

Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Atama Ve Yetiştirme Sorunları

Problems Of Selecting, Appointment And Training Of Administrative In Educational Institutions

Serkan AKMEŞE
Okul Müdürü Adil Karaküçük İlkokulu
Serkanakm@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-8491-1327>

Makale Başvuru Tarihi: 14/11/2023
Makale Kabul Tarihi: 28/12/2023
Makale Türü: Araştırma Makalesi

Ümit SARIKUŞ
Müdür Yardımcısı Sergentepe İlkokulu
Umitsrkus46@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-7556-560X>

Hakan KABAK
Müdür Yardımcısı Adil Karaküçük İlkokulu
hakan_marasli@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-1348-8806>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Eğitim Kurumu Yöneticisi,

Eğitim Yönetimi,

Yönetici Seçme,

Yönetici Atama, Yönetici

Yetiştirme,

Eğitim Kurumları.Atama,

Yönetim; belirli bir amacı gerçekleştirmek, belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanları sevk ve idare etme işidir. Ülkemizdeki eğitim kurumlarına yönetici seçme, atama ve yetiştirme sistemini incelemek ve bu sistem ile ilgili önerilerde bulunmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışma betimsel tarama modeli perspektifinde yürütülmüş ve konunun özüne ulaşmak için geliştirilmiştir. Çalışma grubu; resmi eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapan 30 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen sorulardan oluşturulmuş görüşme formu kullanılmış ve toplanan veriler birbirinden bağımsız olarak yapılan çalışmaların derinlemesine incelenmesi yöntemine tabii tutulmuştur. Bu çalışmaya katılan katılımcıların düşüncelerine göre ülkemizde eğitim kurumlarına yönetici yetiştirmek için bir sistemin bulunmadığı gözlemlenmiştir. Eğitim kurumu yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin içinden belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim Fakültesi Lisans düzeyinde eğitim yöneticisi yetiştirilmelidir. Ülkemizde eğitim kurumlarına eğitim yöneticisi yerleştirme sisteminin yetersiz olduğu, yazılı sınav ve mülakatların yabancı dil seviyesinin ölçülmesine imkân tanımadığı, eğitim yöneticisi seçmede başarılı olunmadığı saptanmaktadır. Mutlak bir çözüme kavuşmak için eğitim yönetimi alanında tecrübeye sahip yetkin komisyonlar tarafından adaletli bir değerlendirme yapılmalıdır. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Atama ve Yetiştirme de bütünsel bir yaklaşım kullanılması gerekmektedir. Ayrıca eğitim kurumlarına yönetici seçmede şeffaflık ilkesi dâhilinde adil bir sistem gerçekleştirilmesi gerektiği görüşü ifade edilmektedir. Yönetici atama sisteminde yansız, şeffaf bir şekilde gözlemlenebilen performansa dayalı ölçütlerin bulunması, eğitim

kurumları yöneticilerinin yasal haklarının ve özlük haklarının düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Educational Institution Manager,,

Educational Management,

Selection of Managers,

Appointing Managers,

Educational Institutions.

Management; It is the job of directing and managing people who come together to achieve a certain purpose and achieve certain goals. The purpose of this study is to examine the system of selecting, appointing and training administrators in educational institutions in our country and to make suggestions about this system. This study was conducted in the perspective of the descriptive survey model and was developed to reach the essence of the subject. Working group; It consists of 30 people working as administrators in official educational institutions. An interview form consisting of questions developed by the researcher was used as a data collection tool in the research, and the collected data were subjected to an in-depth examination of the studies conducted independently of each other. According to the opinions of the participants in this study, it was observed that there is no system in our country to train administrators for educational institutions. Educational institution administrators must be determined from among the teachers in educational institutions. Education administrators should be trained at the undergraduate level of the Faculty of Education. It has been determined that the system of placing educational administrators in educational institutions in our country is insufficient, written exams and interviews do not allow measuring the foreign language level, and we are not successful in selecting educational administrators. In order to reach an absolute solution, a fair evaluation should be made by competent commissions with experience in the field of education management. A holistic approach should be used in Selection, Appointment and Training of Administrators for Educational Institutions. In addition, it is expressed that a fair system should be implemented within the principle of transparency in selecting administrators for educational institutions. It is stated that there should be performance-based criteria that can be observed in an impartial and transparent manner in the administrator appointment system, and the legal rights and personal rights of administrators of educational institutions should be regulated.

1.GİRİŞ

Kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve kurumların birbirleri ile yarış içinde olabilmeleri için çevresindeki değişiklikleri ve yenilikleri daima izlemelerine ve kendi yapıları içinde gerekli değişiklikleri uygun zamanda yapmalarına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce ile kurum anlamında okul, eğitim öğretim faaliyetlerinin yapıldığı karmaşık yapıdaki en temel çerçeveyi oluşturmaktadır. Kurumlar, eğitimin etkin bir yapısı olmasından dolayı çevresinde yaşanmakta olan etkinliği ve değişimi fark etmekte ve bu nedenle yaşanan değişim ve gelişimi kendi özünde harekete geçirme imkânı bulabilmektedirler.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin uygulanmasındaki en önemli görevi okul yöneticileri ve öğretmen üstlenmektedir. Eğitimin üçayaklı tanımından ifadesi ile belirgin bu görevler, müfredatın oluşturulması, kurum ve eğitimin örgütlenmesi kadar önemli bir faktördür. Eğitim de ne kadar etkin bir teşkilat şeması ve iyi hazırlanmış bir müfredat seçilmiş olsa da, eğitim kadrosu yetkin seviyeye ulaşmamış ve yetkin bir idari kadronun olmadığı durumda, eğitim öğretim faaliyetlerinden olumlu bir dönüt beklemek neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden okul yöneticisi ve öğretmenler daima tüm boyutlarıyla iletişimi güçlü ve uyum içerisinde hareket ettikleri takdirde eğitim öğretim faaliyetlerinde başarılı olabilirler.

Değişim hızına yetişemediğimiz dünyamızda uygulamadaki eğitim sisteminin, en önemlisi de okul idarecilerini seçme, atama ve yetiştirme sisteminin yeni bir bakış açısıyla incelenmesinin gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir. Gelecek toplumlar, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan modeline göre şekillenecektir. Günümüzde ülkelerin küreselleşme sürecinin ortaya çıkardığı yeni değerlere paralel olarak yeni bir eğitim modelini oluşturma ve mevcut okulları yeniden yapılandırma arayışı içerisinde oldukları gözlenmektedir (Çelik, 1990,3).

Eğitim alanında yapılan uluslararası ölçekli sınavlarda ileri seviye olan ülkelerin (Finlandiya, Japonya) yüksekokulları üzerinde yapılan incelemelerde okulun etkinliğinde okul yöneticilerinin önemi,

en belirleyici etken olarak görülmüştür. Son yıllarda yapılan çalışmalarda da başarının sırrının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan inceleme ve araştırmalara bakıldığında aslında sürdürülen eğitim politikasının, ekonomi ve teknolojiadaki etkisi ile diğer ülkelerle yarış halinde olabilmesinin anahtarıdır.

Bu bağlamda eğitim alanında gerekli başarı elde edilebilirse ulusal ve uluslararası alanda da gerekli başarı gelecektir. Mevcut durumda okullar tam anlamıyla merkeze bağlı, tüm verileri merkez tarafından belirlenen ve kuralların merkezden konulduğu bir kurumdur. Türk Eğitim Sistemi'nde okulların uzaktan yönetilmeye çalışılması yetki konusunda gerekli bağımsızlığın verilmemesi, sistemdeki tüm okulların kendine özgü bir kurum kültürünün oluşmasının önündeki en büyük engeldir. Eğitim kurumlarının ilk ve en önemli görevi, gerekli eğitim öğretimi yerine getirmek ve eğitim öğretim süreçlerini geliştirmektir. Süreçte öğrencinin ve velinin merkezden yönetilen bir okulda ilgi, istek ve başarısının standart bir anlayış içinde farklı ilgi ve ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu noktada kurumlarımızın merkezden yönetim yerine, yerinden yönetimle, okulun kendi özgü kimliğiyle, öğrenci ve velinin ilgi ve isteğine göre tamamen öğrenci başarısına yönelik bir yapılanma söz konusu olabilir.

Avrupa ülkelerindeki okullarda, özellikle eğitim liderliği konusuna, yeni bakış açısıyla yeni bir soluk getirerek kurumlar içinde idarecilerini liderlik vasfı olanlardan seçip, seçilenleri daha yeterli seviyeye getirmek adına yetiştirmek ve geliştirmek için liderlik enstitüsü kurmuşlardır. Bu enstitü sayesinde yöneticilerin yeterlilik ve liderlik vasfı elde etmesi büyük bir hız kazanmıştır. Bu kuruluş birçok ülke tarafından rol model olarak kabul edilmektedir. Ancak araştırmalar pek çok ülkede okul müdürlüğü için nitelikli adayların bulunmasının zor olduğunu, okul müdürleri için düzenlenen yetiştirme programlarının yetersiz olduğunu, mesleki gelişim ve bilgileri tazelemeye yönelik çalışmaların sürekli olmadığını ve eşgüdüm içinde gerçekleşmediğini göstermektedir (Akküncü, 2014, 2).

Bu çalışmada Türkiye'de okullardaki yönetici seçme, atama ve yetiştirme süreçlerindeki sorunlar incelenmiş ve Kahramanmaraş ilinde okul müdür ve müdür yardımcılara sorulan "Okul yöneticisi nasıl seçilmeli, hangi özelliklere sahip olmalı, nasıl atanmalı, yetiştirilme süreci nasıl olmalı" sorularına cevap aranmıştır. Araştırmanın temel amacı okul yöneticiliğinde seçme, atama ve yerleştirme için gereken kriterleri yeni bir bakış açısı getirmeye çalışmaktır.

Bu çalışmanın, ülkemizdeki eğitim kurumlarına yönetici seçme, atama ve yetiştirme açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın bu alanda yapılacak diğer çalışmalara, politikacılara ve milli eğitim bakanlığına yönetici seçme, atama ve yetiştirme kriterlerinin belirlenmesinde katkı sağlaması beklenmektedir.

2. EĞİTİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALAN YAZIN BİLGİSİ

2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim; belirli bir amacı gerçekleştirmek, belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanları sevk ve idare etme işidir. İnsanların birlikte yaşama ihtiyaçlarından doğan yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur (Aydın, 2007,50). İnsanları belirli hedeflere yönlendirmek ve yönlendirmek, insanın davranışlarını, duygularını, hislerini, inançlarını etkilemeyi başarmak ve yönetmek kolay değildir (Eren, 2017). Buradan hareketle yönetim kavramını şu şekilde de ele alabiliriz: Günümüz şartlarında insanı ve maddi kaynakları belirli bir amaca ulaşabilmek için en verimli şekilde kullanma sanatı da denebilir. Başka bir deyişle yönetim, belirlenmiş olan amaçlara en faydalı ve en verimli bir biçimde ulaşabilmek için gerekli olan denetim, eşgüdüm, planlama ve yürütme faaliyetlerini en iyi şekilde kullanmaktır. Yönetim bütünsel ve çok yönlü bir süreç olup, ilk insandan buyana var olan sürekli gelişim içerisinde bulunan ve değişim gösteren bir sanattır. Bu süreci en faydalı ve en verimli şekilde kullanabilmektir.

Yönetimi, belirlenen amaçlara ulaşmak için bir araya getirilmiş kişileri aynı amaca ulaştırmakta yardımcı olma, insanlara rehberlik etme ve eş güdümlü hareket etme açısından gereken başarıyı gösterebilme becerisi olarak da tanımlayabiliriz. Yönetimin temel amacı, insan kaynaklarının kurumsal görevlerini iletişim yoluyla verimli bir şekilde yürütmesini sağlamaktır. Buna göre, belirlenmiş

amaçların yerine getirilmesi için, yine önceden belirlenmiş tedbirlerin uygulanmasıdır. Yönetim, daha önceden belirlenmiş olan amaçlara, yönetimin ilk görevi olan planlamayla ulaşabilir. Okul personelinin asli görevi, planlama ile belirlenmiş olan amaçlara ulaşmasını sağlamaktır. Tüm yönetim faaliyetlerinin bir amacı vardır. Kurumsal amaçlara doğru bir iletişim kanalıyla ulaşılabilir. Kurumların ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen etkinlik seviyesiyle ölçülmektedir (Günay 2004,5).

Yönetim bilimi örgütsel yapı içerisinde bulunan unsurların nasıl daha iyi sevk ve idare edilebileceğini inceleyen toplumsal bir bilim dalıdır. Burada amaçlanan durum en akılcı yöntemlerle en ekonomik şekilde ve en yüksek katkı elde edilmesi amacıyla personelin, zamanın, madde ve diğer öğelerin nasıl daha doğru bir şekilde yönetilebileceğinin meydana çıkarılmasıdır. Yönetme işi çok önemli bir yetenek olmakla beraber, yönetme işinin bir bilim olarak görülmeye başlanması 19. yüzyılın sonlarına denk gelmektedir. Mevcut yönetim faaliyetlerinin birçoğu geçmişten günümüze gelen yönetim ve örgüt yaklaşımındaki değişikliklere ve ortaya çıkan yeni değişimlere dayanmaktadır. Yönetim bilimi idare edilen kurumun en iyi bir şekilde yönetilmesini ve en doğru şekilde örgütlenme metotlarını inceleyen bir bilim dalıdır. Yönetim bilimi yönetme ile ilgili yeni bakış açılarını, yönetimin bireylerle olan ilişkilerini ve idari bölümlerin aktif bir şekilde nasıl daha verimli çalışabileceklerini teknik ve çalışma usulü açısından inceler.

Yönetici, belirli bir amaca ulaşmak için kontrolü altındaki insanları uyum ve beraberlik içinde çalıştırabilen kişidir. İşletme dilinde yönetici, hiyerarşik makamlarına uygun olarak belirli bir yetki seviyesine sahip olan, kurumda yetki ve yükümlülüğü olan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Süreç yönetimi pozisyonundaki bir yönetici, işini yapan ve başkaları aracılığıyla başarılı olan kişiyi işaret eder (Gürüz ve Gürel, 2006, 30- 31). Yönetici, amaçlarına ulaşmak için tüm kaynakları kullanabilme yetki ve yükümlülüğüne sahip kişidir. Yönetici belirli ilkelere bağlı, belirli kurallara göre hareket edilen bir yapı kurmalıdır ve bu yapı çerçevesinde kurumsal amaçları gerçekleştirmelidir. Özetle yönetici, kurumları kadrolama, eş güdümlü hareket etme, planlama, liderlik yapma, inceleme ve koordinasyon gibi idari görevleri gerçekleştiren kişidir. Yönetici, parçaları bir araya getirip, faaliyetleri planlayarak bu planları amaçlarına ulaştırmalıdır. Amaçlara ulaşırken plana içerisinde bulunan kişiler arasında bir denge bulmaya çalışmalıdır. Çalışanlarını kurum içindeki yasal yetkilerini kullanarak kurumsal hedefler ışığında yönlendirmelidir (Günay 2004,6). Yöneticinin en önemli görevi ise okulun amaçlarını belirleyerek ve bütün insan ve madde kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda yol aldırmasıdır. Bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli uyum ve eş güdümü sağlayıp elindeki olanakları kullanıp gerekirse bu olanaklara ek olarak yenilerini bularak kaynak oluşturabilmelidir.

2.2. Eğitim Yönetimi Kavramı ve Anlamı

İnsanlar birtakım beceri ve gereksinimlerle dünyaya gelmektedir. Gereksinimlerini karşılamak, becerilerini kullanmak ve daha da ilerletmek için hayatları boyunca süreklilik gösteren bir eğitim ve yetiştirme dönemine girerler. Eğitim, en kapsamlı anlamıyla, bütün yetiştirme sürecini içeren bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim karakter, mesleki beceri ve insanların niteliğine ilişkin anlayışı daha da geliştirmelidir; yeniden yapılandırılmış kalite standartlarına bağlı kalmanın yanında, insanları ahlaki değerlere saygı duymaya yönlendirme konusunda ve toplumları öğrenmeye, araştırmaya, düşünmeye, tartışmaya ve karar vermeye dönüştürmede önemli bir unsurdur (Şimşek, 2002, 133).

Genel olarak bütün dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de eğitim yönetimi gerek bilgi gerekse uygulama bakımından önem kazanmakla birlikte giderek artan bir hız kazanmıştır. Küreselleşen dünyada, hızla gelişen sosyal, politik ve ekonomik süreçler sonucunda oluşan ihtiyaç ve problemlerin çözümünde eğitim sistemine ve bu sistem içinde şüphesiz eğitim yöneticilerine de önemli görevler düşmektedir. Bu açıdan, özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve bazı Avrupa ülkelerinde, alanı betimlemek, tanımak ve bilgi birikimini genel anlamda tanımlamak için değişik akademik araştırmalar yapılmaktadır. Eğitim yönetimi, ilk defa 20. yüzyılın başlarında ABD üniversitelerinde açılan fakültelerde akademik olarak incelenmiş ve zamanla uzmanlaşma sürecine girerek dünya çapında teori ve uygulama açısından ilerleme kaydetmiştir (Örücü ve Şimşek, 2011,140).

Eğitim kurumlarının istenilen amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarını ve maddi kaynakları sağlanması ve aktif kullanımı yoluyla belirlenmiş politikalar ve çözümler uygulanmasına eğitim

yönetimi denebilir. Bir başka ifadeyle eğitim yönetimi için bireylerin davranışlarını amaçlanan davranış seviyesine getirebilmek için tüm insan kaynağını ve madde kaynakları en etkin kullanma süreci diyebiliriz. Eğitim yönetimi, toplumun ve eğitim sistemindeki tüm kuruluşların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulmuş bir eğitim sisteminin yönetimini içerir. Eğitim kurumlarında eğitim programlarının etkin bir şekilde uygulanması, eğitim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçler geliştirilmekte ve yönetim süreçlerinin etkin yönetimi için yollar aranmaktadır (Işık, 2002).

2.3. Okul Yöneticiliğinin Önemi

Her geçen gün daha da geliştirilen eğitimle ilgili faaliyetlerin uygulanması, izlenmesi ve incelenmesi en uygun şekilde okulda görülebilir. Okul düzeyinde bir eğitim sürecine dönüştürülmeyen eğitim programları bir takım plan ve varsayımların ötesine geçemez. Okulun bu özel durumu, okul yönetimini öne çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998). Bu anlamda okul yönetiminden toplumun beklentisi artmakta ve okul yönetimine yüklediği anlam giderek önem kazanmaktadır. Okuldaki yöneticiler, okulu her durumda ve oluşabilecek tüm aksaklıklara rağmen yönetecek yeteneğe sahip olmalıdır. Okulun fiziki ortamının ve ulaşılabilirliğinin zor olduğu bir ortamda bile okulunu ve öğretmenlerini yönetebilmelidir. Bu sebeple günümüz şartlarında okul yöneticilerinin uzaktan eğitim materyallerini kullanma, sosyal ağları ve teknolojik araçları etkin bir şekilde kullanma becerilerinin iyileştirilmesi çok önemli ve zorunluluk diyebiliriz. Yöneticiler, ani gelişen doğal afetler ve salgınlar gibi olaylar karşısında sürecin içinde gerekli sorumluluğu alma ve bu krizi dönemlerini en iyi şekilde yönetme yetkinliğine sahip olmalıdır. Bu sebeple okul yöneticileri sanal ortamda liderlik yapabilmeli, dünya genelini etkileyen durumlara hazırlıklı olmalı ve tüm eğitim şartlarında öğrencilerini geleceğe hazırlayacak yetkinliğe sahip olmalıdır. Taymaz'a (2011) göre okuldan beklenen değişim ve rollerin sağlıklı bir şekilde uygulanması, idari alanda iyi yetişmiş ve gerekli nitelikleri kazanmış okul yöneticileri ile sağlanabilir.

Okulun amaçlarına ulaşmasında temel sorumluluğa sahip olan okul müdürü, personelinin düzenini sağlar, onları etkiler, yol gösterir, güdüler, geniş bakış açısı sağlar ve personelinin denetler; başarının ana aktörü ve başarısızlıkta suçlanacak ilk kişi odur. Diğer yandan okul yöneticisinin örgütsel krizlerle baş edebilmesi, çatışmaları yönetebilmesi, vizyon sahibi olması, çalışanları motive etmesi, inisiyatif alma konusunda bilinçli ve güvenilir kararlar alabilmesi ve problem çözme becerisine sahip olması beklenmektedir (Çelik, 2002). Eğitim ve öğretim hizmetlerinin aktif ve verimli bir şekilde sunulması, eğitim yöneticilerinin, özellikle okul yöneticilerinin, yaşam boyu öğrenmeyi denetlemesine, gelişmeleri araştırmasına ve akademisyenler tarafından geliştirilen teori ve modelleri uygulamasına bağlıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Okul yöneticilerinin kendisinden görülmek istenen davranışları gösterebilmeleri, görev ve yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri için deneyimlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanım bakımından niteliklerini geliştirmeleri ve uzmanlık esasına göre atanmaları esastır. Okul yönetiminin uzmanlık alanı günümüz dünyasındaki bilimsel gelişmeler çerçevesinde sürekli değişmektedir. Günümüz şartlarında okul yöneticilerinin ileri görüşlü olmaları, okulda pozitif bir öğrenme ve öğretme ortamı oluşturmaları, mesleki gelişime gereken önemi vermeleri, personeller arası iletişim ve birlikteliği geliştirmeleri, okulundaki personelde bir takım ruhu meydana getirmeleri, okul çevresi ile doğru ve yakın ilişkiler kurmaları gerekmektedir.

Günümüzdeki zorlu şartlarda, okullarda yönetici olmanın büyük bir mücadele ortamına girmek olduğuna şüphe yoktur. Çoğalan hesap verebilirlik istekleri, insanların karşılaşabileceği toplumsal sorunların fazlalığı, okullardaki teknolojik gelişmelere cevap vermek için finansal yetersizlik ve toplumun artan istekleri, okul yöneticisi mesleğini göz korkutucu kılmaktadır (Tobin, 2014,9). Ancak yine de okul yönetiminin okulun gelişiminde önemli bir rol oynadığı fikrine odaklanmak gerekmektedir. Öğretmen kalitesi öğrenci başarısında önemli bir faktör iken, etkisi yüksek yöneticiler de öğretmen gelişiminde önemli rol oynamaktadırlar (Coleman, Davis, Garrett ve Holleran, 1996).

Araştırmalar, okul yöneticilerinin klasik rol ve geleneksel yükümlülüklerinin değiştiğini göstermektedir. Okul yöneticiliğinde yeni ufuklar açılmıştır. Buradan hareketle okul yöneticilerinin sadece yaşanan zamana göre hedefler koymayıp ileri görüşlü ve teknolojiye ayak uydurması gerektiği düşünülmektedir. Bu açıdan bakacak olursak çağa ayak uyduran okul yöneticilerinin görev ve

sorumluluklarının okul liderliği, iletişim, takım olabilme ruhunu geliştirecek ortamlar oluşturmak gibi birkaç başlıkta toplandığı görülmektedir.

2.4. Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme Süreci ve Sorunları

Türkiye'nin geniş çaplı, güçlü ve güvenilir bir okul yöneticisi yetiştirme programını tam olarak izleyemediği gözlemlenmiştir. Türkiye'de yönetici seçme ve yetiştirme politikası Cumhuriyetin kurulduğu tarihten günümüze kadar düşünülürse 1970'lerden önce çıraklık modeli, 1970 sonraları eğitim bilimleri modeli ve 1998 yönetmeliği ile birlikte ortaya çıkan sınav modeli olmak üzere üç dönem olarak açıklanabilir (Şimşek, 2004,140). Bu aşamalardan sonra dördüncü olarak da sınavlı sistemin kaldırıldığı görülmüştür.

Açıkalın (2002), eğitim yöneticilerinin “kurs” ve “seminer” ortamında yetiştirilmesine yönelik çalışmaların asfalt kaplamaya benzediğini ve hedeften uzak çalışmalar olduğunu savunmaktadır. Yönetici ataması ve görevlendirme kurallarında yapılan değişiklikler ve yeni metotlar, Türkiye'nin yetkin ve yetişmiş okul yöneticisi ihtiyacının karşılanmasına yeterli değildir. Bu konudaki esas problem, okul yöneticiliğinin bir meslek grubu olarak düşünülmemesidir. Diğer bir ifadeyle, okul yöneticilerine problemlere karşı çözüm bulma ve kanuni yaptırımlar hususunda eğitim verilmesine ihtiyaç görülmemiştir. Okul liderliği bir meslek grubu olarak algılanmadığında, başka bir deyişle öğretmenlerin farklı bir eğitime gerek duymaksızın yapabileceği bir görev olarak kabul edildiğinde, yöneticilerin yetiştirilmesi alanında özel bir eğitim için kişilerin görevlendirilmesine ihtiyaç kalmamıştır. Türk eğitim sisteminde okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bir eğitim kurumu henüz kurulmamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Fakat bir okul yönetmek herkes için bir zorluk değildir. Okulun misyonu, organizasyon yapısı ve özellikleri, onu yürütecek kişilerin dikkatli bir şekilde seçilmesini ve yetiştirilmesini gerektirir. Bugüne kadar konuşulan “yönetimin okulu yoktur” fikri her geçen gün daha da değişmektedir (Açıkalın, 1998). Eğitim liderlerinin, kanunla tanımlanan mesleki sorumluluklarına ek olarak, toplumun beklentilerini karşılama konusunda ahlaki bir sorumluluğu vardır. Bu bağlamda eşitlik, adalet, kariyer, liyakat gibi değerlere bağlılık, uyulması gereken önemli ilkelere bazılarınıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarında Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde Pedagoji Anabilim Dalı'nın yönetici ve eğitim sisteminin önderlerini yetiştirmek amacıyla kurulmuş olmasına rağmen, Türkiye'de hala eğitim politikasının olmaması çok üzücü bir durumdur (Aslanargun, 2012,1327).

2.5. Türkiye'de Eğitim Yöneticiliği

Eğitimin temel amacı, insanları toplumun gereksinimlerine uygun olarak yetiştirmektir. Toplamların gereksinimleri, içerisinde buldukları dünyadaki farklı toplumlardan da etkilenir. İçerisinde bulunduğumuz asrın bir gereği olarak bütün toplumların eğitim sistemlerinde olduğu gibi bilgi toplumunun özelliklerine göre öğrenenlerin yetiştirilmesi ihtiyacı doğmuştur (Toprakçı, 2005, 64).

Türkiye Cumhuriyeti'nin Devleti'nin kurulmasıyla beraber 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim çalışmaları ve farklı adlar altında faaliyet gösteren eğitim kurumları birleştirilmiştir. Dönemin iktidarları, kanunlara uygun eğitim birliğini sağlamak amacıyla Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarını tekrardan yapılandırmaya çalışmışlardır. 1928 yılında Gazi Maarif Enstitüsü'nde Pedagoji Bölümü, yeni oluşturulan eğitim kurumlarının yönetici, eğitim müfettişi ve öğretmenlerinin talep ve gereksinimlerini karşılamak üzere açılmıştır. Pedagoji Anabilim Dalı için mesleğinde tecrübeli, başarı elde etmiş, yönetici ve müfettiş olabilecek yetkinlikte olan sınıf öğretmenleri, yazılı ve sözlü sınav süreçlerinden geçirilerek hazırlandı. Hazırlık aşamasında adaylara eğitim-öğretim, yönetim, inceleme ve kontrol etme konularında esas ve ana bilgiler verildi. 1970 yılına kadar bakanlığın merkez ve bölge teşkilatlarında çalışanların yüzde doksanı pedagoji fakültesi mezunuydu; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe kriterlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı iddia ediliyor (Can ve Çelikten, 2000,43).

7. Milli Eğitim Şurası'nda ilk defa eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusundan bahsedilmiştir. Türkiye'de ilk defa kapsamı yeterli olmasa da okul yöneticilerinin öğretmenlerden ayrı bir eğitim alması gerektiği söylendi. Yine 7. Milli Eğitim Şurası'nda hazırlanan Merkezi Yönetim Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) yazdığı raporunda okul yöneticiliğinin, üniversitelerin eğitim fakültelerinde yeni bölümler açılarak verilmesinin daha uygun olduğu görüşü ifade edilmiştir.

(<http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf>). Daha sonra Ulusal Eğitim Konseyi'nin bir toplantısında okul yöneticilerinin bir yetiştirme programına alınması gerekliliği önerisinde bulunulmuştur. Bununla beraber, 1993 yılındaki 14. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim kurumlarının yönetimi ayrı bir konu olarak görüşülmüş ve eğitimin yönetimine ait pek çok yeni kuralın kabul edilmesi kararı alınmıştır. 14. Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1993):

1. Eğitim yönetimde uzmanlaşmaya dayalı,
2. Bu işlev için Üniversiteler ve Ulusal Eğitim Akademisi,
3. Eğitim yönetimde hiyerarşik ilerleme ve ilerlemeye sıkı sıkıya bağlılık,
4. Eğitim yönetimini siyasi etkilerden arındırılmış bir yapı ve faaliyet haline getirmek,
5. Sicil kurallarının şeffaflığını artırıcı tedbirler almak,
6. Yöneticileri yetkilendirerek ve bu yetkileri açıkça tanımlayarak,
7. Kişisel atanması sakıncalı görülen kişilerin bir hevesle atanmaması,
8. Eğitim yönetiminin finansal çekiciliğinin artırılması.
9. Eğitim yönetimi kademelerinin görev tanımlarına göre hazırlanmasına yönelik kararlar alınmıştır.

14. Milli Eğitim Şurası'ndan sonra 15. Milli Eğitim Şurası'nda da eğitim kurumlarındaki yönetim ve eğitimin yönetimine ilişkin konularla ilgili kararlar da yer aldı. 15. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinin sonrasında atanması gerektiği belirtildi. Bu şuranın üçüncü maddesinde, merkez ve taşra teşkilatı başkanlarının yetki ve yükümlülüklerinin gereksinimlere göre yeniden düzenlenmesi, atamalarda ise bilgi ve tecrübeye büyük önem verilmesi kararı alındı. (MEB 1996).

Türkiye de ise bu kararların sonuçları ancak 1998 yılında alındı. Bu yılda ve sonraki yıllarda denetim ve sıradan bir çalışma dönemini geride bırakmak, okul yöneticisine yeni bir nefes olmak için pek çok düzenlemeye gidildi. Bu kurallar, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sürekli eğitime ihtiyaç duyulması ve atamada tercih nedeni olarak bazı ek niteliklerin getirilmesi gibi konuları içermektedir (Karip, 2004,193).

23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan MEB'e bağlı Eğitim Kurumu yöneticilerinin Atama ve Nakil Yönergesi ile ilk defa istenen şartlara sahip olan bütün öğretmenlerin eşit olarak girebileceği bir sınav sistemi uygulanmasına başlandı. Bu kapsamda okul müdürü olmak isteyenler düzenlenen eğitim yöneticisi seçme sınavlarına katılmışlardır. Yeterlilik sınavlarında başarılı olan yönetici adaylarına 120 saat işbaşı eğitimi verildi ve daha sonrasında değerlendirme sınavı yapıldı. Bu eğitiminden sonra değerlendirme sınavında başarılı olan ve 100 üzerinden en az 70 puan alan yönetici adaylarına yönetim sertifikası verilmiştir. Sınavlarda başarı sağlayan yönetici adaylarına verilen beş yıl geçerlilik süresi olan yöneticilik belgesi ile açık okul liderliği pozisyonlarına başvurabildiler. Sistem yönetici adayları tarafından kabul gördü ve devamı ile ilgili görüşler olumlu arttı (Günay, 2004,6).

Yapılan tüm güncellemelere rağmen, kursu başarıyla bitiren adayların okul müdürü tarafından aday gösterilmemesi/ayarlanamaması veya atamaların adayların beklentilerinin üzerinde ertelenmesi bu uygulamayla ilgili şikâyetleri artırmıştır. Ayrıca 120 saatlik işbaşı eğitim programının içeriğinin okul yönetimi uygulaması ve okuldaki gerçek hayatla yeterince ilgili olmaması ve eğitimde uygulamalı bir yönün olmaması nedeniyle yönetici olmayan adayların atanması sadece sınav puanlarına dayalı deneyim, pratikte sorunlara yol açar (Karip, 2004,194).

Eğitim kurumları başkanlarının atanmasına ilişkin Yönetmelikte yapılan güncellemeler bu değişikliklerle kısıtlı kalmamış, 2004 yılı ve daha sonrasında da devam etmiştir. 2004'ten başlayıp 2013'e kadar, atamalarla ilgili eksiklikleri ele almak için 34 civarında yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır. Bu dönemde ilk kararname 11 Ocak 2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 11 Ocak 2004 tarihli ve 25343 sayılı MEB Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atanması ve Yer Değiştirilmesi ile ilgili Kanun Hükmünde Kararnameyle okul

yöneticilerinin atanmasında yüksek eğitim şartı aranmamış fakat en az iki yıl eğitim kurumu yöneticiliğinde görev yapmış olanların atamalarına karar verilmiştir. Bu sınavın bakanlık tarafından veya bakanlık emri ile uygun görmesi durumunda iller tarafından yapılmasına karar verilmiştir. Sınav içeriğinde birtakım değişiklikler yapılmış olsa da çoğu yönden önceki sınav içeriğiyle benzeşmektedir.

Bu kararnameye göre okul yöneticiliğine giriş müdür yardımcısı seviyesinde başlamaktadır. “Temel İlkeler” ana başlığı altında ve “Süreklilik ilkesi bağlamında eğitim verilmesi” düşünülmüştür. Ancak yönetici seçme ya da atama yapılmasından önce veya sonra ne genelgeyle ne de yönetmelikle yönetici yetiştirilmesi ve bununla ilgili hiçbir eğitim alma zorunluluğu getirilmemiştir. Bu anlamda sadece doğrudan okul müdürlüğüne atama yapılması yerine, yeterlik sınavı ve kısa bir süre yöneticilik deneyiminin ardından okul müdür yardımcılığına atama yapılması mümkün kılınmıştır. Burada öne çıkan en olumsuz değişiklik ise lisansüstü eğitimini tamamlayanlara herhangi bir öncelik sağlanmamış olması olarak görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi Yüksek lisans eğitimi almak tercihten daha öteye geçememektedir. Sadece puan eşitliğinde yüksek lisans eğitimi görmüş olma şartı getirilmiştir.

11 Ocak 2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile 13 Nisan 2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “MEB Eğitim Kurumları Yönetici Atama Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelikle ortaya çıkan yenilik, atamalarda iki aşamalı bir eğitim yani sınav ve seçim usulü yerine kamunun faydası ve hizmet ihtiyaçlarının beraber değerlendirilebilmesi ile eğitim yöneticisi atamalarının merkezdeki ve taşra teşkilatındaki çalışanlar arasından birlikte yapılabilmesidir. Yine bu kararnameye birlikte iki yıl öğretmenlik tecrübesi şartı kaldırılmış olup öğretmenin adaylığının kaldırılmış olması yeterli görülmüştür. İlk kez 2004 yılındaki yönetmelikte yer bulan başöğretmen ve uzman öğretmen kavramları yönetici atamasında tercih sebebi olmuştur. 2004 yılı yönetmeliğinde okullar önceki yönetmeliklerdeki gibi kademe kademe sınıflandırılarak (A) tipi, (B) tipi ve (C) tipi okullar şeklinde isimlendirilerek ayrı okul türleri oluşturulmuştur. Yöneticiler için belirli bir hizmet yılından sonra rotasyon zorunlu tutulmuş ancak uygulanmamıştır ya da uygulanamamıştır (Terzi, 2013,96).

Yöneticilikte başöğretmen ve uzman öğretmen unvanlarının önemsenmesi, yüksek lisans eğitimi ile yöneticilik ve öğretmenlikte geçen hizmet süreleri; yöneticilik için meslekteki deneyime ve yönetici yetiştirilmesine yapılan tarafsız bir vurgu olarak görülebilir. Fakat bu tercih şartları da 2007 yılındaki çıkarılan yönetmelikle hiçbir sebep gösterilmeden çıkarılmıştır. İki yıl öğretmenlik tecrübesi şartı kaldırılmış olup öğretmenin adaylığının kaldırılmış olması yeterlidir kararı, 24 Nisan 2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “MEB Eğitim Kurumu Yöneticileri Hakkındaki Yönetmelik” çerçevesinde yürürlükten kaldırılmıştır. 2007 tarihli kararname ile birlikte eğitim yöneticisi atamalarının Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında görev yapan kişiler arasından yapılması kararı yerine yönetici değerlendirme formu üzerinden değerlendirilerek alınan puanlara göre atama yapılmıştır. Bu alınan karar uzun süreli olmadı ve 8 Ağustos 2008 ile 15 Ekim 2008 tarihlerindeki Resmi Gazete’de yayımlanan bir kararla yeni düzenleme getirildi. Alınan iki kararla puanların verildiği “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinde değişiklikler yapıldı. Yönetici ataması yapılırken dikkate alınan farklı kategoriler yönetmeliğe dahil edilmiştir. Bu değişiklikten sonra karar iptal edildi: 13 Ağustos 2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmi Gazete’de “MEB Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama ve Nakil İşlemlerine İlişkin Karar” yayımlandı. Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak, yükseköğrenim görmüş olmak, Okul öncesinde ise eğitim kurumlarına atanacaklar için, okul öncesinde veya çocuk gelişimi ve eğitimi alanında öğretmen olma şartı getirilmiştir. Yine bu yönetmelikle eğitim yöneticisi yeterlilik sınavının tekrar başlatıldığı ve yapılan seçme sınavında 100 tam puan üzerinden değerlendirme yapılacağı belirtilmiştir. Bu sınavdan en az 60 puan almış olan adayların başarılı olarak gösterileceği belirtilmiştir.

13 Ağustos 2009 tarihinde yayımlanan bu yönetmelik diğer yönetmelikler kadar uzun olmamış olup, 29 Ağustos 2009 tarihli ve 27334 sayılı yönetmelik ve 10 Eylül 2009 tarihli ve 27345 sayılı yönetmeliklerle Resmi Gazete’de iki aylık gibi çok kısa bir zaman içerisinde iki defa değiştirilmiştir. Yapılan ilk değişiklik, “kıdem olarak Müdürlük yapmış Öğretmen ve fiili öğretmenlikte geçen hizmet süreleri (rehberlik hariç) yönetici değerlendirme formundan çıkarılmıştır. İkinci değişikle ise; eğitim kurumu yönetici değerlendirme formunda bulunan atanmak istenen kurum tercihi sayısı 5’ten 10’a

çıkarılmıştır. 13 Ağustos 2009 tarihli ve 27334 sayılı yönetmeliğin 7, 8 ve 21. maddelerinin 1. fıkrası ve 30. maddesinin 2. fıkrasının (a) bendi 21 Mayıs 2010 tarihli ve 27587 sayılı Resmi Gazete'de değiştirilmiştir. Sonuç itibarıyla bu yönetmelikte 2009 ve 2010 yılları içinde iki defa, 2011 ve 2012 yıllında ise bir defa olmak üzere 2013 yılına kadar toplam olarak altı defa değişiklik yapılmıştır.

MEB okullarda ihtiyaç duyulan yöneticileri belirlemek için ÖSYM ile bir protokolle işbirliğine giderek Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) uygulamasına başlamıştır. 2019 yılı itibarıyla yapılmaya başlanan bu sınava okullarda yönetici olmak için okul müdür ve müdür yardımcılarının girmesi ve sınavda başarılı olanlarında okul yöneticisi olabilecekleri bir sınav türüdür. Bu bağlamdan bakılınca okul yöneticiliği için bu sınavda başarılı sonuç almak zorunluluktur. Yapılacak olan sınav Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Kurumu'nca (ÖSYM) Millî Eğitim Bakanlığının talimatlarına uygun olarak yapılır. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavına (EKYS) okullara yönetici olarak seçilme ve görevlendirilme için yöneticilik görevini ilk kez üstlenecekler bu yazılı sınavlarda belirtilen yönetici atama yönetmeliğinin belirlenen maddelerinde yer alan genel şartları ve özel şartları uygun olan adayların bu sınava başvuru yapabilmesi söz konusudur.

3. YÖNTEM

Mevcut durumda kamu sistemi hesap verilebilirlik, performans, bilgiye ulaşma ve yönetim gibi kavramların ortaya çıkmasıyla yeni bir oluşum içine girmekte ve önceki kamu yönetimi fikrinde bir takım değişimler meydana gelmektedir. Tüm bu değişiklikler göz önünde alınarak, nitelikli yönetici problemi ve okul yöneticilerinin kamu düzeni içerisinde kendilerini nasıl gördüklerini belirlemek amacıyla böyle bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılarak yapılmış olup açık uçlu sorulardan meydana gelen görüşme formları kullanılarak oluşturulmuştur. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir fikre sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Nitel araştırma dünyaya dair yorumlayıcı ve doğal bir yaklaşımdır (Denzin ve Linkoln, 2018,29). Nitel paradigma içerisinde özgün bir desen olan durum çalışması (Creswell, 2018; Silverman, 2018; Stake, 1995) tek ya da az sayıdaki durumu yakından ve derinlemesine anlama ve ortaya koyma isteğidir (Yin, 2017: 4).

Bu çalışmada araştırmacı tarafından oluşturulmuş, okul yöneticileri için 6 sorudan meydana gelen, ayrı ayrı geliştirilmiş, yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sonucu elde edilen verilerin güvenilir ve çözümlenmeye açık olması için, katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme formu kişilerle paylaşılarak görüş ve önerileri alınmış, gelen geri dönüşler neticesinde maddelerde ve ifadelerde birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizini yaparken anket formları detaylı bir şekilde okunarak içerik analizleri yapılmış olup analiz sonucunda elde edilen veriler ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmanın, ülkemizdeki okullarda nitelikli yönetici yetiştirilmesi bakımından önemli olacağı düşünülmektedir. Diğer bir bakışla daha yeterli bir okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme sisteminin oluşturulmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırmanın bu alanda yapılacak farklı çalışmalara, politika yapıcılara ve Millî Eğitim Bakanlığı'na okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme ölçütlerinin belirlenmesinde önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

3.1. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş il merkezinde bulunan üç farklı okul türünden (ilkokul-ortaokul- lise) toplam 30 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada okul müdürlerine M1'den başlayarak M15'e kadar; müdür yardımcılara MY1'den başlayarak MY15'e kadar isimler verilmiştir. Tablo 4.1'de çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin okullara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Düzeylerine Göre Dağılımı

Okul Türü	Okul Müdürü	Okul Müdür Yardımcısı
İlkokul	5	5
Ortaokul	5	5

Lise	5	5
Toplam	15	15

Tablo 4.1'e baktığımızda görüldüğü üzere belirtilen okul düzeylerinde eşit sayıda müdür ve müdür yardımcısı seçilmiştir. Okul düzeyinin yönetici seçme atama ve yetiştirmeye bakış açısının tespiti için eşit sayıda yönetici ile görüşülmüştür. Tablo 4.2'de Katılımcıların bazı demografik özellikleri görülmektedir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Yönetici Sayısı	Yaş Aralığı	Yöneticilikte Kıdem
Kadın	5	40-55	4-13
Erkek	25	35-60	6-18

Tablo 4.2 incelendiğinde ise katılımcıların cinsiyete göre dağılımında erkek yönetici sayısının fazlalığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş aralığının ise 35 ile 60 arasında değiştiği göze çarparken, yöneticilikteki kıdemlerinin ise 4 ile 18 yıl olduğu görülmektedir.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; Kahramanmaraş ili Onikişubat ilçesinde görev yapan 3 farklı okul türünden 30 yöneticiye uygulanmak üzere 6 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma soruları yüksek lisans bitirmiş okul yöneticilerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Daha sonra araştırma için seçilen okul yöneticileri ile görüşülmüştür. Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucu katılımcıların görüşleri alınmıştır. Yapılan görüşmeler 25-30 dakika sürmüştür. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin sonunda edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak düzenlenmiş ve böylece veri kaybının ve karışıklığının önüne geçilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin analiz edilmesi için betimsel analiz yöntemi kullanılacaktır. Betimsel analizde veriler görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ve boyutlar dikkate alınarak ya da araştırma sorularının ortaya koyduğu temaya göre düzenlenebilir ve sunulur. Verilerin analiz edilip yorumlanmasındaki asıl amaç elde edilen bulguları düzenli ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunabilmektir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen veriler, sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra da yapılan betimlemeler açıklanır ve yorumlanır.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlilik, bir ölçme aracının neyi ölçmek istediğini ve başka özellikleri karıştırmadan sadece belirlenen özelliği ölçmesidir. Güvenirlik ise bir ölçme aracının hatalardan arındırılmış ve her ölçüm sonunda tutarlı bilgiler verebilmesidir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin araştırma sorularına vermiş oldukları cevaplara göre temalar belirlenmiştir. Buna göre; ilkokul, ortaokul ve lise kademelerine bir okul için okul yöneticisi ne anlama geliyor; politika yapıcı açısından profesyonel yönetici seçim sistemi; yöneticide bulunması gereken özellikler; mevcut yönetici atama, seçme politikasının değerlendirilmesi; mevcut yönetici seçme, atama ve yetiştirme politikasının benzetildiği metaforlar ve mevcut yönetici yetiştirme politikasını değerlendirilmesi gibi sorunların çözümüne yönelik yöneticilerin görüş ve önerileri şeklinde ana temalar oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinden toplanan veriler ayrıntılı ve amaca uygun olarak toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın güvenilir olması için araştırmacı tarafından yapılan ayrıntılı bir şekilde karşılaştırma yapılarak daha önce görüşme yapılmış olan bir yönetici ile de görüşülmüştür. Yapılan kodlamaların birbiri ile uyumlu oldukları görülmüştür. Son olarak katılımcıların görüşleri değiştirilmeden alınarak araştırma raporunda sunulmuştur. Bu sayede araştırmanın geçerliliği artırılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde ise okul yöneticilerinin araştırmadaki sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular yer almaktadır. Bulgular görüşme soruları çerçevesinde altı ana temada toplanarak sunulmuştur. Tablolarda “N” toplam örnekleme göstermekte olup, “f” ise sorulan sorulara cevap verme sıklığını göstermektedir.

4.1. Bir okul için okul yöneticisi ne anlama geliyor ile ilgili bulgular

Sizce bir okul için okul yöneticisi ne anlama geliyor ile ilgili, çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin görüşleri Tablo 4. 1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Sizce bir okul için okul yöneticisi ne anlama geliyor? Açıklayınız sorusuna ilişkin bulgular

Tema	N	Kodlar	f
Bir okul için okul yöneticisi ne anlama geliyor?	30	Lider	9
		İdareci	7
		Empati Kurabilen	4
		Yön veren	5
		Koordinatör	3

Çalışmaya katılanların büyük bölümü, bir okul için okul yöneticisinin liderlik (14/30) özelliği göstermesi gerektiğini düşünmektedir. İdareci (6/30), Empati kurabilen (6/30) gibi özelliklere vurgu yapılmaktadır. Bununla beraber yön veren (4/30), koordinatör (3/30) konularının da önemli olduğu göze çarpmaktadır. Çalışmaya katılan idarecilerin çok az bir bölümü ise iletişim kurabilen (2/30) bir okul için okul yöneticisinin anlamını iletişime yüklemiştir. Bu soruya verilen cevaplara genel anlamda bakılacak olursa bir okul için okul yöneticisinin en önemli özelliği lider olması sonucuna varılmıştır. Ayrıca idare eden, empati kurabilen, yön veren, koordinatör gibi özelliklerinin de önemine vurgu yapılmıştır. Sonuç olarak bir okul için okul yöneticisi lider, idareci, empati, yön veren koordinatör olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların görüşlerini yansıtan bazı örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

“Okulun tam anlamı ile verimli olabilmesi için tüm okul çalışanları ile iőbirliđi içinde eğitimin kalitesini artırmak için çaba sarf eden lider kişi.” (M2)

“Okulun genel iőleyiőinde ortaya çıkan tüm sorunların farkında olan, çözüm bulan, ekip ruhunu tüm personeline aőılayan, lider kişi.” (MY6)

“Eğitimin amaçları doğrultusunda okuldaki paydaşların idaresi.”(MY7)

4.2. Politika yapıcı olsaydınız nasıl bir seçme, atama ve yerleştirme politikası izlerdiniz ile İlgili Bulgular

Yönetici seçim sisteminde Politika yapıcı olsaydınız nasıl bir seçme, atama ve yerleştirme politikası izlerdiniz ile ilgili, çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin görüşleri Tablo 4. 2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 : Politika yapıcı olsaydınız nasıl bir seçme, atama ve yerleştirme politikası izlerdiniz ile İlgili Bulgular

Tema	N	Kodlar	f
Politika yapıcısı açısından Profesyonel Yönetici Seçim Sistemi	30	Sınavla	8
		Liyakat	7
		Mülakatla	6

Kıdem	5
Hizmetiçi eğitim	2
Ek Değerlendirme	1
Komisyon	1

Araştırmada elde edilen verilere göre, çalışma grubunun büyük bir kısmı okul yönetici seçiminin sınavla (15/30) ve Liyakate (15/30) dayalı bir izlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte görüşmeye katılan yöneticilerin (11/30) kısmı Mülakata ile seçme, atama ve yerleştirme yapılması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticilerin seçme, atama ve yerleştirme politikasında kıdem yılı (8/30) ve Hizmetiçi eğitiminin (8/30) önemini vurgulamışlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin az bir kısmı ise Ek değerlendirme (2/30) ve Komisyonun (2/30) önemine vurgu yapmıştır. Mevcut sistemde idareci seçiminde kullanılan yöntem sınavla birlikte mülakat sistemiyle yapılmaktadır.

Katılımcıların görüşlerini yansıtan birkaç örnek ifade aşağıda sunulmuştur:

“Sınava dayalı, mülakatın olmadığı, belli dönemlerde nitelikli hizmetiçi eğitimlerle desteklenen, yeterli özelliklere sahip olmayan veya niteliğini kaybedenlerin görevine devam ettirilmediği bir seçme, atama ve yerleştirme politikası izlerdim.”(M3)

“Yöneticiliği ikinci bir görev değil de profesyonel bir meslek olarak baz alınıp belli eğitim almış (eğitim yönetimi alanında en az lisans yapanlar arasından) kendini yetiştirmiş, istekli öğretmenler arasından Objektif bir değerlendirme ile yükselmeye uygun bir şekilde yüksek lisans, doktora şekilde bir kariyer mesleği haline getirerek.”(MY5)

4.3. Yöneticide hangi özelliklerin olması gerektiği ile ilgili Bulgular

Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme yapılırken yöneticide olması gereken özellikler ile ilgili, çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin görüşleri Tablo 4. 3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Yöneticide hangi özelliklerin olması gerektiği ile ilgili Bulgular

Tema	N	Kodlar	f
		Liderlik	8
		İletişim becerilerine sahip olma	6
Yöneticide bulunması gereken özellikler	30	Çözüm odaklı olma	5
		Vizyoner olmak	5
		Hoşgörülü olma	4
		Adaletli olma	2

Çalışma grubunun önemli bir kısmı yöneticilerde bulunması gereken özelliklerden en fazla Liderlik (14/30) ve İletişim becerilerine sahip olma (9/30) durumlarına vurgu yapmışlardır. Bunların dışında çözüm odaklı olma (6/30), vizyon sahibi olma (5/30), hoşgörülü olma (4/30), adaletli olma (4/30) ve risk alabilme (4/30) özelliklerinin öneminden bahsetmişlerdir. Çalışmaya katılanların az bir kısım ise Teknik yeterlilik (2/30) ve Gelişime açıklık (2/30) konularından bahsetmişlerdir. Genel olarak yöneticilerde bulunması gereken özelliklerden en fazla liderlik en az ise gelişim açıklık ve risk alabilme özelliklerinden bahsedilmiştir.

Katılımcıların görüşlerini yansıtan bazı örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

“Lider olmalıdır. Yaratıcı olmalıdır. Risk alabilmelidir. İletişime açık olmalıdır. Farklı düşünme becerisine sahip olmalıdır. Eleştiriye açık olmalıdır. Alanında uzman olmalıdır. Teknoloji okuryazarı olmalıdır. Gündemi yakından takip etmeli, çağın gereklerine uygun donanımlara sahip olmalıdır. Çok okuyan bir kişi olmalıdır. Koltuğa bağlı kalmamalı okulun her yerinde olmalı ve bunu hissettirmelidir. Açık sözlü olmalıdır.”(M3)

“İletişime açık, ekip çalışmasını seven, saygı gösteren, takdir eden, gelişime açık, yol gösterici özellikleri olmalı.”(MY1)

4.4. Mevcut yönetici seçme, atama politikasını nasıl buluyorsunuz İle İlgili Bulgular

Mevcut yönetici seçme, atama politikasını nasıl buluyorsunuz İle İlgili Çalışma grubu yöneticilerinin verdiği cevaplar tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4: Mevcut yönetici seçme, atama politikasını nasıl buluyorsunuz İle İlgili Bulgular

Tema	Kodlar	f
Mevcut yönetici seçme, atama politikasının değerlendirilmesi	Yeterli Değil	10
	Adil Değil	9
	Sınava Dayalı olması	3
	Liyakatsizlik	3
	Doğru olduğunu düşünen	4
	Tutarsızlık	1

Mevcut yönetici seçme, atama politikası konusundaki görüşlere bakıldığında çalışma grubunun çoğunluğu Yeterli Değil (13/30) ve Adil Değil (12/30) konularında görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin bir kısmı ise mevcut yönetici seçme, atama politikasının Sınava Dayalı olması gerektiği (4/30) ve Tutarsızlık (4/30) olduğu görüşünü ifade ederken, az bir kısım ise Liyakatsizlik (3/30) ve Tecrübe (1/30) konularının da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcıların azımsanmayacak bir kısmı yönetici atama politikasının doğru olduğu (4/30) yönünde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcıların görüşlerini yansıtan bazı örnek ifadeler aşağıda sunulmuştur:

“Sınava dayalı olması güzel ancak mülakat olması kötü. Yönetici atama yönetmeliğindeki ek-1 puan kriterlerinin puan dağılımları dengeli değil. Ek-1 puan kriterleri bütün okul türlerine uygun değil. Ek-1 puan kriterleri suistimal edilmeye açık bir durumda.”(M3)

“Eksik buluyorum. Sadece yazılı sınav, mülakat, ek 1 ve ek 2 baz alınarak yapılıyor. Kariyer yapmayı ve profesyonelleşme göz ardı ediliyor.”(MY5)

4.5. Mevcut yönetici seçme, atama politikasının bir metafora benzetilmesine yönelik Bulgular

Mevcut yönetici seçme, atama politikasının bir metafora benzetilmesine ilişkin Çalışma grubu yöneticilerinin verdiği cevaplar tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5: Mevcut yönetici seçme, atama politikasının bir metafora benzetilmesine yönelik Bulgular

Tema	N	Kodlar	f
Mevcut yönetici seçme, atama ve yetiştirme	30	Cansız varlık	7
		Canlı varlık	6
		Uzay cismi	3

politikasının benzetildiği metaforlar	Bitki	2
	Oyuncak	2
	Hayvan	1
	Diğer	9

Araştırmaya katılan çalışma grubunun yönetici seçme, atama ve yetiştirme politikasını bir metafora benzetmesi ile ilgili fikirlerine bakıldığında çoğunlukla farklı ve yetersiz cevaplar olarak ‘Bir şeye benzemez.’ ‘Bilmiyorum’ vs. şeklinde cevaplar verdikleri (9/30) gözlemlenmiştir. Bunun yanında cansız varlıklardan ‘Arabaya, Fabrikaya, Bilgisayara vs. benzetilenlerin (7/30) canlı varlıklara ‘Orkestra şefi, Çaylak, Sınıf başkanı, Aile reisi vs. benzetilenlerin oranı da (6/30) olarak azımsanmayacak sayıda olduğu görülmüştür. Diğer yandan Hayvana benzetilenlerin (1/30), Oyunağa benzetilenlerin (2/30), Bitkiye benzetilenlerin (2/30) ve Uzay cismine ‘Neptün’e, Güneş’e ve Ay’a benzetilenlerin (3/30) olduğu görülmüştür. Çıkan sonuçlara ve verilen cevaplara bakıldığında seçme, atama ve yetiştirme ile ilgili bir metafor üzerinde düşünülmediği ve bununla ilgili çok farklı ve yetersiz cevaplar verildiği aynı zamanda bir metafora benzetme anlamında çok net bir bilgi sahibi olunmadığı gözlemlenmiştir.

Katılımcıların görüşlerini yansıtan birkaç örnek ifade aşağıda verilmiştir:

“Mevcut yönetici seçme, atama ve yetiştirme politikasını Yapboz oyuncaklara benzetiyorum. Her bakan değişikliğinde her şey sil baştan değişiyor. Herkes kendi doğrusuna uygun bir politika geliştiriyor. Oysaki eğitim bizim milli davamız olduğu için yönetici atama, seçme ve yetiştirme politikasının da kişilerden bağımsız, milli bir politika olması gerekir.”(M3)

“Yöneticiler ve yönetici adayları makina değil. Yönetici yetiştirme sistemini “ bilgisayar programına “benzetiyorum. Yönetici yetiştirme politikası yerine bir bilgisayar programı (seminerde anlatılan konuları içeren bir program) kullanılsa aynı sonuca varılır.”(MY2)

4.6. Mevcut yönetici yetiştirme politikasını nasıl buluyorsunuz ile ilgili Bulgular

Mevcut yönetici yetiştirme politikasını nasıl buluyorsunuz ile ilgili Çalışma grubu yöneticilerinin verdiği cevaplar tablo 4.6’te verilmiştir.

Tablo 4.6: Mevcut yönetici yetiştirme politikasını nasıl buluyorsunuz ile ilgili Bulgular

Tema	N	Kodlar	f
Mevcut yönetici yetiştirme politikasını değerlendirilmesi	30	Başarısız	15
		Yeterli	7
		Adil Değil	5
		Liyakate dayalı değil	3

Mevcut yönetici yetiştirme politikası ile ilgili görüşlere bakıldığında çalışma grubunun büyük çoğunluğunun yönetici yetiştirme politikasını başarısız (25/30) olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan diğer yöneticiler ise Mevcut yönetici yetiştirme politikasını Liyakate dayalı olmadığı (4/30), ve Adil olmadığı (2/30) konularında görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerinden az bir kısmı ise mevcut yönetici yetiştirme politikasının Yeterli olduğu (3/30) olduğu yönünde olumlu görüş bildirmişlerdir. Sınava Dayalı olması gerektiği (4/30) ve Tutarsızlık (4/30) olduğu görüşünü ifade ederken, az bir kısım ise Liyakatsizlik (3/30) ve Tecrübe (1/30) konularının da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların görüşlerini yansıtan birkaç örnek ifade aşağıda verilmiştir:

“Mevcut yönetici yetiştirme politikasını eksik ve yanlış buluyorum. Göreve başlayan yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için imkan verilmiyor. Yönetici yetiştirme gibi bir faaliyet yok. Sınavda belli bir puanı olan kişi yönetici olarak göreve başlarsa öyle devam ediyor. Herhangi. Bir denetim mekanizması yok. Yetişme ve gelişme tamamen kişinin kendisine kalmış.”(M3)

“Yazılı sınav olduğu için adil buluyorum çalışan ve hakedenin kazandığı bir sistem.”(M11)

“Yöneticilere belirli aralıklarla seminer - kurs veriliyor fakat bu seminerler sadece bilgiye dayalı. Yönetici Bu verilen bilgilere zaten internetten ulaşabilir. Önemli olan uygulamalı eğitim yapılması.”(MY2)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de gelişmiş ülkelerin tersine okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme alanında yapılan düzenlemelerde istikrar olmadığı sürekli bir şekilde değiştiği görülmektedir. Yönetici seçmede, atamada ve özellikle de yetiştirmede şuan uygulanan sistemin tekrardan gözden geçirilerek düzenlenmesinin daha nitelikli bir yönetici seçme, atama ve yetiştirme sisteminin oluşturulmasının daha iyi olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde okul yöneticilerinin seçme, atama ve yetiştirilmesi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerinden elde edilmiş olan bulgulara istinaden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Akküncü (2014), okul müdürlerine Göre Nitelikli Okul Müdürü Seçimi konusunda yapmış olduğu çalışmada okul yöneticisinin okulda eğitim-öğretim etkinlikleri yapılırken gerekli desteği ve kaynağı sağlaması konusuna vurgu yapmıştır. Okul içerisinde güçlü bir iletişim ağı kurarak tüm paydaşlarla gerekli koordinasyonu sağlayıp uyum içinde eğitim-öğretim faaliyetleriyle bizzat meşgul olarak, o okulda eğitimin ne anlam ifade ettiğine ilişkin model oluşturmalıdır görüşünü belirtmiştir. Yaptığımız araştırmada da okul için okul müdürünün bir lider, yol gösterici iletişim anlamında yeterli olması gerekliliği vurgulanmış olup bu bağlamda bir okul için okul müdürünün ne anlama geldiği ile ilgili yaptığımız araştırma ile bahsettiğimiz araştırmanın büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir.

Diğer bir yapılan çalışmada ise Bulut ve Bakan (2002), yaptıkları araştırmalarında çalışma gruplarının %98,3’ü yöneticilerin kesinlikle hizmetçi eğitim kapsamında “yöneticilik eğitimi” alması gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırmamızın sonucunda elde edilen bulgularda çalışmaya katılan yöneticilerimizin büyük çoğunluğu MEB ya da üniversitelerimizden okul yöneticisi adaylarının hizmetçi eğitim kapsamında yetiştirme eğitimi almaları konusunda ortak fikir belirtmiş olup bu doğrultuda görüş bildirmişlerdir.

Yine Balcı (2005) ve Bursalıoğlu (1987) da yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin öğretmenler içerisinde seçilmesinin doğru bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. Fakat yönetici olmak isteyen bu öğretmenlere kesinlikle yöneticilik eğitimi verilmesi gerekliliğini de ifade etmişlerdir. Murphy (1992) ile Griffith ve Taraban (2002) gelişmiş çoğu gelişmiş ülkede okul yöneticiliği için biçimlenme programlarına katılmada öğretmenlik yapmış olmanın çok önemli bir ön şart olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada yönetici seçme, atama ve yerleştirmenin nasıl olması gerektiği ile ilgili soruya katılan idarecilerin önemli bir kısmı sınavla olması gerektiğini vurgularken aynı sayıda okul yöneticisi ise liyakatinin öneminden bahsetmişlerdir. Okul yöneticisinin öğretmenler arasından seçilmesi gerektiği fikri ile liyakatin öneminin vurgulanması bağlamında ilgili araştırma ile benzerlik göstermektedir. Balyer ve Gündüz (2011)’ün çalışmalarında, yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre atamaların yapılması gerektiği belirtilerek bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından sınavların yapılması gerektiği dile getirilmiştir. Yine teorik ve uygulamalı bir eğitimin gerekliliğine vurgu yapılarak bakanlık ve üniversitelerin işbirliğinin önemi ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin seçmede de atamada da yazılı sınav ve mülakatla yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmamızdan çıkan sonuç yukarıdaki araştırma ile yüksek oranda örtüşmektedir

Türkiye’de okullara yönetici seçme, atama ve yetiştirme konusunda birçok çalışma vardır. (Aytekin 2009; Özmen ve Kömürlü 2010; Balyer ve Gündüz 2011; Işık 2002; Karip 2004,193). Daha önce yapılmış olan bir çalışmada Özmen ve Kömürlü (2010), okul yöneticisi adaylarını seçme aşamasında de şu ölçütler belirtilmiştir: Okul Yöneticiliği kademelerinde en az 3 yıl tecrübe, yazılı sınav, insan ilişkileri, eğitim yönetimi dalında en az lisansüstü eğitim almış olma, başarılı bir sicil puanı, mevzuat bilgisi, teknolojinin doğru kullanımı, protokol bilgisi ve adabı, liderlik özellikleri, MEB ve YÖK ortaklığı ile hazırlanacak olan akademik programda başarılı olma, sınav ve mülakat ortalamasından oluşan puanla okul yöneticinin belirlenmesini söylemiştir. Yaptığımız araştırmayı göz önüne alacak olursak araştırmada seçme, atamadaki eksiklerin yetersizliklerin yukarıdaki kriterlerle örtüştüğü görülmektedir.

Süngü (2012), “Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi” konulu araştırmasında; Sınavla beraber Türkiye’yi diğer ülkelerden ayıran en önemli farkın atama sonrasında yetiştirilmenin olmamasını vurgulamış olup araştırmamızda mevcut yetiştirme politikasının yetersizliği önemli ölçüde ön plana çıkmıştır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde ilgili araştırma ile araştırmamız büyük ölçüde benzer bir sonuca ulaşmıştır.

Sonuç olarak yapılan araştırmalardan hem yurtiçindeki literatüre ve hem de yaptığımız bu araştırmaya bakıldığında toplumun, ailenin esasını oluşturan okullara yönetici seçme, atama ve yetiştirme alanlarında kullanılan yöntemlerin okul yöneticisinin daha nitelikli ve deneyimli olması anlamında birçok yönden yeniliklerin getirilmesinin okullara yönetici seçiminde yeterliliği artıracakı düşünülmektedir. Seçme ve atama konusunda devamlı düzenlemelerde olsa ara ara değişimlere de uğrasa bir sistem vardır ancak özellikle yetiştirme konusunda cılız ve yetersiz çalışmalara ek olarak daha geniş çaplı çalışmaların yapılması nitelikli yönetici yetiştirilmesinin önünü açacağı öngörülmektedir. Görüşmeler sonucunda özellikle seçme, atama konusunda sürekli değişiklikler olması, oturmuş bir sistemin olmaması, yetersizliklerin olması, sendikal ve siyasi etkilerin meydana getirdiği sahadaki büyük huzursuzluğun okul yöneticiliğine karşı kötü bir havanın oluşmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Okullarda verilmesinin gerekli olduğu ilk değer olan adil olma, liyakat ve liderlik özelliğine sahip olmanın yönetici seçme ve atama konusunda göz önüne alınmadığı gözlemlenmiştir. Seçme ve atamada yapılırken özellikle mülakatta kayırma ve referans adı altında torpilin olması ve şeffaflıktan uzak olduğu düşüncesinin gölgesinde kalan atama ve görevlendirmeler yapıldığı görülmüştür. Bu nedenden dolayı, seçme ve atama yapılırken sözlü sınavdan vazgeçilerek yerine merkezi bir sınavın yapılması genel olarak sahadaki olumsuz algıyı azaltma bakımından önemli görülmüştür. Ancak bunun yanında da nitelikli yönetici seçiminde liderlik özelliğine sahip, liyakat sahibi, yön veren, vizyoner ve doğru iletişim kuran yöneticilerin görev başına gelmesini zorlaştıracakı görüşü benimsenmiştir. Bu açıdan değerlendirecek olursak yapılacak olan mülakatların kamera sistemiyle izlenmesi sağlanarak şeffaflık düzeyi artırılabilir. Diğer yandan yetiştirme boyutunda hizmet içi eğitimlerin tekrar gözden geçirilerek kapsamının genişletilmesinin ve atamadan önce ve sonra belirli aralıklarla kurslar açılmasının, seçme, atama ve yetiştirme sistemi üzerinde bulunan olumsuz düşünceleri dağıtacakı görüşü ön plana çıkmaktadır. Ayrıca adalet, liyakat ve liderlik konularının yeniden gözden geçirilmesinin nitelikli yönetici seçme, atama ve yetiştirme konularına katkı sağlayacakı düşünülmektedir.

5.1. Öneriler

Türkiye’de yönetici seçme ve atama yönetmeliği seneler içinde devamlı olarak değişiklik göstermiştir. Toplumun temel taşı ve esasını oluşturan okullarda nitelikli yönetici artık bir mecburiyet haline gelmiştir. Ülkemizde kişiye göre, her gelen bakana ve mevcut yönetimin düşüncesine göre değişiklik gösteren değil milli ve küresel kriterlere uygun bir yönetici seçme, atama ve yetiştirme sistemi geliştirilmesinin nitelikli yönetici seçmeyi kolaylaştıracakı düşünülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında mevcut uygulanan yönetici seçme, atama ve yetiştirme yönetmeliğinin yeniden düzenlenmesi ve aşağıda belirtilen önerilerin de dikkate alınması yararlı olabilecektir.

Okul yöneticisi olmak isteyenlerin, yönetici niteliklerini taşıyıp taşımadığını ölçebilen ulusal ve uluslararası ölçekler geliştirilip bu ölçekleri yorumlayacak bağımsız birimler kurulabilir.

Yöneticilerin öğretmenlerden seçilmesinin yanında doğrudan okul müdürü olarak değil de kademeli olarak önce müdür yardımcılığı sonra da stajyer okul müdürü olması sağlanabilir.

Nitelikli okul yöneticisi seçme ve atamasının siyasi ve sendikal etki, kurum ve kuruluşlardan uzak tutulabilmesiyle daha adaletli olacağı öngörülmüştür.

Gerekli yeterliliklere sahip bir okul yöneticisi yetiştirmede aday yönetici, hem kurumlarca hem de uygulamalı bir şekilde deneyimli bir yönetici tarafından eğitime tabii tutulabilir.

Yönetici seçme ve atamada gerekli yeterliliklere sahip bir yönetici belirlemek için liderlik özelliği taşıma, yeniliklere açık olma, iletişimi yüksek olma, kurumu en iyi şekilde idare etme ve çalışma arkadaşlarına yön verebilme becerisi gibi belli şartlar konulabilir.

Yüksek lisansta olan eğitim yönetiminin lisans düzeyinde de yer alarak okul yöneticiliği bir alan ve bir meslek dalı haline getirilebilir.

Yönetici seçme ve atamada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim ve doktora yapanlara öncelik tanınabilir.

Okul yöneticiliği daha özendirici hale getirilerek okul yöneticiliği alanında ilgisi ve yeteneği olanlar ortaya çıkarılabilir.

Okul yöneticisi yetiştirme bağlamında MEB ve üniversiteler okul yöneticisi yetiştirme ile ilgili bölümler kurulabilir.

Okul yöneticisi seçme ve atama tamamen şeffaf olmak şartıyla merkezi sınavdan sonra siyasi ve sendikal etkilerden uzak bir mülakat uygulanmalı. Mülakat tüm adaylara açık yapılarak ya da kamera ile kayıt altına alınarak objektif hale getirilebilir.

Yöneticilerin daha nitelikli bir hale getirilmesi için okul yöneticiliğini bir meslek haline getirecek düzenlemeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A., 1998. Okul Yöneticiliği, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Açıkalm, A., 2002. İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi. Pegem A Yayıncılık.
- Akküncü, A. 2014. “Okul Müdürlerine Göre Nitelikli Okul Müdürü Seçimi: Kahramanmaraş Merkez İlçe Örneği” Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş
- Aksu, M., 2003. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri”, Malatya İli Örneği, Gazi Üniversitesi tarafından 15-18 Ekim 2003 tarihlerinde Antalya Belek’te Düzenlenen XII. Eğitim Bilimleri Kongresine Sunulan Bildiri. Antalya
- Aslan, N., 2009. Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslanargun, E., 2011. Türkiye 'de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri. Education Sciences, 6 (4), 2646-2659.
- Aslanargun, E., 2012. Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 12 (2), 1327-1344.
- Aydın, A. H., 2007. Yönetim bilimi: fonksiyonlar-teoriler-yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, M., 2007. Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aytekin, Z., 2009. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A., 2005. Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y., 2011. Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4(2), 182-197.
- Bozkurt, S., 2015. Eğitim ve Okul Yöneticilerinin Yeni-Kamu İşletmeciliği Anlayışına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi cilt 42, sayı 42.
- Bulut, Y. ve Bakan, I., 2002. Yöneticilerin eğitimi. Amme İdaresi Dergisi, 35 (2), 93-116.

- Bursalıoğlu, Z., 1987. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Creswell, J. W., 2018. Nitel araştırma yöntemleri -Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.Ed). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, N. ve Çelikten, M., 2000. Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. Milli Eğitim Dergisi, 148(8), 43-50.
- Coleman, M., & Diğerleri., 1996. Re-thinking Training for Principals: The Role of Mentoring. (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association), New York, ABD. (ERIC Number: ED397479)
- Çelik, V., 1990. Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V., 2002. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, 3-12.
- Çınkır, Ş., 1998. "İngiltere'de İlkokul Müdürü Ve Müdür Yardımcılarına Yönelik Eğitim ve Yetiştirme Programı". www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/tez_ozetleri/sakir.html/ Ulaşım tarihi 22.05.2014
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S., 2018. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. The SAGE Handbook of qualitative research (5th ed. pp 29-55). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Erden, A., Erden, H., 2005. "Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri":
- Eren, E., 2017. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Gedikoğlu, E.Ş., Bozkurt, M., 2013. "Nitelikli Okul Müdürü Seçiminde Yeni Yaklaşımlar" 20-22 Haziran 2013, V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Sunulan Bildiri Kahramanmaraş.
- Gezer, Y., 2021. Okul müdürlerinin yöneticilikte profesyonelleşmeye ilişkin görüşleri. Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(1), 60-73.
- Griffith, A.I. Ve Taraban, S., 2002. On-Line: Mentorluk anlatıları: Müdürlüğün öğretilmesi. eğitim politikası analiz arşivleri, 10 , 27.
- Günay, E., 2004. Eğitim kurumlarını yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gürüz, D. ve Gürel, E., 2006. Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Nobel Yayın, Ankara
- Hoy, W.K., ve Miskel, C.G., 2010. Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- [http://ttkb.meb.gov.tr/meb_18_Sura_kararlari_tamami .pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_18_Sura_kararlari_tamami.pdf)
- Işık, H., 2002. "Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi". 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu.16/17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Karip, E., 2004. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(18), 193-207.
- MEB. 1993. XIV. Milli Eğitim Şûrası Kararları (27-29 Eylül 1993). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021433_14_sura.pdf
- MEB. 1996. XV. Millî Eğitim Şûrası Kararları (13-17 Mayıs 1996). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021410_15_sura.pdf

- MEB. 2010. XVIII. Millî Eğitim Şûrası Kararları (01-05 Kasım 2010).
Millî Eğitim Dergisi, cilt:33, sayı:167.
- Murphy, B.R., 1992. Pulmonary histopathology induced by respiratory syncytial virus (RSV) challenge of formalin-inactivated RSV-immunized BALB/c mice is abrogated by depletion of CD4+ T cells. *Journal of virology*, 66(12), 7444-7451.
- Örücü, D. ve Şimşek, H., 2011. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 2, 167–197
- Özdoğru, M., 2019. Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F., 2010. Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1). 25-33.
- Sepuru, M.G. ve Mohlakvana, M.A., 2020. Yeni başlayan müdürlerin okul liderliği ve yönetimindeki yeni rollerine bakış açıları. *Güney Afrika Eğitim Dergisi Cilt. 40, 2*.
- Şimşek, H., 2004. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler Ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl: 29, Sayı: 307, Tekışık Yayıncılık.
- Şişman, M., 2008. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Terzi, Ç., 2013. Okul yönetimi. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (95-114). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, (1230).
- Tobin, J., 2014. Management and leadership issues for school building leaders. *international Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1).
- Toprakçı, E., 2005. Türkiye’deki Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Evlerindeki Bilgisayarı Mesleki Amaçlı Kullanım Profilleri (Sivas İli Örneği), *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET Cilt 4, Sayı 2*
- Şişman, M., 2008. Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Yılmaz, V., 2006. İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Düzce ili örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yin, R. K., 2017. Durum çalışması araştırması uygulamaları (İ. Günbayı, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yolcu, H., 2016. Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13(3).