Tablo 4.21.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Veli Görüşleri

**Tablo 4.22.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi Ve Atanmasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo 4.23.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi Ve Atanmasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

**Tablo 4.24.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi Ve Atanmasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Veli Görüşleri

**Tablo 4.25.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Yönetici Görüşleri

**Tablo 4.26.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

**Tablo 4.27.** Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Veli Görüşleri

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Yaşadığımız çağın getirdiği teknolojik yenilikler toplum yapısını hızla değiştirmekte ve eğitim de aynı şekilde bu değişimden etkilenmektedir. Eğitimi bireyin sosyalleşme ve kültürlenme süreci, bir iş veya meslek hayatına hazırlanma süreci ya da bireyi toplumsal rollerine hazırlama süreci olarak tanımlayabiliriz. Eğitim denince akla ilk olarak gelen kurumlar okullardır. Okul, eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri çerçevesinde, bilimsel yöntemler kullanılarak öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı örgüttür (Tayanç, 2000: 1). Okul öğrencilere bilgi, beceri, değer, tutum ve olumlu davranışlar kazandırarak onları topluma sunar. Okul girdisinin insan olması, bu girdiyi toplumdan alarak yine topluma sunması yönüyle diğer örgüt ve kurumlardan farklıdır (Özdemir, 2013: 89). Okullar belli amaçlar için kurulmuş formal örgütlerdir. Okulların toplumsal yaşamda çok önemli işlevleri vardır. Okulların ekonomik, politik, sosyal ve kültürel işlevlerinin toplum için ne kadar önemli olduğu düşünülürse okul yöneticiliğinin de toplumsal açıdan ne kadar önemli bir yönetim görevi olduğu daha iyi anlaşılabilir (Erol, 2014).

Eğitim-öğretim hizmetlerinin yerine getirilmesinde ve ülke için nitelikli insan yetiştirilmesinde önemli bir işlevi yerine getiren okullar, iyi yönetildikleri ölçüde etkili ve başarılı olabilirler. Çeşitli aşamalardan geçerek günümüze ulaşmış, farklı yönetim yaklaşımlarının bakış açılarından yararlanılarak oluşturulmuş genel yönetim ilkelerinden bahsetmek mümkündür. Düşünürlerin ve kuramcılarının görüşlerinden yansıyan yönetim ilkeleri, okul yönetimi ve yöneticileri için bazı standartlar getirmekte, etkili bir okul yönetimi için hem örgütsel açıdan hem de okul yöneticileri açısından bazı yeterlikleri gerektirmektedir. Okul yönetim yapısı incelendiğinde, onun karar sürecine dönük olduğu, hukuki bir takım dayanaklarının bulunduğu, yönetici açısından tek, yönetime katılma açısından çok görevi bulunduğu görülmektedir. Örgüt yapısı ve

işleyişi açısından okul yönetimi ile eğitim yönetimi karşılaştırıldığında, üst düzeyde eğitim politikalarını ve planlarını belirleyen, orta kademedede ise bunları yorumlayan, bunların uygulanmasını gerçekleştiren ve sistemin geri beslemesini sağlayan kişiler ise okul yöneticileridir. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma çabasıdır (Açıkalin, 1995, s. 3).

Eğitim, insana dönük bir hizmet; okul, eğitim hizmetini üreten bir örgüt ve yapı; eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlanır (Şişman, 2010). Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme sürecidir. Okul müdürleri, okulların gelişim ve iyileştirme sürecinde anahtar bir rol oynamaktadır. Bu anlamda çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör ve koordinatör olma durumundadır (Balci, 2007). Katalizör ve koordinatör olmak için okul yöneticisinin hem insan ilişkilerinde hem de yönetim anlamında gerekli kuramsal bilgilere sahip olması ve bunları uygulamaya geçirmesi gerektiği söylenebilir.

Bir ülkenin birliğini ve bütünlüğünü sağlayan, itici ve birleştirici rol oynayan devletin en önemli sacayaklarından birisi “eğitim”dir. Bu nedenle devletin en önemli görevlerinden olan eğitimin, ulusal düzeyde ele alınması ve partiler üstü politikalarla yönetilmesi gerekmektedir. Eğitim, insanı değiştirmenin ve geliştirmenin en önemli yoludur. Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar yapılan uygulamalara bakıldığında eğitim yöneticiliği henüz meslekleşmemiştir. Eğitim yönetiminin meslekleşmesi için göreve getirilecek olan kişilerin iyi yetiştirilmesi gerekir. “Başarılı bir öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliliklere sahip olması rasyonel bir beklenti değildir (Sergiovanni, 1991, akt. Işık, 2002).

Yapılan araştırmalara göre (Karip ve Köksal, 1999; Memduhoğlu, 2007; Işık ve diğerleri, 2000) son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Okulların etkililiği ve başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkiler, bu açıdan bakıldığında okulların iyi yönetilmelerinin önemi büyüktür. 1998 yılında yayımlanan okul yöneticilerini atama yönetmeliği; okul yöneticilerinin atanma koşullarının, okul yöneticisi seçme sınavının, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin nasıl yapılacağına etraflıca belirlendiğini ve yapılan bu çalışmaların yönetici uygulamalarını olumlu

yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda (Işık, 2003, s. 210) okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Zaman kaybedilmeden okul müdürlüğü yetiştirme programları uygulamaya konulmalıdır. Böyle yapılması beraberinde bilimselliği, kurumsallaşmayı ve standartlaşmayı getirecektir. Bu standartların ortaya konulamamasını Turan ve Şişman (2000), Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumunun bu güne kadar oluşturulmadığı şeklinde açıklamışlardır. Üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında işbirliği konusunda eksiklik olduğunu, yapılan hizmet içi eğitim kurslarının okul müdürlerinin iş yerinde karşılaştıkları taleplere cevap veremediğini ve daha çok teoriden oluştuğunu ve yönetici yetiştirme ile ilgili düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarının geliştirmeye ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadırlar (Korkmaz, 2005; Şişman ve Turan, 2004).

Ülkemizde eğitim ve öğretimin niteliğini arttırmak için, vakit geçirmeden okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulama ve politikalarının ele alınması ve gerekli olan çalışmaların yapılması gerekmektedir. 2010 yılında yapılan 18. Milli Eğitim şurasında birçok konu karara bağlanmış olmasına rağmen uygulamaya yansımamıştır. Buna göre ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)):

- Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı,
- Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı,
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı geliştirilmeli,
- Okul yöneticisi moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumu üyeleri için etik liderlik davranışları sergilemeli,
- Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünölmeli,
- Okul yöneticilerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli,
- Maaş karşılığı ders saatleri yeniden düzenlenmeli veya genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalı,
- Öğretmen ve yöneticilerin ekonomik durumlarının iyileştirilmesi amacıyla her yıl kasım ayında bir maaş tutarında ikramiye verilmeli, ek ders ücretleri 12 TL'ye

çıkarılmalı, görev aldığı projeler için ek ders ücreti tahakkuk ettirilmeli, yöneticilere ek ders ücreti yerine makam tazminatı ödenmeli ve ek ders ücretinin maaşlara yansıtılmasına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

- Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı,
- Okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalı,
- Okul müdürlerinin liderlik davranışı sergileyebilmeleri için yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmeli,
- Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır.

Okul yöneticisi, okul müdürü ve müdür yardımcısıdır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) okullara müdür ve müdür yardımcısı atamalarını yaparken sürekli yönetmelik (1985, 1986, 1990, 1993, 1995, 1998, 2003, 2009, 2013, 2014 yıllarında) değiştirmiş, eğitimciler arasında belirsizliler, kaygılar ve sorunlar yaşanmasına sebep olmuştur. Son çıkan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine (MEB, 2014) göre bir okula müdür ve müdür yardımcısı atanmanın şartlarını madde 5 ve madde 8'de şöyle açıklamıştır:

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

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,



ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

### **Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

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

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

### **Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

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

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

Okul geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirdiği için topluma karşı sorumludur. Günümüzde hesap verilebilirlik, şeffaflık, sorumluluk gibi

kavramlar diğer kurumları olduğu gibi okulları da etkilemiş ve okullarda bir felsefe değişikliğine neden olmuştur. Okulların işlevleri, toplumsal çıktıları yine toplum tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak denetlenmektedir (Özdemir, 2013, s. 89). Okullarda en önemli çıktı öğrenci başarısı olarak görölmektedir. Günümüzde özellikle öğrenci başarısı ile ilgili okullar sorumlu tutulmaktadır. Tabi burada okul yöneticilerinin öğretim süreçleriyle ilgili verdikleri kararlarla öğrenci başarısı ve okulun etkililiğini doğrudan ya da dolaylı olarak etkiledikleri söylenebilir (Şişman, 2002, s. 138).

Eğitim yönetimi alanında son yarım yüzyılda yapılan tartışmalarda okul-eğitim yöneticiliğinden, okul-eğitim liderliğine doğru bir dönüşümün yaşandığı belirtilmektedir. Yönetici-müdür kavramları yerine daha çok lider kavramı kullanılmakta, yöneticiliğe ilişkin geçmişte egemen kuralcı, yapıyı önemseyen, insanı değerden bağımsız değerlendirerek ikinci plana iten pozitivist bakış açısının tersine, çağcıl tartışmalarda liderliğin özellikle ahlaki ve kültürel boyutu ön plana çıkmaktadır. Temel görevi, içinde yer aldığı toplumun kültürel mirasını aktarmak ve yaşatmak, gerektiğinde bu kültürü değiştirerek yeniden oluşturmak olan okullar kültür üreten, yaşatan, aktaran ve değiştiren kurumlar olarak görölmektedir. Okul yöneticisinin görevi, kültürel özelliklerin bilincinde olarak okul içinde ve dışında iletişim çatışmalarını ve farklılıkları yönetmek olmalıdır (Şişman, 1995, s. 80; 1998, s. 410).

Müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik yeteneği sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Birçok şekilde okul müdürü, okullardaki en önemli ve etkili bireydir. Çünkü, okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticilerin liderliğini başarının anahtarı olarak düşünebiliriz (Anderson, 1991). Okul liderliği dünyasında destekleyici sorumluluk hemen hemen her şeyi değiştirmiştir. Okul yöneticilerinin sorumluluğuna ilişkin yerli ve yabancı alan yazın incelendiğinde tarihsel gelişim sürecine göre müdürlerin okulu sadece öğretmeni, öğrencisi ve diğer çalışanları ile birlikte bir arada tutmasının yeterli olduğu zamanlar vardır. Okulu

denetlemeye gelen müfettişler her sınıfın bir öğretmeni varsa, merkezi sistemin istek ve arzuları zamanında düzenli bir şekilde yerine getiriliyorsa ve öğrencilerin ders kitapları varsa ve düzenli bir şekilde bir üst sınıfa geçiyorlar ise mutlu olurlardı. Okulda disiplin ve düzen olduğu sürece müdürün görevi güven içindeydi. Okulların topluma, öğrenciye ve üst yöneticilere karşı görevleri bugünkü kadar çeşitlilik arz etmiyordu. Toplum yapısındaki olumlu-olumsuz değişimler, bir üst eğitim kurumuna geçişlerdeki artan baskı, mesleki yaşamdaki çeşitlilik vb. konular ülkemiz okulları için daha yüksek standartların ortaya konmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu standartlara ulaşmak için kanun yapımcılar ve eğitimden sorumlu üst yönetim farklı değerlendirme sistemleri ortaya koymuşlardır ki bu sistemler öğrenci başarısı için okulu sorumlu tutmaktadır (Korkmaz, 2005).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 2005). Müdür atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır yahut üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki müdürün etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise müdürün yönetim bilgisi ve becerileri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde müdür gerçek bir lider rolüne girebilecektir (Pfifner, 1960 Akt. Bursalıoğlu, 2005).

Başarılı okul müdürlerinin, etkili liderlik davranışı, iyi iletişim becerileri, grup dinamiği ve yönetimi, müfredatı değerlendirme, örgütlenme ve plânlama gibi görevlerinin yanında öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapması beklenir. Okul müdürü, öğrencinin başarı düzeyini arttırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konularında öğretmenlere denetim sürecinde yol göstericidir (Çelik, 2007; Sergiovanni, 2008).

Çeşitli araştırmalar göstermiştir ki iyi bir yönetim veya iyi bir yönetici, bir örgütün başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynaklar ve olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan örgüt, kötü bir

yöneticinin yönetiminde verimsiz bir duruma düşebilmektedir. Aynı para, malzeme ve personele sahip iki örgüt arasındaki başarı farklılığı, yöneticilerin niteliğine bağlanmaktadır. Bazı Amerikan yazarları üretim unsurlarını insan, makine, malzeme para ve yönetim unsuru olarak görülmektedir (Peker, 1989, s. 13).

Türkiye’de eğitim yöneticileri, atama yoluyla görevlendirilmektedirler. Yönetim kadroları rejim ve iktidarlara göre değişebilmektedir. Meslekî çevreler, yöneticilik öğrenimine girmeden önce, öğretmenlik tecrübesi kazanmış olma görüşünü benimsemişlerdir. Türkiye’de eğitim yöneticiliği meslekleşmediği için, son 4-5 yıl öncesine kadar, atamalarda hizmet öncesi eğitimle kazandırılması mümkün olan nitelikler de aranmamıştır (Eren, 1991, s. 79).

Yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle A.B.D. ve Kanada’da Gisberg’in de belirttiği gibi; meslek öncesi okul yöneticilerinin yetiştirme programlarının yüzyıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise, gerek eğitim yöneticiliğinin gerekse eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığı söylenemez. Ancak, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan ve yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile ülkemizde yönetici atama ve yetiştirme konusunda çağdaş bir adım atıldığı söylenebilir (Kayıkçı, 2001).

Yönetim kuramlarını bilen profesyonel bir yönetici diğerlerine göre şu avantajlara sahiptir.

1. Yönetimin tarihsel gelişimini bilerek daha bilinçli bir yönetsel politika izler.

2. Yönetici, değişik yönetsel davranış ve kuramı inceleyerek kendisi için en uygun olanını seçme fırsatını yakalar. Örneğin, Weber’in "en etkin örgüt ve yönetim şekli" olarak tanıttığı (Aydın, 1992) bürokrasinin, gerçekte bu günkü anlamda ülkemizde görüldüğü gibi sadece patolojilerle var olmadığını öğrenir. Bürokrasiyi okuyan bir yönetici bürokrasinin olumsuz yönlerini azaltmanın ve olumlu yönlerinden faydalanmanın yollarını bulur ve uygulamaya çalışır. Bundan yoksun olan bir yönetici bürokrasiye ayak uydurarak yönetsel etkililiklerini kaybetmektedirler (Kayıkçı, 2001).

3. Hangi yönetsel davranışın hangi sonuçlara neden olduğunu tekrar denemesine ve zaman harcamasına gerek kalmadan veya kurumu deneme tahtası hâline getirmeden ve daha fazla enerji harcamadan bilir ve ona göre yönetsel stratejiler geliştirir. Motivasyon ilkelerini bilen bir yönetici, işgörenlerini tanıır ve onların ihtiyaç beklenti ve yeteneklerine göre bir iş kolunda çalışmalarını sağlarlar, işgörenlerin amaçları ile işin amaçlarını birleştirmeye çalışır, amaçların gerçekleştirilebilir olmasına dikkat edilir, ödül ile performans arasında bir ilişki kurulmaya çalışılır (Robbins, 1994 Akt. Kayıkçı, 2001).

Gregor'a göre Y kuramına inanan yöneticiler, insanların tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin her hangi bir işaretin, örgütlerle ilgili deneyimlerin bir sonucu olduğunu bilerek bu kişilerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak ortamı yaratırlarsa, çalışmak, işgörelere oyun ya da dinlenmek kadar doğal görünecek, uğrunda çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerini yönlendirecek ve öz denetim uygulayacaklardır. Yöneticilerin rolü insanların gizil güçlerinin ortaya çıkabileceği bir ortam ve çevre sağlamaktır (Davis, 1988 Akt. Kayıkçı, 2001).

4. Yönetim alanında kendini geliştiren yönetici yönetim bilimi literatürünü daha kolay takip eder, ondan yararlanır ve ona katkı yapmayı da öğrenir (Kayıkçı, 2001).

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlik eğitimi sırasında ya da sonradan yönetim alanında eğitim görmeyi zorunlu kılan bir yasa maddesi bulunmadığı gibi bu konuda bir gelenek de gelişmemiştir (Kaya, 1979, s. 103). Yöneticide bulunması gereken özellikler nelerdir veya yöneticide bulunmaması gereken özellikler nelerdir?

Tortop'a göre özellikle de yöneticide şu kusurların bulunmaması gerekir (Tortop, 1982, s. 177):

- Taraf tutma
- Anlayış noksanlığı
- Kararsızlık etki altında kalma
- Korku
- İleriyi görememe

Yöneticilerin kendilerine yüklenen bazı rolleri oynayabilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Bu yeterlik ya da standartlar, alan yazında farklı ve ayrıntılı başlıklar altında toplanmasına karşılık kısaca, teknik, kavramsal ve insani yeterlilikler olarak gruplanır.

*Teknik yeterlilikler*, yöneticinin, örgütte yapılacak işlerle ilgili kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiden yararlanma gibi konularda sahip olması öngörülen yeterlilikleri kapsar. Bunların bir kısmı, bu konularda yöneticilerin alacağı özel eğitimle kazanılabileceği gibi bir kısmı da iş başında deneyim ve eğitimle kazanılabilir. Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınlıkları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir (Başar, 2000). Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- a. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- d. Okul binalarının planlanması (Aydın, 2000)

*Kavramsal yeterlilikler*, Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim

felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Kayıkçı, 2000). Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. (Açıkgöz, 1994). Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991).

*İnsani yeterlilikler*, insanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliliklerdir (Şişman, 2013).

Günümüzde okuldaki bürokratik işler oldukça azalmış, informal ilişkiler daha önemli hale gelmiştir. Okulda yapılan bürokratik işler, sadece formaliteleri tamamlamak üzere yapılmakta, insan ilişkileri ve informal ilişkiler okulda daha etkili olmaktadır (Okutan, 2012). Okul yöneticisinin bunun farkında olması ve iletişim becerisini iyi kullanması gerekir.

Okul yöneticisinin sahip olması gereken beceriler oldukça değişmiş ve karmaşık hale gelmiştir. Günümüzde toplumun okuldan beklentisi de oldukça farklılaşmıştır. Bu nedenle okulların toplumun beklentisini karşılama konusunda büyük bir çaba içinde olduğu görülmektedir.

Balcı (2001), 1970'lerde okul yöneticilerinin oldukça merkezi bir eğitim sisteminde, merkezden kararlaştırılmış programlarla çalıştıklarını ve velilerin karar sürecinde söz sahibi olmadığını belirtmekte, 1990'lı yıllarda ise okul yöneticisinin rolünün değiştiğini, artık okul yöneticilerin merkezi olarak kararlaştırılmış bir çerçevede, oldukça yerinden yönetimli bir alanda çalıştıklarına dikkat çekmektedir. İncelenen araştırma bulgularında, etkili okul yöneticisini ayırt eden temel özelliğin okulun örgüt özelliklerinde gözlemlendiği ileri sürülmektedir. Buna göre okulda her öğrencinin öğrenmesine uygun doyurucu bir öğrenme ortamının oluşturulması ve öğretmenlerin morallerinin yüksek tutulması etkili okul yöneticisinin ayırt edici nitelikleri olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için öğretmenlerin yöneticilik eğitimi görmelerini gerektiren yasal bir zorunluluk bulunmamaktadır. Meslekte esas olan öğretmenlik olduğu için eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçilmekte, gerektiğinde öğretmenliğe geri dönebilmektedir. Kalkınma planlarında ve Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticisi yetiştirme sorununa gereken önem verilmemekte, eğitim yönetimi ve denetimi alanlarından lisans ve yüksek lisans dereceleri alan öğretmenlerin yönetici olarak atanmalarında fark yaratacak bir öncelik tanınmamaktadır. Gümüşeli tarafından araştırmaya göre (2009: 241) okul müdürlerinin üçte ikisi yöneticilik görevine başlamadan önce herhangi bir yöneticilik belgesine sahip değilken, yarısından fazlası herhangi bir hizmet içi eğitime katılmadığını ifade etmektedir. Bununla bağlantılı olarak, öğretmenlerin ve diğer çalışanların moralini düşüren en önemli etkenlerden biri olarak yöneticilerin dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulması gösterilmektedir. Dürüstlükten sapmalar, kısa sürede alt düzeydekilerin de ahlaki bozulmaya uğramalarına ve örgüte yolsuzluğun girmesine neden olmaktadır. İşe yeni başlayan yöneticilere verilen en önemli öğüt, dürüstlüklerini korumak için kendi etik ilkelerini geliştirmek ve davranışlarında bu ilkeleri bir yol gösterici olarak kullanmak olmalıdır (Taymaz, 1986, 130; Çelik, 1990; Aydın, 2003, 86).

Eğitim sistemindeki hızlı değişimle birlikte okulda kendisine çok önemli rol ve sorumluluk yüklenen okul müdürünün seçimi de önemli bir problem olarak görülmelidir. Okul müdürü seçimi konusunda son yıllarda sürekliliği olan bir uygulama bulunmamaktadır. Mülakat, hiçbir kriter koymadan yapılan atamalar, yazılı sınav gibi uygulamalara her yıl bir yenisini eklenmiş ve her uygulama birkaç yıl içinde yeni yönetmeliklerle yerini başka bir uygulamaya bırakmıştır. Bu süreçte yönetmeliklere karşı sendikalar tarafından açılan davalar, süreci tıkanma noktasına getirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürü seçimi konusunda iyi bir sınav verememiştir (Erol, 2014, s. 3). Okul yöneticisinde bulunması gereken becerileri değerlendirerek, atamalarda bu ölçütleri değerlendirmeye katmak için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle eğitim kurumlarına müdür seçiminde sözlü sınav uygulaması getirilmiştir. Sözlü sınav uygulaması da farklı



sorunları beraberinde getirmiştir. Sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak ortaya çıkan eksiklikleri belirlemek ve çözüm önerileri getirmek amacıyla aşağıdaki problem cümlelerine yanıt aranmıştır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması konusunda yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin görüşleri nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

- 1- Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişikliklere ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
- 2- Eğitim kurumlarına yönetici seçimlerinin mülakat yöntemi ile yapılmasına ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
- 3- Eğitim kurumu yönetici adaylarının sahip olması gereken özelliklere ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
- 4- Yönetici atamalarının adil yapıp yapılmadığına ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
- 5- Yeni yönetmelik kapsamında ataması yapılan yöneticilerin yeterlilikleri hakkında yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
- 6- Eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve ataması sürecinde dikkat edilmesi gereken konulara ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri nelerdir?
- 7- Yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin okul yöneticisi seçimi ve atamasının nasıl yapılabileceğine dair görüşleri nelerdir?
- 8- Yöneticilerin, öğretmenlerin ve velilerin bu sürecin neye benzediğine dair görüşleri nelerdir?

## **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, 10 Haziran 2014 tarihli “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin

Yönetmelik” çerçevesinde bundan böyle okul ve kurum yöneticiliklerine yapılacak atamalarda dikkate alınması gereken ilkeler, adaylarda aranacak özellikler, atama sürecinde aranan ölçütler ve yaşanan uygulamalarla ilgili görüşleri tespit etmek ve değerlendirmektir.

Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Size göre yöneticilerin yazılı sınav olmadan mülakat ile seçilmesinin gerekçesi ne olabilir?
3. Sizce bir eğitim kurumuna yönetici seçiminde adaylarda ne gibi özellikler aranmalıdır?
4. Yönetici atamalarının adil yapıldığını düşünüyor musunuz?
5. Ataması yapılan yöneticilerin (ya da yapılacak olanların) yeterlilikleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
6. Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde sizce dikkate alınması gereken konular neler olmalıdır?
7. Sizce yöneticilerin seçilmesi ve atanması nasıl yapılmalıdır?
8. Bu süreci bir şeye benzetirseniz neye benzetirsiniz? Neden?

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Eğitim sistemimizin temelini oluşturan okullar ve bu okulların yönetimi oldukça önemlidir. Bu nedenle bu okullarda görev yapan yöneticilerin titizlikle seçilmesi ve atamalarının adaletli bir şekilde yapılması, sistemin temel taşının iyi işlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöneticisinin, eğitime katkısı olan alanlarda iyi yetişmesi gerekmektedir. Özellikle okul gibi bir birimin başında bulunan yönetici, bu birimin stratejisini bilmeli ve bu stratejisini yönetim kadar sosyal bilim teorilerine de dayandırmalıdır. Çünkü eğitim yöneticisi, sosyal yapı içinde ve sosyal örgütler arasında çalışır. İncelemek ve çözmek zorunda bulunduğu problemlerin çoğu, bireylerin psikolojisinden fazla kurumların sosyolojisi açısından yaklaşımı gerektirir.

Tüm bu nedenlerden dolayı objektif bir yönetmeliğin hazırlanması, yöneticilerin atanması ile ilgili kriterler hazırlanması büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın gelecekte yapılacak olanlarla da bütünleşerek, eğitim yöneticilerinin seçme ve yerleştirme modelinin oluşumuna katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

### **1.6. Sınırlılıklar**

Bu araştırma, 2015 – 2016 eğitim – öğretim yılında Antalya İli Kepez İlçesi'ne bağlı Toros Meslek Lisesi'nde görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenler ile velilerin görüşleri ile sınırlıdır.

### **1.7. Tanımlar**

**Eğitim Kurumu:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumları (ilkokul, ortaokul ve liseler).

**Yönetici:** Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan çalışanlar.

**Yönetmelik:** Yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla hazırlanan, düzenleyici kuralların yazılı olduğu resmî belge.

**Sözlü Sınav:** Okul müdürlüğüne atanmak isteyen adaylara önceden belirlenmiş ölçütlerle ilgili sorular sorma, karşılıklı konuşma, görüşme ve bunlar sonucunda yapılan değerlendirme.

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ

Bu bölümde; eğitimle ve yönetimle ilgili kavramların tanımları, alan yazında yer alan görüş ve öneriler, eğitim sistemimizin yapısı, eğitim sistemimizde kurum yönetimi kademeleri araştırılmış ve tartışılmıştır

##### 2.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, kişinin içinde yaşadığı toplumun değer yargılarına uygun olan kabiliyet ve tutumlar ile olumlu nitelikte olan farklı davranış biçimlerini geliştirmesine yönelik süreçler ya da bu süreçlerin tümünü kapsayan öğrenme ve öğretim faaliyetidir (Binbaşıoğlu, 1988, s. 11). Genel olarak eğitim, insani bir faaliyet olup insanın bütün yönleriyle geliştirilmesi olarak tanımlanır. Geleneksel bir yaklaşımla eğitim, bir toplumda insanların ortak değerler çevresinde bütünleştirilmesiyle erdemli bir toplum oluşturma süreci olarak tanımlanır. Günümüzde ise eğitim, sosyal, kültürel, politik, ekonomik boyutları ve işlevleri olduğu kadar milli ve uluslar arası boyutları ve işlevleri de olan bir konu ve sistem olarak ele alınmaktadır. (Şişman, 2013, s. 4).

Eğitim toplumun bir kurumudur. Eğitim kurumu, toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri anlatır. Bir toplumda her bireyin yaşamını sürdürmek; toplumsal üyelik görevlerini yerine getirmek; toplumda kendine bir konum sağlamak için gereken davranışları öğrenmesi gerekir. Bireyin bu davranışları kendi kendine ya da aile içinde öğrenmesi gerekir. Bireyin bu davranışları kendi kendine ya da aile içinde öğrenmesi, uygar toplumlarda çoğunlukla olanaksızdır. Birey bu davranışları öğrenmek için, toplumda bunları bilen başka üyelere başvurur. Böylece toplumda üyeler arasında bir eğitsel ilişkiler dokusu oluşur; eğitim kurumsallaşmaya başlar (Başaran, 1993, s. 1).

Eğitim bireye toplum tarafından belirlenen ölçütlerin, inançların ve yaşam yollarının kazandırılmasında etkili olan tüm sosyal süreçler olarak tanımlanabilir.

Eğitim bireye yaşadığı toplum içinde karşılığı olan kabiliyet, yöneliş ve diğer davranış biçimlerinin kazandırıldığı süreçlerin toplamı olarak ifade edilebilir (Demirel ve Kaya, 2011, s. 5).

İnsan davranışlarının iki ana kaynağı vardır. Bunlardan birincisi doğuştan getirilenler, ikincisi ise sonradan kazanılanlardır. Eğitim olgusunun ana konusu sonradan kazanılan davranışlarla ilgili olmakla beraber doğuştan getirilen davranışların geliştirilmesi ile de ilgilidir. İnsanoğlu doğduğu andan itibaren ve hatta doğum öncesinde de çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim öncelikle yakın çevresi olan aile içinden başlayarak zaman içerisinde arkadaş grupları, yaşadığı yerel çevre, ulusal ve uluslar arası deneyimlerle devam eder (Karip, 2008).

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

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Biryin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunlarıçözölmesi zorunludur (Alkan'dan akt. Taymaz, 2007, s. 3).

Eğitim sosyalleşme ve költürlenme kavramlarıyla ifade edilebileceği gibi bu süreçlerin bir parçası olarak da görölür. Sosyalleşme kişinin kendine yaşadığı toplum, topluluk veya grupta yer edinme sürecidir. Költürlenme ise toplumun sahip olduğu költürel değerlerin yeni kuşaklara aktarılması ve bu költürel değerlerin yeni kuşaklar tarafından kabul edilme sürecidir (şişman, 2007, s. 3).

Eğitim karmaşık süreçler içeren ve bu yüzden de tanımlanması bir o kadar zor olan bir kavramdır. Eğitimi tanımlarken hangi açıdan baktığımız, neye inandığımız ve nereye ulaşmak istediğiniz çok önemlidir. Eğitimin daha iyi

anlaşılabilmesi için amaç ve işlevlerinin belirlenmesi bize yardımcı olabilir. eğitimin amaç ve işlevlerini şöyle özetleyebiliriz: (Karip, 2008, s. 4)

- Geçmişten günümüze kadar elde edilen bilgilerin aktarılması.
- Sağlıklı bir toplum düzeninin oluşturulması.
- Mevcut bilgileri değerlendirerek, gelecekle ilgili karar verebilme.
- Problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi.
- Fiziksel ve zihinsel gelişimin sağlanması.
- Farklı yön ve bakış açılarından olayları değerlendirebilme.
- Toplum tarafından istenen ahlaki değerlerin kazandırılması.
- İnsan onurunu tanıma ve saygı göstermek.
- Yaşamı sürdürecekt bilgilerin kazandırılması.
- Fiziksel ve zihinsel sağlığın korunması.
- İyi bir vatandaş yetiştirme.
- Yaratıcı düşünebilme.
- Kendini gerçekleştirme, kendine saygı... vb.

Sonuç olarak eğitimin bir tanımı yapılması gerekirse, eğitimciler arasında yaygın kabul gören tanımı; “Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.” Bu tanım yaygın olarak kabul görmekte birlikte, bu tanımın eğitim kavramını açıklamakta yetersiz kaldığı da göz ardı edilmemelidir. Bireyde davranış değişikliği oluşmamakla birlikte, bireyin herhangi bir olguya ait bilgiyi edinmiş olması durumunda eğitimden söz edemez miyiz? Diğer yandan eğitim sonucunda yalnızca “istendik”; önceden amaçlanmış ve tanımlanmış davranışlar oluşmaz. Eğitim sürecinde birey, önceden amaçlanmamış tanımlanmamış davranışlar, bilgiler, beceriler, tutumlar ve değerler de kazanabilir (Karip, 2008, s. 5)

## 2.2. Eğitim Yöneticiliği

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar (Taymaz, 2007, s. 20).

Her insan ya doğrudan ya da dolaylı olarak yaşadığı ülkenin eğitim sisteminin etkisi altındadır. Eğitim sistemi gibi, bir ülkenin tüm yurttaşlarıyla ilişkisi olan çok az toplumsal sistem vardır. Bu denli yaygın etkiye sahip bir sistemin iyi yönetilmesi ulusal var olmanın bir gereğidir. Yurttaşların gönence ulaşması ve ülkenin kalkınması için kurulan eğitim sisteminin, iyi yönetilmediğinde amaçlarından sapması durdurulamaz. Eğitim Yönetimi, eğitim sisteminin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirebilmek için gereken bir meslek alanıdır (Başaran, 1998, s. 13).

“Eğitim yöneticiliği” eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır (Binbaşıoğlu, 1988, s. 3).

Eğitim yönetimi bir uzmanlık alanı olarak iş ve kamu yönetiminden amaç ve işlevi açısından farklıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü bir yapısı vardır. Eğitim yönetimini özgün yapan ise toplumsal bir kurum olan eğitimin özgün olmasıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri şunlardır (Aydın, 2007, s. 179) :

- Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin olmayıp farklı durumlarda değişiklik gösterir. Amaçlar birbiriyle çatışma içerisindedir.
- Eğitimde amaçlar ve politikalar soyuttur. Bu nedenle eğitimdeki başarıyı değerlendirmek için amaçlar ve politikalar ölçüt olarak kullanılamaz.
- Eğitimde amaçlar ve politikalar soyuttur. Bu nedenle eğitimdeki başarıyı değerlendirmek için amaçlar ve politikalar ölçüt olarak kullanılamaz.

- Eğitim dışındaki örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasında bir eğitim seviyesi farkı vardır fakat eğitim için bunu söylemek zordur. Birçok öğretmen okul müdüründen daha üst düzeyde eğitim almış olabilir. Herhangi bir meslekte uzmanlaşmak uygulamada kişiye özerklik gerektirir. Öğretmenin bu özerklik isteği bazen yönetici ile arasında çatışmalara neden olur.
- Eğitim kurumları insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimin yoğun olduğu örgütlerdir. Eğitim kurumlarında öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli gibi paydaşların hem kendi aralarında (öğrenci- öğrenci) hem de karşılıklı (öğrenci-öğretmen) etkileşimleri vardır.
- Eğitim kurumlarında özellikle öğrencilere kazandırılmak istenen davranışların değerlendirilmesi oldukça zordur. Öğrencilere bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması uzun bir süreç olduğu için kısa zamanda ve kolaylıkla gözlenmesi mümkün değildir.
- Eğitim, kendisini denetleyen grupların yapısı bakımından diğer örgütlerden ayrılır. Eğitim yöneticileri, öğrenci, öğretmen, veli, üst yöneticiler ve diğer denetleyiciler gibi birçok grubun baskısı altındadır.
- Toplumun eğitime duyduğu ilgi ve ondan beklentisi birbiri ile uyumlu değildir. Bazen beklenti yüksek olmakla birlikte ilgi düşük olabilir.
- Eğitim kurumlarına yöneticiler öğretmenler arasından seçilmektedir. Yönetici olarak seçilen öğretmenlerin büyük kısmı okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir eğitim görmediği için deneyim eksikliği yönetim açısından birçok sorun doğurmaktadır.
- Eğitimdeki merkezîyetçi yapı eğitim kurumlarının çevrenin ihtiyacını karşılamasını zorlaştırmaktadır.

### **2.3. Eğitim Sistemimizin Yapısı**

Milli Eğitim sistemimizin yapısı 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiş, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgün eğitim belirli bir yaş grubundaki ve aynı seviyedeki



bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim ise örgün eğitim yanında veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademelerden birinden ayrılmış bireylere yönelik olan eğitimidir (Erdoğan, 2005).

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında'ki Kanun'a göre bakanlığın örgüt yapısı Merkez örgütü, Taşra örgütü, Yurtdışı örgütü ve bağlı kuruluşlardan oluşmakta ve sistem merkezden yönetilmektedir (Türk, 1999, s. 147).

### *Merkez Teşkilatı*

Bakanlık merkez teşkilatı; Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, anahizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşur.

Bakanlık teşkilatının en üst amiri olan Bakan, Bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakan'a karşı sorumlu olup aşağıdaki görev, yetki ve sorumluluklara sahiptir: Bakanlığı, Anayasaya, kanunlara, hükümet programına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmek, Bakanlığın görev alanına giren konularda politika ve stratejiler geliştirmek, bunlara uygun olarak yıllık amaç ve hedefler oluşturmak, performans ölçütleri belirlemek, Bakanlık bütçesini hazırlamak, gerekli kanunî ve idarî düzenleme çalışmalarını yapmak, belirlenen stratejiler, amaçlar ve performans ölçütleri doğrultusunda uygulamayı koordine etmek, izlemek ve değerlendirmek, Bakanlık faaliyetlerini ve işlemlerini denetlemek, yönetim sistemlerini gözden geçirmek, teşkilat yapısı ve yönetim süreçlerinin etkililiğini gözetmek ve yönetimin geliştirilmesini sağlamak, faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşları arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak.

Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikaları ile stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık birimlerine

gereken emirleri verir, bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar, bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur.

Bakana bağlı olan Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Bakanlığın bilimsel danışma ve karar organıdır. Kurul, eğitim sisteminin tüm kademelerini temsil edecek nitelikte bir Başkan ile on üyeden oluşur. Kurul Başkan ve üyeleri dört yıllık süreyle atanır. Bu süre her defasında bir yıl olmak üzere en fazla üç defa uzatılabilir. Kurul Başkanı ve üyeleri, en az dört yıllık eğitim veren yükseköğretim kurumlarından mezun olmuş, eğitim alanında yaptığı çalışma ve yayınlarla temayüz etmiş;

- a) Eğitim ile ilgili alanlarda öğretim üyeleri,
- b) En az on yıl süreyle öğretmenlik veya okul yöneticiliği yapmış olanlar,
- c) Kamu görevlileri, arasından seçilir.

Hizmet Birimleri, on altı ana hizmet biriminden oluşan, merkez örgütünde eğitim ve öğretimle ilgili yönetsel kararlar üreten birimdir. Ana hizmet birimleri şunlardır:

- a) Temel Eğitim Genel Müdürlüğü.
- b) Ortaöğretim Genel Müdürlüğü.
- c) Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü.
- ç) Din Öğretimi Genel Müdürlüğü.
- d) Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- e) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü.
- f) Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü.
- g) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü.
- ğ) Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü.
- h) Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- ı) Rehberlik ve Denetim Başkanlığı.

- i) Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- j) Hukuk Müşavirliği.
- k) İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- l) Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- m) Bilgi İşlem Grup Başkanlığı.
- n) İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı.
- o) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.
- ö) Özel Kalem Müdürlüğü.

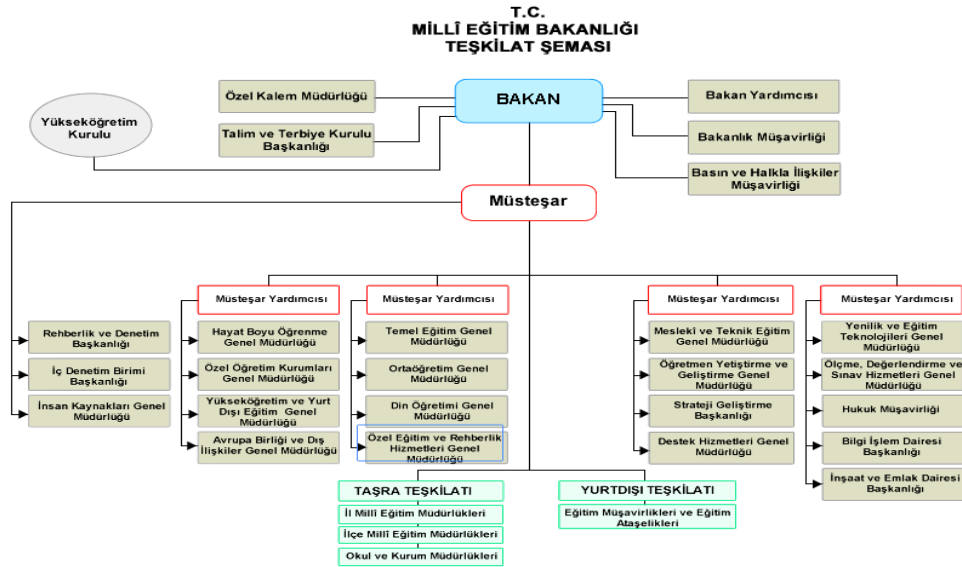
Millî Eğitim Şûrası, Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Eğitim ve öğretim ile ilgili gerekli görülen konuları tetkik etmek ve tavsiye niteliğinde kararlar almakla görevlidir.

#### *Taşra Teşkilatı*

Bakanlık, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde taşra teşkilatı kurmaya yetkilidir. Her ilde ve ilçede bir millî eğitim müdürlüğü kurulur. İlçe millî eğitim müdürlükleri, görev ve hizmetleri yürütürken il millî eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur. İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak, bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve bunlara farklı yetkiler verilebilir. İş durumuna ve ihtiyaca göre millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak ayrı il ve ilçe birimleri de kurulabilir. İl millî eğitim müdürlükleri bünyesinde, millî eğitim müdürüne bağlı olarak Eğitim Denetmenleri Başkanlığı oluşturulur.

#### *Yurtdışı teşkilatı*

Bakanlık, 13/12/1983 tarihli ve 189 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurtdışı Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname esaslarına uygun olarak yurtdışı teşkilatı kurmaya yetkilidir.



## 2.4. Eğitim Sistemimizde Kurum ve Yönetim Kademeleri

Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır:

- Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri, Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir. Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

Anaokullarından;

35 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

30-34 arasında olanlar (B) tipi,

30 dan az olanlar (C) tipi.

Eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;

40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

25-39 arasında olanlar (B) tipi,

25 den az olanlar (C) tipi.

Liselerden;

60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

40-59 arasında olanlar (B) tipi,

40 dan az olanlar (C) tipi.

Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile mesleki ve teknik eğitim merkezlerinden;

60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

45-59 arasında olanlar (B) tipi,

45 den az olanlar (C) tipi.

Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, turizm eğitim merkezleri, iş eğitim merkezleri, iş okulları, otistik çocuklar eğitim merkezleri ve benzeri kurumlardan mevzuatına göre belirlenmiş görev alanlarındaki toplam nüfus;

200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

Rehberlik ve araştırma merkezlerinden mevzuatına göre belirlenmiş görev alanlarındaki toplam nüfusu;

200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

200.000 den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi.

Öğretmen evi/ öğretmen evi ve Akşam Sanat Okulları puanı;

90 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

79-89 arasında olanlar (B) tipi,

79 dan az olanlar (C) tipi,

Halk eğitimi merkezlerinden;

İlçe teşkilatı bulunmayan il merkezlerinde bulunanlar (A) tipi,

Merkez ve köy nüfusu dahil toplam nüfusu 50.000 den fazla olan ilçelerde bulunanlar (A) tipi,

Merkez ve köy nüfusu dahil toplam nüfusu 50.000 ve daha az olan ilçelerde bulunanlar (B) tipi olarak tespit edilir.

Bu tespitler her iki yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir. Özel eğitim kurumu niteliği taşıyan eğitim kurumlarına ayrıca beş puan ilave edilir. Bakanlığa doğrudan bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi sayılır. Herhangi bir nedenle eğitim kurumu tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, bir ilköğretim müfettişi, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe millî eğitim müdürü ile (A) tipi eğitim kurumu müdürü olmak üzere toplam beş üyeden oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. İhtiyaç duyulması hâlinde üyeleri valiliklerce belirlenmek üzere ilçelerde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

## **2.5. Okul Yönetimi**

Eğitim sistemimiz içerisinde eğitim hizmetinin üretildiği yer okuldur. Okulun dışındaki tüm eğitim örgütlerinin varlık gerekçesi, okulun işlevini daha etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır. Eğitim yönetiminin bir alt alanı kabul edilmesine rağmen, okul yönetiminin, eğitim yönetiminde ayrı ve önemli bir yeri bulunmaktadır (Arıkan, 2007).

### **2.5.1. Okul Yöneticiliği**

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2005, s. 5).

Okul, o kadar önemli bir eğitim kurumudur ki hiçbir toplumsal kurum onu göz ardı edemez. Kıyıda köşede değildir, merkezdedir. Bu yüzden tüm dikkatler onun üzerindedir (Aydın, 2007, s. 186). Eğitim sisteminin en kritik ögesi olan okul, eğitimin genel ve özel amaçlarının temel ilkelerine bağlı kalınarak öğrencilere aktarıldığı örgüttür (Özdemir, 2010, s. 50). Okul eğitim sistemin amaçlarını gerçekleştirmenin yanında toplumun tüm üyeleri arasında fırsat eşitliğini sağlama, onların bir başka sosyal sınıfa geçebilmesini kolaylaştırma, birleştirici ve eşitleyici yönüyle toplumu yönlendirebilme özelliğine sahiptir (Tayanç, 2000, s. 3).

Okulu okul müdürü yönetir. Ayrıca okulların büyüklüğüne göre müdür yardımcılığı kadroları vardır. Okul müdürü, okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır. Okul müdürü bunları gerçekleştirirken okul içi ve okul dışı güç ve beklentileridikkate almak durumundadır (Özden, 2005, s. 109).

Okul müdürü, okulda ihtiyaç duyulan insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar sayesinde ürünlerin üretilmesinden, tüm okul çalışanlarının performansından sorumlu kişidir. Ancak okulun toplam performansı her şeyden önce okul içinde çalışan insanların performansına bağlıdır. Okul müdürünün bu noktada; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanların sahip olduğu fiziksel ve zihinsel güçlerin yanında onların gönül güçlerini de harekete geçirmesi gerekmektedir ( Şişman, 2002, s. 136). Gerçekte, müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir. Liderin, grubun başarı ve sürekliliğini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bunları yapabilmesi için, grup üyeleri ile etkileşmesi, değerlerini koruması ve problemlerini çözmesi gerekir (Argyris'ten akt. Bursalıoğlu, 2005). Okul müdürü ile öğretmenin liderliğe ilişkin

beklentileri ne kadar uyuşursa işe karşı olan tutumları o kadar olumlu görülmektedir (Moyar'den akt. Bursalıoğlu, 2005).

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2005). Okulun amaçlarını yerine getirebilmek için çalışanları örgütleyen, eşgüdümlü çalışmalarını sağlayan, onlara emir veren ve çalışanları denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2003, s. 91)

### **2.5.2. Okulun Örgütsel Yapısı**

Örgüt yapısının oluşturulması, ardışık bazı süreçleri içerir. Örgütlenme ve kadrolama, yönetim biliminin öncüleri tarafından söz edilen temel süreçler arasındadır. Örgütlenme, okullar açısından okul amaçlarının gerçekleştirilebilmek için okul yapısının oluşturulmasını, yani okuldaki rol ve görevlerin tanımlanmasını, okulda yapılacak işlerin bölünmesini ve gruplandırılmasını ifade eder. Kadrolama ise okulda yapılacak işlere uygun insanların seçilip istihdam edilmesini ifade eder. Genel olarak devlet okullarında örgüt yapısı önceden tanımlanmıştır. Norm kadro uygulaması ile hangi kadroda ne kadar insan gücü istihdam edileceği belirlenmiştir. Yani resmi okullarda okul müdürlerinin okul yapısında radikal bir değişiklik yapabilmesi pek mümkün olmaz (Şişman, 2013, s. 204).

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Okulun örgüt özelliklerinden ikincisi, okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışmasıdır. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çalışan bu sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Üçüncü özellik olarak, okul denilen örgütün ürününü değerlendirme güçlüğü gelir (Bursalıoğlu, 2005, s. 33).



Örgüt yapısının oluşturulmasında bazı modellerden yararlanılır. Bu modellerden bürokrasi modelinin okula uygulanabilirliğine ilişkin birtakım varsayım ve temel ilkelerden söz edilebilir. Bürokratik açıdan yaklaşıldığında okullarla ilgili şu sonuçlara ulaşılabılır (Hoy ve Miskel'den akt. Şişman, 2013, s. 206).

- Okullarda işler bölümlenmiştir. Bu işlerin merkezinde eğitim-öğretim işleri olduğundan diğer işler bunu gerçekleştirmek içindir.
- Okul yönetiminde kişisel tercihlere yer verilmemesi ve insan davranışının okul amaçları tarafından yönlendirilmesi beklenir.
- Okulda müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer çalışanlar, belirli bir hiyerarşik yapı içinde yer alır.
- Okul yapısını düzenleyen çeşitli kurallar olup bu kurallar, davranışlarda benzerlik ve istikrar sağlar.
- Okullarla ilgili çeşitli yasa ve yönetmelikler, yazılı ve yazılı olmayan kurallar, her bir rolle ilgili görev ve sorumlulukları tanımlar.
- Okullarda dosyalama, belge ve kayıtlar önemli bir yer tutar.

### **2.5.3. Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları**

Türkiye'de okul müdürleri, eğitimle ilgili bazı yasaların ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Okul müdürünün görevleri, 2508 sayılı Tebliğler dergisinde şöyle sıralanmıştır:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.

4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planı hazırlar ve bu planı uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda sistemli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları; ilgililerle iş birliği yaparak, öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde; görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda, öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı basında yıllık plan alır, planları tasdik eder, planların uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekteğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerekteğinde astlarına yetkilerini devrederek, işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları

dogrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında

iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.

17. Personelin görev ve sorumluluklarını, verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.

18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır; personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder; onlara rehberlik eder; iş başında yetişmelerini sağlar; daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.

21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.

23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde, müdür yardımcılarında birisine vekalet verir.

25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.

26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.

29. Öğrencilere istendik davranışlar kazandırarak disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.

31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.

32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
33. Evcı çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanne, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambardan, tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük olarak erzak çıkarılmasını ve erzakların pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerle göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla tespitlerde bulunup, gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan "belletici" görevlendirilmesini teklif eder.
43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkanlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarında da çevrenin eğitim amaçlı yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterimlerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesini sağlar, gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde, okulun demirbaşlarını “Ayniyat Talimatnamesi” hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri, ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Okul müdürünün görevleri yönetmeliklerle belirlenebilir. Hatta yapacağı işlerin yer ve zamanı gösterilebilir. Ancak yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak ve okulun amaç ve politikalarına uygun çözümler üretmekle yükümlüdür (Taymaz, 1989, s.19)

#### **2.5.4. Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumlulukları**

Her yönetici gibi okul müdürü de etrafında güvенеbileceği ve işbirliği yapabileceği yardımcıların bulunmasını ister. Müdür yardımcıları sadece formalite ve yazıma işlerini görmekle kalmayıp, okulun yönetiminde etkili rol oynarlar. Okulun tüm yönetsel süreçlerinde müdüre yardım ederek yönetim yaşantısı kazanırlar (Bursalıoğlu, 1979: 62).

Bakanlık tarafından yayınlanan Mesleki Açık Öğretim Lisesi Yönetmeliğinde ise müdür yardımcıların görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) Görevli olduğu birim ya da birimlerle ilgili tüm iş ve işlemlerin organizasyonu ve koordinesini sağlar. Görülen aksaklık ve eksiklikleri müdür başyardımcısı ya da müdüre bildirir.
- b) Biriminin yaptığı iş ve işlemlerden diğer birimleri bilgilendirir, görüş alışverişinde bulunur.
- c) Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin iş ve işlemleri yapar.
- d) Bina, tesis ve araç-gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulmasını ve korunmasını sağlar.
- e) Öğrenim belgesi, tasdikname, diploma ve diğer belgeleri düzenleyerek müdür ile birlikte imzalar.
- f) Görevlendirildiği komisyon ve birimlere başkanlık eder.
- g) Ayniyat, demirbaş ve hesap işlerinin yürütülmesini sağlar.

- h) Personelinin devam durumunu kontrol eder, izin belgelerini ve hasta sevklerini paraflar.
- i) Amirlerce verilen diğer görevleri yapar.

## **2.6. Ülkemizde Okul Yöneticileri Atama Uygulamaları ve Bugünkü Durumu**

Türkiye’de eğitim kurumlarına yönetici atamak için son on yıldır ve öncesinde yapılan uygulamalara baktığımızda sürekli bir yönetmelik değişikliği yapıldığını görüyoruz. Aynı parti iktidarda olmasına rağmen eğitim yöneticisi atama konusunda sürekli değişiklikler yapılmaktadır. Henüz bu konuyla ilgili net bir politika üretilmemiş deneme yanılma yoluyla doğru uygulama bulunmaya çalışılmaktadır. Son on yıl içinde çıkarılan yönetmelikler ve yapılan değişiklikler kronolojik olarak çalışmanın bu bölümünde verilmiştir.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin 7. Maddesi “Atanacağı yöneticilik görevi için bu yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olmak” şeklinde ifade edilmiştir. Bu yönetmeliğe göre atamalar sınav ile yapılmaktadır fakat bundan önceki yönetmelikte yer alan hizmetiçi eğitim zorunluluğu yürürlükten kaldırılmıştır.

Bu yönetmelikle, eğitim kurumu yöneticiliğinin ilk kademesinde yer alan müdür yardımcılığı atamalarının seçme sınavına göre yapılması, müdür atamalarının ise müdür yardımcıları arasından belli çalışma sürelerine bağlı olarak yönetici değerlendirme formu üzerinden yapılacak değerlendirme ve mülakat sonucuna göre atanması hükme bağlanmıştır.

Bu yönetmeliğe göre sınav puanlarının eşitliği durumunda; lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar, hizmet içi eğitim programlarına katılmış olanlar, eğitim-öğretim alanında yayımlanmış eseri bulunanlar, yöneticilikteki hizmet süresi fazla olanlar, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlar, ödül ve takdirname almış olanlar, atanır.

Burada dikkat çeken nokta eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olan adaylara hiçbir ayrıcalık tanınmamasıdır. Sadece puan eşitliği durumunda lisansüstü eğitimi olan önceliklidir ve yüksek lisans alanının önemi yoktur. Kısaca

yönetmelik tecrübe tecrübe konusunda bir yenilik getirmiş olsa da yöneticinin eğitimi ve yetiştirilmesi noktasında boşluklar oluşmasına neden olmuştur.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik, 13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmeliğe göre yöneticiler sınav sistemi ile değil, kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atanırlar. Ayrıca daha önceki yönetmelikte istenen 2 yıllık öğretmenlik deneyimi şartı, yerine adaylığın kaldırılmış olması şartı getirilmiştir. Bu yönetmelikle; duyuru olmadan, başvuru olmadan idareye istediğini istediği yere atama yetkisi verilmiştir. Yargı bu yönetmeliği de objektif bulmamış ve iptal etmiştir.(<http://www.memurlar.net/haber/491782/>)

Bu yönetmelikte, 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelik ile bundan önce yani 13 Nisan 2007 tarihinde yayımlanan yönetmelikte yer alan kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır hükmü yerine yönetici değerlendirme formundaki kalemlerden elde edilen puan üstünlüğüne göre atama yapılması hükmü getirilmiştir. Bu yönetmelikte de sınav ile seçim ve iki aşamalı yetiştirme sistemine yer verilmemiştir.

24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik 08 Ağustos 2008 tarihinde ve 15 Ekim 2008 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan yönetmelik ile iki defa değiştirilmiştir. Her iki değişiklikte yönetmeliğin ekinde verilen ve yönetici atamalarında dikkate alınan çeşitli kategorilerin puan değerlerini gösteren “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinde yapılmıştır. Bu formun “yönetim hizmeti” ile “ödül, sicil, ceza” bölümlerindeki kalemlerin puan değerleri değiştirilmiştir.

Bu yönetmelik de 13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır.



Bu yönetmelik ile yönetici olarak atanmak için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olması yeterli görülmeyle en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Ayrıca eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı uygulamaya konulmuştur. Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavlarda 70 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılır. Ancak bu yönetmelikte de yöneticilerin eğitimi ve yetiştirilmesi konusu üzerinde herhangi bir hüküm yer almamıştır.

13 Ağustos 2009 tarihli yönetmelik de 29 Ağustos 2009 tarih ve 27334 sayılı ve 10 Eylül 2009 tarih ve 27345 sayılı Resmi Gazete ile iki ay içerisinde iki defa değiştirilmiştir. İlk değişiklik “Yöneticilik İstek Formu’nun” hizmet bölümünde yapılmıştır. Bu değişiklikte müdür yetkili öğretmenlikte geçen süre ile öğretmenlikte geçen hizmet süresi (yöneticilik hariç) formdan çıkarılmıştır. Yapılan ikinci değişiklik ile “Yönetici Değerlendirme Formu’ndaki” atanmak istenilen kurum” tercihi 5’ten 10’a çıkarılmıştır.

Bu yönetmelik de 28 Şubat 2013 tarihinde, 28573 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmeliğe göre, eğitim kurumları yöneticiliği sınavı yazılı ve sözlü olmak üzere iki aşamadan oluşur. Yazılı sınav puanının %50’si, sözlü sınav puanının %30’u ve Ek I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20’si alınarak belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere üç aday belirlenir.

Bu yönetmelikte 04 Ağustos 2013 Tarihli ve 28728 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayınlanmasıyla yürürlükten kalkmıştır. Bu yönetmelik de hiç kullanılmadan yani bu yönetmeliğe göre hiç yönetici ataması yapılmadan yürürlükten kalkmıştır.

14 Mart 2014 tarih ve 28941 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 sayılı Kanunun 25. maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen Geçici 10 Madde'nin 8. fıkrasında yer alan "Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla halen Okul ve Kurum

Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcısı olarak görev yapanlardan görev süresi dört yıl ve daha fazla olanların görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri dört yıldan daha az olanların görevi ise bu sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer." Hükümleri ile yöneticilerin görev süreleri kısıtlanmıştır.

Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 22. maddesiyle değiştirilen 652 Sayılı KHK'nın 37. maddesinin (8) numaralı fıkrasında "Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz." hükümlerinde; yer verilen değişiklikler ile birlikte Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilecektir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar ise 10 Haziran 2014 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile belirlenmiştir.

Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ilgi yönetmelik ekindeki Ek-1'de yer alan " Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu" üzerinden değerlendirilmiştir. Ek-1'de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile görev süreleri uzatılmıştır. Ancak; 100 üzerinden 75 puandan düşük alan kişilerin görev süreleri uzatılmamıştır. Yöneticilerin yeniden atanması için de sadece sözlü sınav yapılmıştır. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, 22. maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate

alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir. Ayrıca müdür olarak atanacaklarda aranan müdür yardımcılığı tecrübe şartı kaldırılmış en az sekiz yıl öğretmenlik yapmanında yeterli olacağı hükmü yer almıştır.

2004'den bu yana yapılan değişikliklere bakarak ülkemizde, yönetici seçme yetiştirme sisteminin belli bir standarda oturtulamamış olduğunu rahatlıkla görebiliriz. Eğitim ve okul yöneticiliği, önemli bir yönetim kademesidir ve bu yüzden meslekleşmesi gerekmektedir. Bu yönetim kademeleri için ne tür şartların aranmakta olduğunun belirlenmesi ve bu şartların eğitim ve okul yöneticiliğine etkilerinin ortaya konulması Türkiye Eğitim Sistemi için oldukça önemlidir.

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Aktepe'nin (2014) Okul Yöneticilerinin Seçme Ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri adlı makalesinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamaları üzerine, eğitimcilerin görüşleri betimlenmektedir. Araştırma, okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi çalışmalarına rehberlik yapabilir. Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan toplam 20 eğitimci oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, okul yöneticisini seçme, okul yöneticisini yetiştirme ve okul yöneticilerinden performans beklentileri olarak üç bölümde ele alınmıştır. Seçme bölümünde 15, yetiştirme bölümünde 10 ve performans beklentileri bölümü ise 6 temadan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan eğitimciler genel anlamda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamalarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Oysaki dünyada okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği, seçiminde ve yetiştirilmesinde çok titiz davranıldığı görülmektedir. Ülkemizde okul yöneticilerinin atanmasında uygulanan merkezi sınav sisteminin dünyadaki eğitim uygulamalarının çok gerisinde olduğu söylenebilir. Araştırmanın sonucuna bağlı olarak, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları önerilebilir.

Akın'ın (2012) Okul Yöneticilerinin Seçimi Ve Yetiştirilmesi: Türkiye Ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar adlı makalesinde Türkiye, ABD, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti'nin okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Türkiye'deki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarının zaman içinde farklılık gösterdiği ancak bu farklılığın bir gelişimi yansıtmadığı ve mevcut bir politikadan bahsedilemediği belirlenmiştir. İncelenen ülkelerden yönetim bilimi ve eğitim yönetimine öncü katkılar sunan Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İngiltere'de okul yöneticisi olmak için yüksek lisans şartı getirildiği görülürken Türkiye'de üniversitelerin ilgili alanlarından alınan yüksek lisans ve doktora derecelerinin Bakanlıkça yeterince dikkate alınmadığı görülmüştür. Yine incelenen gelişmiş ülkelerde okul yöneticisinin rolü, öğretimsel liderlik olarak vurgulanırken Türkiye'de okul işletmeciliği rolünün ön plana çıktığı saptanmıştır.

Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları adlı makalelerinde, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları incelenmiştir. Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi benimsenerek olgu bilim deseni çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırma verileri; yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla toplanmış ve betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Her bir okulumdürüyle yapılan görüşme yaklaşık otuz dakika sürmüştür. Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin kendilerini en çok insani ve maddî konularla ilgili sorumlu hissettikleri, paydaşlar ve maddî konularla ilgili bazı sorunlar yaşadıkları ve yöneticiliğin bir meslek miyoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda katılımcılar, bir okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, âdil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Arslanargun'un (2011) Türkiye'de Okul Yönetimi Ve Atama Yönetmelikleri adlı makalesinde 1990 yılından itibaren okul yöneticiliğine atanma ölçütlerini belirleyen atama yönetmelikleri incelenmiş, ön plana çıkan özellikler karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır. Bu bağlamda 2011 yılında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile temel esasları belirlenen okul müdürlerinin atanması ve seçilmesine yönelik bir bakış açısı sunulması hedeflenmiştir.

Taş ve Önder'in (2010) 2004 Yılı Ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması adlı makalelerinde 2004 ve sonrası yıllarda yürürlükte olan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmeliklerin yönetici atamada getirdiği ortak ve farklı kriterleri belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Okuldaki insan ve maddi kaynakları verimli şekilde kullanarak, okulu amacına uygun yaşatan kişi; okul müdürüdür. Ülkemizde eğitim yöneticileri, Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre atanır. Ancak aynı parti iktidarda olmasına rağmen bu yönetmelikte bir süreklilik sağlanamamış, yönetmelik üzerinde ya sürekli değişiklikler yapılmış ya da yapılan değişiklikler hiç uygulamaya girmeden yürürlükten kaldırılmıştır. 2004 yılından 2010 yılına kadar konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır Bu dönemdeki yönetmeliklerin tümünde, tıpkı öncekilerde olduğu gibi, belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmanın ve yüksek öğrenim görmüş olmanın yöneticiliğe başvurabilmenin temel koşulu olduğu ortaya konulmuştur. Bu zaman diliminde dönem dönem “Tecrübe iyi olabilir ama çok pahalı bir yeterlidir” ilkesiyle hareket edilerek yöneticiler, seçme sınavına tabi tutulmuş ve hizmet içinde yetiştirilmeleri amaçlanmıştır. Ancak bu uygulamalar uzun soluklu olmamış ve yönetim becerileri ve yönetim süreçleri konusunda hiç eğitim almamış, adaylığı kaldırılmış bir öğretmenin hatta aday öğretmenlerin müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilmelerine devam edilmektedir. Kısacası 2004-2010 yılları arasında tüm bu çabalara rağmen Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmelik değişiklikleri konuya ilişkin gelgitleri ortadan kaldıramamıştır. Bu nedenle, 2004 ve sonrası yıllarda yürürlükte olan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmeliklerin yönetici atamada getirdiği ortak ve farklı kriterlerin neler olduğunun belirlenmesi önemlidir.

Vural'ın (2009) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler İle İlgili Yönetici Ve Öğretmen Algıları (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği) adlı yüksek lisans tezinde, Türk Eğitim Sisteminin en önemli kurumlarından biri olan ilköğretim okulları yöneticilerinin atama kriterlerinin; bu

okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından değerlendirilerek, atama ile ilgili mevzuatın yeniden düzenlenmesinde ilgililere önerilerde bulunmaktadır. Bu araştırma 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakasında 11 ilçede, 60 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 180 yönetici ve 180 öğretmenle sınırlıdır. Araştırmanın geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması için alt, orta ve üst sosyo-ekonomik düzeyden resmi ilköğretim okullarından yeterli sayıda örneklem alınarak güvenilirlik düzeyinin yüksek olmasına çalışılmıştır. Geliştirilen 43 maddelik anketin 6 maddesi kişisel bilgiler 34 maddesi yönetmelik ve son 3 maddesi akademisyen önerilerinden oluşmaktadır. Örneklem kapsamındaki okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere elektronik posta yoluyla gönderilen anketlerin elektronik ortamda doldurulması sağlanmıştır. SPSS programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bazı bulguları şöyle sıralayabiliriz: Tüm alt boyutları oluşturan madde değerlendirme ortalamaları baz alındığında ilk sırayı 4,06 ile ceza koşulu almıştır. Bunu ikincisırada 3,81 ile genel koşullar, üçüncü sırada 3,77 ile ödül, dördüncü sırada 3,73 ile yönetim hizmetleri, beşinci sırada 3,69 ile sicil koşulları, altıncı sırada 3,62 ile lisansüstü eğitim izlemiştir. En olumsuz koşullar ise ek puan (3,53) ve kariyer (2,93) olmuştur. Bu iki alt boyutta çalışma grubunun tutumları genel olarak diğer koşullardan daha fazla olumsuz yöndedir. Yapılan bu tez çalışmasında MEB'in koyduğu genel koşullara ve akademisyenlerin önerdiği koşullara bağlı olarak hazırlanan bu tutum testinin dışında çalışma grubuna; yine yönetici atama koşullarına ilişkin üç tane yeni koşul önerilmiş ve bunlara katılma düzeylerinin belirtilmesi istenmiştir. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı şart koşulmalı" görüşüne ilişkin katılım düzeylerine ait madde değerlendirme ortalaması 2,79'dur. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Yönetici adaylarına sınav gereklidir" görüşüne ilişkin katılım düzeylerine ait madde değerlendirme ortalaması 3,69'dur. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Yönetici adaylarını sınav sonrası eğitime alıp eleme sınavı yapmak şarttır" görüşüne ilişkin katılım düzeylerine ait madde değerlendirme ortalaması 2,88'dir. Bilgi toplumunun gereklerine uygun, çağa ayak uydurabilecek, geleceğin çağdaş Türkiye'sini kuracak bireyler yetiştirebilecek köklü bir eğitim reformunun çok geç olmadan yapılması gerekmektedir. Sınıflandırma, kariyer, liyakat ilkeleri çerçevesinde, objektif, işin ehline ve hak edene verilmesi amaçlanmış olan kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde

gerçekleşmesini sağlayacak, yetişmiş, hizmetin ehli kamu görevlilerinin atanabilmesi sağlıklı bir yasal düzenlemeye bağlıdır.

Aytekin (2009), Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri adlı yüksek lisans çalışmasında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcılarının) seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşlerini ve yapılan uygulamaları değerlendirilmiştir. Araştırmaya esas olan ankette ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden görüş ve düşünceler alınmıştır. Anket Ankara ilinde belirlenen dört ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Toplam 164 öğretmenin görüş ve düşünceleri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Araştırmanın sonuçları: Eğitim yöneticiliğine atanacakların eğitim yönetimi ile ilgili eğitim almaları ve sınavla seçilmeleri daha uygun bulunmuştur. Yapılacak olan bu sınavın MEB- ÖSYM işbirliği ile yapılması daha uygun bir tercih olarak görülmektedir. Okul müdür yardımcılığına atanacak kişilerin öğretmenlik deneyiminin olması, okul müdürlüğü için de hem öğretmenlik hem de müdür yardımcılığı deneyimlerinin olması okul istenmektedir.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin atamadan önce mutlaka eğitim yönetimiyle ilgili bir eğitimden geçirilmesi, eğitimin ardından bir sınav uygulanmalı ve bu sınavın sonuçları ile atamaların yapılması önerilmektedir.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma sürelerinin kısıtlanması, yöneticinin yüksek başarı göstermesi durumunda bir üst tip okul ya da kurum müdürlüğüne atanması, eğitim kurumunda çalışacak yöneticilerin atanmasında aynı il içinde puan üstünlüğünün esas alınması önerilmektedir.

Yönetici adaylarının; öğretmenlik yapma, müdür yardımcılığı görevinde bulunma, EYTPE alanında ve doktora derecesine sahip olma, EYTPE alanında tezli ve tezsiz yüksek lisans yapma, EYTPE alanında alınmış hizmet içi kurs ve seminerlerden geçirilme ölçütleri dikkate alınması önerilmektedir.

Sözlü sınav konuları ile ilgili olarak katılımcılar örnek problem durumu verilerek çözüm önerisi istenmesi gerektiğini ve konular arasında yer alan yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyet konusunda bilgisayarda temel

düzyeyde uygulama yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar sözlü sınav konuları arasında yer alan mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi konusunun yazılı sınavda değerlendirildiği için konular arasından çıkarılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Sözlü sınav uygulamasının olumlu yanları ile ilgili görüşler incelendiğinde, katılımcıların yazılı sınavla ölçülemeyen yeterlilikler ölçüldüğü için sözlü sınav uygulamasını olumlu bulduğı görülmüştür.

Sözlü sınav uygulamasının olumsuz yanları ile ilgili görüşler arasında katılımcılar tarafından ifade edilen en önemli olumsuzluğun siyasi etki ve adam kayırma olduğı saptanmıştır. Sözlü sınavın olumsuz yanlarının düzeltilmesi için katılımcılara önerileri sorulduğunda görüntülü ve sesli kayıt yapılması gerektiği yönündeki görüşlerin ağırlıklı olarak dile getirildiği saptanmıştır. Sözlü sınav uygulamasının okul müdür atamasına etkisi ile ilgili görüşler incelendiğinde katılımcıların sözlü sınavın yazılı sınav kadar nesnel olmadığı için değerlendirmedeki etkisinin azaltılması yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelere ilişkin katılımcılara önerileri sorulduğunda komisyonda akademik personel bulunması gerektiği yönündeki görüşlerin ağırlıklı olduğı görülmüştür. Bunun yanında katılımcılar komisyonda psikolog bulunması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Komisyon üyelerinin farklı illerde görev yapan yöneticilerden seçilmesi ve üyelerin değerlendirme ölçütleri konusunda uzmanlığı olması gerektiği yönündeki görüşler ağırlık olarak ifade edilen diğere önerilerdir

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, sözlü sınav uygulamasının değerlendirme ölçütlerinin yeniden gözden geçirilerek yöneticilerin farklı becerilerini ölçebilecek sorulara yer verilmesi, sözlü sınav komisyonuna seçilecek üyelere deneyim, uzmanlık gibi ölçütler aranması önerilmektedir.

Arıkan'ın (2007) Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerinin Atama Sürecinde İzlediği Politikaların Ve Uygulamaların İncelenmesi adlı yüksek lisans tezinde; Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikalar ve uygulamalar, çağdaş personel değerlendirme sistemi açısından incelenmiştir. Bu çerçevede sırasıyla seçme, hizmet öncesi yetiştirme ve atama işlemlerinden oluşan okul yöneticilerini atama sürecindeki personel değerlendirme ilke, ölçüt ve standartlarının geliştirilmesi amaçlanmıştır.



Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik'e bağlı olarak okul yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirmelerinde hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem gibi ölçütlerin esas alındığı ve yöneticilik formasyonu kazandırılarak atama yapıldığı görülmektedir. Ancak hizmet öncesi eğitimlerde, uygulamaya ve web tabanlı uzaktan eğitime yer verilmemesi yöneticilik formasyonunun yetersizliğine sebep olurken atamalarda da kariyer ve liyakat ilkelerine yeteri kadar önem verilmediği tespit edilmiştir.

Erol (2004), 'un Eğitim Kurumlarına Müdür Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava Katılmış Adayların Sınava İlişkin Görüşleri adlı yüksek lisans tezinde, eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşlerini incelenmiş, araştırmanın bulgularına dayalı olarak uygulamaya ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

Araştırma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 27-29 Ağustos 2013 tarihleri arasında Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan sözlü sınava katılmış 126 müdür adayından 30 eğitim kurumu yöneticisi oluşturmaktadır. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Günay'ın (2004) Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği) adlı yüksek lisans tezinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik yapılan uygulamaların değerlendirilmiştir. Araştırmaya esas olan anketle mevcut eğitim kurumu yöneticilerinden, öğretmenlerden ve alan uzmanı akademisyenlerden görüş ve düşünceler alınmıştır. Anket, Ankara'nın sekiz merkez ilçesinde bulunan ve tesadüfi olarak belirlenen üçer ilköğretim ve ikişer orta öğretim okulunda görev yapanyönetici ve öğretmenler ile Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinin alan uzmanı öğretmen üyelerine uygulanmıştır. Toplam 441 katılımcının görüş

vedüşünceleri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma, bu görünümüyle betimselbir çalışmadır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik olarak;

Aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimiprogramlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri gerekmektedir.

Sınav, hem okul müdürlüğü hem de müdür yardımcılıkları için yazılı vemülakat değerlendirmesi şeklinde yapılmalıdır.

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

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

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticiler, atandığı kurumda belli bir süreçalışmalı ve başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelidirler.

Eğitim kurumu yöneticiliklerine aday olacakların, kurum çalışanlarıncaveya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeleri ve atanması için valiliklere / Bakanlığa öneride bulunulması sistemi de bundan sonrakiuygulamalarda dikkate alınmalıdır.

Yönetici adaylarında; başta öğretmenlik deneyimi olmak üzere, eğitimyönetimi alanında alınmış doktora, lisansüstü dereceler ile hizmet içi eğitimsonrası elde edilen belgeler, değerlendirmede özellikle dikkate alınması gereken ölçütlerdir.

Adayların kendini yetiştirmiş, teknolojiyi kullanabilme, iletişim ve çatışmaları çözme yetenek ve becerilerine sahip olması gerekmektedir. Yöneticilik formasyonunun yetersizliğine sebep olurken atamalarda da kariyer ve liyakat ilkelerine yeteri kadar önem verilmediği tespit edilmiştir.

Turan ve Şişman'ın (2000) Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler adlı makalelerinde eğitim yöneticilerinin birer lider yetiştirilmeleri konusunda yapılan çalışmaları ana hatlarıyla tartışmaktadır. Son yıllarda, bazı gelişmiş ülkelerde eğitim liderlerinin

yetiştirilmeleri konusunda yapılan standartlaştırma çabalarından yola çıkarak, bu tartışmaların ülkemiz için ne anlam ifade ettiği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu tartışmalar ışığında Türkiye'de eğitim yönetiminde yapılacak araştırma ve çalışmalarda, üzerinde durulması gereken konuların başında her şeyden önce bazı standartların belirlenmesi olmalıdır. Eğitim yönetimiyle ilgili çağdaş tartışmalarda değişimin merkezi olarak okul görülmektedir. Öğrenen bir örgüt olarak okulda, bir öğretim ve değişim lideri olarak okul yöneticisinin konumu önem kazanmaktadır. Okul ve eğitimin doğasına bağlı olarak eğitim yönetimiyle ilgili çalışma ve araştırmaların, sosyal, politik, kültürel ve ekonomik bir bağlama yerleştirilmesi gerekmektedir.

Süngü'nün (2011) Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi adlı makalesinde bazı Avrupa ülkeleri ile Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmesi sürecinin nasıl işlediğine ilişkin kavramsal bir çözümlemenin yapılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye ve Almanya, Fransa ve İngiltere 'de okul müdürlerinin nasıl vehangi ölçütlere göre seçildiği, atanmadan önce nasıl bir yetiştirme sürecinden geçirildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma ilgili literatürün taranması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen ülkelerin okul müdürü seçme ölçütleri göz önüne alındığında öğretmenlik meslek tecrübesine sahip olmak ortak bir ön şarttır. Ancak ülkeler tek tek incelendiğinde okul müdürü olabilmek için başvuru için seçilen yöntemlerinin ülkelere göre değiştiği görülmektedir. Seçim sürecinde Türkiye'dekine benzer bir test sınavının uygulanması diğer üç ülkede de söz konusu değildir. Bununla birlikte Türkiye ile diğer ülkeler arasında asıl önemli farklılığın ise seçilen adayların yetiştirilmesi sürecinde olduğu net bir şekilde anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen ülkelere Almanya'da okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik uygulamalar eyaletlere göre değişebilmektedir. Fransa ve İngiltere'de ise müdür adaylarının yoğun ve uzun süreli bir hizmet öncesi eğitimi tamamlamak zorunda olmaları göze çarpan önemli farklılıklardır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bir araştırma modeli olarak “tarama modeli”, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir. Bu çalışmada genel tarama modellerinden tekil tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2009)’ a göre bu tür bir yaklaşımda, ilgilenilen olay, madde, birey, grup, kurum, konu vb. birim ve duruma ait değişkenler, ayrı ayrı betimlenmeye (tanıtılmaya) çalışılır.

Bu betimlemenin derinlemesine yapılabilmesi için ise araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda nitel araştırmalar, araştırmanın üretildiği sosyal bağlama duyarlılığı sağlamaktadır (Kuş, 2003). Araştırmanın deseni bütüncül tek durum desenidir. Tek durum desenlerinde, isminden de anlaşılacağı gibi tek bir analiz birimi (bir birey, bir kurum, bir program, bir okul, vb.) vardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 290).

Araştırmanın tekniği görüşme tekniğidir. Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşdakine soru sorma yöntemiyle yanıtlar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir (Stewart ve Cash, 1985 Akt.). Tanımda geçen belirtilen süreç, bu karşılıklı yapılacak iletişimin süreğen ve dinamik yapısını ifade eder. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması özelliği ise

görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama çabası yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir. Patton (1990)' a göre nitel araştırmalarda görüşmecinin amacı, görüşme yapılan kişinin iç dünyasına girerek onun bakış açısını anlamaktır. Bu anlamda sosyal duyarlılık en üst noktada sağlanmış olmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu**

Araştırma verilerinin elde edildiği kaynakların seçimi araştırma sonuçlarının temsil yeteneği ve benzer gruplar ya da ortamlar için anlamlılığı bakımından önemlidir. Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarının deneysel uygulamalarında evren ve örneklem ilişkisi son derecede önemlidir. Evrenin tümüne yönelik uygulamaların yapılmasının zor ya da mümkün olmadığı durumlarda; evreni temsil edecek ve genellenebilirlik anlayışını işletebilecek biçimde indirgemeci bir yaklaşımla örneklem belirleme yoluna gidilmektedir. Nitel araştırmalarda ise yaklaşımın sahip olduğu felsefi ve kuramsal temellerinden kaynaklı bazı farklar söz konusudur. Araştırma sonuçlarını evrene genelleme kaygısı olmadığından nitel araştırmalarda yaklaşım, indirgemeci bir anlayışı da taşımamaktadır. Günümüz modern toplumların karmaşık ve katmanlı yapısı ve bu bütün içinde katmanların kendine özgü özellikleri olan alt katmanların ortaya çıkması; sonuçların belirli oranlarda ve oldukça sınırlandırılmış biçimde ilgili durumlara genellenmesinin ihtiyacı ve nicel araştırma geleneğinden gelmiş olan ve deneysel çalışmalara nitel araştırmanın kendine özgü kuvvetli yönlerini yansıtmak isteyen araştırmacıların geleneksel nitel araştırma desenlerin içine nicel araştırmayla özdeşleşmiş bazı örneklem tekniklerini katması gibi nedenler, nitel araştırmalarda örneklem sorununun kuramsal bir kaygı kaynağı olmadığı kanısını değiştirmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici, öğretmen ve veliler, olasılık temelli olmayan örnekleme yöntemlerinden (amaçlı örnekleme yöntemlerinden) kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile belirlenmiştir.

Bu çerçevede sistem olarak Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı örgüt bünyesinde çalışmakta tüm kurumlara ulaşmanın zorluğu

nedeniyle örnekleme temsil etmesi amacı ile Kepez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Toros Meslek Lisesi bünyesinde görev yapmakta olan yönetici, öğretmen ve bu kurumun velileri ile görüşülmüştür.

Araştırmada, yönetici, öğretmen ve veli seçiminde; amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Toros Meslek Lisesi'nde yönetici olarak görev yapmakta olan 1 okul müdürü, 4 müdür yardımcısı, 10 öğretmen, ve bu okulun velilerinden 5 veli seçilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmenin birçok türü ve kullanımı vardır. Görüşmenin en çok bilinen türü bireysel, yüz yüze, söz alış verişi şeklinde yapılan görüşmedir. Bu tekniğin kullanılmasının nedeni araştırmanın amacına uygun olarak, görüşülen araştırmacıların deneyimlerini keşfederek onun iç dünyasını ortaya çıkarmaktır (Patton,1990).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu uygulanmaktadır. Bu görüşme formu yönteminde, görüşmeci görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir veya bazı konuların ayrıntısına girebilir. Araştırmacıya zaman esnekliği sağlar. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu, dikkatli yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Görüşmeciden kaynaklanabilecek yanlılığı azaltabilir. Bu yöntemin zayıf yanı ise; görüşme formunun hazırlandığı sırada öngörülmemiş olan boyutların ortaya çıkarılmasını ve irdelenmesini önleyebilir olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmada, alan yazın taramasına dayalı olarak kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve görüşme formunun yapılandırılması için yönetici ve öğretmenler ile ön görüşmeler yapılmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan taslak görüşme formları uygulama öncesinde nitel araştırma ile ilgili uzmanlara sunulmuştur. Böylelikle görüşme formunun geçerlilik sorunları giderilmeye çalışılmıştır.

Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünü, katılımcıların demografik özelliklerin sorulduğu bölüm oluşturmaktadır.

Durumlar arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla yönetici, öğretmen ve veli görüşme formlarında yer alan sorular aynı hazırlanmıştır. Erkek ve kadın katılımcılar için ise ayrı yönerge kullanılmamıştır. Yönetici görüşme yönergesinde birinci bölümde; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, meslekteki hizmet yılı, yöneticilik deneyimi süresi, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi, ikinci bölümde yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde yaşanan sorunlar, bu sorunların nedenleri ve çözüm önerileri ile yöneticinin sahip olması gereken özellikler ve öğretmen görüşme yönergesinde birinci bölümde; yaş, cinsiyet, öğretmenin öğrenim durumu, meslek yılı, kurumdaki hizmet yılı, ikinci bölümde yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde yaşanan sorunlar, bu sorunların nedenleri ve çözüm önerileri ve yöneticinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin olarak hazırlanan sorular bulunmaktadır.

Uzman görüşü alınarak forma son şekli verilmiştir. Görüşme formunda; kolay anlaşılabilen ve ayrıntıları ortaya çıkarmaya yönelik sorular hazırlamaya dikkat edilmiştir. Soruların açık uçlu ve yönlendirmelerden olabildiğince uzak olması sağlanmıştır. Çok boyutlu soru sormaktan kaçınılmış, alternatif sorular ve sondalar yaratılmıştır. Farklı türde sorular hazırlanmış, bunlar mantıklı bir biçimde sıraya konularak düzenlenmiştir. Sorular katılımcıların yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde yaşanan sorunlar, bu sorunların nedenleri ve çözüm önerileri hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmaya odaklı hazırlanmıştır. Araştırmada öncelikle eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler ile ilgili unsurlar ele alınmıştır. Daha sonra, yapılan yönetmelik değişikliğinin gerekçesi, değişiklik ile ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunları ortadan kaldırmak için yapılması gerekenler ile yöneticinin sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur. Bu amaçla toplam 8 tane soru sorulmuştur.

Hazırlanan görüşme soruları, görüşme yapılan yönetici ve işgörenler tarafından anlaşılır bulunmuştur. Görüşme sırasında herhangi bir zaman sınırlaması yapılmamış olup, görüşmenin olası süresi önceden katılımcılara bildirilmiştir. Görüşme yapmak istenen yönetici ve işgörenlerin tutumu, ilgili ve samimi olmuştur. Veri toplama süresince doğal ortama duyarlık, katılımcı rol, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik ve tümevarımcı analiz gibi nitel araştırma gerekleri yerine getirilmiştir. Sorulara görüşmecilerin rahat, doğru ve dürüst cevaplar vermesini sağlamak amacı

ile görüŖülen bireylere verilerin gizli tutulacağı, isimlerinin açıklanmayacağı, verilerin yüksek lisans tezi (araştırma amaçlı) için kullanılacağı ve başkalarıyla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu sayede görüşme esnek bir yapıda sürdürölmüş, araştırmacı ile görüşmeciler arasında bir güven ortamı sağlanmıştır.

Görüşmelerin tümü araştırmacı tarafından yönetilmiştir. Sorular sorgulayıcı bir tutumla değil, bilgi vermeye davet edici bir konuşma tarzında sorulmuştur. Görüşme soruları, görüşme formuna bakılarak değil, görüşmeciyle göz teması sağlanarak günlük dilde ifade edilmeye çalışılmıştır. Görüşmecilerin verdikleri yanıtlar konusunda geri bildirimde bulunulmuş, verdiği yanıtların niteliğini arttırmaya yönelik teşvik edici mesajlar verilmiştir.

Soruların tümü araştırmacı tarafından sorulmuştur. Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde cihaz ile kaydetme ve not alma olmak üzere iki yöntem kullanılmıştır. Verilerin hiç bir noksanlığa uğramadan toplanması amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış olup görüşmeler 01/03/2015 - 01/04/2015 tarihleri arasında, çalışmanın yapıldığı okulda gerçekleştirilmiştir. Kayıt cihazının kullanılması için her bir araştırmacıdan izin alınmıştır. Aynı zamanda gözlem yoluyla görüşülen kişilerin mimik ve davranışları not alınmıştır.

Yönetici sečilmesi ve atanması sürecinde yaşanan sorunlar, bu sorunların nedenleri ve çözümler önerileri ve yöneticinin sahip olması gereken özelliklerideğerlendirmeye çalışan bu araştırma, nitel ve örnekleminin küçük olması dolayısıyla genellenebilecek kapsamda değildir. Ancak araştırmada yapılan diğer çalışmalar istatistikî verilerle birlikte değerlendirildiğinde, eğitim kurumlarına yönetici sečilmesi ve atanmasında yaşanan sorunlara ilişkin bazı sonuçlara ulaşmak mümkün olmuştur. Çalışma aynı zamanda, eğitim kurumu yöneticilerinin sečilmesi ve atanması konusunda yapılması gereken benzer ya da daha geniş kapsamlı araştırmalara örnek teşkil etmek amacındadır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Görüşmeler katılımcılar için uygun olan zamanlara randevu alınarak ayarlanmıştır. Daha sonra yönetici, öğretmen ve veliler ile uygun gün ve saatlerde çalışılan kurumda bir araya gelinmiştir. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, gizliliği konularında açıklayıcı bilgiler



verilmiştir. Görüşme sırasında etkili dinleme, yansıtma ve özetlemeye özen gösterilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Nitel verilerin analizi konusunda her ne kadar farklı yaklaşımlarda olsa uygulamalarda temel olarak verilerin ortaya çıkarılması ve temalandırılması konusunda görüşler ortaktır.

Miles ve Huberman (1994)'e göre veri analiz süreci üç ana bölümden oluşur: a) Verinin işlenmesi, b) Verinin görsel hale getirilmesi, c) Yorumlama, karşılaştırma ve teyit etme. İçerik analizi ise dört aşamada yapılır: a) Verilerin kodlanması, b) Temaların bulunması, c) Kodların ve temaların düzenlenmesi, d) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Araştırmada görüşmelerden elde edilen nitel verilerin analizinde kodlama, temaların bulunması, verilerin kod ve temalara göre organize edilmesi aşamalarından oluşan içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi yazılı ve sözlü materyalin sistemli bir analizi olup, söylenenin ya da yazılanın kodlanarak nicelleştirilmesidir (Balcı, 2004).

LeCompte ve Goetz (1982)'e göre elde edilen verilerin analizinde bir başka araştırmacıyı kullanma ve ulaşılan sonuçları teyit etme” araştırmanın güvenilirliğini sağlamaktadır. Bu şekilde elde edilen sonuçların, araştırmacının kendi görüşünden ziyade elde edilen verilere dayandığı teyit edilebilir. Bu bağlamda iki araştırmacı tarafından kodlamalar birbirlerinden bağımsız olarak oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Katılımcıların sorulara görüşme sırasında vermiş oldukları cevaplar kendi içinde alt kategorilere ayrılarak kodlanmış, frekans ve yüzde kullanılarak betimlenmiştir. Analizlerin güvenilirliğini sağlamak üzere, bir başka araştırmacı tarafından da görüşme metinleri tekrar kodlanmıştır. Araştırmacı ile diğer uzmanın kodlamaları arasında büyük oranda görüş birliğine ulaşılmış ve kodlama işleminin güvenilir bir şekilde yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

İyi bir nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik araştırmacının objektifliğini gösteren önemli bir unsurdur (Morse ve diğerleri, 2002). Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını

açıklaması ise nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Betimsel bir analizin kullanıldığı bir araştırmada görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek ve bunlarda yola çıkarak sonuçları açıklamak geçerlik için önemli olmaktadır. Geçerlik konusunda nitel araştırmacıya sunulan başka stratejiler de vardır. Bu stratejiler iç ve dış geçerlik olmak üzere iki bölümde incelenir: Miles ve Huberman (1994)'e göre nitel araştırmada iç geçerliği sağlayabilmek için; araştırmada elde edilen bulgular, farklı veri kaynakları, farklı veri toplama yöntemleri ve farklı analiz stratejileri kullanılarak teyit edilmiş ve farklı kaynaklara yöntemlere ve stratejilere göre elde edilen bulgular anlamlı bir bütün oluşturmuş olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın bulguları, oluşturulan kavramsal çerçeve ve kuramla uyumlu bulunmuş, ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada doğrudan alıntılara yer verilmiş, bunlardan yola çıkarak sonuçlar açıklanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bulguları benzer ortamlarda test edilebilir nitelikte olup, araştırmada olası genellemelere olanak verecek şekilde kapsamlı tanımlara yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte, güvenilirlik konusunun nitel araştırma için farklı bir anlamı vardır. Nicel araştırma için geçerli olan güvenilirlikle ilgili bazı etkenler, nitel araştırma için geçerli değildir. Auerulbach ve Silverstein (2007), daha çok geleneksel bir yöntem olarak kabul edilen nicel araştırma yöntemlerinin hipotezleri test etmeyi amaçlarken, nitel araştırma yöntemlerinin ise olayları ya da olguları olduğu haliyle yansıtmayı amaçladığını belirtmektedir. Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan algıların önemi ve doğal ortama duyarlık, güvenilirlik konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelere birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul etmektir (dış güvenilirlik). İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili bir araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir. Dış güvenilirlikle ilgili ilkeler nitel araştırmanın temel ilkeleriyle çelişmekte ve bu nedenle dış güvenilirlik nitel araştırma için farklı bir anlam kazanmaktadır. Eğer bir araştırmada toplanan

bilgiler geçerli ise aynı türden başka bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme olasılığı yüksektir. Bu nedenle nitel araştırmada geçerlilik konusu güvenilirlik konusuna göre daha öncelikli hale gelmektedir. Nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise de, asıl amaç araştırılan konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Birincil amaç, ölçme değil olay ve olguların bütünselliği içinde değişkenlerin yerini saptamadır. Ölçümden ziyade keşfetme, anlama ve açıklama ön plandadır. Bu tür araştırmaların değişkenleri, araştırma konusuna dâhil olan bireylerin kendisidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu nedenle nitel veri analizi süreci, nitel araştırma metodolojisinden ayrı düşünülmemelidir. Hangi türde nitel veri analizi yürütölmekte olunursa olunsun nitel metodolojide esas olan “araştırma öznelerinin bakış açılarını ortaya çıkarma” ilkesi, onları birleştiren ortak temayı oluşturmaktadır (Kuş, 2003).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1 Demografik Özellikler

Bu bölümde, Antalya ili Kepez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Toros Meslek Lisesi bünyesinde yapılan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinden elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelere beş yönetici on öğretmen ve beş veli toplam yirmi kişi katılmıştır. Yöneticiler görüşme sırasına göre; Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 öğretmenler yine görüşme sırasına göre; Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10; veliler ise yine görüşme sırasına göre V1, V2, V3, V4, V5 olarak gösterilmiştir.

#### 4.2 Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Yöneticilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki hizmet süresi, yöneticilik deneyimi, kurumdaki çalışma süresi, branş, görev, göre dağılımı tablo 4.1' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.1 Yöneticilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tema	Kod	Yöneticiler	Sıklık	F %
Yaş	20-30	-	0	0
	31-40	Y3, Y4	2	40
	41-50	Y1, Y2, Y5	3	60
	51 ve üzeri	-	0	0
Cinsiyet	K	Y2, Y3, Y4	3	60
	E	Y1, Y5	2	40

	Ön Lisans Mezunu	-	0	
Öğrenim Durumu	Lisans Mezunu	Y2, Y4, Y5	3	60
	Yüksek Lisans Mezunu	Y1, Y3	2	40
	Doktora Mezunu	-	0	0
Mesleki Hizmet Süresi	1-5	-	0	0
	6-10	Y4	1	20
	11-15	Y3	1	20
	16-20	Y1, Y2, Y5	3	60
	21 ve üstü	-	0	0
Yöneticilikte Geçen Süre	1-5	Y3, Y4, Y5	3	60
	6-10	Y2	1	20
	11-15	Y1	1	20
	16-20	-	0	0
	21 ve üstü	-	0	0
Görev	Müdür	Y1		
	Müdür Yard.	Y2, Y3, Y4, Y5		
Kurumdaki Çalışma süresi	1 yıldan az	Y1, Y4	2	40
	1-3 yıl	Y3, Y5	2	40
	4-7 yıl	-	-	0
	8 yıl ve üzeri	Y2	1	20
Branş	Biyoloji	Y1	1	20
	İngilizce	Y2, Y3	2	40
	Din Kül	Y4	1	20
	Tarih	Y5	1	20

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğu 41-50 yaş aralığındadır. Yöneticilerin %60'ı kadın, %40'ı erkektir. Üç yönetici lisans, iki yönetici yüksek lisans mezunudur. Çoğu yönetici 16-20 yıl arası mesleki hizmet süresine sahip olup yine çoğunluğunun yöneticilik deneyimi 1-5 yıl aralığında değişmektedir. Yöneticilerden biri müdür, 4' ü müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin bu kurumdaki çalışma süreleri 2 tanesinin 1 yıldan az,

2 tanesinin 1-3 yıl arası bir tanesinin de 8 yıl ve üzeri şeklindedir. Yöneticilerden birinin branşı biyoloji, ikisinin branşı İngilizce, diğerlerinin branşı da tarih ve din kültürüdür.

### 4.3 Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, ve branş değişkenlerine göre dağılımı tablo 4.2’ de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tema	Kod	Öğretmenler	Sıklık	F %
Yaş	20–30	Ö10	1	10
	31–40	Ö1,Ö2, Ö3, Ö7, Ö8	5	50
	41-50	Ö4,Ö5, Ö6, Ö9	4	40
	51 ve üzeri	-	0	0
Cinsiyet	K	Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9	5	50
	E	Ö1, Ö3, Ö4, Ö8, Ö10	5	50
Öğrenim Durumu	Lise Mezunu	-	0	0
	Ön Lisans Mezunu	-	0	0
	Lisans Mezunu	Ö 1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10	9	90
	Yüksek Lisans Mezunu	Ö3	1	10
	Doktora	-	-	0
Mesleki Hizmet Süresi	1-5	Ö10	1	10
	6-10	Ö1, Ö3, Ö8	3	30
	11-15	Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7	5	50
	16-20	Ö9	1	10
	21 ve üstü	-	-	-
Kurumda Geçen Süre	1 yıldan az	Ö10	1	10
	1-3 yıl	Ö7	2	10
	4-7 yıl	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö8	6	60
	8 yıl ve üzeri	Ö6, Ö9	2	20
Branş	Matematik	Ö3, Ö8	2	20
	Rehberlik	Ö1	1	10
	Beden Eğitimi	Ö4	1	10
	Fizik	Ö5	1	10
	Kimya	Ö6	1	10
	Coğrafya	Ö7	1	10
	Müzik	Ö9	1	10

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin%50'si 31-40 yaş aralığında, %40'ı 41-50 yaş aralığında, %10'luk kısımda 21-30 yaş aralığındadır. 5 öğretmen kadın, 5 öğretmen ise erkektir. Öğretmenlerin 9'u lisans mezunu, 1' i ise yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin %50'sinin mesleki hizmet süresi 11-15 yıl aralığında, %30'unun 6-10 yıl aralığında, %10'unun 1-5 yıl aralığında %10'unun 16-20 yıl aralığındadır. Öğretmenlerin çoğunun kurumda geçen süresi 4-7 yıl aralığındadır. Öğretmenlerin branşları matematik, rehberlik, beden eğitimi, fizik, kimya, coğrafya, müzik ve bilgisayar şeklindedir.

#### 4.4 Velilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Velilerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, okulda veli olma süresi, okuldaki çocuk sayısı, değişkenlerine göre dağılımı tablo 4.3' de şu şekilde gösterilmiştir:

Tablo 4.3 Velilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tema	Kod	İşgörenler	Sıklık	F %
Yaş	20-30	-	0	0
	31-40	V3, V4, V5	3	60
	41-50	V1, V2	2	40
	51 ve üzeri	-	0	0
Cinsiyet	K	V5	1	20
	E	V1, V2, V3, V4	4	80
Öğrenim Durumu	İlkokul	V2, V4	2	40
	Lise Mezunu	V3	1	20
	Ön Lisans Mezunu	-	0	0
	Lisans Mezunu	V1, V5	2	40
	Yüksek Lisans Mezunu	-	0	0
Okulda Geçen Süre	1 yıl	-	0	0
	2 yıl	V5	1	20
	3 yıl	V1	1	20
	4 yıl	V2, V3, V4	3	60
Okulda Bulunan Öğrenci Sayısı	1	V1, V2, V5	3	60
	2	V3, V4	2	40
	3	-	0	0
	4	-	0	0
Meslek	Esnaf	V2, V4	2	40
	Serbest Meslek	V3	2	40
	Öğretmen	V1	1	20
	Öğretmen(Çalışmıyor)	V5	10	20

Tablo 4.3.'de görüldüğü üzere görüşülen velilerin %60'ı 31-40 yaş aralığında, %40'ı 41-50 yaş aralığındadır. 4 veli erkek, 1 veli ise erkektir. Velilerin 2'si lisans mezunu, 2'si ilkokul, 1'i de lise mezunudur. Velilerin %60'ı 4 yıldır, %20'si 2 yıldır, %20'si 3 yıldır okulda velidir. Velilerden 3 tanesinin okulda 1 çocuğu varken, diğer iki velinin okulda 1 çocuğu vardır. Velilerin meslekleri esnaf, öğretmen ve serbest meslek şeklinde dağılım göstermiştir.

#### 4.5. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

##### 4.5.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Yönetici Görüşleri

Yönetmelikte yapılan değişiklikler hakkında yöneticilerin görüşleri Tablo 4.4'de verilmiştir:

Tablo 4.4 Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Yönetici Görüşleri

Temalar	S	Yöneticiler	F %
1 Yönetici seçimini yapan komisyonu yeterli bulmuyorum.	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
2 Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru buluyorum.	3	Y1, Y3, Y4	60
3 Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru bulmuyorum.	1	Y2	20
4 Müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum.	4	Y1, Y2, Y4, Y5	80
5 Müdürlerin puanlamasını doğru buluyorum fakat puanlamadaki oranların farklı olması gerektiğini düşünüyorum.	1	Y1	20
6 Müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiğini düşünüyorum.	2	Y1, Y5	40
7 Müdürlerin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi güvenilir olmayabilir.	4	Y1, Y3, Y4, Y5	80
8 Yazılı sınavın kaldırılmasını doğru bulmuyorum.	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
9 Yönetmeliğin tam bir hukuki zemine oturtulmadığını düşünüyorum.	1	Y1	20
10 Yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasını doğru buluyorum.	1	Y2	20
11 Değişikliklerin siyasi amaçla yapılmasını doğru bulmuyorum.	1	Y4	20
12 Müdür yardımcılarını seçiminde de birtakım kriterler standartlar olması gerektiğini düşünüyorum.	3	Y1, Y3, Y4	60
13 Değişiklikler subjektif değerlendirmenin önünü açmıştır.	1	Y3	20



Tablo 4.4.'de eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkındaki yönetici görüşleri gruplandırıldığında; “mülakatı yapan komisyon yetersiz, müdürlerin müdür yardımcılarını önerebilmesi doğru değil, müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmaması doğru değil, müdürlerin puanlanması doğru fakat oranların farklı olması gerekli, müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerekli, müdürlerin öğretmenler tarafından değerlendirilmesinde şaibeler olabilir, yazılı sınavın kaldırılması doğru değil, yönetmeliğin tam bir hukuki zemine oturtulmamış, işgörenlerin görüşlerine göre, yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasını doğru buluyorum, değişikliklerin siyasi amaçla yapılmasını doğru bulmuyorum, müdür yardımcılarının seçiminde de birtakım kriterler standartlar olması gerekli, değişiklikler ile subjektif değerlendirmelerin önü açılmıştır” temaları elde edilmiştir.

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi genel olarak yöneticiler yönetmelikte yapılan değişiklikler hakkında % 100 oranında **“Yönetici seçimini yapan komisyonu yeterli bulmuyorum”** şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Komisyon yeterli değildir. Komisyona her sendikadan bir temsilci de katılabilirdi. Bu şekilde daha objektif olurdu (Y1,1).*

*Komisyon yeterli değildir. Komisyona üniversiteden iletişim uzmanları ve psikologlar dahil edilmelidir. Kesinlikle psikologlar komisyonda bulundurulmalı davranış analizi ve kişilik testleri yapmalıdırlar (Y2,1).*

*Mülakat bence daha profesyonel kişiler tarafından yapılmalı . Keşke bakanlıktan gelen uzmanlar yapsa mülakatı. Çünkü seni seçen de senden çok üstün ya da farklı olduğu için oraya gelmiş insanlar değil. Adayın yeterli olup olmadığına karar veren kişi kime göre neye göre karar veriyor belli değil (Y3,1).*

*Komisyona uzmanlar, akademisyenler dahil edilebilir. Bir de her yeterlilik alanı için ayrı komisyon kurulmalıdır (Y4,1).*

*Komisyonda 5 değerlendirmeci vardı. Değerlendirme adil olduktan sonra ordaki değerlendirmecilerin kim olduğu çok önemli değil ancak komisyona uzun yıllar yöneticilik yapmış, başarılı müdürler de dahil edilmelidir (Y5,1).*

Daha sonra; % 60 oranında **“Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru buluyorum”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kesinlikle doğru bir uygulama fakat müdürün istediği kişi müdür yardımcısı olmalı. Direk şunu söylemeye çalışıyorum: Birilerinin istediği değil, müdürün istediği kişi olmalı. Kendi ekibini oluşturmanın her zaman katkısı vardır. Eğer müdür birkaç yıl sonra başka bir okulda görevlendirilecekse de ekibi ile birlikte gönderilmelidir (Y1,2).*

*İdare farklı bir şeydir. Kişilerin iyi anlaşığı, iletişimlerinin kuvvetli olduğu, elektriklerinin tuttuğu insanlarla çalışması işleri kolaylaştırır, birtakım bürokratik engelleri ortadan kaldırır. Buna karşı değilim aslında ama onda da ön şartlar aranmalıdır. Sadece iyi anlaşığı için değil bazı vasıflara sahip olduğu için de tercih edilmelidir. Mesela şu da yapılabilir; eğer müdür yardımcısı olarak önerilen kişi aynı okulda öğretmen ise diğer öğretmenlerin de fikri alınabilir, dışarıdan ise müdür ile Milli Eğitim Müdürlüğü'nün birlikte karar vermesi gerekir (Y3,2).*

*Bu bence geç kalınmış bir konuydu. Şimdiye kadar çoktan uygulanması gereken bir şeydir (Y4,2).*

Sonra; % 20 ile **“Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru bulmuyorum”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu sistemde ben gibi sıra dışı kişiler kimse tarafından teklif edilmez, hiç şansı yok. Bu noktada bu uygulamayı doğru bulmuyorum. Ama müdür açısından bakarsak kendi anlaşıp güvendiği, belki her dediğine “evet” diyen kişileri seçer. bir de şu var görünürde müdür seçiyor ancak asıl kararı yine Milli Eğitim Müdürlüğü veriyor (Y2,3 ).*

Daha sonra % 80 ile **“Müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kesinlikle tecrübe önemlidir ve aranmalıdır (Y1, 4).*

*Önce bir müdür yardımcılığı tecrübesi gerekir. Çünkü müdürlüğün içini dolduracak birçok başlıkta görevler vardır. Bunları kısa sürede öğrenebilir ancak uygulayabilir mi? Uygulayarak öğrenmenin daha sağlıklı olacağına inanıyorum (Y2,4).*

*Müdürlük için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum. Çünkü bazı şeylerin müdür yardımcılığı sürecinde öğrenileceğini düşünüyorum (Y4, 4).*

*Kesinlikle önce müdür yardımcılığı yapmış olmak gerekir. İdarecilik çok farklı birşey. Müdür yardımcılığı aşamasında biraz pişip sonra müdür olmak gerektiğini düşünüyorum (Y5,4).*

Daha sonra % 20 ile **“Müdürlerin puanlamasını doğru buluyorum fakat puanlamadaki oranların farklı olması gerektiğini düşünüyorum”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Puanlama olmalı ama bu biraz daha çoğaltulabilir ve eşit oranlar verilebilir. Burada her ne kadar okul aile birliği, öğretmen, öğrenci puan verse de il ve ilçedeki şube müdürlerinin vermiş olduğu puanlar belirleyici olmaktadır. Sadece onlar belirleyici olmamalı. Puanlamada adaletsizlik söz konusudur. Bu puan oranları %50'ye %50 olabilir. Bu %50-%50 olurken de bütün şube müdürleri ve öğretmenlerin katılımıyla olmalıydı (Y1,5).*

Daha sonra % 40 ile **“Müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiğini düşünüyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Öğretmenler sondajlama değil de tüm öğretmenler değerlendirmeye katılmalıdır (Y1, 6).*

*Öğretmenlerin tamamına sorulması gerekmektedir (Y5, 6).*

Daha sonra % 80 ile **“Müdürlerin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi güvenilir olmayabilir.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*... ama burada bir şey var maalesef açık söyleyeyim öğretmenler de ideolojik olarak puan verebilir. Bu noktada sıkıntı olabilir diye düşünüyorum (Y1,7).*

*Bir yöneticiyi en iyi okul çevresinde gözleyebilirsiniz. Velilerin, öğretmen ve öğrencilerin görüşleri çok önemli.Ama bunda da bazı öğretmen arkadaşlar objektif olmayabilir. Kişisel şeyler devreye girebilir. Örneğin ders programı istediği şekilde yapılmayan bir öğretmen objektif olmayabilir. Öğretmen değerlendirmesinde bu noktada bir şaibe olabilir (Y3, 7).*

*Bu konu da şaibeli aslında. Yani bir öğretmen var olan idarecisi hakkında olumsuz puanlar vermemeye gayret gösterdi. Benim yakın çevrem bu şekildeydi. Zaten öğretmenler müdürün görevde kalma ihtimali yüksekse düşük puan vermeye göze alamıyorlardı (Y4, 7).*

*Öğretmenler müdürü değerlendirirken müdürün dünya görüşü ve siyasi görüşünü göz önünde bulundurabilirler. Değerlendirmede bunu düşünmemeleri gerekir objektiflik açısından.(Y5, 7)*

Daha sonra % 100 ile **“Yazılı sınavın kaldırılmasını doğru bulmuyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Başta bir yazılı sınav yapılmalıydı. Bir baraj konmalı bu sınavda barajı geçenler mülakata alınmalıydı (Y1, 8).*

*Atama şeklini doğru bulmuyorum. Sınavın kaldırılması son derece yanlış. Mülakatta olsun ama yazılı sınavda yapılsın (Y2, 8).*

*Sınavın kaldırılması subjektif değerlendirmelerin oluşmasına yol açmıştır. Sınav olduğu zaman daha somut bir gösterge oluyor. Subjektif değerlendirme yapılmassa bile sınavın kaldırılması kuşkulara neden olmuştur (Y3, 8).*

*Kesinlikle yazılı sınav kaldırılmamalı, mülakat yapılacaksa da bu sınavı takiben yapılmalıdır (Y4, 8).*

*Bana göre yazılı sınavın kesinlikle kalkmaması gerekiyordu. Mülakat yapılmalı ancak sınavı kazananlar mülakata alınmalıdır (Y5, 8).*

Daha sonra % 20 ile **“Yönetmeliğin tam bir hukuki zemine oturtulmadığını düşünüyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetmeliğin olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de var. Özellikle son günlerde mahkeme kararları ile bir belirsizlik oluşması nedeniyle aslında tam bir hukuki zemine oturtularak geriye dönmeyecek şekilde hazırlanmalıydı (Y1, 9).*

Daha sonra % 20 ile **“Yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasını doğru buluyorum** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Paydaşların katılımı olumlu. Kişilerin prensiplerine, davranışlarına dikkat etmeleri bakımından olumlu bir şey. Öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi de değerlendirmelere katılsın(Y2, 10).*

Daha sonra % 20 ile “ **Değişikliklerin siyasi amaçla yapılmasını doğru bulmuyorum** ” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetmelikte yapılan değişikliklerin siyasi içerikli olması ve eğitim hayatına yansımaları çok da şık değil (Y4, 11).*

Daha sonra % 60 ile “ **Müdür yardımcılarını seçiminde de birtakım kriterler standartlar olması gerektiğini düşünüyorum.** ” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Müdür yardımcılığı için de sınav şartı konmalıdır. Sınavı geçen adaylar bir havuzda toplanmalı müdürler o havuz içinden çalışmak istediklerini seçebilmelidirler (Y1, 12).*

*Müdür yardımcılığı için bazı ön şartlar aranmalıdır. Müdürler sadece iyi anlaştıklarını değil, bir takım vasıflara sahip olan kişileri seçmelidirler. (Y3, 12)*

*Müdür yardımcılığı seçiminde de bazı kriterler dikkate alınmalıydı. Mesela bir sınav olabilirdi, mülakat olabilirdi. Veya bir uygulama sınavı yapılabilirdi örneğin evrakla ilgili bir konu ya da okulda yaşanabilecek bir problemi çözme şeklinde bir uygulama sınavı yapılabilirdi (Y4, 12).*

Daha sonra % 20 ile “ **Değişiklikler ile subjektif değerlendirmelerin önünün açıldığını düşünüyorum** ” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Nesnelliği ortadan kaldırıcı olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla subjektif değerlendirmelerin oluşabilmesine yol açıcı bir sistem olduğunu düşünüyorum (Y3, 13).*

#### **4.5.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Öğretmen Görüşleri**

Yönetmelikte yapılan değişiklikler hakkında öğretmenlerin görüşleri Tablo 4.5’de verilmiştir:

Tablo 4.5. Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişiklikler Hakkında Öğretmen Görüşleri

Temalar	S	Öğretmenler	F %
1 Yönetici seçimini yapan komisyonu yeterli bulmuyorum.	8	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9	80
2 Yönetici seçimini yapan komisyon yeterli buluyorum.	2	Ö6, Ö10	20

3	Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini düzgün uygulanırsa güzel bir uygulama	5	Ö1, Ö2, Ö5, Ö8, Ö9	50
4	Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru bulmuyorum.	2	Ö3, Ö7	20
5	Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini kesinlikle doğru buluyorum	1	Ö10	10
6	Müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum.	7	Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10	70
7	Değişiklikleri, eksikliklerin giderilmesi, verimli bir çalışma sağlanması açısından doğru buluyorum.	1	Ö9	10
8	Müdürlerin puanlamasını doğru buluyorum fakat puanlamadaki oranların farklı olması gerektiğini düşünüyorum.	4	Ö1, Ö2, Ö3, Ö10	40
9	Müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiğini düşünüyorum.	2	Ö3, Ö5	20
10	Müdürlerin puanlanmasının göstermelik yapıldığını düşünüyorum.	2	Ö4, Ö7	20
11	Yazılı sınavın kaldırılmasını doğru bulmuyorum.	5	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8	50
12	Değişikliklerin fayda sağlaması için yapıldığını düşünmüyorum.	2	Ö1, Ö4	20
13	Yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasını doğru buluyorum.	1	Ö6	10
14	Değişiklikler sadece bir grup insanı yönetici yapmak için yapılmıştır.	2	Ö1, Ö7	20
15	Değişikliklerin merkezi değerlendirmeyi ortadan kaldırdığını düşünüyorum.	1	Ö6	10
16	Değişiklikler ile objektifliğin ortadan kaldırıldığını düşünüyorum.	4	Ö4, Ö5, Ö6, Ö8	40
17	Yapılan değişikliklerin tüm kriterleri ortadan kaldırdığını düşünüyorum.	1	Ö3	10

Tablo 4.5.'de eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; "mülakatı yapan komisyon yetersiz, mülakatı yapan komisyon yeterli, müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini düzgün uygulanırsa güzel bir uygulama olduğunu düşünüyorum, müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru bulmuyorum, müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini kesinlikle doğru buluyorum, müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum, değişiklikleri, eksikliklerin giderilmesi, verimli bir çalışma sağlanması açısından doğru buluyorum, müdürlerin puanlamasını doğru buluyorum fakat puanlamadaki oranların farklı olması gerektiğini düşünüyorum,

müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiğini düşünüyorum, müdürlerin puanlanmasının göstermelik ve halkı aldatmak için yapıldığını düşünüyorum, yazılı sınavın kaldırılmasını doğru bulmuyorum, değişikliklerin fayda sağlaması için yapıldığını düşünmüyorum, yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasını doğru buluyorum, değişiklikler sadece bir grup insanı yönetici yapmak için yapılmıştır, değişikliklerin merkezi değerlendirmeyi ortadan kaldırdığını düşünüyorum, değişiklikler ile objektifliğin ortadan kaldırıldığını düşünüyorum, yapılan değişikliklerin tüm kriterleri ortadan kaldırdığını düşünüyorum” temaları elde edilmiştir.

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi genel olarak öğretmenlerin yönetmelikte yapılan değişiklikler hakkında % 90 oranında **“Yönetici seçimini yapan komisyonu yeterli bulmuyorum”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Komisyonu üniversiteden hocalar dahil edilebilir. Özellikle iletişim fakültesi hocaları. Çünkü onlar lider insanda ne gibi özellikler olur, nasıl tespit edilir daha iyi bilirler. Mülakat sorularını bu yönde düzenleyebilirler (Ö1,1).*

*Komisyonunda her sendikadan bir temsilci öğretmen olmalıdır. Çünkü müdürlük sadece idare etmek değil, öğretmen arkadaşlarını da anlayabilmektir (Ö2,1).*

*Komisyonun yetkin olduğuna inanmıyorum. Üniversiteden kurul gelmelidir. Ben şimdi müdür olmak istesem mümkün değil olamam fikirler farklı çünkü. Ama ordaki komisyon üyelerinden hiçbirinin entelektüel düzeyde benden daha iyi olduklarını düşünmüyorum (Ö3,1).*

*Milli eğitim personelinden ziyade dışarıdan da kişiler dahil edilmelidir. Sivil Toplum Kuruluşlarından kişiler, okul aile birliği üyelerinden herhangi bir veli olabilir. Ama en önemlisi objektif değerlendirme yapacak kişiler olmalı (Ö4,1).*

*Komisyon yetersizdi. Milli eğitim camiasından birileri daha olmalıydı ancak kimler olur bilemiyorum (Ö5,1).*

*Bence bu komisyonunda bütün sendikaların bir temsilcisi olması gerekir. Sonra eğitim yönetimi alanında uzman kişiler olmalı ve puanlamayı bu kişiler yapmalı. Velilerden de temsilciler katılabilir. Komisyonu ne kadar çok kişi katılırsa güvenilirliği o kadar artar. Komisyon sadece milli eğitim yöneticilerinden oluşturulduğunda ne kadar adilim dese de, belki adil de yapsa güvenilmez. Çünkü ordaki insanlar belli bir düşüncenin temsilcisi, ama dediğim gibi demokrasi olmalı, herkes olmalı, herkesin olduğu yerde kayırmacılıkta azalır (Ö7, 1).*

*Bu komisyon yeterli değil zaten komisyondaki insanlar milli eğitim müdürü, şube müdürü ... Yine objektif, hakkaniyetli bir şekilde mülakat yapacaklarını düşünmüyorum. Farklı kurumlardan insanlar dahil edilebilir. Dikksiyonu, davranışları analiz edebilecek uzmanlardan yararlanılabilir. Milli Eğitim Müdürü, Şube Müdürleri'nin de ne kadar donanımlı olduğu soru işareti. Onlar da müdürleri ne kadar doğru seçebilir ki. Bana güven vermiyor (Ö8,1).*

*Öğretmeni en iyi öğrenci, müdürü de en iyi öğretmen temsil eder.bu yüzden komisyonda öğretmen temsilcileri de olmalıdır (Ö9,1).*

Daha sonra % 80 ile **“Yönetici seçimini yapan komisyonu yeterli buluyorum”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Komisyon üyeleri olması gerekenler zaten. Komisyondaki kişilerin çalışacakları kişileri seçmeleri mantıklı geliyor. Ama bunun içine başaka şeyleri katmadan seçmelidirler (Ö6,2).*

*Komisyonun yeterli olduğunu düşünüyorum (Ö10,2).*

Daha sonra % 50 ile **“Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini düzgün uygulanırsa güzel bir uygulama olduğunu düşünüyorum”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Her şey o insanların etik değerlerine, bakış açlarına, vizyonlarına bağlı. Çünkü bu konu öyle bir konu ki aynı şeyi yararlı kullanmak isterseniz çok yarar elde edebilirsiniz, ama aynı şeyi kötü niyetle kullanırsanız kötü şeylere sebep olabilirsiniz. Normal şartlarda bir kurum müdürünün yardımcılarını seçebilmesi iyimser bakıla açıyla bakarsan çok iyi bir şey. Eğitim bir ekip işidir. Tersinden bakarsak; müdür lider olmayan sadece sıfat olarak müdür olan, birilerinin tercih ettiği, itaatkar biri olarak düşünürsek bu kişi yardımcılarını seçerken sözü üstüne söz söylemeyen, itaat eden kişiler olmasına dikkat eder. Bu da berbet bir durumdur (Ö1,3).*

*Bu uygulama güzel aslında. Çünkü çalışabilmek için anlaşmak, uyuşmak çok önemlidir. Ama bu uyuşma siyasi anlamda bir uyuşma olmamalıdır. Siyasi görüşler dikkate alınmamalıdır (Ö2, 3).*

*Bu konuda olumlu da olumsuz da düşünüyorum. Eğer gerçekten işi layığı ile yapacak kişiler seçilirse olumlu düşünüyorum, ama müdüre bir adım daha yakın kişiler seçilecekse olumsuz düşünüyorum (Ö5, 3).*

*Bunun iyi bir uygulama olduğunu düşünüyorum ancak her şey düzgün yapılırsa. Müdür kendi kadrosunda daha iyi çalışabileceği kişilerden oluşturursa*



*bu pozitif bir şey. Ama müdür başarıyı gütmeyen, sadece menfaatler doğrultusunda kişiler seçerse kötü olur (Ö8,3).*

*Kesinlikle çok güzel, yararlı bir uygulama. Ama seçimde adil olunursa. Duygularını ve siyasi görüş ayrılıklarını işin içine karıştırmazsa (Ö9, 3).*

Daha sonra % 20 ile **“Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru bulmuyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Müdür neyi ister ki acaba? Ufuk açacak bir müdür yardımcısı mı yoksa emirlerini sorgusuz sualsiz yerine getirecek bir müdür yardımcısı mı? Bence bir çoğu ikincisini ister. Bu yüzden müdürlerin müdür yardımcılarını önerebilmelerini doğru bulmuyorum (Ö3, 4).*

*Bunun iki yönü var. Müdür demokrat bir kişi ise şöyle düşünürüm: Eğitimin kalitesini artırmak başarıyı artırmak için ekibini kuruyor. Böyle olsa mantıklı ve doğru. Ama şimdi idarecilerin nasıl atandığı belli, bu şekilde olunca kendine yakın kişileri seçecek. Amaç, koltuğumda nasıl rahat ederim düşüncesi olduğu için doğru bulmuyorum (Ö7, 4).*

Daha sonra % 10 ile **“Müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerini kesinlikle doğru buluyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu bir takım çalışması. Müdürün kendi takımını kurması da son derece gerekli ve doğaldır (Ö10, 5).*

Daha sonra % 70 ile **“Müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu tecrübelerin aranması gerektiğini düşünüyorum. Yani sonuçta devlet işi yapıyoruz ve pek çok prosedür var, yasal görev ve sorumluluklar çok fazla. Bunların da yönetici tarafından yürütülmesi gerekir. Bu yüzden bu konuda yeterli olması gerekir (Ö1, 6).*

*Müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasını doğru bulmuyorum. Çünkü müdürlük kolay bir şey değil. Bunu yapmak için bir ön tecrübenin olması gerekir (Ö2, 6).*

*İşin evrak kısmı bir şekilde yapılır. Ama idarecilik idare etmeyi bilmektir. O tecrübeyi yaşamadan bu iş olmaz. Bir öğretmen idarecilik tecrübesi yaşamadan müdür koltuğuna oturursa burayı çok fazla göremez (Ö4, 6).*

*Ben tecrübenin önemli olduğunu düşünüyorum. İnsanların pişmeden bir yerlere geldikleri zaman daha fazla hata yapabileceklerini düşünüyorum. Müdür yardımcılığı aşamasında eksiklikler tamamlanarak müdürlüğe geçiş olursa başarı artar (Ö6, 6).*

*Objektif olmadığından bahsettik bu yöntemin. Bu işin içine adam kayırma, siyaset gibi etkenler gireceğinden böyle bir sisteme başvurulduğunu düşünüyorum. Bence bu tecrübe aranmalıdır (Ö8, 6).*

*Tecrübe olmadan geçiş yapmak çok zor olur diye düşünüyorum. Bence müdür yardımcılığı tecrübesi aranmalıdır (Ö9,6).*

*Bence müdür yardımcılığı tecrübesi aranmaması yanlış. Bence şu anda bu şartın aranmamasının nedeni yeterli sayıda müdür yardımcısı bulamamalarıdır (Ö10, 6).*

Daha sonra % 10 ile **“Değişiklikleri, eksikliklerin giderilmesi, verimli bir çalışma sağlanması açısından doğru buluyorum.”** yedinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yapılan değişiklikler eksikliklerin giderilmesi, verimli çalışma ortamı sağlanması açısından yapılmıştır diye düşünüyorum (Ö9, 7).*

Daha sonra % 40 ile **“Müdürlerin puanlamasını doğru buluyorum fakat puanlamadaki oranların farklı olması gerektiğini düşünüyorum.”**sekizinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Müdürlerin puanlanma oranları tam tersi olmalıydı. Yani okul paydaşları %60; milli eğitim %40. Çünkü paydaşlar kişiyi çalışma ortamında gözlemlemiş kişiler (Ö1, 8).*

*Müdürlerin değerlendirilmesi doğru bir uygulama bence. Buna olumlu bakıyorum ancak oranlar %50-%50 olmalıydı. Bu şekilde daha adil olurdu (Ö2, 8).*

*Değerlendirmede oranlara baktığımızda %60 milli eğitim; %40 paydaşlar. Belirleyici olan paydaşlar değil. Bu yüzden bunun tam tersi olmalıydı (Ö3, 8).*

*Müdürlerin değerlendirmesinin adil olmadığını düşünüyorum. Okul paydaşlarının özellikle de öğretmenlerin değerlendirmesi belirleyici olmalıdır (Ö10, 8).*

Daha sonra % 20 ile **“Müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiğini düşünüyorum.”** dokuzuncu sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Değerlendirme tabana yayılmalı ve bütün öğretmenler değerlendirmeye katılmalıdır (Ö3,9).*

*Bu uygulama gerçekten objektif yapılırsa güzel bir uygulama ama objektifliği tartışılır. Bir de değerlendirmeye katılan öğretmenler okulun tüm öğretmenlerini temsil edebilir mi? Bence tüm öğretmenler değerlendirmeye katılmalıydı (Ö5, 9).*

Daha sonra % 20 ile **“Müdürlerin puanlanmasının göstermelik yapıldığını düşünüyorum.”** onuncu sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Müdürlerin değerlendirmesinde yetkinin büyük oranda milli eğitime ait olduğunu görüyoruz. Objektif bir değerlendirme değil. Göstermelik yapılan bir değerlendirme (Ö4, 10).*

*Bunun göstermelik olduğunu, halkı aldatmak için yapıldığını düşünüyorum. %60 müli eğitimin. Okulun öğretmenlerinin, okul aile birliğinin tam puan verdiği müdürlerinin milli eğitimin verdiği puandan dolayı görevden alındığını da gördük. Bunun sadece göstermelik olduğunu, adiliz, adaletliyiz fikrini uyandırmak amaçlı yapıldığını düşünüyorum (Ö7, 10).*

Daha sonra % 50 ile **“Yazılı sınavın kaldırılmasını doğru bulmuyorum.”** onbirinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sınavın kaldırılmasını doğru bulmuyorum. Sadece mülakat yeterli değil bence hem yazılı hem de sınav olmalıydı (Ö2, 11).*

*Kesinlikle sınava dayalı bir değerlendirme yapımalıdır (Ö3, 11).*

*Sınavın kaldırılmaması gerekirdi (Ö5, 11).*

*Yazılı sınavın kaldırılmasını uygun bulmuyorum. Çünkü bir yönetici adayının konuları, yönetmeliği iyi bilmesi gerekiyor. Bunu gösterebilmesi için de yazılı sınav gerekiyor (Ö6, 11).*

*Yazılı sınavın kalkmasının dezavantajları olduğunu düşünüyorum. Sınavın kalkıp sadece mülakat yapılması bu işin gerçekten hakkaniyet ile yapılıyor mu yapılmıyor mu sorusunu akla getiriyor (Ö8, 11).*

Daha sonra % 20 ile **“Değişikliklerin fayda sağlaması için yapıldığını düşünmüyorum.”**onikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu değişikliklerin gerçekten işlevsel olduğuna ve ya da yararlı olması bakımından yapıldığını düşünmüyorum. Yani biz bu işin içinde olan insanlar olarak yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Ama yapılan yönetmelik değişikliği ve sonraki uygulamalara baktığımda ne yazık ki tam da bunun için çalışıldığını düşünemiyorum, yapılanlar böyle olmadığını gösteriyor bana (Ö1, 12).*

*Yapılan değişiklikleri faydalı bulmuyorum. Çünkü yapılan atamada yöneticilikle hiç alakası olamıyacak insanların 98 aldığını gördüm. Bu puanlar neye göre verildi bilinmiyor (Ö4, 12).*

Daha sonra % 10 ile **“Yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasını doğru buluyorum.”**onüçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici atama sürecine öğretmen ve velilerin de katılımını doğru buluyorum (Ö6, 13).*

Daha sonra % 20 ile **“Değişiklikler sadece bir grup insanı yönetici yapmak için yapılmıştır.”**ondördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Belli çeşit, belli düşünceye, bakış açısına sahip insanların ağırlıklı olarak yönetici yapıldığını değerlendiriyorum. Bu yüzden de gerçekten bir yönetici nasıl olmalı, bu insan yöneticilik yapabilir mi diye bir kaygıdan ziyade; söyleneni yapar mı, itaat eder mi, başımızı ağrıtır mı, işi kılıfına uydurur mu bu tür kaygıların daha çok üzerinde durulduğunu düşünüyorum (Ö1, 14).*

*Değişikliklerin adaletsiz olduğunu düşünüyorum. Adayların yeterlikleri göz önünde bulundurulmadan sadece belli bir grubu yönetici yapmak için yapılan değişikliklerdir (Ö7,14).*

Daha sonra % 10 ile **“Değişikliklerin merkezi değerlendirmeyi ortadan kaldırdığını düşünüyorum.”**onbeşinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu değişikliler merkezi değerlendirmeyi ortadan kaldırmıştır. Sınavın kalkmasıyla merkezi bir değerlendirme ortadan kalkmıştır (Ö6, 15).*

Daha sonra % 40 ile **“Değişiklikler ile objektifliğin ortadan kaldırıldığını düşünüyorum.”** onaltıncı sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yapılan değişiklikleri objektif bulmuyorum. Yöneticilik çok farklıdır. İşin bilgi boyutu olduğu kadar tecrübe boyutu da vardır. İnsanlarla ilişki, personelin sorunlarını anlama gibi. Bu iş siyasi yapılırsa farklı düşüncedeki insanlar ile iletişim ve etkileşim kurmada sıkıntılar yaşanır. Böyle aksaklıklar çıkar (Ö4, 16).*

*Bu yönetmeliğin hem olumlu hem de olumsuz yönleri olduğunu düşünüyorum. Sınavla atanmış gelmiş bir yöneticilerden bazıları koltuğu kaptım düşüncesine kapılıyorlardı. Bu değişiklik ile bunu yapamıyorlar çünkü her an yerlerinden edilebiliyorlar. Ama bu değişiklik her yönüyle objektifliten çok uzak (Ö5, 16).*

*Yapılan değişiklikleri mantıklı buluyorum ama objektif olmadığını düşünüyorum. (Ö6,16)*

*Yazılı sınavın kaldırılıp sadece mülakat ile atama yapılması objektifliği ortadan kaldırmıştır (Ö8, 16).*

Daha sonra % 10 ile **“Yapılan değişikliklerin tüm kriterleri ortadan kaldırdığını düşünüyorum.”** onyedinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Eğitim kurumlarına yönetici atamasında tek kriter oldu o da kriter yok. Tamamen siyasi iktidarın görüşlerine uygun, liyakatı bir tarafa bırakan, sınavları ikinci dereceye düşüren, yani okulları kendi yönetimimize nasıl entegre ederiz düşüncesiyle yapılmış bir değişikliklerdir. Ölçüt yok, kriter yok (Ö3, 17).*

#### **4.5.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişikliler Hakkında Veli Görüşleri**

Yönetmelikte yapılan değişiklikler hakkında velilerin görüşleri Tablo 4.6’da verilmiştir:

Tablo 4.6. Yönetici Atama Yönetmeliğinde Yapılan Değişikliler Hakkında Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	Yanlış bir tutum	2	V3, V5	40
2	Etik değil	1	V2	20

3	Siyasi çıkar amaçlı	1	V1	20
4	Doğru bir uygulama	1	V4	20

Tablo 4.6.'da görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “yanlış bir tutum, etik değil, siyasi çıkar amaçlı, doğru bir uygulama” olarak sıralanmıştır.

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi genel olarak velilerin yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkında % 40 oranında “**yanlış bir tutum**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bana göre yanlış bir tutumdur. Sonuçta burada bir kayırmacılık söz konusu olabilir. Yapılan değişiklik hakkaniyetli değildir (V3, 1).*

*Yönetmelikte yapılan değişikliği çok uygun bulmuyorum. Yanlış olduğunu düşünüyorum. Haksızlıklara neden olabilecek bir yapıda bence (V4, 1).*

Daha sonra %20 ile “**etik değil**” ikinci sırada gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yapılan değişiklik etik değildir. Yapılan atamalar şaibelidir. Değişiklik olumlu bir durum değildir (V2, 2).*

Daha sonra %20 ile “**siyasi çıkar amaçlı**” üçüncü sırada gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Değişiklikler ile eğitim kurumlarının temellerine dinamit konuluyor. Bu kurumların hafızalarının sıfırlandığı ya da sıfırlanmaya çalışıldığı kanaatini taşıyorum. Kendi ideallerindeki gençliği yetiştirme projesi olarak görüyorum (V1, 3).*

Daha sonra %20 ile “**doğru bir uygulamadır**” dördüncü sırada gelmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yapılan değişiklik bence doğru bir uygulamadır. Yönetici adayının mülakata tabi tutulması yerinde bir karardır. (V4, 4).*

## 4.6. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

### 4.6.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Yöneticilere göre eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçelerine ilişkin temalar Tablo 4.7’ de şu şekilde gösterilmiştir

Tablo 4.7. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Temalar	S	Yöneticiler	F %
1 Görüş bildirmek istemiyorum.	2	Y2, Y5	40
2 Hiçbir ölçüte bağlı kalmamaktır	1	Y3	20
3 Siyasi görüşe göre atama yapmaktır.	1	Y1	20
4 İdeolojiyi devam ettirmektir.	1	Y4	20

Tablo 4.7.’de eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak yöneticilerin görüşleri gruplandırıldığında; “Görüş bildirmek istemiyorum, Hiçbir ölçüte bağlı kalmamak, Siyasi görüşe göre atama yapmak, İdeolojiyi devam ettirmek,” temaları elde edilmiştir.

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin yönetici seçimlerinin mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak %40 oranında **“Görüş bildirmek istemiyorum”** teması yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu konuda bir şey düşünmüyorum. Mülakata katılmadım bu yüzden gerekçesini bilemem. Bu konuda konuşmak istemiyorum (Y2, 1).*

*Mülakatın gerekçesi hakkında bir fikrim yok (Y5, 1).*

Daha sonra % 20 ile **“Hiçbir ölçüte bağlı kalmamaktır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakatla seçmenin gerekçesi takdir yetkisi kullanırken hiçbir ölçüte bağlı kalmadan, serbestlik tanıyan bir yaklaşım olması içindir. Ölçüt yok çünkü subjektif bir seçim. Mülakata karşı değilim hatta yapılması şart ama bir sınav sonrasında yapılması gerekir (Y3, 2).*

Daha sonra % 20 ile **“Siyasi görüşe göre atama yapma.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakata katıldım ve şunu gördüm: “Hiçbir soruyu tam yanıtlayamadım” diyerek çıkan adayların yüksek puanlar aldıklarını gördüm. Ne derece doğru bilmiyorum çünkü içerde ne olup bittiğine dair hiçbir kayıt yoktu ama şunu söylemeliyim bugün bu iktidar, dün başka iktidar hep mülakatları kullanmıştır. Herkes kendine yakın olanı atamaya çalışmıştır. Ama bu bir standarda bağlanmalı ve iktidar değişince yönetmelik değişmemelidir (Y1, 3).*

Daha sonra % 20 ile **“İdeolojiyi devam ettirmek”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sınav kazanamayacak nitelikteki insanlar mülakat sayesinde iş başına getirilerek ideolojinin devam etmesi amaçlandı (Y4, 4).* 4.6.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçelerine ilişkin temalar Tablo 4.8’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.8 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Temalar	S	Öğretmenler	F %
1 Torpilli insanları başa getirmek	3	Ö3, Ö4, Ö5	30
2 İstediyimi alırım, istemediyimi elerim.	2	Ö4, Ö7	20
3 Adam kayırma	2	Ö1, Ö8	20
4 Siyasi görüşe göre atama yapma.	2	Ö2, Ö3	20
5 Bu konuda fikrim yok.	2	Ö6, Ö10	20
6 İtaat edecek kişileri daha rahat seçmek için.	1	Ö1	10
7 Hiçbir ölçüte bağlı kalmamak	1	Ö3	10
8 Adayların iletişim yeteneklerini, kendilerini ifade edip etmediklerini anlamak.	1	Ö9	10

Tablo 4.8’de eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak öğretmenlerin görüşleri gruplandırıldığında; “torpilli insanları başa getirmek; adam kayırma, istediğimi alırım, istemediyimi elerim; siyasi görüşe göre atama yapma; bu konuda bir fikrim yok; itaat edecek kişileri daha rahat seçmek için; hiçbir ölçüte bağlı kalmamak; adayların iletişim yeteneklerini, kendilerini ifade edip etmediklerini anlamak” temaları elde edilmiştir.



Tablo 4.8’de görüldüğü gibi genel olarak öğretmenlerin yönetici atamalarının mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak % 30 oranında **“Torpilli insanları başa getirmek”** görüşündedir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakatın gerekçesi yetkin olmayan torpilli insanları başa getirmek tabii ki (Ö3, 1).*

*Yapılan mülakatlarda gördüm ki yöneticilik ile yakından uzaktan alakası olmayacak insanlar 95-100 arasında bir not aldılar. Bu puanlar neye göre verildi belli değil. Ashında torpilli olanlara verildi bu puanlar (Ö4, 1).*

*Mülakatı kesinlikle yanlış buluyorum. Çok haksızlıkların yapıldığını ve torpilin öne geçtiğini düşünüyorum (Ö5, 1).*

Daha sonra % 20 ile **“İstediyimi alırım, istemediyimi elerim.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakatı, insanın şekline, tipine, kıyafetine bakmak için yapıyorlar. Sen benim adamımsın sana 100 veriyorum; veya sen bizden değilsin deyip gönderebilmek için mülakat yapıyorlar (Ö4, 2).*

*Mülakata giren arkadaşlar mülakatta sorulan soruları paylaştılar. Mesela “pinpon topunun ağırlığı ne kadardır?” bu soru ile idareci seçmeyi düşünüyorlar. Bu sorunun idarecilik ile ne ilgisi var. Buradan şu anlaşılıyor; mülakat sadece formalite; amaç, ben istediğimi alır istemediyimi de böyle saçma sorular ile elerim (Ö7, 2).*

Daha sonra % 20 ile **“Adam kayırma”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakat gerçekten etik çerçevede, gerçekten yarar sağlama adına, gerçekten doğru insanı bulmak için yapılırsa bu yararlı olabilir. bizde mülakat denen şeyin argodaki tabiri “kayırma” dır. Artık bu gelenek olmuştur. Mülakatın felsefesini kime sorsanız pek bilen insan çıkmaz bizim ülkemizde. “Mülakat varsa kimi alacakları bellidir” diye herkesten duyarsınız bu yorumu. Çünkü bizim kültürümüze yapışmış ve uygulamalara da yansıyor (Ö1, 3).*

*Mülakatın gerekçesi kesinlikle adam kayırmadır. Adamı olan kişileri daha iyi yerlere getirmek için yapılmıştır (Ö8, 3).*

Daha sonra % 20 ile **“siyasi görüşe göre atama yapma.”** dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakatın gerekçesi siyasi olabilir. İktidar ile aynı siyasi görüşteki kişileri işin başına getirmek (Ö2, 4).*

*Mülakat ile liyakat göz ardı edilerek tamaen siyasi iktidarın görüşlerine uygun kişilerin seçilmesi amaçlanmıştır (Ö3, 4).*

Daha sonra % 20 ile **“Bu konuda fikrim yok”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir.

*Gerekçesini bilmiyorum ancak sadece mülakat ile yönetici seçilmesi bence uygun değil (Ö6, 5).*

*Gerekçesi hakkında bir fikrim yok ancak sadece yazılı olmasını da doğru bulmuyordum. Çünkü pratik ile teori çok farklıdır (Ö10, 5)*

Daha sonra % 10 ile **“İtaat edecek kişileri daha rahat seçmek için”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Gerçek bir yönetici her şeye itaat etmez. Yeri geldiğinde yanlış gördüğü noktalarda itiraz edebilmelidir. Ama ne yazık ki bizim ülkemizde baktığımızda tam da böyle insanlar yönetici koltuklarında istenmez. Çünkü onlar söz dinlemez, itaat emez, asidir. Bu yüzden yönetici koltuklarına getirilmemeye çalışılır. Bu da mülakatla sağlanabilir (Ö1, 6).*

Daha sonra % 10 ile **“Hiçbir ölçüte bağlı kalmamak”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Hiçbir ölçüte, kritere bağlı kalmadan istenilen kişileri almak için mülakat yapılıyor (Ö3, 7).*

Daha sonra % 10 ile **“Adayların iletişim yeteneklerini, kendilerini ifade edip etmediklerini anlamak.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakatın gerekçesi, adayların iletişim becerilerini ve kendilerini ifade edip edemeyeceklerini anlamaktır (Ö9, 8).*

#### 4.6.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Veli Görüşleri

Velilere göre eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçelerine ilişkin temalar Tablo 4.9’ da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.9 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimlerinin Mülakat Yöntemi İle Yapılmasına İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	Adam Kayırma	3	V1, V3, V5	60
2	Kadrolaşma	1	V2	20
3	Adayın Kişilik Özelliklerini ve Genel Kültürünü Test Etme	1	V4	20

Tablo 4.9.’da görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, yönetici atamalarının mülakat ile yapılmasını gerekçeleri; “adam kayırma, kadrolaşma, aydın kişilik özelliklerini ve genel kültürünü test etme” olarak sıralanmıştır.

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi genel olarak veliler yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçelerine ilişkin % 60 oranında “**adam kayırma**” şeklinde görüş bildirmişlerdir.. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yazılı yapılamamsı adam kayırmak içindir. Direk olarak yandaş kesimi eğitim kurumlarının başına geçirme düşüncesidir(V1, 1).*

*Bana göre yöneticilerin yazılı sınav olamdan mülakat ile seçilmesi uygun değildir. Mülakat ile seçim şaibeye ve adam kayırmacılığa neden olur. Kendilerine siyaseten, fikren yakın olan kişileri seçme amacı güdülmektedir (V3, 1).*

*Sınavın kaldırılması uygun değildir, torpile yol açabilecek bir uygulamadır. Amaçlarının ne olduğunu tam bilmiyorum ama adam kayırma olabilir diye düşünüyorum. (V5, 1)*

Daha sonra % 20 ile “**kadrolaşma**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yöneticilerin yazılı sınav olamdan mülakat ile seçilmesi uygun değildir. Mülakat ile seçimin kendileri gibi düşünen kişilerin atanmasının önünü açmaktır. Kadrolaşmak amaçlı yapılmıştır (V2, 2).*

Daha sonra % 20 ile “*adayın kişilik özelliklerini ve genel kültürünü test etme*” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Ataması yapılacak olan yöneticilerin sadece sınava tabi tutulması yeterli değildir. Çünkü sınav kültürü gelişmiş ve iyi bir puan almış kişi ile de iyi bir yönetici olacağı anlamına gelmez. Mülakat adayın kişilik özelliklerini, sosyal ilişkilerini, genel kültürünü ve benzeri konuları test etmek açısından önemlidir ve bu yüzden yapılmıştır (V4, 3).*

#### 4.7. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

##### 4.7.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Yönetici Görüşleri

Yöneticilere göre eğitim kurumlarına yönetici seçiminde adaylarda aranması gereken özelliklere ilişkin temalar Tablo 4.10’ da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.10 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Yönetici Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Tecrübe	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
2	Kendini geliştirmişlik	2	Y2, Y4	40
3	Adalet	2	Y4, Y5	40
4	İletişime açıklık	3	Y1, Y2, Y4	60
5	Hızlı karar verme	2	Y2, Y4	40
6	Sosyallik	2	Y2, Y4	40
7	Liderlik vasfı	2	Y2, Y3	40
8	Yenilikçilik	1	Y1	20
9	Vizyon sahibi	1	Y2	20
10	Kriz yönetme	1	Y2	20
11	Entellektüellik	1	Y4	20
12	Liyakat	1	Y3	20
13	Dürüstlük	1	Y1	20
14	Yüksek lisans ya da doktora(Yönetim alanında)	1	Y3	20

Tablo 4.10.’da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “tecrübe, kendini geliştirmişlik, adillik, iletişime açıklık, tarafsızlık, hızlı karar verebilme, sosyallik, dürüstlük,

yenilikçilik, teknolojiye hakimiyet, vizyon sahibi, kriz yönetme, entellektüellik, liyakat, liderlik vasfı, yüksek lisans yada doktora (yönetim alanında)” olarak sıralanmıştır.

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi genel olarak yöneticiler yönetici adaylarında aranması gereken özellikler hakkında % 100 oranında “**Tecrübe**” demişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Müdür olmak için tecrübe aranması şarttır. Müdür adayı mutlaka bir süre idarecilik yapmış olmalıdır (Y1, 1).*

*Müdürlük için idarecilik tecrübesi aranmalıdır (Y2, 1).*

*Yönetimde empati ve yeteri kadar inisiyatif kullanacak kadar tecrübe sahibi olmayan, 20’li yaşlardaki arkadaşların yönetici koltuğuna oturmasını doğru bulmuyorum. Çünkü onun yaşı kadar meslek hayatı olan arkadaşlar oluyor karşısında. Burada birtakım sıkıntılar çıkıyor ortaya. Yöneticilik bir duruştur. Bu duruş zamanla kazanılır. Bunu kazanmak için gözlem yapmak gerekir (Y3, 1).*

*Müdür adaylarında mutlaka müdür yardımcılığı tecrübesi aranmalıdır (Y4, 1).*

*İdarecilik çok farklı bir şey. Kesinlikle öğretmenliğe benzemiyor. Müdür adaylarında müdür yardımcılığı tecrübesi aranmalıdır diye düşünüyorum (Y5, 1).*

Daha sonra % 40 ile “**Kendini geliştirmişlik**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adaylar kendisini geliştiren, yenileyen kişiler olmalıdır (Y2, 2).*

*Adaylar okuyan, kendini geliştiren kişiler olmalıdır (Y4, 2).*

Daha sonra % 40 ile “**Adalet**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adaylar adil olmalıdır. Hiçbir tarafı tutmamalıdır (Y4, 3).*

*Adaylar öncelikle öğretmenlerin ve diğer insanların dünya görüşüne, ideolojisine saygılı olmalıdır. Herkese eşit uzaklıkta olmalı. Adaletli, tarafsız olmalıdır (Y5, 3).*

Daha sonra % 60 ile **“İletişime açıklık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici olacak adayların iletişimi iyi olmalıdır (Y1,4 ).*

*Yönetici adayları sosyal yönü ve iletişimi güçlü olan kişiler olmalıdır (Y2, 4).*

*Yönetici adayları iletişimi iyi olan pozitif insanlar olmalıdır (Y4, 4).*

Daha sonra % 40 ile **“Hızlı karar verme”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici ani durumlarda hızlı karar verebilmelidir (Y2, 5).*

*Yönetici hızlı karar verebilmelidir. Okulda bir olay olduğunda kararsız kalmamalıdır (Y4, 5).*

Daha sonra % 40 ile **“sosyallik”** altıncı sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayı sosyal yönü ve iletişimi güçlü olan insanlar olmalıdırlar (Y2, 6).*

*Yönetici adayları iletişimi iyi olan pozitif insanlar olmalıdır (Y4, 6).*

Daha sonra % 40 ile **“liderlik vasfı”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adaylarda okulu sürükleyebilecek, götürebilecek bir enerji, karizma ve liderlik vasfı olmalıdır (Y2, 7).*

*Adaylardaki liderlik sıfatları ve vasıfları önemlidir. Adaylarda bunlar aranmalıdır (Y3, 7).*

Daha sonra % 20 ile **“yenilikçilik”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici günün şartlarına göre kendini yenilemeli, kesinlikle ve kesinlikle yenilenmeye ve yeniliklere açık olmalıdır. Teknolojiye ayak uydurmalıdır (Y1, 8).*

Daha sonra % 20 ile “**vizyon sahipliği**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici kurumu için uzun vadeli planlar yapıp kurumu ileriye götürebilecek kalitede bir kişi olmalıdır. Günü kurtaran, okulu yerinde saydıran değil, uzun vadede okulun, öğrencilerin önünü açacak vizyon sahibi kişiler olması gerekir (Y2, 9).*

Daha sonra % 20 ile “**kriz yönetebilme**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bir yöneticide olması gereken en önemli özellik kriz yönetebilme özelliğidir (Y2, 10).*

Daha sonra % 20 ile “**entellektüellik**” onbirinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici olacak kişiler okumalı, kendini geliştirmeli ve entelektüel olmalıdır (Y4, 11).*

Daha sonra % 20 ile “**liyakat**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adaylarında birinci derecede liyakat aranmalıdır (Y3, 12).*

Daha sonra % 20 ile “**dürüstlük**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayı her şeyden önce dürüst olmalıdır. Koltuktan güç almamalı, tersine koltuğa güç vermelidir (Y1, 13).*

Daha sonra % 20 ile “**Yüksek lisans (Yönetim alanında)**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adaylarda yüksek lisans şartı aranmalıdır. Çünkü yüksek lisans insana bir bakış açısı kazandırıyor, perspektifini genişletiyor. Hani üzerindeki insanın bir tık yukarıda olmasını bilmek çalışanın yöneticisine güvenini ve itaatini artırıyor bence (Y3, 14).*

#### 4.7.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarına yönetici seçiminde adaylarda aranması gereken özelliklere ilişkin temalar Tablo 4.11’ da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.11 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Öğretmen	F %
1	Tecrübe	7	Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10	70
2	Yabancı dil(İyi derecede)	4	Ö2, Ö3, Ö4, Ö9	40
3	Mevzuata hakimiyet	3	Ö5, Ö6, Ö9	30
4	Liderlik vasfı	4	Ö1, Ö2, Ö3, Ö8	40
5	Yüksek lisans ya da doktora(Yönetim alanında)	3	Ö2, Ö3, Ö10	30
6	Adil	3	Ö2, Ö7, Ö8	30
7	Teknolojiye hakimiyet	3	Ö4, Ö6, Ö10	30
8	Sosyal yapıya hakimiyet	3	Ö4, Ö6, Ö10	30
9	Yeniliğe açıklık	2	Ö1, Ö6	20
10	Proje üretme ve destekleme	2	Ö6, Ö10	20
11	Vizyon sahibi	2	Ö1, Ö9	20
12	Dürüstlük	3	Ö2, Ö6, Ö9	30
13	Eşitlik ilkesinden yana olma	3	Ö1, Ö7, Ö8	30
14	Demokratik	2	Ö1, Ö3	20
15	Empatik düşünceye sahiplik	2	Ö1, Ö3	20
16	Mütevazilik	1	Ö5	10
17	Kuvvetli insani ilişki	1	Ö5	10
18	İletişime açıklık	1	Ö1	10
19	Tarafsızlık	1	Ö1	10
20	Sabır	1	Ö9	10
21	Yaratıcılık	1	Ö1	10
22	İleri görüşlülük	1	Ö1	10
23	Başarı odaklılık	1	Ö7	10
24	Özgür kişilik	1	Ö1	10



Tablo 4.11.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “tecrübe, yabancı dil, mevzuata hakimiyet, liderlik vasfı, yüksek lisans ya da doktora, adalet, teknolojiye hakimiyet, sosyal yapıya hakimiyet, yeniliğe açıklık, , proje üretebilme, vizyon sahibi, dürüstlük, eşitlik ilkesinden yana olma, demokratik, empatik düşünceye sahip olma, mütevazilik, kuvvetli insani ilişki, iletişime açıklık, tarafsızlık, bilimsel düşünceye sahiplik, sabır, yaratıcılık, ileri görüşlülük, başarı odaklı olma, özgür kişilik, itaat kültüründen uzaklık ” olarak sıralanmıştır.

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi genel olarak öğretmenler yönetici adaylarında aranması gereken özellikler hakkında % 70 oranında **“Tecrübe”** görüşünü bildirmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Tecrübenin gerektiğini düşünüyorum. Devlet işi yapıyoruz bundan dolayı pek çok prosedür var, yasal görev ve sorumluluklar çok fazla, bunların da yönetici tarafından yürütülmesi gerekir (Ö1,1).*

*Tecrübenin olması gerektiğini düşünüyorum (Ö2,1).*

*İşin evrak kısmı bir şekilde öğrenilir ve yapılır. Ama idarecilik idare etmeyi bilmektir. O tecrübeyi yaşamadan bu iş olmaz. Bir öğretmen idarecilik tecrübesi yaşamadan müdür koltuğuna oturursa burayı çok fazla göremez..idareciliği biraz yaşayarak öğrenmeli daha sonra müdür olmalıdır (Ö4,1).*

*Ben tecrübeyi önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü insanlar pişmeden bir noktaya geldiklerinde çok hata yaparlar diye düşünüyorum (Ö6,1).*

*Tecrübe önemlidir ama yeterli değildir (Ö7,1).*

*Müdürlük zordur. Öğretmenlikten direk geçiş yapmak zor olacaktır. O yüzden en azından birkaç yıl müdür yardımcılığı yapıp bunu tecrübe etmek gerekir. bu önemli bir konudur (Ö9, 1)*

*Adaylarda idarecilik tecrübesi aranmalıdır (Ö10, 1).*

Daha sonra; % 40 ile **“yabancı dil”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayı yabancı dil özellikle İngilizceyi iyi derecede bilmeli. Çünkü artık Avrupa ülkeleri ile de ilişkilerimiz oluyor (Ö2, 2).*

*Yönetici adayının dil bilmesi gereklidir. Dünyada ne olup bitiyor bilmeli (Ö3, 2).*

*Yönetici adayı yabancı dil bilmelidir (Ö4, 2).*

*Adaylarda yabancı dil bilme şartı aranmalıdır. (Ö9, 2)*

Daha sonra; % 30 ile “**Mevzuata hakimiyet**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayları kanun ve yönetmelikleri bilmelidir (Ö5, 3).*

*Yöneticinin kanunları çok iyi bilmesi gerektiğini düşünüyorum (Ö6, 3).*

*Yöneticiler mevzuat ve işleyiş hakkında biligili olmalıdır (Ö9, 3).*

Daha sonra; % 40 ile “**liderlik vasfı**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Lider olmalı. Lider olmakla sıfat olarak müdür olmak çok ayrı şeylerdir. Yani isminizin başına sıfatı bazı sınavlara girerek getirebilirsiniz, ama o sıfatı siz gerçekten kendinizde barındırıyor musunuz diye bakmak lazım (Ö1, 4).*

*Bir yönetici adayı öncelikle lider olmalı (Ö2, 4).*

*Öncelikle lider olmalıdır (Ö3, 4).*

*Bir yöneticide kesinlikle liderlik vasfı olmalıdır (Ö8, 4).*

Daha sonra; % 30 ile “**Yüksek lisans ya da doktora(Yönetim alanında)**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayı formel anlamda lisansüstü eğitim almış olmalıdır (Ö2,5).*

*Yönetici adayı en az bir yüksek lisans mezunu olmalıdır (Ö3, 5).*

*Yönetici adayı eğitim yönetimi alanında doktora ya da en az yüksek lisans yapmış olmalıdır. Yönetim ile ilgili en azından 1 tane makale yayınlamış olması gereklidir (Ö10,5).*

Daha sonra; % 30 ile “**adil**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayı kesinlikle adaletli olmalı, ayrımcılık yapmamalı (Ö2, 6).*

*Bana göre yönetici çalışma barışından yana adaletli bir insan olmalıdır (Ö7,6).*

*Yönetici her şeyden önce adaletli bir insan olmalıdır (Ö8, 6).*

Daha sonra; % 30 ile **“teknolojiye hakimiyet”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici kendini yenilemelidir. Teknolojiyi kullanmalıdır. Bence yönetici seçilirken bilgisayar kullanımı da değerlendirilmelidir. Bununla ilgili bir uygulama sınavı yapılmalıdır. Günümüzün şartıdır (Ö4, 7).*

*Yönetici teknolojiyi iyi kullanmalıdır (Ö6,7).*

*Yönetici teknolojiye hakim olmalıdır (Ö10, 7).*

Daha sonra; % 20 ile **“sosyal yapıya hakimiyet”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici müdür olacağı okul bölgesini iyi tanımalı. Bu çok önemlidir (Ö4, 8).*

*Yönetici okuldaki öğrencilerin ve velilerin sosyal yapısını çözebilecek ve bunu iyi analiz edebilmelidir (Ö6,8).*

*Yönetici müdürü olacağı okulun sosyal çevresini iyi tanımalıdır (Ö10,8).*

Daha sonra; % 20 ile **“yeniliğe açıklık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., yenilikçi..... (Ö1,9).*

*Yöneticiler yeniliğe açık insanlar olmalıdır (Ö6,9).*

Daha sonra; % 20 ile **“proje üretme ve destekleme”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici projeleri desteklemeli, okulun adını duyurmalı ve öğretmenlerin bu anlamda çalışma şartlarını düzenlemelidir (Ö6,10).*

*Yönetici proje üretebilmelidir. Kurumunu projeleriyle öne çıkarmalıdır (Ö10, 10).*

Daha sonra; % 20 ile **“vizyon sahibi”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., vizyon sahibi.....(Ö1,11)*

*Yönetici adayı vizyon sahibi olmalıdır (Ö9, 11).*

Daha sonra; % 30 ile **“dürüstlük”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici dürüst bir insan olmalıdır (Ö2, 12).*

*Yöneticinin dürüst olması gereklidir (Ö6, 12).*

*Yönetici menfaatlerini geri planda tutmalıdır (Ö9, 12).*

Daha sonra; % 20 ile **“eşitlikten yana”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., bütün öğretmenlere eşit yaklaşabilen..... (Ö1,13).*

*Benim beklentim ;yöneticiler bilimsel olarak dalarlın, bölümlerin beklentilerine değer veren, bunların eksikliklerini tamamlamaya çalışan, çalışma barışını sağlayan sevilen bir insan olmalı adil, eşitlikçi olmalı (Ö7, 13).*

*Yönetici eşitlik ilkesini çok iyi bir şekilde güdebilmelidir (Ö8, 13).*

Daha sonra; % 20 ile **“demokratik”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., vizyon demokratik anlayışta..... (Ö1,14).*

*Bir yöneticide liderlik olmalıdır. Bunun en iyi göstergesi de inisiyatif alabilmek ve demokrat olmaktır (Ö3, 14).*

Daha sonra; % 20 ile **“Empatik düşünceye sahiplik”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici insanlrı dinlemeyi bilmeli, empati kurabilmelidir (Ö1, 15).*

*Yönetici öğretmenlikten çok kopmamış olmalı, empati kurabilmelidir (Ö3, 15).*

Daha sonra; % 10 ile **“mütevazilik”** onaltıncı sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kendini beğenmemelidir yönetici. Anlayışlı olmalı görevini yapmalıdır (Ö5, 16).*

Daha sonra; % 10 ile **“kuvvetli insani ilişki”** onyedinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici görevleri aksatılmadan insani ilişkilerle bezenmelidir. En önemli şey insani değerlerin öne çıkması, karşıdaki iyi niyeti görünce görevini aksatmaz (Ö5, 17).*

Daha sonra; % 10 ile **“iletişime açıklık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., iletişime açık ..... Yönetici tüm öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle sağlıklı iletişim kurabilme becerisine sahip olmalıdır (Ö1,18).*

Daha sonra; % 10 ile **“tarafsızlık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici kesinlikle tarafsız olmalı, siyasi düşünce, dünya görüşü, ideoloji, dini inançları, kılık kıyafeti, kişisel kültürü yönetici görmemeli. Bunların birbirinden farklı olduğunu düşünmemeli (Ö1,*

Daha sonra; % 10 ile **“sabır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici işini, insanı seven hoşgörülü, sabırlı mesleğinin kutsallığına inanan bir kişi olmalıdır (Ö9, 1).*

Daha sonra; % 10 ile **“yaratıcılık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., yaratıcı ..... (Ö1, 21).*

Daha sonra; % 10 ile **“ileri görüşlülük”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici deyince hepimizin zihninde bir şeyler canlanıyor, beklenti içinde oluyoruz, beklediğimiz nitelikler, yaklaşımlar oluyor. Bu nitelikleri şöyle belirtebiliriz: ....., ileri görüşlü ..... (Ö1, 22).*

Daha sonra; % 10 ile “**başarı odaklı**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Şu anki idareciler parmak sallayan, şunu yapmazsan bende bunu yaparım diyen, milli eğitime evrak göndermemeiz lazım bunu doldurun diyen, bizi kağıtlara boğan kişiler. Okulda nasıl etkinlikler yapabiliriz, başarıyı nasıl artırabiliriz diye düşünen kişiler olmalı (Ö7, 23).*

Daha sonra; % 10 ile “**özgür kişilik**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Gerçek bir yönetici yukardan gelen her yazıya “buyurun efendim” demez. Çünkü gerçek yönetici özgür ruhlu olmalı, itaat etmemelidir. Yeri geldiğinde itiraz etmeye cesareti olmalı, kendisine ters düşen noktaları belirtmelidir (Ö1, 24).*

#### **4.7.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Veli Görüşleri**

Velilere göre eğitim kurumlarına yönetici seçiminde adaylarda aranması gereken özelliklere ilişkin temalar Tablo 4.12’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.12 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Adaylarda Aranması Gereken Özelliklere İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	İnsani İlişkilerde İyi Olma	3	V1, V2, V4	60
2	Adil	3	V2, V3, V4	60
3	Liyakat	2	V1, V3	40
4	Tarafsızlık	2	V2, V3	40
5	Mevzuata Hakimiyet	2	V2, V4	40
6	Düzgün Diksiyon	1	V1	20
7	Disiplin	1	V2	20
8	Sağduyu	1	V5	20
9	Yetenek	1	V5	20

Tablo 4.12.’de görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “insani ilişkilerde iyi olma, adil, liyakat, tarafsızlık, mevzuata hakimiyet, düzgün diksiyon, disiplin, sağduyu, yetenek” olarak sıralanmıştır.

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi genel olarak veliler yönetici adaylarında aranması gereken özellikler hakkında % 60 oranında “**İnsani İlişkilerde İyi**

**Olma**” görüşünü bildirmişlerdir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacak kişiler insani ilişkilerde iyi olmalı, sosyal yönü gelişmiş olmalıdır (V1, 1).*

*Yönetici öğrenci ve veliler ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır (V2, 1).*

*Yöneticinin sosyal yönü güçlü, personel, öğrenci ve veli ilişkileri iyi olmalıdır (V4, 1).*

Daha sonra % 60 ile **“Adil”** görüşü almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici olacak kişi kesinlikle adil olmalıdır. Herkese eşit davranmalıdır (V2, 2).*

*Eğitim kurumu yöneticisi adil davranmalıdır (V3, 2).*

*Yöneticilerin kişiliklerinde adalet özelliği aranmalıdır (V4, 2).*

Daha sonra % 40 ile **“Liyakat”** görüşü almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerde liyakat aranmalıdır (V1, 3).*

*Liyakat önemlidir. Yönetici adaylarında aranması gereken bir özelliktir (V3, 3).*

Daha sonra % 40 ile **“Tarafsızlık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Tarafsız kişiler arasından seçim yapılmalıdır (V2, 4).*

*Yönetici tarafsız ve eşit davranmalı adam kayırmamalı herkese eşit uzaklıkta olmalıdır (V3, 4).*

Daha sonra % 40 ile **“Mevzuata Hakimiyet”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici kanun ve yönetmeliği iyi bilmeli, bu konularda kendisine danışıldığında karşıdakine cevap verebilmelidir (V2, 5).*

*Yöneticinin bilgili, birikimli olması gerekir. genel kültür, kanun yönetmelik bilgisi önemlidir (V4, 5).*

Daha sonra % 20 ile “**Düzgün Diksiyon**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yöneticinin diksiyonunun düzgün olması gerekir. karşısındaki kişiyi etkileyebilmelidir (V1, 6).*

Daha sonra % 20 ile “**Disiplin**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici disiplinli olmalıdır. Okulda disiplini sağlayabilmeli, okulu başıboş bırakmamalıdır (V2, 7).*

Daha sonra % 20 ile “**Sağduyu**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici sağduyulu olmalıdır. İşine gelmediğinde olaylar karşısında gözlerini, kulaklarını kapatmamalıdır (V5, 8).*

Daha sonra % 20 ile “**Sağduyu**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici yöneticilik konusunda yetenekli olmalıdır. Bu doğuştan gelen bir şeydir. Herkes yönetici olamaz. Bu tip insanlar seçilmelidir (V5, 9).*

#### **4.8. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

##### **4.8.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Yöneticilere göre eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve atamasının adilliğine ilişkin temalar Tablo 4.13’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Yönetici Görüşleri

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Adil değil	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100

Tablo 4.13.’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yönetici seçimi ve atamasına ilişkin tek bir tema ortaya çıkmıştır. Görüşme yapılan tüm



yöneticiler Yönetici seçimi ve atamasının adil olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin; yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının adillğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; % 100 oranında “*Adil değil*” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Atamaların adil yapıldığına inanmıyorum. Atanlardan birisi de benim. Açık söylüyorum, sadece mülakatla atandığı için oldu ya da olmadı dedikodusu bile yeterliydi. Kimlerin atanacağı, kimlerin kaç puan alacağı önceden konuşuluyordu. Ben gittim biliyorum. “Hiçbirşey yapamadım” diyerek çıkan arkadaşların çok yüksek puan aldıklarını biliyorum, “ben bütün soruları yanıtladım diye çıkanlardan da ” çok düşük puan alanları biliyorum. Herhangi bir kayıt yoktu bunlar ne derece doğru bilmiyorum. Ama şunu söyleyebilirim bugün bu iktidar dün başaka biri bu mülakatları hep kullanmıştır. Ama bu bir standarda bağlanmalıdır. İktidar değiştikçe yönetmelik değişmemelidir (Y1, 1).*

*Adil ve objektif olmadığını düşünüyorum. Çünkü tüm sorulara yanıt verip geçemeyenler ve tüm soruları yanıtlayamadığını söyleyip yüksek puan aldıklarını biliyorum (Y2, 1).*

*Adil seçimlerde yapılmıştır belki. Farklı komisyonlarda farklı kişiler, farklı bir takım kişilerce mülakata alındılar. Adaletli bir şekilde, gerçekten hak ederek geçenler olduğu kadar hak etmediği halde elenenlerinde olduğunu düşünüyorum. Etrafımda da gördüm. Örneğin kişi A komisyonunda elenmiştir fakat B komisyonunda girseydi mülakata elenmiyecekti. İşte ister istemez bu insanın aklına takılıyor. Bu sonuç kime göre neye göre. Dışarıdan baktığımızda vasıfsız olduğunu düşündüğümüz insan A komisyonundan 95 almış, vasıflı olduğunu düşündüğümüz başka biri B komisyonunda elenmiş. Mutlaka bir ölçek olmalı, subjektif bir değerlendirme yapılmalıdır (Y3, 1).*

*Atamalar adil değil. Her gelen siyasetçi bunu yapmıştır. Kendi düşüncesindeki insanların başa geçirilmesi isteniyor. Bu da hak eden bir çok insanın elenmesine , adaletsizliğe yol açıyor (Y4, 1).*

*Adil olmadığını düşünüyorum çünkü mülakatta sorulara cevap vermenin dışında başka neye bakıldı bilmiyoruz (Y5, 1).*

#### **4.8.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adillğine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve atamasının adillğine ilişkin temalar Tablo 4.14’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.14 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Öğretmen	F %
1	Adil	1	Ö9	10
2	Adil değil	9	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10	90

Tablo 4.14.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre, yönetici seçimi ve atamasına ilişkin görüşler “adildir, adil değildir” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.14'de görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının adilliğine ilişkin öğretmen görüşlerini yorumlarsak; % 10 oranında “**Adil**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Siyasi amaç güdülüyorsa kötü ama böyle olduğunu düşünmüyorum. Adil olduğunu düşünüyorum. Yani görevdeki idareci puanlandı barajı geçemeyenler elendi, yerlerine hak eden başkaları geldi bu kadar basit. Sistemi eleştirmek istemiyorum. Artıları olduğunu düşünüyorum (Ö9, 1).*

Daha sonra % 90 ile “**Adil değil**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Atamalar bu şekilde adil değil. Mülakatın nasıl yapıldığını göremiyoruz. Bu yüzden de ne kadar adil olduğu konusunda net bir bilgimiz yok (Ö2, 2).*

*Kesinlikle adil değil. İşin içine torpil girdiği için adil olduğunu düşünmüyorum (Ö3, 2).*

*Yapılan değişiklikler ile objektiklik ve adalet ortadan kalkmıştır. Siyasi anlamda yakın olan kişiler yönetici olabilir, uzak olanlar olamazdır. Bu yüzden adil değildir (Ö4, 2).*

*Ben bir yerlerden falan bir şey duymadım ama bir vatandaş olarak, bir öğretmen olarak değil, gördüğüm bildiğim torpilin girmediği bir şey kalmadı ya da güvenimiz azaldığı için böyle düşünülüyor. İlla ki kendi hakkı ile girmiş arkadaşlar da vardır ama birçoğunda bir şeyler yapıldı (Ö5, 2).*

*Tam olarak adil olduğunu ifade etmek gerçekçi bir yaklaşım olmaz. Fakat nasıl ki öğrencilikte evde kalan birinin ev arkadaşını seçmesi, evlenecek kişiyi*

*seçmesi normal ise Milli Eğitim'den sorumlu kişinin bu zorlu yolu beraber yürüyeceği, yükü omuzlayacağı kişiyi seçmesi çok normaldir (Ö6, 2).*

*Yapılan atamaları kesinlikle adil bulmuyorum. Kişilerin yeterlikleri göz önünde bulundurulmadan sadece belli bir grubu yönetici yapmak için bu değişiklikler yapıldı (Ö7, 2).*

*Atamaların adil olmadığını düşünüyorum. Çünkü atamalar mülakat ağırlıklı yapıldı. bu uygulamanın objektif olmadığını düşünüyorum. Mülakat hakkaniyetli yapılıyor mu bu soru işareti (Ö8, 2).*

*Gördüğüm tepkiler atamaların adil olmadığı yönünde. Bende adil olduğunu düşünmüyorum (Ö10, 2).*

### **4.8.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Veli Görüşleri**

Velilere göre eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve atamasının adilliğine ilişkin temalar Tablo 4.15' de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.15 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Adilliğine İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	Adil Değil	4	V1, V2, V3, V5	80
2	Kararsızım	1	V4	20

Tablo 4.15.'de görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, yönetici seçimi ve atamasına ilişkin görüşler “adil değildir, kararsızım” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.15'de görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının adilliğine ilişkin veli görüşlerini yorumlarsak; % 80 oranında “**Adil Değil**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kesinlikle adil yapılmadığını düşünüyorum. Atananların birçoğu hak etmediği halde bu koltuklara oturtuldu (V1, 1).*

*Sadece mülakat veya sadece sınav ile adaletli bir atama yapılamaz (V2, 1).*

*Adil değildir. Çünkü 30 dakikayı geçmeyen bir mülakat ile bir yönetici adayı hakkında karar vermek uygun değildir (V3, 1).*

*Adil yapıldığını düşünmüyorum (V5, 1).*

Daha sonra % 20 ile “**Kararsızım**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakat olayını doğru buluyorum ancak atamaların adil yapıldı yapılmadığı konusunda kesin bir kanıda bulunamıyorum (V4, 2).*

#### 4.9. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

##### 4.9.1. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Yöneticilere göre eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin temalar Tablo 4.16’ da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.16 Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Yönetici Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Yeterli olanlarda vardır olmayanlarda vardır	3	Y1,Y3, Y5	60
2	Yeterlilikleri hakkında bilgim yok	2	Y2, Y4	40

Tablo 4.16.’da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşler “Yeterli olanlarda vardır olmayanlarda, Yeterlilikleri hakkında bilgim yok ” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi genel olarak atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %60 oranında “**Yeterli olanlarda vardır olmayanlarda vardır**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu atamalarda idarecilik tecrübesi olmayanlarda atandı. Mülakatta idarecilik için gereken birçok özelliğe bakılmadı. Hiçbir ölçüt, standart yoktu. Bende bu şekilde atandım ama bu durumdan çok rahatsızım. İdarecilik konusunda yeterli olduğumu düşünüyorum ama atama şekli beni çok rahatsız ediyor. Birçok idareci atandı. Bunların içinde elbette bu işi iyi yapabilecek kişiler var ancak bunun yanında hiç yapamayacak, eline yüzüne bulaştıracak insanlarda var. Bir ölçüt olsaydı atanan herkes bu konuda yeterli olurdu (Y1, 1).*

*Değerlendirmeler çok sağlıklı olmadı. Daha önce yaptığı idarecilği bildiğim, çok yetenekli, başarılı kişiler bu değerlendirmeler sonucunda elendi ve öğretmenliğe döndü. Demekki yeterlilik çok göz önünde bulundurulmadı. Mutlaka yeterli insanlarda var atananların arasında mesela bizim okula atanan müdür idarecilik konusunda yeterli bir insan ama bunun yanında çok vasıfsız, yetersiz kişilerde atandı.(Y3,1)*

*Kendi okul müdürümüzü değerlendirerek yola çıkarak söylersem yeterli ancak diğerleri hakkında bilgim yok. Ama hakkını veren de vardır vermeyen de vardır .(Y5,1)*

Daha sonra; %40 ile **“Yeterlilikleri hakkında bilgim yok”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yeterlilikleri hakkında fazla bir şey düşünemiyorum. Çünkü tanımıyorum. O yüzden bu konuda pek fikir sahibi değilim (Y2,2).*

*Yeterliliklerini çok fazla bilmiyorum. Benim yakın çevremdekiler yeterli ama genel anlamda şikayetlere göre birçoğu yetersiz ama kendim şahit olmadığım için bir şey söyleyemeyeceğim (Y4, 2).*

#### **4.9.2. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin temalar Tablo 4.17’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.17 Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Öğretmen	F %
1	Yeterli olanlarda vardır olmayanlarda vardır	5	Ö1,Ö2, Ö3,Ö4, Ö8	50
2	Yeterlilikleri hakkında bilgim yok	2	Ö5, Ö10	20
3	Yeterli değiller	1	Ö7	10
4	Yeterliler	1	Ö6, Ö9	20

Tablo 4.17.’de görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre, atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşler “yeterli olanlarda vardır olmayanlarda, yeterlilikleri hakkında bilgim yok, yeterli değiller, atandıktan sonra aldıkları eğitimle yeterli oldular, yeterliler” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi genel olarak atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini yorumlarsak; %50 oranında **“Yeterli olanlarda vardır olmayanlarda”** görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Tabi ki ben bir kurumda çalışıyorum şu an. 4 yıldır bu kurumdayım. Kendi kurumumdaki yöneticileri tanıyorum, diğer kurumlardakini yorum yapacak kadar tanımıyorum. Ama seçim konusunda, bu insanların göreve getirilmesindeki*

*düşüncelerimden dolayı genel bir durum olduğundan, şu an yönetici olan insanların belli bir bakış açısına sahip, itaat kültürüne uygun kişiler olduğunu düşünüyorum. Hepsini kastetmiyorum ama ciddi bir oran olduğunu düşünüyorum. Çünkü komisyon belli, puanlama belli, mülakatta sorulan sorular belli. Böyle bir yol izlenerek kendinize itaat edecek insanları bulursunuz. Bunlar arasında bu iş için yeterli olan da vardır, yetersiz olan da (Ö1, 1).*

*En azından okulumuzdaki yöneticiler hem şu anki yöneticimiz, hem bundan önceki yöneticimiz yeterliydi ama diğer kurumları bilemem. Mutlaka yeterlisi de yetersizi de vardır (Ö2, 1).*

*Bizim okula gelen müdür bizim okulun şansına yeterli bir insan. Ama bütün atananların yeterli olduğunu düşünmüyorum (Ö3, 1).*

*Hepsini tanımıyorum. Ancak benim ölçütlerime göre yapılmadı atamalar. Mesela tecrübe aranmadı. Bu noktada yeterli olanların yanında yetersiz olanlarda var. Bu yüzden yeterli olanda vardır yetersiz olanda (Ö4, 1).*

*Bu yönetmelikle gelenlerin %80'ninin yetersiz olduğunu düşünüyorum. %20'si hem siyasi açıdan yakın hem de yeterlidir (Ö8, 3).*

Daha sonra %20 ile **“Yeterlilikleri hakkında bilgim yok”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yeterliliklerini ben ölçmem. Kurumumuza bir müdür geldi ama bilemiyorum biraz zaman geçmeli. Şu anda bir şey diyemeyeceğim (Ö5,2).*

*Teknik anlamda yeterliliklerinin ölçüldüğünü düşünmüyorum. Böyle bir sistem yoktu çünkü. İnsani yeterlilikler de ölçülmedi. O yüzden yeterlilikleri hakkında pek bir fikrim yok çünkü ölçülmedi (Ö10, 2).*

Daha sonra %10 ile **“Yeterli değil”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Hepsi hakkında konuşamam. Şu anki yöneticilerin %90'nı Eğitim-Birsen sendikasının üyesi. Bu durumda yeterliliği tartışmaya gerek yok. Çünkü yeterlilik esas alınarak bir atama yapılmadı. Sadece bir zihniyetin temsilcisi. Yeterli olduklarını düşünmüyorum (Ö7, 3).*

Daha sonra %20 ile **“Yeterliler”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Başta çok yeterli değillerdi. Ama atandıktan sonra 3 haftalık bir seminere alındılar. Orda mutlaka kazanımlar olmuştur. Bu kazanımlar sayesinde eksiklikler giderilmiştir. Şu anda yeterli olduklarını düşünüyorum (Ö6, 4).*

*İnsanların artık daha çok çalıştıklarını, kendilerini yetiştirdiklerini düşünüyorum. Koltuklar artık kalıcı olmadığını biliyorlar. Bu yüzden yeterli olduklarını düşünüyorum (Ö9,4).*

#### **4.9.3. Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Veli Görüşleri**

Velilere göre eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin temalar Tablo 4.18’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.18 Eğitim Kurumlarına Atanan Yöneticilerin Yeterliliklerine İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	Yeterli Değil	3	V1, V2, V5	60
2	Yeterlilikleri hakkında bilgim yok	2	V3, V4	40

Tablo 4.18.’de görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşler “yeterli değil, yeterlilikleri hakkında bilgim yok” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi genel olarak atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %60 oranında “**Yeterli değil**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sadece malum sendikaya üyelik ve İmam Hatip okullarından mezuniyet kriterlerinin arandığı yönetici profilinin katıyen yeterli olmadığını düşünüyorum (V1, 1).*

*Yeterli olduklarını düşünmüyorum. Daha fazla eğitim almalılar ve kendilerini geliştirmelidirler (V2, 1).*

*Çoğunun yeterli olmadığını görüyor ve duyuyoruz (V5, 1).*

Daha sonra %40 ile “**Yeterlilikleri hakkında bilgim yok**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Atanan yöneticilerin yeterlilikleri tartışılır. Velisi olduğum okul dışındaki diğer okulların yöneticilerini tanımıyorum. O yüzden bu konuda fikir sahibi değilim (V3,2).*

*Okul idarecileri hakkında çok fazla bilgi sahibi değilim (V4, 2).*

#### 4.10. Altıncı Probleme İlişkin Bulgular

##### 4.10.1 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Yönetici Görüşleri

Yöneticilere göre eğitim kurumlarının yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin yönetici görüşleri Tablo 4.19’ da şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Yönetici Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Tecrübe	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
2	Eğitim düzeyi	3	Y1, Y2, Y3	60
3	Objektiflik	2	Y1, Y2	40
4	Temsil Kabiliyeti	2	Y3, Y4	40
5	Liyakat	3	Y1, Y3, Y4	60
6	İletişim	2	Y1, Y4	40
7	Teknolojik yeterlilik	1	Y1	20
8	Geçmiş yaşantı(ödül ve ceza)	1	Y1	20
9	Rotasyon	1	Y1	20
10	Siyasi güce hizmetten uzaklık	1	Y5	20

Tablo 4.19.’da görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin görüşler “tecrübe, eğitim düzeyi, objektiflik, temsil kabiliyeti, liyakat, iletişim, teknolojik yeterlilik, geçmiş yaşantı (ödül ve ceza), rotasyon, siyasi güce hizmetten uzaklık” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %100 oranında **“Tecrübe”** görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici seçiminde mutlaka tecrübe konusu dikkate alınmalıdır. Müdür adaylarında idarecilik tecrübesi bulunmalıdır (Y1, 1).*



*Müdür adayında daha önce müdürlük veya müdür yardımcılığı yapmış olma şartı aranmalıdır. Çünkü müdürlüğün içini dolduracak bir sürü başlıklarda görevler vardır. Bunlar kısa sürede öğrenilebilir ama uygulamaya geçirilebilir mi? Uygulayarak öğrenmenin daha sağlıklı olacağını düşünüyorum (Y2,1).*

*Yönetimde empati ve yeteri kadar insiyatif kullanacak kadar tecrübe sahibi olmayan, 20'li yaşlardaki arkadaşların yönetici koltuğuna oturmasını doğru bulmuyorum. Çünkü onun yaşı kadar meslek hayatı olan arkadaşlar oluyor karşısında. Burada birtakım sıkıntılar çıkıyor ortaya. Yöneticilik bir duruştur. Bu duruş zamanla kazanılır. Bunu kazanmak için gözlem yapmak gerekir (Y3, 1).*

*Müdür adaylarında mutlaka müdür yardımcılığı tecrübesi aranmalıdır (Y4, 1).*

*İdarecilik çok farklı bir şey. Kesinlikle öğretmenliğe benzemiyor. Müdür adaylarında müdür yardımcılığı tecrübesi aranmalıdır diye düşünüyorum (Y5, 1).*

Daha sonra %60 ile **“Eğitim Durumu”** ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yöneticilerin atanması sürecinde yüksekisans veya doktora yapmış olması bir artısı olmalıdır. (Y1, 2)*

*Adayların eğitim durumu önemli bir konudur, dikkate alınması gerekir. Eğitim yönetimi alanında yüksekisans çok şart olmasa da bir yapan adayların bir önceliği olmalıdır. (Y2, 2)*

*Adaylarda yüksekisans şartı aranmalıdır. Çünkü yüksekisans insana bir bakış açısı kazandırıyor, perspektifini genişletiyor. Hani üzerindeki insanın bir tık yukarıda olmasını bilmek çalışanın yöneticisine güvenini ve itaatini artırıyor bence.(Y3, 2)*

Daha sonra %40 ile **“objektiflik”** üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreçte en önemli konu objektiftir. Yapılan mülakatlar objektif olmadığı için herkesin kafasında soru işaretleri oluştu. (Y1, 3)*

*Dikkate alınması gereken konulardan en önemlisi objektiftir. Seçimin neye göre yapıldığı açıklanmalıdır (Y2, 3).*

Daha sonra %40 ile **“temsil kabiliyeti”** dördüncü sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adayların seçiminde temsil kabiliyetleri, ....., .....  
.....değerlendirilmesi gereken konulardan biridir (Y3, 4).*

*Temsil kabiliyeti dikkat edilmesi gereken konular arasındadır. Şu anki yönetmelikte bu konuya değinilmiştir ancak gerçekten ölçülüyor mu tartışılır. (Y4, 4)*

Daha sonra %60 ile **“liyakat”** beşinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Liyakat göz önünde bulundurulmalıdır (Y1, 5).*

*Adayların seçiminde ....., liyakat , .....,.....değerlendirilmesi gereken konulardan biridir (Y3, 5).*

*Dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da liyakattır. Bu da şu anda yönetmelikte dikkat edilecek konular arasında vardır (Y4, 5).*

Daha sonra %40 ile **“iletişim”** altıncı sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yöneticilikte en önemli konu iletişimdir. İletişim kurabilmek, beden dilini kullanabilmek çok önemlidir (Y1, 6).*

*İletişim kurabilen insanlar yönetici olmalıdır. Bu konu bu süreçte dikkate alınmalıdır (Y4, 6).*

Daha sonra %20 ile **“teknolojik yeterlilik”** yedinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Teknoloji kullanılabilirliği önemli bir konudur. Adayların teknolojik yeterlikleri de ölçülmemiştir (Y1, 7).*

Daha sonra %20 ile **“geçmiş yaşantı(ödül ve ceza, hizmetiçi eğitimler)”** sekizinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adayların geçmişteki başarıları ya da başarısızlıkları dikkate alınmalıdır. Aldığı eğitimler, ödüller artılar getirmeli, cezalar da göz önünde bulundurulmalı ve değerlendirilmelidir (Y1, 8).*

Daha sonra %20 ile **“rotasyon”** dokuzuncu sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Rotasyon kesinlikle olmalıdır. Örneğin ben burada 3-5 yıl yöneticilik yaptım. Ben ayrıldıktan sonra benden daha kötü bir yönetici gelse bile burada bir değişiklik yapar. Kaldı ki benim çok başarılı bir yönetici olduğumu varsayalım. Yeni bir okula gittiğimde oraya da katacağım bir şeyler vardır. Eğer ben burada*

*başarılıysam yeni gelen kişi benim oturduğum sistem içersinde kendini geliştirecektir. Yani insan bir yerde uzun süre kaldığında bakan kör oluyor. Hem yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri açısından hem de kurumlar açısından yöneticilerin yer değiştirmesi olmalıdır (Y1, 9).*

Daha sonra %20 ile “**siyasi güce hizmetten uzaklık**” onuncu sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Öncelikle dünya görüşüne, ideolojiye saygı göstermek atamaları bunları görmeden yapmak gerekiyor. Belli düşüncedeki insanlar atanmamalıdır. Her düşüncedeki insana yer verilmelidir (Y5, 10).*

#### **4.10.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarının yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 4.20’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.20 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Öğretmen Görüşleri

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Tecrübe	7	Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10	70
2	Yabancı dil	4	Ö2, Ö3, Ö4, Ö8	40
3	Objektiflik	3	Ö4, Ö5, Ö8	30
4	Disiplin	3	Ö6, Ö8, Ö9	30
5	Performans	3	Ö4, Ö6, Ö10	30
6	Teknolojik yeterlilik	3	Ö4, Ö6, Ö10	30
7	Geçmiş yaşantı(ödül ve ceza)	3	Ö4, Ö9, Ö10	30
8	Siyasi güce hizmetten uzaklık	2	Ö1, Ö7	20
9	Mevzuat Bilgisi	2	Ö5, Ö8	20

10	Pedagojik Formasyon Bilgisi	1	Ö3	10
11	Görev Sürelerinin Sınırlandırılması	1	Ö3	10
12	Bilimsellik	1	Ö7	10
13	Rotasyon	1	Ö10	10
14	Liyakat	1	Ö6	10

Tablo 4.20.'de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin görüşler “tecrübe, yabancı dil, objektiflik, disiplin, performans, teknolojik yeterlilik, geçmiş yaşantı (ödül ve ceza), siyasi güce hizmetten uzaklık, mevzuat bilgisi, pedagojik formasyon bilgisi, görev sürelerinin sınırlandırılması, bilimsellik, rotasyon, liyakat” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi genel olarak öğretmenlerin yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %70 oranında “**Tecrübe**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Tecrübenin gerektiğini düşünüyorum. Devlet işi yapıyoruz bundan dolayı pek çok prosedür var, yasal görev ve sorumluluklar çok fazla, bunların da yönetici tarafından yürütülmesi gerekir (Ö1,1).*

*Tecrübenin olması gerektiğini düşünüyorum (Ö2,1).*

*İşin evrak kısmı bir şekilde öğrenilir ve yapılır. Ama idarecilik idare etmeyi bilmektir. O tecrübeyi yaşamadan bu iş olmaz. Bir öğretmen idarecilik tecrübesi yaşamadan müdür koltuğuna oturursa burayı çok fazla göremez..idareciliği biraz yaşayarak öğrenmeli daha sonra müdür olmalıdır (Ö4,1).*

*Ben tecrübeyi önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü insanlar pişmeden bir noktaya geldiklerinde çok hata yaparlar diye düşünüyorum (Ö6,1).*

*Tecrübe önemlidir ama yeterli değildir (Ö7,1).*

*Müdürlük zordur. Öğretmenlikten direk geçiş yapmak zor olacaktır. O yüzden en azından birkaç yıl müdür yardımcılığı yapıp bunu tecrübe etmek gerekir. bu önemli bir konudur (Ö9, 1).*

*Adaylarda idarecilik tecrübesi aranmalıdır (Ö10, 1).*

Daha sonra %40 ile “**Yabancı Dil**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici adayı yabancı dil özellikle İngilizceyi iyi derecede bilmeli. Çünkü artık Avrupa ülkeleri ile de ilişkilerimiz oluyor (Ö2, 2).*

*Yönetici adayının dil bilmesi gereklidir. Dünyada ne olup bitiyor bilmek (Ö3, 2).*

*Yönetici adayı yabancı dil bilmelidir (Ö4, 2).*

*Adaylarda yabancı dil bilme şartı aranmalıdır (Ö9, 2).*

Daha sonra %30 ile **“Objektiflik”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreçte objektiflik güvenilirlik açısından çok önemli bir konudur (Ö4, 2).*

*Objektiflik en önemli konu bence. Bu belki bir sınav yapılarak sağlanabilirdi (Ö5,2).*

*Objektiflik hakkaniyeti de yanında getirir. Bu yüzden önemli bir konudur (Ö8,2).*

Daha sonra %30 ile **“Disiplin”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreçte disiplin önemlidir. Süreç disiplinli bir şekilde yürütülmelidir (Ö6, 4).*

*Disiplin sahibi insanların seçilmesi önemlidir (Ö8, 4).*

*Adaylar disiplinli kişiler olmalıdır. Bu süreçte bu dikkate alınmalıdır (Ö9,4).*

Daha sonra %30 ile **“Performans”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adayların daha önce görev yaptığı okullardan ve çevrelerinden bilgi alınmalı. Performansları dikkate alınmalıdır (Ö4,5).*

*Okul başarısını artırmadaki veriler, eğitim kalitesini yükseltici projeleri ve kazanımları, öğrencilere verilen değerler eğitiminin edindirdiği kazanımlar ve bunların sonuçları süreçte belirleyici olmalıdır (Ö6,5).*

*Adayın proje üretebilirliğine bakılmalıdır. Kaç proje yapmış ve başarılı olmuş. Kısaca performanslara bakılmalıdır ve dikkate alınmalıdır (Ö10, 5).*

Daha sonra %30 ile **“teknolojik yeterlilik”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici kendini yenilemelidir. Teknolojiyi kullanmalıdır. Bence yönetici seçilirken bilgisayar kullanımı da değerlendirilmelidir. Bununla ilgili bir uygulama sınavı yapılmalıdır. Günümüzün şartıdır (Ö4, 7).*

*Yönetici teknolojiyi iyi kullanmalıdır. Bu yeterlilik alanı da ölçülmelidir (Ö6,7).*

*Yönetici teknolojiye hakim olmalıdır. Uygulama sınavı yapılarak bu ölçülmelidir (Ö10,7).*

Daha sonra %30 ile **“geçmiş yaşantı(ödül ve ceza)”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adayların geçmişteki başarılarına bakılmalı, ödül ve cezaları göz önünde bulundurulmalıdır (Ö4,8).*

*Adayların geçmişteki başarıları dikkate alınmalıdır (Ö9, 8).*

*Geçmiş yaşantı ve başarılar atama yapılırken dikkate alınmalıdır (Ö10, 8).*

Daha sonra %20 ile **“siyasi güce hizmetten uzaklık”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Şu anki durumda adayların gerçekten yöneticilik yapıp yapamayacaklarına değil, hangi siyasi düşüncede olduğuna bakılıyor. Bu çok yanlış. Her düşünceden insana yer verilmeli diye düşünüyorum (Ö1, 9).*

*Adaylar siyasi görüşlerine göre, bir düşüncenin temsilcisi olarak seçilmemelidir. Eğitime siyaset karıştırılmamalıdır (Ö7,9).*

Daha sonra %20 ile **“mevzuat bilgisi”** onuncu sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yapılan mülakatlarda adayların kanunları bilip bilmediği ölçülmelidir. Mülakatta dikkat edilmesi gereken bir konudur (Ö5, 10).*

*Adayların mevzuata hakim olmaları önemli bir konudur (Ö8, 10).*

Daha sonra %10 ile **“pedagojik formasyon bilgisi”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sınava dayalı bir seçim olmalı ve bu sınavda pedagojik formasyondan yabancı dile kadar eğitim yönetiminde kullanılacak her alandan sorular sorulmalıdır (Ö3,11).*

Daha sonra %10 ile “**görev sürelerinin sınırlandırılması**”onikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreçte dikkat edilmesi gereken en önemli konu bence 4+4 sınırının getirilmesidir. Bir kişi en fazla 8 yıl müdürlük yapmalıdır. Öğretmenliği unutmamalıdır (Ö3, 12).*

Daha sonra %10 ile “**bilimsellik**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreçte bilimsellik ve evrenselliğe önem verilmelidir. Çünkü bunlar olduğu zaman demokratik bir süreç oluyor (Ö7, 13).*

Daha sonra %10 ile “**rotasyon**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*İl dışı rotasyon şartı konmalıdır. Bu getirilirse yani baştan böyle bir madde konursa bunu baştan kabul edenler başvururlar ki bunu göze alanların da idealist insanlar olacağını, işlerini dha iyi, hakkını vererek yapacaklarını düşünüyorum (Ö10, 14).*

Daha sonra %10 ile “**liyakat**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Liyakat kesinlikle bu süreçte önem verilmesi gereken bir konudur (Ö6, 14).*

#### **4.10.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Veli Görüşleri**

Velilere göre eğitim kurumlarının yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin veli görüşleri Tablo 4.21’ de şu şekilde gösterilmiştir

Tablo 4.21 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Konulara İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	Adalet	2	V3, V4	40
2	Güvenirlilik ve Geçerlilik	1	V2	20
3	Tecrübe	1	V1	20

4	Mesleki ve İnsani Özellikler	1	V5	20
5	Mesleki Liyakat	1	V1	20
5	Geçmiş yaşantı(ödül ve ceza)	1	V1	20

---

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin görüşler “adalet, güvenilirlik ve geçerlilik, tecrübe, mesleki ve insani özellikler, mesleki liyakat, geçmiş yaşantı” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi genel olarak velilerin yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %40 oranında “**Adalet**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adil ve şeffaf olmasına dikkat edildiği zaman sorun ortadan kalacaktır (V3, 1).*

*Seçimi yapan kişilerin adil olmalarına dikkat edilmelidir. Tarafsız olmalı her adaya aynı şekilde yaklaşmalıdır (V4, 1).*

Daha sonra %20 ile “**Güvenirlik ve Geçerlilik**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Atama komisyonunun herkes tarafından kabul görmüş insanlardan oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Yapılan değerlendirmelerin güvenilir ve geçerli olması gerekir. yapılan değerlendirmeler amaca hizmet etmelidir (V2, 2).*

Daha sonra %20 ile “**Tecrübe**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Tecrübe dikkat edilmesi gereken bir konudur. Komisyonda bulunanlar da yönetici adayları da tecrübeli olmalıdırlar (V1, 3).*

Daha sonra %20 ile “**Mesleki ve İnsani Özellikler**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Tamamen mesleki ve insani özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Adayların başka özellikleri dikkate alınmamalıdır (V5, 4).*



Daha sonra %20 ile “*Mesleki Liyakat*” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mesleki liyakat dikkate alınması gereken bir konudur (V1, 5).*

Daha sonra %20 ile “*Geçmiş Yaşantı*” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adayların daha önce çalıştığı kurumların öğretmen, veli ve öğrencilerinden bilgi alınmalı, geçmiş başarılarına bakılmalıdır (V1, 6).*

#### 4.11. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

##### 4.11.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Yönetici Görüşleri

Yöneticilere göre eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılacağına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 4.22’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.22 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi Ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Yönetici Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır.	5	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	100
2	Bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır.	2	Y1, Y5	40
3	Sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır.	2	Y2, Y3	40
4	Ataması yapılan kişilere hizmetiçi eğitim verilmelidir.	1	Y3	20
5	Yönetmelik sürekli değiştirilmemelidir.	1	Y1	20
6	Atamalardan sonra 6 ay deneme süresi olmalı.	1	Y3	20

Tablo 4.22’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçimli ve atanmasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşler “mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır, bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır, sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır, ataması yapılan kişilere hizmetiçi eğitim verilmelidir, yönetmelik sürekli değiştirilmemelidir, atamalardan sonra 6 ay deneme süresi olmalıdır” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %100 oranında **“mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır”** görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakattan önce bir sınav yapılmalıdır. Mülakatta olmalıdır. Ama öncesinde mutlaka bir sınav yapılmalıdır (Y1,1).*

*Öncelikle bir sınav yapılmalıdır. Fakat sınavın içeriğinde liderlik, vizyon, protetif gibi kritik soruların olduğu bir sınav. Kalburun üstünde kalanların geçebileceği, zeki, algısı yüksek, kriz yönetebilen kişileri ön plana çıkaran bir sınav olmalıdır (Y2, 1).*

*Sınav yapılmalı ve baraj yüksek tutulmalıdır. Sınavı geçenler eğitime tabi tutulmalı ve yöneticilikle ilgili her konu bu eğitimlerde verilmeli. Eğitimin ardından mülakat yapılmalıdır. Mülakatta da insanların verilen eğitimden ne aldıkları ve bunu alana nasıl yansıtacakları değerlendirilmelidir (Y3, 1).*

*Kesinlikle yazılı sınav yapılmalı. Mülakat sınavı takiben yapılmalıdır. Ama mülakat amaca uygun, düzgün, güvenilir olmalı (Y4, 1).*

*Öncelikle sınava girmeli adaylar. Mevzuatı bilip bilmediği, genel kültürü sınavla ölçülmelidir (Y5, 1).*

Daha sonra %40 ile **“Bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici seçiminde ve atamasında tüm paydaşlar özellikle öğretmenler sürece dahil edilmelidir (Y1, 2).*

*Öğretmenlerin tamamı değerlendirmeye katılmalıdır (Y5, 2).*

Daha sonra %40 ile **“sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kişilik testleri ve psikolojik testler uygulanmalıdır (Y2, 3).*

*Yönetim becerileri, kişilik testleri gibi ölçümler yapılabilir. Bunların sonucunda bir değerlendirmenin yapılmasının daha sağlıklı olacağını düşünüyorum (Y3, 3).*

Daha sonra %20 ile **“ataması yapılan kişilere hizmetiçi eğitim verilmelidir”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sınavı geçen adaylar eğitime tabi tutulmalıdır. Yönetimle ilgili her konu eğitimlerde verilmelidir (Y3, 4).*

Daha sonra %20 ile **“yönetmelik sürekli değiştirilmemelidir”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici atama yönetmeliği kesinlikle iyi bir temele oturtulmalı ve sürekli değiştirilmemelidir. Özellikle son 10 yıldır yönetici atama ile ilgili o kadar çok yönetmelik değişti ki, bundan biz zarar görüyoruz, devlet zarar görüyor, öğrenci ve öğretmen zarar görüyor (Y1, 5).*

Daha sonra %20 ile **“atamalardan sonra 6 ay deneme süresi olmalı”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sınavı geçen adaylar eğitime tabi tutulmalı. Yönetimle ilgili her konu eğitimlerde verilmeli. Eğitimin ardından mülakat yapılmalı. Mülakatta da insanların eğitimden ne aldıklarına ve bunu alana ne kadar yansıtabileceklerine bakılmalıdır ve 6 ay deneme süresi verilmelidir. Bu sürenin sonunda tekrar bir değerlendirme yapılmalı ve performansa göre devam ya da tamam denilmelidir (Y3, 6).*

#### **4.11.2 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarının yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılacağına ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 4.23’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.23 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi Ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Öğretmenler	F %
1	Mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır.	5	Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8	50
2	Paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır.	4	Ö1, Ö2, Ö3, Ö10	40
3	Bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır.	3	Ö3, Ö5, Ö7	30
4	Performansa dayalı atama yapılmalıdır	2	Ö4, Ö10	20
5	Sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır.	1	Ö6	10
6	Müdürler seçimle iş başına getirilmelidir.	1	Ö7	10
7	Okula göre yönetici atanmalıdır.	1	Ö10	10

Tablo 4.23’de görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçimi ve atanmasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşler “mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır, paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır, bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır, performansa dayalı atama yapılmalıdır, sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır, müdürler seçimle iş başına getirilmelidir, okula göre yönetici atanmalıdır” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.23’de görüldüğü gibi genel olarak öğretmenlerin yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %50 oranında **“mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır”** görüşü bildirmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Önce bir sınav yapılmalıdır. Sınavın ardından mülakat yapılmalıdır. Mülakat objektif yapılmalıdır. Mülakatı yapan komisyona öğretmen temsilcileri, sendika temsilcileri okul müdürü temsilcileri katılmalıdır (Ö2, 1).*

*Sınava dayalı bir atama yapılmalıdır. Bu sınavda İngilizceden pedagojik formasyona, liderliğe kadar alanı ilgilendiren her şey ölçülmelidir. Mülakatta yapılmalıdır. Ancak bu mülakatı akademisyenlerden oluşan bir kurul yapılmalıdır (Ö3, 1).*

*Mülakattan önce bir sınav yapılmalıdır. Hatta daha farklı elemeler de yapılmalıdır. Çeşitlili ne kadar artarsa objektiflikte o kadar artar diye düşünüyorum (Ö5, 1).*

*Adayların dünya görüşleri ve etnik kökenleri göz önüne alınmadan adil bir değerlendirmenin yapılacağı yazılı, merkezi bir sınav, ilaveten mülakat yapılmalıdır. Yazılı sınav %70 mülakat %30 etkilemelidir (Ö6, 1).*

*İdarecilerin bilgi anlamında yeterli olması gerekir. bunu ölçmek için de yazılı sınavın yapılması gerekmektedir. Mülakat sınavdan sonra yapılmalıdır. Mülakatı yapan komisyonda farklı uzmanların bulunması gerekir. mülakat objektif olmalıdır (Ö8, 1).*

Daha sonra %40 ile **“paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır.”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Değerlendirmeye paydaşlar yine katılmalıdır. Ancak belirleyici olan öğretmen ve öğrenciler olmalıdır. Şimdiki gibi %40 okul paydaşları, %60 Milli Eğitim şeklinde değil tam tersi olmalıdır (Ö1, 2).*

*Şu anda yürürlükte olan yönetmelikte bulunan müdürlerin puanlanması doğru bir uygulama ama oranlar %50, %50 şeklinde olmalıdır (Ö2, 2).*

*Yönetici atamasında paydaşların değerlendirmesi belirleyici olmalıdır. Örneğin, paydaşlar %60; Milli Eğitim %40 oranında etkili olmalıdır. Tabana yayılmalıdır (Ö3, 2)*

*Okul personelinin puanlaması belirleyici olmalıdır (Ö10, 2).*

Daha sonra %30 ile **“bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Okulun tüm paydaşları hizmetli, veli, öğrenci, öğretmen herkes bu sürece dahil edilmelidir. Ancak öyle 3-5 temsilci şeklinde değil hepsi katılmalıdır (Ö3, 4).*

*Bence tüm öğretmenler değerlendirmeye katılmalıdır (Ö5, 4).*

*Paydaşların hepsi işin içine katılmalıdır (Ö7, 4).*

Daha sonra %20 ile **“performansa dayalı atama yapılmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adayların geçmişteki başarılarına bakılmalı, ödül ve cezaları göz önünde bulundurulmalı. Adayların daha önce görev yaptığı okullardan ve çevrelerinden bilgi alınmalı, performansa dayalı atama yapılmalıdır (Ö4, 3).*

*Geçmiş yaşantı ve başarılarına bakılmalıdır. Performanslar göz önünde bulundurulmalıdır. Süreç performans değerlendirmesi şeklinde olmalıdır (Ö10, 3).*

Daha sonra %10 ile **“sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Adaylar kesinlikle psikolojik testlere tabi tutulmalıdır (Ö6, 5).*

Daha sonra %10 ile **“müdürler seçimle iş başına getirilmelidir”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Okulun müdürünü öğretmen, öğrenci ve veli seçmelidir. Nasıl üniversite rektörü hocalar tarafından seçiliyor, müdürlerde seçilmelidir (Ö7, 6).*

Daha sonra %10 ile **“okula göre yönetici atanmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Okula göre yönetici seçilmelidir. Okulun sosyal çevresine hakim olan, çevreyi bilen kişiler yönetici olmalıdır. Örneğin A okulu için adaylar ayrı değerlendirilmeli, B okulu için ayrı (Ö10, 7).*

### 4.11.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Veli Görüşleri

Velilere göre eğitim kurumlarının yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılacağına ilişkin veli görüşleri Tablo 4.24’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.24 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi Ve Atamasının Nasıl Yapılması Gerektiğine İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	İşgörenler	F %
1	Mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır.	3	V2, V4, V5	60
2	Sınavla atama yapılmalıdır.	2	V1, V3	40
3	Paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır.	1	V1	20

Tablo 4.24.’de görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçimi ve atanmasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşler “mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır, sınavla atama yapılmalıdır, paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.24’de görüldüğü gibi genel olarak velilerin yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %60 oranında “**mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*İlk etapta güvenli ve geçerli bir sınav daha sonra uzun süreli bir mülakat olmalıdır (V2, 1).*

*Önce yazılı bir sınav daha sonra da mülakat yapılması en uygun olanıdır. Mülakat süresi biraz uzun olmalıdır; çünkü bu kadar sürede bir insanı tanımak mümkün değildir (V4, 1).*

*Öncelikle bir sınav yapılmalı daha sonra sınavı geçenler tarafsız, objektif olarak yapılan bir mülakata tabi tutulmalıdır (V5, 1).*

Daha sonra %40 ile “**yazılı sınavla atama yapılmalıdır**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakat yerine yazılı sınav yapılmalıdır. Çünkü bizim ülkemizde mülakatlar hiçbir zaman amacına uygun yapılmaz (V1, 2).*

*Adaylar önce sınava tabi tutulmalıdır. Daha sonra kişilik özellikleri de dikkate alınarak atama yapılmalıdır (V3, 2).*

Sonra %20 ile **“Paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Okul paydaşlarının yapacağı değerlendirmeler de önemli bir kriter olarak alınmalıdır (V1, 3).*

#### **4.12. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

##### **4.12.1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Yöneticilere göre eğitim kurumlarının yönetici seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşleri Tablo 4.25’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Yönetici Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Yöneticiler	F %
1	Bukalemun	1	Y1	20
2	Cep Telefonu	1	Y2	20
3	Bir Çuval Pirinç	1	Y3	20
4	Çikolatalı Pasta	1	Y4	20
5	Bir Kasa Elma	1	Y5	20

Tablo 4.25’de görüldüğü üzere yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşler “bukalemun, cep telefonu, bir çuval pirinç, çikolatalı pasta, bir kasa elma” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.25’de görüldüğü gibi genel olarak yöneticilerin yönetici seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %20 ile **“bukalemun”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bukalemuna benzetirim. Nasıl ki bukalemun bulunduğu ortamın rengine bürünüyor, atama süreci de duruma göre değişip duruyor:*

1. *Atanan bakana bağlı*
2. *Bakanın görüşüne bağlı*
3. *Müsteşara bağlı*
4. *İktidara bağlı*

*Bu süreç renk değiştirmemeli. Varsın kaplumbağa gibi yrsn, tavşan gibi koşmasın ama düz yolunda gitsin (Y1, 1).*

Daha sonra 20 ile **“cep telefonu”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Cep telefonuna benzetirim. Değişen ihtiyaçlara göre yasaları değiştirmek, günün koşullarına uydurmak gerekir. cep telefonu gibi. Yönetici atama yönetmeliği de çağın gerisinde kaldığı için değiştiriyorlar. Ama bunu cep telefonunu kullanabilecek yani yasayı düzgün uygulayabilecek kişilerin eline vermelidirler (Y2,2).*

Daha sonra 20 ile **“bir çuval pirinç”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bir uval pirince benzetiyorum. İçinde herkesin gördüğü taşlar mevcut, herkes o taşları görüyor ama almıyor, görmezden geliyor, idare ediyor. Hatta zaman zaman içine tek tük yeni taşların da atıldığı oluyor. Ancak o uvalda her zaman o taşlar olacak. Bakalım yapılan pilavda o taşlar kimin dişine denk gelecek. İnşallah birilerinin dişini kırmaz (Y3, 3).*

Daha sonra %20 ile **“ikolatalı pasta”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*ikolatalı pastaya benzetiyorum. Bu işten çok nemalanan insan oldu. Onlar için bu süreç çikolatalı bir pasta (Y4, 4).*

Daha sonra %20 ile **“bir kasa elma”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bir kasa elmaya benzetiyorum. Kasadaki bir çürük elma kasadaki tüm elmalrın çürümesine neden olur. Yönetici seçimleri de buna benziyor. Hakkı olamyan koltuklara oturtulanlar gittikleri okulları da rtyorlar (Y5, 5).*



#### 4.12.2. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenlere göre eğitim kurumlarına yönetici seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşleri Tablo 4.26’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.26 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Öğretmenler	F %
1	Hiçbirşey	1	Ö1	10
2	Kör Kuyu	1	Ö2	10
3	Bukalemun	1	Ö3	10
4	Havanda su dövmek	1	Ö4	10
5	Lokomotif	1	Ö5	10
6	Hamur	1	Ö6	10
7	Orkestra	1	Ö7	10
8	Üvey anne	1	Ö8	10
9	Yarışma	1	Ö9	10
10	Ağaç	1	Ö10	10

Tablo 4.26.’da görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşler “hiçbirşey, kör kuyu, bukalemun, havanda su dövme, lokomotif, hamur, orkestra, üvey anne, yarışma, ağaç” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi genel olarak öğretmenlerin yönetici seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %20 oranında “**hiçbirşey**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Ülkemizdeki birçok şeyi hiçbir şeye benzetemiyorum. Çünkü daha önce hayatımda görmediğim, duymadığım şeyleri yaşar hale geldik ne yazık ki (Ö1, 1).*

Daha sonra %10 ile “**kör kuyu**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bir gizlilik söz konusu, bir bilinmeyen var. Bir kör kuyu içinde bir şeyler oluyor ama dışarıdakilerin bundan haberi yok (Ö2, 2).*

Daha sonra %10 ile **“bukalemun”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bukalemuna benzetiyorum. Çünkü iktidara kim gelirse ona göre yönetmelik ve işleyiş değişiyor; aynı bukalemunun ortama göre renk değiştirmesi gibi (Ö3, 3).*

Daha sonra %10 ile **“havanda su dövmek”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Havanda su dövmeye benzetiyorum. Yapılan şeyler o kadar boş ve işe yaramaz ki aynı havanda su döverek bişey olmayacağı gibi yapılanlardan da işe yarar bir sonuç elde edilemeyecek (Ö4, 4).*

Daha sonra %10 ile **“lokomatif”** ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Lokomatife benzetiyorum. Lokomatifin başı nereye giderse arkadakiler de oraya gider düşüncesiyle yapılmış bir yönetmelik (Ö5, 5).*

Daha sonra %10 ile **“hamur”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Hamurun şekillendirilmesine benzetiyorum. Elinize şekilsiz bir hamur alıyorsunuz ve istediğiniz şekli veriyorsunuz. Aynı istenilen tipte yöneticilerin seçilmesi gibi (Ö6, 6).*

Daha sonra %10 ile **“orquestra”** görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreci orkestranın en çok para harcayan masaya hitap etmesine benzetiyorum (Ö7, 7).*

Daha sonra %10 ile **“üvey anne”** ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Üvey anneye benzetiyorum. Öz evlatlarına yaptığını üvey evlatlarına yapmıyor. Bu süreçte de seçim ve atama yapan kişiler kendinden olanlara öz; olmayanlara üvey evlat muamelesi uyguluyor (Ö8, 8).*

Daha sonra %10 ile “**yarışma**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yarışmaya benzetiyorum. Çünkü adaylar arasında bir yarış söz konusu (Ö9, 9).*

Daha sonra %10 ile “**ağaç**” görüşü yer almaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreci bir ağaca benzetiyorum. Büyümüş bir ağaç sonradan eğilip bükülmeye çalışılıyor (Ö10, 10).*

#### **4.12.3. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Veli Görüşleri**

Velilere göre eğitim kurumlarının yönetici seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşleri Tablo 4.27’ de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.27 Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçilmesi Ve Atanması Sürecinin Neye Benzediğine İlişkin Veli Görüşleri

No	Kod	Sıklık	Veliler	F %
1	Katliam	1	V1	20
2	Fotokopi Makinası	1	V2	20
3	Kapalı Zarf Usulü İhale	1	V3	20
4	Puzzle	1	V4	20
5	Yanlış Yapılmış Yol	1	V5	20

Tablo 4.27.’de görüldüğü üzere velilerin görüşlerine göre, yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşler “katliam, fotokopi makinası, kapalı zarf usulü ihale, puzzle, yanlış yapılmış yol” şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi genel olarak velilerin yönetici seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşlerini yorumlarsak; %20 oranında “**katliam**” görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Bu süreci katliama benzetiyorum. Bu süreçte eğitim katledilmiştir (V1, 1).*

*Fotokopi makinasına benzetiyorum. Aynı düşüncede olan tek tip insanlar yönetici yapıyor. Aynı fotokopi makinasından çıkan tek tip kağıtlar gibi (V2, 2).*

*Kapalı zarf usulü ihaleye benzetiyorum. Çünkü kimin ihaleyi alacağı önceden belli (V3, 3).*

*Puzzle'a benzetiyorum. Mülakat tamamlanması gereken bir parçaydı ve eksik kalan parça tamamlandı (V4, 4).*

*Süreci, yanlış yapılmış bir yola benzetiyorum. Yol yanlış ama herkes o yolun yanlış olduğunu bile bile o yoldan gidiyor (V5, 5).*

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler yer almaktadır.

#### 5.1. SONUÇLAR

Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkındaki yönetici görüşleri gruplandırıldığında; “mülakatı yapan komisyonun yetersiz olduğu; müdürlerin müdür yardımcılarını önerebilmesinin olumsuz karşılandığı; müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasının doğru olmadığı; müdürlerin puanlanması doğru fakat oranların farklı olması gerektiği; müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiği; müdürlerin öğretmenler tarafından değerlendirilmesinde şaibeler olabileceği; yazılı sınavın kaldırılmasının doğru olmadığı; yönetmeliğin tam bir hukuki zemine oturtulması gerektiği; yönetici atamasına paydaşların katılımının sağlanmasının doğru olduğu, değişikliklerin siyasi amaçla yapılmasını doğru olmadığı; müdür yardımcılarının seçiminde de birtakım kriterlerin olması gerektiği; değişiklikler ile subjektif değerlendirmelerin önü açıldığı” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; “mülakatı yapan komisyonun yetersiz olduğu; mülakatı yapan komisyon yeterli olduğu, müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerinin olumlu olduğu; müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını önerebilmelerinin doğru olmadığı; müdür olmak için müdür yardımcılığı tecrübesi aranmamasının doğru olmadığı; değişikliklerin olumlu olduğu; müdürlerin puanlamasını doğru olduğu fakat puanlamadaki oranların farklı olması gerektiği; müdürlerin puanlanmasında tüm öğretmenlerin değerlendirmeye katılması gerektiğini; müdürlerin puanlanmasının

göstermelik ve halkı aldatmak için yapıldığını; yazılı sınavın kaldırılmasını doğru olmadığı; yönetici atamasına paydaşların katılımının olumsuz bulunduğu; değişikliklerin sadece bir grup insanı yönetici yapmak için yapıldığı; değişikliklerin merkezi değerlendirmeyi ortadan kaldırdığı; değişiklikler ile objektifliğin ortadan kaldırıldığı; yapılan değişikliklerin tüm kriterleri ortadan kaldırdığı” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Velilerin eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişikliklere ilişkin görüşleri gruplandırıldığında; “yanlış bir tutum olduğu; etik olmadığı; siyasi çıkar amaçlı olduğu; değişikliklerin olumlu bulunduğu şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak yöneticilerin görüşleri gruplandırıldığında; “görüş bildirmek istenmediği; Hiçbir ölçüte bağlı kalmamak için yapıldığı; Siyasi görüşü ön plana çıkarmak için yapıldığı; ideolojiyi devam ettirmek için yapıldığı” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak öğretmenlerin görüşleri gruplandırıldığında; “torpilli insanları başa getirmek için yapıldığı; adam kayırmak için yapıldığı; siyasi görüşü ön plana çıkarmak için yapıldığı; bu konuda bir fikir sahibi olmadığı; itaat edecek kişileri daha rahat seçmek için yapıldığı; hiçbir ölçüte bağlı kalmak istenmediği için yapıldığı; adayların iletişim yeteneklerini, kendilerini ifade edip etmediklerini anlamak için yapıldığı” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Velilerin görüşlerine göre, yönetici atamalarının mülakat ile yapılmasını gerekçeleri; “adam kayırma, kadrolaşma, aydın kişilik özelliklerini ve genel kültürünü test etme” olarak sıralanmıştır.

Yöneticilerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “tecrübe, kendini geliştirmişlik, adillik, iletişime açıklık, tarafsızlık, hızlı karar verebilme, sosyallik, dürüstlük, yenilikçilik, teknolojiye hakimiyet, vizyon sahibi, kriz yönetme, entellektüellik, liyakat, liderlik vasfı, yüksek lisans yada doktora (yönetim alanında)” olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “tecrübe, yabancı dil, mevzuata hakimiyet, liderlik vasfı, yüksek lisans

ya da doktora, adalet, teknolojiye hakimiyet, sosyal yapıya hakimiyet, yeniliğe açıklık, , proje üretebilme, vizyon sahibi olma, dürüstlük, eşitlik ilkesinden yana olma, demokratik, empatik düşünceye sahip olma, mütevazilik, kuvvetli insani ilişki, iletişime açıklık, tarafsızlık, bilimsel düşünceye sahiplik, sabır, yaratıcılık, ileri görüşlülük, başarı odaklı olma, özgür kişilik, itaat kültüründen uzaklık ” olarak saptanmıştır.

Velilerin görüşlerine göre, yönetici adaylarında aranması gereken özellikler; “insani ilişkilerde iyi olma, adil, liyakat, tarafsızlık, mevzuata hakimiyet, düzgün diksiyon, disiplin, sağduyu, yetenek ” olarak ifade edilmiştir.

Yöneticilerin görüşlerine göre, yönetici seçimi ve atamasına ilişkin tek bir tema ortaya çıkmıştır. Görüşme yapılan tüm yöneticiler yönetici seçimi ve atamasının adil olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin %90’nı yönetici seçimi ve atamasının adil olmadığı yönünde %10’luk bir kısmı da adil olduğuna yönelik görüş bildirmiştir.

Velilerin de %80’ni, yönetici seçimi ve atamasının adil olmadığı yönünde %20’luk bir kısmı da bu konuda kararsız olduğuna yönelik görüş bildirmiştir.

Atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin yönetici görüşleri gruplandırıldığında; “yeterli olanların da olmayanların da var olduğu; yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olunmadığı ” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; “yeterli olanların da olmayanların da var olduğu; yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olunmadığı; yeterli olmadıkları; atandıktan sonra aldıkları eğitimle yeterlilik sahibi oldukları; yeterli oldukları ” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin veli görüşleri gruplandırıldığında; “yeterli olmadıkları; yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olunmadığı ” şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin yönetici görüşleri; “tecrübe, eğitim düzeyi, objektiflik, temsil kabiliyeti, liyakat, iletişim, teknolojik yeterlilik, geçmiş yaşantı (ödül ve ceza), rotasyon, siyasi güce hizmetten uzaklık” şeklinde ifade edilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin öğretmen görüşleri; “tecrübe, yabancı dil, objektiflik, disiplin, performans, teknolojik yeterlilik, geçmiş yaşantı (ödül ve ceza), siyasi güce hizmetten uzaklık, mevzuat bilgisi, pedagojik formasyon bilgisi, görev sürelerinin sınırlandırılması, bilimsellik, rotasyon, liyakat” şeklinde belirtilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin veli görüşleri; “adalet, güvenilirlik ve geçerlilik, tecrübe, mesleki ve insani özellikler, mesleki liyakat, geçmiş yaşantı” şeklinde belirtilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin yönetici görüşleri; “mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır, bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır, sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır, ataması yapılan kişilere hizmetiçi eğitim verilmelidir, yönetmelik sürekli değiştirilmemelidir, atamalardan sonra 6 ay deneme süresi olmalıdır” şeklinde ifade edilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin öğretmen görüşleri; “mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır, paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır, bütün paydaşların katılımı sağlanmalıdır, performansa dayalı atama yapılmalıdır, sınavdan sonra psikolojik testler yapılmalıdır, müdürler seçimle iş başına getirilmelidir, okula göre yönetici atanmalıdır” şeklinde belirtilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanmasının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin veli görüşleri; “mülakattan önce yazılı sınav yapılmalıdır, sınavla atama yapılmalıdır, paydaşların yapacağı değerlendirmeler belirleyici olmalıdır” şeklinde sıralanmıştır.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin yönetici görüşleri; “bukalemun, cep telefonu, bir çuval pirinç, çikolatalı pasta, bir kasa elma” şeklinde ifade edilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin öğretmen görüşleri; “hiçbirşey, kör kuyu, bukalemun, havanda su dövme, lokomotif, hamur, orkestra, üvey anne, yarışma, ağaç” şeklinde sıralanmıştır.



Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinin neye benzediğine ilişkin veli görüşleri; “katliam, fotokopi makinası, kapalı zarf usulü ihale, puzzle, yanlış yapılmış yol” şeklinde ifade edilmiştir.

Eğitim Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinde yapılan değişikliklere ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, yapılan değişikliklerin olumlu ve yeterli bulunmadığını, atama, liyakat ve uzmanlık alanlarının dikkate alınmadığı, eski yönetmeliğin daha objektif olduğuna dair görüşlerin çoğunlukta olduğu görüşüne varılmıştır. Ayrıca acilen yönetmelik üzerinde gerekli düzeltmelerin yapılması gerektiği aksi takdirde uygulamada geri dönüşü olmayan pek çok sorunla karşı karşıya kalınacağı konusunda katılımcıların görüş birliğine vardığı görülmektedir.

Eğitim kurumlarına yönetici atamasının mülakat ile yapılmasının gerekçesi olarak yönetici, öğretmen ve veli görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, mülakatın tamamen siyasi olduğu, aynı siyasi görüşe sahip insanların iş başına getirilmek istendiği, objektifliğin ortadan kaldırılmasının amaçlandığına dair görüşler ağırlıktadır. Ayrıca yapılan mülakatın yetersiz olduğu, ölçülmek istenenlerin bu şekilde yapılan bir mülakat ile ölçülemeyeceği, mülakatı yapan komisyonun da yetersiz olduğu, bu komisyona üniversiteden yönetim ve iletişim konusunda uzmanların ve bir psikoloğun katılması gerektiği; objektifliğin sağlanabilmesi için de her sendikadan bir temsilcinin komisyona dahil edilmesi gerektiği konusunda görüş birliğine varıldığı görülmektedir. Mülakat ile yapılan seçimin okul paydaşlarına güven vermediği, katılımcıların çoğunluğunun bu şekilde görevlendirilen müdürleri yetersiz gördükleri sonucuna varılmıştır.

Eğitim kurumlarına yönetici seçiminde adaylarda aranması gereken özelliklere ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, özellikle tecrübenin aranması gereken bir özellik olduğu üzerinde durulmuştur. Yönetici ve öğretmenler belli bir süre müdür yardımcılığı yapıldıktan sonra müdür olunması gerektiğini, bu noktada yönetmeliğin yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Yönetici adaylarında yüksek lisans ya da doktora ve yabancı dilin aranması gerektiğine dair görüşler ağırlıktadır. Ayrıca yöneticinin okulun sosyal yapısına hakim olmasının da çok önemli olduğu noktasında görüşler bildirilmiştir. Ayrıca öğretmenler iletişimi sağlam, lider, adil, demokratik, vizyon sahibi, teknolojiye ve mevzuata hakim, yeniliğe açık, başarı

odaklı yöneticiler istediklerini belirtmişlerdir. Fakat şu anda yürürlükte olan yönetmelikte bu kriterlerin hiç birisinin adaylarda aranmadığını, siyasi görüşün ön planda olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici, öğretmen ve velilerin beklentilerini karşılayacak bir seçim yapılmadığı söylenebilir.

Eğitim kurumlarına yönetici seçiminin adilliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve velilerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde yapılan seçimin adil olmadığı yönündeki görüşler ağırlıktadır. Özellikle bu yönetmelikle atanan yönetici bu şekilde atanmaktan son derece rahatsız olduğunu belirtmiştir. Atamaların bir an önce hukuki temellere oturtulması gerektiği aksi takdirde bu güvensizliğin devam edeceği, bu şekilde atanan yöneticilerin öğretmen ve veliler tarafından yetersiz görüleceği sonucuna varılmıştır.

Eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde atanan yöneticilerin yeterli olanlarının da olmayanlarında olduğuna ilişkin görüşler ağırlıktadır. Ancak atama şeklinin güven vermemesinden dolayı bir önyargının oluşabileceği, yeterli kişilere bile önce yetersiz gözüyle bakılabileceği ancak zamanla bu fikirlerin değişebileceği, bu zaman içinde de öğretmen, öğrenci ve dolayısıyla okul başarısının olumsuz etkilenebileceği sonucuna varılmıştır.

Eğitim kurumlarına yönetici seçilmesi ve atanması sürecinde dikkate alınması gereken konulara ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde tecrübe konusunda görüş birliği olduğu görülmüştür. Sürecin siyasetten uzak bir şekilde yönetilmesi gerektiği, geçmiş yaşantının (ödül ve ceza) dikkate alınması gerektiğine kısaca adayların siyasi görüşlerine göre değil, yeterliklerine göre seçilmesi gerektiği noktasında görüş birliği sağlanmıştır. Ayrıca rotasyon da dikkate alınması gereken konular arasında yer almıştır. Yöneticilerin bir okulda belli bir süre yöneticilik yapması gerektiği belirtilmiştir. Bu sayede yöneticilerin daha dikkatli olacakları buldukları makamın kalıcı olmadığını farkında olacakları yönünde ve değişimden kurumun pozitif yönde etkileneceği şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılacağına dair yönetici, öğretmen ve veli görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde mülakattan önce bir sınav yapılması konusunda görüş birliğinin sağlandığı görülmüştür.

Sınavın daha objektif olduğu düşünölmektedir. Sürece bütün paydaşların özellikle öğretmenlerin katılımının sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu noktada yöneticiyi en iyi tanıyan kişiler öğretmenlerdir şeklinde bir düşünce hakim denilebilir. Yönetmelikte paydaş katılımına yer verilmiştir ancak yönetici, öğretmen ve veliler bunun göstermelik yapıldığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu konudaki görüşlerden biri de yönetmeliğin sık sık değiştirilmemesi gerektiğidir. Aynı hükümet döneminde bile yönetmeliğin sık sık değiştirildiği görölmüştür. Artık bir eğitim yönetimi politikasının üretilmesi gerektiği aksi takdirde sorunların hiç bitmeyeceği ve giderek büyüyeceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca yönetici adaylarına psikolojik testler uygulanması ve hizmetiçi eğitim verilmesi, performansa göre atama yapılması yönünde görüşler bildirilmiştir. Bir diğer görüş de yöneticinin seçimle iş başına gelmesi şeklindedir. Bunlara dayanarak sürecin tatmin edici olmadığı ve acilen revize edilmesi gerektiği sonucuna varılabilir.

Eğitim kurumlarına yönetici seçimi ve ataması sürecinin neye benzediğine ilişkin görüşlere baktığımızda olumlu yönde hiçbir benzetmenin yapılmadığı görölmüştür. Yapılan atamalar ne yöneticiye, ne öğretmene ne de veliye güven vermemektedir. Bu güvensizlik ortamının değişmesi için atamaların acilen hukuki bir zemine oturtulması, objektif yapılması gerekmektedir.

## **5.2. TARTIŞMA**

Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişikliğe ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların en fazla vurguladıkları konulardan biri sözlü sınavı gerçekleştiren komisyonun yetersiz olmasıdır. Bunun yanı sıra müdür adaylarında yöneticilik tecrübesinin aranmaması, yazılı sınavın kaldırılması ve müdür yardımcılarını müdürün önermesi ağırlıklı olarak ifade edilen diğer konulardır.

Sözlü sınav komisyonunda bulunacak üyeler konusunda katılımcılar öncelikle eğitim yönetimi ve iletişim alanında akademisyen bulunması gerektiği yönünde öneri getirmişlerdir. Bunun dışında komisyonda bir psikoloğun ve her sendikadan bir temsilcinin bulunması gerektiği; katılımcılar tarafından vurgulanan diğer önerilerdir. Günay (2004) ve Aytekin (2009) yaptıkları çalışmalarda

araştırmayı destekler nitelikte okul yöneticileri için yapılacak sözlü sınavı; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonla gerçekleştirmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Burada özellikle akademisyenlerin ve sendika temsilcilerinin komisyonda bulunması ile değerlendirmenin objektifliğinin artacağı düşünülmüştür.

Komisyon ile ilgili olarak üzerinde durulan noktalardan diğeri de her yeterlik alanı için ayrı bir komisyon kurulması yönündedir. Mülakat yapılırken adayın mesleki ve teknik yeterlilikleri değerlendiriliyorsa, komisyonda bu alanla ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip üyenin adayların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarmak amacıyla komisyonda bulunması gerekir (Tınaz, 2009, s.70). Yönetmelikte sözlü sınav komisyonunun üyeleri için herhangi bir yeterlikten söz edilmemektedir. Oysa bu süreç çok önemli ve yönetilmesi gereken bir süreçtir. O yüzden profesyonel bir ekip tarafından yönetilmelidir. Adayların bu sürecin profesyonelce yürütüldüğüne ve objektif olduğuna kanaat getirmesi çok önemlidir.

Komisyonda psikolog bulunması gerektiği görüşlerde vurgulanan diğeri bir noktadır. Çapar (2011), çalışmasında sözlü sınav komisyonunda bir psikolog bulunmasının özellikle adayların kişilik özellikleri konusunda katkı sağlayabileceği önerisini getirerek bu çalışmayı desteklemektedir. Bu noktada komisyonda psikolog bulunması adayların yöneticilikle bağdaşan ya da bağdaşmayan kişilik özelliklerini ortaya çıkarabilmesi açısından yararlı olduğu düşünülmektedir.

Erol (2014), yaptığı çalışmada araştırmayı destekler nitelikte “sözlü sınav komisyonunda akademik personel, psikolog bulunmalıdır ve komisyon üyeleri değerlendirme ölçütleri konusunda yeterli olmalıdır” sonucuna ulaşmıştır.

Yönetmelik ile ilgili katılımcıların vurguladıkları diğeri bir nokta müdür adaylarında müdür yardımcılığı tecrübesi aranmaması konusudur. Aktepe (2014), çalışmasında “okula yönetici olacak adayın, başarılı yöneticilerin yanında yetişmeli, belli bir süre gözlem yapmalı ve uygulamalı staj eğitimi görmelidir” şeklinde bir öneri sunmuştur. Arıkan (2007), 2004-2009 yılları arasında çıkarılan yönetici atama yönetmeliklerinde “atamada öğretmen olmak merkeze alınmıştır” sonucuna varmıştır. Türk Eğitim Sistemi’nde yıllardan beri süre gelen anlayış,

öğretmenliği yapanlar, yöneticilikte yapabilir düşüncesidir. Oysa ki gelişmiş ülkelerde profesyonel yöneticilik ve uzmanlık ön plandadır (Balyer ve Gündüz, 2011).

Günay (2004), yaptığı çalışmada okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 7 yıl süreli öğretmenlik, en az ortalama 4,5 yıl yöneticilik (müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) yapmış olma deneyiminin aranması yeterli görülmektedir sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada araştırmayı destekler niteliktedir. Yine benzer şekilde Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları araştırmada “Okul müdürlerinin kendilerinin de yönetici seçme ve atama sürecinin şeffaf olması ve performansa dayalı olması yönünde görüş taşıdıklarını göstermektedir. Belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapmış olması hususu da önemsenmelidir.” sonucuna varmışlardır.

Süngü (2011), yaptığı çalışma kapsamında müdür seçme ve yetiştirme sistemleri ele alınan ülkelerin hepsinde müdürlerin öğretmenlik yapıyor olmaları gerekli şartlardan biri olarak görülmektedir. Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin göreve başlamadan önce bir yetiştirme seminerine alındıkları fakat Türkiye’de böyle bir seminerin yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak yapılan son atamadan sonra müdürler 3 haftalık bir eğitime alınmıştır. Son yönetmelikte bunun göz önünde bulundurulması bir artıdır. Yine çalışma kapsamında ele alınan ülkelerle Türkiye arasında okul müdürü yetiştirme anlayışında önemli farklılık çarpıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Fransa, İngiltere ve Almanya’da okul müdürleri henüz işbaşına gelmeden yetiştirilmekteyken, Türkiye’de okul müdürünün yetişmesinin göreve geldikten sonra, çoğunlukla da bireysel çabalarla gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de yöneticiler göreve başladıklarında makamlarının gerektirdiği yeterliğe sahip değillerdir. Bu çalışmanın sonucu da araştırmayı bu noktada desteklemektedir.

Yönetmelikte yapılan değişiklik ile yazılı sınavın kaldırılması ve sadece sözlü sınavın yapılması katılımcıların çoğu tarafından yanlış bulunmuştur. Katılımcılar yazılı sınav ve mülakatın bir arada yapılmasına ilişkin görüşler bildirmişlerdir. Bunu destekler nitelikte Günay (2004), ve Aytekin (2009) de çalışmalarında yöneticilerin seçiminde yazılı ve sözlü sınavların birlikte yapılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Eğitimcilerin çoğu merkezi sınava dayalı

atamayı desteklemektedirler. Ancak tek başına sadece sınav yeterli değildir, bunun yanı sıra yönetici adayının liderlik özelliklerini de olması gerekmektedir (Aktepe, 2014). Çelik'e (2002) göre gelişmiş ülkelerde okul müdürlerinin görevi profesyonel liderlik vasıflarını geliştirmek suretiyle okulda yönetim ve organizasyon süreçlerini planlama, uygulama ve değerlendirmektedir. Ülkemizde okul yöneticilerinin planlama, uygulama ve değerlendirmede liderlik özelliklerinin geliştirilmesi bir tarafa Milli Eğitim Bakanlığı sürekli yönetici atama yönetmeliği değiştirdiğinden istikrar bir türlü yakalanamamaktadır. Bu durum ise, okulun başarısını ve eğitim-öğretim atmosferini olumsuz olarak etkilemektedir (Aktepe, 2014).

Eğitim kurumlarında görev yapacak müdür yardımcılarını müdürün teklif etmesini katılımcılar doğru bir uygulama olarak görmektedir. Günay (2004) da çalışmasında bu bulguyu destekler nitelikte bir sonuca ulaşmıştır. Aslında müdürün kendi ekibini oluşturması verimliliği artırır diyebiliriz. Bu açıdan yararlı bir uygulama gibi görülebilir. Ancak bu uygulama ile müdürler çalışabilecekleri veya bu iş için yeterli olan kişilerden çok siyasi fikir açısından benzerlik gösteren kişileri seçmeye yönelmişler ya da yöneltmişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcılarda bu noktada bu uygulamanın amacına ulaşmadığını farklı amaçlara hizmet ettiği düşüncesindedirler. Arıkan (2007), çalışmasında yönetmelige göre okul müdürünün sadece bir müdür yardımcısı adayını hangi kriterlere bağlı olarak seçeceğinin belli olmaması, duyuru yapılmaması, değerlendirme formu olmaması liyakat ve kariyer ilkelerine gölge düşürdüğü, aynı durumun müdürlük atamaları içinde geçerli olduğu, böylece İlçe Milli Eğitim ve İl Milli Eğitim Müdürleri, bazı durumlarda da valiler tek seçici haline getirildiği sonucuna ulaşmıştır. Cemaloğlu'na (2005) göre okul yöneticilerine, kendi yardımcılarını seçme hakkı verilmeli ve merkezde toplanan yetkilerin bir kısmı okul yöneticilerine devredilmelidir.

Sözlü sınav uygulamasının gerekçesi ile ilgili olarak katılımcıların en fazla üzerinde durdukları nokta, siyasi etki ve adam kayırma olarak ifade edilmiştir. Günay (2004) tarafından yapılan araştırma okul yöneticilerinin seçiminde, siyasi etkinin ortadan kaldırılması için adil ve nesnel bir değerlendirmeyi sağlayan yazılı sınav sisteminin tercih edildiğini ortaya koymuştur. Buradan yola çıkarak yönetici seçiminde siyasi kayırma ile ilgili bir kaygının olduğu sonucuna varılabilir.

Benzer şekilde Aytekin (2009) yaptığı araştırmada eğitim kurumlarına yönetici atamasında uygulanacak mülakat sınavının objektif olmasını ve sınavın amacına uygun olarak yapılmasını önermektedir. Cangir (2008), araştırmasında yönetici belirleme kriterlerinin iyi belirlenip, hakkaniyetle, siyasî müdahalelerden uzak ve işe göre personel seçimi yapılmasının uygun olacağını ifade etmektedir. Bu araştırmalar mülakat ile adayların atama sürecinin objektifliğinden şüphe duyduklarını göstermekte ve bu çalışmayı desteklemektedir. Katılımcılarında görüşlerinde belirttiği gibi ülkemizde mülakat ile seçim gündeme geldiğinde çoğunlukla alınacak kişilerin önceden belli olduğu, diğerlerinin şansı olmadığı, bu sınavların objektif şekilde yapılmayacağı dillendirilir. Buradan anlaşıldığı gibi toplum olarak sözlü sınava önyargı ile yaklaşmaktadır. Bu araştırma sonuçları da müdür adaylarının ve diğer paydaşların sözlü sınavla ilgili en önemli olumsuzluğu siyasi etki olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu noktada yetkililere düşen görev tüm kurumlarda uygulanan sözlü sınavlarda değerlendirmelerin daha objektif yapılması için gerekli tedbirleri alarak adayların bu sınavlara güvenini arttırmak olmalıdır.

Yönetici adaylarında aranması gereken özelliklere ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların bu özellikler ile ilgili olarak dikkat çeken önerileri kriz yönetebilme, teknolojiyi kullanabilme, liderlik, iletişime açıklık, yüksek lisans ya da doktora eğitimi almış olmasıdır.

Açıklık ve diğerlerine (2007) göre okul müdürünün sorun çözme becerisi onun yeterliliği hakkında bilgi verir. Okul müdürü okulda ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüp strateji geliştirebilirse o kadar başarılı ve iyi bir yönetici olur. Kurt'a (2009) göre okul yöneticilerinin başarısı etkili ve nesnel karar verebilmeleri ile doğru orantılıdır. Yöneticinin problem çözümünde farklı seçenekler arasında doğru karar vermesi, en iyi çözüm yolunu üretmesi için problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekir Okul yöneticisi seçiminde örnek problem durumu verilmesi adayın problem çözme becerisini ortaya koymakla birlikte problem çözme sürecine ne kadar hâkim olduğunu da ortaya koyar. Etkili ve nesnel kararlar alabilen okul yöneticileri örgütlerinde karşılaştıkları sorunlara değişik çözüm yolları içerisinden gerçekçi ve doğru çözüm yolları getirerek örgütü kargaşadan kurtarıp istenilen hedefe doğru örgütü taşıyabilirler (Yavuz, 2013, s. 66). Turan ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışmada

müdürlerin okulla ilgili sorunları kendi bünyesinde çözerek, sorun oluşmadan önce önlem olarak ve stresten uzak bir ortam kurarak sağlıklı bir okul ortamı oluşturmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar müdürün teknolojik açıdan yeterli olmaları gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Yönetim süreçlerinin teknoloji tarafından desteklenmesi bu süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu nedenle okul yöneticisinin okulu başarılı bir şekilde yönetmesi için yönetimin teknolojik altyapısını da kurması gerekir (akt. Erdoğan, 2002, s. 150). Eğitim yöneticisinin en önemli işlevlerinden biri, karar alma süreçlerini düzenlemek ve rehberlik etmektir. Etkili karar vermenin en önemli girdilerinden birisi, bilgidir. Bilgisayar ve ilgili teknolojiler sayesinde çağcıl okul yöneticisi, kısa sürede binlerce sayfa bilgiye ulaşabilmekte, bu bilgiler ışığında daha sağlıklı, planlar yapabilmekte ve projeler üretebilmektedir. Bununla birlikte, bilgiye ulaşma, okula ilişkin bazı değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Turan, 2002, s. 272).

Katılımcılar yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisans ya da doktora eğitimi almış olmalarının bir artı olacağı ve atamalarda bunun dikkate alınması gereken bir konu olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Benzer şekilde Günay (2004), yaptığı çalışmada; okul yöneticiliğine aday olanlar arasında atamada öncelik, EYTPE alanında yapılmış doktora ve tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmesi gerekmektedir sonucuna ulaşmıştır.

İnsanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliklerdir. Bunlar, yöneticinin iyi bir takım lideri olabilmek ve diğer insanlarla iyi iş ilişkileri kurup geliştirmek gibi daha çok insani konularda sahip olması gerekli görülen yeterliliklerdir. İnsani konularda yeterliklere sahip yöneticiler, örgüte insani bir ortama hazırlama, insanlar arası iletişim ve etkileşimi sağlama, örgütsel çatışmayı yönetme gibi konularda beceri sahibirler (Şişman, 2013, s. 212).

Okul yöneticilerinin, gelecekte ihtiyacı olacak konular arasında ilişkin olarak, insan ilişkileri konusunda daha fazla yeterli olma, birey ve grup davranışı üzerine odaklaşma, daha fazla teknolojiyi kullanma, işletme ve piyasa koşullarını iyi bilme, daha fazla kolektif zekâyı işe koşma, örgütsel vatandaşlık ve okul içi



demokrasi üzerine yoğunlaşma, farklılıkların yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olma, yerinden yönetim ve planlamayı öğrenme, yaşam boyu eğitim konusunda kendilerini yetiştirme, stres yönetimini bilme, öğretim teknikleri konusunda yeterli olma, evrensel değerleri anlama, kalite yönetimi ve medyayı kullanabilme konusunda yeterli olma gelmektedir. (Cemaloğlu, 2005). Cemaloğlu'nun ulaştığı sonuçlar, yöneticinin insani ilişkiler, teknolojiyi kullanabilme noktasında araştırma bulgularını desteklemektedir.

Aktepe (2014) yaptığı çalışma sonucunda, okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi gerektiğini ve profesyonel okul yöneticiliğinin önünü açacak uygulamaların başlatılmasını önermiştir.

Turan ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışma sonunda şöyle bir öneride bulunmuşlardır: Sistem içinde yer alan yöneticilerin pedagoji, mevzuat, zaman yönetimi, personel yönetimi, teknoloji, etkili iletişim gibi konularda sürekli mesleki gelişim imkânları yapılandırılabilir.

Yönetici seçimi ve atamasının nasıl yapılacağına ilişkin bulgular incelendiğinde katılımcıların bu konu ile ilgili olarak dikkat çeken önerileri mülakat ve sınavın birlikte yapılması, paydaş katılımının sağlanması, performansın ve eski yaşantıların dikkate alınması ve yönetmeliğin sık sık değişmemesi gerektiğidir.

Türkiye'de 2002 yılından bu yana aynı parti iktidarda olmasına rağmen eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda sürekli değişiklikler yapılmaktadır. 2004 yılından 2010 yılına kadar konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır (Taş ve Önder, 2010). Yönetmeliklerin bu kadar sık değiştirilmesi Türkiye'de eğitim yönetimi için oturmuş bir politika olmadığı, doğrunun deneme yanılma yoluyla bulunmaya çalışıldığı söylenebilir.

## 5.3. ÖNERİLER

### 5.3.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler

- Yönetmelikte gerekli düzenlemelerin acilen yapılması gerekmektedir ve yönetmelikte yer alan mevcut boşluklar doldurulmalıdır.
- Yeni yönetmelikle iş başına gelen yöneticilere ilişkin seminer, kurs ve etkinlikler düzenlenerek hizmet içi eğitimle yeterliliklerinin artırılması sağlanabilir.
- Sınavla ya da yeni düzenlemelerle yönetici atama yönetmeliğinin yeniden revize edilmesi için sendikalarla işbirliği sağlanabilir.
- Yöneticilerin seçilmesi sürecinde üniversiteden yardım alınabilir.
- Yönetici adaylarında yönetim alanında en az yüksek lisans mezuniyeti aranabilir.
- Her adayın mülakat süreci şeffaflık ilkesi için kayıt altına alınabilir.

### 5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğine ilişkin nitel ve nicel yönetmlerin bir arada kullanıldığı farklı araştırmalar yapılabilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Yöneticilerinin yeni yönetmeliğe ilişkin görüşlerini içeren nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir.
- Yeni yönetmelikle görev başına gelmiş yöneticilerin görüşleri nitel ve nicel yöntemlerle araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Akarsu, Ö. (2013). *Resmi Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirme Yoluyla Atanmasına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Yüksekisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aktepe, V. (2014). Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Anderson, M.E. (1991). *Principals: How To Train, Recruit, Select, Induct And Evaluate Leaders For America's Schools*. Eric Clearing House On Educational Management. College Of Education. University Of Oregon.
- Arıkan, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nun Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Arslanargun, E. (2011). Türkiye’de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri. *E-journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2646-2659.

Auerbach, C., F. ve Silverstein, L., B., (2007). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*, London: New York University Press.

Aydın, M. (2000) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Aydın, M. (1992). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aydın, M. ( 2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Ankara: Pegem A Yayınları.

Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A.

Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2000). İki binli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi’nin Örgütlenmesi ve Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (24), 495-508.

Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Başar, H.(2002). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.

Binbaşoğlu, C. (1988). *Eğitime giriş*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınları.

- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi, 24 (2), 669-674.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama Ankara: Pegem A Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözömlmek. Ankara: Pegem A Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar, Ankara: Pegem A Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (1979). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Yayınları
- Cangir, A. O. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili milli eğitim politikaları ve uygulanışı*. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi, Cilt 25(2), 249-274*.
- Çapar, S. (2011). Kaymakamlık Adaylığı Giriş Süreci Üzerine Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi, Sayı: 473*.  
[http://www.arem.gov.tr/ortak\\_icerik/arem/Makale/Kaymakam%20Adayligi-Giris\(Capar\).pdf](http://www.arem.gov.tr/ortak_icerik/arem/Makale/Kaymakam%20Adayligi-Giris(Capar).pdf) adresinden alınmıştır.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (1990). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 14 (75), 45-49*.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eđilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakóltesi, Ankara*.
- Demirel, Ö. ve Kaya, Z. (Ed). (2011). Eğitim bilimine giriş. Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Erdogan, İ. (2005). *Yeni Bir Bin Yıla Dogru Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, M. A. (1991). *Türk Eğitim Sisteminde Yönetim Teşkilatındaki yenileşmeler ve yönetici yetiştirme politikasının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya
- Erol, H. (2014). *Eğitim Kurumlarına Müdür Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava Katılmış Adayların Sınava İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tokat.
- Gümüseli, A.İ. (2009). Primary Schools Principals In Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles. *International Journal Of Social Sciences*, 4 (4), 239-246.
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Ilgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:24, 206-211.
- Işık, H. (2002). *Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi* 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu

( 16–17 Mayıs) Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları

Yayın No:191

Işık, H., Akçay, C., Başar, M.A. ve Aypay, A. (2000). The Effectiveness of in-Service Training Programs For School Principals in Turkey. Paper Presented The University Council for Educational Administration (UCEA) Kongresi, Albuquerque, New Mexico, USA.

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

Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı: 5 (8), sayfa:193-207, Ankara.

Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alan ve kapsamı. Y. Özden, (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 1-39). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Karşlı, M. D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kaya Y. K (1979). *Eğitim Yönetimi* Ankara TODAIE yayını

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

Korkmaz, M (2005) Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar, Çözümler ve Öneriler, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3 (2005) 237- 252

Kurt, T. (2009). *İlköğretim yöneticilerinin problem çözme yeterliliği*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kuş, E. (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

MEB, Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları, Milli Eğitim Basımevi, Tebligler Dergisi Sayı: 2508, Ocak, 2000.

Memduhoğlu, H. B. (2007). *Türk eğitim Sisteminde okulların Yönetimi ve okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı*. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 176 s. 86-97.

- Messick, D.M. (2004). *Psychology of Leadership: Some New Approaches*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- Morse, J., Baret, Mayan, Olson & Spiers, (2002). *Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research, International Journal of Qualitative Methods 1 (2)* Spring.
- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157.
- Özdemir, S. (Ed). (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, Y. (Ed.). (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- 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).
- Patton, M., Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage Publication.
- Peker, Ö. (1989). *Yönetici Eğitimi*. Ankara: TODAİE yayını
- Sergiovanni, T. (2008). *The Principalship*. NY: Allyn & Bacon.
- Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal Of Education*, 33-48. <http://www.suje.sakarya.edu.tr/index.php/suje/article/view/37/37>. adresinden alınmıştır.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara : Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.



- Şişman, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (7.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Yüksel Özden (Editör). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı(99-146). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Taş A. ve Önder E. (2012). 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.
- Tayanç, T. ( 2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yerleştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*.123-135.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamında örnek olaylar*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Tortop, N. (1982). *Personel Yönetimi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). *Okul yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4), 68-87.
- Turan, S., Yıldırım, N., Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(2), 278-281. <http://kuey.net/index.php/kuey/article/view/504> adresinden alınmıştır.

Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160.

Türk, E. (1999), *Türk Eğitim Sistemi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Vural, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler İle İlgili Yönetici Ve Öğretmen Algıları (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Yavuz, N. (2013). *Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin problem çözmedeki yeterliliği*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yıldırım, A. ve Şimşek, H(2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

[http://maol.meb.gov.tr/html\\_files/yon\\_gen.html#](http://maol.meb.gov.tr/html_files/yon_gen.html#)

<http://www.memurlar.net/haber/491782/>

## EKLER

### EK 1- Yönetici ve Öğretmen Görüşme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Ve Atamaya İlişkin Yönetici, Öğretmen Ve Veli Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Eğitim Fakültesi**

**A.Elçin ERGİN**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

### 1. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

**1. Cinsiyet:**

Kadın

Erkek

**2. Yaş Grubu:**

20-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

**3. Eğitim Durumu:**

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

**4. Mesleki Deneyim:**

1-5

6-10

11-15

16-20

21 ve üzeri

**5. Yöneticilik Deneyimi:**

Yok

1-5

6-10

11-15

16-20

21 ve üzeri

**6. Çalışmakta olduğunuz kurumdaki ( veya en son çalıştığınız kurumdaki) çalışma süresi:**

1 yıldan az

1-3 yıl

4-7 yıl

8 yıl ve üzeri

**7. Branşınız**

.....

**8. Ünvanınız / Statünüz.**

.....

## GÖRÜŞME SORULARI

1. Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Size göre yöneticilerin yazılı sınav olmadan mülakat ile seçilmesi uygun mudur? Mülakat ile seçimin gerekçesi ne olabilir?
3. Sizce bir eğitim kurumuna yönetici seçiminde adaylarda ne gibi özellikler aranmalıdır?
4. Yönetici atamalarının adil yapıldığını düşünüyor musunuz?
5. Ataması yapılan yöneticilerin (ya da yapılacak olanların) yeterlilikleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
6. Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde sizce dikkate alınması gereken konular neler olmalıdır?
7. Sizce yöneticilerin seçilmesi ve atanması nasıl yapılmalıdır?
8. Bu süreci bir şeye benzetirseniz neye benzetirsiniz? Neden?

## EK 2- Veli Görüşme Formu

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket çalışması Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, VE ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ" konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Eğitim Fakültesi**

**A.Elçin ERGİN**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

### 2. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

**1. Cinsiyet:**

Kadın

Erkek

**2. Yaş Grubu:**

20-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

**3. Eğitim Durumu:**

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

**4. Okulda kaç yıldır velisiniz?**

1

2

3

4

**5. Okulda kaç çocuğunuz var?**

1

2

3

4

5

**6.  1**

2

3

4

5

**7. Mesleğiniz:**

.....

## GÖRÜŞME SORULARI

1. Eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde yapılan değişiklikler hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Size göre yöneticilerin yazılı sınav olmadan mülakat ile seçilmesi uygun mudur? Mülakat ile seçimin gerekçesi ne olabilir?
3. Sizce bir eğitim kurumuna yönetici seçiminde adaylarda ne gibi özellikler aranmalıdır?
4. Yönetici atamalarının adil yapıldığını düşünüyor musunuz?
5. Ataması yapılan yöneticilerin (ya da yapılacak olanların) yeterlilikleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
6. Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde sizce dikkate alınması gereken konular neler olmalıdır?
7. Sizce yöneticilerin seçilmesi ve atanması nasıl yapılmalıdır?
8. Bu süreci bir şeye benzetirseniz neye benzetirsiniz? Neden?

**EK 3- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin  
Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik**

10 Haziran 2014 SALI

**Resmî Gazete**

Sayı : 29026

**YÖNETMELİK**

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARI  
YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLENDİRİLMELERİNE  
İLİŞKİN YÖNETMELİK**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

**Amaç**

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

**Kapsam**

**MADDE 2 –** (1) Bu Yönetmelik, 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddesinin dokuzuncu fıkrası kapsamındakiler hariç olmak üzere, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında ikinci görev kapsamında görevlendirilecek müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3 –** (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 36 ve 37 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4 –** (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

b) Ders yılı: Derslerin başladığı tarihten kesildiği tarihe kadar geçen süreyi,

c) Dönem: Ders yılının başladığı tarihten yarıyıl tatiline ve yarıyıl tatili bitiminden ders kesimine kadar geçen süreleri,

ç) Eğitim kurumu: Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları,

d) Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığında bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre verilen ikinci görevi,

e) Müdür: Millî Eğitim Bakanlığında bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

f) Müdür başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığında bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

g) Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığında bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

ğ) Yıl: Göreve başlama tarihine göre geçen on iki aylık süreyi,

h) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığında bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri,

ifade eder.

## İKİNCİ BÖLÜM

### Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar

#### Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar

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



aranır;

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

#### **Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

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

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

#### **Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar**

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

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

#### **Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları**

**MADDE 8 – (1)** 6 ve 7 nci maddelerde öngörülen şartları taşıyan aday bulunamaması nedeniyle yönetici norm kadrosu boş kalan eğitim kurumlarına yapılacak

yönetici görevlendirmelerinde, söz konusu maddelerde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### Yönetici Görevlendirmelerine İlişkin Genel Esaslar

#### Müdürlüğe görevlendirme usulleri

**MADDE 9** – (1) Müdürlüğe görevlendirme;

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

usulleriyle yapılır.

#### Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar

**MADDE 10** – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

(4) Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilemez.

(5) İmam hatip ortaokulu müdür yardımcılarında en az biri Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi veya meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; imam hatip liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liseleri müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe veya Psikoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liseleri müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar, Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; spor liseleri müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından; özel eğitim kurumları müdür yardımcılarında en az biri ise rehberlik veya özel eğitim alan öğretmenleri arasından görevlendirilir.

(6) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

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

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

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

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **Komisyonlar**

#### **Değerlendirme komisyonu**

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

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Değerlendirme Komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının değerlendirmelerinde görev alamaz.

(4) Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

#### **Değerlendirme komisyonunun görevleri**

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

(2) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçları değerlendirmenin yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde başvuran yönetici adayları ile il milli eğitim müdürlüğüne bildirilir.

(3) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçlarına itirazlar il milli eğitim müdürlüklerine yapılır. Bu itirazlar değerlendirme komisyonu tarafından sözlü sınavlardan önce sonuçlandırılır.

### **Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü**

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

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Gerek görülmesi hâlinde aynı usulle birden fazla sözlü sınav komisyonu kurulabilir.

(4) Sözlü sınav komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sözlü sınavlarda görev alamaz.

(5) Sözlü sınav komisyonu üye tam sayısı ile toplanır. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısıyla yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(6) Sözlü sınav komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

### **Sözlü sınav komisyonunun görevleri**

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

a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek,

b) Sözlü sınava katılan adayların sınav sonuçlarını duyurmak,

c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak,

ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemleri yürütmek.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### Yönetici Görevlendirmesi

#### **Müdürlük görev süresinin uzatılması**

**MADDE 15** – (1) Görev sürelerinin uzatılmasını isteyen müdürler elektronik ortamda başvuruda bulunur. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler, Ek-1’de yer alan Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

(2) Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme, müdürlük görev süresinin sona ereceği ders yılının son gününe göre üç ay öncesinden itibaren yapılır.

(3) Ek-1’de yer alan Formun değerlendirilme sürecine ilişkin iş ve işlemler, il millî eğitim müdürlüklerinin koordinesinde eğitim kurumunun bağlı olduğu ilçe millî eğitim müdürlüklerince yürütülür.

#### **Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumunda uzatılması**

**MADDE 16** – (1) Dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumundaki görevlerinin uzatılması için başvuruda bulunanların görev süreleri, Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

#### **Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumu dışında uzatılması**

**MADDE 17** – (1) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra;

- a) Müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları,
- b) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılmayan müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,
- c) Görev sürelerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında uzatılmasını talep etmeyen müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,
- ç) Aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresinin dolmasına bağlı olarak müdürlüğü boşalacak eğitim kurumları

il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlükte dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin başka eğitim kurumunda uzatılmasını isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Görev süresinin diğer eğitim kurumlarında uzatılması için bu maddenin ikinci fıkrasına göre başvuruda bulunan müdürlerin görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

(4) Bu maddeye göre görev süresinin uzatılmasını isteyen adayların puanlarının eşitliği halinde sırasıyla; hizmet puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

### **İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirileceklere ilişkin duyuru ve başvuru**

**MADDE 18** – (1) Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlük norm kadrosu boş kalan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlar ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olup duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6 ncı maddelerde belirtilen şartları taşıyanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

### **Değerlendirme ve sözlü sınav**

**MADDE 19** – (1) İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar, Ek-2’de yer alan Form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava alınır.

(2) Adaylar, Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilir.

### **Sözlü sınav konuları ve puan değerleri**

**MADDE 20** – (1) Sözlü sınavda adaylar;

a) Mevzuat (T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

ve ilgili diğer mevzuat),

- b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti,
- c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi,
- ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi,
- d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti,
- e) Genel kültür,

yönlerinden değerlendirilir.

(2) Birinci fıkraya göre yapılacak değerlendirmede (a) bendinin ağırlığı yüzde elli, (b) ila (e) bentlerinin her birinin ağırlığı ise yüzde ondur.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır.

#### **Sözlü sınav sonuçlarının duyurulması ve itiraz**

**MADDE 21** – (1) Sözlü sınav sonuçları, sınavların yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınav sonuçlarına, sınav sonuçlarının açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

#### **Müdürlüğe ilk defa ve yeniden görevlendirme**

**MADDE 22** – (1) Sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-2’de yer alan Form üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenir.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara; 10 uncu maddenin beşinci fıkrasında belirtilen alanlarda görev yapmakta olanlardan aynı fıkroda bu alanlarda görev yapanlar için istisna olarak belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere iki puan, aynı maddenin altıncı fıkrasında belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunan kadın adaylar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere üç puan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere beş puan ilave edilir.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

(4) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-2’de yer alan Forma göre değerlendirme puanı, Ek-3’te yer alan Forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki

hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(5) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde tamamlanır.

### **Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme**

**MADDE 23** – (1) Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı norm kadrosu boş bulunan eğitim kurumlarına, görevlendirilecekleri tarih itibarıyla 5 ve 7 nci maddelerde belirtilen şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kurumunda veya eğitim kurumunun bulunduğu ilçe ve ildeki eğitim kurumlarında halen yönetici veya öğretmen olarak görev yapanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilir.

(2) Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilenlerden dört yıllık görev süresini tamamlayanların görev süresi, bu maddenin birinci fıkrasında öngörülen usulle uzatılabilir.

(3) Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık görev süresini tamamlayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarında yeniden görevlendirilmek isteyenler, bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen usulle başka bir eğitim kurumunda görevlendirilebilir.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **Ortak Hükümler**

#### **Yöneticilik görev süresi hesaplanması**

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

(2) Kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ile yöneticilikte vekâleten ve geçici görev kapsamında geçen süreler, dört yıllık sürenin hesabında değerlendirilmez.

(3) Dört yıllık sürenin hesabına; yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin, yöneticilik dışındaki geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik görevleri de dâhil edilir.



## **Kurucu müdürlüğe görevlendirme**

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

## **Müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme**

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

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması**

#### **Yöneticilik görevinin sona ereceği durumlar**

**MADDE 27 – (1)** Yöneticilik görevi;

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

b) Birleştirilen eğitim kurumlarında görev yapanlar bakımından bu işlemlerin gerçekleştiği,

c) Kapatılan eğitim kurumlarında görev yapanlar bakımından bu işlemlerin gerçekleştiği,

ç) Eğitim müşaviri ve eğitim ataşesi olarak atananlar ile Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla yurt dışında görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda görevlendirilenlerin bu atama veya görevlendirmenin yapıldığı,

d) Yurt içinde veya yurt dışında başka bir göreve bir yıl veya daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin bu görevlendirmenin yapıldığı,

e) Bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izin alanların aylıksız izinlerinin başladığı,

f) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun 18 inci maddesine göre bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izne ayrılanların aylıksız

izinlerinin başladığı, tarihten itibaren sona erer.

(2) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine göre sona erenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda öncelikle kadrolarının bulunduğu ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(3) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendine göre sona erenler, öncelikle kadrolarının bulunduğu ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(4) Yöneticilikleri birinci fıkranın (ç), (d), (e) ve (f) bentlerine göre sona erenler, söz konusu görev veya aylıksız iznin bitimini müteakip, en son görev yaptıkları ilde durumlarına uygun açık norm kadrosu bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

### **Yöneticilik görevinden ayrılma**

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

(2) 30 uncu maddenin birinci fıkrasına göre ayrılanlar hariç olmak üzere, yöneticilik görevlerinden istekleri ile ayrılmış olanlar, aradan bir yıl geçmeden tekrar yönetici olarak görevlendirilemez.

### **Yöneticilik görevinden alınma**

**MADDE 29** – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre yöneticilik görevinden alınanlar, durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır. Bu şekilde görevinden alınanlar, aradan dört yıl geçmeden yönetici olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunamaz.

### **Yönetici norm kadrosunda değişiklik**

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

(2) Norm kadro fazlası müdür yardımcıları, hizmet puanı daha az olandan başlamak üzere belirlenir. Hizmet puanının eşit olması durumunda ise sırasıyla yöneticilikteki

hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olan norm kadro fazlası olarak belirlenir.

## **SEKİZİNCİ BÖLÜM**

### **Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **Yürürlükten kaldırılan yönetmelik**

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

#### **Mevcut yöneticiler**

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

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre yöneticilik görevi 2013-2014 ders yılının bitiminde sona eren müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları, bu Yönetmelikte öngörülen usul ve esaslara göre yerlerine görevlendirilen yöneticiler göreve başlayana kadar görevlerine devam eder.

#### **2011 yılı Eğitim kurumları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı ile müdürlük seçme sınavı**

**GEÇİCİ MADDE 2 – (1)** 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamış olup müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın doğrudan sözlü sınava alınır. Bunlardan sözlü sınavda başarılı olanların görevlendirmeye esas puanları, Ek-2’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda alacakları puan da dikkate alınarak 22 nci maddeye göre belirlenir.

(2) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre yöneticiliğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında

görevlendirilebilir.

### **Dönüştürülen eğitim kurumları**

**GEÇİCİ MADDE 3 – (1)** Dönüştürülen eğitim kurumlarının dönüştürülmeden önceki yöneticileri, kalan görev sürelerini dönüştürülen eğitim kurumunda tamamlar.

### **Değerlendirme ve görevlendirme işlemleri**

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

### **Yürürlük**

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

### **Yürütme**

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

#### EK 4- Özgeçmiş

<b>Ad-Soyad</b>	A.Elçin ERGİN
<b>Kişisel Bilgiler</b>	<b>Uyruğu:</b> T.C <b>Doğum Tarihi ve Yeri:</b> 05/04/1983-Akşehir
<b>İletişim Bilgileri</b>	<b>Tel:</b> 05052614955 <b>E-Posta:</b> <a href="mailto:elcinkarademir@gmail.com">elcinkarademir@gmail.com</a>
<b>Öğrenim Bilgileri</b>	<b>Lise:</b> 1998-2001 Akşehir Anadolu Lisesi <b>Üniversite:</b> Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği <b>Yüksek Lisans:</b> Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı
<b>İş Deneyimi</b>	<b>2006-2010:</b> Konya İli Akşehir İlçesi Nasreddin Hoca İlköğretim Okulu Bilişim Teknolojileri Öğretmeni <b>2010-2013:</b> Antalya İli Kepez İlçesi Ahatlı İlköğretim Okulu Bilişim Teknolojileri Öğretmeni <b>2013- Halen:</b> Antalya İli Kepez İlçesi Turgutreis Ortaokulu Bilişim Teknolojileri Öğretmeni

## **EK 5- Katılımcı İzin Formu**

### **Yönetici/ Öğretmen/ Veli Katılımı İçin İzin Formu**

Bu formdaki imzam A.Elçin ERGİN tarafından yürütülen “MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ SEÇME, VE ATAMAYA İLİŞKİN YÖNETİCİ, ÖĞRETMEN VE VELİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım iki görüşme içerecektir. Araştırmacıyla birlikte ikinci bir görüşmenin gereksiz olduğu konusunda karar verirsek sadece bir tane görüşme yapılacaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi'nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

Jump to: **MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA B...** - 12%

**iThenticate**  
Professional Plagiarism Prevention

**MILLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI EĞİTİM KURUMLAR...**  
By: AYŞE ELÇİN ERGİN  
As of: February 18, 2016 9:34:00 AM EET  
37,117 words - 30 matches - 6 sources

**Similarity Index**  
**12%**

Document Viewer

Mode: Similarity Report

[Do not Exclude Phrases](#) [Include Quotes](#) [Include Bibliography](#) [Excluding matches <5%](#) [Limiting match size to 10 words](#)

Print Download

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ