



T. C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

RESMİ OKULLARDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİ SEÇME VE
ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Burçin ARSLAN

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2021

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

RESMİ OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burçin ARSLAN

Danışman: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Antalya, 2021

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışmada 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.

..... / /

Burçin ARSLAN

T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Burçin ARSLAN' ın bu çalışması 25.06.2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan

: Doç. Dr. Ramazan GÖK

.....

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Üye

: Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY

.....

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Üye (Danışman)

: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

.....

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri

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

TEŞEKKÜR

Anadolu Öğretmen Lisesi'nde okurken eğitim derslerinde öğrendiğim bir şey vardı; öğrenme hayat boyu devam eden bir süreçtir. Çok ilginçti ve tek gerçektir aslında. Mesleğim öğretmenlik en sevdiğim iş ise öğrenmektir, öğretmek kısmından hiçbir zaman emin olamadım çünkü. Öğretmek ettiren bir eylem olabilir ama öğrenmek etken bir eylemdir, içten gelir birey yalnızca ister de kendi öğrenme sorumluluğunu alırsa öğrenir. Türk Eğitim sisteminde dayatılan not korkusu gibi dışsal bir motivatör bireyi sadece ezberletmektedir. Ezberden ziyade yeni bir şey öğrenmenin mucizevi yanını hissettirebilsek ve devlet okullarında öğrencilerimizin önünde ışık olan eğitimciler olsa çok güzel bir ülke olurdu Türkiye. Ben yine de ülkemizin değişeceğine ve her şeyin güzelleşeceğine inanıyorum.

Bu sebeple Türkiye Cumhuriyeti'nin bir öğretmeni olarak her yeni gün kendimi daha fazla geliştirmeye ve ülkemizi daha da ileri taşımaya söz verdim. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı'na bu sebeple başladım. Bu süreç çok zordu, ama bana çok değer kattığını düşünüyorum.

Öncelikle bir kız çocuğu olarak bu ülkede eğitim görebilmemin, bir kadın olarak meslek sahibi olabilmemin önünü açan, bugün sahip olduğum her ne var ise onun sayesinde olan Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'e teşekkür ederim.

Akdeniz Üniversitesi'nde öğrenci olup kendisini hocam olarak tanıdığım için mutluluk duyduğum çok değerli Danışmanım Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ' a bu süreçte her şeyin kolaylıkla yapılabileceğini bana öğrettiği ve her durumda desteğini hissettirdiği için kendisine teşekkür ediyor ve öğrencisi olmaktan gurur duyuyorum.

Öğretmenlik mesleğine başladıktan sonra her türlü eğitimim ve gelişimim için desteğini, sevgisini ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen her zaman yanımda olan en değerlim canım eşim Ramazan ARSLAN' a teşekkür ederim.

Her türlü projelerimde ve yaptığım her işte bana destek olan canım arkadaşlarım Doç. Dr. Mustafa Kaya, Arş. Gör. Şafak Kılıç ve Gülizar Güven'e ayrıca benim bu hayattaki en iyi rehberim ve desteğim olan canım hocam Esra Hatice Karan' a teşekkür ederim.

Yüksek Lisansa kaydolma aşamamdan itibaren yanımda olan, yaptığım her işte beni destekleyen ve ihtiyaç duyduğum her anda bana yardımcı olan çok kıymetli meslektaşım ve arkadaşım Nilüfer Başer 'e teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte değerli vakitlerini bana ayırıp bu çalışmamda bana destek olan çok değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Kumluca Anadolu Lisesi 11 Dil sınıfında okuyan bu süreçte motive olmama yardımcı olan ve yaşadığımız uzaktan eğitim sürecinde elinden gelen her şeyi yapan çok sevdiğim 13 öğrencime teşekkür ederim. Çocuklar dilerim yolunuzda ışık olur, hepinizi çok iyi üniversitelere gönderirim.

Son olarak bugünlere gelmemde çok emeği olan canım babam ve anneme, her zaman başarılarıyla bana çok güzel bir örnek olan canım ablam Op. Dr. Gülçin Serpim'e, varlığını her zaman yanımda hissettiğim kız kardeşim İrem Üstün'e sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmama destek veren ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Burçin ARSLAN

ÖZET

RESMİ OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Arslan, Burçin

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve
Ekonomisi Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

Temmuz, 2021, 98 Sayfa

Bu çalışmanın amacı; resmi devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici seçme ve atama uygulamalarına ilişkin görüş ve önerilerinin belirlenmesidir.

Bu araştırma nitel araştırma yönteminde tasarlanmış bir durum çalışmasıdır. Araştırmanın örnekleme nitel araştırma yöntemlerinden maximum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu araştırmanın örneklemini Antalya ili Kumluca ilçesinde görev yapmakta olan gönüllü 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler farklı okul türlerinde çalışmaktadır. Demografik tablo incelendiğinde katılımcıların branşlarının da farklılık gösterdiği görülmektedir. Veriler araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış soru formu, “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği” ve Ekleri kullanılarak 15-45 dakika arasında gerçekleştirilen derinlemesine görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılardan izin alınarak, yapılan görüşmeler araştırmacı tarafından kaydedilmiştir. Toplanan verilerin çözümlenmesi amacıyla analiz tekniklerinden tema analizi kullanılmıştır, tema analizi yapıldıktan sonra belirlenen temalara yönelik katılımcı görüşleri doğrudan alıntılar kullanılarak betimsel analiz ile sunulmuştur. Bulgular her alt problemin cevabı olacak şekilde oluşturulan tablolar ile gösterilmiştir.

Araştırma sonuçları, konuya ilişkin Öğretmen görüşlerini yansıtan bulgular içermektedir, bu bulgular Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atama Sistemiyle ilgili olarak

yaşadıkları sorunları, bunların eğitim ortamına yansımalarını ve bu sorunların nasıl çözüleceğiyle alakalı ipuçlarını sunmaktadır. Öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda yönetici seçme ve atama sistemindeki en önemli problemin sözlü sınav yani mülakat olduğu görülmektedir. Öğretmenler mülakatların objektif olmadığını düşünmektedir. Bu durum okul iklimine olumsuz bir şekilde yansımakta ve öğretmen motivasyonunu düşürmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticisi, Yönetici Seçme, Liyakat, Kayırmacılık*



ABSTRACT

OPINIONS OF TEACHERS WORKING IN OFFICIAL SCHOOLS REGARDING THE SELECTION AND APPOINTMENT OF DIRECTORS

Arslan, Burçin

Master's Thesis, The Department of Educational Administration, Supervision,
Planning and Economics Program

Thesis Advisor: Associated. Prof. Süleyman KARATAŞ

July, 2021, 98 Pages

The aim of this study is the determination of the opinions and suggestions of teachers working in public schools on the practices of selecting and appointing administrators.

This research is a case study designed in qualitative research method. The sample of the study was determined by the maximum diversity sampling method, one of the qualitative research methods. The sample of this study consists of 20 volunteer teachers working in Antalya province Kumluca district. Teachers participating in the research work in different school types. When the demographic table is examined, it is seen that the branches of the participants also differ. The data were obtained by the researcher using the semi-structured questionnaire form, the "Regulation on Selection and Assignment of Directors for Educational Institutions Affiliated to the Ministry of National Education" and its annexes, being used an in-depth interview technique of 15-45 minutes. The interviews were recorded by the researcher, after obtaining permission from the participants before the interview. Theme analysis, one of the analysis techniques, was used to analyse the collected data. After the theme analysis, the participants' views on the determined themes were presented with descriptive analysis by being used direct quotations. The findings are shown in tables created to be an answer to each sub-problem.

The results of the research contain findings that reflect the views of the teachers on the subject, these findings present the problems teachers have about the Manager Selection and Appointment System, their reflections on the educational environment and clues about how to solve these problems. As a result of the interviews with the teachers, it is seen that the most

important problem in the manager selection and appointment system is the oral exam, namely the interview. The teachers think that the interviews are not objective. This situation reflects negatively on the school climate and decreases teacher motivation.

Keywords: *Education Management, Education Manager, Executive Selection, Merit, Favoritism*



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	3
1.2.1. Alt Problemler	3
1.3. Araştırmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Sayıltılar (Varsayımlar)	4
1.7. Tanımlar.....	5

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Eğitim	6
2.2. Yönetim	8
2.3. Eğitim Yönetimi.....	10
2.4. Okul Yönetimi.....	12
2.5. Okul Yöneticiliği.....	13
2.6. Geçmişten Günümüze Türkiye’de Yönetici Seçme Uygulamaları	15
2.7. Günümüz Türkiye’inde Mülakata Bakış Açısı	28
2.8. İlgili Araştırmalar	31
2.8.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	31
2.8.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	38

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni.....	44
3.2. Çalışma Grubu	44
3.3. Verilerin Toplanması.....	48

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik	49
3.5. Verilerin Analizi.....	50

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. 1. Alt Problem: Öğretmenler yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir buluyor mu? Neden?	51
4.2. 2. Alt Problem: Öğretmenlerin yönetici atamada sözlü sınava ilişkin görüşleri nelerdir?.....	53
4.3. 3. Alt Problem: Öğretmenlerin yönetici atama sözlü sınavında etkili olan unsurlara ilişkin görüşleri nelerdir?	57
4.4. 4. Alt Problem: Öğretmenlere göre eğitim yöneticisinin nitelikleri neler olmalıdır? Neden?	59
4.5. 5. Alt Problem: Öğretmenlere Göre Eğitim Yöneticisini Kim Seçmelidir?	62
4.6. 6. Alt Problem: Öğretmenlere Göre Eğitim Yöneticisi Seçilecek Kişide Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri Nelerdir?	64
4.7. 7. Alt Problem : Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliği ile İlgili Görüşleri Nelerdir?	66
4.8. 8. Alt Soru: Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atama Sistemi ile İlgili Önerileri Nelerdir?	70

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	75
5.2. Öneriler.....	81
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler	81
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	82
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	90
Ek-1 Araştırma İzni	90
Ek-2 Etik Kurul İzni	92
Ek-3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	93
Ek-4 Katılımcı İzin Formu.....	94
ÖZGEÇMİŞ.....	95
BİLDİRİM	97
İNTİHAL RAPORU	98

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 2.1. DEĞERLENDİRME FORMU EK-1	21
TABLO 2.2. DEĞERLENDİRME FORMU EK-3.....	24
TABLO 2.3. DEĞERLENDİRME FORMU EK-2.....	25
TABLO 3.1. DEMOGRAFİK TABLO.....	46
TABLO 4.1. YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMA SİSTEMİNİN GÜVENİLİRLİĞİ.....	51
TABLO 4.2. SÖZLÜ SINAVA İLİŞKİN GÖRÜŞLER	53
TABLO 4.3. YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMADA ETKİLİ OLAN UNSURLAR	57
TABLO 4.4. EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ.....	59
TABLO 4.5. EĞİTİM YÖNETİCİSİ SEÇİMİ.....	62
TABLO 4.6. EĞİTİM YÖNETİCİSİNDE BULUNMASI GEREKEN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	64
TABLO 4.7. YÖNETMELİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞLER	66
TABLO 4.8. YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMA SİSTEMİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER	70

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Eğitim, bireyleri sosyalleştirmeyi ve gelişimlerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir öğretme ve öğrenme sistemidir. Ayrıca eğitim, bireylerin düşüncelerini sistematik olarak uygulamaya dönüştürmesi ve böylece yaşam kalitesini daha da artırma yeteneği olarak nitelendirilmektedir. Bireyler, eğitim sayesinde nitelik kazanır ve dolayısıyla nitelikli bireyler toplumun gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlarlar. Bu nedenle, toplumların yüksek uygarlık seviyesine ve istenilen refah düzeyine ulaşması yalnızca eğitim ile mümkündür. Eğitim ilk olarak ailede başlayan ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Eğitimin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, belirli bir süreçte planlı bir şekilde gerçekleştirilen kısmı ise öğretimdir (Tezcan, 1997). Bu nedenle, eğitim bu yönüyle örgütsel bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel bir faaliyet olan eğitimin, formal örgütü okuldur. Örgüt etkililiği, örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2014). Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi örgüt yöneticisinin niteliklerine bağlıdır.

Eğitim yöneticilerinin amacı okulların kalitesini arttırmak ve eğitim faaliyetlerini geliştirmek olmalıdır (Taylor, 1911). Okulların geliştirilmesi ve toplumsal işlevlerini gerçekleştirmesinde eğitim yöneticilerinin mesleki yeterliliklerini arttırmaları ve bir örgüt olan okulu hedeflerine ulaştırma misyonunu ilgili tüm bireylerle paylaşarak ortak bir amaç haline getirmeleri çok önemlidir (Güler, 2014).

2018-2019 öğretim yılı Millî Eğitim Bakanlığı istatistik verilerine göre 66 849 örgün eğitim kurumu Türkiye’de eğitim öğretim için hazır bulunmaktadır ("Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2018-2019, " 2018/2019). Her bir eğitim kurumunda bir eğitim yöneticisi vardır. Bu yöneticilerin seçimi ise yönetmeliklerle yapılmaktadır.

Yönetici seçme sınavı yazılı ve sözlü olmak üzere 2 aşamada gerçekleşmektedir. Sözlü sınav demek mülakat demektir. Yönetici atama sistemlerinde mülakatın varlığı ülkemizde kayırmacılık gibi bir sorunu doğurmakta, liyakat geri plana atılmakta ve eğitim siyasetin bir

parçası haline getirilip niteliksizleştirilmektedir. Kayırmacılık belli bir grup veya kişinin lehine olacak şekilde hak ve adaletten sapma eğilimidir (Erdem, 2010). Sistemin bu şekilde olması yönetici atamalarında objektifliği ortadan kaldırmış, eğitim yöneticileri saygınlığını yitirmiştir. Türk eğitim sistemi bu uygulamadan ciddi bir şekilde zarar görmüştür. İdarecilerin çaba harcamadan oturdukları koltuklarını, kaybetme korkusu ile eğitimde hiçbir yeniliğe destek vermediği sadece tepeden gelen kararları uyguladığı bunun yanı sıra örgütün ihtiyaçlarını geri planda bıraktığı düşünülmektedir.

Bursalıoğlu (2014) *“Eğitim yöneticiliği öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılmadıkça, eğitim sisteminin etkisi ve veriminde yükselme görülmeyecektir”* demiştir. Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin niteliklerine göre yetiştirilmedikçe ve eğitim yöneticileri kendilerini geliştirmedikçe, eğitimde verimi arttırma amacıyla yapılan model ve yapı değişiklikleri de başarılı olamayacaktır. *“Çünkü örgüt ve yönetim dengesi, bir dereceye kadar, model ve insan dengesine benzetilebilir. Bu paralellik her ikisine de eşit ağırlık vermeyi zorunlu kılmaktadır.”*

Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasının önemi ise -Taylor’ın (1911) açıklamasında olduğu gibi- *“Herhangi iyi bir sistemin ilk hedefi birinci sınıf insan yetiştirmek olmalıdır.”* şeklinde vurgulanmıştır. Hedefi insan yetiştirmek olan eğitim kurumlarının başarısı eğitim yöneticisinin niteliklerine bağlıdır.

Türk eğitim sisteminde Millî Eğitim Bakanlığı’nın açıklamış olduğu istatistiksel verilere göre 1 milyonun üzerinde öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenler sistemin gerisinde kalmamak için kendini sürekli yenilemekte ve eğitim sisteminde yaşanan sorunları daha yakından takip etmektedir. Yeni atanan yöneticilerin nitelikleriyle ilgili en iyi fikre sahip olanların ve yönetici tutumlarından en çok etkilenenlerin öğretmenler olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma yapılan son değişikliklerle yönetici seçme ve atama sisteminde yaşanan sorunlar, vizyon belgesinde eğitim yöneticisi seçmeye yönelik hedeflerin gerçekleştirilememesi, yapılan mülakatlarda objektifliğin olmaması ve liyakatin geri plana atılmasıyla ilgili resmi devlet okullarında çalışan, eğitimin en önemli ögesi olan öğretmenlerin görüş ve önerilerinin alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu görüş ve öneriler doğrultusunda, eğitim kurumlarına yönetici seçilmesi ve atanmasında mevcut durum incelenerek, var olan aksaklıklar belirlenip yaşanan sorunlara

özüm üretilerek, ileride gerçekleştirilecek olan yönetmelik düzenlemelerine bilimsel bir katkı sağlanacaktır.

1.2. Problem Cümlesi

Resmi Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri Nelerdir?

1.2.1. Alt Problemler

1. Öğretmenler yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir buluyor mu? Neden?
2. Öğretmenlerin yönetici atamada sözlü sınava ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin yönetici atama sözlü sınavında etkili olan unsurlara ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlere göre eğitim yöneticisinin nitelikleri neler olmalıdır? Neden?
5. Öğretmenlere göre eğitim yöneticisini kim seçmelidir?
6. Öğretmenlere göre eğitim yöneticisi seçilecek kişide bulunması gereken kişilik özellikleri nelerdir?
7. Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama yönetmeliğı ile ilgili görüşleri nelerdir?
8. Öğretmenlerin yönetici seçme ve atama sistemi ile ilgili önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığına bağı kurumlara yönetici (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) olarak atanacakların; seçilme ve atanma sürecine ilişkin, resmi devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bir toplumun geleceğini inşa etmek eğitim sistemiyle mümkündür ve eğitim kurumları olarak kabul edilen okulların, en önemli yapı taşı öğretmenler oluşturmaktadır. Bu nedenle, sistem öğretmenlerin örgütteki görevlerini yerine getirmeleri sayesinde ayakta kalmaktadır. Sistemdeki işleyişin düzenli olması adına her eğitim kurumunun başında bir yönetici bulunmaktadır, yöneticinin vizyonu, liderliği ve eğitimle ilgili nitelikleri o okuldaki eğitim seviyesini ve öğretmenlerin motivasyonunu büyük ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu araştırma ile resmi devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici seçme ve atama sistemine ilişkin görüşlerinin bilinmesi, artık bir bilim olan eğitim yönetimi alanına önemli katkılar sağlayacaktır. Millî Eğitim Bakanlığı 5 Şubat 2021 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ni yayınlamıştır. Bu araştırmanın 7. Alt problemi öğretmenlerin yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile alakalıdır. Yeni yönetmeliğe ilişkin görüşlerin belirlenmesi Millî Eğitim Bakanlığına yönetmelikle ilgili gerçekleştirmesi gereken revizyon çalışmalarında bilimsel dayanak oluşturacaktır. Bir önceki cümlelerde belirtilenlerden dolayı bu araştırma oldukça önem arz etmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılında Antalya ili Kumluca İlçesinde görev yapmakta olan Öğretmenler ile onlardan elde edilen görüşme kayıtlarıyla sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

1. Katılımcıların görüşme sorularına ciddiye ve samimiyetle yanıt verdiği
2. Araştırmacı tarafından hazırlanan ve kapsam geçerliği uzmanlar tarafından kontrol edilen görüşme sorularının amaca uygun olarak hazırlandığı öngörülmüştür .

1.7. Tanımlar

Liyakat: Somut verilere dayanan bir seçim safhasının, adaylar arasında mesleğin gerekliliklerine uygunluk ölçüsüne paralel olarak sonuçlandırılmasını ifade etmektedir. Göreve layık olma ve uygunluk durumudur.

Kayırmacılık: Bir kişi veya grubun yararına olacak şekilde, hak ve adaletten uzaklaşma eğilimidir.

Nepotizm: Akraba kayırma, objektif olmayan bir şekilde ayrımcılık yapmadır.

Kronizm : Eş, dost, arkadaş kayırmadır.

Partizanlık: Siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendi yandaşlarına ayrıcalıklı davranmasıdır.

Hizmet Kayırmacılığı : Siyasal iktidarın gelecek seçimlerde tekrar iktidara gelebilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimuma çıkaracak şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesidir.

Patronaj: Siyasi partilerin iktidara geldikten sonra üst düzey bürokratları görevden alıp kendi ideolojisine uygun, yandaş kişileri o görevlere yerleştirmesidir.

Yönetmelik: Bir kuruluşun çalışma düzenini, yöntemini belirleyen ve bu kuruluşta çalışanların uyacakları kurallar bütünüdür.

Vizyon Belgesi: Kurumlar için belirlenen uzun vadeli temel kararların bulunduğu belgedir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen literatür taraması sonucu ulaşılan bazı sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

2.1. Eğitim

Dünyadaki herkes güvenli, organize, ulaşılabilir ve sürdürülebilir bir toplumun sağlam ve yaratıcı gelişimini desteklemek için eğitimin tartışılmaz bir öneme sahip olduğunu kabul eder. Bunun yanı sıra, modern toplumlarda bu yardımcı ve güçlendirici role hizmet etmek amacı ile eğitim doğru şekilde anlaşılmalı ve uygulanmalıdır (Steyn, Vos ve Beer, 2018).

Doğru uygulanan eğitim sayesinde toplumlar beklenen refah düzeyine ulaşır. Toplumların refah düzeyinin sağlanması ve artırılabilmesi için eğitime ihtiyaç vardır. Eğitim bireylerin doğumundan ölümüne kadar geçen süreyi kapsayan bir süreçtir. Bireye kültürü, yaşam becerileri, mesleki yeterlilikleri ve sahip olması gereken bilgiler eğitim aracılığıyla aktarılır (Demircan, 2018). Son derece hayati bir öneme sahip olan eğitim kavramının anlaşılmasını sağlamak için, tanımının en anlaşılır şekilde yapılması önemlidir. Geçmişten günümüze eğitim kavramının birçok tanımı yapılmıştır, bu tanımlar şöyledir:

İlk olarak 1950 yıllarında program geliştirme alanında büyük katkıları olan Tyler tarafından eğitim "bireylerin davranış biçimlerini değiştirme süreci" olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama günümüzde de kullanılmaktadır (Fidan, 2012).

Eğitimi, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik yönde değişiklik meydana getirme süreci olarak tanımlayan Ertürk (1973), ülkemizde en yaygın kullanılan tanımlamayı yapmıştır.

Eğitim bireyin yaşamı boyunca devam eden, bireye gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve değerlerin kazandırıldığı bir süreçtir (Demircan, 2018).

En genel anlamıyla eğitim insanları belirlenmiş amaçlarına uygun yetiştirme sürecidir. Bu süreçte insanın kişiliği değişir. Bu değişim eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler aracılığıyla gerçekleşir (Fidan, 2012).

Eğitim literatüründe yer alan değişik eğitim tanımlarından birkaçı aşağıda yer almaktadır (Arslan, 2009);

Eğitim:

-Toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama yollarını kazanmasında etkili olan sosyal süreçlerin tamamıdır.

-Kişinin içinde bulunduğu toplumda değeri olan, yetenek tutum ve diğer davranış kalıplarını kazandığı süreçlerin tümüdür.

-Okul çatısı altında sosyal yeterlik ve yüksek düzeyde bireysel gelişme sağlayan sosyal bir süreçtir.

-Eğitim, önceden tespit edilen esaslara uygun bireylerin davranışlarında belli evölüsyonlar sağlamaya yarayan planlı tesirler sistemidir.

Felsefi fikirlere göre eğitimin tanımı farklılık göstermektedir. İdealistler eğitimi insanın bilinçlice ve özgürce Tanrı'ya ulaşmak için sürdürdüğü tekdüze çabalar şeklinde tanımlamaktadır. Realizme göre eğitim; yeni nesillere kültürel mirası aktararak onların topluma uyumunun sağlanması sürecidir. Pragmatizm eğitimi kişiyi yaşantılarını yapılandırma aracılığıyla yeniden yetiştirme sürecidir olarak tanımlamaktadır. Marxizme göre eğitim; insanı çok yönlü biçimde yetiştirme sürecidir. Natüralizme göre eğitim; bireyin doğal gelişimini destekleme ve bunu sunmasını sağlama işidir (Yılmaz, 2017).

Bu tanımlar arttırılabilir. Son zamanlarda “genetik mühendisliğindeki” ilerlemeler, fiziksel uyaranlar sonucu beyinde biyo-kimyasal değişimlerin olduğunu göstermektedir ve oluşan bu biyo-kimyasal değişimler öğrenme olarak tanımlanabilmektedir. Bu yeni öğrenme görüntüsünden hareketle eğitim, çevre regülasyonu yoluyla bireyin beyinde istendik biyo-kimyasal değişimler oluşturma süreci olarak tanımlanabilir (Arslan, 2009).

Eğitimle ilgili olarak literatürde yer alan tanımlamalara bakıldığında eğitimin bir süreç olduğu, bireyde davranış değişikliğinin amaçlandığı, bu davranış değişikliğinin istendik yönde ve kasıtlı olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Tüm toplumların gelişmişlik düzeyi ve refahı eğitim düzeyleriyle ölçülür. Bir ülkeye bakıldığında eğitime ayrılan bütçe ne kadar fazlaysa, o ülkede refah düzeyi o kadar yüksektir. Eğitim sayesinde bireyler farklı meslek kolları için yetiştirilip, nitelikli hale gelirler, nitelikli hale gelen bireyler işe başlayarak toplumun kalkınmasına destek olmakta ve toplumun devamlılığını sağlamaktadır (Tezcan, 1997).

Eğitim Formal Eğitim ve İnformal Eğitim olarak ikiye ayrılır (Demircan, 2018) :

Formal Eğitim: Bir plan çerçevesinde yapılan eğitimidir.

İnformal Eğitim: Yaşamın içinde kendiliğinden gerçekleşen eğitimidir.

Formal Eğitim kendi içerisinde Örgün Eğitim ve Yaygın Eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır:

Örgün Eğitim: Belli bir yaş grubuna Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda hazırlanmış bir eğitim programı ile okullarda verilen eğitimidir.

Yaygın Eğitim: Örgün eğitim sistemine hiç katılmamış, bu sistemin herhangi bir kademesinde bulunmakta olan veya bu kademelerin birini terk etmiş olan kişilere ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda verilen eğitimidir.

Tanımlarda yer almasa da eğitimciler eğitim sürecinin üç temel özelliğinin daha olduğunu savunurlar. Bunlar; (1) Eğitim uzun bir süreçtir, (2) Uzun olduğu için de masraflı bir süreçtir ve (3) Geriye dönüşü olmayan bir süreçtir. Bu özelliklerinden dolayı eğitim rast gele bir süreç değildir. Uzun ve masraflı olan eğitim sürecinde yanlışa nerdeyse hiç yer yoktur. Sonuç olarak eğitim ciddi ve son derece önemli bir süreçtir (Arslan, 2009).

2.2. Yönetim

“Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir”
(Bursahoğlu, 2014).

Günümüzde yönetim, bir grup faaliyeti olarak değerlendirilmekte ve ekonomik yaşamın en önemli yönü olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için merkezi bir yönlendirme ve kontrol mekanizması vazgeçilmezdir. Tüm kaynaklar yönetimin organizasyon becerisine, idare yeteneğine ve girişimciliğine emanet edilir. Bu şekilde yönetim, bir kuruma hedeflerine ulaşmasında liderlik sağlar. Nitelikli yöneticiler ve etkili yönetsel liderlik olmadan, üretim kaynakları sadece kaynaklar olarak kalır ve hiçbir şekilde üretim olmaz. Rekabetçi ekonomi ve sürekli değişen yaşam koşullarında, yöneticilerin donanımlı olması ve çalışma performansı, kurumların hem hayatta kalmasını hem de başarısını belirler. Günümüz dünyasında yönetim öyle önemli bir yere sahiptir ki halkın refahı ve ülkenin kaderi bundan çok etkilenmektedir (Aquinas, 2007).

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde “yönetim” kelimesinin anlamı “çekip çevirme” ve “idare” olarak karşımıza çıkmaktadır.” İdare” sözcüğü Arapça kökenlidir, işlerin yürütülmesi anlamına gelmektedir. İnsan topluluğunun olduğu her yerde yönetim vardır.

“Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir” (Boran, 2013).

Yönetimin en önemli özelliklerinden biri evrensel bir süreç olmasıdır. Bu sebeple yönetim ile ilgili hem yerli hem yabancı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda yer almaktadır (Aquinas, 2007) :

-Joseph Massie' ye göre- "Yönetim, işbirlikçi grubun bir eylemi ortak hedeflere yönlendirdiği süreç olarak tanımlanır.”

-George R. Terry'nin ifadesiyle- "Yönetim, insanların ve kaynakların kullanımıyla hedefleri belirlemek ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen planlama, organize etme, harekete geçirme ve kontrol etmekten oluşan ayrı bir süreçtir.”

-Henry Fayol'un tanımıyla “Yönetmek; tahmin etmek, planlamak, organize etmek, komuta etmek, koordine etmek ve kontrol etmektir.”

Yönetim; bir kurumun müşterek hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için karar verme, planlama, sorun çözme, örgütlenme, iş bölümü yapma ve değerlendirme gibi ilkelere ilişkin bazı tekniklerle sistemli ve bilinçli olarak ustalıkla uygulanan faaliyetlerin tümüdür (Açıl, 2020).

Ziya Bursalıoğlu (2015)'na göre yönetim örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.

Yönetim, örgütü belirlenen amaçlara ulaştırma ve amaçları doğrultusunda yaşatma, insan ve madde kaynaklarını sağlama ve verimli bir biçimde kullanma, örgüt ile ilgili politika ve kararları uygulama, işlerin yürütülmesini sağlama, örgüt faaliyetlerini izleme, kontrol etme ve geliştirmedir Bir kurumda neyin nasıl yapılması gerektiğine yönelik elde edilen cevaplar yönetim denilen bir sentezi oluşturmaktadır (Taymaz, 2019).

Yönetimin bir sanat mı yoksa bir bilim mi olduğu tartışma konusu olmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak yabancı kaynaklarda "Yönetim sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisidir" denilmektedir. Bu, yönetimin değişen doğasını açıklamaktadır. Yönetim hem bilim hem de sanattır. Yönetim bilimi, yöneticilere mesleki çabalarında rehberlik edebilecek belirli genel prensipler sağlar, yönetim sanatı ise her durumu etkili bir şekilde değerlendirme imkanı sunar (Aquinas, 2007).

Yönetimin kökleri, insanların gruplar halinde yaşamaya başladığı zamana dayanır. Tarihe bakıldığında çeşitli sebeplerle, güçlü kişilerin kitleleri zekalarına, fiziksel ve mental yeteneklerine göre gruplar halinde organize edip, yönettiği görülmektedir (Bursalıoğlu, 2014). En iyi bilinen yönetim ilkelerinin uygulanmasının kanıtı, eski Yunanistan'da kamusal yaşamın, Roma Katolik Kilisesi'nin ve askeri güçlerin örgütlenmesinde bulunabilmektedir (Aquinas, 2007). Bu sebeple medeniyetlerin doğuşundan bu zamana kadar dünyanın çeşitli yerlerinde bir şekilde yönetim uygulanmıştır.

Sanayi Devrimi'nin etkisiyle birlikte, yönetimde köklü değişiklikler meydana gelmiş, endüstri yapısının karmaşık hale gelmesiyle, resmi bir yönetim teorisinin geliştirilmesi gerekliliği oluşmuştur. Yönetimle ilgili görüşler zaman geçtikçe şartlara uygun olarak değişime uğramış ve farklı aralıklarla geliştirilen yönetim kuramları ortaya çıkmıştır (Açıl, 2020).

2.3. Eğitim Yönetimi

En genel anlamıyla eğitim yönetimi, bireylerin ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yaparak çalışması olarak tanımlanmaktadır. Eğitim yönetiminin, bu tanıma aslında eğitimin işlevleriyle alakalıdır. Eğitimin işlevlerine baktığımız zaman toplumun gereksinimleri ve devletin ihtiyaçları doğrultusunda önceden oluşturulmuş hedeflerin var olduğu görülmektedir. Eğitim sistemi bu hedefler doğrultusunda bireyler yetiştirmekte ve onları hayata hazırlamaktadır (Aydın, 2018). Birden çok kişinin bulunduğu kurumlarda işlerin organize

biçimde yürütülebilmesi için yönetim zorunludur. Eğitimde öğrenciler, öğretmenler ve yöneticiler büyük bir topluluğu oluşturmaktadır. Eğitim yönetimi bu topluluğun madde ve insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak en iyi sonuca ulaşmayı sağlamaktadır.

Taymaz (2011)'a göre kamu yönetiminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin başarısı okul ve sınıf yönetimi ile yakından ilişkilidir, eğitim yönetiminin kalitesi büyük oranda sınıf yönetiminin başarısına bağlıdır.

Aydın (2018) psikolojik, sosyokültürel ve bireysel nitelikteki etmenler eğitim yönetimini belirleyen etkili değişkenler olarak düşünülebilir. Eğitim yönetiminin görevlerine bakıldığında bu görevlerin insanlarla etkili biçimde çalışma, etkili bir örgüt yönetimi, yeterli bir okul binası ve ortamı hazırlama, eğitim programlarının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet olduğu görülmektedir.

Eğitim yönetiminin konusu bütün okulların içinde bulunduğu sistemlerin çözümlemesi ve birleşimidir. Bu alan bir toplumda uygulanmakta olan eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini kontrol eder. Eğitim sisteminin felsefesini ve bu felsefenin hangi değerler üzerine kurulduğunu inceler. Yöneticinin davranış şekillerine bu değerler aracılığıyla ışık tutmaya çalışır. Ortaya koyduğu kavram ve süreçlerin okul ortamında uygulanmasını okul yöneticisinin bilgi ve yeteneğine bırakır (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitim yönetiminin özellikleri şunlardır (Maya, 2014):

-Bir eğitim kurumu olan okulların amaçları net değildir, amaçlar sürekli değişime uğramaktadır ve bazen birbirleri arasında zıtlık göstermektedir.

-Eğitimdeki amaç ve politikalar oldukça soyuttur, bu sebeple başarı ölçütü olarak kullanılamazlar.

-Okulların kadrolarını mesleki eğitim almış ve kendilerini alanlarının uzmanı olarak gören öğretmenler oluşturur, mesleğinde uzman olan bu öğretmenler uygulamada bağımsız olmak isterler bu sebeple zaman zaman yöneticiler ve öğretmenler arasında çatışma yaşanabilir.

-Okullar insan ilişkilerinin baskın olduğu kurumlardır, okullarda öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-yönetici ve öğretmen-aile ilişkileri bulunur.

-Okullar ortaya çıkarılan ürünün değerlendirilmesinin zor olduğu kurumlardır. Öğrenci kazanımları, tutum ve davranışlarını hızlı bir şekilde gözlemlemek mümkün olmamaktadır, bu sebeple sürece dayalı performans değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır.

-Eğitimin yönetici kesimi farklı baskı gruplarının denetimi altında bulunmaktadır ve bu sebeple diğer örgütlerle aynı değildir.

-Toplum eğitimle alakalı yüksek beklenti oluşturmakta fakat eğitime düşük ilgi göstermektedir, toplumsal beklenti yüksekliği ve ilgi düşüklüğü sebebiyle toplum ve eğitim arasında dengesizlik oluşmaktadır.

-Eğitim yöneticileri, eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almadan öğretmenler arasından seçilmekte, tecrübesiz olmaları sebebiyle yönetimde sıkıntılara sebep olmaktadır.

-Yönetim merkezi sisteme bağlı olduğu için eğitim kurumları bulundukları bölgenin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

2.4. Okul Yönetimi

Okullar bireyleri sosyal, psikolojik, fizyolojik ve ahlaki yönden tüm yönleriyle ele alır, bireyin toplumun bir üyesi olduğunu öğrenmesini sağlar, sosyal ilişkilerini geliştirmesi için fırsatlar sunar ve bireyi hayata hazırlar (Bakır, 2015).

Turan (2018) okulun anlamını zaman ve hayattan aldığını ifade etmektedir. Bu iki kavramın ne olduğu kendi içinizde netleştikten sonra okulun var olma nedeni ontolojik bir temele dayandırılabilir. Eğitim örgütünün tüm üyeleri tarafından, hayatın tanımı yapılarak işe başlanmalıdır. “Eğer kurguladığımız hayat yanlış varsayımlar üzerine inşa edilmişse doğru bir hayat yaşayamayız.” Bu yönden baktığımız zaman okul, hayatın anlam kazandığı ve yaşam senaryosunun oluşturulduğu bir yerdir. Okulun en önemli görevi öğrencilerin öğrenme güdüsünü teşvik etmek, öğrenme isteğini en yüksek düzeye çıkarmak ve heyecanını kaybetmemesi için öğrenciyi motive etmektir.

Tüm çocuklar öğrenme güdüsü ile doğarlar, 5-6 yaşlarında okul öncesi öğrenimlerine başladıkları zamanda da öğrenme istek ve heyecanları devam etmektedir. Eğitimciler ğrencileri motive etmekten ziyade onların doğuştan var olan güdülerini korumaları için onlara destek olmalıdır, bu anlamda en büyük sorumluluk eğitimcilere aittir (Jenkins, 1997).

Yönetimin eğitime uygulanmasına eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasına okul yönetimi denir. Bu çerçevede bakıldığı zaman eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda gerçekleştirilmesi işine okul yönetimi denir. Eğitim sisteminin yapısı ve amaçları doğrultusunda bu alanın sınırları çizilmektedir (Bursalıoğlu, 2015).

Eğitim sisteminin en önemli ögesi okuldur. Okullar eğitim sisteminde bireylerin yetiştirilip topluma kazandırıldığı açık sistemlerdir. Okulda eğitim yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, eğitimde başarıyı getirir.

Yönetim işi aynı zamanda organizasyon işidir. Eğitim sistemi içerisinde yer alan, farklı konumlardaki bireyler organize bir biçimde okul yönetimini etkilemektedir. Okulun yönetilmesinde öğretmenler, veliler, eğitimci olmayan personel, idareciler, üst yönetim yapısı ve çevresel baskı grupları rol oynamaktadır.

Bursalıoğlu (2015) okul yönetiminin önemini, örgütün amaçlarına uygun şekilde devamlılığının sağlanması, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemesi sayesinde okul yönetiminin değerini yükseltmesi olarak ifade etmektedir.

2.5. Okul Yöneticiliği

Okul yönetiminden sorumlu olan kişiye, okul yöneticisi denilmektedir ve okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerle belirlenmiştir (*MEB Mevzuat* 2021). Türk eğitim sisteminde yöneticiler okullara atanmış olarak gönderilmektedir, seçilmiş olmadıkları için kendilerini örgüte kabul ettirebilecek nitelik ve yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Şişman (2013)'a göre okul yöneticileri okul ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayıp, ihtiyaçların karşılanmasında rol oynayan, çalışan, öğretmen ve öğrencilerin performansından sorumlu olan kişilerdir. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okul müdürünün belirli yetenek ve niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı olarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken insan ve madde kaynaklarını sağlayıp, alınan kararlar ve planlar doğrultusunda yönetmek okul müdürünün görevidir. Her okul müdürünün en önemli amacı ve rolü kurumun sahip olduklarından daha iyisini ve fazlasını sağlamaktır. Bu rolü

gerçekleştirirken sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanıp, öğrenciler için en önemli amaçları, araçları ve öğrenme süreçlerini belirleyerek hedefe ulaşmayı sağlayabilir (Taymaz, 2019).

Geleneksel olarak okul yöneticisi okulun otorite temsilcisidir, modern çağ tartışmalarında okul yöneticileri otorite temsilcisi olmaktan ziyade eğitim ve öğretim lideri olarak düşünülmektedir (Şişman, 2013).

Bursalıoğlu (2015) okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatması için bu alanda akademik bir eğitim almış olmasının zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu şekilde yetişmiş, donanımlı bir okul müdürü karşılaştığı her sorunu çözmek için deneme yanılma yöntemi yerine bilim yolunu kullanacak ve başarılı olacaktır.

Son zamanlarda yaşanan ekonomik bunalım eğitim hizmetlerinin rekabetçi, yenilikçi ve etkili bir biçimde sunulması için, eğitim sistemlerinin güncellenmesini zorunlu kılmıştır. Bu sebeple eğitimin bütün düzeylerinde çalışan okul müdürleri sadece merkezi eğitim idaresinden gelen emirlere uyma görevi ile sınırlandırılmamalıdır; aksine eğitim ihtiyaçlarına uygun olarak modern yönetim ilkelerinden yenilik, liderlik ve esneklik ilkelerinin uygulayıcısı olmalıdırlar (Moynihan vd. , 2012).

Okulların liderlere ihtiyacı vardır. Eğitim sistemlerinde sürekli olarak değişiklikler yapılmaktadır. Hangi durumda olursa olsun, eğitim alanında önemli ilerlemeler kaydetmek için, sadece emirleri yerine getirmeyecek, aynı zamanda inisiyatif alacak, değişiklikler yapacak, ilham verecek ve gerçek liderler olacak okul müdürlerine sahip olmak önemlidir (Brinia vd. , 2016).

Huber (2004), eğitimdeki yeniliklerin başarısının ve etkililiğinin okul müdürlerinin liderlik becerilerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple aslında eğitimdeki en önemli mesele, okul yöneticilerinin liderler olarak yetiştirilmesi, öğretmenlere ilham vermesi ve başarılı sonuçlar elde etmek için uygun koşullara (vizyon, çevre, insanlar ve değişim fırsatları) sahip olmasıdır.

Açıkalın (2019) her okul, müdürü kadar okuldur cümlesiyle okul yöneticisinin eğitim ve öğretim açısından önemine vurgu yapmaktadır.

21. yüzyıl bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir. 21. yüzyılda okul müdürlerinden işlerini profesyonel bir şekilde yapmaları, öğretmenlerinin gelişimlerine destek vermeleri hem öğrenci hem öğretmen için bir rehber ve ilham kaynağı olmaları, sürekli kendilerini geliştirerek çağın gerekliliklerine uyum sağlayıp, personelleriyle birlikte ortak vizyon ve misyon oluşturarak okullarını en yüksek başarı seviyesine ulaştırmaları beklenmektedir (Polat ve Odabaş, 2008). Okul yöneticisinin günümüz eğitim sisteminde beklenen özelliklere sahip olabilmesi için bu alanda akademik eğitim alması artık bir ihtiyaç olmaktan çok bir zorunluluktur.

2.6. Geçmişten Günümüze Türkiye’de Yönetici Seçme Uygulamaları

Ülkemizde 3 Mart 1924’te 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim öğretim faaliyetleri tek bir çatı altında toplanmıştır (Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

Cumhuriyetin ilk yıllarında John Dewey ülkemizi ziyaret edip eğitim öğretim faaliyetlerini inceleyerek bir rapor hazırlamış, raporunda okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik programların açılmasıyla ilgili öneriler sunmuştur. 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü’nde Pedagoji Bölümünün açılması yönetici yetiştirme ile ilgili atılan ilk önemli adımdır. Pedagoji Bölümüne yeni açılan eğitim kurumlarının yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meslekte deneyimli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmak için yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavların ardından alınıp, eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilerek mesleğe hazırlanmışlardır (Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015).

1953’te Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur, TODAİE’nin kurulmasıyla kamu yönetiminin farklı bir alan olduğu ve eğitim yönetiminin onun bir alt alanı olarak düşünüldüğü görülmektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014). TODAİE bünyesinde eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin de yer alabildiği uzmanlık programları yürütülmektedir. Bu programlar kamu çalışanlarına yöneticilik becerilerinin kazandırılması açısından önemlidir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

1962’de Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu oluşturulmuştur. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaçları doğrultusunda eğitim yöneticisi yetiştirmek için üniversitelerde eğitim fakülteleri ve eğitim bölümlerinin açılması ile ilgili görüşler yer almaktadır (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Hacettepe Üniversitesi'nde Eğitim Bölümü'nün ve Ankara Üniversitesi'nde Eğitim Fakültesi'nin açılmasına MEHTAP raporu öncülük etmiştir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014).

1964 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi kurulmuştur. 1965-1966 yıllarında eğitim- öğretime başlayan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, o dönemde eğitim süresi 4 yıl olan, okul yöneticiliği alanında eğitim veren ilk ve tek fakültedir. 1982'de ismi Eğitim Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiştir. Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı açılmıştır. Daha sonra sırasıyla Gazi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi kurulmuş ve bu fakülteler Türk Eğitim sisteminde ihtiyaç duyulan yönetici, denetici ve uzmanların yetiştirilmesini sağlamıştır. Fakat YÖK'ün 06. 11. 1997 gün ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmıştır, bu kurumlar sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar olarak varlıklarını devam ettirmektedir (Cemaloğlu, 2005).

İlk kez gerekli koşulları sağlayan bütün öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle (MEB 1998) uygulanmaya başlamıştır. Bu yönetmelik, Türk Eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmete başlamadan önce yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmeliktir. 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" okul yöneticiliğine atanmak için iki aşamalı bir sınav sistemini ortaya koymaktadır. Bu yönetmelikle, birinci aşama sınavını geçen adaylara 120 saatlik hizmet içi eğitim programına katılma şartı getirilmiştir. Eğitim sonrasında değerlendirme sınavına giren ve 100 üzerinden en az 70 puan alan katılımcılara yöneticilik sertifikası verilmiştir. 1998 yılındaki yönetmelik, eğitimde yönetici atamalarında profesyonelleşmenin ilk adımı olarak değerlendirilebilir. Türkiye'de yönetici seçme uygulamaları genel olarak incelendiğinde, 2002 yılından beri aynı siyasi parti iktidarda olmasına rağmen Millî Eğitim Bakanlığının en çok değişikliği yönetici seçme ve atama yönetmeliğinde yapmış olduğu görülmektedir. Sadece 2004 ve 2010 yılları arasında bu konuyla ilgili 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarıldığı bilinmektedir (Taş ve Önder, 2010).

Eğitim Yönetimi alanındaki uzmanlar sürekli olarak yönetim alanında uzmanlaşmanın etkili okullar açısından önemini vurgulamaktadır. Fakat ülkemizde son yıllarda yapılan yönetici atama uygulamalarında öğretmenlerin yönetici olarak görevlendirilebileceği inancı tüm eğitim kurumlarına ciddi zararlar vermektedir (Bursalıoğlu, 2015).

2010-2017 yılları arasında yapılan yönetmelik değişiklikleri incelendiğinde, 2017 yılında sadece sözlü sınava yani mülakata dayalı atamaların yapılması en dikkat çekici değişikliktir. Sözlü sınava katılan aday en az 60 puan aldıktan sonra atama başvurusunda bulunur, mülakatta alınan puanın geçerlilik süresi 6 aydır (Atalay Mazlum, 2018).

2018 yılında 2023 vizyon belgesi hedefleri dikkate alınarak yönetmelik değişikliği yapılmıştır. 21 Haziran 2018 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin II. Bölümü'nde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar, müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar, müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar, sözlü sınav komisyonunun oluşumu ve çalışma usulü, sözlü sınav komisyonunun görevleri, değerlendirme komisyonunun oluşumu ve çalışma usulü yer almaktadır (*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 2018)

2023 Vizyon Belgesi incelendiğinde “Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır” ifadesi yer almaktadır ("2023 Eğitim Vizyonu ", 2020). Fakat 21 Haziran 2018 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin II. Bölümü'nde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar bölümüne, bu kriterin eklenmediği görülmektedir (*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 2018).

En son yapılan atamalar 21. 06. 2018 tarihli 30455 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'ne uygun olarak yapılmıştır. Müdür olarak atanabilmek için en az 1 yıl müdür olarak görev yapmış olmak, müdür yardımcısı olarak atanabilmek için adaylık dahil en az iki yıl kadrolu öğretmenlik yapmış olmak şartları aranmaktadır. Daha önceki yönetmeliklerde özel şartlar kısmında mesleki deneyim süresinin daha uzun olduğu görülmektedir. Sınav iki aşamalı gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden en az 60 puan alan adaylar sözlü sınava girmeye hak kazanır. İkinci aşamada Sözlü sınava katılan adaylardan 100 tam puan üzerinden en az 60 puan

alan adaylar başarılı sayılırlar. Yazılı sınav puanının geçerlilik süresi 3 yıldır (*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 2018).

Son yönetmelik değişikliği 5 Şubat 2021 tarihinde Resmî Gazetede yayınlanan 31386 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ile yapılmıştır. Yeni yönetmeliğin I. Bölümü'nde Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar, II. Bölümü'nde Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar, III. Bölümü'nde Komisyonlar, IV. Bölümü'nde Eğitim Yönetimi Sertifika Programı, İzlenecek Yöntem, Yazılı Sınav, Değerlendirme ve Sözlü Sınav ile ilgili hükümler, V. Bölümü'nde Görevlendirme, VI. Bölümü'nde Ortak Hükümler, VII. Bölümü'nde Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması ve Devamına ilişkin hükümler, VIII. Bölümü'nde Çeşitli ve Son Hükümler yer almaktadır. Yeni yönetmelik ile birlikte 3 ayrı ek yayınlanmıştır Ek-1 Öğretmenlikten Yöneticiliğe geçecekler için sözlü sınavda kullanılacak olan değerlendirme kriterlerinin bulunduğu formdur, Ek-2 Yöneticilikten başka bir okulun yöneticiliğine geçecekler için sözlü sınavda kullanılacak olan değerlendirme kriterlerinin bulunduğu formdur, Ek-3 Sözlü Sınav Formu olarak adlandırılmış ilk kez yöneticiliğe başvuru yapanlar için yazılı ve sözlü sınavda alınan puanlar ve diğer belirlenen kriterlere uygunluk durumuna göre verilen puanların toplanıp aritmetik ortalamasının alınacağı formdur (*Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*, 2021).

I. Bölüm' de Tanımlar kısmında yer alan f ve g maddelerinde Eğitim Yönetimi Sertifikası ve Eğitim Yönetimi Sertifika Programı tanımları dikkat çekmektedir. Eğitim Yönetimi Sertifika Programının Bakanlık Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüne eğitim yönetimi alanında düzenlenen bir program olduğu görülmektedir. Böyle bir programın ilk defa düzenlenecek olması dikkat çekicidir.

II. Bölümü'nde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar, müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar, müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar, sözlü sınav komisyonunun oluşumu ve çalışma usulü, sözlü sınav komisyonunun görevleri, değerlendirme komisyonunun oluşumu ve çalışma usulü yer almaktadır. Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar kısmında okul türüne göre branş şartının getirilmesi olumlu bir değişiklik olarak kabul edilebilir.

III. Bölüm 10. Madde' de İl değerlendirme komisyonuna eğitim, öğretim ve bilim alanında faaliyet gösteren sendikalardan ülke genelinde en fazla üyeye sahip ilk dört sendikadan

sendika genel merkezinin belirleyeceği birer temsilcinin katılımı en dikkat çekici ve ilginç konudur.

IV. Bölüm Madde 14 “Eğitim Yönetimi Sertifika Programı” uzaktan eğitim ve/veya yüz yüze eğitim kapsamında uygulanır cümlesi, paydaşlara bu programın yeterince iyi planlanmamış olduğunu düşündürmektedir. Yönetici olmak isteyen öğretmenlerin belirlenen şartları taşıması halinde başvurabileceği bir program olduğu alınan sertifikanın sadece 8 yıl geçerli olacağı belirtilmiştir, yönetici olarak göreve devam edenlerin sertifika süreleri dolduğunda istemeleri halinde tekrar bu programa alınabileceği belirtilmektedir. Yazılı sınavda Matematik ve Türkçe’nin sınavdan çıkarıldığı görülmektedir. Ayrıca bu bölümde bulunan Değerlendirme kısmında mevcut yöneticilerin yazılı sınava tabi tutulmadan sadece mülakat ile Ek-2 Değerlendirme Formu kullanılarak görevlendirileceği, ilk kez yönetici olarak görev yapmak isteyen öğretmenlerin önce yazılı sınava girmesi, daha sonra Ek-1 ve Ek-3 formları ile sözlü sınava alınması tüm bunlardan sonra da Eğitim Yönetimi Sertifikasyon Programına katılması bu programdan mezun olup belgeyi almaya hak kazanırsa yöneticiliğe alınması sistemin paydaşları tarafından oldukça adaletsiz görülmektedir. V. Bölümde görevlendirmelerin nasıl yapılacağı ile ilgili tüm detaylar yer almaktadır. VI. Bölümde Yöneticilerin 4 yıllığına görevlendirileceği ve aynı eğitim kurumunda 8 yıldan fazla görev yapamayacağı belirtilmiştir. Okul türüne göre branş önceliği bu kısımda da yer almaktadır.

VII. Bölümde yöneticilik görevinin sonlandırılması ve sürdürülmesi ile ilgili usul ve esaslar bulunmaktadır. VIII. Bölümde mevcut yöneticilerin bu yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren görevlerine devam edeceği 4 yıllarının dolmasının ardından Eğitim Yöneticiliği Sertifikasyon programına başvuru yapmaları gerektiği, bu programdan mezun olup belge almaya hak kazananların yöneticiliğe devam edeceği, kazanamayanların ise görevlerine son verilip öğretmenliğe geri döneceği belirtilmektedir (*Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 2018). Mevcut yöneticilerin yazılı sınava alınmadan sadece sözlü sınavla ve sertifikasyon programına göre değerlendirilmesinin, eğitim öğretim veren kurumlar açısından adil olmayan bir yaklaşım olduğu paydaşlar tarafından düşünülmektedir.

Aşağıdaki tablolar Ek-1 Öğretmenlikten Yöneticiliğe geçmek isteyenler için Değerlendirme Formu kriterlerini ve puanlarını göstermektedir.



Tablo 2.1. Değerlendirme Formu Ek-1

A. KİŞİSEL BİLGİLER	T. C. Kimlik No	PUAN DEĞERİ	BELGE/SÜRE	TOPLAM PUAN
	Adı ve soyadı			
	Alanı			
	Görev yapmakta olduğu eğitim kurumu			
B. EĞİTİMLER ⁽¹⁾	İkinci bir dört yıllık yükseköğrenim mezunu olanlara	4		
	Diğer alanlarda tezsiz yüksek lisans ⁽³⁾ (Alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans programı hariç.)	5		
	Eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans ⁽²⁾	6		
	Diğer alanlarda tezli yüksek lisans ⁽³⁾	7		
	Eğitim yönetimi alanında tezli yüksek lisans ⁽²⁾	8		
	Diğer alanlarda doktora ⁽³⁾	11		
	Eğitim yönetimi alanında doktora ⁽²⁾	15		
	BÖLÜM TOPLAMI			
Açıklama 1- Bu bölümde lisansüstü eğitimler için yalnızca en yüksek puan verilecektir. 2- Eğitim Yönetimi ve Politikası anabilim dalı ile alt programlarında yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programa eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir. 3- İkinci maddede belirtilenlerin dışındaki anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınacaktır.				
C. HİZMET SÜRESİ	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için (Adaylık dâhil dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)	1		
	Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)	2		
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)	3		
	Müdürlükte ve Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)	4		
	Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Mesleki Eğitim merkezleri alan/bölüm şefliğinde geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)	2		
	BÖLÜM TOPLAMI			
	Açıklama: Sürelerin hesabında: a) Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır. b) Yöneticilikte (kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil) geçen hizmet süreleri ile aylıksız izinli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. c) Asker öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır.			
D. AKADEMİK VE MESLEKİ DENEYİM	Ulusal hakemli dergide makalesi yayımlanmak	2		
	Uluslararası hakemli dergide makalesi yayımlanmak	3		
	Öğretmen adaylarının yapacakları öğretmenlik uygulaması kapsamında uygulama öğretmeni olarak görev yapmış olmak	1		
	En az bir ders yılı okul zümre başkanlığı yapmış olmak	1		
	En az bir ders yılı ilçe zümre başkanlığı yapmış olmak	2		

	En az bir ders yılı il zümre başkanlığı yapmış olmak		3		
	En az bir yıl birim/bölüm başkanlığı yapmış olmak		2		
	Üniversitelerde en az bir dönem ders okutmak ve değerlendirme yapmış olmak		2		
	BÖLÜM TOPLAMI				
	Açıklama: Bu bölümde en fazla 8 puan verilebilecektir.				
E. KURUM GELİŞTİRME DENEYİMİ	Kurumsal Yenilik Çalışmaları	Çalışmalarda fiilen görev almaları kaydıyla eğitim kurumu adına marka tescili almaları	3		
		Çalışmalarda fiilen görev almaları kaydıyla öğretmen veya öğrencilerin Türk Patent ve Marka Kurumundan tasarım tescili almaları	4		
		Çalışmalarda fiilen görev almaları kaydıyla öğretmen veya öğrencilerin Türk Patent ve Marka Kurumundan faydalı model tescili almaları	5		
		Çalışmalarda fiilen görev almaları kaydıyla öğretmen veya öğrencilerin Türk Patent ve Marka Kurumundan patent tescili almaları	6		
	Proje Çalışmaları	Yürütülen ulusal projelerden sonuçlandırılanlarda danışman olarak görev almış olmak	2		
		Yürütülen uluslararası projelerden sonuçlandırılanlarda danışman olarak görev almış olmak	4		
		Yürütülen ulusal projelerden sonuçlandırılanlarda yürütücü olarak görev almış olmak	3		
		Yürütülen uluslararası projelerden sonuçlandırılanlarda yürütücü olarak görev almış olmak	5		
	Öğretmenin Güçlendirilmesi	Hizmetiçi eğitim faaliyetlerine kursiyer olarak katılmış olmak	2		
		Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde eğitim yöneticisi olarak görev yapmış olmak	2		
		Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde eğitim görevlisi olarak görev yapmış olmak	2		
	BÖLÜM TOPLAMI				
	Açıklama: Bu bölümde en fazla 19 puan verilebilecektir.				
F OKUL GELİŞTİRME DENEYİMİ	Başarı Farklarını Azaltma	İlkokullarda Yetiştirme Programı (İYEP) kapsamında fiilen ders okutmak	1		
		Destekleme ve Yetiştirme Kursları (DYK) kapsamında fiilen ders okutmak	1		
		Evde veya hastanede eğitim hizmetleri kapsamında fiilen ders okutmak	2		
		Destek eğitim odasında fiilen ders okutmak	1		
		Ders dışı eğitim çalışmalarında öğretmen olarak fiilen görev yapmış olmak	1		
		Tercih danışmanlığı kapsamında fiilen rehberlik yapmış olmak	2		
	Öğrenci Başarıları	Ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda mansiyon alan öğrencileri fiilen çalıştırmak	1		
		Ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda üçüncü olan öğrencileri fiilen çalıştırmak	2		
		Ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda ikinci olan öğrencileri fiilen çalıştırmak	3		
		Ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda birinci olan öğrencileri fiilen çalıştırmak	4		
		Uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda mansiyon alan öğrencileri fiilen çalıştırmak	2		

	Uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda üçüncü olan öğrencileri fiilen çalıştırmak	4		
	Uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda ikinci olan öğrencileri fiilen çalıştırmak	6		
	Uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda birinci olan öğrencileri fiilen çalıştırmak	8		
BÖLÜM TOPLAMI				
Açıklama: Bu bölümde en fazla 19 puan verilebilecektir.				
G. ÖDÜLLER	En fazla bir olmak üzere başarı belgesine sahip olmak	1		
	En fazla bir olmak üzere üstün başarı belgesine sahip olmak	2		
	En fazla bir olmak üzere ödül almak	3		
	BÖLÜM TOPLAMI			
H. CEZALAR	En fazla bir olmak üzere kınama cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)	-1		
	En fazla bir olmak üzere aylıktan kesme cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)	-2		
	En fazla bir olmak üzere kademe ilerlemesinin durdurulması cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)	-3		
	BÖLÜM TOPLAMI			
GENEL TOPLAM				
AÇIKLAMALAR:				
1- Bu Formun D, E ve F Bölümlerinde belirtilen her bir kriter yalnızca bir defa puanlanacaktır.				
2- Bu formun D, E, F, G ve H Bölümlerinde belirtilen kriterler kapsamında, değerlendirmenin yapıldığı yıl ve değerlendirmenin yapıldığı yıldan önceki dört yılda yapılan çalışmalar ile ödül ve cezalar değerlendirilecektir.				
3- Fiilen çalışma yaptırdığı öğrencilerin dereceye girdiğine dair belge sunulacaktır.				
4- Dereceye girdiğine dair belge sunulacaktır.				
5- Bu Formda belirtilen diğer kriterler kapsamında yapılan tüm çalışmalara yönelik belge sunulacaktır.				
6- Yüz yüze eğitim yapılmayan eğitim kurumları (rehberlik ve araştırma merkezleri, öğretmen evleri, akşam sanat okulları, açık öğretim okulları vb.) ile halk eğitimi merkezleri ve bilim ve sanat merkezlerinde görev yapan öğretmenlere, Okul Geliştirme Deneyimi kapsamında bu eğitim kurumlarında geçen her 12 (on iki) ay çalışmaları karşılığında genel toplama ayrıca ikişer puan eklenir. 12 (on iki) aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır.				
7- Bu Form, içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilecektir.				
8- Bu form her kişi için 2 (iki) nüsha olarak hazırlanarak Değerlendirme Komisyonunun aldığı karar doğrultusunda komisyon sekreteryası tarafından doldurulacaktır. Doldurulan Formlar komisyon sekreteryasınca saklanacaktır.				
9- Başkan ve üyeler Formda kendilerine ait olan kısmı imzalayacaktır.				

(MEB Mevzuat 2021)

Bu değerlendirme formları incelendiğinde eğitim yönetimi alanında tezli yüksek lisans yapmış olmanın 8, diğer alanlarda tezli yüksek lisans yapmış olmanın 7, eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapmış olmanın 6 puan getirisi olduğu görülmektedir. Paydaşlar tarafından bu durum ile ilgili olarak Yüksek Lisansın bir değerlendirme kriteri değil başvuru

yapmak için ön şart olması gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca akademik çalışmalara verilen puanların 2 gibi bir rakamla eşleştirilmesinin, Millî Eğitim Bakanlığı'nın ortaya koymuş olduğu vizyon belgesindeki hedeflerle örtüşmediği, paydaşlar tarafından düşünülmektedir.

Tablo 2.2. Değerlendirme Formu Ek-3

SÖZLÜ SINAV FORMU

BÖLÜM A- KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI	
T. C. KİMLİK NUMARASI	
DOĞUM YERİ VE YILI	
UNVANI	
ALANI	
GÖREV YAPMAKTA OLDUĞU EĞİTİM KURUMU	

BÖLÜM B- DEĞERLENDİRME (SÖZLÜ SINAV)

SÖZLÜ SINAV KONULARI	PUAN DEĞERİ	DEĞERLENDİRME PUANI			
		BAŞKAN	1. ÜYE	2. ÜYE	
Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür)	20				ARİTMETİK ORTALAMA
Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü	20				
Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu	20				
Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı	20				
Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı	20				
TOPLAM PUAN	100				

BÖLÜM Ç- SINAV KOMİSYONU

...../.....		
KOMİSYON BAŞKANI	1. ÜYE	2. ÜYE
.....		
.....		
.....		

(MEB Mevzuat 2021)

31386 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre ilk defa yöneticiliğe başvuru yapacak olanlar için Ek-3 formundaki puanlama kriterlerinin aritmetik ortalaması alınacaktır. Sözlü sınavdan 60 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılır.

Tablo 2.3. Değerlendirme Formu Ek-2

								EK-2		
YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU										
A. KİŞİSEL BİLGİLER	T. C. Kimlik No						PUAN DEĞERİ	BELGE/SÜRE	TOPLAM PUAN	
	Adı ve soyadı									
	Alanı									
	Görev yapmakta olduğu eğitim kurumu									
B. EĞİTİMLER ⁽¹⁾	İkinci bir dört yıllık yükseköğrenim mezunu olanlara						4			
	Diğer alanlarda tezsiz yüksek lisans ⁽³⁾ (Alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans programı hariç)						5			
	Eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans ⁽²⁾						6			
	Diğer alanlarda tezli yüksek lisans ⁽³⁾						7			
	Eğitim yönetimi alanında tezli yüksek lisans ⁽²⁾						8			
	Diğer alanlarda doktora ⁽³⁾						11			
	Eğitim yönetimi alanında doktora ⁽²⁾						15			
	BÖLÜM TOPLAMI									
	Açıklama: 1- Bu bölümde lisansüstü eğitimler için yalnızca en yüksek puan verilecektir. 2- Eğitim Yönetimi ve Politikası anabilim dalı ile alt programlarında yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programa eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir. 3- İkinci maddede belirtilenlerin dışındaki anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınacaktır.									

C. HİZMET SÜRESİ	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için (Adaylık dâhil dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		1		
	Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		2		
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		3		
	Müdürlükte ve Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için (Dört yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanın yarısı verilecektir.)		4		
	Son dört yıl içinde ikili eğitim yapan okullarda fiilen görev yapan yöneticilere her yıl için		1		
	Son dört yıl içinde Yatılı Bölge Ortaokulunda fiilen görev yapan yöneticilere her yıl için		2		
	Açıklama: Sürelerin hesabında: a) Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır. b)Yöneticilikte (kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil) geçen hizmet süreleri ile aylıksız izinli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. c) Asker öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır.				
D. AKADEMİK VE MESLEKİ DENEYİM	Ulusal hakemli dergide makalesi yayımlanmak		2		
	Uluslararası hakemli dergide makalesi yayımlanmak		3		
	Üniversitelerde en az bir dönem ders okutmak ve değerlendirme yapmış olmak		2		
	Öğretmen adaylarının yapacakları öğretmenlik uygulaması kapsamında uygulama okulu müdürü olarak görev yapmış olmak		3		
	BÖLÜM TOPLAMI				
	Açıklama: Bu bölümde en fazla 5 puan verilebilecektir.				
E. KURUM GELİŞTİRME DENEYİMİ	Kurumsal Yenilik Çalışmaları	Yöneticisi olduğu eğitim kurumu adına marka tescili alanlar	3		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunun öğretmen veya öğrencileri Türk Patent ve Marka Kurumundan tasarım tescili alanlar	4		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunun öğretmen veya öğrencileri Türk Patent ve Marka Kurumundan faydalı model tescili alanlar	5		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunun öğretmen veya öğrencileri Türk Patent ve Marka Kurumundan patent tescili alanlar	6		
	Proje Çalışmaları	Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda yürütülen ve sonuçlandırılan ulusal proje bulunmak	1		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda yürütülen ve sonuçlandırılan uluslararası proje bulunmak	2		
		Yürütülen ulusal projelerden sonuçlandırılanlarda danışman olarak görev almış olmak	2		
		Yürütülen uluslararası projelerden sonuçlandırılanlarda danışman olarak görev almış olmak	4		
		Yürütülen ulusal projelerden sonuçlandırılanlarda yürütücü olarak görev almış olmak	3		

		Yürütülen uluslararası projelerden sonuçlandırılanlarda yürütücü olarak görev almış olmak	5		
	Öğretmenin Güçlendirilmesi	Hizmetiçi eğitim faaliyetlerine kursiyer olarak katılmış olmak	1		
		Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde eğitim yöneticisi olarak görev yapmış olmak	2		
		Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde eğitim görevlisi olarak görev yapmış olmak	2		
	BÖLÜM TOPLAMI				
	Açıklama: Bu bölümde en fazla 20 puan verilebilecektir.				
	Başarı Farklarını Azaltma	İlkokullarda Yetiştirme Programı (İYEP) kapsamında yönetim görevini yürütmek	2		
		Destekleme ve Yetiştirme Kursları (DYK) kapsamında yönetim görevini yürütmek	2		
		Evde veya hastanede eğitim hizmetleri kapsamında yönetim görevini yürütmek	2		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda destek eğitim odası açılmış olmak	2		
		Ders dışı eğitim çalışmalarında yönetici olarak görev yapmış olmak	2		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda mansiyon alan öğrenci bulunmak	1		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda üçüncü olan öğrenci bulunmak	2		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda ikinci olan öğrenci bulunmak	3		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda ulusal düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda birinci olan öğrenci bulunmak	4		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda mansiyon alan öğrenci bulunmak	2		
F. OKUL GELİŞTİRME DENEYİMİ	Öğrenci Başarıları	Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda üçüncü olan öğrenci bulunmak	4		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat vb. yarışmalarda ikinci olan öğrenci bulunmak	6		
		Yöneticisi olduğu eğitim kurumunda uluslararası düzeyde düzenlenen bilgi/beceri/spor/sanat/proje vb. yarışmalarda birinci olan öğrenci bulunmak	8		
	BÖLÜM TOPLAMI				
	Açıklama: Bu bölümde en fazla 20 puan verilebilecektir.				
	G. ÖDÜLLER	En fazla bir olmak üzere başarı belgesine sahip olmak	1		
		En fazla bir olmak üzere üstün başarı belgesine sahip olmak	2		
		En fazla bir olmak üzere ödül almak	3		

	BÖLÜM TOPLAMI			
H. CEZALAR	En fazla bir olmak üzere kınama cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)	-1		
	En fazla bir olmak üzere aylıktan kesme cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)	-2		
	En fazla bir olmak üzere kademe ilerlemesinin durdurulması cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)	-3		
	BÖLÜM TOPLAMI			
GENEL TOPLAM				

(MEB Mevzuat 2021)

Yukarıda yönetici değerlendirme formu bulunmaktadır, sözlü sınavda yer alan değerlendirme kriterleri incelendiğinde öğretmenlerin proje yapmasından veya öğrencilerin yarışmada derece almasından müdürlere puan verilmektedir, bunun yanı sıra müdüre verilen puan ile işlerin tüm sorumluluğunu alıp emek harcayan öğretmene verilen puanın aynı olduğu görülmektedir.

2.7. Günümüz Türkiye’inde Mülakata Bakış Açısı

Türk eğitim sisteminde son yıllarda yönetici seçme ve atamaya yönelik yazılı ve sözlü sınav uygulanmaktadır. Bu uygulama kapsamında adaylar yazılı sınavda geçerli not aldıktan sonra sözlü sınavda başarılı olurlar ise atamaları gerçekleşmektedir (MEB Mevzuat 2021). Ancak sözlü sınav olarak nitelendirilen mülakatın ülkemizde kayırmacılık sözcüğüyle özdeşleştirildiği görülmektedir.

Günümüz Türkiye’inde kayırmacılık yönetsel yolsuzluğun bir türüdür. Toplum kayırmacılık sözcüğü için torpil kelimesini de kullanmaktadır. “Diğer kavramlar; “İltimas, ” “Tolerans, ” “Dayı-Amca, ” “Yeğen, ” “Referans, ” “Adamı olmak”, “Ahbap-Çavuş” vs. şeklinde ifade edilmektedir. Tanımlamalar toplumumuzun kültürel kodlamalarıyla telaffuz noktasında farklı olmasına rağmen hepsi kayırmacılığı anlatmaya çalışmaktadır (Demirtaş ve Demirbilek, 2019).

Erdem’e (2010) göre kayırmacılık, bir kişi veya grubun lehine olacak şekilde, hak ve adaletten sapma eğilimidir. Özsemerci (2003) kayırmacılığı; kamu prosedürlerini yerine getiren memurun, yakınlarına haksız ve yasalara aykırı olarak iltimas geçmesi, arka çıkmasıdır şeklinde

tanımlamıştır. Benzer şekilde Gönülaçar (2012) kayırmacılığı; kamu görevlisinin, kamu görevini yerine getirirken tanıdıklarına veya akrabalarına yasalara aykırı olarak ve haksız yere ayrıcalık göstermesi, arka çıkması şeklinde tanımlamıştır (Çalışkan vd. , 2018).

Kayırmacılık, günlük hayatta ve bürokrasi literatüründe çok sık karşımıza çıkan bir kavramdır, sorun olarak görülmesinden sonra tartışılmış ve çözümü konusunda neler yapılabileceği düşünülmeye başlanmıştır. Halk arasında kayırmacılık sözcüğü torpil ya da adam kayırma olarak ifade edilirken, siyasal bilim literatüründe “nepotizm” ve “kronizm” olarak ifade edilir. Kamu bürokrasisinde personel alımlarında liyakat kriterlerinden ziyade politikacı veya bürokratla akrabalık, arkadaşlık ya da dostluk ilişkilerine bakılarak alımların yapılması, adam kayırmacılığın en önemli örneğini oluşturur (Aytaç, 2010).

Nepotizm (akraba kayırmacılığı) kişilerin işe alınırken yeterliliklerinden ziyade sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi ya da terfi ettirilmesidir. Kronizm (eş-dost, arkadaş kayırmacılığı) bazı kişilerin istihdam edilirken bürokratik (üst düzey) yakınları, arkadaş, dost çevresi ya da ahabap/çavuş ilişkileri sebebiyle ayrıcalıklı muameleye tabi tutulmasıdır. Daha çok işe alımlar ve ihalelerde bu kayırmacılık türü karşımıza çıkmaktadır. Partizanlık (siyasal kayırmacılık) siyasal partilerin iktidar olduktan sonra kendisini destekleyen belli gruplara bazı ayrıcalıklar sağlamasıdır. Hizmet Kayırmacılığı siyasal iktidarın gelecek seçimlerde tekrar iktidara gelebilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimuma çıkaracak şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesidir, bu durum bütçe kaynaklarının yağmalanmasına sebep olur. Patronaj üst mercilerde bulunan biri tarafından kollanma ve desteklenmedir (Polat ve Kazak, 2014). Partilerin iktidara geldikten sonra “üst düzey yöneticileri” görevden alıp kendi yandaşlarını ataması patronaja örnektir (Özsemerci, 2003).

Mazlum (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, yönetici seçme ve atama uygulamalarının örgüt ortamının belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca örgüt üyelerinin hangi ölçütlerle ve hangi süreçlerden geçerek örgüte katıldığının örgüt iklimini de etkilediği belirtilmektedir.

Diğer bir çalışma ise dürüst bir öğretmenin, okul müdürünün nesnel olmayan ölçütlerle atandığına şahit olduğu sürece, örgüte olan güvenini, inancını kaybetmeye başladığını ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra yetkin olmayan kişilerin amir statüsünde görev yaptığını gören kişi incinmeye, kırılmaya ve mesleğin motive edici unsurlarından uzaklaşmaya başlar (Cemaloğlu,

2018). Bu durumdan dolayı öğretmenler ve müdür yardımcıları kuruma karşı negatif duygular geliştirebilir ve örgüt içinde huzursuzluklar yaşanmaya başlanabilir.

Öğretmenlerin okul müdürüyle çalışırken sorun yaşamamaları için, okul müdürünün bazı yeterliliklere sahip olması gerekir. Bu yeterliliklerin başında iletişim becerileri gelmektedir. Eğitim ortamında bulunan yöneticinin öğretmen, öğrenci ve diğer personellerle kurduğu iletişimin niteliği öğretmen, öğrenci ve personel motivasyonu ile birlikte okul başarısını etkilemektedir. Bir okul müdürü lider olmalı, öğretmenlerine rehber olmalı, eğitim öğretim alanındaki tüm yeniliklerin ve teknolojinin yakın takipçisi olmalıdır (Balcı, 2014). Bunların yapılabilmesi için okul müdürlüğü koltuğuna oturan kişinin bu işi yapabilecek yeteneğinin ve çabasının olması çok önemlidir.

Bir önceki paragrafta bahsedilen tüm özelliklerin kapsayıcı bir karşılığı vardır. “Liyakat” yani verilen göreve layık olma. Liyakat sözcüğü sözlükte bir kimsenin kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu olarak tanımlanmıştır (TDK).

Gök (2019) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin, eğitim yöneticiliği görevine getirilecek kişilerin bu alanda uzmanlaşmış kişiler olması gerektiğini ifade ettiklerini belirtmiştir. Aynı zamanda yöneticiliğin profesyonel bir meslek alanı olarak düşünülerek gerekli teorik ve pratik bilgilerle yöneticilerin yetiştirilmesinin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu şekilde yetiştirilen kişilerin liyakat sahibi olacağı düşünülmektedir.

Özellikle eğitim öğretim ortamında, bireylerin yetiştirilip belli niteliklerle meslek sahibi olmasını, kimlik kazanmasını ve sonrasında topluma kazandırılmasını sağlayan kurumlarda, amirliğe getirilen kişilerin liyakat esas alınarak göreve gelişi, öğrencilere ahlaki özellikler kazandırılmasında etkin rol oynayacaktır.

Sonuç olarak mülakatın akıllara getirdiği kayırmacılığın toplumda adaletsizliğe sebep olduğu görülmüştür. Bireylerin devlete ve geleceğe olan güvenlerinin sarsılmasının yanı sıra, kişilerin hak ve adalet duygularının zedelenmesine ayrıca toplumda bir dizi problemler ortaya çıkmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir.

2.8. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konuyla ilgili olarak yurtiçi ve yurtdışında yapılmış olan çalışmalar yer almaktadır.

2.8.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Karip ve Köksal'ın (1999) “Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi” isimli çalışmalarının amacı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik uyarınca Şubat 1999 Dönemi okul yöneticiliği kursuna katılan yönetici adaylarının seçme sınavı, kursun yürütülmesi ve değerlendirme boyutlarına ilişkin görüş ve önerilerini belirlemektir. Bu araştırmada yönetici yetiştirmede kuram ve uygulama bütünlüğünün zorunlu olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca bu bütünlük içerisinde yöneticilik mesleğinin statüsüyle ilgili değerlendirmelerin yapılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yöneticiliğe en iyilerin yöneltmesi mesleğin statüsü ile ilgilidir. Günümüzde okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde gelişmiş ülkelerin geldiği noktada uygulama yetiştirme programlarının bir parçasıdır. Okulların başarısının arttırılmasıyla çağı yakalama iddiasında olan bir toplum, okulları yönetecek profesyonelleri yetiştirme sürecinde çağın gerisinde kalamaz cümlesi en çarpıcı sonuç cümlesidir.

Can ve Çelikten 'in (2000) “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” başlıklı çalışması, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması süreciyle ilgili gelişmelerin ve araştırmaların incelenmesi amacını taşımaktadır. Bu araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Örneklemi, Erciyes ve Fırat Üniversiteleri’nde eğitim yöneticisi programına katılan öğretmen veya yönetici olarak görev yapan 74 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre görüşmeye katılan adayların yönetici olmak istemelerinin olası nedenleri; öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme olanağını kazanmak, çevre baskısı, yönetsel yapı ve davranışları öğrenerek yöneticilerle daha nitelikli ilişkiler geliştirmek, yeteneklerinin yöneticilik mesleğine uygun olması ve mevcut yöneticilerin yetersizlikleridir. Bu çalışmanın önerilerine bakıldığında eğitim yönetimi alanında nitelikli araştırmalar yapılması, bu çalışmaların özendirilmesi ve desteklenmesi gerektiği ilk maddede yer almaktadır. İkinci olarak mevcut yöneticilerin eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim programlarına dahil edilmelerinin devamlılık kazanması üzerinde durulmaktadır. Genel olarak bakıldığında eğitim

yöneticilerinin yetiştirilerek atanma politikasının olması gerektiği ve uygulamanın sonuçlarından yararlanılarak geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Turan ve Şişman'ın (2000) “Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler” isimli çalışmalarının amacı eğitim yöneticilerinin birer lider olarak yetiştirilmesi konusunda yapılan çalışmaları ana hatlarıyla tartışmaktır. Son yıllarda gelişmiş ülkelerde eğitim liderlerinin yetiştirilmesi için standartlaştırma çabaları ön plana çıkmaktadır, bu çabaların ülkemiz için ne anlama geldiği değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu değerlendirmeler çerçevesinde Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılacak olan araştırma ve çalışmalarda en önemli konu bazı standartların belirlenmesi olmalıdır. Değişimin merkezi okuldur. Okul öğrenen bir örgüttür, değişim ve öğretim lideri olarak okul yöneticisinin konumu önemlidir. Okul ve eğitim yönetimiyle ilgili yapılacak araştırmalar ve çalışmaların, eğitimin doğasına uygun olarak sosyal, kültürel, ekonomik ve politik bir bağlama yerleştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Yine Turan ve Şişman'ın (2002) bir diğer çalışması da “Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar” başlıklı çalışmadır. Bu çalışmanın amacı dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler neler olduğunun ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçları ana hatlarıyla teorik olarak incelenmesidir. Türkiye 21. yüzyıla girerken sosyal, ekonomik, siyasal ve eğitim alanlarında birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Eğitim yönetimi alanı konumlandırılırken eğitimin işlevlerinin de dikkate alınması, eğitim yöneticilerinin her şeyden önce yukarıdaki alanlarla ilgili problemleri anlayıp, yorumlayarak çözümler getirebilecek yeterliliğe sahip olarak yetiştirilmesi çok önemlidir. Eğitim yönetimi alanının ve eğitim yöneticisinin karşılaştığı sorunları toplumun genel sorunlarından ayrı düşünmek ve çözebilmek mümkün gözükmemektedir. Türkiye’nin 21. yüzyılda ülke olarak kendisine çizdiği yol ve vizyon hem eğitimin hem de eğitim yönetiminin durumunu belirleyecektir. Okulun ve eğitimin geleceğini ülkenin uzun vadeli hedeflerinden ayrı ele almak mümkün değildir, araştırma sonuçlarına bakıldığında eğitim yöneticisi yetiştirmenin önemine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Işık'ın (2003) yaptığı çalışmanın amacı okul müdürlerinin yetiştirilmesi için okul müdürü yetiştirme programlarının gerekliliğini tartışmaktır. Son zamanlarda okul müdürlerinin atama ve yerleştirilmesiyle ilgili önemli gelişmeler olmasına rağmen ülkenin eğitim sisteminin

yönetiminden sorumlu Millî Eğitim Bakanlığı okul müdürü olarak görev yapacak kişilerden belli bir formasyona sahip olma yeterliliği aramamaktadır. Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin yetiştirilmesi amacıyla yeni bir okul müdürü yetiştirme modeli sunulmaktadır. Çalışma sonuçlarında okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişmesi gerektiği, üniversitelerde yönetici programlarına ihtiyaç olduğu ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın zaman kaybetmeden bu konuda düzenleme yapması gerektiği vurgulanmaktadır. Okul yöneticisi olarak görev yapacak olan kişilerde belirli nitelikler bulunması gerekir, bu nitelikler üniversitelerin desteğiyle formasyon programları kapsamında kazandırılabilir. Bu tarz formasyon programlarına dahil olmamış okul müdürlerinin başarısının yalnızca kişisel çabalarına bağlı kalacağı belirtilmektedir.

Günay (2004) "Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)" isimli çalışmasını, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine (okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı) atanacakların seçilmesi, görev öncesinde ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, atanmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamaların değerlendirilmesi amacıyla yapmıştır.

Bu çalışmada anket aracılığıyla mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin, öğretmenlerin ve alan uzmanı akademisyenlerin ankete katılımı sağlanarak, görüş ve önerileri alınmıştır. Anket tesadüfi olarak belirlenen Ankara merkezde bulunan 3 ilköğretim ve 2 ortaöğretim okulunda çalışan öğretmen ve yöneticilere aynı zamanda 4 devlet üniversitesindeki alan uzmanı akademisyenlere uygulanmış, toplam 441 katılımcıdan görüş alınmıştır. Bu araştırma betimsel bir çalışmadır. Araştırma sonuçlarında; Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirilecek kişilerin öğretmen olarak çalışan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olan kişilerden seçilmesi gerektiği, sınavın hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için yazılı ve sözlü sınav şeklinde yapılmasının önemli olduğu, sınavın MEB, ÖSYM ve öğretim üyelerinden oluşan karma bir komisyon tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği konuları yer almaktadır. Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanan kişiler bir süre çalıştıktan sonra performanslarına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelidir. Okul yöneticiliklerine aday olacak kişilerin, kurumda çalışanlarca veya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeleri ve atanmaları için valiliklere / Bakanlığa öneride bulunulması sistemi de yönetici seçme ve atama uygulamalarında dikkate alınmalıdır. Yönetici adaylarının öğretmenlik deneyiminin yanı sıra

eğitim yönetimi alanında yapmış olduğu yüksek lisans, doktora dereceleri ve almış olduğu hizmet içi eğitimler değerlendirme aşamasında dikkate alınması gereken önemli ölçütlerdir. Adayların kendini geliştiren, iletişim becerileri yüksek, teknolojiyi iyi kullanan ve çatışma çözme konusunda yetenekli bireyler olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Korkmaz'ın (2005) yapmış olduğu “Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler” başlıklı çalışmasının amacı eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesini tarihsel bir süreç içerisinde ele alıp, etkili kurum liderlerinin yetiştirilmesinin önündeki engelleri ortaya koymaktır. 21. yüzyıl eğitim kurumu liderlerinin sahip olması gereken nitelikler ve bu konudaki uluslararası örnekler aracılığıyla konuyla ilgili yapılmış olan reform girişimleri analiz edilmiştir. Ayrıca okul yöneticisi yetiştirme konusunda karşılaşılan problemlere çözüm önerileri sunulmuştur. Çalışma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, liderlik nitelikleri ve sahip olduğu iletişim becerileri yani yöneticinin donanımının okul başarısını önemli ölçüde etkilemekte olduğu görülmektedir.

Arıkan (2007) bu çalışmada, 1998 yılında uygulamaya giren çağdaş personel değerlendirme sistemine geçiş sonrası Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politika ve uygulamaları, yapılan değişiklik açısından incelemektedir. Bu kapsamda seçme, hizmet öncesi yetiştirme ve atama işlemlerini kapsayan eğitim kurumu yöneticilerini atama sürecindeki personel değerlendirme ilke, ölçüt ve standartlarının geliştirilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarında bakıldığında hizmet öncesi eğitimlerde, uygulamaya ve web tabanlı uzaktan eğitime yer verilmemiş olması yöneticilik formasyonunun yetersizliğine neden olurken atamalarda da kariyer ve liyakat ilkelerine gerektiği kadar önem verilmediğinin tespit edilmiş olması dikkat çekmektedir.

Aytekin (2009), Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullara, okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili olarak öğretmen görüşlerini ve yapılan uygulamaları incelemiştir. Araştırma anket aracılığıyla yapılmış olup, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüş ve düşünceleri alınmıştır. Ankara ilinde belirlenen 4 ilköğretim okulunda uygulanan ankete 164 öğretmen katılmıştır. Betimsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında: okul yöneticiliğine atanacakların eğitim yönetimi alanında eğitim almalarının ve sınavla seçilmelerinin daha uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilecek olan sınavın MEB-ÖSYM iş birliği ile yapılmasının daha uygun olduğu düşünülmektedir. Müdür yardımcısı

olarak atanacak kişilerin öğretmen olarak görev yapmış olması, okul müdürlüğü için de müdür olacak kişinin hem öğretmen hem de müdür yardımcısı olarak çalışmış olması istenmektedir. Okullara atanacak olan eğitim kurumu yöneticilerinin atanmadan önce mutlaka eğitim yönetimiyle ilgili bir eğitime dahil olması, eğitimin ardından bir sınava alınması ve bu sınavın sonuçlarına göre atamaların yapılması birçok öğretmenin ortak görüşüdür.

Karagözoğlu (2013) yaptığı çalışmada eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme ve atamada meritokrasi kavramını incelemiştir. Ne yazık ki Türkiye’de eğitim kurumu yöneticiliğinde öğretmenlik mesleği esastır anlayışı vardır. Bu sebeple yönetmeliklerde sunulan şartlar kayırmacılığa, ayrımcılığa sebep olurken nitelsiz kişilerin de makamı işgaline neden olmaktadır. Çalışma incelendiğinde 2013 yılında da liyakat olmaması kayırmacılığın ön planda olması eğitim sistemimizin kanayan yarasıdır. Yapılan bu uygulama insan yetiştirme üzerine inşa edilmiş bir sistemin ayıbı olarak gözükmektedir. T.C. Anayasasında, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda ve Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde yer alan liyakat ilkesi, personel rejiminin temel ilkeleri arasında göze çarpmaktadır. Uygulama kısmında (merit) liyakat ilkesiyle çelişen durumlara rastlanmaktadır. Günün şartlarına uygun ortak akılla yeni bir yönetmeliğin hazırlanması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Aynı zamanda sistemde bulunan okul yöneticilerinin ihtiyaç analizi yaparak bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirecek eğitimler alması gerektiği vurgulanmaktadır.

Pelit (2013) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)’ni ele almıştır. Yönetici atama ve seçme uygulamalarında Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki en önemli farklılıklardan biri yetiştirme sürecindedir. İngiltere’de eğitim kurumu yöneticiliğine aday olanlar için hizmet öncesi yetiştirilme programlarının var olduğu görülmektedir. Fransa’da lise müdürlüğüne aday olanlar için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunurken, ilköğretim müdürü adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları olmadığı dikkat çekmektedir. Türkiye ve Danimarka’da eğitim kurumları yönetici adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programlarının olmadığı vurgulanmaktadır. Sistemleri incelenen tüm ülkelerde yöneticilere yönelik farklı hizmet içi eğitim programları düzenlenmekte olduğu sonuçlarına ulaşmış, Türkiye’de bu sorunun giderilmesi için bu konuya önem verilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Aktepe (2014) yapmış olduğu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetici seçme ve atama uygulamalarına yönelik eğitimcilerin görüşlerini almıştır. Çalışmanın amacı yönetici seçme ve atama uygulamalarını eğitimcilerin görüşleri doğrultusunda betimlemektir. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapmakta olan 20 eğitimci katılmıştır. Eğitimciler ülkemizdeki eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama uygulamalarını yetersiz bulmaktadır. Diğer ülkelerde profesyonel bir meslek olarak değer gören yöneticilik, ülkemizde bir meslek olarak görülmemektedir. Ayrıca yapılan merkezi sınav, dünyada yapılan uygulamaların çok gerisindedir. Eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapacak kişilerin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olması önerilmektedir.

Türkmenoğlu ve Bülbül (2015) bu çalışmalarını okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarını yöneticilerin bakış açıları doğrultusunda değerlendirmek amacıyla gerçekleştirmiştir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseniyle oluşturulmuştur. Çalışma grubunu Tekirdağ Çorlu'da görev yapmakta olan 12 ilkokul, ortaokul ve lise yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre bütün yöneticiler okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmesi gerektiğini düşünmektedir. Çoğu yönetici eğitim kurumu yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almasının gerekli olduğuna inanmaktadır. Yöneticilerin çoğu görevlendirme yoluyla göreve gelen yöneticilerin okul kültürüne yansımalarının olumsuz olduğu görüşündedir.

Konan, Çetin ve Yılmaz (2017) çalışmalarında okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri konusunu incelemiştir. Araştırmanın genel sonucu olarak yönetici görevlendirmede daha adaletli, objektif ve liyakate dayalı bir değerlendirme sisteminin gerekli olduğu ancak yeni uygulamanın bu ihtiyaca cevap veremediği görüşüne ulaşmıştır. Araştırma sonuçları ışığında eğitim kurumlarına yönetici görevlendirmede yazılı sınava ek olarak, adayların başarı ve performansını belirleyebilecek, eğitim kurumu standartlarını yükseltecek kriterlerin belirlenip, bu kriterlere uygun değerlendirme yapılmasının daha adil ve objektif sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacağı vurgulanmaktadır.

Aksel ve Elma (2019) 1980 sonrası uygulanan yönetici atama ölçütlerini belirlemek, bu ölçütlere yönelik ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmen görüşlerini incelemek amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bir eğitim kurumunu yönetmek herkesin

başarabileceği sıradan bir iş değildir. Bu göreve getirilecek olan kişilerin özenle seçilip yetiştirilmesi eğitim kurumlarını başarıya ulaştırmada atılacak olan en önemli adımdır. Araştırmaya Samsun ili Atakum, İlkadım, Canik ve Tekkeköy ilçelerindeki 25 okuldan toplam 380 öğretmen ve yönetici katılmıştır. 1980’den 2019 yılına kadar 27 kez değişikliğe uğrayan yönetmelikte ilköğretim okullarına yönetici atanmasında kullanılan en önemli ölçütlerin, sınav puanı, takdir puanı, başarı belgesi ve mülakat olduğu görülmektedir. Katılımcılar kurum yöneticilerinin Türkçeyi güzel kullanmalarının ve iletişim becerilerinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı görüşlerine göre yönetici atamalarında dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar; yönetim alanında eğitim almış kişilerin atanması ya da atanan kişilere yönetim alanında eğitimler verilmesi, eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almış ya da doktora yapmış kişilerin yönetici olarak seçilmesi, ÖSYM tarafından yapılacak olan sınavlarda başarılı olan öğretmenler arasından yönetici seçilmesi, mülakat söz konusu ise komisyonda eğitim yönetimi alanında uzman doçent veya profesörlerin bulunması, yönetici seçiminde öğretmenlerin de söz hakkı olması ve yönetici seçimlerinin adaletli ve objektif bir şekilde yapılması olarak sıralanmaktadır. Araştırma sonuçları çerçevesinde yazılı sınavların, mülakat komisyonlarının eğitim yönetimi alanındaki uzman kişilerden oluşturulmasının ve mülakatlarda adaletli davranılmasının gerekli olduğu aynı zamanda eğitim kurumlarına yönetici olacak kişilerin bu alanda eğitim almış olmasının bir zorunluluk olduğu vurgulanmaktadır.

Doğan (2019) yaptığı çalışmada “Türk eğitim sisteminde yönetici atama yönetmeliği ve liyakat sistemine eğitim yöneticilerinin bakış açılarını incelemiş ve yöneticilerin bu sistemi yeterli ve uygun bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya katılan yöneticiler, 5 yıl öğretmenlikten sonra ilk olarak müdür yardımcısı, sonrasında okul müdürü ve ilçe şube müdürü, ilçe müdürü olunması gibi kademeli bir sistemin en doğru seçim kriteri olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler bu sistemin liyakat kriterleri açısından da uygun bir yaklaşım olduğuna inanmaktadırlar. Bu çalışmada yöneticilerle görüşülmüş, yöneticiler de duruma kendi açılarından yaklaşmışlardır.

Uzundağ ve Özmusul’un (2020) bu çalışması Yönetici Seçme ve Atama Yönetmeliği’nin öğretmenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında mülakat esaslı yapılan atamaların kurum kültürünü olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Sözlü sınavın ardından yönetici olarak kuruma atanan kişilere atanmayı hak etmiş olsa bile öğretmenler tarafından kuşkuyla yaklaşıldığı, yöneticinin

kurum çalışanlarını organize etmede güçlük çektiği belirtilmektedir. Merkezi sınav sistemiyle atanan yöneticilerin öğretmenler tarafından saygıyla karşılandığı ve bu uygulamanın kurum kültürü açısından daha olumlu sonuçlar verdiği, sık yapılan yönetici değişikliklerinin okul açısından olumsuz sonuçlara sebep olduğu ifade edilmektedir.

Eğitim sisteminin en önemli konularından biri olan yönetici seçme ve atama uygulamalarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yurt içinde gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmalara bakıldığında benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Tüm eğitimcilerin ortak beklentisinin yönetici seçme ve atama uygulamalarında adil bir sistemin var olmasını istediği sonucuna ulaşılabilir. Türkiye’de en çok değişikliğe sahip olan sistem eğitim sistemimizdir. Eğitim sistemimizde sınav sistemleri, öğretim sistemleri, dersler, öğretmen seçme ve atama sistemi gibi yönetici seçme ve atama sistemi de 1980’den 2021 yılına kadar 28 kez değişikliğe uğramıştır. En son 2021 yılında değişikliğe uğrayan bu sistemde vizyon belgesinde bahsedilen ve tüm eğitimcilerin beklediği yönetici yeterlilikleri ölçütü ve yüksek lisans yapmış olma şartı yönetmeliğe eklenmemiştir. Mülakat için değerlendirme formu yayınlanmış eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans 6 tezli yüksek lisans 8 puana denk gelecek şekilde bir değerlendirme ölçeği oluşturulmuştur. Sistemde mülakatın varlığı yönetici atamalarını kısır bir döngüye sokmuş yönetici nitelikleri, düzeyi ve liyakat geri planda tutulmuş, kayırmacılık eğitim sistemimize zarar verecek şekilde ön plana geçmiştir.

Araştırmacı tarafından yapılan bu çalışma 2021 yılında yapılan yönetmelik değişikliğiyle ilgili öğretmen görüşlerinin alınmasıyla yönetici seçme ve atama uygulamalarına yönelik yeni bir sistem gerekliliğine vurgu yapacak ve yönetmelikte profesyonellerle gerçekleştirilmesi gerekli olan nitelikli bir değişikliğe bilimsel temel oluşturacaktır.

2.8.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Su, Gamage ve Mininberg (2003) bu çalışmada batı ülkelerindeki eğitim reformcuları ve araştırmacılar, okul müdürünün ana karar verici, kolaylaştırıcı, problem çözücü ve okul alanında değişimin temsilcisi olarak rolünü tartışmaktadır. Bununla birlikte, eğitimcilerin demografik özellikleri ve mesleki gelişimleri üzerine yapılan araştırma çalışmaları, okul yöneticilerinden çok öğretmenlere odaklanmaktadır. Okul liderlerinin profilleri ve yirmi birinci yüzyıl okullarındaki yeni zorluklarla başa çıkma hazırlıkları hakkında yeterince bilgi bulunmamaktadır. Son yıllarda, farklı ülkelerdeki eğitim kurumları arasında

artan iş birliği ve iletişimle birlikte, Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Britanya'daki karşılaştırmalı ve uluslararası eğitim akademisyenleri, okul liderlerinin mesleki eğitim ve deneyimlerini incelemek ve karşılaştırmak için bir dizi araştırma projesi başlatmıştır. Birçok ülkede bu amaçla farklı çalışmaların yapıldığı belirtilmektedir. Su, Adams ve Mininberg (2000), California Eyaletindeki Uluslararası Mesleki Gelişim Akademisi'ndeki (IPDA) iş birliğine dayalı eğitim ve araştırma programlarının bir parçası olarak seçilmiş Amerikan ve Çinli okul müdürleriyle bir anket çalışması başlatmıştır. Ayrıca, eğitim yöneticileri için hizmet öncesi ve hizmet içi müfredatta uluslararası bir temel oluşturmayı planlayan IPDA'nın mevcut ve gelecekteki eğitim liderlerinin geniş ve karşılaştırmalı perspektifler geliştirmelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir. IPDA'nın hedefi eğitim reformunda kritik konuları belirlemek ve küresel bağlamda eğitim ve öğretim konusundaki bilgi ve anlayışları geliştirmektir. Bu hedefe uygun olarak, IPDA' daki kilit araştırmacıların, uluslararası konferanslarda okul müdürlerinin Amerika Birleşik Devletleri-Çin'in karşılaştırmalı çalışmasından elde ettikleri bulguları paylaştıkları ve temel çalışmayı gerçekleştirmek için Avustralya, Güney Kore, Tayvan ve Norveç'teki eğitim bilimcileriyle çalışmaya başladıkları belirtilmektedir. IPDA'nın oluşturulma amaçları aşağıda yer almaktadır: yirmi birinci yüzyılda okullar için eğitim yönetiminin hedefleri ve sorumlulukları hakkında bir farkındalık geliştirmek; uluslararası bağlamda mevcut okul reformu konularına ilişkin perspektifleri genişletmek; teorileri ve bunların eğitim yönetimindeki uygulamalarını farklı okul seviyelerinde ve ulusal sınırların ötesinde karşılaştırmak; ve eğitim yönetiminde uluslararası akademisyenler ve uygulayıcılar arasında dostluk ve anlayış geliştirmektir.

Normore (2004) bu çalışmasında nitelikli yöneticilerin eksikliğinin, devlet okullarının karşılaştığı zorluklar arasında olduğunu belirtmektedir. İyi adayların ilgisini çekmenin önündeki engeller hakkında yüksek öğretim kurumlarının ve profesyonel derneklerin bu adayların hazırlıklı olmalarını ve liderlik pozisyonlarına geçmeye hazır olmalarını sağlamaya nasıl katkıda bulunabilecekleri hakkında daha kapsamlı bir bilgi kaynağı geliştirmenin, devlet okulları için yüksek kâr getirecek bir yatırım olduğunu vurgulamaktadır. Yönetici rolüne ilgi olmayışı ve kademelerdeki bireylerin liderlik özellikleri konusunda yetersiz oluşu nedeniyle, okul bölgeleri, okul liderleri için işe alma ve seçim süreçlerinde zorluklar yaşadıklarını belirtmektedir. Geleneksel olarak, öğretmenler daha fazla para kazanmak, daha yüksek statü elde etmek veya daha fazla saygı görmek isterlerse, öğretmenliği bırakıp bir müdürlüğe veya

başka bir idari role doğru hareket ederlerdi. Günümüzde daha az öğretmen, yönetimi maaşlarını, prestijlerini veya diğer meslektaşları arasında saygıyı artırmanın bir yolu olarak görmektedir. İdari rollerdeki karmaşıklıklar, değişen talepler ve beklentiler, başvuru sahibi havuzlarında eksikliğe neden olmuştur. Sonuç olarak, eğitimin daha nitelikli liderlerini cezbetmenin bir yolu olarak, bölge personelinin iyi işe alma uygulamaları ve politikaları geliştirmek için kasıtlı olarak zaman, enerji ve para yatırımlarına acil ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı, Kanada Ontario'daki büyük bir kentsel okul bölgesi olan Kuzey Batı Okul Bölgesi'nde hevesli ve çalışkan okul yöneticilerini çekmek için kullanılan bir işe alma ve seçme programını araştırmaktır.

Brown (2005) bu çalışmasında ilk ve ortaöğretimin, Amerika'nın ekonomik küreselleşmenin son versiyonunda etkili bir şekilde rekabet etmesine yardımcı olacak en iyi ilaç olarak kamu medyası ve akademisyenler tarafından sürekli olarak tartışılmakta olduğuna dikkat çekmektedir. Bu makale, ırksal, kültürel ve etnik açıdan farklı toplumları içeren açık bir siyasi sistemdeki halk eğitimini incelemekte ve bu kadar çeşitli bir eğitimin okul liderleri arasında yansıtılması gerektiğini savunmaktadır. Liderlik teorisini Afrikalı Amerikalı akademisyenlerin ve uygulayıcıların görüşlerini içerecek şekilde genişletmenin ve liderlik hazırlık programlarını geliştirmenin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim paradigmalarındaki bu değişim ortamının, ayrışma döneminin sona ermesi göz önüne alındığında daha zorunlu olduğuna dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması okul ortamında oluşacak olan her türlü ayrımcılığa yönelik krizi çözme konusunda onlara destek olacaktır.

Gamage ve Ueyama (2008) Okul müdürünün rolleri, görevleri ve sorumluluklarının eğitim değişikliği ve reform nedeniyle nasıl geliştiğine bakılmaksızın, okul müdürü hala okul etkinliğini sağlamanın anahtarını elinde tutmaktadır. Son birkaç on yılda, okul müdürünün rolü üzerine kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Çoğu akademisyen, araştırmacı ve okul reformcuları okul müdürünün okul lideri, okul müdürü, karar verici, kolaylaştırıcı, problem çözücü, genel müdür, baş öğrenci, pazarlamacı, takım lideri ve değişim temsilcisi rolünü tartışmışlardır. Ancak bu çalışmalar, 21. yüzyıl okullarında yeni zorluklarla tanışan okul liderlerinin profilleri ve mesleki gelişimleri hakkında yeterince bilgi sağlamamaktadır. Bu makale, Avustralya ve Japon okul müdürlerinin profillerini ve bakış açılarını ve mesleki gelişimle ilgili hizmet öncesi eğitim programları hakkında bilgileri sunmaktadır. Üniversite düzeyinde mesleki gelişim

programlarındaki değişiklikler hem Avustralya hem de Japonya'daki okul müdürlerinin seçimi ve eğitimi incelenmektedir.

Hsiao, Lee ve Tu (2012) bu çalışmalarında deregölasyonun son on yılda Tayvan'da eğitim reformunun temel çekirdeğini oluşturduğunu belirtmektedir. Temel seçim sistemi, eğitimin deregölasyonunda spesifik önerilerden biriydi. Lise müdürlerinin atanma yöntemi "atanmaktan" "seçilmek"e değiştirildi. Müdür seçiminin liderlik tarzlarını etkileyip etkilemediğı konusu incelenmeye değer bir konu olarak görölmektedir. Bu çalışmada, genel ve meslek lisesi müdürlerinin geçmiş davranışlarından farklı olan ve müdür seçim sistemindeki reformun neden olduğı liderlik davranışlarını belirlemek için bir çerçeve olarak dönüşümsel ve işlemsel liderlik kullanılmaktadır. Bu çalışmada, müdürlerin müdür atamasının değişikliği ve liderlik davranışları üzerindeki etkileri hakkındaki görüşlerini değerlendirmek için görüşmeler yapılmıştır. Direkt olarak müdürlerden bilgi almanın yanı sıra, öğretmenlerin farklı müdür atama yönteminde müdür liderlik davranışındaki değişiklikler hakkındaki görüşlerini belirlemek için anketler kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında, seçim sisteminin toplumun beklentilerine ve demokratik temeline uygun olduğı ve atanan müdürlerin liderlik davranışının işlemsel olma eğilimindeyken seçilen müdürlerin liderlik davranışının dönüşümsel olma eğiliminde olduğı görölmektedir.

Ash, Hodge ve Connell (2013) yapmış oldukları bu çalışmada etkili müdürlerin işe alınmasındaki engellerin neler olduğunu araştırmaktadır. Bir literatür taramasından ortaya çıkan genel tablo, etkili müdürlerin işe alınmasını engelleyen iki unsuru göstermektedir. Birincil engeller, artan öğrenci nüfusu ve işin zorlu taleplerinin, sorumluluklarının ve karmaşıklıklarının gerçekliği ile bağlantılı olarak artan nitelikli başvurunun az olmasını içermektedir. İşe alma, seçme ve işe alma sürecine rehberlik edecek yararlı öngörücülerin veya araçların eksikliği ikincil unsurları oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında yine etkili müdürlerin liderlik özellikleriyle ilgili donanımlı olması gerektiğı aynı zamanda vizyon sahibi olmasının önemli olduğı vurgulanmaktadır.

Hao (2013) Okul müdürlerinin işe alınması ve geliştirilmesi tüm okul sistemleri için büyük bir öneme sahiptir. Nitelikli ve deneyimli müdürlerden oluşan kadrolar okul gelişiminin temel faktörüdür. Ancak nitelikli okul liderlerinin nasıl işe alınacağı Vietnam okul sisteminde hala göz ardı edilmektedir. Araştırmacı, Vietnam'daki ilkökul müdürlerinin okul liderliğindeki

bilgisi, becerileri ve bunların nedenleri konusundaki statükosunu anlamak ve asıl iş bağlamında ortaya konan asıl işe alma sürecinin makul olup olmadığı hakkında görüşleri değerlendirmek amacıyla bu çalışmayı yapmıştır. Araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin işe alım politikalarının nitelikli okul yöneticileri seçmek için uygun olmadığı sonucuna varılmış ve öneriler getirilmiştir.

Delgado (2015) Bu çalışma, Meksika'da okul liderlerini olumlu yönlerini ve eksikliklerini değerlendirebilecek bir perspektif ile atamalarının yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Meksika sisteminde konsolidasyonunu sağlayabilecek bazı olumlu yönler olduğunu ortaya koymaktadır. Meksika'daki okul liderleri, yönetmelik ve prosedürlerinin 40 yıldan uzun bir süre önce ilan edildiği bir sistem tarafından atandığından, çalışma aynı zamanda mevcut terfi sistemini iyileştirme ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır. Mevcut terfi sistemi, nitelikli okul liderlerinin atanmasına izin vermemektedir. Bulgular, başkan yardımcılığı, müdürlükler ve ayrıca halihazırda liderlik pozisyonunda olanlar ve sınavlara katılanlar için bir ön koşul olarak liderlik eğitimine ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Malefetse (2019) bu çalışma ilçe okullarında müdürlerin etkili bir şekilde atanmasını etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, çeşitli faktörlerin Güney Afrika ilçe okulundaki müdürlerin etkili atamalarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Müdür atamalarını gereksiz şekilde etkileyen çeşitli faktörlerin var olduğuna dair kanıtlar bu araştırmada yer almaktadır. Bu faktörler, diğer benzer çalışmalarda gösterildiği gibi, sadece öğretmen sendikalarından değil, sistemin tüm açılarından yanlış olan uygulamalar ağını yansıtmaktadır. Bulguları ele alırken, bu eğilimlerin nasıl engellenebileceğine dair süreci gözden geçirmenin acil bir ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle ilçe okullarında, gereksiz kayırmacılıkla atanan müdürlerin etkili okul yönetimi üzerindeki etkisinin kapsamını ölçmek için daha fazla araştırmanın gerekli olduğu belirtilmektedir.

Yurtdışında konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında sorunun daha çok etkili okul yöneticisi bulmakta yaşanan zorluklar olduğundan bahsedildiği, okul yöneticilerinin okul başarısında kilit faktör olarak görüldüğü göze çarpmaktadır. Aynı zamanda liderlik eğitiminin ve özelliklerinin okul yöneticileri için çok önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bazı ülkelerde yönetici atamaya yönelik gerçekleştirilen iyi uygulamalar bu araştırmada yönetici seçme ve atama uygulamalarına yönelik geliştirilecek önerilere sağlam bir temel

oluşturmaktadır. Eğitim kurumlarına yönetici atama sisteminde izlenen politikaların ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterdiği, adaletsizce yapılan atamaların daha çok gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin önemli bir problemi olduğu dikkat çekmektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde yöntem, araştırma modeli ve deseni ile çalışma grubu betimlendikten sonra verilerin toplanması, geçerlik, güvenirlik ve verilerin analizi başlıkları incelenecektir.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı esas alınarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi yöntemlerin kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasını sağlayan, nitel bir sürecin takip edildiği araştırma yaklaşımıdır. Nitel araştırmada ölçme, ispatlama ve evrene genelleme amacı güdülmez bu yönüyle nicel araştırmadan farklıdır. Nitel araştırmada esas olan bağlamı anlamak, içeriği yorumlamak ve analitik genelleme yapmaktır (Günbayı, 2019). Araştırma nitel araştırma türlerinden durum çalışması deseninde yapılandırılmıştır. Durum çalışması gündemde olan bir olgu hakkında kendi gerçekliği çerçevesinde özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırlar net değilken gerçekleştirilen, birden fazla kanıt ve veri kaynağının var olduğu durumlarda kullanılan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili Kumluca ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı bulunan okullarda görevli, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden farklı okul türü ve branşlardan 20 öğretmen oluşturmaktadır.

Örneklem, nitel araştırma yöntemlerinden maximum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. “Buradaki amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır.” Bu tarz bir araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlar daha zengin olabilir. Maximum çeşitlilik örnekleme oluşturmanın amacı çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak veya paylaşılan olguların olup olmadığını tespit etmeye çalışmak ve bu çeşitliliğin ışığında problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Araştırma grubunun mesleki deneyimi ifade ettikleri görüşlerinin yorumlanmasına ve güvenilirliğe katkı sağlayacaktır. Bu bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. Katılımcılara yaşları, medeni durumları, hizmet süreleri, branşları, çalıştıkları okul türü ve mezun oldukları üniversite sorulmuş ve tabloda yer alan veriler elde edilmiştir. Kodlama yapılırken katılımcı öğretmenlerin isimleri verilmemiş; 10'u erkek 10'u kadın olan katılımcılar Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20 olarak kodlanmıştır.

Bulgular Tablo 3.1'de verilmiştir.



Tablo 3.1. Demografik Tablo

Tema	Kod	Öğretmenler	f
Yaş	30-40	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö18, Ö19	12
	40-50	Ö2, Ö6, Ö8, Ö10, Ö13, Ö16, Ö20	7
	50-60	Ö17	1
Cinsiyet	Kadın	Ö2, Ö5, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20	10
	Erkek	Ö1, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö17	10
Medeni Durum	Bekar	Ö2, Ö13, Ö14, Ö15	4
	Evli	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20	16
Öğrenim Durumu	Ön Lisans Lisans	Ö17	1
	Eğitim Fakültesi	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö18, Ö20,	15
	Diğer	Ö2, Ö14, Ö16, Ö19	4
	Yüksek Lisans Doktora	Ö14, Ö16 -	2
Mesleki Hizmet Süresi	1-5	Ö16	1
	6-10	Ö4, Ö5, Ö9, Ö11, Ö14, Ö15	6
	11-15	Ö19, Ö1, Ö3	3
	16-20	Ö2, Ö7, Ö8, Ö12, Ö18, Ö20	6
	21 ve üzeri	Ö6, Ö10, Ö13, Ö17	4

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>Öğretmenler</i>	<i>f</i>
Branş	İngilizce	Ö2, Ö3, Ö11, Ö14, Ö19	5
	Sınıf	Ö1, Ö8, Ö10, Ö17	4
	Yiyecek İçecek	Ö13	1
	Fen Bilgisi	Ö7, Ö12	2
	Matematik	Ö15	1
	Biyoloji	Ö16	1
	Zihin Engelliler	Ö4	1
	Beden Eğitimi	Ö5, Ö6	2
	Okul Öncesi	Ö18	1
	Müzik	Ö9	1
	Sosyal Bilgiler	Ö20	1
Çalışılan Kurum Türü	İlkokul	Ö15, Ö1, Ö3, Ö8, Ö10	5
	Ortaokul	Ö6, Ö7, Ö12, Ö20	4
	Lise		
	Anadolu Lisesi	Ö2, Ö9, Ö11, Ö14, Ö16, Ö19	6
	Spor Lisesi	Ö5	1
	Turizm Otelcilik	Ö13	1
	Özel Eğitim	Ö18, Ö14	2
	Halk Eğitim	Ö17	1

Tablo 3.1’ de görüleceği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerden 10’u kadın, 10’u erkektir. Tesadüfi bir şekilde kadın ve erkek katılımcı sayısı eşitlenmiştir. Bu araştırmada farklı türden okullarda görev yapan öğretmenler seçilmeye çalışılmıştır. Her bir okul türünde görev yapan öğretmenlerin yönetici seçme ve atamaya ilişkin görüşleri alınmıştır. Katılımcı öğretmenlerin yaş aralığı 30-60 yaş arasında değişkenlik göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerinin 5-21⁺ yıl arasında olduğu belirtilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin deneyimlerinin sunulması ve görüşlerinin karşılaştırılması araştırma için önem arz etmektedir. Katılımcı öğretmenlerden 2’si Fen Edebiyat, 1’i ön lisans ve diğerleri Eğitim Fakültesi mezunudur. Branş dağılımına bakıldığında farklı branşlardaki öğretmenlerin olduğu görülmektedir, bu da araştırmanın niteliği açısından önemlidir.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada elde edilen veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu, 2021 yılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ve ekleri kullanılarak elde edilmiştir.

Görüşmeler esnasında, araştırmanın problemi ve alt problemleri göz önüne alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, alan yazın incelemesi yapıldıktan sonra uzman görüşlerine başvurulmuş olmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilen görüşmelerde bazı sorular standartlaştırılmış, bazı sorular ise açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Bu görüşme türünde araştırmacı için derinlemesine bilgi elde etmek mümkündür. Önceden hazırlanmış form kullanmak görüşmelerin sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine ve zamanın etkili bir biçimde kullanılmasına olanak sağlar. Yarı yapılandırılmış görüşme formu pilot görüşmenin ardından düzenlemeler yapıldıktan sonra son haliyle katılımcılara uygulanmıştır.

Araştırma için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda 8 adet soru bulunmaktadır. Görüşme soruları Türkiye’de yönetici seçme ve atama sistemine yönelik hazırlanmıştır, formda 8 adet açık uçlu soru oluşturulmuş bazı soruların sonuna görüşmeyi derinleştirmek amacıyla neden, niçin, nasıl gibi sorular eklenmiştir. Yasal izinler katılımcılara görüşme öncesinde gösterilmiş ve gizlilik ilkesine bağlı kalınacağı, isimlerinin hiçbir yerde geçmeyeceği görüşmede daha gerçekçi yanıtlar almak adına her görüşme öncesinde hatırlatılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini içeren ve betimsel taramalar olan kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla öğretmenlere cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, hizmet süresi, branşı, mezuniyet bilgileri, eğitim durumu ve çalıştıkları kurum türü görüşme öncesinde sorulmuş, demografik tablo için oluşturulan kod ve temalara uygun yanıtlar not edilmiş, daha sonra bilgisayar ortamına aktarılıp kaydedilmiştir.

Türkiye ve tüm dünya ülkelerinin geçtiğimiz yıldan beri içinde bulunduğu, bütün ülkelerin zor zamanlar geçirmesine neden olan Koronavirüs Hastalığı (COVID-19), küresel salgın süreci hala devam etmektedir. Dünya genelinde ve Türkiye’de birçok insanın hayatını kaybetmesine sebep olan bu virüsün en çok 60 yaş üstü bireyleri ve kronik hastalığı olanları etkilediği bilinmektedir (*T. C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Nedir ?*, 2021).

Küresel salgın sebebiyle birçok ülkede ve Türkiye’de yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Eğitim öğretim faaliyetleri online olarak, uzaktan devam etmektedir. Tüm dünyanın içinde bulunduğu bu zor süreçte yüz yüze görüşme yapmak bazı kişiler için risk oluşturabileceğinden katılımcılara farklı görüşme seçenekleri sunulmuştur, görüşmeler katılımcıların isteğine bağlı olarak sosyal mesafeli ve maskeli olacak şekilde açık havada gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte veri toplama işlemleri gerekli olan tüm önlemler alınarak gerçekleştirilmiştir

Görüşme süreleri 15-45 dk arasında değişiklik göstermektedir. Görüşmeler ses kayıtları dinlenerek yazıya dökülmüş, transkriptler bilgisayara kaydedilmiştir. Transkriptler araştırmacı tarafından tek tek okunarak bölümlere ayrılmış ve MAXQDA programı kullanılarak temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Nitel veri analizi programı olan MAXQDA verileri depolamaya, organize etmeye, kodlamaya ve etiket vermeye olanak tanıyan karma yöntem-nitel ve nicel uygulamalara sahip bir bilgisayar programıdır. Araştırmacıya verilerin analiz edilmesinde kolaylık sağlar (Cresswell, 2019).

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı konuyu, olduğu gibi ve yansız gözlemlemesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple geçerlik araştırma bulgularının doğruluğu ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda güvenirlilik ise bulguların tekrar edilebilirliği ile ilgilidir. İnsan davranışının durağan olmayışı ve sürekli değişmesi sosyal olaylarla ilgili bir araştırmanın aynen tekrarının mümkün olmadığını göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Bu araştırma kapsamında, yapılan çalışmanın geçerliği ve güvenirliliğini arttırmak amacıyla irdelenen başlıklar aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

a) İç geçerlilik, bu araştırmada iç geçerliliği sağlamak amacıyla görüşmeler yapılmış aynı zamanda Millî Eğitim Bakanlığı’na ait dokümanlar görüşme esnasında kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken literatür taraması sonucunda konu ile ilgili kuramsal bir çerçeve elde edilmiştir. Buna ek olarak veri toplamadan hemen sonra ulaşılan sonuçlar ve yorumlar veri kaynakları tarafından doğrulanmış, katılımcı teyidi sağlanmıştır. Görüşme esnasında kaydedilen bilgilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ve gizli kalacağı konusunda belgelerin imzalanması, karşılıklı güvenin oluşturulmasında önemli bir etkindir. Karşılıklı

güven sağlandıktan sonra katılımcılar sorulara rahatlıkla cevap vermişlerdir, böylelikle görüşme esnasında elde edilen verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır.

b) Bu araştırmada dış geçerliği (aktarılabirliği) artırmak amacıyla araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve analitik genelleme yöntemiyle alanyazında yapılmış konu ile ilgili araştırmalarla yapılan karşılaştırmaların, kurama genelleme yapılarak yorumlanması ayrıntılı bir biçimde belirtilmiştir. Olay ve olguların değişkenlik gösteren yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak gönüllü katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

c) Bu araştırmada analiz tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde görüşme transkriptlerinin, döküman metinlerinin ve gözlem notlarının doğrudan alıntılarla, probleme ilişkin verilerin üst tema, kategori ve alt tema altında anlaşılması ve sunulması esastır dolayısıyla yorum yapmadan doğrudan alıntılara yer vermek iç geçerliliği artırır (Günbayı, 2019). Araştırmanın iç güvenirliliğini sağlamak için her bir alt probleme yanıt olacak şekilde katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla verilmiştir.

d) Bu araştırmada dış güvenirliliği (teyit edilebilirliği) artırmak amacıyla araştırmacının bütün veri toplama araçları, kodlanmamış verileri, analiz aşamasında yaptığı kodlamalar ve rapora temel oluşturan algıları, tutmuş olduğu notları ve çıkarımları dışarıdan bir uzmanın incelemesine sunulmuş teyit incelemesi yaptırılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesi amacıyla analiz tekniklerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmada “görüşme” tekniği ve ses kayıt cihazı ile elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler, betimsel anlatım ile sunulup doğrudan alıntılara yer verilerek, temalar ve örüntüler çerçevesinde ortaya çıkan bulgular araştırma hedefleri doğrultusunda gruplandırılmıştır. Kodlamaların yapılması ve temaların oluşturulması için MAXQDA programı kullanılmış, frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığına ait dokümanlar da görüşme ile ilgili verileri desteklemek amacıyla analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. 1. Alt Problem: Öğretmenler yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir buluyor mu? Neden?

Öğretmenlere yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir bulup bulmadıkları sorulmuştur. Öğretmen görüşlerine göre yönetici seçme ve atama sisteminin güvenilirliği Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Yönetici Seçme ve Atama Sisteminin Güvenilirliği

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Öğretmenlerin Görüşleri</i>
1. Sınav Güvenilirliği	1. Güvenilir Değil	15	Ö1, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17, Ö19, Ö20
	2. ÖSYM Yaptığı İçin Yazılı Kısmı Güvenilir Sözlü Güvenilir Değil	3	Ö11, Ö15, Ö18
	3. Son Değişikliklere Göre Güvenilir Ama Düzenlemelere İhtiyaç Var	1	Ö3
	4. Güvenilir	1	Ö2

Yukarıdaki Tablo 4.1’de öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atama Sisteminin Güvenirliğine İlişkin Görüşleri “ Sınav Güvenilirliği ” ana teması altında 4 ayrı alt temada toplanmıştır. Tablo 4.1. incelendiğinde katılımcılardan 15’inin sistemin güvenilir olmadığını ifade ettiği görülmektedir, 3’ü ÖSYM tarafından yapılan yazılı sınavın güvenilir, sözlü sınavın güvenilir olmadığını belirtmiştir, 1 kişi son değişikliklere göre güvenilir ama düzenlemelere ihtiyaç var şeklinde görüşünü söylemiş, 1 kişi de güvenilir diyerek fikrini ifade etmiştir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarını aşağıda verilmiştir:

“Güvenilir bulmuyorum, mülakatta liyakatten ziyade sendikalar devreye giriyor bu da doğru kişilerin seçilmesine engel oluyor.” (Ö10, 1, 1)

“Ben güvenilir bulmuyorum çünkü atamalarda liyakat yok.” (Ö9, 1, 1)

“Güvenilir bulmuyorum çünkü eğitim yöneticisinde bulunması gereken birtakım özellikler var, alanda yeterlilik. Mesela donanım, yöneticilik için doğru eğitimi alıp almadığı ya da kişilik özellikleri bunlara uygun mu? Bütün bunlar test edilmeden sadece belli bir siyasi partinin yandaşı ya da onların işini görebilecek kişi seçildiği için yani temelinde buna göre seçim yapıldığı için kesinlikle güvenilir bulmuyorum. Baz alınması gereken yeterlilikken onlar sadece siyasi yandaşlığa bakıyor.” (Ö13, 1, 1)

“Çok güvenilir bulmuyorum çünkü mülakat olayı var. Sınav olunca tamam mülakat olduğu zaman özellikle şey var, isimler veriliyor Bunları biliyoruz da bu önceki dönemde de vardı, şimdi de var. Hep siyasi içerikli atamalar gerçekleşiyor. Yani daha ne desem, ben güvenilir bulmuyorum liyakat sistemi yok.” (Ö20, 1, 1)

Katılımcılardan 3 kişi yönetici seçme ve atama sisteminde yazılı sınavı ÖSYM hazırladığı için yazılı kısmının güvenilir, sözlü kısmının güvenilir olmadığını düşünmektedir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Eskiden güvenilir bulmuyordum çünkü Millî Eğitim Bakanlığı sınav yapıyordu, şimdi sınavı ÖSYM yapıyor yazılı sınavı daha güvenilir buluyorum. Önceden yazılı sınav ve sözlü sınavın ortalaması alınırdı size kaç puan verilirse ona göre kazanır veya kazanmazdınız. Yeni Milli Eğitim Bakanı yazılı sınavda kaç alınıyorsa, sözlü sınavda onu verin dedi orada konuşmana, yöneticilik yapıp yapamayacağına bakıyorlar. Orda sorulan soruları bil veya bilme puanın aynı. Ama bu durum soruları doğru cevaplayanlara bir haksızlık yapılmasına sebep oluyor.” (Ö18, 1, 2)

“Yazılı sınavın test olarak yapılması öğretmenlerin aşına olduğu bir sınav tipi o kısım güvenilir, fakat mülakat söz konusu olduğunda güvenilir olduğunu düşünmüyorum.” (Ö15, 1, 2)

1 kişi yönetici seçme ve atama sisteminin son yapılan değişikliklere göre güvenilir olduğunu ama yine de düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir, diğer 1 kişi ise güvenilir olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların bu görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Son yapılan değişikliklere göre yeterince güvenilir olduğunu düşünüyorum ama birtakım düzenlemelere ihtiyaç var.” (Ö3, 1, 3)

“Ben açıkçası güvenilir buluyorum çünkü belli bir sınavla geliyorlar. Sınava giriyorlar, kazanıyorlar, yüksek puan alıyorlar daha sonra sözlü sınav yapılıyor bu sınavda da mutlaka sordukları sorulara cevap veriyorlar belli bir bilgi birikimleri var onu aktarabiliyorlar. Bana göre güvenilir.” (Ö2, 1, 4)

4.2. 2. Alt Problem: Öğretmenlerin yönetici atamada sözlü sınava ilişkin görüşleri nelerdir?

Öğretmenlere sözlü sınava ilişkin görüşlerinin neler olduğu sorulmuştur. Tablo 4.2’de öğretmenlerin sözlü sınava ilişkin görüşleri belirtilmiştir.

Tablo 4.2. Sözlü Sınava İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	Frekans	Öğretmenlerin Görüşleri
1. Mülakat Sistemi	Türkiye’de Mülakat Şekli ve Sistemi	16	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö11, Ö13
	Adaletli Değil		Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20
	Liyakat yok adil değil	14	Ö1, Ö4, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11, Ö12
			Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö19, Ö20
	Nesnel ölçütler yok komisyondaki kişilere bağlı	7	Ö4, Ö10, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17
2. Baskı Grupları	Mülakat Gereklidir Yöneticilik Vasıflarına Bakılmalıdır	2	Ö2, Ö13
	Sendikaların etkisi	7	Ö1, Ö10, Ö12, Ö15, Ö17, Ö18, Ö20
	Bölgesellik etkili güçlü aileler STK’lar baskı grupları	1	Ö15
	Mülakat Eğitime Siyaset Karışmasıdır	1	Ö19

Yukarıdaki tablo incelendiğinde öğretmen görüşlerinin 2 ayrı ana tema altında gruplandırıldığı görülmektedir. 1.Tema olan Mülakat Sistemi 4 alt temada gruplandırılmıştır. Katılımcı öğretmenlerden 16 kişi mülakat şekli ve sisteminin adaletsiz olduğunu düşünmektedir, 14'üne göre liyakat yoktur, 7 kişi nesnel ölçütlerin olmadığını ve kişilere bağlı olduğunu ifade etmiş, 2 kişi mülakatın gerekli olduğunu ama yöneticilik vasıflarına bakılması gerektiğini belirtmiştir. 2.Tema Baskı Grupları 3 ayrı alt temada gruplandırılmıştır. Katılımcılardan 7 kişi sendikaların etkisine vurgu yapmış, 1 kişi mülakatı eğitime siyaset karışması olarak ifade etmiş, 1 kişi de bölgeselliğin etkili olduğunu güçlü aile, STK'lar ve baskı gruplarının mülakatlarda söz sahibi olduğunu belirtmiştir.

1.Tema Mülakat Sistemi ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Mülakat Avrupa veya Özel şirketlerin uyguladığı şekilde yapılırsa olması gereken bir şey, ama Türkiye’de uygulama şekli ve sistemi çok uygunsuz. Mülakat geldiği günden beri sınavlara girmiyorum.” (Ö8, 1, 1)

“Sözlü sınav mutlaka olmalı kişilerin temsil yeteneğine ve yöneticilik yeterliliklerine bakabilecekleri belirli kriterler vardır ama kümülatif olarak düşündüğümüzde sözlü sınavın yeterli olacağını düşünmüyorum.” (Ö3, 1, 1)

“Bana sözlü sınav yetersizlik duygusu hissettiriyor. Sözlü mülakatta karşıdaki kişiye veya onun donanımına bakmıyorlar, daha çok hangi sendikaya ait olduğuna daha sonra geçmişine bakıyorlar. Bence sözlü mülakat haksızlığın çok yapılacağı bir yermiş gibi geliyor bana yani güvensiz bir alan.” (Ö18, 1, 1)

“Bazı arkadaşlardan duyduğum kadarıyla mülakatta almaya kararlaştırdıkları kişiye soruları veriyorlar bunlara çalış bunlardan soracağız diyorlar. Kimseyle hiçbir bağlantısı olmayan soru soran komite ve kişilerle alakalı görüş, fikir birliği olmayan insanlar sorulan sorulara gayet mantıklı açıklamalar yapsalar da onlar kendi vizyonlarına ve ideolojilerine göre değerlendirdikleri için cevaplarından güzel bir puan alamıyorlar.” (Ö14, 1, 1)

Tabloda katılımcılardan 14 kişi sözlü sınavda liyakat olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“...Liyakat yok, adil değil...” (Ö11, 1, 2)

“Adaletin ve şeffaflığın olmadığı, eğitimin içeriği ile, okulla alakalı olmayan soruların sorulduğu bir sınav şekli. Adamını bulup adamını değerlendirme ve adamını yerleştirme sınavı. Yazılıdan çok yüksek alan arkadaşlarım sözlü sınavdan sonra 70 ortalamayı sağlayamadı ve atanamadı.” (Ö6, 1, 2)

“Yönetici atama sisteminde sözlü sınavın yani mülakatların mutlaka olması gerektiğine inanıyorum. Yazılı ve sözlü sınavın okul yöneticileri seçiminde etkili olduğunu düşünüyorum. Ama ülkemizde sözlü sınav komisyonları oluşturulurken Millî Eğitim Bakanlığı’nın etkisinin düşük olması adaletsiz uygulamaların yapılmasına sebep oluyor bu da bu sisteme yönelik güvensizlik yaratıyor. Bu sözlü sınavlarda oluşturulacak komisyonlarda Millî Eğitim Bakanlığının etkisinin artırılması gerektiğine inanıyorum” (Ö7, 1, 2)

Katılımcıların 7’si sözlü sınavda nesnel ölçütlerin olmadığını ve komisyondaki kişilere bağlı kaldığını belirtmiştir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Sözlü sınav (Mülakat) deyince yandaşlarını seçmek olarak hissediyorum. Çünkü sizin okuduğunuz gazeteden, izlediğimiz televizyondan işte bakış açınızdan verdiğiniz cevaplardan sizin a renginde olduğunuz, b renginde olduğunuz ya da dünya görüşünüzün ne şekilde olduğunu değerlendirip çıkartabiliyorlar. Sizin bilgi birikiminiz donanımınız bu ülkeye ne kadar değer vereceğiniz veya değer katacağınız konusunda bizi çok fazla dikkate almadıklarını düşünüyorum.” (Ö16, 1, 3)

“Nesnel ölçütler yok. Sözlü sınavda kayırmacılık söz konusu, sendika baz alınarak kayırmacılık yapılıyor. Sendikalar öğretmenler üzerinde ayrımcılığa sebep olan bir etiket.” (Ö10, 1, 3)

Tabloda katılımcılardan 2 kişi mülakatın gerekli olduğunu ama yöneticilik vasıflarına bakılması gerektiğini ifade etmiştir. Katılımcıların bu görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Sözlü sınav mutlaka olmalı kişilerin temsil yeteneğine ve yöneticilik yeterliliklerine bakabilecekleri belirli kriterler vardır ama kümülatif olarak düşündüğümüzde sözlü sınavın yeterli olacağını düşünmüyorum.” (Ö3, 1, 4)

“Bir mülakat mutlaka olması gerekiyor bence de yazılı sınavda başarılı olanların bir de konuşmalarına bakılması gerekiyor. Nasıl Türkçeyi doğru kullanıyor mu? Nasıl bir kişiliğe sahip heyecanlı mı yönetici olabilir mi? Liderlik vasfı var mı? Arka planda yani o zamana kadar bilgi becerileri neler? Zaten bu da anlaşılır sorulan sorularla, sözlü sınavın ben olması gerektiğini düşünüyorum yani olması gerekiyor.” (Ö2, 1, 4)

Tabloda 2.Baskı Grupları teması ile ilgili katılımcılardan 7 kişi sözlü sınavda sendikaların etkisi olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Mülakat kendi istediğinde kendi tarafında olanı bulmak için yapılan ideolojik veya sendikal açıdan karar vericilerle aynı tarafta olanların göreve getirilmesidir. Mülakatta gerçekte bir değerlendirme yapıldığına inanmıyorum ve Türkiye’de şu anda biz 2010 yılından sonra bunu çok iyi görüyoruz, onların istediği taraftaysan istediğin göreve rahatlıkla getiriliyorsun, istediğin puanları alıyorsun, veriyorlar ama değilsen de ne yaparsan yap hiçbir şansın yok.” (Ö17, 2, 1)

“Mülakata katılan adaylarda yönetici vasfı veya niteliklerinin ölçüldüğünü düşünmüyorum. Orda sınava girenlerden hiçbir soruya doğru cevap veremeyenlerin bile bir yerlere geldiğini görüyoruz. Kamera sistemi ile kayıt altına alınmalı ve komisyonda bütün sendikaların temsilcilerinin olması daha adaletli bir seçim sağlar. Şu an yetkili olan sendika pek öğretmen çıkarını düşünmüyor.” (Ö12, 2, 1)

Tabloda 1 kişi sözlü sınavda bölgesellik, STK’lar ve baskı gruplarının etkili olduğunu belirtmiş, diğer 1 kişi sözlü sınavı eğitime siyaset karışması olarak ifade etmiştir. Katılımcıların bu görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bence konu mülakat olduğu zaman gündemde olan şey Milli Eğitim Çatısı altında bulunan yönetici erklerinin konumu, Hani onlar ne durumda, hangi ilde nasıl güçlüler

ise bunlar sendika olabilir. Eğitime destek veren birtakım kuruluşlar, sivil toplum kuruluşların ya da güçlü aileler o bölgeselliğin etkili olduğunu düşünüyorum. Bu kişilerin yaklaşımları yönetici adayı olan öğretmenin tutumuyla ilişkili diye düşünüyorum.” (Ö15, 2, 2)

“...Mülakat demek işin içine siyaset karışıyor demek o yüzden objektif bulmuyorum.” (Ö19, 2, 3)

4.3. 3. Alt Problem: Öğretmenlerin yönetici atama sözlü sınavında etkili olan unsurlara ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmacı tarafından öğretmenlere sözlü sınavda etkili olan unsurların neler olduğu sorulmuştur. Tablo 4.3’ te yönetici seçme ve atamada etkili olan unsurlara yönelik öğretmen görüşleri katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda belirtilmiştir.

Tablo 4.3. Yönetici Seçme ve Atamada Etkili Olan Unsurlar

Tema	Alt Temalar	Frekans	Öğretmenlerin Görüşleri
1. İdeoloji	Sendika Bazlı Kayırmacılık	18	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19
	Siyasi Parti	9	Ö5, Ö7, Ö11, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö19, Ö20
2. Başarı	Akademik Başarı	3	Ö3, Ö16, Ö19
3. Cinsiyet	Cinsiyet Ayrımcılığı	1	Ö18

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Sözlü Sınavda Etkili Olan Unsurlara yönelik öğretmen görüşlerinin 3 ayrı ana temada gruplandırıldığı görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin 18’i sözlü sınavda etkili olan unsurların Sendika Bazlı Kayırmacılık olduğunu belirtmiştir, 9’u

Siyasi Partilerin etkisini ifade etmiş, 3'ü Akademik başarıya vurgu yapmıştır, 1 kişi cinsiyet ayrımcılığının da etkili bir unsur olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların 1.temaya ilişkin görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmektedir:

“...ben siyasi görüşün ve sendikaların etkili olduğunu düşünüyorum.” (Ö19, 1, 1)

“Öncelikle yönetici adayı olan öğretmenlerin siyasi kimliklerinin ne olduğu, bu bilgiye sendikal ayırım aracılığı ile ulaşabiliyorlar. Yetenek, beceri, kapasite veya donanımdan ziyade üye olduğu dernekler, bulunduğu ortamlar, arkadaşlık ilişkileri yeri geliyor sosyal medya unsurlarının da yer aldığını düşünüyorum. Elbette yönetici olacak kişinin bir kimliği bir karakteri olmalı ama bu kimlik asla siyasi kimliğiyle karıştırılmamalıdır.” (Ö15, 1, 1)

“...sendika bazlı kayırmacılık etkilidir.” (Ö10, 1, 1)

“Sendika ve adam kayırma, sendikalar daha çok siyasi kimlikleriyle ön planda, o zamanın iktidarı kimse onlara yakın olan sendika etkili oluyor. Ama tamamen karşılıklı çıkar söz konusu.” (Ö9, 1, 1)

“...Senin sendikana bakılıyor, bizden misin değil misin ona bakılıyor. Eğer benim sendikamdaysan gel. Gücü elinde bulunduran sendika üyeleri kendi aralarında atanacakları okulların paylaşımını yapıyorlar.” (Ö6, 1, 1)

Katılımcılardan 9 kişi siyasi partilerin etkili olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“Sendika başta sendika sonrasında yine siyasi görüşüyle ilgili bilgisi varsa kişileri isim ve soy isimleri önceden giden kişiler olduğunu biliyoruz. Bir tanıdık vesaire olması da etkili sendika haricinde bunlar etkili.” (Ö11, 1, 2)

“Parti desem olmaz sendika desem mantıksız biri öbürünün alt yapısını oluşturuyor ama temeli parti. Siyasi düzleme göre seçim yapılıyor.” (Ö13, 1, 2)

2.Temayla ilgili olarak katılımcıların 3'ü akademik başarının etkili olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

“...herhalde birazcık da akademik başarıların olması bekleniyor. Yönetici Seçme Sınavı'nda birazcık yüksek puan mesela 60, 65 gibi bir puan alınması hedefleniyor. Herhalde Akademik başarıya da birazcık önem veriliyor. Öğretmenlerin özellikle müdürlerin iletişimlerinin iyi olması, meslektaşlarına sahip çıkması ve onları astları olarak değil de meslektaşları olarak görürlerse eğitimi daha da ilerleyeceğimizi düşünüyorum.” (Ö16, 2, 1)

“Akademik başarısı belki bir miktar etkilidir ama onun dışında ben siyasi görüşün ve sendikaların etkili olduğunu düşünüyorum.” (Ö19, 2, 1)

1 kişi 3.Tema ile ilgili cinsiyet ayrımcılığının sözlü sınavda etkili olan unsurlardan olduğunu ifade etmiştir. Katılımcının bu görüşü aşağıda yer almaktadır.

“Sendika, bana göre eskiden daha çoktu bu ayırım ama şu anda başka sendikadan olup yine de yönetici yapılan arkadaşlarım oldu. Cinsiyet ayrımcılığı olabilir.” (Ö18, 3, 1)

4.4. 4. Alt Problem: Öğretmenlere göre eğitim yöneticisinin nitelikleri neler olmalıdır? Neden?

Öğretmenlere eğitim yöneticisinin niteliklerinin neler olması gerektiği sorulmuştur. Tablo 4.4 ‘te öğretmenlerin eğitim yöneticisinin nitelikleri ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4. 4. Eğitim Yöneticisinin Nitelikleri

Tema	Alt Temalar	Frekans	Öğretmenlerin Görüşleri
1. Yönetmel Beceriler	İletişim Becerisi	6	Ö1, Ö5, Ö6, Ö9, Ö14, Ö17
	Kriz Yönetimi Becerisi	3	Ö6, Ö11, Ö13
	Pozitif Öğrenme Ortamı Oluşturma Becerisi	3	Ö1, Ö13, Ö17
	Yönetme Becerisi	3	Ö1, Ö19, Ö20
	İnisiyatif ve Sorumluluk Alma Becerisi	2	Ö8, Ö11

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Öğretmenlerin Görüşleri</i>
2. Mesleki Deneyim	Öğretmenlik Mesleğinde Deneyimli	6	Ö4, Ö10, Ö12, Ö14, Ö15, Ö20
	Mevzuata Hâkim	4	Ö4, Ö12, Ö17, Ö19
3. Liyakat	Temsil Yeteneği Olmalı	1	Ö6
	Okul Türüne Göre Branş Uygunluğu	1	Ö1
	Sözel Becerileri ve İfade Yeteneği Güçlü	1	Ö1
	Lider	9	Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö10, Ö13, Ö15
4. Kişisel Özellikler	Kendini Geliştirmiş Bir İnsan Olmalı	6	Ö3, Ö4, Ö7, Ö9, Ö13, Ö18
	Teknolojinin Yakın Takipçisi Olmalı	2	Ö7, Ö17
	Kolaylaştırıcı	1	Ö1
	Vizyon Sahibi Olmalı	1	Ö15
	İdealist	1	Ö18
	Etik Değerleri Yüksek	8	Ö2, Ö4, Ö9, Ö10, Ö14, Ö16, Ö17, Ö19
5. Manevi Değerler	Eşitlik ve Adalet Kavramlarına Hâkim	1	Ö18
	Vatan ve Millet Konusunda Taviz vermeyen	1	Ö6
	Atatürk İlke ve İnkılaplarına Bağlı Kalmalı	1	Ö17

Öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticisi nitelikleri 5 ana tema altında toplanmıştır. Temalar 1: Yöneticilik Becerileri, 2: Mesleki Deneyim, 3: Liyakat, 4: Kişisel Özellikler, 5: Manevi Değerler. Öğretmenler eğitim yöneticisinin lider, etik değerleri yüksek, öğretmenlik mesleğinde deneyimli, kendini geliştirmiş, iletişim becerileri yüksek, mevzuata hakim , pozitif öğrenme ortamı sağlayabilen, yöneticilik becerilerine sahip, kriz yönetiminde başarılı, inisiyatif ve sorumluluk alabilen, teknolojinin yakın takipçisi, vatan ve millet konusunda taviz vermeyen, eşitlik ve adalet kavramlarına hakim, Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, vizyon sahibi , sözel becerileri ve ifade yeteneği güçlü, idealist , kolaylaştırıcı, temsil yeteneğine sahip, farklı okul

türlerindeki mesleki donanımına uygun bireyler olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

“Eğitim yöneticisi öncelikle liderlik vasfına sahip olmalı, sabırlı olmalı, yapıcı olmalı, esnek olmalı ve ayırım yapmadan herkese eşit davranmalı, eşit mesafede olmalı. Evet adil olmalı bence.” (Ö18, 4, 2)

“Okul müdürleri veya eğitim yöneticileri bulundukları konum itibariyle önemli kişilerdir bu sebeple lider olmalı, yol gösterici olmalı, şefkatli olmalı, kendisiyle barışık ve eğitim kökenli olmalı küçük yaştan itibaren bu iş için yetiştirilmiş olmalı öğretmen liseleri bunu sağlıyordu ama kapatıldılar.” (Ö10, 2, 1)

“Lider olmalı, özgür iradeye sahip olmalı, kanunlara uygun olarak özgür bir iradesi olmalı, inisiyatif almalı, sorumluluk almalı, örnek olmalı, projelerde yol göstermeli. Okullarda şu anki idareciler öğretmene zorluk çıkartıyor. Şu an yöneticilik memurluk gibi kayıt, kürek istatistik tutma işi, sosyalliği bitiriyor. Biraz yazı işleri müdürlüğüne döndü Türkiye’de.” (Ö8, 4, 1)

“Öncelikle vizyon sahibi olmalı çok gülünç insanlarla çalışıyoruz artık. Donanımlı olmalı bulunduğu okulun iklimine uygun olmalı, olumlu öğrenme ve öğretme ortamı hazırlayabilmeli, pozitif olmalı, sorun çözücü olmalı, lider olmalı.” (Ö13, 1, 3)

“Eğitim yöneticisi öncelikle liderlik vasfına sahip olmalı, sabırlı olmalı, yapıcı olmalı, esnek olmalı ve ayırım yapmadan herkese eşit davranmalı, eşit mesafede olmalı. Evet adil olmalı bence.” (Ö2, 5, 1)

“İletişim becerileri iyi, duruşu ve kendi doğruları olan, eğilip bükülmeyecek iş ahlakı yüksek olan adaletli ve kendini geliştirmiş bir insan olmalı okul ve çevre ilişkisini iyi tutmalı.” (Ö9, 1, 1)

“Bir kere Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirtilen Milli Eğitimin amaçlarına tamamen inanmış biri olması gerekir, eğitim bünyesinde yapılan her türlü ilerlemeyi ve yenilikleri

yakından takip etmesi gerekir, ilim organizatörü olması gerekiyor, aynı zamanda okulunda bulunan tüm personelleri en iyi şekilde organize ederek örgüt amaçlarına uygun en verimli şekilde çalışabilmelerini sağlaması gerekiyor.” (Ö7, 3, 1)

“Bence eğitim alanında en az 5 ya da 8 yıl tecrübe olmalı o sistem zaten vardı. Şimdi değiştirildi 2 yıl resmi bir okulda görev yapması şimdi tecrübe olması lazım, yine de mesleğin içinden seçilmeli yönetici çünkü eğitimi yöneten kişi öğretmeni okulu idareci den bahsetmiyorum, yöneticiden bahsediyorum, idareci gündüştür bana göre idare eder ama yönetici işleyişi sağlar O sebeple tecrübeli olmalı. Özellikle eğitim alanında tecrübe, tecrübe kesinlikle tecrübe yani öğretmenlerin mutlaka yapması öğretmenin tadına varmalı. Bir de birkaç yerde görev yapmalı. Büyük okulda da aynı zamanda köy okulunda bile görev yapmalı bir yönetici. Ona göre. Hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin velilerin nasıl bir talepleri olabileceğini kestirip onun için bir çözüm yolu aramalı her şekilde diye düşünüyorum.” (Ö20, 2, 1)

4.5. 5. Alt Problem: Öğretmenlere Göre Eğitim Yöneticisini Kim Seçmelidir?

Araştırmacı tarafından öğretmenlere yönetici seçimlerinin nasıl yapılması gerektiği sorulmuştur. Tablo 4.5’te eğitim yöneticisi seçimine ilişkin öğretmen görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.5. Eğitim Yöneticisi Seçimi

Tema	Alt Tema	Frekans	Öğretmenlerin Görüşleri
Yönetici Seçimi	Liyakate Dayalı Atanmalı	14	Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö13, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20
	Öğretmenler Tarafından Seçilmeli	6	Ö4, Ö5, Ö11, Ö14, Ö15, Ö19

5. Alt probleme ilişkin bulgular Yönetici Seçimi ana teması altında 2 alt tema olacak şekilde gruplandırılmıştır. Tablo 4.5. incelendiğinde öğretmenlerin 14’ü eğitim yöneticisinin liyakate dayalı atanması gerektiğini, 6’sı ise Öğretmenler tarafından seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Bu çok derin bir soru bence herkes öğretmen olmamalı içinde çocuk sevgisi olmayan, derdi ülkenin geleceği olmayan, merhametsiz kişiler öğretmen olmamalı. Öğretmenlik maaşımı alırım rahatıma bakarım diyenlerin tercih etmemesi gereken bir meslek, önce bunun halledilmesi, gerçekten yetenekli kişilerin öğretmenliğe alınması lazım. Eğitim Yöneticisi atanmalı yazılı ve sözlü mülakat olmalı, ama bunların hepsi olması gerekene uygun yapılmalı, kriterler olmalı ve bunlar mesleki yeterlilikle ilgili olmalı. Aynı zamanda yönetici olacak kişiye kişilik testi yapılmalı.” (Ö18, 1, 1)

“Öğretmenler birbirinin yükselmesinden rahatsız olacağı için bakanlık atamalı. Ama yöneticilik yapacak kişi kişilik testinden geçirilmeli yöneticilik bambaşka bir şey, akademik olarak başarılı olabilirsin ama yönetim farklı bir konu. Her insan başarılı olabilir akademik olarak ama işte uygulamaya gelince başarısız oluyorlar, problemler yaşıyor. Önce kişilik testi sonra bakanlığın yazılı sınavı sonra da bir uyum semineri, bilim kampı bir süre bu işin mutfağında pişmeli direk gelip orada idarecilik yapmamalı. Kişi eğitim aldıktan sonra mesleğe başlamalı. Bir kişinin yönetici olarak bu vasıfları taşıdığına emin olunursa ondan sonra atama yapılabilir. Aday öğretmenlik olduğu gibi aday müdürlük olmalı eğer o görevi yapamıyorsa öğretmenliğe geri dönmeli.” (Ö13, 1, 1)

“Hiyerarşinin bozulmaması açısından eğitim işlerinden sorumlu olan 3 makam tarafından seçilmesi bana göre uygundur. Okul yöneticisi seçimine öğretmen, öğrenci ve okul aile birliğinin katılması bir yerden sonra konuyu biz seni seçtik niye bizim dediklerimizi yapmıyorsun noktasına getirir. Bu durum eğitim öğretim ortamlarında olmaması gereken bir durumdur.” (Ö7, 1, 1)

“Yazılı sınavla merkezi sistemle atanmalıdır. Birileri seçtiği an işin içine maalesef torpil giriyor.” (Ö12, 1, 1)

Katılımcılardan 6’sı yöneticilerin öğretmenler tarafından seçilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Katılımcıların bu görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır.

“Öğretmenler tarafından seçilmesi daha uygun olur diye düşünüyorum çünkü şu anki sistem adaletli görülüyor ve bu adaletsizlikler eğitim öğretim ortamına yakışmıyor.

Ayrıca okul kültürüne hâkim, bölgeyi, öğrenciyi ve öğretmeni tanıyan kişilerin idareci olması okul ikliminde daha uygun ve hakkaniyetli bir ortam sağlıyor.” (Ö4, 1, 2)

“Aslında bu bazen benim de 2'lik yaşadığım konulardan biri bazen evet diyorum, atamayla olmalı ama seçmek mi daha adil olabilir? Bazen de şu mantıklı geliyor. Kurum içerisinde eğer görevli kişi varsa adaylar gösterip bu adayları öğretmenler kendileri seçebilirler aynı YÖK'ün eski sisteminde olduğu gibi üniversitelerde akademisyenler aday olarak rektörlüğe adaylığını koyarlar, diğerleri oy kullanır, öğretmende de böyle olabilir. İdareci seçiminde aralarından çıkan adaylar seçilebilir. Daha çok benimseyebilir belki bu şekilde yöneticiyi, kurum.” (Ö11, 1, 2)

4.6. 6. Alt Problem: Öğretmenlere Göre Eğitim Yöneticisi Seçilecek Kişide Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri Nelerdir?

Öğretmenlere eğitim yöneticisinin sahip olması gereken kişilik özellikleri nelerdir diye sorulmuştur. Tablo 4.6'da öğretmenlere göre eğitim yöneticisinde bulunması gereken kişilik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 4.6. Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken Kişilik Özellikleri

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Frekans</i>	<i>Öğretmenlerin Görüşleri</i>
1. Güvenilir ve işbirlikçi olma	Adil Olmalı	13	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19
	Dürüst	2	Ö10, Ö17
	Çalışkan	4	Ö2, Ö7, Ö15, Ö20
2. Yeniliklere açık olma	Yenilikçi ve Yaratıcı Olmalı	3	Ö2, Ö8, Ö13
3. İnsani Özellikler	Anlayışlı	6	Ö11, Ö12, Ö14, Ö16, Ö18, Ö20
	Empati Kurabilme	4	Ö6, Ö12, Ö13, Ö18

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Frekans</i>	<i>Öğretmenlerin Görüşleri</i>
	Sabırlı	3	Ö7, Ö13, Ö14
	İnsancıl	3	Ö5, Ö16, Ö20
	Merhametli	2	Ö15, Ö16
	Pozitif	1	Ö10
	Mütevazı	1	Ö9

Tablo 4.6’ da bulgular 3 ana tema ve alt temalar şeklinde sunulmuştur. Katılımcıların 13’ü eğitim yöneticilerinin adil olması gerektiğini belirtmişlerdir, 6’sı anlayışlı olması gerektiğini ifade etmiş, 4’ü empati yeteneğine sahip ve çalışkan olması gerektiğine vurgu yapmıştır, 3’ü yenilikçi ve yaratıcı, insancıl ve sabırlı olması gerektiğini belirtmiş, 2’ si dürüst ve merhametli olması gerektiğini söylemiş, 1’i ise mütevazı ve pozitif olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Dürüst olmalı, objektif olmalı, insan ilişkileri iyi olmalı, diksiyonu düzgün, iletişim becerileri güçlü olmalı, mesleki olarak da yeterli olmalı.” (Ö19, 1, 2)

“Adil olmalı, egosundan sıyrılmış, bilmediğini söyleyen bir kişi olmalı.” (Ö9, 1, 1)

“Adalet, eşitlik ve hakkaniyet. Yöneticilerin bu 3 konuda çok hassas davranması gerektiğine inanıyorum, bu 3 konu tam olduğunda geri kalan tüm erdemleri ve değerleri tamamlayacaktır.” (Ö3, 1, 1)

“Öncelikle idealist olmalı, yeniliklere açık olmalı, projelere önem vermeli, teknolojiyi çok iyi kullanmalı. Adil olmalı, hakkaniyetli davranmalı.” (Ö1, 1, 1)

“Öncelikle çalışkan olmalı, lider olmalı, öncelikle öğrenciye karşı sorumlu olduğunu unutmamalı öğrencinin iyiliğine olacak her türlü çalışmayı desteklemeli, sabırlı ve bazı yerlerde toleranslı olmalı.” (Ö7, 2, 1)

“Yönetici vasfı olan kişiler bence öncelikli olarak iletişime açık olmalılar, ifade etme yetenekleri çok iyi olmalı, yöneticiler bilinçli bir kitle yönetecek. Onların ifade gücünün herkese hitap etmesi gerekiyor. Sabır, sabırlı olabilmeleri yöneticilerin hoşgörülü olması gerektiğini düşünüyorum. Anlayışlı olmaları gerektiğini düşünüyorum. Başarabilirlerse de dinlemeyi bilmeleri gerektiğini düşünüyorum. Susturmadan karşıtları ya da farklı bir görüş duyduklarında mobbing yapmadan öğretmenlerle beraber harmanlanarak sonuca varmaları gerektiğini aynı zamanda analiz ve sentez yeteneklerinin de olması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö14, 3, 1, 3)

“... Hümanist, şeffaf, adil olmalı.” (Ö5, 3, 4)

“Adil, etik değerleri yüksek, iletişim becerileri ve empati yeteneği güçlü, sabırlı, mütevazı, yenilikçi.” (Ö13, 1, 1 ve 3, 7)

4.7. 7. Alt Problem : Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliği ile İlgili Görüşleri Nelerdir?

Öğretmenlere yeni yönetmelik hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Tablo 4.7’ de öğretmenlerin yönetmeliğe ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4.7. Yönetmeliğe İlişkin Görüşler

Tema	Alt Tema	Frekans	Öğretmenlerin Görüşleri
1. Değişiklik	Sürekli Değişmemeli Artık Sabit Olmalı	5	Ö1, Ö13, Ö14, Ö15, Ö19
	Yönetmelikte Yapılan Değişiklikler Samimiyetsiz	3	Ö4, Ö12, Ö13
	Eski Yönetmeliklere Göre Daha Nesnel Ölçütler Var	3	Ö3, Ö5, Ö18
	Yapılan Değişiklikler Güven Vermiyor	2	Ö4, Ö8

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Frekans</i>	<i>Öğretmenlerin Görüşleri</i>
2. Kriterler	Mülakat varsa yapılan değişikliklerin bir önemi yok	2	Ö1, Ö7
	Eğitim Yöneticiliği Sertifikasyon Programının Olması Olumlu	2	Ö11, Ö18
	Yeni Yönetmelik Gayet Uygun	1	Ö2
	En az 5 yıl deneyim şartı olmalı	4	Ö1, Ö10, Ö15, Ö18
	Sözlü Sınavda Nesnel Ölçütler Olmalı	4	Ö1, Ö7, 10, Ö20
	Akademik Kariyer Şartı Gelmeli	3	Ö3, Ö1, Ö6, Ö18
	Mevcut İdareciler Tekrar Yeni Sistemde Sınava Alınmalı	2	Ö8, Ö11
	İdarecilerin Proje ve Etkinliklerden Puan Alması Adil Değil	1	Ö6
	Liyakat Değil Sadakat Söz Konusu	1	Ö12
	Partiler üstü Bir Eğitim Politikası Uygulamasına Geçilmeli	4	Ö12, Ö14, Ö15, Ö19
3. Yenilik	Kariyer Yükselme Basamakları Kanun ile Düzenlenmeli	4	Ö4, Ö5, Ö12, Ö17

Öğretmenlerin yönetmeliğe ilişkin görüşleri 3 ana tema: 1. Değişiklik, 2. Kriterler, 3. Yenilik ve bu temaların altında alt temalar şeklinde verilmiştir. Tablo 4.7 incelendiğinde 5 kişinin Sürekli değişmemeli artık sabit olmalı şeklinde fikrini belirttiği görülmektedir, 4 kişi Partiler üstü Bir Eğitim Politikası Uygulamasına Geçilmeli, Kariyer Yükselme Basamakları Kanun ile Düzenlenmeli, Sözlü Sınavda Nesnel Ölçütler Olmalı, En az 5 yıl deneyim şartı olmalı şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir, 3 kişi Yönetmelikte Yapılan Değişikliklerin Samimiyetsiz olduğunu, bir diğer 3 kişi Eski Yönetmeliklere Göre Daha Nesnel Ölçütlerin var olduğunu belirtmiştir, yine katılımcılardan 3 kişi Akademik Kariyer Şartı Gelmesi gerektiğini

vurgulamıştır, 2 kişi Eğitim Yöneticiliği Sertifikasyon Programının Olmasını olumlu bulduğunu ve Mevcut İdarecilerin Tekrar Yeni Sistemde Sınava Alınması gerektiğini ifade etmiştir, diğer 2 kişi de Yapılan Değişikliklerin Güven Vermediğini, Mülakat varsa yapılan değişikliklerin bir öneminin olmadığını vurgulamıştır, 1 kişi Liyakat Değil Sadakatin Söz Konusu olduğunu, İdarecilerin Proje ve Etkinliklerden Puan Almasının adil olmadığını ifade etmiş, katılımcılardan 1'i ise yeni yönetmeliğin gayet uygun olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“...Yönetmelik aniden değişti bu etik değil, ben sınava girmek için çalıştım birden sınav da değişti, yeni yapılan düzenlemenin tamamen siyasi kadrolaşmayı kolaylaştırmak için yapıldığını düşünüyorum, öğretmenlere ne başarı belgesi ne teşekkür belgesi hiçbir şey verilmiyor.” (Ö13, 1, 1 ve 2)

“Ben çok tutarlı olduğunu düşünmüyorum, ben göreve başladığımdan beri yönetmelik sürekli değişiyor. Eğer bir yenilik yapıyorsanız pilot uygulama yapmanız gerekir. Sonuçlarını değerlendirirsiniz ona göre değişiklik yaparsınız. Yöneticilik bir süreçtir, öğrenme işidir. İletişim önemli, karşılıklı anlayış önemli, öğretmenlik yapmadan 2. yıl yönetici olanlara üzüldüm, önce öğretmen olmak öğrenilmeli.” (Ö8, 1, 1)

“Yeni yönetmeliği inceledim evet yapılan birtakım değişiklikler var bunun şu anda bu kadar sorun olmasının sebebi bizim teşkilatımızda kariyer yükselme basamaklarının bir kanunu yok aslında Öğretmenlik Meslek Kanunu gibi bir kanunla eğitim ve öğretimin tüm kademelerindeki her konuya açıklık getirilebilir. Kanun ile kariyer yükselme basamakları güvence altına alınmış olur. Bu sistemde müfredat, eğitim programları ve birçok konu yönetmeliklerle sürekli değişikliğe uğruyor. Sağlıklı bir yol değil eğitim sistemimiz açısından. Yeni yönetmelikte yazılı ve sözlü sınav yine var, eğer düzgün uygulanabilirse getirilen değerlendirme kriterlerini olumlu olarak görüyorum. Bu değerlendirme kriterlerine baktığımız zaman eğitim yönetimi ve denetimi alanında tezli ve tezsiz yüksek lisans yapanlara düşük miktarda ekstra puan verildiğini görüyoruz. Burada üniversitelerdeki eğitim fakülteleri ile Millî Eğitim Bakanlığı'nın arasında herhangi bir iletişim olmadığını görüyorsunuz. Bakanlık diyor ki sizin izlediğiniz eğitim programı bizim beklediğimiz yönetici niteliklerini karşılamıyor. Üniversiteler öyle

ilginç kurumlar ki memleketin en çalışkan insanları da orda çalışıyor, en tembel insanları da sanırım liyakat olmadığından kaynaklanıyor bu durum.” (Ö7, 3, 2 ve 1,1)

“İdarecilerin değerlendirme kriterlerinde okuldaki proje ve diğer etkinliklerden puan almalarını adil bulmuyorum, niteliksiz kişilerin adil olmayan yollarla meslek etiğine aykırı şekilde göreve geldikten sonra öğretmen ve öğrencileri risk almamak adına hiçbir şekilde desteklenmediği birçok öğretmen tarafından birçok farklı okulda deneyimlenmiş ortak bir fikirdir.” (Ö6, 2, 5)

“Bir sistemde ne kadar çok değişiklik yapılıyorsa orda o kadar büyük problemler vardır. Her parti değişikliğinde gelen partinin kendi kurallarına göre değişiklik yapması sisteme zarar veriyor. Bu değişiklikleri onaylayanlarında üzerinde çok düşünerek karar verdiklerine inanmıyorum. Kanun ya da yasa gibi bir şey olmalı, öğretmenlik meslek kanunu gibi, her iktidar değişikliğinde değişiklik yapılamayacak ve siyaseti eğitimden uzak tutacak bir kanun.” (Ö14, 1, 1 ve 3, 1, 2)

“Eğitim yönetimi ve denetimi uzmanları tarafından belirlenen kriterlerin olması gerektiğine inanıyorum ama mülakatlar kişinin sorgulaması aşamasında kullanılmalı, milletler liderlerin omzunda yükselir, biz okul liderlerini belirlemek için mülakatlar yapmalıyız kayırmacılıktan ve sadakatten ziyade ayırmacılık ve liyakatle yapmalıyız bunu, yani adayların içinden en iyisini, en donanımlısını ülkeye en faydalısını ayırmalıyız. Eğer böyle yapmazsak bu ülkeye yazık etmiş oluruz.” (Ö10, 2, 2)

“Önceki zamanlarla kıyasladığım zaman yeni yönetmelikle getirilen kriterleri daha yerinde buldum ama tabi ki bununla sınırlı kalmamalı geliştirilmeli. Çünkü ben yönetici olacak kişilerin mutlaka bir akademik kariyerinin olması gerektiğine inanıyorum. Ayrıca bilimsel çalışmalarının olmasının ve akademik kariyerinin olmasının sınava Eğitim Yöneticiliği sınavına girme şartlarında kişide bulunması gereken kriterler kısmında yer alması gerektiğini düşünüyorum. Bunlara 2, 6 veya 8 gibi puanların verilmesinin yapılan işin karşılığı olduğunu düşünmüyorum. Bu yapılan çalışmalar sizin iletişim ağınızın ne kadar güçlü olduğunu, bakış açınızın ne kadar farklı olduğunu, ufkunuzu ve perspektifinizi ne kadar genişletebileceğinizi gösterir.” (Ö3, 1, 3 ve 2, 3)

“Bir yenilik yapılırken önce pilot uygulama yapılır ve sonuçlarının nasıl olduğu analiz edilir, herhangi bir pilot uygulama yapılmadan eksik yanlarının ne olduğu ve bu getirilen yeniliklerin sisteme sağladıkları veya getirdiği zararın tespiti yapılmadan yapılmış bir yönetmeliği uygun bulmuyorum. Bu yönetmelik gerçekten yönetici olacak kişide ölçmesi gereken donanımı, yeterliliği ve yönetim becerisini ölçüyor mu ona bakmak lazım. Bizim aile kültürümüz ne kadar değerliyse ve ona nasıl sahip çıkıyorsak eğitimde böyle olmalı sahip çıkılmalı her gelen siyasi ben burayı değiştiriyorum, şunu değiştiriyorum demeli aslında anayasa veya bir meslek kanunu gibi eğitiminde kişi veya zümrelere göre değiştirilemeyecek olan dokunulmazları olmalı.” (Ö17, 3, 2)

4.8. 8. Alt Soru: Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atama Sistemi ile İlgili Önerileri Nelerdir?

Öğretmenlere yönetici seçme ve atama sistemine ilişkin önerileri sorulmuştur. Tablo 4.8’de öğretmenlerin yönetici seçme ve atama sistemine ilişkin önerileri yer almaktadır.

Tablo 4.8. Yönetici Seçme ve Atama Sistemi ile İlgili Öneriler

Tema	Alt Tema	Frekans	Öğretmenlerin Görüşleri
	Seçme ve Atamalar Liyakate Dayanmalı	10	Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö12, Ö16, Ö19
	ÖSYM’nin yaptığı yazılı sınav ile atamalar olmalı	2	Ö11, Ö17
1. Seçme ve Atama	Sözlü sınav komisyonunda her sendikadan bir temsilci olmalı	2	Ö12, Ö17
	Sözlü Sınavlar Kamera Sistemiyle Kayıt Altına Alınmalı	2	Ö2, Ö14
	Yöneticiler Rektör Atama Sistemi Gibi Bir Sistemle Seçilmeli	1	Ö5

<i>Tema</i>	<i>Alt Tema</i>	<i>Frekans</i>	<i>Öğretmenlerin Görüşleri</i>
2. Yönetici Nitelikleri	Müdürler Denetlenmeli Başarısız Müdür alınmalı	5	Ö6, Ö11, Ö15, Ö18, Ö20
	Akademik Kariyer Dikkate Alınmalı	3	Ö2, Ö3, Ö8
	Yöneticiliğin mutlaka ayrı bir eğitimi olmalı	3	Ö10, Ö13, Ö20
	Çağın Gerisinde Kalan İdarecilerle Yola Devam Edilmemeli	1	Ö1
	Mevcut İdarecilerin Hepsini Yeniden Sınava Alınmalı	1	Ö1
	Yaş sınırı olmalı	1	Ö8
3. Eğitim	İdareciler Psikolojik Kişilik Testinden Geçmeli	1	Ö18
	Eğitim Siyasetten Bağımsız Olmalıdır	2	Ö9, Ö19
	Milli Eğitim Şurası Tekrar Kurulmalı	1	Ö4
4. Öğretmenlik Mesleği	Öğretmenlik Meslek Kanunu Çıkarılmalı	4	Ö1, Ö7, Ö8, Ö15
	Kariyer Yükselme Basamakları Kanun ile Belirlenmeli	2	Ö7, Ö8

Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atama Sistemine Yönelik önerileri 4 ana tema ve alt temalar şeklinde sunulmuştur. Oluşturulan Temalar :

1. Seçme ve Atama temasına ilişkin alt temalar:

- Seçme ve Atamalar Liyakate Dayanmalı
- ÖSYM'nin Yaptığı Yazılı Sınav ile Atamalar Olmalı
- Sözlü Sınav Komisyonunda Her Sendikadan Bir Temsilci Olmalı
- Yöneticiler Rektör Atama Sistemi Gibi Bir Sistemle Seçilmeli
- Sözlü Sınavlar Kamera Sistemiyle Kayıt Altına Alınmalı

2. Yönetici Nitelikleri temasına ilişkin alt temalar :

- Müdürler Denetlenmeli Başarısız Müdür alınmalı
- Akademik Kariyer Dikkate Alınmalı
- Yöneticiliğin Mutlaka Ayrı Bir Eğitimi Olmalı
- Çağın Gerisinde Kalan İdarecilerle Yola Devam Edilmemeli
- Mevcut İdarecilerin Hepsi Yeniden Sınava Alınmalı
- Yaş Sınırı Olmalı
- İdareciler Psikolojik Kişilik Testinden Geçmeli

3. Eğitim temasına ilişkin alt temalar :

- Eğitim Siyasetten Bağımsız Olmalıdır
- Milli Eğitim Şura'sı Tekrar Kurulmalı

4. Öğretmenlik Mesleği temasına ilişkin alt temalar

- Öğretmenlik Meslek Kanunu Çıkarılmalı
- Kariyer Yükselme Basamakları Kanun ile Belirlenmeli

Katılımcıların bu görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Yöneticilerde aranması gereken en önemli kriter eğitim kökenli olmaları, evet onun dışında bir alt yapısına ve başarılarına bakılmalı sadece siyasi duruşuyla veya sendikasına değil eğitime ve bulunduğu kuruma neler kattığına yönelik bir değerlendirme olmalıdır. Eğer bir mülakat yapılacaksa oradaki soruların da yöneticilik ile ilgili olması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö19, 1, 1 ve 3, 1)

“Bence yazılı sınav gerçekten çok uygun. Onun dışında sözlü sınavlarda daha adil davranılmasını istiyorum. Yani ayrımcılık yapmadan A sendikası, B Sendikası diye ayırmadan gerçekten kişilik özelliklerine, bilgi birikimine bakarak değerlendirme yapılmalı. Yoksa onun hangi partiden, hangi sendika dan olduğu hiçbir şekilde önemli değil. Öncelikle onun hayata bakış açısı gerçekten öğretmenlere ve öğrencilere nasıl verimli olur, liderlik yapabilecek mi? Kendisi bu konuda kendini geliştirmiş mi, bunlara bakılmalı. Yoksa sen bu sendikadansın tamam seni alalım şeklinde ben buna karşıyım tabi ki herkes gibi çok yanlış bir tutum bence kişilik özelliklerine, bilgi birikimine bakılıp ona göre alınmalılar.” (Ö2, 1, 1 ve 2, 2)

“İsteğimiz temennimiz bizim tabii ki atamaların liyakatle yapılması ve yapılan değişikliklerin yazıda değil uygulamada da olması. Sendika baskısı olmadan herhangi bir siyasi partinin baskısı olmadan adaletli bir şekilde bu işi yapabilecek donanımlı kişiler seçilmelidir. Eğitim öğretim kurumları siyaset kurumu ya da siyaset yuvası değildir. Bizim öğretmenler olarak sen şu sendikalısın ben bu sendikalıyım diye iktidar savaşına girmemiz gerekir. Eğitim siyasetten bağımsız olmalıdır. Çünkü biz insan yetiştiriyoruz.” (Ö9, 1, 1 ve 3, 1)

“Kariyer yükselme basamakları ve teşkilatı ilgilendiren her türlü konu ayrı başlıklar altında kanun olacak şekilde düzenlenmeli bu şekilde olursa bir değişiklik yapılmadan önce uzun süre tartışılması gerekecektir. Bir gecede kimse yarın bunu değiştirdim diye bir yönetmelik yayınlayamayacaktır. Biz bunu yapabilirsek eğitimde siyasetin etkisini azaltmış oluruz. Birçok konu kanunlarla güvence altına alınmış olur ve parti değişse de eğitim politikası kolay kolay değiştirilemez.” (Ö7, 4, 1 ve 2)

“Müdürler denetlenmeli kuruma ne kattığına bakılmalı kuruma ve eğitime faydası olmayan yöneticilerin hepsi asli görevi olan öğretmenliğe kolaylıkla döndürebilmeli. “Performans sistemi olursa eğer hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin yararına olacaktır. Liyakat sahibi kişilerin eğitim kurumlarına yönetici olarak getirilmesi çok önemli. İdareci olarak seçilecek kişilerin yandaş olmasından ziyade yöneticilik vasfı var mı yok mu ona bakılmalı.” (Ö6, 1, 1 ve 2, 1)

“Rektörlük sistemi gibi öğretmenler müdürü seçmeliler.” (Ö5, 1, 5)

“Mülakatlar şeffaf bir şekilde yapılmalı, biz mesela canlı yayında veya gidip orada izleyebilmeliyiz, mülakatlar şeffaf yapıldığında çok büyük bir problem kalmayacaktır çünkü bu sefer gerçekten kişide ne olması gerekiyorsa ona bakılacaktır.” (Ö14, 1, 4)

“Liyakat olmalı, sendikalar farklılıklarımız da olsa bizim zenginliklerimizdir biz bunu bir ayrıştırıcı etiket olarak görmeyelim ve bakanlık nesnel ölçütlerle mülakat yapsın. Bunu da nerede yapsın aday kişinin geçmişine bakmak için, vatan millet sevgisi olan bu ülkeyi gerçekten ileriye taşıyan bireylerin yetişmesi gayesinde olan liderler gelsin. Çünkü nedir okulun müdürü çocuğun gördüğü en yüksek konumdaki insandır. O nasılsa çocuk belki onu en güzel örneği olarak alır. Bizim orada yetişen çocuklarımız da daha ileri gider. Ayrıca bir eğitimci biraz daha çekirdekten yetiştirilebilir eskiden Anadolu Öğretmen Liseleri’nde olduğu gibi daha çocuk ortaokuldan liseden itibaren eğitimci gibi yetiştirilebilmeli. Yöneticiliğin mutlaka ayrı bir eğitimi olmalı.” (Ö10, 1, 1 ve 2, 3)

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ışığında ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Antalya ili Kumluca İlçesi'nde bulunan resmi devlet okullarında görev yapmakta olan 20 öğretmenin yönetici seçme ve atama sistemine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş bir durum çalışmasıdır. Bu çalışma kapsamında 8 alt problem belirlenmiştir, bu problemler ile ilgili yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Bu araştırma kapsamında ilk alt probleme ilişkin elde edilen bulguların teması “Yönetici Seçme ve Atama Sistemi Güvenirliği” dir. Türkiye’de yönetici seçme ve atama sistemine bakıldığında yazılı ve sözlü sınavın esas alındığı görülmektedir. Ancak sadece sözlü sınav ile yöneticilerin atanması, sistemin paydaşları tarafından uygun bulunmamaktadır. Çünkü sözlü sınavın ülkemizde güvenilirliğinin kalmadığı, yapılan birçok araştırmada ise liyakatin kırmızı çizgimiz olması gerektiği belirtilirken; bu süreçteki ilerleyiş ülkemizin her geçen yıl eğitim, öğretim ve etik değerlerde daha da geriye gittiğini göstermiştir. Bu konuda yapılan birçok çalışmada araştırmacılar benzer sonuçlara vurguda bulunmuşlardır. Bu kapsamda, Arıkan (2007) yapmış olduğu araştırmada, atamalarda kariyer ve liyakat ilkelerine gerektiği kadar önem verilmediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda da öğretmenlerin, uygulanan sözlü sınav sebebiyle yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir bulmadığı görülmüştür.

İkinci alt problem olan “Sözlü Sınava Yönelik Görüşler” ile alakalı bulgular ışığında 2 ana tema oluşturulmuştur. Bu temalar “Mülakat Sistemi” ve “Baskı Gruplarıdır”. Öğretmenler Türkiye’de mülakat sisteminin uygun bir şekilde işlemediğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra sendikaların, siyasi partilerin ve özellikle ilçelerde güçlü ailelerin sözlü sınavda etkin

olduklarını dile getirmişlerdir. Yine bu konuyla bağlantılı olarak üçüncü alt problem ise “Sözlü Sınavda Etkili Olan Unsurlar” dır ve 3 ayrı ana tema altında ele alınmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda ideolojinin sözlü sınavlarda etkili olan en önemli unsur olduğu görülmüştür. “İdeoloji” ana temasının alt temaları “Sendika Bazlı Kayırmacılık” ve “Siyasi Partidir”. Malefetse (2019) çalışmasında ilçe okullarında müdürlerin etkili bir şekilde atanmasını etkileyen faktörleri araştırmış ve müdür atamalarını gereksiz şekilde etkileyen çeşitli faktörlerin var olduğuna dair kanıtlara ulaşmıştır. Bu faktörler, diğer benzer çalışmalarda gösterildiği gibi, sadece öğretmen sendikalarından değil, sistemin tüm açılarından yanlış olan uygulamalar ağınyansıtılmaktadır. Bulguları ele alırken, bu eğilimlerin nasıl engellenebileceğine dair süreci gözden geçirmenin acil bir gereklilik olduğuna dikkat çekmektedir. Özellikle ilçe okullarında, kayırmacılıkla atanan müdürlerin, “Etkili Okul Yönetimi” üzerindeki etkisini ölçmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Bu araştırmada ulaşılan sonuçlar bahsi geçen araştırma ile paralellik göstermektedir. Bir üst makama atanmak için objektif değerlendirme kriterlerine yönelik acil bir düzenleme yapılmasının gerekliliği, liyakatin bir üst kademeye geçişte en önemli unsur olduğu, eğitimin kilit noktası olan öğretmenler tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca yönetici atamalarında kayırmacılığın varlığına dair birçok kanıt ulaşılmıştır. Kayırmacılık sadece Türkiye’nin değil gelişmemiş ülkelerin problemidir. Unutulmamalıdır ki Türkiye geliştirmekte olan bir ülkedir. Yaşanan bu adaletsiz durumun eğitim öğretim ortamımıza yakışmadığı tüm paydaşlar tarafından sıklıkla dile getirilmektedir.

Dördüncü alt problem “Eğitim Yöneticisinde Bulunması Gereken Nitelikler” ve altıncı alt problem ise “Eğitim Yöneticisinin Kişilik Özellikleri” olarak belirlenmiştir. Öğretmenler eğitim yöneticisi olarak seçilecek kişinin liderlik vasfına sahip, etik değerleri olan, iletişim becerileri güçlü, dürüst ve adil, liyakat sahibi kişiler olması gerektiğini vurgulamaktadır. Korkmaz’ın (2005) “Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar – çözümler ve öneriler” başlıklı çalışmasının sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin kişilik özellikleri, liderlik nitelikleri ve sahip olduğu iletişim becerileri yani yöneticinin donanımının okul başarısını önemli ölçüde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Korkmaz’ın ulaştığı sonuçlar bir önceki paragraflarda belirtilen tüm fikirleri ve bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Ash, Hodge ve Connell (2013) ve Delgado (2015) farklı yıllarda yapmış oldukları çalışmalarda okul yöneticisi olmak için başvuracak kişilerde aranması gereken ön koşulun liderlik eğitimi almış olması olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada bir

yöneticinin sahip olması gereken niteliklerden en önemlisinin liderlik vasfı olduğu öğretmenler tarafından belirtilmektedir. Çünkü liderlik vasfına sahip kişilerin çalıştığı kurumun başarısı için yol gösterici ve özverili olacağı düşünülmektedir. Öğretmenler, yöneticilerin sorumluluk alması gerektiğine inanmakta ve mevcut yöneticilerin hiçbir sorumluluk almamalarından rahatsız olmaktadır.

2005 yılından bu yana yapılan akademik ve bilimsel çalışmaların Millî Eğitim Bakanlığı'na referans olmadığı yaklaşık 16 yıldır benzer sorunların artarak devam ediyor olmasından anlaşılmaktadır. Eğitim pedagojik bilgi birikimi gerektiren bir alandır bu sebeple söz sahibinin ve karar alıcılarının eğitimin paydaşları olması gerektiği görüşü öğretmenler tarafından vurgulanmaktadır.

Beşinci alt problem ise “Yönetici Seçimidir”. Öğretmenlerin bir kısmı eğitim yöneticisinin liyakat ile atanması gerektiğini ifade ederken diğer bir kısmı seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Günay (2004) araştırma sonuçlarında eğitim kurumlarına yönetici olarak atanan kişilerin bir süre çalıştıktan sonra performanslarına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda okul yöneticiliklerine aday olacak kişilerin, kurumda çalışanlarca veya yönetim kurullarınca belli ölçütlerde seçilmeleri ve atanmaları için valiliklere/Bakanlığa öneride bulunulması sistemi de yönetici seçme ve atama uygulamalarında dikkate alınmalıdır. Hsiao, Lee ve Tu (2012) lise müdürlerinin atanma yöntemi "atanmaktan", "seçilmek"’e değiştirildikten sonra müdür seçiminin liderlik tarzlarını etkileyip etkilemediği konusunu araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında, seçim sisteminin toplumun beklentilerine ve demokratik temeline uygun olduğu ve atanan müdürlerin liderlik davranışının işlemsel olma eğilimindeyken, seçilen müdürlerin liderlik davranışının dönüşümsel olma eğiliminde olduğu görülmektedir. Eğitimcilerin eğitimle ilgili konularda söz sahibi olması gerektiği görüşü bu çalışmalar ile desteklenmektedir.

Yedinci alt problem “5 Şubat 2021’ de Yayınlanan Yeni Yönetmeliğe İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi” ’dir. Bu alt probleme ilişkin bulgular 3 ayrı tema ve alt temalarla sunulmuştur. “1.Değişiklik” teması kapsamında öğretmenler yapılan değişikliğin samimiyetsiz olduğunu düşünmektedir. “2. Kriterler” teması kapsamında öğretmenler yeni yönetmelikteki hem başvuru kriterlerinin hem de değerlendirme kriterlerinin uygun olmadığını düşünmektedir. “3.Yenilik” teması kapsamında ise öğretmenler artık partiler üstü bir eğitim politikasının yürütülmesi

gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlik meslek kanunu çıkartılarak hem kariyer yükselme basamaklarının hem de eğitim ile ilgili kritik konuların kanun kapsamında güvence altına alınmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlere göre yönetici adaylarının öğretmenlik deneyiminin yanı sıra eğitim yönetimi alanında yapmış olduğu yüksek lisans, doktora dereceleri ve almış olduğu hizmet içi eğitimler değerlendirme aşamasında dikkate alınması gereken önemli ölçütlerdir. Millî Eğitim Bakanlığı 5 Şubat 2021 tarihinde yapmış olduğu yönetmelik değişikliğinde objektif değerlendirme kriterleri getirmiş ve bu kriterlerin puan karşılıklarını düşük tutarak yine son sözü komisyonun değerlendirmesine bırakmıştır. Öğretmenler getirilen yeni şartların mevcut müdürler için de geçerli olması gerektiğine inanmaktadır fakat Millî Eğitim Bakanlığı bu kişilerin sınava girmesinin zorunlu olduğunu belirtmemektedir. Ek-2 adında başka bir çizelge yayımlayarak mevcut müdürlerin sadece sözlü sınavdaki değerlendirme kriterlerine göre değerlendirileceği yeni yönetmelikte yer almaktadır. Ek-2 değerlendirme kriterlerine bakıldığında bir bölümde öğretmenlerin yaptığı işlerden müdürlere puan verilmesi, öğretmenler tarafından uygun bulunmamaktadır. Günay (2004) çalışmasında adayların kendini geliştiren, iletişim becerileri yüksek, teknolojiyi iyi kullanan ve kriz yönetimi konusunda yetenekli bireyler olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda bu yeterlilikler liyakat göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yönetici atama sistemleri merkezi sistemle performansa dayalı olmadığı sürece yeni yönetmeliklerin öğretmenler için hiçbir anlam ifade etmediğine bu araştırmanın bulgularıyla ulaşılmıştır. Çünkü öğretmenler yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir bulmamaktadır. Ayrıca kayırmacılığın eğitim sisteminin merkezinde bulunuyor olmasından büyük ölçüde rahatsızlık duymaktadırlar.

Türkmenoğlu ve Bülbül (2015) yapmış oldukları çalışmada eğitim kurumu yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almasının gerekli olduğunu ve görevlendirme yoluyla göreve gelen yöneticilerin okul kültürüne yansımalarının olumsuz olduğunu belirtmektedir. Öğretmenler sözlü sınavın bu ülkede ne anlama geldiğini çok iyi bilmektedir. Bu sebeple meslek etiğinden uzak bir tutumla göreve getirilen ve bu görevi kabul eden müdürlere saygı duymamakla birlikte, niteliksiz bir amirle çalışmaktan mutsuz olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin verimliliğini düşürmekte ve devlet okullarının kolejlerin gerisinde kalmasına zemin hazırlamaktadır.

Uzundağ ve Özmuş'un (2020) araştırma sonuçları çerçevesinde yazılı sınavların, mülakat komisyonlarının eğitim yönetimi alanındaki uzman kişilerden oluşturulmasının ve

mülakatlarda adaletli davranılmasının gerekli olduğunu, aynı zamanda eğitim kurumlarına yönetici olacak kişilerin bu alanda eğitim almış olmasının bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır. Fakat yeni yönetmelikte bu durumun zorunluluk veya ön koşul değil düşük seviyede puan getirecek bir kriter olduğu görülmektedir.

Yönetmeliklerin temel ilkelerinden atama ve görevde yükselmelerde kariyer ve liyakati esas almak ilkesi eğitim sistemimizde ne yazık ki uygulanabilir olmamıştır. Yönetici olmak için hizmet öncesi eğitim programına katılma şartı veya “Eğitim Yönetimi ve Denetimi” alanında yüksek lisans yapmış olma şartı yönetmeliklerde yer almamaktadır. Türk eğitim sisteminde öğretmenlik yapan herkesin, eğitim kurumu yöneticiliği yapabileceğine inanılmaktadır. Bu yanlış inanç ve eğitime siyasi kaynaklı merkezi müdahale hem kurumlarımızı hem de eğitimimizi niteliksizleştirmektedir. Yöneticilik profesyonellik gerektiren bir iştir ve bu kişilerin başarılı olması, yönetme yeteneğine, donanımına, liderlik ve iletişim becerilerine bağlıdır. Yöneticiler seçilmiş olmayıp atanmış oldukları ve atanma şekilleri tüm öğretmenlerce bilindiği için öğretmenler tarafından otorite olarak kabul edilmeme sorunuyla karşılaşmaktadır.

Normore (2004) çalışmasında nitelikli yöneticilerin eksikliğinin, devlet okullarının karşılaştığı zorluklar arasında olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda Türkiye’de de devlet okulları aynı zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Kişi bir ülkede doğar, o ülkenin toplumunun bir parçası olur daha sonra açık bir sistem olan okullarda eğitim görür ve yeniden topluma karışır. Eğitimin kalitesi, nitelikli bireylerin yetiştirilmesini sağlamaktadır. Nitelikli bireylerin varlığı tüm ülkelerin istikbali için son derece önemli ve kıymetlidir. Niteliksiz kişilerin yönettiği okullarda ne öğretmen ne öğrenci nitelik sahibi olamamaktadır. Devlet okullarından üniversitelere sınavla geçiş yapan öğrencilerin niteliği hakkında üniversiteler tarafından hazırlanan olumsuz raporlar, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından dikkate alınmamakta, konuyla alakalı iyileştirme çalışması yapılmamaktadır. Eğitim vizyonsuz ve niteliksiz kişilerin eline bırakılacak kadar değersiz değildir, eğitim bir toplumun geleceğidir, eğitimin değersizleştirildiği toplumlarda hem ülkenin istikbaline hem de uluslararası alandaki konumuna zarar verilmiş olur.

Son olarak öğretmenlere sekizinci alt problem olan “Yönetici Seçme ve Atama Sistemine Yönelik Görüşleri” sorulmuş elde edilen bulgular 4 ayrı tema ve alt temalar şeklinde gruplandırılmıştır. “1. Seçme ve Atama” temasına yönelik öğretmenlerin çoğu atamaların

liyakate dayalı yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. “2. Yönetici Nitelikleri” temasında müdürlerin denetlenmesi ve başarısız müdürlerin görevden alınmasının yanı sıra okul yöneticilerinin mutlaka lisanstan farklı bir eğitim sürecinden geçmesinin gerekli olduğu ifade edilmiştir. “3. Eğitim” teması altında eğitimin siyasetten bağımsız olması ve Milli Eğitim Şurası’nın yeniden faaliyete geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir. *“Eğitim kurumları, devletin siyasi, ideolojik-kültürel ve ekonomik varlığının sürdürülmesine yaptıkları katkılar nedeniyle siyasal sistemlerin vazgeçemediği bu nedenle de üzerinde mutlak kontrole sahip olmak istediği toplumsal kurumlardan biri olarak değerlendirilebilir”* (Gökçe ve Oğuz, 2009). Gökçe ve Oğuz’un kaleme aldığı bu durum ne yazık ki eğitim sistemimize çok ciddi zararlar vermektedir. Bunun önlenmesi için öğretmenler “4. Öğretmenlik Mesleği” temasına ilişkin kanun çıkarılarak eğitim-öğretime yönelik tüm faaliyetlerin kanun ile güvence altına alınmasının önemini belirtmiştir. Kariyer yükselme basamaklarının da kanun kapsamında güvence altına alınmasının, yıllardır devam eden kayırmacılık sorununa çözüm olabileceğine yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

Aksel ve Elma (2019) yazılı sınavların, mülakat komisyonlarının eğitim yönetimi alanındaki uzman kişilerden oluşturulmasının gerektiğini ve mülakatlarda adaletli davranılmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda yönetici olacak kişilerin bu alanda eğitim almış olmasının bir zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmaya katılan öğretmenler de yöneticilerin mutlaka ayrı bir eğitim almasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Yukarıda yer alan sonuçlar çerçevesinde yönetici seçme ve atama sisteminin;

- ✓ Liyakat temelli olması gerektiği,
- ✓ Yönetici niteliklerinin okul etkililiğiyle bağlantılı olduğu,
- ✓ Yönetici olacak kişilerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında en az yüksek lisans mezunu olması ön koşulunun gerekliliği,
- ✓ Yöneticilik eğitiminin zorunluluğu
- ✓ Eğitim ile ilgili kararların, siyasi yapılanmaların fazlaca barındırıldığı sendikalar tarafından değil eğitimciler ve eğitimin paydaşları tarafından alınmasının

önemli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öğretmenler eğitim ve siyaset işlerini birbirinden ayıran yeni bir kavramın benimsenmesinin Türk Eğitim Sisteminin niteliği açısından son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Donanımlı, kendini geliştirmiş, sorumluluk almaktan çekinmeyen, iletişim becerilerinde başarılı, vizyon ve misyon sahibi olan liderlerin yöneteceği devlet okulları bu ülkenin çocuklarının en temel hakkıdır. Eğitimde çalışmadan bir yerlere gelmenin, meslek etiği açısından uygunsuz olduğunu benimsemiş, bu mesleği can-ı gönülden yapan, derdi ülkesi ve bu ülkenin geleceği olan öğretmenler yönetici seçme ve atama sisteminde yapılan kayırmacılıktan yüksek düzeyde rahatsızlık duymakta ve bu durum öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Eğitim ortamında bir makama sahip olmak yalnızca buna layık olan kişilerin hakkıdır. Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk *“Çalışmadan, öğrenmeden, yorulmadan rahat yaşamamanın yollarını alışkanlık haline getirmiş milletler; evvela haysiyetlerini, sonra hürriyetlerini ve daha sonra da istikballerini kaybetmeye mahkumdurlar”* sözüyle kayırmacılıkla bir yere gelen bireylerin ülke açısından oluşturduğu tehdidi en güzel şekliyle ifade etmektedir.

5.2. Öneriler

Yönetici seçme ve atama sistemiyle alakalı olarak yapılan çalışma kapsamında gerçekleştirilen literatür taraması ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda tespit edilen sorunlara yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Öğretmenlik mesleğinde kariyer yükselme basamakları olmalıdır. “Öğretmenlik Meslek Kanunu” hazırlanarak, bu meslekle alakalı tüm konular kanunlarla düzenlenmeli ve koruma altına alınmalıdır.
- Mevcut müdürlerin tekrar sınava alınıp eğitim öğretim sürecindeki yeniliklere uyumu ölçülmeli, sınavı geçemeyen adaylar öğretmenliğe geri döndürülmelidir bunun yanı sıra yöneticiler düzenli olarak denetlenmeli ve örgütü hedeflerine ulaştırmadaki yetenekleri açısından performansları değerlendirilmelidir.
- Başarılı ve gerekli alt yapıya sahip öğretmenler arasından lider yöneticiler seçilmeli, atamalar liyakate dayalı merkezi sistem ile yapılmalıdır. Ayrıca, seçilecek yöneticilerin özgeçmişleri göz önünde bulundurulmalıdır.

- Öğretmenlikten yöneticiliğe geçişte hazırlanan puanlama kriterlerinin, paydaşlar tarafından samimiyetsiz karşılandığı görülmektedir ve bu konuyla ilgili gereken düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- Eğitim yöneticisinin niteliklerinin okul başarısını nasıl etkilediğine yönelik Türkiye geneli bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmanın sonuçları bu çalışmayı ve bu konuda yapılmış tüm çalışmaları destekleyici nitelikte olacaktır.
- Öğretmenlik Meslek Kanununun nasıl olması gerektiği ve içeriğinde nelerin olacağına yönelik öğretmen , öğrenci , eğitim yöneticileri ve paydaşların katılımıyla bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- 2023 *Eğitim vizyonu* (2020, 23 Kasım). Milli Eğitim Bakanlığı Resmi Web Sitesi. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/>
- Açıkalın, A. ve Özkan, M. (2019). *Bir öğrenim çevresi olarak okulu yönetmek*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2018). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Açıl, Y. (2020). Okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksel, N. ve Cevat, E. (2019). 1980 Sonrası uygulanan yönetici atama ölçütlerine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 2(1), 46-54.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Journal of Kırşehir Education Faculty*, 15(2).
- Aquinas, P. G. (2007). *Principles of management and organisational behaviour*. New Delhi: Excel Books Private Limited
- Arıkan, G. (2007). *Milli eğitim bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Arslan, M. (2009). *Eğitimle ilgili temel kavramlar*. İçinde M. Arslan (Ed.), *Eğitim Bilimine Giriş* (ss. 12-25). Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Ash, R., Hodge, P. ve Connell, P. (2013). The recruitment and selection of principals who increase student learning. *Education*, 134(1), 94-100.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aytaç, Ö. (2010). *Kayırmacı ilişkilerin sosyolojik temeli*. İçinde R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (ss. 3-6). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Bakanlığı, T. C. M. E. (2018-2019). *Milli Eğitim İstatistikleri*
- Bakır, K. (2015). *Demokratik eğitim john dewey'in eğitim felsefesi üzerine*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul, okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Blackmore, J. (2006). Deconstructing diversity discourses in the field of educational management and leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(2), 181-199.
- Boran, E. (2013). *İşletme Yönetimi-2*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Meslek Yüksekokulu.
- Brinia, V., Papantoniou, E. ve Roberts, B. (2016). High school principals as leaders: styles and sources of power. *International Journal of Educational Management*.
- Brown, F. (2005). African americans and school leadership: an introduction. *Educational administration quarterly*, 41(4), 585-590.
- Bursalioğlu, Z. (2014). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi
- Bursalioğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye' de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cemaloğlu, N. (2018) (2020, 20 Ocak). Okulun barış ortamı tehlikede. <https://www.kamudanhaber.net/okulun-baris-ortami-tehlikede-makale,3555.html>
- Connolly, M., James, C. ve Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 504-519.
- Cresswell, J. W. (2019). *Eğitim araştırmaları nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. İstanbul: Edam Yayıncılık
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. İstanbul: Edam Yayıncılık.
- Çalışkan, A., Köroğlu, E. Ö. ve Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 198-220.

- Delgado, M. L. (2015). The appointment of school heads in mexican primary schools: an exploratory study of the system of promotion. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 3(1), 55-79.
- Demircan, Z. A. (2018). *Eğitim biliminin temel kavramları, amaç ve işlevleri*. İçinde A. Arı (Ed.), *Eğitim Bilimine Giriş* (ss. 13-22). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Demirtaş, H. ve Demirbilek, N. (2019). Okul müdürlerinin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile müdüre güvene etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(17), 111-142.
- Doğan, A. (2019). *Türk eğitim sisteminde yönetici atama yönetmeliği ve liyakat sistemine eğitim yöneticilerinin bakış açıları: bir durum çalışması / Administrative administration in the turkish education system and look at a glance training managers: a case study* Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Erdem, R. (2010). *Kayırmacılık/ayırmacılık*. İçinde R. Erdem (Ed.), *Yönetim ve örgüt açısından Kayırmacılık* (ss. 1-3). İstanbul: Beta.
- Fidan, N. (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem Akademi
- Gamage, D. T. ve Ueyama, T. (2005). Professional development perspectives of principals in australia and japan. *The Educational Forum*,
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(52), 39-64.
- Gökçe, F.ve Oğuz, N. (2009). Azınlık ve yabancı okulların osmanlı-türk eğitim sistemine olan etkileri. *International Congress On Intercultural Dialogue and Education Human Beings, Society, Intercultural Dialogue and Education At The Beginnings Of The 21st Century*,
- Gönülaçar, Ş. (2012). Etkili bir yolsuzlukla mücadele için kamu denetiminde yeni bir kurumsal yapı önerisi. *Mali Hukuk Dergisi*, Yıl, 27(159), 40-50.
- Güler, E. G. (2014). *Örgütsel gelişme,etkililik ve hesap verebilirlik* İçinde M. Çelikten ve M. Özbaş (Eds.), *Eğitim Yönetimi* (Vol. 1., ss. 159-175). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Günbayı, İ. (2019). *Nitel araştırmada veri analizi: tema analizi, betimsel analiz, içerik analizi ve analitik genelleme*. (2021, 29, Nisan). <http://www.nirvanasosyal.com/h-392-nitel-araştırmada-veri-analizi-tema-analizi-betimsel-analiz-icerik-analizi-ve-analitik-genelleme.html>
- Halil, I. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(24).
- Hsiao, H.-C., Lee, M.-C. ve Tu, Y.-L. (2013). The effects of reform in principal selection on leadership behavior of general and vocational high school principals in taiwan. *Educational administration quarterly*, 49(3), 421-450.
- Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development. *Journal of educational administration*.
- Huber, S. G. ve Pashiardis, P. (2008). The recruitment and selection of school leaders. *International Handbook On The Preparation And Development Of School Leaders*, 176-202.
- Jenkins, L. (1997). *Improving student learning: applying deming's quality principles in classrooms*. United States of America: ASQC Quality Press.
<https://books.google.com.tr/books?id=43FiQgAACAAJ>
- Karagözoğlu, A. A. (2013). *Eğitim kurumları yöneticisi yetiştirme ve atamada meritokrasi/meritocracy in training and assignment of educational institutions administration* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207.
- Konan, N., Çetin, R. B. ve Yılmaz, S. (2017). *Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri*. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Lunenburg, F. ve Ornstein, A. (2011). *Educational administration: concepts and practices*. Toronto: Nelson Education.
- Malafetse, E. (2019). *The factors that influence the effective appointment of school principals in south african schools* (Minor dissertation) University of Johannesburg, South Africa. ProQuest Dissertations Publishing

- Maya, İ. (2014). *Birey,örgüt ve yönetim*. İçinde M. Çelikten ve M. Özbaş (Eds.), *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık (s. 32-37)
- Mazlum, A. A. (2018). *Milli eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: hukuksal açıdan değerlendirme*. İçinde Y. Karaman Kepenekçi ve P. Taşkın (Eds.) Prof. Dr. Emine AKYÜZ'e armağan, *akademisyenlikte 50 yıl* (s. 559-569). Ankara: Pegem A.
- MEB Mevzuat (2021). (2021,22 Mart) <https://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.php?ara=6>
- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammy, I. ve Schmidt, M. (2013). The instructional leadership role of primary school principals. *Education as Change*, 17(sup1), S49-S64.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2018).*Eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*. (2020, 24 Aralık). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>
- Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. (2021). (2021,20 Şubat). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. ve Wright, B. E. (2012). Setting the table: how transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
- Normore, A. H. (2004). Recruitment and selection: meeting the leadership shortage in one large canadian school district. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.
- Normore, A. H. (2006). Leadership recruitment and selection in school districts: trends and issues. *The Journal of Educational Thought (JET)/Revue de la Pensée Educative*, 41-73.
- Okan, D. ve Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Özcan, K. ve Barca, M. (2010). Yönetim düşüncesinin evrim dinamiği: çevresel determinizm mi, düşünsel ilerleme mi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(1), 1-31.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *T.C. Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi*, 27.
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, fransa, danimarka ve ingiltere örneği)* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Polat, C. ve Odabaş, H. (2008). Bilgi toplumunda yaşam boyu öğrenmenin anahtarı: bilgi okuryazarlığı. Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı, Antalya (Turkey), 27-30 March 2008. [Conference paper]
- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- Steyn, H., Vos, D. ve Beer, L. (2018). Education in modern society. *Bulgarian Comparative Education Society*.
- Su, Z., Gamage, D. ve Mininberg, E. (2003). Professional preparation and development of school leaders in australia and the usa. *International Education Journal*, 4(1), 42-59.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Nedir ? (2021). (2021, 1 Mayıs). <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (12), 171-185.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York, 202.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2021). (2021, 3 Şubat). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 11(2).

- Uzundağ, V. ve Özmusul, M. (2020). Milli eğitim bakanlığı yönetici seçme kriterlerinin öğretmenler üzerindeki etkisi (şanlıurfa ili örneği). *Anatolian Turk Education Journal*, 2(2), 52-62.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yılmaz, F. G. (2017). Güçlü bir hukuk devleti için etik, demokratik, laik eğitim sistemi ve eğitim hukuku. *TBB Dergisi*, 348-388.



EKLER

Ek-1 Araştırma İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.01.2021-18737



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-19785977
Konu : Anket Uygulaması

27.01.2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 31/12/2020 tarih ve 30182 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Öğrencisi Burçin ARSLAN'ın “**Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri**” adlı araştırmasını, İlimiz Kumluca İlçesindeki Okullarda uygulama isteği ile ilgili 31/12/2020 tarih ve 30182 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından incelenerek “**Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi**” gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 25/01/2021 tarihli ve 19619664 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (2 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Adres :

Telefon No :

E-Posta:

Kep Adresi : mebi@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için:

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

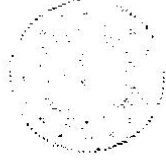
İnternet Adresi:

Faks:

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8641-34e4-382a-b1d6-5c5e kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.





T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-19619664
Konu : Anket Uygulaması

25.01.2021

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda
Yapılacak Araştırma, Yanışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Öğrencisi Burçin ARSLAN'ın "Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri" adlı araştırmasını, İlimiz Kumluca İlçesindeki Okullarda uygulama isteği ile ilgili 31/12/2020 tarih ve 30182 sayılı başvurusu, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılı içerisinde olmak üzere, İlimiz Kumluca İlçesinde görev yapan Öğretmenlerine yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüklerinin sorumluluğunda Eğitim-Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yürütmesi,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
25.01.2021

Hüseyin ER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres :

Telefon No :

E-Posta :

Kep Adresi : mecb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-elhyas>

Bilgi için:

Unvan : Veri Hızırnama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi : Faks :



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ab7e-e7f8-3d45-928c-42f0 kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2 Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 10/11/2020-118972



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 04/11/2020
TOPLANTI SAYISI : 18
KARAR SAYISI : 224

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**'ın danışmanlığını, **Burçin ARSLAN**'ın araştırmacılığını üstlendiği, "*Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Osman ERAVŞAR
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Osman ERAVŞAR

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Bahattin ÖZDEMİR

Üye
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Üye
Prof. Dr.
Mustafa ŞEKER

Üye
Prof. Dr.
Adnan DÖNMEZ

Üye
Prof. Dr.
Abdullah KARAÇAĞ

Üye
Prof. Dr.
Eyyup YARAŞ

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek-3 Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Yapılan bu araştırma kapsamında hedeflere ulaşabilmek için Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formunda 8 adet açık uçlu soruya cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu sorular;

Araştırma Soruları:

- 1.Öğretmenler yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir buluyor mu? Neden?
- 2.Öğretmenlerin yönetici atamada sözlü sınava ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin yönetici atama sözlü sınavında etkili olan unsurlara ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4.Öğretmenlere göre eğitim yöneticisinin nitelikleri neler olmalıdır? Neden?
- 5.Öğretmenlere göre eğitim yöneticisini kim seçmelidir?
- 6.Öğretmenlere göre eğitim yöneticisi seçilecek kişide bulunması gereken kişilik özellikleri nelerdir?
- 7.Öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama yönetmeliği ile ilgili görüşleri nelerdir?
- 8.Öğretmenlerin yönetici seçme ve atama sistemi ile ilgili önerileri nelerdir?

Ek-4 Katılımcı İzin Formu

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Katılımcı Onay Formu Form No 07

Katılımcı İzin Formu

Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri

BURÇİN ARSLAN

Bu beyan 2021 tarihinde yapılan kayıtlı anket/mülakat (lar) ile ilgilidir. Akdeniz Üniversitesi ("Üniversite") tarafından yapılan araştırmaya ve diğer değerli düşüncelere katılımım göz önüne alındığında, aşağıdakileri beyan ederim:

Beyan:

- Bu çalışma için katılımcı bilgi sayfasını okuduğumu ve anladığımı onaylıyorum
- Gerekirse soru sorma fırsatım oldu ve bunları tatmin edici bir şekilde cevapladım
- Katılımımın gönüllü olduğunu ve herhangi bir zamanda herhangi bir sebep göstermeden çekilmeyi serbest bıraktığımı anlıyorum
- Geri çekersen verilerim çalışmadan kaldırılacak ve imha edilecek
- Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu'nun bu çalışmayı gözden geçirip onayladığını anlıyorum
- Üniversiteye ve Üniversite tarafından yukarıdaki projenin ve / veya video / filmin ve / veya ses kaydının görüntülerini çekmek ve / veya kaydetmek için izin verdim ("Kayıtlar")
- Üniversiteye, eğitim, araştırma, ticari ve tanıtım amaçlı olarak dünyanın her yerindeki kayıtlarda tüm platformlarda ve tüm medyada (kısmen veya tamamen, yazılı veya başka türlü) Kayıtları yayınlaması için başkalarına yetki verme hakkını ve hakkını veriyorum Üniversitede bu tür kullanımlar arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, basılı ve çevrimiçi yayın ve yayın bulunabilir.
- Yukarıdaki çalışmaya katılmayı ve kayıt yapmayı kabul ediyorum ve işbu belgeyle, bu proje ve gelecekteki projelerden kaynaklanan tüm işlerde kullanımım için tüm telif haklarını üniversiteye atarım
- Verilerimin Kişisel Verileri Koruma Yasası uyarınca Üniversitede yönetilebileceğini, depolanabileceğini ve arşivlenebileceğini kabul ediyorum.
- Cevaplarımın kesinlikle gizli tutulacağını, tüm kişisel ve hassas verilerimin herhangi bir raporda veya yayında anonimleştirileceğini ve adımın herhangi bir raporda veya yayında tanımlanmayacağını anlıyorum.
- Bu görüşme sırasında hassas kişisel verilerin kaydedilebileceğini anlıyorum. Bu, ırk veya etnik köken, siyasi görüşler, dini inançlar, fiziksel / zihinsel sağlık, sendika üyeliği, cinsel yaşam veya cezai faaliyetlerle ilgili bilgileri içerebilir.
- Araştırmanın "Resmi Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Görüşleri" ile ilgili olarak yazılacağını anlıyorum
- Diğer araştırmacılara ve düzenleyici makamlara gelecekteki ilgili araştırmalarda verilerime erişme izni veriyorum
- Bu çalışma ile ilgili endişelerimin veya şikayetlerimin nasıl dile getirileceğini anlıyorum
- Tazminat düzenlemesi olmadığının farkındayım
- İletişim bilgilerim değişirse araştırmacıyı bilgilendireceğim
- Bu onay formu her bakımdan Türkiye Cumhuriyeti yasalarına ve Türkiye Cumhuriyeti mahkemelerine tabi olacaktır.

İsim, imza ve tarih:

Katılımcının adı Tarih İmza

Posta adresi / telefon / e-post

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Burçin Arslan

Medeni Durumu: Evli

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği-2009-2013

Yüksek Lisans Öğrenimi: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi ve Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans-2018-2021

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar: 2008 -2009 Bursa Cem Sultan Lisesi

Projeler:

1. How is Your Easter? 13/05/2014-19/05/2014
2. Secure Internet, Safe Future 2013-2014
3. Social Entrepreneurship for Brighter Future 28/11/2015-06/12/2015
4. Hüsni Özyeğin Vakfı 'Genç Kızlar Güçleniyor Projesi' 2016
5. Erasmus Plus KA201 'Brains for Europe' 2018-2021
6. Erasmus Plus KA201 'Peer4Progress' 2019-2022

2014/2015 Erasmus+KA101 alanında '**Öğretmenlerin Sosyokültürel Gelişiminin Öğrenme Düzeyine Etkisi**' isimli projeyi yazdım proje 87 puan alarak hibe desteği almaya hak kazandı. 12 Öğretmenin bu projeyle Romanya ve Polonya'ya gitmelerini sağladım

2016 yılında KA219 Strategic Partnership for Only Schools kapsamında '**The Global Awakening Against Dehydration**' isimli projeyi 7 ülke ortaklığıyla yazdım proje 65 puan aldı ve hibe desteği sağlanamadı.

2017 yılında KA201 Kapsamında '**Grandmother's Remedies**' projesini 6 ülke ortaklığıyla yazdık fakat projemiz 71 puan aldı ve hibe desteği sağlanamadı.

Çalıştığı Kurumlar:

2013 Kırıkkale Anadolu Lisesi (İngilizce Öğretmeni)

2014 Siirt 14 Eylül Anadolu Lisesi (İngilizce Öğretmeni)

2014-2015 Siirt Sosyal Bilimler Lisesi (İngilizce Öğretmeni)

2016 Dirayet Süren Kız Öğrenci Yurdu (Yurt Müdürü) -14 Eylül Anadolu Lisesi (Müdür Yardımcısı)

2016-2017 Halk Eğitim Merkezi (Gitar Öğretmeni)

2018- 2019 Akdeniz Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Bahar Dönemi (İngilizce Okutman)

2017-2021 Kumluca Anadolu Lisesi (İngilizce Öğretmeni) (Görevde)

İletişim:

E-Posta Adresi:

Tarih: 17/04/2021

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir. Tezimin /Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

Burçin ARSLAN

RESMİ OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

ORJİNALLİK RAPORU

% **18**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **17**

İNTERNET KAYNAKLARI

% **5**

YAYINLAR

% **8**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikerisim.akdeniz.edu.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

2

www.eyuder.org

İnternet Kaynağı

% **1**

3

ogm.meb.gov.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

4

www.ogretmensitemiz.com

İnternet Kaynağı

% **1**

5

www.researchgate.net

İnternet Kaynağı

% **1**

6

www.turkegitimsen.org.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

7

dergipark.org.tr

İnternet Kaynağı

% **1**

8

Submitted to Yeditepe University

Öğrenci Ödevi

% **1**

9

dergipark.ulakbim.gov.tr

İnternet Kaynağı

% **1**