

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ ATAMA SÜREÇLERİ İLE İLGİLİ TUTUMLARI

Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN<sup>1</sup>  
Beyhan ARSLAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumlara göre eksik görülen, değiştirilmesi ya da geliştirilmesi beklenen alanlara yönelik öneriler sunmayı amaçlayan bu araştırmada, çalışma grubunu Çorum ili Merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarının farklı eğitim ve yönetim kademelerinde halen çalışmakta olan 9 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmış, veriler araştırma tarafından uzman görüşü alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuna bağlı görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler önceden belirlenen 8 tema çerçevesinde betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Bu temalar; okul yöneticiliğine ilk defa atamada merkezi sınav, sözlü sınav, ilk defa ve yeniden atama sürecinde Ek1 ve Ek2 formları, yeniden atama sürecinde 4 ve 8 yılda bir yer değiştirme hakkı, 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, atamada kadın önceliği maddesi ve son yıllarda yönetici atamalarının liyakate dayalı olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bu temalar çerçevesinde sık karşılaşılan benzer cevaplar kodlanmış ve oranları görselleştirilmiştir. Yöneticilerin; okullara yönetici atama sürecinde merkezi sınavı geçerli ve güvenilir bulduğu, sözlü sınav, Ek1 ve Ek2 formlarını adil bulmadıkları görülmüştür. İsteğe bağlı yer değiştirmelerde verilen süreyi uzun bulan yöneticiler, rotasyon için verilen süreyi kısa olarak değerlendirmişlerdir. Hizmet öncesi stajyer yöneticilik ile uygulamalı eğitime yer verilmesini öneren katılımcılar, yöneticilikte kadın aday önceliği maddesini olumlu değerlendirmiş, son yıllarda yapılan atamalarda liyakatin gözetildiğine inanmadıklarını ifade etmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilik atamalarında adalet, tarafsızlık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin göz önünde bulundurulması, hizmet içi ve öncesi eğitime verilen önemin artırılması gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** okul yöneticiliği, yönetici atama yönetmeliği, yönetici tutumları

<sup>1</sup> Amasya Ün. Eğitim Fak. ORCID: 0000-0002-2457-5381, ahmet.ustun@amasya.edu.tr

<sup>2</sup> MEB, Okul Müdür Yard., ORCID: 0000-0002-8102-0550, byhnrsln1@gmail.com

Araştırma Makalesi/Research Article, Geliş Tarihi/Received: 08/08/2021–Kabul Tarihi/Accepted: 02/10/2021

## ATTITUDES OF SCHOOL ADMINISTRATORS ABOUT THE ADMINISTRATOR APPOINTMENT PROCESS

### ABSTRACT

This study aims to determine the attitudes of school administrators about the administrator appointment processes and to offer suggestions for areas that are seen as lacking, which are expected to be changed or improved, according to these attitudes. The study group consists of 9 school administrators who are still working in different education and management levels of official schools affiliated to the Ministry of National Education in the Central district of Çorum. In this study, case study, one of the qualitative research designs, was used. The data were collected by using the interview technique based on the semi-structured interview form developed by the researcher by taking expert opinion. The data obtained were analyzed with the descriptive analysis technique within the framework of 8 predetermined themes. These themes are; Central examination, oral examination, Annex1 and Annex2 forms for the first time and during the reappointment process, the right to relocate every 4 and 8 years during the reappointment process, the obligation to relocate every 8 years, pre-service and in-service training, women in appointment priority clause and evaluation of whether administrator appointments are based on merit in recent years. Similar frequently encountered answers were coded within the framework of these themes and their ratios were visualized. According to the Administrators; In the process of assigning administrators to schools, the central exam is valid and reliable, and the oral exam, Annex1 and Annex2 forms fair are not fair. The participants, who suggested that pre-service trainee management and applied trainings should be included, evaluated the priority of female candidates in management positively and stated that they did not believe that merit was observed in the appointments made in recent years. It is necessary to consider the principles of fairness, impartiality and accountability in managerial appointments, and to increase the importance given to in-service and pre-service training.

**Keywords:** School Administration, Manager Appointment Regulations, Managerial Attitudes

### GİRİŞ

Yönetim kavramı literatürde alanlara ve bu alanların özelliklerine göre farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Genç (2017), yönetimi insanların iş birliğini sağlama, onları belli bir amaca yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabası, diğer bir deyişle başkaları aracılığıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı şeklinde tanımlarken; Efil (2015), örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi; Aydın (2018) ise, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak personel, zaman, mekan ve maddi kaynakların verimli bir şekilde kullanılması şeklinde tanımlamaktadır (Genç, 2017, 22; Efil, 2015,12; Aydın, 2018, 25).

Yönetim ile ilgili farklı tanımlar bulunsa da bu tanımlarda genellikle; örgüt üyelerinin belli bir amaca yöneltilmesi, kaynakların verimli kullanılması, planlama, izleme, denetleme ve geliştirme gibi ortak özellikler dikkat çekmektedir.

Eğitim alanında yönetimi ise Okutan (2016); eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirebilmek için, eğitim örgütlerinde yer alan insan gücü, sermaye, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılabilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Okutan, 2016:1).

Eğitim yönetimi, özel okullar ve devlet okulları, örgün ve yaygın eğitim gibi her türlü eğitim yapılanmasının çeşitli kademelerinde yönetim görevini ifade ederken, okul yönetimi yalnızca eğitim kurumları özelinde yönetim faaliyetlerini ifade etmektedir ve bu görevler okul yöneticileri tarafından ifa edilmektedir. 2021 Şubat tarihli “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nde yönetici kavramı; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanununun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade etmektedir. Bahsi geçen kanuna göre okul yöneticileri yönetim görevlerini ikinci görev olarak yerine getirmektedir ve yine bahsedilen Kanun Hükmünde Kararname’ye göre ise; okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenmektedir. Bu yönetmelikler Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmakta olup 2014 yılından itibaren sırası ile yönetici atama ve yer değiştirme yönetmelikleri 10 Haziran 2014, 6 Ekim 2015, 22 Nisan 2017, 21 Haziran 2018 ve 5 Şubat 2021 tarihlerinde Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Bu yönetmeliklerde Milli Eğitim Bakanlığına göre müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı tanımları süreç içerisinde değişmemiş olup “ Müdür; Mili Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri, Müdür Baş Yardımcısı, Mili Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri, Müdür Yardımcısı ise Mili Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade etmektedir. 2014 yılından bu yana yönetici atama yönetmelikleri incelendiğinde 2018 tarihli yönetmelikte müdür baş yardımcılığı kademesinin kaldırıldığını ancak 2021 yönetmeliğinde tekrar mevzuata alındığı görülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığı, kurumlarında görev yapacak yöneticilerden yerine getirmelerini beklediği birtakım görev ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde- 77’de; “(1) Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

- (2) Okul yönetimi;
- a) Araştırma ve planlama,
  - b) Örgütlenme,
  - c) Rehberlik,
  - ç) İzleme, denetim ve değerlendirme,
  - d) İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.” şeklinde çerçevlendirmiştir.

MEB ve dolayısıyla Türk Eğitim Sisteminin okul yöneticilerinden beklediği bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, okul yöneticilerinin sahip olması gereken birtakım mesleki ve kişisel yeterlilikler vardır. Bu yeterlilikleri ölçmek ve eğitim kurumlarına nitelikli yöneticiler atayabilmek için geçmişte farklı uygulamalar yapılmıştır. Yalnızca sözlü sınava dayalı atama, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi ve valinin onayı ile atama, adayların geçmiş mesleki eğitim, tecrübe ve başarı gibi özelliklerinin ölçülerek puanlandığı sisteme dayalı atama, merkezi yazılı sınava dayalı atama bu uygulamalara örnek gösterilebilir.

Resmi Gazete’de son yayınlanan ve halen yürürlükte olan 5 Şubat 2021 tarihli “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği”ne göre yönetici görevlendirmede izlenecek yöntem “Müdür, müdür baş yardımcılığı ve müdür yardımcılığına ilk defa görevlendirilecekler ile daha önce yöneticilik görevinde bulunup halen öğretmen olarak görev yapanlar, ilk defa görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilirler. Yöneticiliğe ilk defa görevlendirme yazılı sınav, Ek-1’de yer alan Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme ve Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Formu üzerinden yapılacak sözlü sınav sonuçlarına göre yapılır. Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıllık görev süresini dolduran yöneticiler aynı ya da farklı eğitim kurumlarına, buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık görev süresini dolduran yöneticiler ise farklı eğitim kurumlarına, aynı unvanla yeniden görevlendirme kapsamında başvuruda bulunabilirler. Yöneticiliğe yeniden görevlendirmeler, Ek-2’de yer alan Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucuna göre belirlenen puanlar dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır.” şeklinde açıklanmaktadır.

Yöneticiliğe ilk defa atama sürecinde yapılacak olan yazılı sınavların konu ağırlıkları; %20 Genel Kültür, %10 Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, %10 Değerler Eğitimi, %10 Eğitim ve Öğretimde Etik, %30 Eğitim Bilimleri, %20 Mevzuat; sözlü sınav konu ağırlıkları ise; %20 yazılı sınav konuları, %20 bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü, %20 temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu, % 20 özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı, %20 bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı şeklinde belirlenmiştir.

Yöneticiliğe ilk defa görevlendirme sürecinde bahsi geçen Ek-1 Değerlendirme Formu'nda ise; adayın almış olduğu eğitimler, yöneticilik ve öğretmenlikte geçen süreleri, akademik mesleki deneyimi, kurumsal geliştirme deneyimi (kurumsal yenilik çalışmaları, proje çalışmaları, öğretmenin güçlendirilmesi), okul geliştirme deneyimi (başarı farklarını azaltma, öğrenci başarıları), almış olduğu ödüller ve cezalar puanlanmaktadır.

Yöneticiliğe yeniden görevlendirme sürecinde kullanılan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu da yine Ek-1 Değerlendirme Formu ile büyük benzerlikler göstermekte, aday Ek-1'de bahsi geçen kategorilerde yönetim anlamındaki beklentileri içeren muhteviyatıyla son 4 yıl içerisindeki yöneticilik süresiyle sınırlı kalmak kaydıyla değerlendirilmektedir.

2014'ten bu yana incelenen tüm Yönetici Atama Yönetmeliklerinde “karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı kadrosu üç ve üzeri olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından seçilir.” maddesi dikkat çekmektedir. Bu maddeye dayanarak şartları taşıyan eğitim kurumlarına müdür yardımcısı kademesinde yönetici ataması yapılırken kadın adaylar öncelikli olarak tercih edilmiştir.

Tok ve Yalçın (2017) 'a göre Sanayi Devrimi ile iş dünyasına giren kadın çok yakın tarihe kadar hem ucuz işçi sıfatıyla çalıştırılmış hem de niteliksiz işlere layık görülmüştür, bu sebepten ötürü kadınların yönetici konumuna yükselebilmesi çok zaman almıştır (Tok ve Yalçın, 2017). Bu nedenle karma eğitim yapılan kurumlara üçüncü müdür yardımcısı kadrosu için öncelik verilmesinin nedeni kadınların yönetim kademesinde rol almalarını teşvik etmek olabileceği gibi, eğitim kurumunun vizyon ve misyonuna uygun şekilde yönetilerek, tüm kaynaklardan maksimum verim alınmasını, okulda demokratik ve olumlu bir okul iklimi oluşturmayı desteklemek olabileceği de söylenebilir.

## 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumlara göre eksik görülen, değiştirilmesi ya da geliştirilmesi beklenen alanlara yönelik öneriler sunmayı amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- 1- Okul yöneticilerinin halen yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliği ve uygulamaya yönelik görüşleri nelerdir?
- 2- Okul yöneticilerinin yönetici atama sürecinde hizmet öncesi ya da atama sonrası hizmet içi eğitim ihtiyacı ile ilgili görüşleri nelerdir?
- 3- Mevzuat çerçevesinde kadın yöneticiye öncelik verilmesi durumu ile ilgili görüşler nelerdir?

Literatürde okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili görüşlerinin alındığı çalışmalar taranmış, ancak alanda az sayıda çalışmaya erişilebilmiştir. MEB’de Yönetici Atama Yönetmeliğinin dolayısıyla atamaya esas kıstasların sık sık değiştiği, son değişikliğin ise Şubat, 2021’de yapıldığı göz önüne alındığında çalışmanın alandaki eksikliği tamamlayacağı düşünülmektedir.

## 2. YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin, yönetici atama süreçleri ile ilgili algı ve tutumlarının incelendiği ve yöneticilerin görüşleri çerçevesinde atama süreci ile ilgili önerilerin sunulduğu bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmış, yöneticilerin katılımı görüşme tekniği ile sağlanmıştır. Nitel araştırma, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısını esas alarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeyi benimseyen bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık vd., 2010: 302). Durum çalışmasında bir duruma ilişkin etkenler, bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri, ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016:73). Görüşme; araştırmada cevabı aranılan sorular çerçevesinde ilgili kişilerden veri toplama şeklinde ifade edilebilir. Belli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlar (Büyüköztürk vd.,2020,158).

Görüşme tekniğinin avantajlarından olan açık uçlu sorular sayesinde katılımcıların görüşlerini derinlemesine, herhangi bir kısıtlama ve yönlendirmeye maruz kalmadan ifade etmeleri sağlanmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Çorum ili Merkez ilçesinde, 2020-2021 eğitim öğretim yılında halen çalışmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu okul yöneticileri içerisinde her bir değişkenin yönetici atama süreçleri ile ilgili tutumlarını etkileyebileceği öngörüldüğünden yöneticilik yapılan okul türü, yönetim kademesi, hizmet yılı, mezuniyet durumu, cinsiyet değişkenleri konusunda çeşitlendirilmiş 9 okul yöneticisi belirlenmiştir.

**Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri**

Katılımcı Kodu	Yaş Aralığı	Cinsiyet	Son Mezun Olunan Eğitim Kademesi	Yöneticisi Olunan Okul Türü	Yönetim Kademesi	Yöneticilikte Geçen Süre
K1	51-55	Erkek	Lisans	Okul Öncesi	Müdür	15 Yıl
K2	51-55	Erkek	Lisans	İlkokul	Müdür Yardımcısı	5 Yıl
K3	51-55	Kadın	Lisansüstü	Lise	Müdür Yardımcısı	8 Yıl
K4	46-50	Erkek	Lisans	Lise	Müdür	18 Yıl
K5	30-35	Erkek	Lisans	İlkokul	Müdür	7 Yıl
K6	30-35	Kadın	Lisans	Okul Öncesi	Müdür Yardımcısı	3 yıl
K7	51-55	Erkek	Lisans	İlkokul	Müdür Yardımcısı	21 Yıl
K8	51-55	Erkek	Lisans	Lise	Müdür Yardımcısı	25 Yıl
K9	36-40	Erkek	Lisansüstü	İlkokul	Müdür	10 Yıl

Tabloda görüldüğü üzere katılımcılar; 7 erkek, 2 kadın; 7 lisans, 2 lisansüstü mezunu; 2 okul öncesi, 4 ilkokul, 3 lise düzeyinde çalışmakta; 4 müdür, 5 müdür yardımcısı olarak belirlenmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu teknikte araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000). Kullanılan form araştırmacı tarafından geliştirilmiş uzman görüşü ve gerekli etik izinler alınmıştır. Araştırmaya ait yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular 5 Şubat 2021’de Resmi Gazete’de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği incelenerek güncel mevzuata göre hazırlanmıştır. Görüşme Formu Demografik Sorular ve Görüşme Soruları olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Demografik Sorulara verilen yanıtlar ve analizi tablo 1 de verilmiş olup görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

- 1- Okullara ilk defa yönetici atama süreçleri ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirir misiniz?
  - a) Merkezi sınav yapılması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
  - b) Merkezi sınav konu içerikleri hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
  - c) Sözlü sınav ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
  - d) Ek-1 Formunun içeriği ve atama puanına etkisi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 2- Okullara yeniden yönetici atama süreçleri ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirir misiniz?
  - a) Ek-2 Formunun içeriği ve atamanın bu puana dayalı yapılması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
  - b) Okul yöneticilerine 4 ve 8 yılda bir yer değiştirme hakkı verilmesi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
  - c) 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- 3- Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?
- 4- “Karma eğitim yapılan, müdür yardımcısı kadrosu 3 ve üzeri olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir” maddesi (5 Şubat 2021 tarihli MEB Yönetici Atama Yönetmeliği Madde 32/6) hakkında düşünceleriniz nelerdir?
- 5- Son yıllarda okul yöneticilerinin objektif şekilde ve liyakate dayalı atandığına inanıyor musunuz? Neden?
- 6- Görüş ve önerileriniz varsa paylaşabilirsiniz.

### **Verilerin Toplanması**

Bu süreçte öncelikle katılımcılar ile çeşitli kanallar yoluyla ön görüşme yapılmış, yüz yüze görüşme için kendilerinden randevu alınmıştır. Yüz yüze yapılan tüm görüşmelerde Sağlık Bakanlığı Koronavirüs Bilim Kurulu'nun önerdiği tedbirlere uyulmuştur. Görüşmelerde katılımcılar kendilerini herhangi bir baskı altında hissetmemeleri için gönüllülük esası, kişisel verilen gizliliği gibi konularda bilgilendirilmiş, kendilerine Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu Araştırma Gönüllü Katılım Formu tebliğ edilmiştir. Katılımcılara öncelikle birincil sorular yönlendirilmiş, görüşmenin seyrine göre ihtiyaç halinde ikincil sorulara geçilmiştir. Görüşmeler 30-60 dakika aralığında sürmüştür. İzin veren katılımcılarla yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmış, izin vermeyenlerin yanıtları araştırmacı tarafından not edilmiş, görüşme sonunda alınan notlar katılımcılara sunularak onayları alınmıştır.

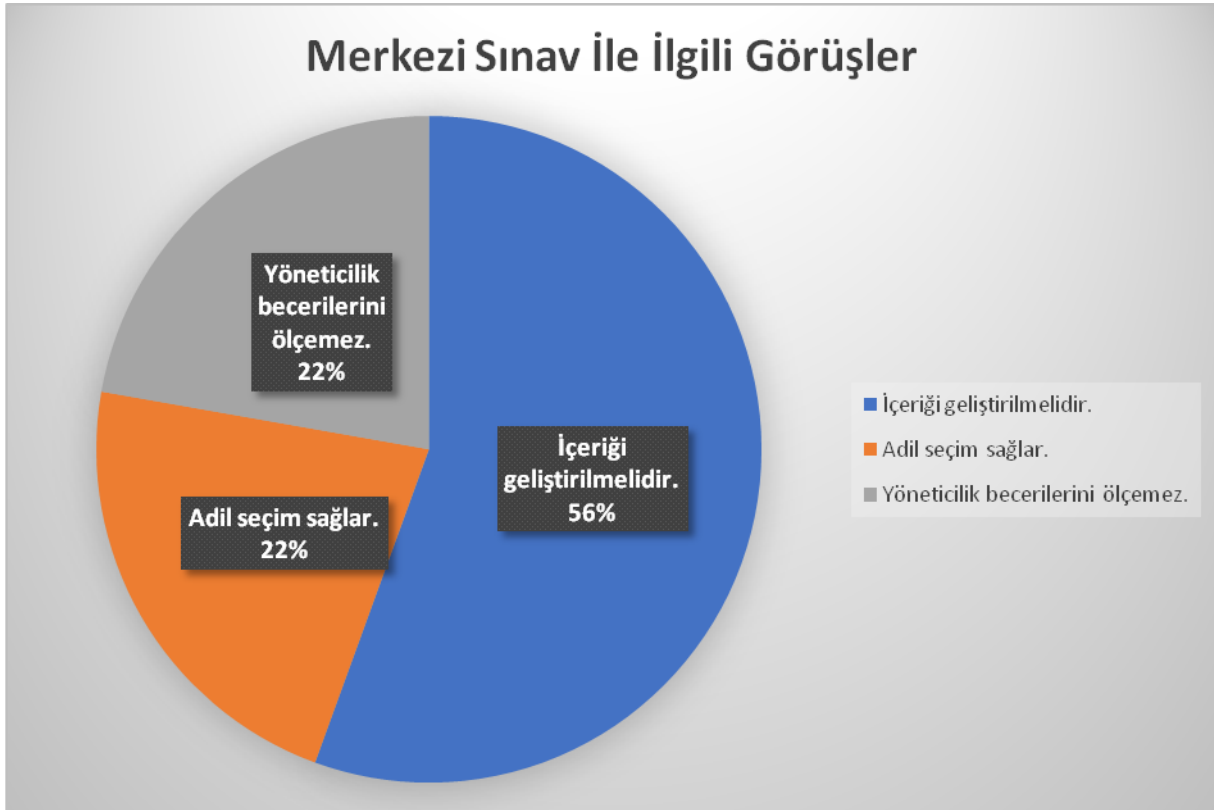


### Verilerin Analizi

Araştırmada görüşme formu aracılığı ile elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Ayrıca görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 239). Analiz sürecinde okul yöneticilerine K1, K2, K3...K9 şeklinde kod adlar verilmiştir. Veriler; ilk atamada merkezi sınav, sözlü sınav, Ek1 ve Ek2, 4 ve 8 yılda bir yer değiştirme hakkı, 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, mevzuatta kadın yönetici önceliği maddesi ve liyakat olmak üzere 8 ana temada değerlendirilmiş olup bu temalar çerçevesinde sık karşılaşılan benzer cevaplar kodlanmış, oranları görselleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR VE YORUM

#### 1) Okul Yöneticiliğine İlk Defa Atamada Merkezi Sınav Yapılması Temasına Ait Bulgular



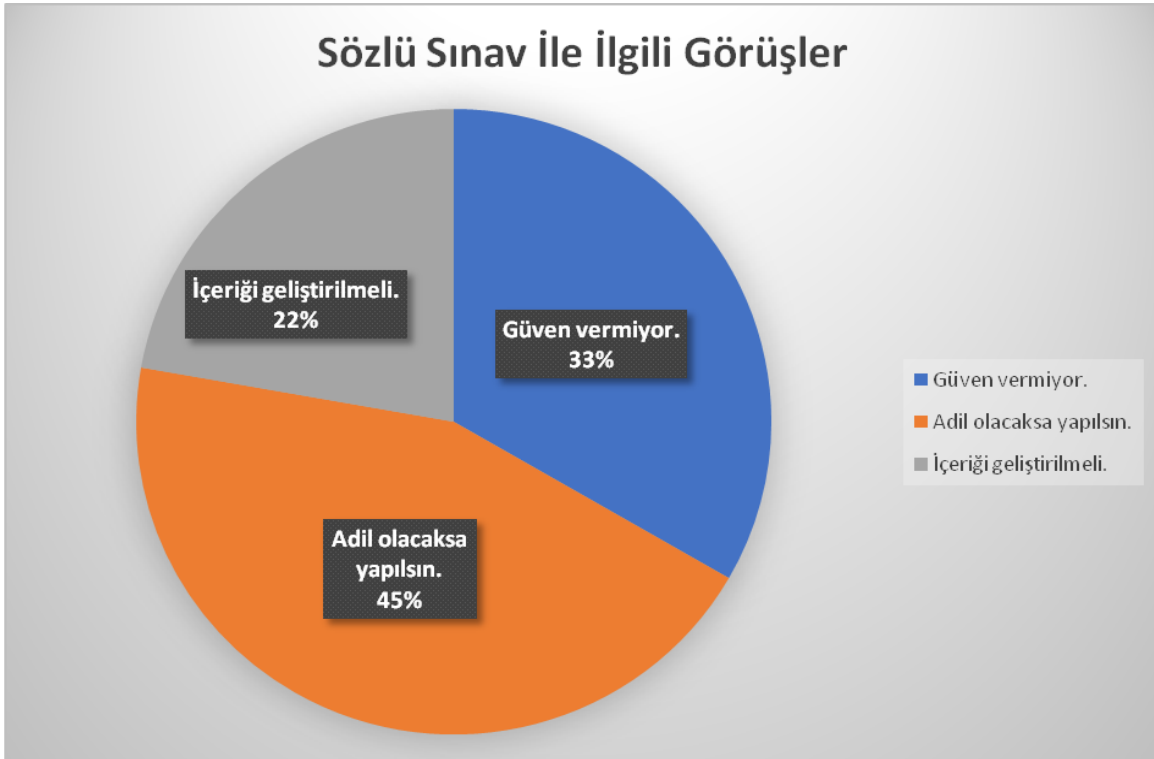
**Şekil 1:** Okul Yöneticiliğine İlk Defa Atamada Merkezi Sınav Yapılması Temasına Ait Kodlar

Yapılan analize göre katılımcılardan 2'sinin yöneticiliğe ilk defa atama sürecinde merkezi sınav yapılmasını uygun bulmadığı, merkezi sınavların yöneticilik becerilerin ölçemeyeceği görüşünde olduğu görülmüştür. Bu katılımcılardan **K5** kod adlı kişi görüşünü “*Merkezi sınav becerileri ölçemediği için eylem noktasında bilgi vermez. Değerlendirmelerin açık uçlu sorular ve uygulama temelli yapılması gerekir.*” şeklinde ifade ederken, **K9** kod adlı kişi “*Yöneticilikle ilgili olmayan ders ve konuların sorulması bazı branşlara öncelik tanıyor, uygulamaya yönelik sorularla seçme işlemi yapılması gerekir*” şeklinde ifade etmiştir.

Merkezi sınavın adil bir seçim sağladığı, bu nedenle yapılmasının elzem olduğunu düşünen 2 katılımcıdan **K3**; “*Mevzuat hizmet içerisinde öğrenilir, bilişsel düzey ölçen içeriğiyle merkezi sınav yapılması yerinde bir karardır.*” demiştir.

Katılımcılardan 5'inin görüşleri ise yöneticiliğe ilk defa atama sürecinde yapılan merkezi sınavın içeriğinin geliştirilmesi yönündedir. Bunlardan **K4** kod adlı katılımcı; “*Mevzuat dışındaki derslerde eşit dağılım olması gerekir.*” şeklinde ifade ederken, **K2** kod adlı katılımcı; “*Merkezi sınav yapılması güzel bir uygulama ancak idari işlerle ilgili sorular artırılmalı, sınavda örnek olaylar üzerinden sorular da sorulmalı.*” şeklinde, **K6** kod adlı katılımcı ise; “*Sorular çalışılan kademeye uygun olmalı, tüm kademelerde çalışacak yönetici adaylarının aynı sınava girmesi uygun değil.*” şeklinde ifade etmiştir.

## 2) Okul Yöneticiliğine İlk Defa Atamada Sözlü Sınav Yapılması Temasına Ait Bulgular



Şekil 2: Okul Yöneticiliğine İlk Defa Atamada Sözlü Sınav Yapılması Temasına Ait Kodlar

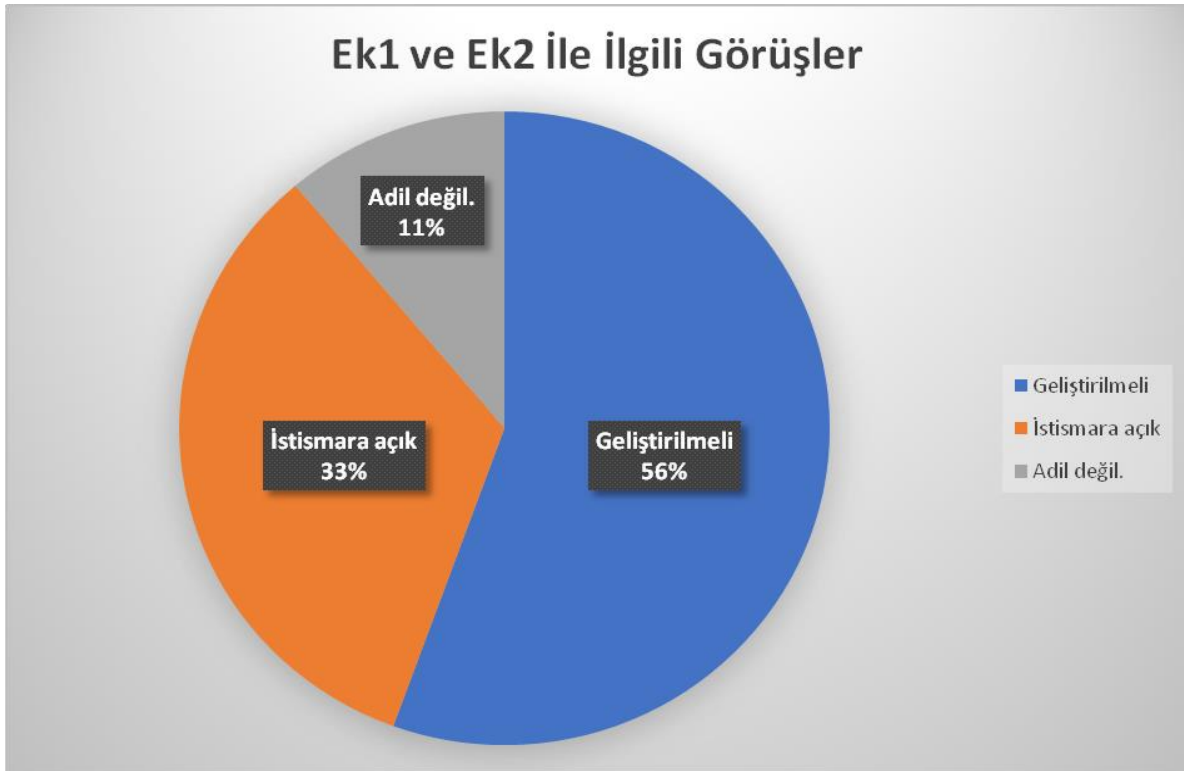
Okul yöneticiliğine ilk defa atamada sözlü sınav yapılması ile ilgili katılımcılardan 2'si sınav konu içeriğini geliştirilmeli olarak değerlendirirken, 3'ü bu sınavın güven vermediğini ve kaldırılması gerektiğini düşünmekte, 4'ü ise bu sınavın gerekli olduğunu ancak adil olunabileceksa yapılması gerektiğini düşünmektedir.

Sözlü sınavın güven vermediğini düşünen katılımcılardan **K4** görüşlerini; “Sözlü sınav kişilerin kendini ifade etmesi için iyi bir seçenek ancak siyasi vb. görüşlerden etkileniyor. Bu nedenle güven vermiyor.” şeklinde ifade etmiştir.

Adil olunabileceksa sözlü sınavın yapılması gerektiğini düşünen katılımcılardan **K7** görüşlerini; “Gerçekten objektif olunabileceksa sözlü sınav yapılmalı ve bu sınavın toplam puan üzerinde ağırlığı az olmalı, yalnızca temsil gücünü ölçmelidir.”, **K5**; “Sözlü sınav komisyonunda sendika temsilcileri ve alanda uzman akademisyenlerin olması sınava karşı güven duygusunu geliştirecektir.” şeklinde ifade etmiştir.

Sözlü sınav içeriğinin geliştirilmesi gerektiğini düşünen katılımcılardan **K6** görüşlerini; “Merkezi sınavda sorulara benzer soruların sözlü sınavda da sorulması yerine yöneticilik niteliklerini ölçücü soruların sorulması uygun olacaktır.” şeklinde ifade etmiştir.

### 3) Okul Yöneticiliğine İlk Defa ve Yeniden Atamada Sürecinde Ek1 ve Ek2 Formlarının Değerlendirilmesi Temasına Ait Bulgular



**Şekil 3:** Okul Yöneticiliğine İlk Defa ve Yeniden Atamada Sürecinde Ek1 ve Ek2 Formlarının Değerlendirilmesi Temasına Ait Kodlar

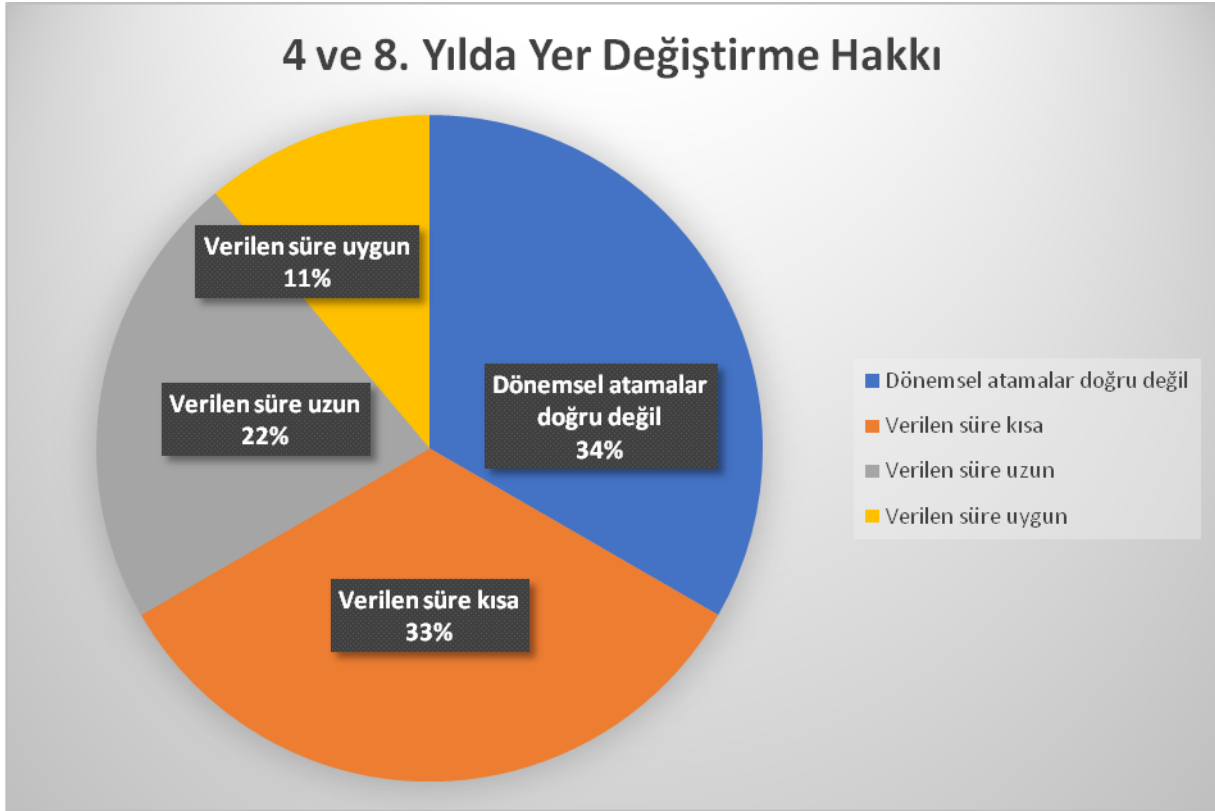
Yöneticiliğe ilk defa ve yeniden atama sürecinde puanlamaya dahil edilen Ek1 ve Ek2 formlarını katılımcılardan 5'i olumlu ancak geliştirilmeli olarak değerlendirirken 3'ü form içeriklerini istismara açık olarak, 1'i ise adil olmadığı şeklinde değerlendirmiştir.

Olumlu, ancak geliştirilmeli olarak değerlendiren **K5** kod adlı katılımcı görüşlerini; “*Ek2 formu kesinlikle değerlendirmeye alınmalı ancak adayın almış olduğu ödül ve cezalar kurumda çalıştığı süre ile sınırlandırılmamalıdır.*”, **K1** kod adlı katılımcı; “*Değerlendirmeye alınması şart, ancak mesleki tecrübeye verilen puanın artırılması gerekir.*” şeklinde ifade etmektedir.

Ek1 ve Ek2 formlarının değerlendirmeye alınmasını istismara açık olarak nitelendiren 3 katılımcıdan **K9**; “*Adayların akademik mesleki deneyimi çatısı altında, alan dışı yayınlanan makalelerin mesleki yeterlilik anlamında bir katkı sağlamadığı halde puan karşılığının olması kişileri illegal yollardan bu puanlara erişme girişimine itiyor, bu doğru değil.*”, **K7**; “*Ek1 ve Ek2 formlarının sık sık değiştirilmesi ve içeriğinde başarı gibi somut kriterleri olmayan kavramların değerlendiriliyor olmasının belli bir zümreyi mutlu etmek için getirilmiş uygulamalar olduğuna inanıyorum.*”, **K2** kod adlı katılımcı; “*İstismar ve yalan beyana açık olduğunu düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmiştir.

Ek1 ve Ek2 formlarının değerlendirmeye alınmasını adil bulmayan **K4** kod adlı katılımcı ise; “*Tecrübe ve mesleki birikimi ölçmeyen bu formlar, öğrenci başarıları başlığı altında okuldaki yöneticilerin etkisinden bağımsız olarak öğrencilerin kazandığı bazı ulusal ve uluslararası dereceler için yöneticilere puan kazandırıyor. Bu durumun hakkaniyetli olmadığına inanıyorum. Ayrıca formlardaki puanlamaya alınan maddeler rekabeti gerektirdiği için kişiler arası ilişkileri olumsuz etkiliyor.*” şeklinde ifade etmiştir.

#### 4-Okul Yöneticiliğine Yeniden Atama Sürecinde 4 ve 8 Yılda Bir Yer Değiştirme Hakkı Verilmesinin Değerlendirilmesi Temasına Ait Bulgular



**Şekil 4:** Okul Yöneticiliğine Yeniden Atama Sürecinde 4 ve 8 Yılda Bir Yer Değiştirme Hakkı Verilmesinin Değerlendirilmesi Temasına Ait Kodlar

Okul yöneticiliğine yeniden atama sürecinde 4 ve 8 yılda bir yer değiştirme hakkı verilmesinin değerlendirilmesi sonucu katılımcılardan 3'ünün 4 ve 8 yıl gibi belli aralıklarla yer değiştirme hakkının olmasını yer değiştireceği grupta denk geleceği yüksek ya da düşük puanlar ve tercih için açılacak okullar konusunda şans faktörünün etkili olduğu gerekçesi ile belli periyotlarla dönemsel olarak yapılan atamaları doğru bulmadığı görülmüştür. Bu katılımcılardan **K7** görüşlerini; “Dönemsel atamalar tecrübesiz yöneticilere büyük okullara atanma hakkı tanyabiliyor, bu gibi okullarda meslekte tecrübe sahibi kişilerin çalışmasını daha doğru buluyorum.”, **K1**; 2020,2025,2030... gibi önceden belirlenen yıllarda tüm yöneticilerin aynı havuza atılarak aynı zamanda değerlendirilmesinin uygun olacağını düşünüyorum. Bu şekilde şans faktörü olmayacağından adil bir atama olacaktır.” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan 3'ü, yer değiştirme için 4 ve 8 yıllık sürenin kısa olduğunu ifade etmişlerdir. Bu katılımcılardan **K8** görüşlerini; “4 yılda yer değiştirme hakkı ve 8 yılda rotasyonla yöneticilerin yer değiştirmesi sonucu okulun hafızası siliniyor.

*Alt kademeler okula yöneticilerden daha hakim oluyor. Bu nedenle sürenin daha uzun olması gerekir.”, K9; “4 yıl kurumlar için kısa bir zaman, yöneticiler uzun vadeli planlarını bu sürede gerçekleştiremiyor.” şeklinde ifade etmiştir.*

Katılımcılardan 2’si verilen süreyi uzun bulmaktadır. Bunlardan **K4** görüşlerini; “*Kurumlar arası yer değiştirme için 4 yıl ideal bir süre, 8 yıl çok uzun.*” şeklinde ifade etmektedir.

Katılımcılardan 1’i ise verilen süreyi yeterli bulmaktadır. **K6** kod adlı bu kişi görüşlerini “*Verilen sürenin ideal olduğunu düşünüyorum, daha fazlası kişileri kurumda verimsizleştirir.*” şeklinde ifade etmiştir.

### 5) Okul Yöneticiliğine Yeniden Atama Sürecinde 8 Yılda Bir Yer Değiştirme Zorunluluğunun Değerlendirilmesi Temasına Ait Bulgular



**Şekil 5:** Okul Yöneticiliğine Yeniden Atama Sürecinde 8 Yılda Bir Yer Değiştirme Zorunluluğunun Değerlendirilmesi Temasına Ait Kodlar

Araştırmada yöneticilere 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu hakkındaki düşünceleri sorulduğunda, katılımcıların tamamının zorunlu yer değiştirmeyi desteklediği görülmüştür. Süre ile ilgili görüşlerine bakıldığında ise 2 katılımcının zorunlu yer değiştirme için verilen süreyi ideal, 2 katılımcının uzun, 5 katılımcının ise kısa bulduğu görülmüştür.

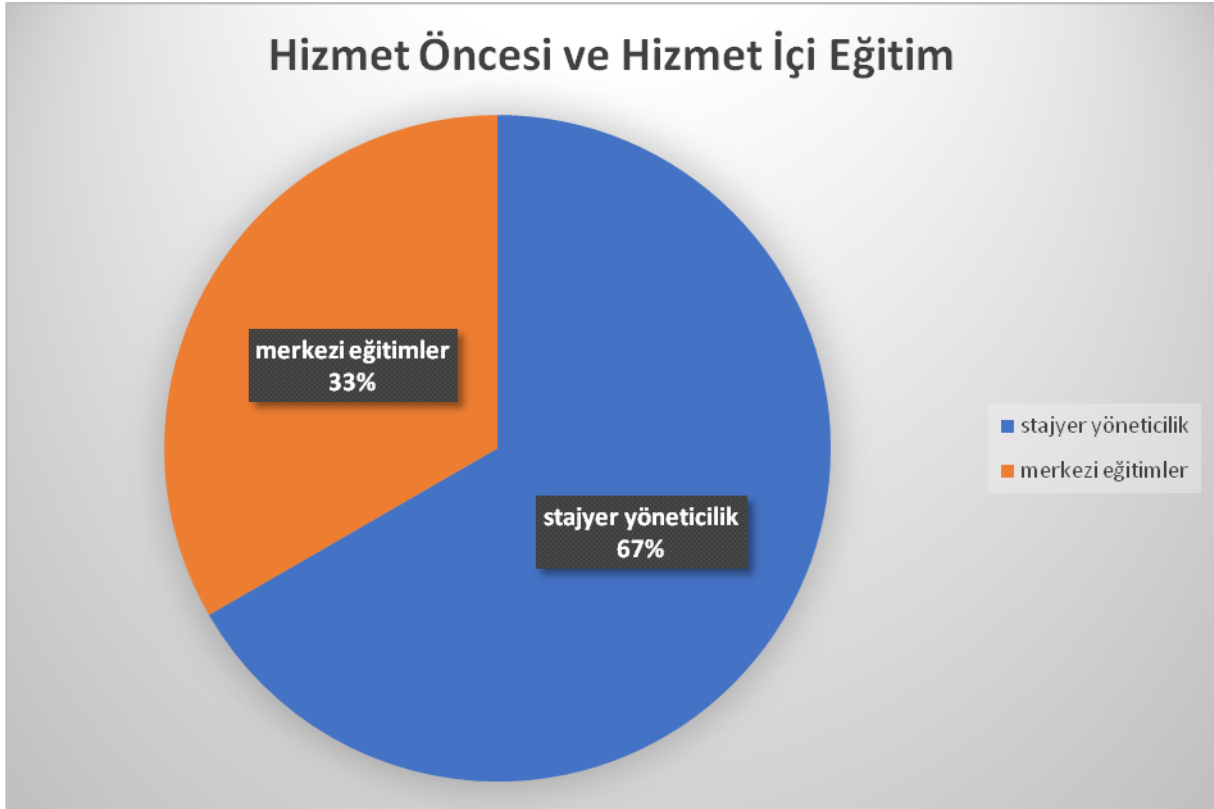
Süreyi uzun bulanlardan biri ideal sürenin 4 yıl olduğunu düşünürken diğeri 6 yıl olması gerektiğini düşünmektedir.

Süreyi ideal bulan katılımcılardan **K9** görüşlerini; “*Yöneticinin aynı kurumda aynı unvanla 8 yıldan fazla süre geçirmesi durumunda o kuruma katabileceği bir şey kalmayacağını düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmiştir.

Süreyi kısa bulan 5 katılımcıdan **K7**; *Rotasyon verimli bir uygulama, ayrıca il içerisinde yapılıyor oluşu da kanaatimce doğrudur. Ancak 8 yıllık süre kurumlar adına uzun vadeli planları gerçekleştirmek için kısa bir zaman.*” olarak değerlendirmektedir.

Zorunlu yer değiştirme ile ilgili verilen cevaplarda 4 katılımcı, yönetici ihtiyacı bulunan kurumlara atanmak üzere puanı yeterli olmayan yöneticilerin norm fazlası yönetici olarak değerlendirilmediğinden öğretmenliğe dönmek zorunda oluşunu desteklemediklerini ifade etmişlerdir. Bunlardan **K5** görüşlerini; “*Yer değiştirmede yeterli şartları taşımayan yöneticilerin öğretmenliğe dönmek zorunda oluşu yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesini engellemektedir.*” şeklinde ifade etmektedir.

#### 6) Okul Yöneticiliğinde Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi Temasına Ait Bulgular

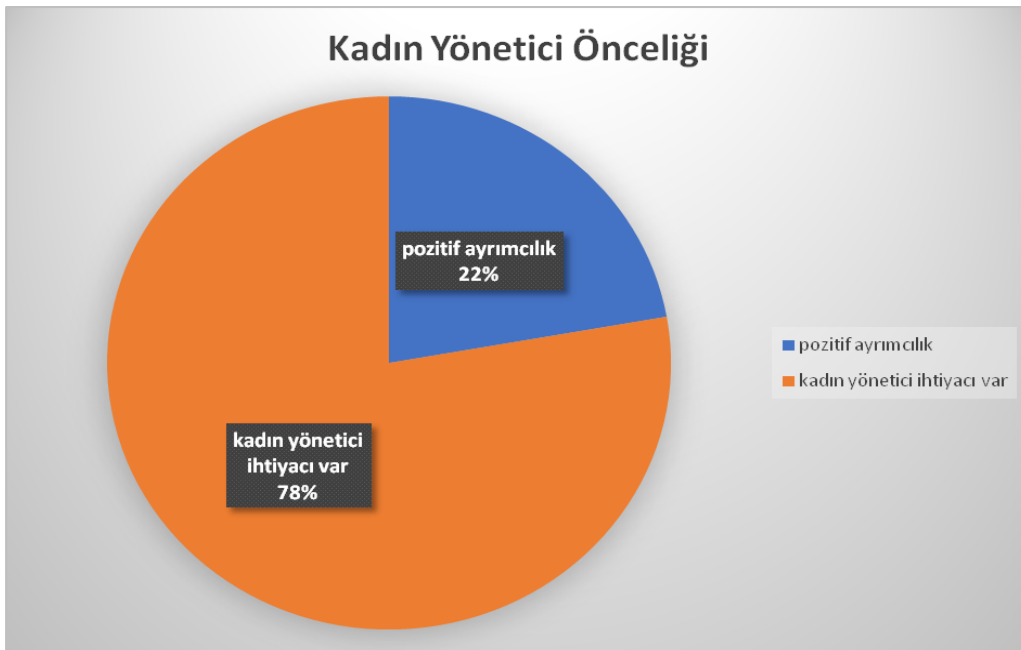


Şekil 6: Okul Yöneticiliğinde Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi Temasına Ait Kodlar

Katılımcılara okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri ile ilgili görüşleri sorulduğunda ise; stajyer yöneticilik çerçevesinde hizmet öncesi uygulamalı eğitimlerin ve hizmet içerisinde mahalli eğitimlerden ziyade merkezi eğitimlere verilen önem ön plana çıkmaktadır. Görüşme formundaki ilgili soruya katılımcılardan **K3**; “Göreve başlamadan önce yönetici adaylarının meslekte tecrübeli kişilerle iletişim kurması sağlanmalı, onlara e-okul, MEBBİS gibi konularda eğitimler verilmelidir.” **K2**; “Göreve yeni başlayan yöneticilere hizmet öncesinde herhangi bir eğitim verilmediğinden yöneticiler kendi çabaları ile diğer yöneticilerle iletişim kurarak işi öğrenmeye çalışıyorlar.”, **K6**; “Yönetici, kendini geliştirmek için alanıyla ilgili tüm eğitimlere katılmalı. Hizmet öncesinde ise usta-çırak ilişkisi içerisinde eğitimler verilmesi verimli olacaktır.” cevabını vermiştir.

Katılımcılardan 3’ü ise halihazırda verilen eğitimlerin kalitesine değinmiş, merkezi eğitimlere vurgu yaptıkları gözlenmiştir. Bunlardan **K8** görüşlerini; “Verilen eğitimlerden mahalli olanlar çok verimli olmamakla birlikte, merkezi eğitimler gerçekten faydalı olmaktadır.”, **K4**; “Hizmet içi eğitimlerde eğiticilerin yöneticiler ile aynı ya da daha alt kademede olması verimi düşürüyor. Üst kademelerden ya da alanında uzman kişilerce verilen eğitimlerin ve merkezi eğitimlerin daha verimli olduğunu düşünüyorum.”, **K7**; “Yöneticilerin kendini sürekli geliştirip güncelleyebilmesi için yapılan birçok eğitimin isteğe bağlı değil zorunlu olması gerektiğini ve akademisyenler tarafından verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca pandemi süreci boyunca online düzenlenen eğitimlerin eğitmenlere ve katılımcılara ulaşmada kolaylık sağladığı kanısındayım.” şeklinde ifade etmişlerdir.

## 7) Yönetici Atamada Kadın Önceliği Maddesinin Değerlendirilmesi Temasına Ait Bulgular



Şekil 7: Yönetici Atamada Kadın Önceliği Maddesinin Değerlendirilmesi Temasına Ait Kodlar



Katılımcılara, 2021 Yılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin “Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı kadrosu üç ve üzeri olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından seçilir.” maddesi ile ilgili görüşleri sorulduğunda 7’si okullarda buna ihtiyaç duyulduğu, yerinde bir karar olduğu şeklinde değerlendirmiştir. Bunlardan **K3**; “Okullarda kesinlikle en az bir kadın yönetici olmalı. Özellikle ortaöğretim kademesinde kadın yöneticiler öğrencilerle daha iyi iletişim kuruyor. Hatta birden fazla Rehber öğretmenin bulunduğu kurumlarda da biri kadın olmalı.”, **K9**; “Eğitim kurumlarında kadın yönetici olmalı ancak tersi durumda 3. Müdür yardımcısı önceliği erkeklere de verilmeli.” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan 2’si ise bu durumu pozitif ayrımcılık olarak nitelendirmektedir. Bunlardan **K7** görüşlerini; “Kadın yönetici kontenjanı uygulamasını doğru bulmuyorum, eşitlik olmalı. Ancak okulun pansiyon gibi özel bir durumu varsa kadın önceliği verilebilir.” şeklinde ifade etmiştir.

#### 8) Son Yıllarda Yönetici Atamalarının Liyakate Dayalı Olup Olmadığının Değerlendirilmesi Temasına Ait Bulgular



**Şekil 8:** Son Yıllarda Yönetici Atamalarının Liyakate Dayalı Olup Olmadığının Değerlendirilmesi Temasına Ait Kodlar

Araştırma kapsamında katılımcılara “Son yıllarda yapılan yönetici atamalarının objektif ve liyakate dayalı olduğuna inanıyor musunuz?” sorusu sorulmuş, katılımcılardan 1’i inanıyor olduğunu, 8’i ise inanmıyor olduğunu gerekçeleri ile birlikte ifade etmişlerdir. Liyakate dayalı atama yapıldığına inanan katılımcı **K2**; “*Artık büyük ölçüde liyakatli atamaların yapıldığını düşünüyorum, en azından eskiye göre daha iyi.*” şeklinde ifade etmiştir.

Son yıllardaki yönetici atamalarının liyakatli olmadığına inandığını söyleyen katılımcılar arasında; “mülakat, yönetmeliğin sık değişiyor oluşu ve siyasilerin yönetici atamaya etkileri” söylemleri dikkat çekmektedir. **K1**; “*Son 4-5 yılda her yıl yönetmeliğin değişmesi ve mülakatın değerlendirmeye etkisi nedeniyle atamaların liyakatli olduğuna inanmıyorum.*”, **K7**; “*Yönetmeliğin sık sık değişiyor olması, son yıllarda atanan yöneticilerin çoğunun aynı branştan olması gibi nedenlerle liyakatli atama yapıldığına inanmıyorum.*” **K6**; “*Yazılı sınav olduğu için atamaların bir nebze daha güvenilir olduğunu düşünüyorum ama mülakat güven vermiyor. Mülakatta liyakati sağlamak çok zor.*” **K8**; “*Mülakat aracılığı ile siyasilerin yönetici atama sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.*” şeklinde ifade etmişlerdir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumlara göre eksik görülen, değiştirilmesi ya da geliştirilmesi beklenen alanlara yönelik öneriler sunmayı amaçlayan bu çalışmada sonuçlar, elde edilen bulgulardan hareketle önceden belirlenmiş 8 tema başlığında (ilk atamada merkezi sınav, sözlü sınav, Ek1 ve Ek2, 4 ve 8 yılda bir yer değiştirme hakkı, 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim, mevzuatta kadın yönetici önceliği maddesi ve liyakat) verilmiştir.

Araştırmanın ilk temasında yöneticilerin okullara ilk defa yönetici atama sürecinde merkezi sınav yapılması ile ilgili görüşleri değerlendirilmiş katılımcıların çoğunun merkezi sınava karşı güven duyduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Aksel ve Elma (2019) çalışmalarında yönetici ve öğretmenlerin yönetici atama sürecinde ÖSYM’nin yaptığı sınava MEB’in sınavlarından daha çok güven duyduğunu ifade etmişlerdir. Merkezi sınav konu içeriği ve dağılımının adil olacak şekilde değiştirilmesi gerekliliği tespit edilmiştir. Yönetici adayı hangi kademedede çalışacak ise merkezi sınav konu içeriklerinin o kademeye göre uyarlanmasının uygun olacağı söylenebilir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında yönetimde mevzuat dışında uygulamaya yönelik soruların olmayışı da bir başka eleştiri konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim süreçlerinde sıklıkla kullanılan uygulamalar (e-okul, MEBBİS gibi) ve okul yönetiminde karşılaşılabilecek durumlara karşı örnek olaylar üzerinden sorulacak sorularla bu beklenti karşılanabilir.

Belirlenen ikinci temada okul yöneticilerinin sözlü sınava karşı tutumları incelenmiş, katılımcıların çoğunun bu sınavlara yönelik olumsuz tutumları tespit edilmiştir. Bu sınavların adil olmaması, verilen puanların kıstaslarının kesin ölçütlerle tespit edilememesi ve kanıtlanamaz olması sözlü sınavlara karşı güveni sarsmaktadır.

Elçin Ergin (2006) çalışmasında mülakat yapılmasının gerekçesini yöneticilerin, bir siyasi görüşü ön plana çıkarmak ve bir ideolojiyi sürdürmek amaçlı gördüklerini tespit etmiştir. Aynı şekilde bu çalışmada katılımcıların benzer söylemleri saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların sözlü sınavların temsil yeteneği gibi yazılı sınavla ölçülemeyen becerileri ölçebilecek tek seçenek olduğuna inanmakta olduğu ancak hakkaniyetle değerlendirme yapılmadığını düşündüğü görülmüştür. Sözlü sınavlara olan güvenin artırılması amacıyla MEB sınav komisyonlarında görevlendirilen kişileri tekrar gözden geçirmelidir. Bu komisyonlarda aynı ilde görev yapan şube müdürü ve okul müdürleri değil, farklı illerden görevlendirilecek üst yöneticiler, alanda uzman akademisyenler, sendika temsilcileri bulundurulması ya da sözlü sınavların yazılı sınav gibi merkezi olarak yapılması önerilebilir. Baş ve Şentürk (2017) de çalışmalarında mülakatlara karşı olan güvensizliği azaltmak ya da ortadan kaldırmak için komisyonlarda pedagoğ, psikolog, ekonomist, eğitim uzmanı, insan kaynakları uzmanı gibi profesyonel kişilerin bulunmasını önermişlerdir. Ayrıca sözlü sınavların sesli ya da görüntülü olarak kayıt altına alınması ve sınavdan sonra belli bir süre saklanması, sınava giren kişinin itirazı durumunda kayıtların farklı heyetler tarafından incelenip sonuca bağlanması da önerilebilir.

Araştırmanın üçüncü temasında katılımcıların yönetici atama sürecinde Ek1 ve Ek2 form içeriklerini değerlendirmesi istenmiştir. Bu formlarda adayların ilk defa ve yeniden atama sürecinde mesleki tecrübeleri, ödül ve cezaları, projeleri, akademik çalışmaları vb. konuların puanlanması katılımcılar tarafından gerekli görülmüş ancak bazı eleştiriler tespit edilmiştir. Bunlardan öne çıkanlar; ödül ve cezaların son 4 yıl ile sınırlandırılması, mesleki tecrübeye verilen puanın artırılması gerektiği, alan dışı yapılan akademik çalışmaların da puanlanıyor olması, formların içeriğinin yönetmelikle birlikte sık değişiyor olması, bazı öğrenci başarılarının yöneticiye (öğrenciye bu alanda etkisi olmadığı halde) katkı sağlıyor olmasıdır. Memduhoğlu (2007) çalışmasında okul yöneticiliğine atama kriterlerinin kesin ve net çizgilerle ifade edilmemiş olmasını, bu atamalarda keyfiyetin söz konusu olmasına bağlamıştır. Bugün yapılan araştırma bulgularında görüldüğü üzere geçen zamana rağmen özellikle yönetici atama yönetmeliğinin sıklıkla değişiyor olması sebebiyle yöneticiler aynı keyfiyetin devam ettiğine inanmaktadırlar. Bu konuda MEB'in Ek1 ve Ek2 form içeriklerinde yöneticilerin alana, öğrenciye fayda sağlamış hiçbir çalışmasını göz ardı etmeyecek, katkısının olmadığı tesadüfi kazançların puanlamaya dahil olmasını engelleyecek şekilde güncellemeye gitmesi ve bu konuda istikrarlı olması gerekmektedir.

Araştırmanın dördüncü temasında katılımcıların, okul yöneticiliğine yeniden atama sürecinde yöneticilere 4 ve 8 yılda bir yer değiştirme hakkı verilmesini değerlendirmesi istenmiştir. Bulgularda öne çıkan dönemsel atamalarda şans faktörünün söz konusu olmasıdır. Yönetici çalıştığı kurumda 4 ya da 8 yılını doldurup yer değişikliği yapması gerektiğinde yalnızca o yıl yer değiştirmek zorunda olan yöneticilerle karşılaştırılmaktadır. Bu durum grupta yüksek ya da düşük puanlı yöneticilerin bulunması halinde avantaj ya da dezavantaja dönüşebilir. Ayrıca tercih dönemlerinde atamaya açılacak kurumlar için de aynı durum söz konusudur.

Bu konuda tüm yöneticilerin aynı havuzda değerlendirildiği, isteğe bağlı yer değiştirme taleplerinin tıpkı öğretmenlerin yer değiştirmesinde olduğu gibi her yıl belli dönemlerde alındığı yeni bir sistem geliştirilebilir.

Araştırmanın beşinci temasında katılımcılara yöneticilerin 8 yılda bir yer değiştirme zorunluluğunu değerlendirmeleri istenmiş, zorunlu yer değiştirmeyi tüm katılımcıların desteklediği ancak süre konusunda farklı görüşlerin olduğu tespit edilmiştir. Tonbul ve Sağıroğlu (2012) çalışmalarında, okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmeyi eğitsel olmayan amaçları hedeflediği şeklinde değerlendirdiğini tespit etmiş, ancak bu çalışmada katılımcılar zorunlu yer değiştirmeyi eğitsel açıdan faydalı bulmuşlardır. Ayrıca bu konuda yöneticilerin Ek2 puan üstünlüğüne göre 8 yıl sonunda herhangi bir kuruma yeniden atanamaması halinde isteği dışında öğretmenlik görevine dönmek durumunda olması eleştirilmiştir. Bu durum yöneticilerin meslekte profesyonelleşmelerini, aidiyet duygusu kazanmalarını engelliyor, onları gelecek kaygısı ile eğitimde fayda sağlamaktan çok Ek2 puanlarını artırmaya güdülüyor olabilir. Okul yöneticiliğinin Eğitim- Öğretim Hizmetleri memuriyet sınıfı yerine Genel İdare Hizmetlerinde kadrolaşması, zorunlu yer değiştirmeler sonucu ataması hiçbir kuruma yapılamayan yöneticilerin yönetici unvanlarının devam edebilmesi için önerilebilir. MEB, 2023 Vizyon Belgesi'nde öğretmen ve yöneticiler için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları yapılandıracağını açıklamış ancak konu ile ilgili bugüne kadar kamuya duyurulmuş bir girişime rastlanmamıştır.

Araştırmanın altıncı temasında katılımcıların okul yöneticiliğinde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi değerlendirmesi istenmiştir. Sonuçlara bakıldığında hizmet öncesi 'Stajyer Yöneticilik' kavramı dikkat çekmektedir. Gezer (2021)'in okul müdürleri ile yaptığı çalışmasında da tecrübeli ve başarılı bir yönetici koordinesinde staj eğitimi ön plana çıkmaktadır. Hizmet öncesi yönetici adaylarına meslekte tecrübeli yöneticiler tarafından uygulamalı eğitimler verilmesinin faydalı olacağı, hali hazırda yöneticilerin bu işi usta- çırak ilişkisi içinde kendi çabaları sonucu öğrendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca Uygur (2021) çalışmasında Fransa, Güney Kore, Finlandiya ve İngiltere'de adaylardan hizmet öncesinde okul yönetimi konusunda eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası almaları gerektiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde MEB son yönetici atama yönetmeliğinde adaylardan Eğitim Yönetimi alanında sertifika almış olmalarını beklemektedir. Hizmet içi eğitimlerde ise yöneticilerin kendileri ile aynı ya da alt düzeydeki kişilerden aldıkları eğitimleri verimsiz, merkezi eğitimleri verimli olarak nitelendirdikleri tespit edilmiştir. MEB 2023 Vizyon Belgesi'nde; öğretmen ve okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimin üniversiteler aracılığı ile akredite sertifika programına dönüştürüleceğini ifade etmiştir. Buna göre hizmet içi eğitimlerde eğitimcilerin alanında donanımlı kişilerden seçilmesinin verim, katılım ve motivasyonu artıracığı söylenebilir.

Araştırmanın yedinci temasında katılımcılardan yönetici atamada kadın önceliği maddesini değerlendirmeleri istenmiş, büyük çoğunluk olumlu ve yerinde bir uygulama olarak değerlendirmiş, tersi durumda önceliğin erkek adaylara da verilmesi gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır.

Kadınların çeşitli nedenlerle yönetim kademesinde çalışmayı tercih etmiyor oluşları ve MEB’de çalışan kadın yönetici sayısının erkeklere kıyasla ciddi oranda az olması erkek önceliği konusunu bugüne kadar gündeme getirmemiş olabilir. Kazak (2021) çalışmasında kadınların okul yöneticiliğinden ayrılma sebeplerinden bazılarını; eşiyile sorunlar yaşamak ve çocuklarına zaman ayıramamak şeklinde tespit etmiştir. MEB’in bu ve benzeri nedenlerle yöneticilik kademesini tercih etmek istemeyen kadın öğretmenleri bahsi geçen öncelik maddesi ile yöneticiliğe motive ettiği de söylenebilir.

Araştırmanın sekizinci temasında yöneticilere “Son yıllardaki yönetici atamalarının liyakate dayalı olduğuna inanıyor musunuz?” sorusu yöneltilmiş, çoğunluğun liyakatli atama yapıldığına inanmadıkları tespit edilmiştir. Atamada esas alınan kriterlerin sıklıkla değişiyor oluşu, bu konuda istikrar sağlanamamasının atama sürecine olan güveni sarstığı gözlenmiştir. Ayrıca sözlü sınav kriterlerinin komisyonca göreceli değerlendirilebileceği, Ek1 ve Ek2’de puanlanan bazı maddelerin kesin çizgilerle çerçevesinin çizilememiş olması (ödül ve cezalar gibi) nedenleri yönetici atamalarının liyakatli olduğuna inanmamalarına sebep olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin, yönetici atamalarında liyakati sağlamak adına beklentilerinin tespit edildiği yeni bir çalışma alana katkı sağlayabilir. Ayrıca bu çalışmada hali hazırda görev yapmakta olan 9 okul yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma grubu genişletilerek araştırmanın güvenilirliği artırılabilir, yönetici adaylarının görüşlerinin alındığı yeni bir çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aksel, N., Elma, C. (2019). 1980 Sonrası Uygulanana Yönetici Atama Ölçütlerine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Black SeaJournal of PublicandSocialScience*, 2(1), 46-54.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın Baş, E., Şentürk, İ. (2017). Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün Ö.E., Karadeniz Ş., Demirel F. (2020). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (29. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (13. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Elçin Ergin, A. (2016). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: bir durum çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*-. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, Y., (2021). Okul Müdürlerinin Yöneticilikte Profesyonelleşmeye İlişkin Görüşleri, *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi (MREFD)* 3(1), 60-73.

- Kazak, E. (2021). Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı yaşadıkları duygu durumları: Fenomenolojik bir çalışma. *Journal of Qualitative Research in Education*, 26, 265-291.
- MEB. (2018). 2023 Eğitim vizyonu. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/> adresinden 01.06.2021 tarihinde edinilmiştir.
- Memduhoğlu, H. B, (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı, *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, 2014
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, 2015
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2017
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 2018
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği
- Okutan, M. (2016). Eğitim Yönetimi ve Denetiminde Örnek Olaylar. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Peçe, İ., Taşdemir, F. (2021) İdarecilerin Yönetim Kadrolarını Tercih Etme Sebepleri ve Yönetici Seçimi İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 10
- Tok, T.N., Yalçın, N. (2017) Okul Yöneticileri Gözünden Kadın Okul Yöneticileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 28
- Tonbul, Y., Sağiroğlu, S. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559
- Uygur, M. (2021). Türkiye, Fransa, İngiltere, Finlandiya, Güney Kore ve Yunanistan'daki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması, *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi (JOHASS)*, 4 (1), 171-191.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> adresinden edinilmiştir.
- 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> adresinden edinilmiştir.