

Okul Yöneticilerinin Atanma Usulüne İlişkin Öğretmen Görüşleri¹ Emin Şen², Hülya Kasapoğlu Tankutay³

Öz

Bu çalışmada okul yöneticilerinin atanmasına yönelik yapılan uygulamaların eğitimin en önemli paydaşı olan öğretmenler tarafından değerlendirilmesi, yeni atama politikalarına katkıda bulunabilmek için öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Bu araştırmanın çalışma grubunu Trabzon ili Beşikdüzü ve Vakfıkebir ilçelerinde görev yapmakta olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle farklı okullardan seçilmiş 5 ilköğretmeni, farklı branşlarda 5 ortaokul ve 12 lise öğretmeni olmak üzere toplam 22 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutularak incelenmiştir. Araştırmada okul yöneticisinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerde kişisel alanda adalet duygusu yüksek olmak, mesleki alanda eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak, sosyal alanda ise etkili iletişim kurabilmek öne çıkan bulgulardır. Yönetmeliğe göre yapılan atamaların olumlu yönlerine ilişkin bulgularda sınavın adaleti ve güveni arttırdığı, mülakatın ise iletişim ve kendini ifade etme becerisini ölçtüğü öne sürülmüştür. Olumsuz yönlerle ilişkin değerlendirmelerde yazılı sınavın aşırı mevzuat bilgisi içerdiği, mülakatın adam kayırmacılığa sebep olduğu belirtilmiştir. Atama usulüne ilişkin önerilerde yazılı sınav yapılması ve hem yazılı sınav hem de mülakatın yapılması en çok frekansa sahip öneriler olmuştur.

Anahtar kelimeler: Yönetici atama, Okul yöneticisi, Öğretmen

Teachers' Opinions Regarding the Method of Appointment of School Principals

Abstract

This study is aimed to evaluate the regulations made for the appointment of school administrators by the teachers, who are the most important stakeholders of education and to determine teachers' opinions to contribute to the new appointment policies. The phenomenological design, among the qualitative approaches, was preferred. The study group consists of 22 teachers including 5 primary, 5 secondary, and 12 high school teachers in different branches, who are working in Trabzon province Beşikdüzü and Vakfıkebir districts, selected from different schools by the easily accessible case sampling method. The data were collected with a semi-structured interview form created by the researcher. The obtained data were analysed with the content analysis technique. Considering the views on the competencies of the school administrators in the research, the high level of sense of justice in the personal dimension, having a master's degree in educational management in the professional dimension, and being able to communicate effectively in the social dimension are the prominent findings. In terms of the results related to the positive aspects of the appointments made according to the regulation, it has been claimed that the written exam increases justice and trust, and the interview measures the communication and self-expression skills. In the evaluations regarding the negative aspects, it has been stated that the written exam contains excessive legislative information, and the interview causes nepotism. In the recommendations related to the appointment procedure, applying both written examination, and written examination with interview have been the recommendations with the highest frequencies.

Keywords: Educational administration, School principal, Teacher

Gönderim Tarihi (Received): 29.03.2021

Kabul Tarihi (Accepted): 05.08.2021

¹ Bu araştırma 2020 yılı öncesi araştırma verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

² MEB Öğretmen, Vakfıkebir Anadolu İmam Hatip Lisesi, eminsen6128@gmail.com, ORCID No:0000-0002-9557-9494

³ Doç. Dr., Trabzon Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi, hulyak@trabzon.edu.tr, ORCID No:0000-0002-1399-138X

Giriş

İnsan merkezli bir sistem olan okul; yönetim bilgisinin yanında iletişim becerisi ve liderlik vasfı yüksek yöneticilere ihtiyaç duyar. Bu yetkinlikleri taşıyan yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmeleri önem taşır. Çağımızda okul müdürü sadece yönetici olarak değil, yönettiği okul örgütünde lider olarak görülmektedir. Bu düşünce Türkiye’de “Bir okul, müdürü kadar okuldur.” şeklinde ifade edilmektedir (Açıkalın, 1998). Eğitim yönetiminin en temel aynı zamanda en zor öğelerinden biri okul yönetimidir. Özmen ve Kömürlü’ ye (2010) göre okul yönetimi, okulun insan temelli ve insanı değiştirmeye odaklı yapısı nedeniyle, daha az yetkiyle örgütün kendi çapından daha fazla olan sorumlulukları yerine getirmesi beklentisi taşır.

Eğitim sistemi kendi içinde çok değişkenli bir yapı ve işleyiş sürecine sahiptir. Bu sistemin çalışması için sistemin iç ve dış paydaşları eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşması için iyi bir etkileşim ve iletişim içinde hareket ederler. Bu süreçte sistemin etkili bir biçimde hareket etmesini sağlayan temel unsur başta okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre yöntemler, teknikler, araç ve gereçler gibi diğer unsurlar değişiklik gösterir. Okul yöneticiliği olgusu, okul örgütlerinin başarısındaki başat faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1998).

Okul müdürleri karar vermeden planlamaya, planlamadan uygulamaya kadar okulların amaçlarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi için yapılacak tüm faaliyetlerden sorumludur. Okul yöneticiliği, işgörenleri okulun vizyonunu gerçekleştirmek için yönetme ve güdüleme, liderlik etme; öğrencilerin başarısını yükseltici çalışmalarda bulunma, öğretmenlerin profesyonel gelişimini sağlama, okulun çevresi ve velileriyle ilişkilerini sağlıklı olarak devam ettirme gibi birçok alanı kapsadığı görülmektedir (Balıyer ve Gündüz, 2011).

Tüm bunlar göstermektedir ki çağdaş dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması çok önem taşıyan bir konudur. Ancak net ölçütlerle belirlenmiş okul yöneticisi yetiştirme sistemimiz olmadığı gibi; seçme ve atama sistemimizde de kararlı ölçütlerin ve yeterliliğe dayalı bir standardın geliştirildiği söylenemez. Birbiri ardına çıkarılan yönetmelikler bu durumun en önemli kanıtıdır (MEB, 1998; MEB, 2004; MEB, 2007; MEB, 2009; MEB, 2014; MEB, 2017; MEB, 2018). Baş ve Şentürk’ün (2017) de ifade ettiği gibi yönetici atama sisteminin, bugüne kadar okul yöneticilerinin atanması ve görevlendirilmesine ilişkin çıkarılan onca yönetmelikle dahi bir türlü belirli standartlara oturtulamamasından kaynaklı her dönem tartışılan bir konu olması bu durumun göstergesidir. Bu konunun sürekli tartışılır olması eğitim sistemi açısından önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yönetici atama sistemindeki değişiklikler yasal düzenlemelere dayandırılrsa da eğitimin paydaşlarını memnun etme düzeyi tartışmalıdır.

Ülkemizde eğitim yöneticilerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmalarına ilişkin birçok yasal düzenleme yapılmıştır. Türkiye’de ilk olarak eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt alanı olarak kabul edilmiş ve 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurularak bu kapsamda incelenmeye başlanmıştır. 1962 yılında ise hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu ile eğitim yöneticisi yetiştirmek için üniversitelerin eğitim fakültelerinin veya eğitim bölümlerinin açılması ve bu şekilde milli eğitim bakanlığının yönetici ihtiyacının karşılanması önerisinde bulunulmuştur. 1998 yılında MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle belli şartlar ortaya konmuş ve bu şartları taşıyan öğretmenlerin katılabildikleri bir sınav sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Bu yönetmelik eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin yönetim alanında hizmet öncesi eğitim ile yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olması açısından da önem taşımaktadır (Kayıkcı, 2001). Sonraki süreçte 2003-2010 yılları arasında 30’a yakın yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen eğitim örgütlerine yönetici atama ile ilgili sorunlara belirgin, kalıcı bir çözüm bulunamamıştır (Şişman, 2012).

2014 yılı ve sonrasında okul yöneticileri yeni yönetmeliklerle okullarda dört yıllığına görevlendirilirken, aynı okulda aynı unvanla sekiz yıldan fazla çalışamaz ibaresi ortaya konmuştur. Okul yöneticisi atanmasına dair yönetmeliklerde 2014'e kadar "asaleten" atama ifadesi yer alırken yani okul yöneticiliği sürekli bir görev olarak kabul edilirken, bu tarihten sonra "görevlendirme" ifadesi yer almıştır (MEB, 2014). Bu ifade 22/04/2017 tarihinde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde net bir şekilde açıklanmış, okul yöneticiliği öğretmenliğe ek bir görev tanımlanarak ikinci görev kapsamında kabul edilmiştir. Böylece meslekte asıl olanın öğretmenlik olduğu vurgulanmıştır.

21 Haziran 2018 tarihinde yayınlanan yönetmelikle yönetici görevlendirmede takip edilecek yöntem başlıklı 14. maddede yöneticiliğe ilk defa görevlendirme yazılı sınav ve mülakat sınavı sonucuna göre; yöneticiliğe yeniden görevlendirme ise Ek-1'de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu belirlenen puanlar dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır şeklinde ifade edilmiştir. Yine buna göre müdür veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adaylardan yazılı ve mülakat sınavında başarılı olan adaylar yazılı sınav puanının %60'ı ile sözlü sınav puanının %40'ı dikkate alınarak belirlenir koşulu gözetilmiştir. Ancak yine 12 Ocak 2019 tarihinde bir değişiklik yapılarak yazılı sınav oranı %80'e yükseltilmiş mülakat sınavı oranı da %20'ye düşürülmüştür. Yine sınav içeriğinde yazılı sınav konuları ve yüzdelik oranları değiştirilmiştir. Ayrıca yönetmelik değişikliğinde yazılı sınavın ÖSYM tarafından da yapılabileceği ifadesi yer almıştır. MEB 5 Şubat 2021 tarihinde yayınladığı yönetmelikte diğer şartların yanında okul yöneticiliği için Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmayı zorunlu hale getirmiş ancak uygulamadaki durum henüz görülmemiştir.

Okullarda yöneticilerin doğrudan ve en fazla iletişim kurduğu eğitim ögesi öğretmendir. Eğitimin öznesi durumunda olan öğretmen okulun hedeflerine ulaşmada desteklediği ve kendini güvende hissettiği bir ortamda çalışmak ister. Bu nedenle öğretmenlerin okul yönetimi ile uyumlu olması ve okul yönetimi tarafından desteklenmesi, öğretmenlerin ve yöneticilerin birlikte davranarak bir performans ortaya koyması ve aynı zamanda eğitim öğretim faaliyetlerinin etkililiğini büyük ölçüde etkileyecektir (Aslanargun, 2012). Bu bağlamda öğretmenlerin birlikte çalışacakları yöneticilerin seçiminde beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesinin hem yöneticilerin niteliği açısından hem de öğretmenlerin performansları açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Öğretmen ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği açık bir gerçeklik olan etkili okul yöneticilerinin bu gerçekliğini ön plana çıkarmak amacıyla Çelenk (2002), Günay (2004), Okçu (2011), Balcı ve Çinkır (2002) gibi birçok araştırmacı etkili yönetici seçimi kapsamında yönetici atama ve yetiştirme ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmıştır. Alan yazında okul yöneticisi atama ile ilgili araştırmaların sayısındaki artışa rağmen, öğretmen görüşlerine yönelik sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi de öğretmen görüşlerini ortaya koymanın önemini göstermektedir. Alan yazındaki çalışmaların incelenmesiyle birlikte bu çalışmada, okul yöneticilerinin atanmasına yönelik yapılan değişiklikler ve getirilen düzenlemeler okul örgütünün önemli bileşeni olan öğretmenler tarafından değerlendirilmiş ve önerileri belirlenmiştir. Bu kapsamda 1998 yılından itibaren eğitim yöneticilerinin atanması ve görevlendirilmesine yönelik yayınlanan tüm yönetmelikler yıllara göre incelenmiştir. Son olarak 21 Haziran 2018 tarihinde yayınlanan ve mevcut uygulamalara temel teşkil eden "Millî Eğitim Bakanlığına (MEB) Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" üzerinde daha ayrıntılı bir şekilde durulmuş ve mevcut uygulama değerlendirilmiştir. Öğretmenlere dört sorudan oluşan görüşme formu soruları yöneltilerek görüşleri sorulmuştur. Elde edilen veriler kullanılarak, tanımlama ve bulguların alan yazındaki bilgiler ışığında yorumlanması yapılmıştır. Bu çalışma eğitim sistemimizin en önemli unsurlarından biri olan yöneticilerin atanmasında yaşanacak sorunlara çözüm üretmek ve yönetici atama politikalarına katkıda bulunmak amacı taşıdığından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, okulun tüm unsurları açısından çok önemli olan okul yöneticilerinin atama usulüne ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde araştırmada öğretmenlere şu sorular sorulmuştur,

1. Sizce, atanacak yöneticiler (müdür ve müdür yardımcısı) hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?
2. En son yönetici atama yönetmeliğine göre (yazılı sınav ve mülakat) yapılan atamaların sizce olumlu yönleri nelerdir? Belirtiniz.
3. En son yönetici atama yönetmeliğine göre (yazılı sınav ve mülakat) yapılan atamaların sizce olumsuz yönleri nelerdir? Belirtiniz.
4. Okul yöneticisi atanma sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim (fenomenoloji) deseni farkına olduğumuz fakat bütünüyle kavrayamadığımız olguları anlamaya odaklanır. Olgular ifadesi dünyada yaşadığımız olaylar, edindiğimiz deneyimler, sahip olduğumuz algılar, yönelimler, tanımladığımız kavramlar ve durumlar gibi çeşitli şekillerde karşımıza çıkan fenomenlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu olgularla hayatımızın içinde çeşitli şekillerde karşılaşsak da bu durum olguları tam olarak anladığımız şekilde ifade edilemez. Olgu bilim çalışmaları bize tümüyle yabancı olmayan ancak aynı zamanda da tam anlamıyla kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için uygun bir yöntemdir. Bundan dolayı çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Çalışma, 2020 yılı öncesi araştırma verileri kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın tüm aşamaları boyunca "Araştırma ve Yayın Etiği" kurallarına uyulmuştur.

Veri Toplama Aracı

Olgu bilim araştırmalarında en çok kullanılan veri toplama aracı görüşmedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların dâhil edildiğini güvence altına almak için geliştirilmiş bir araçtır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu amaçla araştırma kapsamında katılımcılara yöneltebilecek olası sorulardan bir soru havuzu oluşturulmuş ve bu sorular alanda yetkin iki uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerinden hareketle bazı sorular birleştirilmiş ya da formdan tamamen çıkarılmıştır; diğer taraftan forma son hali verilmeden önce dil geçerliğinin sağlanması amacıyla ayrı bir uzman görüşüne başvurulmuştur.

Verilerin toplanması sürecinde öncelikle Trabzon ili Beşikdüzü ve Vakfıkebir ilçelerindeki ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde okullar listelenmiş, her okul türünden 2'şer okul seçilmiş, bu okulların yöneticilerine ulaşılarak çalışmanın içeriğine ilişkin bilgi verilmiştir. Araştırmanın veri toplama aracını gönüllü olarak yanıtlayacak öğretmenler belirlenmiştir. Görüşmeden önce, öğretmenlere çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için uygun bir zaman belirlenmiştir. Belirlenen gün ve saatte katılımcı öğretmen tarafından uygun görülen bir mekânda bireysel ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yüz yüze yapılacak görüşmelerden önce gönüllü katılımcılara çalışmanın amacı, içeriği ve tahmini görüşme süresi hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca görüşme sürecine ilişkin bilgi verilirken, kayıt cihazı kullanımı için izin istenmiş ve görüşmede gizlilik konusunda güvence verilerek, sorulara içten ve samimi cevaplar verilmesi için önlemler alınmıştır. Yapılan görüşmelerde izin alınan katılımcılarda ses kaydı yapılmıştır. Görüşme sonucunda ortaya çıkan görüşler derinlemesine incelendikten sonra kodlar, kategoriler ve temalar altında gruplandırılmıştır (Creswell, 2012).

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim öğretim yılında Trabzon ili Beşikdüzü ve Vakfıkebir ilçelerinde görev yapmakta olan toplam 22 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, örneklem oluşturulurken amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminde, araştırmacı yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir örnekleme grubu seçer. Bu örnekleme yöntemi araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmaya katılan 22 katılımcının seçiminde çeşitliliğe de dikkat edilerek farklı okul türü olmasına, branşına, cinsiyete, kıdem yılına, eğitim yönetimi alanında eğitim alıp almadığına ve yöneticilik sınavına girip girmediğine göre belirlenmesine özen gösterilmiştir. Buna göre farklı okullardan seçilmiş 5 ilkokul öğretmeni, farklı branşlarda 5 ortaokul öğretmeni ve yine farklı branşlarda 12 lise öğretmeni olmak üzere toplam 22 öğretmen ile çalışma grubu oluşturulmuştur.

Tablo 1.

Katılımcıların demografik bilgileri

No	Cinsiyet	Kıdem Yılı	Okul Türü	Branş	Eğitim Yönetimi Alanında Eğitimi	Yöneticilik Sınavına Girme
İÖ1	Erkek	37	İlkokul	Sınıf Öğrt.	Hayır	Evet
İÖ2	Erkek	33	İlkokul	Sınıf Öğrt.	Evet	Evet
İÖ3	Erkek	30	İlkokul	Sınıf Öğrt.	Evet	Evet
İÖ4	Erkek	23	İlkokul	Sınıf Öğrt.	Evet	Hayır
İÖ5	Kadın	19	İlkokul	Sınıf Öğrt.	Evet	Evet
OÖ1	Erkek	13	Ortaokul	Türkçe	Evet	Evet
OÖ2	Kadın	25	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Hayır	Hayır
OÖ3	Kadın	6	Ortaokul	Bilişim Teknolojileri	Hayır	Hayır
OÖ4	Erkek	9	Ortaokul	Fen Bilgisi	Hayır	Evet
OÖ5	Erkek	20	Ortaokul	Matematik	Evet	Hayır
LÖ1	Erkek	27	Fen Lis.	Tarih	Evet	Evet
LÖ2	Erkek	22	Fen Lis.	Din Kültürü ve Ahlak Bil.	Evet	Evet
LÖ3	Erkek	19	And. Lis	Coğrafya	Hayır	Hayır
LÖ4	Erkek	12	And. Lis	Türk Dili ve Edebiyatı	Hayır	Hayır
LÖ5	Erkek	19	Fen Lis.	Matematik	Hayır	Evet
LÖ6	Erkek	18	AİHL	Felsefe	Evet	Evet
LÖ7	Erkek	10	AİHL	İHL Meslek Dersleri	Evet	Hayır
LÖ8	Kadın	4	And. Lis.	Almanca	Hayır	Hayır
LÖ9	Erkek	32	Mesl. Lis.	Sağlık Meslek Dersleri	Hayır	Evet
LÖ10	Erkek	17	Fen Lis.	Biyoloji	Evet	Hayır
LÖ11	Erkek	33	AİHL	Tarih	Evet	Evet
LÖ12	Kadın	11	AİHL	Türk Dili ve Edebiyatı	Evet	Hayır

İlkokullarda araştırmaya katılan öğretmenlerin 4'ü erkek 1'i kadındır. 3 öğretmen 30 yıl ve üzeri 1 öğretmen 23 yıl, 1 öğretmen de 19 yıl öğretmenlik kıdemine sahiptir. Ortaokullardan araştırmaya katılan öğretmenlerin 3'ü erkek, 2'si kadın iken, 2 öğretmen 5-10 yıl, 1 öğretmen 13 yıl, 2 öğretmen 20 yıl ve üzeri öğretmenlik kıdemine sahiptir. Öğretmenler Fen Bilimleri, Türkçe, Sosyal Bilgiler, Matematik ve Bilişim Teknolojileri branşındadır. Liselerden 2 kadın, 10 erkek öğretmen araştırmaya katılmıştır. Bunlardan 1 kadın öğretmen 4 yıl diğerleri 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğretmenlerde 2 Tarih ve 2 Türk Dili ve Edebiyatı dışında diğerleri farklı branşlardandır. Katılımcılardan eğitim yönetimi alanında eğitim alan öğretmen sayısı 13, yöneticilik sınavına giren katılımcı sayısı 12'dir.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde, verilerin önce kavramlar haline getirilmesi sağlandıktan sonra ardından ortaya çıkan kavramlara göre

verilerin mantıklı bir biçimde düzene sokulması sağlanır. Bu şekilde verileri açıklayan temaların saptanması, verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi daha kolay bir hale gelebilir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar, 2013). İçerik analizinde amaçlanan, betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan verileri daha derin bir işleme tabi tutarak açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu doğrultuda araştırma sürecinde içerik analizi kapsamında verilerin kodlanması, kategorilerin ve daha sonra temaların bulunması, verilerin temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması sıralaması gözetilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmada güvenilirliği sağlamak için araştırmanın veri kaynağını oluşturan katılımcılar gönüllük esasına göre öğretmenler arasından seçilmiş ve katılımcı öğretmenlerin açık bir biçimde tanımlanması için, katılımcılara ait demografik özellikler tablo halinde sunulmuştur. Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için yapılan ön uygulamada soruların açık ve anlaşılır olduğu görülmüştür. Bu aşamadan sonra görüşme soruları katılımcılara yöneltilmiştir. Tutarlılığın kontrolü için, elde edilen bulgular, alan yazınla karşılaştırılmış, bu şekilde bulgular anlamlı şekilde yorumlanarak uygulamadaki gerçek durumlara ulaşmaya çalışılmıştır (Özdemir vd., 2015).

Atanacak yöneticilerin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin öğretmen görüşleri, en son yönetici atama yönetmeliğine göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin öğretmen görüşleri ve okul yöneticisi atanma sürecine ilişkin öğretmen önerileri kodlanmış ayrıca katılımcılardan doğrudan alıntılarla kodlar desteklenmiştir. Ayrıca araştırmacılar tarafından bulguların anlamlılığı ve içsel bütünlüğü sürekli test edilmiştir. Bulgular arası tutarlılığı sınamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğer temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı gözden geçirilmiştir. Araştırma sürecine ilişkin tüm detaylar açıkça ortaya konmuştur.

Araştırmada, kodlama ve ayıklama çalışması yapılarak verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması sürecinde ilk basamak gerçekleştirilmiştir. Niteliklerine göre katılımcıların her birine kodlar verilmiştir. Toplanan verilerden atanacak yöneticilerin hangi yeterliliklere sahip olması gerektiği, en son atama yönetmeliğine göre atamaların olumlu ve olumsuz yönleri, okul yöneticisi atanma usulüne yönelik görüşlere ilişkin kategorilere ulaşılmış ve kodların ifade ettiği temalar bulunmuştur. Araştırmanın güvenilirliği açısından oluşturulan kategoriler ve temalar 2 uzman tarafından gözden geçirilmiş, yeniden tartışılmış ve son düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmada temaların dağılımının doğru yapılabilmesi için 2 uzman görüşünden yararlanılmıştır. Temaların içeriğini değerlendirirken Miles ve Huberman'ın (1994, s. 64) formülü (Güvenirlilik=görüş birliği/görüş birliği+görüş ayrılığı) büyüklük ve aralık göz önüne alınarak uzman ve araştırmacı değerlendirmelerinin 100 ile çarpımı kullanılarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman kodlama doğrulamasının %90 ve üzerinde olması durumunda güvenilirliği yeterli bulmaktadır. Uzmanların yaptığı değerlendirmede atanacak yöneticilerin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin öğretmen görüşlerinde 4 madde, öğretmenlere en son yönetici atama yönetmeliğine (yazılı sınav, mülakat) göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulduğunda 1 madde farklı çıktığından hesaplanan güvenirlilik katsayısının iki alanda da 0.90 üzerinde olduğu görülmüştür. Son olarak ise her bir kategoriye temsil eden katılımcı sayısı (f) ve yüzdesi (%) hesaplanmıştır. Elde edilen değerler tablolar halinde sunularak yorumlanmıştır.

Bulgular

Atanacak Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yeterliliklere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Katılımcı öğretmenlere atanacak yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcısının) sahip olması gereken yeterlilikler sorulduğunda 28 yönetici özelliği ortaya konmuştur. Ortaya çıkan özelliklerin 13'ü kişisel, 10'u mesleki ve 6'sı sosyal özellikler kategorisinde değerlendirilmiştir. Bu özellikler içinde öğretmenlerin görüşlerine göre tüm alanlarda en fazla frekansa sahip olan yönetici özelliği, adalet duygusu yüksek (f=11) ve liderlik (f=10) özelliği olurken onları daha az frekansla sosyal alandan etkili iletişim kurabilen (f=9) özelliği takip etmiştir. Bu özellikleri, insani ilişkilerinde başarılı olan (f=5), eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmış (f=5), yeniliklere açık (f=4), vizyon sahibi (f=3), empati

yapabilen (f=3), çözüm üretebilen (f=3), müdür yardımcılığı yapmış (f=3), kıdem yılı 10-15 arasında olmalı (f=3), özellikleri takip etmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin görüşlerin 49 tanesi lise öğretmenleri, 7 tanesi ortaokul öğretmenleri tarafından ortaya konmuşken, 18 tanesi ise ilkökul öğretmenleri tarafından ortaya konmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin soruya verdikleri cevaplar 3 boyut halinde Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Öğretmenlere göre atanacak yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcısının) sahip olması gereken yeterlilikler

Yönetici yeterlilikleri	Katılımcı kodları	f	%
Kişisel			
Adalet duygusu yüksek	İÖ1,İÖ5,OÖ1,LÖ1,LÖ2,LÖ3,LÖ4,LÖ5,LÖ9,LÖ10,LÖ11	11	50
Liderlik özelliği olan	İÖ4,İÖ5,OÖ2,OÖ5,LÖ1,LÖ2,LÖ8,LÖ9,LÖ11,LÖ12	10	45
İnsani ilişkileri iyi, uzlaşmacı	İÖ1,İÖ2,LÖ4,LÖ8,LÖ10	5	23
Yeniliklere açık	İÖ5,LÖ4,LÖ9,LÖ12	4	18
Empati yapabilen	İÖ5,OÖ1,LÖ8	3	14
Güven veren	OÖ1,OÖ2,LÖ12	3	14
Yönetimde esnek	İÖ1,İÖ4	2	9
Hoşgörülü	LÖ2,LÖ8	2	9
Milli bilinci yüksek	İÖ1,LÖ9	2	9
Vatan sevgisi yüksek	LÖ2,LÖ4	2	9
Sevilen ve saygı duyulan	İÖ2,LÖ6	2	9
Beden dilini iyi kullanan	LÖ5	1	5
Motive edici	OÖ1	1	5
Mesleki			
Eğitim yönetiminde yüksek lisans eğitimi almış	İÖ2,İÖ3,LÖ5,LÖ6,LÖ7	5	23
Vizyon sahibi	OÖ2,LÖ7,LÖ9	3	14
Mevzuat bilgisi	İÖ1,OÖ3,OÖ5	3	14
Müdür yardımcılığı yapmış	İÖ2, İÖ3,LÖ5	3	14
Öğretmenlik mesleğinde başarılı	LÖ1,LÖ3,LÖ7	3	14
Çözüm üretebilen	LÖ4,LÖ5,LÖ7	3	14
Kıdem yılı 10-15 yıl olan	LÖ3,LÖ5,LÖ7	3	14
Teknolojiyi iyi kullanabilen	İÖ2,LÖ5	2	9
Öğretmen ve öğrencilerle düzeyli ilişkiler kurabilen	LÖ3,LÖ5	2	9
Öğretmeni önceleyen	OÖ3,LÖ9	2	9
Sosyal			
Etkili iletişim kurabilen	OÖ2,LÖ1,LÖ2,LÖ4,LÖ5,LÖ6,LÖ7,LÖ8,LÖ11	9	41
Siyasi fikirlerini ve ilişkilerini dışarıda bırakan	LÖ8,LÖ9	2	9
İnsan ilişkileri iyi	LÖ4,LÖ10	2	9
Temsil kabiliyeti olan	LÖ8	1	5
Kriz çıkaran değil çözen	LÖ11	1	5

Tablo 2. incelendiğinde, okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerle ilgili en fazla kişisel özelliklerde görüş bildirildiği ve 13 tema ortaya konulduğu görülmüştür. Bu boyutta en çok görüş birliğine varılan “adil olma” özelliğine vurgu yapan öğretmenlerden İÖ1 diğer boyutlarda birçok temayı da içerecek şekilde “Yönetici; insani ilişkileri mükemmel, kompleks sahibi olmayan, koltuktan

güç alan değil koltuğa güç katacak meziyette olmalı. Adalet duygusu yüksek, tarih ve milli bilinci yüksek olmalı." ifadesini kullanmıştır. Bu boyutta bir diğer önemli vurgu da "liderlik" özelliğidir. Katılımcı öğretmenlerden LÖ9 "Yönetici değil lider vasıflarını taşımali", İÖ4 "Hedefe ulaşmada gerektiğinde lider gerektiğinde uzlaştırıcı bir yol izlemelidir." demektedir. Yönetici yeterliğinde diğer önemli vurgu "etkili iletişim kurabilen" özelliğinde görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerden LÖ6 bu özelliği "Etkili iletişim becerisi ve sosyal yeterlilikleri üst seviyede olmalı, mesai arkadaşlarının saygı ve sevgisini kazanabilmeli." şeklinde tanımlarken, LÖ11 diğer boyutlardaki temalara da gönderme yapacak şekilde şöyle ifade etmiştir:

"İletişim becerisi yüksek olmalı. Kurumun bütün çalışanlarını aynı ideal etrafında birleştirebilmeli, adalet duygusunu hiçbir zaman kaybetmemeli, lider bir yönetici olmalı, kriz çıkaran değil kriz çözen olmalı, kurumun hedeflerinden, sosyolojik yapısından haberdar olmalıdır."

Yöneticilerin sahip olması gereken mesleki özelliklerle ilgili 10 farklı tema ortaya konulduğu görülmüştür. Bu boyutta en çok görüş birliğine varılan "yüksek lisans yapma" özelliğine vurgu yapan öğretmenlerden LÖ7 yönetici yeterlilikleriyle ilgili görüşünü, "Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi alması, bu alanda ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanmış makalesi olması" şeklinde ifade etmiştir. Bu boyutta ön plana çıkan "öğretmenlik mesleğinde başarılı" görüşünü LÖ1 "Hepsinden önemlisi iyi bir eğitim yöneticisi çok iyi bir öğretmen olmalıdır." şeklinde ifade etmiştir. Buna bağlı olarak LÖ9 "Öğretmene ve öğretmenlik mesleğine gerçekten saygı duyan ve önceleyen bir yönetici olmalı. Kendisini atayanlara değil yöneteceği insanlara sadakati ön planda tutmalı. Demokrasiye inanmalı ve içselleştirmiş olmalı." demiştir. OÖ3 ise diğer boyutlardaki temalara da gönderme yapacak şekilde görüşünü şöyle ifade etmiştir:

"Yöneticiler yönetmeliklere tam olarak hâkim olmalıdır. Otorite ile samimiyeti birbirinden ayırmamalı, herkese eşit mesafede ve ölçüde olmalıdırlar. Yöneticiler öğretmenlerini benimseyip tüm durumlarda arkalarında durmalıdırlar. Hatalarında velilerin önüne bırakıp gitmek yerine destek vermelidirler. Yöneticiler kendilerini işveren gibi öğretmeni de birer işçi gibi görmemelidir. Hoşgörü ortamını sağlayacak bir lider olmalıdırlar."

Üçüncü boyut olan sosyal özellikler en az koda sahip boyut olmuştur. Bu boyutta öğretmenlerin yönetici yeterliliklerine ilişkin en çok "etkili iletişim kurabilen" ifadesini kullandıkları görülmüştür. Bu görüş birçok öğretmen tarafından vurgulanmış olmakla beraber LÖ6 bu beklentisini "Etkili iletişim becerisi ve sosyal yeterlilikleri üst seviyede olmalı, mesai arkadaşlarının sevgi ve saygısını kazanabilmelidir." cümleleri ile ifade etmiştir. Bu boyutta yine öğretmenlerden LÖ4 diğer temaları da kapsayacak şekilde görüşünü "İnsan ilişkileri iyi, iletişim yönü gelişmiş, çözüm üretebilen, yeniliği kovalayan, adalet duygusu gelişmiş, eşitlikçi, Atatürkçü, vatan millet sevdalısı olmalıdır." şeklinde ifade etmiştir. Bu özelliğe yönelik olarak LÖ5 diğer boyutlardaki temalara da gönderme yapacak şekilde görüşünü şöyle ifade etmiştir:

"... iletişim becerisi iyi olmalı, beden dilini iyi kullanmalı, ben değil biz demeli, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalı, en az on yıllık öğretmen olmalı, müdür olmak için en az beş yıl müdür yardımcılığı yapmalı, bilgisayarı iyi kullanabilmeli, misyon ve vizyon sahibi olmalı, problem çözme yeteneğine sahip olmalı, okul içerisinde örnek ve tutarlı davranışlar sergilemeli, çalışanların motivasyonunu yüksek tutmalı..."

Öğretmenlerin En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine (Yazılı Sınav, Mülakat) Göre Yapılan Atamaların Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlere en son yönetici atama yönetmeliğine (yazılı sınav, mülakat) göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulduğunda 18 görüşten söz edilmiştir. Öğretmenler

değerlendirmelerinde olumlu görüşler temasında 8 görüş ortaya koymuşlardır. Sınav ile atanma temasında 5 görüş, mülakat ile atanma alt temasında 3 görüş ortaya çıkmıştır. Olumlu görüşler temasında frekans dağılımına bakıldığında en yüksek frekansa sahip (f=5) sınavla atanma adaletlidir ve güveni artırır görüşüdür. Katılımcı öğretmenler mülakatla atanma usulüne yönelik çok az olumlu görüş bildirmişlerdir. Olumsuz görüşler temasında ise en büyük frekansa sahip görüş mülakatla atanma alt temasında yer alan adam kayırmacılığa yol açar (f=9) görülürken bu görüşü mülakat komisyonu üyelerinin yetersiz olmaları (f=4) görüşü takip etmektedir. İÖ1 ise bu temada "Sınavı genellikle Türkçe öğretmenleri ile genç öğretmenler kazanıyor." görüşünü ileri sürmüştür. Sınavı yöneticilik profiline uymayanların da kazanabildiğine vurgu yapılmıştır.

En son yönetici atama yönetmeliğine (yazılı sınav, mülakat) göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin 24 tanesi lise öğretmenleri, 10 tanesi ortaokul öğretmenleri, 10 tanesi de ilkököl öğretmenleri tarafından ortaya konmuştur. Öğretmenlere göre, en son yönetici atama yönetmeliğine (yazılı sınav, mülakat) göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

En son yönetici atama yönetmeliğine (yazılı sınav, mülakat) göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşler

Temalar	Kategoriler	Kodlanmış Görüşler	f	%
Olumlu Görüşler (f=18)	Sınav ile atanma (f=11)	Adaletli, güveni artırır İÖ1, LÖ1, LÖ3, LÖ5, LÖ8	5	23
		Adam kayırmayı önler OÖ1, OÖ4, LÖ3, LÖ11	4	18
		Mevzuata hâkim olmayı sağlar OÖ3	1	5
		Vasıfsız yöneticileri sistem dışına çıkarır LÖ7	1	5
	Mülakat ile atanma (f=7)	İletişim ve kendini ifade etmeyi sağlar LÖ6, LÖ11, LÖ12	3	14
		Yeterlilik ölçülebilir OÖ3, OÖ4	1	5
		Önemli bir ölçüttür OÖ4	1	5
		Boş kadrolar doldurulmuştur OÖ2		
Olumsuz Görüşler (f=33)	Sınav ile atanma (f=8)	Sınav soruları aşırı mevzuat içeriyor Ö1, LÖ1, LÖ10	3	14
		Liderlik sınavla ölçülmez LÖ2, LÖ8	2	9
		Yönetici profiline uymayanların kazanabilmesi OÖ1, LÖ10	2	9
		Sınav soruları nitelsiz İÖ1	1	5
	Mülakat ile atanma (f=25)	Adam kayırmacı	9	41
		İÖ1, Öİ2, Öİ4, İÖ5, ÖÖ1, LÖ1, LÖ8, LÖ10, LÖ11	4	18
		Mülakat komisyonu üyeleri yetersiz İÖ5, LÖ1, LÖ3, LÖ5	3	14
		Yönetici seçmeye uygun yapılmıyor OÖ5, LÖ1, LÖ5	3	14
		Güvenirliliği tartışılır OÖ4, OÖ5, LÖ12	3	14
		Hakkaniyet ve ehliyet gözetilmeli LÖ7, LÖ8, LÖ12	1	5
Sendikal ayırım yapılması LÖ6, LÖ10, LÖ12				
Yazılı sınavın önüne geçti Öİ4				

Tablo 3'ten görülebileceği gibi öğretmenlerin bakış açısıyla en son yönetici atama yönetmeliğine (yazılı sınav, mülakat) göre yapılan atamaların olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde en fazla frekans düzeyiyle olumsuz görüş belirtilen mülakat ile atanma temasında "mülakatın adam kayırmacılığına yol açtığı" görüşüdür. İÖ1 adam kayırmacılığına ilişkin "Mülakat sınavı tartışmaya açık sonuçlar doğuran bir uygulamadır. Kriterleri belli olmayan puanlamayla liyakatsiz kişiler atanabilir. Bu durum kurumları erozyona uğratar." ifadesini kullanmıştır. LÖ6 bu temada "Mülakat ile yönetici ataması ülkemizde kadrolaşmanın eğitim kurumlarındaki ayağını

oluşturmaktadır. Bu şekilde yetersiz kişiler yönetici olarak atanmıştır.” demiştir. İÖ2 ise “Mülakatın olduğu yerde adil puanlama olmaz.” görüşünü ileri sürerek mülakata tamamen karşı olduğunu ifade etmiştir. LÖ8 her iki temayı da içeren ifadesinde şöyle demiştir:

“Her atama sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. İnsan faktörünün olduğu yerde sistem kusursuz olmaz. Sistemi kusurlu ya da kusursuz yapan insandır. Adalet ve hakkaniyet duygusunu kaybetmiş insana en mükemmel yöntemi de versen açıklarını arar ve menfaatine göre uygular. Burada sorun adaletsizliğe karşı insanların sessiz kalmasıdır.

Frekans yüksek bir başka tema olan mülakat sınavını yapan komisyon üyelerinin yetersizliğiyle ilgili görüşlerini ifade eden LÖ4 “Mülakatları gerçekleştiren kurulların yeterliliği ile ilgili endişelerim var. Hangi yollarla hangi liyakat özelliklerini taşıyarak kurul üyesi olmaya hak kazanmışlardır. Bu kişilerin verdiği mülakat puanları da şaibeli.” LÖ5 ise “Mülakat sınavlarındaki komisyon üyeleri yetersiz kalmıştır. Mülakatlarda sorulan sorular da yönetici seçmeye uygun değil. Komisyon üyeleri arasında iletişim uzmanı ve sosyolog olmalı.” görüşünü dile getirmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin önemli bir kısmı mülakatla atama yöntemini doğru bulmamaktadır.

Sınavla atanmaya dair olumlu temalardan en fazla frekansa sahip görüş olan “adaletli ve güveni artırıcı” temasıyla ilgili İÖ1 “Yazılı sınavlar insanların adalet duygusunu zedelemeyebilir. Yöneticilere karşı güven bunalımı olmaz. Yazılı sınav olumlu ancak herkesin giremeyeceği düzenlemeler içermelidir.” demiştir. OÖ1 ise “Yönetici atmalarının yazılı sınava göre yapılması torpille atandı algısını yıkması açısından önemlidir. Yöneticilerin sadece yazılı sınav yapılarak atanmasından yanayım.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Mülakat sınavının olumlu yönüne vurgu yapan LÖ11 görüşünü “Kendini ifade etme ve toplum karşısında konuşma becerisi yüksek olanların seçilmesine imkân verir. Bazı yöneticiler öğrenci karşısında ya da eğitimle ilgili bir toplantıda birkaç cümle söylemekten acizler. İşte mülakat böylesi durumların önüne geçebilir.” şeklinde ifade etmiştir.

Sınavla yönetici atama usulünün olumsuz yönüyle ilgili görüş belirten OÖ1 “Yazılı sınavlarda ortaya çıkan sorun yönetici profiline uymayan kişilerin salt puan üstünlüğüne dayanarak atanmalarıdır.” demiştir. LÖ1’de “Sınav sorularında (en son sınav hariç) mevzuatla ilgili çok fazla detaya giriliyor. Bu doğru değil. Çünkü yöneticinin gerek duyduğunda hangi mevzuat konusunu nereden bulabileceğini bilmesi yeterlidir.” demiştir. LÖ2 ise diğer temalara da atıf yaparak bu temayla ilgili görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Sınav yöneticilik alan bilgisini ölçer. Fakat sınava giren yönetici adayının karakterini, ahlakını, vatan sevgisini, devlete sadakat derecesini ölçemez. Lider olunmaz lider doğulur, denilmiştir. Dolayısıyla yöneticide olması gereken ahlaki faziletler ölçülemez ve eksik insanlar yönetici olabilir.”

Öğretmenlerin Yönetici Atama Usulüne İlişkin Önerileri

Öğretmenlere yönetici atama usulüne yönelik görüşleri sorulduğunda 18 öneriye ulaşılmıştır. Öğretmen önerilerinin frekans dağılımına bakıldığında en yüksek frekansa sahip yazılı sınav yapılmalı (f=8) görüşünü, yazılı sınav ve mülakat birlikte yapılmalı(f=4), eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilmeli (f=4), mülakat sınavları kaldırılmalı (f=4), Sınav soruları yöneticilik özelliklerini ölçecek nitelikte olmalı(f=4), mülakat sınavları yetkin kişiler tarafından yapılmalı(f=4) görüşleri takip etmektedir.

Yönetici atama usulüne ilişkin önerilerin 27 tanesi lise, 12 tanesi ortaokul, 11 tanesi ilköğretim öğretmenleri tarafından ortaya konmuştur. Öğretmenlere göre, yönetici atama usulü için yapılabilecekler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4’ten görülebileceği gibi öğretmenlerin yönetici atama usulüne ilişkin önerilerinde en fazla frekans düzeyiyle “Yazılı sınav yapılmalı” ifadesi kullanılırken bu ifadeyi, yine çok yakın frekansla “yazılı sınav ve mülakat yapılmalı” ve “mülakat sınavı kaldırılmalı” ifadesi takip etmiştir.

Öğretmenlerin sınavların uygulanma biçimine yönelik farklı görüşleri bulunmaktadır. LÖ1 yapılabileceklere ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Sınavlar ve yönetici atamaları kesinlikle ulusal çapta yapılmalıdır. İki aşamalı yazılı sınavı yapılmalıdır. 1. Aşama seçme sınavı olmalı belli bir yıl çalışmışlık aranmalıdır. 1. Aşama sınavını geçenler Eğitim Fakültelerinde 1- 3 ay gibi eğitimden geçirilmelidir. Bu kısa süreli yöneticilik eğitiminden sonra yazılı sınav yapılarak başarılı olanlara yöneticilik sertifikası verilmelidir. Atamalar Türkiye'nin tüm illerindeki boş okul yöneticilikleri tercih edilebilecek şekilde yapılmalıdır. Mülakat sınavları Ankara'da üniversite hocaları ve MEB müfettişlerinden oluşan komisyonlar tarafından yapılmalı. Burada amaç mülakat sınavlarına siyasi veya benzeri müdahaleleri en aza indirmek olmalıdır.”

Tablo 4.
Öğretmenlerin yönetici atama usulüne ilişkin önerileri

Öğretmen görüşleri	Katılımcı kodları	f	%
Yazılı sınav yapılmalı	İÖ4,OÖ1,OÖ2,OÖ4,OÖ5,LÖ1,LÖ6,LÖ10	8	36
Yazılı sınav ve mülakat yapılmalı	OÖ3,OÖ4,LÖ1,LÖ2,LÖ5,LÖ10	6	27
Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilmeli	OÖ2,OÖ3,OÖ5,LÖ8	4	18
Mülakat sınavı kaldırılmalı	İÖ1,İÖ2,İÖ5,LÖ3	4	18
Mülakat sınavı yetkin kişiler tarafından yapılmalı	OÖ5,LÖ1,LÖ2,LÖ9	4	18
Sınav soruları yöneticilik özelliklerini ölçecek nitelikte olmalı	İÖ5,OÖ5,LÖ5,LÖ10	4	18
Mülakat sınavı da merkezi yapılmalı	OÖ5,LÖ1,LÖ5	3	14
Yazılı sınavı kazananlar arasından kurum çalışanları seçmeli	LÖ9,LÖ11	2	9
Göreve başlamadan yöneticilik eğitimi verilmeli	İÖ5,LÖ1	2	9
10 yılını dolduran öğretmenlerden yapılmalı	LÖ3,LÖ8	2	9
Yaptığı sosyal ve kültürel çalışmalar	LÖ4,LÖ8	2	9
Mesleki tecrübe ve deneyim aranmalı	İÖ1,İÖ5	2	9
Eğitimi içselleştirip kendini kanıtlamış öğretmenler arasından seçilmeli	LÖ4	1	5
Atamalar tüm iller tercih edilebilecek şekilde olmalı	LÖ1	1	5
Kurumların özellikleri göz önünde bulundurulmalı	İÖ5	1	5
Okullar A,B,C... gibi sınıflandırılmalı	İÖ1	1	5
Yazılı sınav, mülakat ve hizmet içi eğitim bir arada olmalı	LÖ5	1	5
İki aşamalı yazılı sınav yapılmalı	LÖ1	1	5
Öğretmen ve velilerin katılımıyla seçilmeli	İÖ3	1	5

İÖ5 ise frekansları yüksek ifadeleri içerecek şekilde görüşünü *“Belirli bir mesleki deneyime sahip öğretmenler arasından yazılı sınavla seçilerek atanmalı. Yazılı sınav soruları yöneticilik özelliğini ölçebilecek şekilde hazırlanmalı. (Mantık yürütme, yorum yapabilme özelliklerini içeren...) Atamalarda kurumların özellikleri göz önüne alınmalı. Yönetici olarak atananlar göreve başlamadan yöneticilik konusunda eğitim görmelidir. Üniversitelerde yöneticilik alanında bölümler açılmalı.”* şeklinde ifade ederken, LÖ8 ise yüksek bir frekansa sahip eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapma görüşünü öne sürecek biçimde *“En az on yıl çalışmış olmalı, eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış öğretmenler yönetici olabilmeli. Öğretmenlerin yaptığı bütün çalışmalarını kaydeden e-portfolyo sistemi olmalı. Yönetici atamalarında buraya bakılmalı. Ayrıca belirli konularda yayın hazırlama zorunluluğu getirilmelidir.”* ifadesini kullanmıştır. LÖ7 ise farklı bir görüş ileri sürerek *“Milli Eğitim Bakanının il müdürlerini, il müdürlerinin ilçe müdürlerini, ilçe müdürlerinin okul müdürlerini, okul müdürlerinin müdür yardımcılarını belirlediği tımdengelim sistemi başarılı olur.”* ifadesini kullanmıştır.

Yönetici atamada yazılı sınav, mülakat ve hizmet içi eğitim vurgusu yapan LÖ5 düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

“Yönetici atama sürecinde yazılı sınav, mülakat ve hizmet içi eğitim üçlüsü olmalı. Sınav sorularının içeriğinde iletişim, bilgisayar, mantık yürütme ve analitik düşünme ve herhangi bir olayın çözümlenmesini isteyen sorular olmalıdır. Sınav ve mülakattan sonra adaylar hizmet içi eğitime alınmalı başarılı olanlar yönetici olarak atanmalı. Mülakat Ankara’da merkezi olarak yapılmalı.”

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de okul yöneticisi atanma usulüne yönelik öğretmen görüşlerini ortaya koymak için yapılan araştırmanın verilerinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticisinde bulunması gereken yeterliliklerle ilgili görüşler kişisel, mesleki ve sosyal özellikler olarak ortaya konmuştur. Okul yöneticisinin kişisel olarak sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin görüşler adalet duygusu yüksek, liderlik yönü güçlü, insani ilişkileri iyi, uzlaşmacı, yeniliklere açık, güven veren, hoş görülmesi, milli bilinci ve vatan sevgisi yüksek vb. devam etmektedir. Mesleki olarak sahip olması gereken yeterliliklerle ilgili görüşleri eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış olması, müdürlük için en az 5 yıl müdür yardımcılığı yapması, vizyon sahibi, kariyeri güçlü öğretmen olması, çözüm üretebilmesi vb. şeklinde devam ederken sosyal anlamda yeterliliklerine ilişkin görüşler ise etkili iletişim kurabilmesi, temsil kabiliyeti olması, siyasi fikirlerini ve ilişkilerini dışarıda bırakabilmesi şeklindedir.

Öğretmenler tarafından ortaya konan görüşleri değerlendirdiğimizde okul yöneticisinde aranan en önemli yeterlilik adalet duygusunun yüksek olmasıdır. Birçok öğretmen görüşlerinde hukuk ve adalet vurgusu yapmıştır. Bu durumun mevcut okul yöneticilerinin atanma usulünden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aslanargun, (2012) yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak okul yöneticilerinin atanmasında hukuka uygunluk, eşitlik, liyakat, kariyer gibi değerlere bağlı kalınması gerektiği görüşünü ortaya koymuştur. Benzer şekilde Çamur (2003) yaptığı çalışmada, liyakat ilkesinin gözetilmesi durumunda yönetici atamalarında tarafsızlık ve eşitliğin sağlanabileceğini belirterek, bu şekilde siyasi amaçla yapılan atamaların önüne geçilebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin mesleki yetkinlik, deneyim, insan ilişkileri ve iletişim becerileri gibi sahip olması gereken özelliklerinin ölçümünde nesnel ölçütler belirlenerek çağa uygun bir atama politikası oluşturulması gereğine değinmiştir.

Okullara yönetici seçme ve atama süreçleri verimli bir okul ortamının oluşmasında belirleyici bir unsurdur. Bir öğretmen için birlikte çalışacağı yöneticilerin hangi yeterliliklere sahip olduğu ve nasıl seçildiği önem taşır. Cemaloğlu (2018), okul yöneticisinin nesnel olmayan ölçütlerle atandığına şahit oldukça dürüst çalışan öğretmen veya personelin örgüte olan güvenini ve inancını yitirmeye başladığını belirtirken, aynı zamanda yetkin olmayan kişilerin yönetici olduklarını gördükçe öğretmenlerin mesleğine ilişkin motivasyonunu kaybettiğini ileri sürmektedir.

Liderlik yönü güçlü, özellikle personele güven veren, okulun bütün çalışanlarını aynı ideal etrafında birleştirebilen müdür ve müdür yardımcısı öğretmenlerin beklentileri arasındadır. Lider yönetici modern eğitim anlayışlarının temel noktalarındandır. 21. yüzyılda okul yöneticilerinin liderlik özellikleri, eğitim sisteminin her zamankinden daha fazla üzerinde durulan bir boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticileri hem eğitim sisteminde hem de okul içinde gerçekleştirilen gelişim ve dönüşümlerde çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple okul yöneticileri eğitim öğretim süreçlerinin verimli ve etkili olarak sürdürülebilmesinin ana öğeleridir. Dünyanın küreselleşmesi, rekabet ortamını artırmakta ve iyi yetişmiş bireylere sahip olabilmek için okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha üstün performans sağlaması gerekmektedir. Akçakoca ve Bilgin, (2016, s. 18) çalışmalarında okul örgütleri, liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetildiğinde, öğretmen performansının yükseleceği ve eğitimin niteliğinin istenen düzeye

geleceğini ifade ederek lider konumunda olan okul yöneticilerinin sorumluluğunun da artmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İletişim becerisi yüksek, insani ilişkileri iyi, uzlaşmacı okul yöneticisi öğretmenlerin üzerinde durdukları görüşler arasındadır. Personeli ve çevresiyle iyi iletişim kurabilen yöneticilerin kurumlarının daha verimli olduğu düşünülmektedir. Celep (2000, s. 51) öğretmenlerin yöneticisinin deneyim ve bilgisine güvenmemesi, yöneticisiyle gurur duymaması, yöneticisini benimsememesi durumunda, öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya tek yönlü bir iletişimin olacağını belirtmiştir. Yalçın (2017) ise çalışmasında okul yöneticisinin sergileyeceği davranışların öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratacağını; bu durumda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecindeki performanslarını etkileyip okulun amaçlarına ulaşma derecesini belirleyebileceğini ifade etmiştir. Bunun da bir anlamda okulun başarı düzeyini yansıtacağı düşüncesine ulaşmıştır.

Öğretmenlerin yöneticide aradıkları önemli bir yeterlilik de eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapma şartıdır. Yine en az 10 yıl öğretmenlik yapmış olmak ve alanında başarılı bir öğretmen olmak öğretmenlerin okul yöneticisinde aradığı yeterlilikler arasındadır. Konuyla ilgili Günay (2004) tarafından yapılan başka bir araştırmada yönetici atamalarında önceliğin belli bir süre öğretmenlik deneyiminden sonra eğitim yönetimi alanında yapılmış yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olanlara verilmesi gereğinden söz edilmiş ve yönetici atamalarında sınavla seçilme öncelikli koşul olsa da bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyim de dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir.

Katılımcı öğretmenler yöneticilerin seçilmesinde yazılı sınav ve mülakat usulüne yönelik görüşlerinde ise, yazılı sınavın siyasi müdahalelerin ve adam kayırmanın önüne geçtiğini, adaletli ve güven artırıcı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kanun ve yönetmelikler hususunda bir eğitim yöneticisinin bilmesi gereken temel bilgileri ölçmesi bakımından gerekli bir yöntem olduğu düşüncesini ortaya koymuşlardır. Ancak yazılı sınavların, yönetici profiline uymayan kişilerin salt puan üstünlüğüne dayanarak atanmalarının da bir dezavantaj yarattığını belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda birtakım olumsuzluklar içerse de objektif ve en güvenilir ölçme türünün yazılı sınav olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Altın ve Vatanartıran (2014) yaptığı araştırmada yönetici seçme sürecinde kullanılan yazılı sınavların güvenilirliği, objektifliği, adil bir yerleştirmeyi en etkili şekilde sağladığını ifade etmiştir.

Ancak sınavın içeriğine ilişkin katılımcıların önerilerinde yazılı sınavların yönetici seçebilecek özellikle analitik düşünmeye, mantık yürütmeye ve yoruma dayalı olması gerektiği görüşü öne çıkarken, mülakat sınavlarının da temsil yeteneğini ölçebilecek biçimde düzenlenerek uzman komisyonlar tarafından merkezi sınavla yapılması görüşü ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada, yönetici seçme sürecinde mülakat sınavı yapılmasının yöneticinin iletişim becerisini, toplum karşısında konuşma yeteneğini, temsil kabiliyetini ve benzeri yönetici yeterliliklerini ölçmesi açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. Fakat mülakat sınavıyla ilgili olumsuz görüşlere göre mülakat sınavı siyasi, ideolojik ve STK etkilerine son derece açık olduğu için uygulanabilir bulunmamaktadır. Mülakat sınavının tartışmaya açık sonuçlar doğuran bir uygulama olduğu, kurulan mülakat komisyonlarının hangi ölçülere göre oluşturulduğunun belli olmadığı, şeffaf yapılmadığı dolayısıyla adam kayırmacılığa ve kadrolaşmaya yol açtığı katılımcı görüşleri arasındadır. Bu şekilde yapılan atamaların bağımsız yönetim anlayışını azaltabileceği ve siyasi grupların kurum üzerinde gayri resmi kontrol ve baskısına sebep olabileceği düşünülmektedir. Receptoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında değerlendirmelerin objektif bir şekilde yapılmasına dikkat çekmiş, okul yöneticisi seçme ve atama süreçlerinde tutarlı, objektif politikalar izlenmesinin, keyfi uygulama ve değerlendirmelerin yerine somut ve objektif değerlendirmelerin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Hizmet içi eğitimlerin önemi de katılımcılar tarafında vurgulanan bir unsurdur. Sayan ve Aydın (2019) çalışmalarında benzer şekilde yönetici seçme sınavında başarılı bulunan adaylara göreve başlamadan önce iletişim becerileri ve uygulamada kullanabilecekleri dersleri içeren eğitim yönetimi programı düzenlenmesi ve bu konuda Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada da hizmet içi eğitim sonrası yapılan sınavdan başarılı olanlara yöneticilik sertifikası verilmesi ve puanlarına göre tüm illeri kapsayacak şekilde atamalarını yapılması görüşü dikkat çekmektedir.

Nitekim Millî Eğitim Bakanlığı 2020 yılında paydaşların önerilerine açtığı MEB Yönetici Atama Yönetmeliği taslağında yönetici olarak görevlendirileceklerde aranan genel şartlarda Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak ya da eğitim yönetimi alanında tezli/tezsiz yüksek lisans veya doktora yapmış olmak şartını ortaya koymuştur. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı 5 Şubat 2021 tarihinde yayınladığı yönetmelikte Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmayı bir ön şart olarak belirtmiş olsa da eğitim yönetimi alanında tezli/tezsiz yüksek lisans veya doktora yapmış olma durumunu Ek-1 ve Ek-2 belgelerinde yer alan değerlendirme formunda sadece puan olarak değerlendirmiştir. Eğitim yönetimi alanında tezli/tezsiz yüksek lisans veya doktora programlarının her türlü sertifika programından daha geniş kapsamlı ve daha nitelikli olduğu düşünülmektedir. Yayımlanan yönetmelik bu açıdan araştırmanın bulguları ile ters düşmekle birlikte eğitimin paydaşlarının ve özellikle eğitim sendikalarının yoğun eleştirilerine de maruz kalmıştır. Aslında üniversitelerin Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi lisansüstü eğitim programlarının amacı eğitim sistemine yönetici yetiştirmektir. Yüksek lisans ve doktora programlarından her yıl eğitim sistemimizin ihtiyacını karşılayabilecek önemli sayıda mezun verilirken, Millî Eğitim Bakanlığının bu alanda lisansüstü eğitim yapmış olmayı puanla değerlendirmesi düşündürücüdür. Günay (2004) yaptığı araştırmada okul yöneticiliğine aday olanlar arasında atamada önceliğin eğitim yönetimi alanında yapılmış doktora ve yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Eğitimin ana unsuru olan öğretmenlerin görüşlerine dair yapılan bu çalışmada ulaşılan bulgular ve araştırma sonuçları Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetici seçme ve atama usulünün süreklilik arz eden, günümüz gerçeklikleri ile tutarlı, kapsamlı, bilimsel ve standart bir yapıya kavuşturulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında şu önerilere ulaşılabilir:

Yönetici olacaklar her şeyden önce başarılı öğretmenler ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapan öğretmenler arasından seçilmelidir. Başvurularda sosyal-kültürel çalışmalar, etkinlikler, projeler vb. unsurların yer aldığı kişinin kendini tanıttığı bir dosya yer almalıdır. Yeterli derecede öğretmenlik tecrübesi gerekli olmalıdır. Okul yönetimi öğretmen, öğrenci, veli gibi eğitimin farklı paydaşlarına hitap etmesi yönüyle diğer kurumlardan değişik özellikler göstermektedir. Bu sebeple okul yöneticisinin eğitim sisteminin kendine has özelliklerini içselleştirebileceği yeterli bir süre öğretmenlik yapmış olması, eğitim ve öğretim sürecini yönetmede kendisine önemli ölçüde yardımcı olacaktır.

Okul yöneticiliği için yeterli bir süre müdür yardımcılığı yapma şartı aranmalıdır. Bu şartın eğitim kurumlarının yönetsel işleyişini kavramada, mevzuatı öğrenmede, karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelmede ve insan ilişkilerini geliştirmede gerekli olduğu düşünülmektedir.

Yönetici seçiminde yazılı sınav yöntemine devam edilmelidir. Yazılı sınav bilgiyi ölçmek, adaletli ve güvenilir olmak bakımından gereklidir. Ancak sınav sorularının içeriğinde mevzuatın yanında iletişim, bilişim teknolojileri, mantık yürütme ve analitik düşünmeye dayalı sorular ile herhangi bir olayın, bir problem durumunun çözümüne yönelik sorular yer alabilir. Bu alanda uzman bir kurum olan ÖSYM ile yazılı sınav uygulamalarında iş birliği yapılmaya devam edilmelidir.

Mülakat sınavı iletişim becerisinin, toplum karşısında konuşma yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve benzeri yönetici yeterliliklerinin tespit edilmesi açısından çok önemlidir. Ancak mülakat sınavı yapacak komisyonların yetkinliği ve tarafsızlığı sağlanmalıdır. Ayrıca mülakat sınavlarında yaşanabilecek olumsuzluklarının önüne geçilebilmesi için gerekli önlemler alınmalı, sınav Bakanlık müfettişleri ve üniversitelerce oluşturulacak ortak kurullarca merkezi olarak yapılmalıdır.

Yönetici seçme sınavları sonucunda başarılı olarak atanan adaylar için göreve başlamadan önce iletişim becerileri ve uygulamada kullanabilecekleri dersleri içeren eğitim yönetimi programı düzenlenmelidir.

Öğretmen katılımcıların, okul yöneticilerinin yeterlilikleri içinde en fazla üzerinde durdukları husus liderlik özelliğidir. Okul yöneticilerinin ve yönetici adaylarının belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlerle liderlik alanında yetiştirilmelerine önem verilmelidir.

Kaynakça

- Açıkalin, A. (1998). *Okul yöneticiliği* (4. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akçakoca, A. ve Bilgin, K.U. (2016). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı*. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 3-5.
- Altın, F., ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Balcı, A. ve Çinkır, Ş. (2002, Mayıs). *Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara üniversitesi, Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). *Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi*. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Baş, E. A. ve Şentürk, İ. (2017). Okul yöneticilerinin 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Yönetici Görevlendirme-Atama Yönetmeliğine ilişkin görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem A. 153,244.
- Cemaloğlu, N. (2018). *Okulun barış ortamı tehlikede*. <http://www.kamudanhaber.net/okulun-baris-ortami-tehlikede> makale.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4. Baskı). USA: Pearson Education Inc.
- Çamur, E. (2003) *Türkiye'de Cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, S. (2002, Mayıs). *Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara üniversitesi, Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf>
- Güler, A., Halicioğlu M. B. ve Taşpınar, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kayıkçı, K. (2001). *Yönetici yetiştirme sorunu*. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 28-32.

- McMillan, J. H. ve Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry* (6. baskı). Boston: Pearson Education.
- MEB (1998). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik, 23 Eylül 1998 Tarihli ve 23472 Sayılı Resmî Gazete. <http://www.resmigazete.gov.tr>
- MEB (2004). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. 11 Ocak 2004 Tarihli ve 30046 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- MEB (2007). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. 13 Nisan 2007 Tarihli ve 26492 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- MEB (2009). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. 10 Haziran 2014 Tarihli ve 29026 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- MEB (2017). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. 22 Nisan 2017 Tarihli ve 30046 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- MEB (2018). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. 21 Haziran 2018 Tarihli ve 30455 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- MEB (2021). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. 05 Şubat 2021 Tarihli ve 31386 Sayılı Resmî Gazete. <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousands Oak, California: Sage Publications.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Özdemir, M., Civelek, Ş., Çetin, Y., E., Karapınar, N. ve Özel, D. (2015). Öğretmenlerin eğitimsel, çevresel ve sosyal sorunları (Şırnak ili örneği), *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(2015), 163-181.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1). 25-33.
- Recepoğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Sayan, İ. ve Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: etkili okullar* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *EKEV Akademi Dergisi*, 21(69), 105-116.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, A. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Etik Kurul İzin Belgesi

Bu çalışma, 2020 yılı öncesi araştırma verileri kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışmanın tüm aşamaları boyunca “Araştırma ve Yayın Etiği” kurallarına uyulmuş, katılımcılardan onam alınmış, veri analizleri ve makale aşaması katılımcı görüşlerine sunulmuştur.