



## Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlarına Okul Yöneticisi Seçme ve Görevlendirme Model Önerisi

*Selecting and Assigning School Administrators to Secondary Education Institutions Affiliated to the Ministry of National Education: A Model Proposal*

Dr. Mustafa Demirer<sup>1\*</sup>

Mehmet Duran Ergezen<sup>2</sup>

\* Sorumlu yazar

Corresponding author

<sup>1</sup>Dr., Okul Müdürü , Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Türkiye  
Dr., School Principal, Necip Fazil Kısakurek VET school, Türkiye  
mktdemirer@gmail.com

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-8801-7007>

<sup>2</sup> Okul Müdürü, Güngören Tuncay Azaphan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Türkiye  
School Principal, Gungoren Tuncay Azaphan VET School, country,  
mdergezen@yahoo.com

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-8524-0059>

Makale geliş tarihi / First received: 02.11.2021

Makale kabul tarihi / Accepted : 02.04.2022

### Bilgilendirme / Acknowledgement:

Yazarlar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadırlar:

1- Yazarların katkı oranı eşittir.

2- Araştırmanın Etik Kurul İzni, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı 29.04.2021 tarih 2021/71 karar sayısı ile, ölçek uygulama onayı ise İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden 17.04.2021 tarih 44-24342457 sayısı ile alınmıştır.

4- Makalenin yazarları arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

5- Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

This article was checked by *Turnitin*. Similarity Index 14%

### Atf bilgisi / Citation:

Demirer, M., & Ergezen M., D. (2022). Millî Eğitim Bakanlığı ortaöğretim kurumlarına okul yöneticisi seçme ve görevlendirme model önerisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 520-538

**ÖZ**

Araştırma, 5 Şubat 2021 tarihinde resmî gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinin betimlenmesi amaçlamıştır. Araştırma ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarına (ortaokul, lise) yönetici seçme ve görevlendirme yöntemiyle ilgili mevcut durum tespit edilip, veriler doğrultusunda bir model önerisi sunulmuştur. Nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama ve anket uygulaması modelinde tasarlanan araştırmada, random usulüyle seçilen 351 katılımcı araştırma örneğine alınmıştır. Araştırmanın verileri İstanbul ili Bahçelievler, Esenler, Güngören ve Şişli’de bulunan ortaöğretim kurumları eğitim yöneticisi, okul yöneticisi ve öğretmenlerinden elde edilmiştir. Çalışma katılımcıların cinsiyetlerinin yöneticilik yapma tutumu, becerisi ve yetkinlik düzeyleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Kadın katılımcıların yönetici olmak için bireylerin daha üst düzey beceri ve yetkilere sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Mesleki kıdem düzeylerine göre yöneticilik yapma tutumu, yönetici atama kriteri, yönetici becerileri ve yetkinlik düzeylerinin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Araştırma mesleki kıdem artmasının yöneticilik yapma isteğini azalttığını ortaya koymuştur. Çalışma katılımcıların yöneticilik yapma tutumları arttığında, yönetici beceri ve yeterlilik kriterlerinin de artış göstereceğini ortaya koymuştur. Araştırma ile yönetici adaylarının iletişim becerilerinin ölçüleceği mülakat sınavlarının gerekli olduğu ve niteliğinin artırılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Çalışma sonuçlarından hareketle politika belirleyiciler için uygulamaya dönük bir model önerisi sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler**

Okul Müdürü Seçme, Okul Müdür Yardımcısı Seçme, Okul Yöneticisi Seçme Sınavı

**ABSTRACT**

The research aims to describe the regulation of selecting and assigning managers/ principals to educational institutions affiliated to the Ministry of National Education, which was published in the Official Paper on February 5th 2021. With the research, the current situation regarding the method of selecting and assigning managers/principals to secondary education institutions (secondary school, high school) affiliated to the Ministry of National Education will be determined and a model proposal will be presented in accordance with the data. In the study, which was designed in the descriptive survey and survey model, which is one of the quantitative research methods, 351 participants selected by random method were included in the research sample. The data of the research were obtained from the education managers, school principals and teachers of secondary education institutions in Bahçelievler, Esenler, Gungoren and Sisli in Istanbul. In the study, it was determined that the gender of the participants had an effect on the attitude of being a manager/principal and on managerial abilities and competence levels. Female participants think that individuals should have higher level skills and to be principals. It has been determined that the attitude of being a manager, the criteria for assigning a manager, managerial abilities and competence levels differ according to professional seniority levels. The research revealed that the increase in professional seniority reduces the enthusiasm to be a manager. The study revealed that when participants' attitudes towards being a manager/principal increase, their managerial abilities and competence criteria will also increase. With the research, it was concluded that the interview exams that will measure the communication skills of the manager candidates are necessary and the quality should be increased. Based on the results of the study, an application-oriented model proposal was presented for policy makers.

**Keywords**

School Principal Selection, School Vice Principal Selection, School Pricipal Selection Exam

## GİRİŞ

Okul yöneticiliği son derece kritik bir görev olmasına rağmen, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) eğitim kurumları yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğini hemen hemen her yıl değiştirmektedir. Türkiye’de okul yöneticileriyle ilgili atama ve görevlendirme yöntemleri düşünüldüğünde yerleşik bir sistemin olmadığı görülmektedir. MEB (1998), Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yöneticilik sınavını kazanan adayların eğitim yönetimi alanıyla ilgili eğitime alınmaları koşulunu getirmiştir. Sonraki yıllarda yayınlanan yeni yönetmelikle bu koşul kaldırılmıştır. MEB (2014), Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’nde ise daha önceki yönetmeliklerin birçoğunda var olan yazılı sınav şartı kaldırılmıştır. Bu durum çeşitli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. MEB (2015), Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’yle kaldırılan yazılı sınav şartı tekrar getirilmiştir. Buna ek olarak MEB (2021), Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’yle, yöneticilik sınavlarını kazanan adayların bakanlık tarafından düzenlenecek eğitim yönetimi sertifika programını başarıyla tamamlama koşulu getirilmiştir.

Okul yöneticileri öğretmenlikten yönetim görevine geçerken yeterince yöneticilik eğitimi alamamaktadır. Genellikle okul yöneticileri yöneticilik görevine başladıktan sonra, bireysel olarak veya sınırlı sayıda düzenlenen ve özel programları kapsayan hizmet içi eğitimlerle yöneticilik görevini yürütmektedir. Oysa okul yöneticiliği öğretmenin eğitim ve öğretim becerilerinin yanında farklı becerilerinin de olmasını zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticilerinin yalnızca zaman içerisinde kazanacakları tecrübe ile okul yönetimini yürütmeleri beklenmemelidir (Arabacı vd., 2015). “Okulun, toplumsal görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iyi yönetilmesi önemlidir. Bunun için okul yöneticilerinin çağdaş bilgi, birikim ve beceriye sahip olmaları gerekir. Okulların çağdaş anlayışla yönetilmesinde okul müdürlerine büyük sorumluluk düşmektedir.” (Memduhoğlu, 2007, s. 87)

Dünyadaki alan yazına bakıldığında, Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde okul yöneticisi olma şartları da ülkeden ülkeye değişmektedir. Belçika (Almanca konuşan ve Flaman Toplulukları), Letonya, Hollanda, İsveç ve Norveç’te, okul yöneticisi olmak için öğretmen olmak gerekmemektedir. Ancak Estonya ve Litvanya’da üç, İtalya ve Yunanistan’da beş yıl öğretmenlik deneyimi aranmaktadır. Ayrıca birliğe üye ülkelerin çoğu okul yöneticisi olacak adaylar için belli eğitim programları sunmaktadır. Ancak bu eğitimlerin süresi, içeriği ve eğitim sağlayıcıları ülkeden ülkeye değişmektedir. Bulgaristan, Güney Kıbrıs, Litvanya, Macaristan, Hollanda ve Norveç gibi bazı ülkelerde okul yöneticisi olmak için belli eğitim programlarını başarıyla tamamlamak gerekmemektedir (Avrupa Komisyonu, 2013).

Yapılan araştırmalarda (Işık, 2003; Okçu, 2011), okul yöneticiliğinin bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürleri ve müdür yardımcılarının yetiştirilmesinin büyük öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Yapılan çalışmalarda MEB üst düzey eğitim yöneticileri ve okul yöneticileri açısından görülen en önemli sorunları: yabancı dil becerilerine sahip olmama, uluslararası yayınlanan makaleleri makale vb. bilimsel alan yazın inceleme, okuma ve anlama becerisine sahip olmama olarak belirtilmiştir (Onural, 2005; Demirel, M., Dak, G., 2019). Okul yöneticisinin okul ve eğitim yönetimi kavramlarını iyi bilmesi gerekir. Bu da ancak okul yöneticisinin bu alanla ilgili akademik eğitim alması ile mümkündür. Böylece okul yöneticisi problemleri yaşayarak öğrenme yerine bilimsel olarak çözme yaklaşımını benimseyecektir (Bursalıoğlu, 2019). Türkiye’de ve yurt dışında yapılan diğer araştırmaların sonucunda, çalışma ortamının ve müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmen, veli ve okulun diğer

personellerinin motivasyonunu önemli ölçüde etkilediği yargısına ulaşılmıştır (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

Ata (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, “Öğretmen okul yöneticisi olmak istemekte ama bu konuda bir değerlendirme ya da işleme tabii tutulmak istememektedir. Mevcut yöneticiler de kendileri için böyle bir değerlendirmeye gerek görmemektedir. Okul müdürlerinden sınavla atananların etkili liderlik düzeylerinin yüksek çıkması sınavın önemini ortaya koymaktadır. Uygulanan sınavın içeriği ve uygulama şekli güncellenmeli ve daha seçici hale getirilmelidir.” Okul yöneticilerinin öğretmenlerle ilgili dile getirdiği sorunlardan biri de öğretmenlerin göreve başladıktan sonra öğretim becerilerini geliştirmeye istekli olmamasıdır. Bu durum okul yöneticileri içinde geçerlidir. Bunu ortadan kaldırmanın yolu belirli aralıklarla tekrarlanan ve görevde yükselmeyi esas alan yöneticilik sınavlarıdır.

Yapılan araştırmalara göre eğitimcilerin çoğu merkezi sınava dayalı okul yöneticisi seçme ve görevlendirmesini desteklemektedir. Ancak sınav tek başına yeterli değildir. Okul yöneticilerinden beklentilerin artmış olması, okul müdürlerinin seçim ve eğitim sürecini daha önemli hale getirmektedir. Türkiye’de sık değişen yönetici atama uygulamaları nedeniyle okullarda kurumsallaşma sağlanamamakta, yönetici statü ve rolleri azalmaktadır (Aktepe, 2014; Derinbay&Yavuz 2016). Okul yöneticilerinin hak ederek göreve gelebileceği değerlendirmeler için yazılı sınava ek olarak mülakat sınavları da yapılmalıdır. Mülakat sınavları okul yöneticilerinin başarı ve performansını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterler belirlenerek adil ve objektif nitelikte olmalıdır. Ancak bu şekilde seçilen okul yöneticileri daha saygın ve deneyimli meslektaşlarınca kabul edilen bir konumda olur (Konan vd., 2017).

Okul yöneticilerinin seçim esasları içinde, yönetici adaylarının sahip olması gereken özellikler: iletişim gücü, öğrenci merkezli yaklaşım ve öğretim programlarında uzmandır. Yapılan yönetici seçme mülakat sınavlarında, en iyi adayın seçilememesi araştırmacıların buldukları şaşırtan bir sonuçtur. Bunun önemli bir nedeni seçicilerin nitelikli adayların niteliklerini çeşitli nedenlerle göz ardı etmeleridir (Palmer, 2016). Okul yöneticisi seçim sürecinde yer alan mülakat komisyonunun, önyargıdan kaçınıp objektif değerlendirme yapabilmesi önemlidir. Bunun için komisyonun uygun kişilerden oluşturulması ve konuyla ilgili eğitimden geçirilmeleri gereklidir. Ayrıca mülakat sınavları tüm adaylar için aynı zorluk derecesinde hazırlanmış olmalıdır. Mülakat sınavları herkesin güveneceği biçimde adil olmalı ve uygulanmalıdır (Palmer, & Mullooly, 2015). Kwan (2010) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Hong Kong’daki okullarda okul yöneticisi seçimi için dört esasın kullanıldığını belirtmiştir. Bu esaslar; genel yönetim becerileri, iletişim ve sunum becerileri, deneyim ve güven, dini mensubiyet ve dış bağlantılar (referanslar) olarak sıralanmıştır.

Yapılan başka bir araştırmaya göre (Berk vd., 2015) okul yöneticisi olmak için üniversitelerin lisans derecesine sahip olma şartı, Türkiye’de olduğu gibi dünya perspektifinde de seçme kriterleri olarak yer almaktadır. Ancak yüksek lisans ve doktora dereceli okul yöneticisi adaylarına daha fazla fırsat tanınmalıdır. Ayrıca okul yöneticisi seçim ve görevlendirmesi mülakat sınavını da içermelidir. Ancak mülakat komisyonu sadece MEB’in üyelerinden değil, aynı zamanda üniversiteler, sendikalar ve eğitimle ilgili diğer kurumların üyelerini de içermelidir. MEB öğretmenlerin niteliklerini yükseltmek için uzun yıllardan beri yurt dışına yüksek lisans ve doktora yapmaya öğrenci göndermektedir. Bu öğrenciler ülkeye döndükten sonra özellikle üniversiteler başta olmak üzere birçok kurumda çalışmaktadır. Yurt dışından

donanımlı bir şekilde dönen doktora ve yüksek lisanslı öğrencilerin tek çalışmadıkları kurum ise MEB'dir (Özdemir, 2014).

MEB'e bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme işlemi, Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği esaslarına uygun olarak il milli eğitim müdürlükleri tarafından yapılmaktadır (MEB, 2019). En son yapılan Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde okul müdürünün takdir önceliğinin esas alınması benimsenmiştir (MEB Şura Kararları, 2014).

MEB özel proje ve program uygulayan ortaöğretim kurumlarına farklı esaslara dayalı olarak yönetici atamaktadır. MEB (2016) Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği'ne göre bu kurumlarda okul yöneticisi olmak için; MEB insan kaynakları genel müdürlüğünün teklifi, protokol imzalanan sanayi kuruluşunun uygun görüşü ve bakanlık onayı ile müdür ve müdür yardımcısı görevlendirilmektedir. Ayrıca bu okullarda görev alacak öğretmenler de yukarıda belirtilen silsileyi takiple görev almaktadır.

MEB, sürekli değişen sınav sistemleri, karar verilemeyen sınıf geçme sistemleri, disiplinsiz okullar ve yetersiz öğretmenler ile birlikte anılmaktadır. Bu durumu düzeltmek için vizyoner yöneticileri göreve getirse de söz konusu sistemsizliği çözüme ideali içinde olan yöneticilerin kuram ve uygulama arasındaki farklılıkları kavrayamaması nedeniyle okulu geliştirme çabaları olumsuz sonuçlanmaktadır (Baltacı, & Coşkun, 2019).

Yapılan bu çalışma ile MEB'e bağlı ortaöğretim kurumlarında okul yöneticisi seçme ve görevlendirilmesinde kullanılmak amacıyla yeni bir model sunulacaktır. Araştırma okul yöneticisi seçimi ve görevlendirmesinin daha iyi planlanması ve etkin şekilde organize edilmesi için öğretmenlerin, müdür yardımcılarının, okul müdürleri ve ilçe milli eğitim şube müdürlerinin okul yöneticiliğine karşı tutumlarının belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Okul yöneticilerinin niteliklerinin nasıl olmasıyla ilgili yeterince araştırma bulunmaktadır. Ancak alan yazında okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasına yönelik az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmanın, okul yöneticisi seçme ve görevlendirmesi alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada öğretmen, okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve ortaöğretimden sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürlerinin doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1-Katılımcıların ortaöğretim kurumlarına okul yöneticisi seçme ve görevlendirme algıları nasıldır?

2-Katılımcıların ortaöğretim kurumlarına okul yöneticisi seçme ve görevlendirme algıları;

- Cinsiyete göre
- Mesleki kıdeme
- Görev türüne göre farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizi konuları bu bölümde incelenmiştir. Araştırmanın etik kurul onayı, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 29.04.2021 tarih 2021/71 sayılı onay ile alınmıştır. Araştırmanın ölçek uygulama onayı, İstanbul İl Milli Eğitim

Müdürlüğünden 17.04.2021 tarih 44-24342457 sayı ile alınmıştır. Araştırma izin onayları ekler bölümünde yer almaktadır.

### Araştırma Deseni

Araştırma, betimsel tarama şeklinde yapılmış olup mevcut durumun ortaya konulmasına çalışılmıştır. Betimsel taramalar geniş gruplarda yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili görüşlerinin, tutumlarının algılandığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırma türüdür. Betimsel tarama çalışmaları, örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, veri toplamada yapılandırılmış mülakatları ve ölçekleri kullanan boylamsal çalışmaları içerir. Bu tarama araştırmaları belirli bir zamanda aynı deneyime sahip olan grupların algı ve davranışlarını incelemektir. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Creswell, 2016; Fowler, 2013; Karasar, 2020).

### Evren ve Örneklem

Araştırma örneklemini, İstanbul ilinde Bahçelievler, Esenler, Güngören ve Şişli’de bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen, okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve ortaöğretimden sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürlerinden oluşmaktadır. Bu ilçelerde görev yapan eğitim yöneticileri, okul yöneticileri ve öğretmenler arasından, random (rastgele) usulüyle seçilen 351 katılımcı araştırma örneklemine alınmıştır. Rastgele seçim yöntemi, evreni temsil eden bir örneklem seçilerek evrene genellemeler yapmaya imkân verir (Fowler, 2013).

Araştırmanın evreni ise İstanbul genelinde MEB’e bağlı ortaöğretim kurumlarında (Lise ve Dengi Okullar) çalışan öğretmen, okul müdürü, okul müdür yardımcısı ve ilçe milli eğitim şube müdürleridir. Tablo 1’de araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların demografik nitelikleri incelenebilir.

**Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Alt Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Erkek	220	62,6
	Kadın	151	37,4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	66	18,8
	6-10 yıl	79	22,5
	11-15 yıl	47	13,4
	16 yıl üzeri	159	45,3
Görev	Şube Müdürü, Öğretmen, Müdür ve Müdür Yrd.	197	56,1
		154	43,9
Toplam		351	100,0

Tablo 1’de demografik özelliklere ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların % 62,6’sı (N=220) erkek ve % 37,4’ü (N=151) kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem düzeylerinin % 18,8 ile 1-5 yıl arasında, % 22,5’nin 6-10 yıl arasında, %13,4’nün 11-15 yıl arasında, % 45,3’nün ise 16 yıl ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların % 56,1’i öğretmen, % 43,9’u okul ve şube müdürüdür.



### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, 28 maddeden oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçek yoluyla toplanmıştır. Ölçek dijital olarak; elektronik posta ve mesaj ile katılımcılara dağıtılmıştır. Araştırmada hazırlanan ölçek, literatür taraması ile elde edilen bilgiler ve benzer araştırmalar ışığında hazırlanmıştır. İlk süreçte ölçekte yer alan toplam 35 madde için uzman görüşüne başvurulmuş ve bu kapsamda ölçme-değerlendirme ve alan uzmanlarından ölçek maddelerine ilişkin görüşler alınmıştır. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda ölçekte gerekli düzeltmeler (veri güvenilirliği ve tamlığı yönünden) yapıldıktan sonra ölçeğin anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacıyla 60 kişilik bir grup üzerinde anlaşılabilirlik çalışması yapılmıştır. Bu kapsamda ölçeği cevaplandıran şube müdürü, okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin ölçek maddeleri hakkındaki yorumları ve ölçme aracında yer verilen maddelerin anlaşılabilirlik düzeylerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Ön uygulama çalışması tamamlandıktan sonra pilot uygulamaya geçilmiştir. Bu kapsamda yaklaşık 150 kişilik bir grup üzerinde ölçeğin yapı geçerliliği test edilmiştir. Yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin yapılan pilot çalışma sonrasında güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda, ölçeğin üç alt boyutlu bir yapıda olabileceği tespit edilmiştir. Verilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığının belirlenmesi için (KMO) değeri incelenmiş ve bu değer 0,74 olduğu görülmüştür. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre (Barlett's  $X^2=1325,21$ ,  $p=0,01$ ,  $p<0,05$ ) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Pilot uygulama yapılan 150 kişilik gruptan elde edilen sonuçlarından hareketle 28 maddelik taslak ölçekten faktör yük değeri ,35'den düşük olan 4 madde ile madde toplam korelasyonu ,20'den daha küçük olan 5 madde çıkarılmıştır. Ön uygulama verilerinden hareketle faktör analizi sonucunda belirlenen 19 maddenin üç faktöre dağıldığı ve ölçeğin tüm maddeleri için eigen değeri 1'in üstünde olan üç faktörlü yapının toplam varyansın %74'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Söz konusu faktörler "Yöneticilik Yapma Tutumu, Yönetici Atama Kriterleri, Yönetici Beceri ve Yetkinlikleri" olarak adlandırılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar ve açıklanan varyans oranları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçekte Yer Alan Boyutlar ve Varyans Oranları**

İfadeler	Boyut	A.Varyans Oranları	X	s.s.
16-Okul yöneticiliği yapmayı asla düşünmüyorum*	<b>Yöneticilik Yapma Tutumu</b>	19%	2,99	1,50
17-Okul yöneticiliği yapmak oldukça zordur.			4,01	1,23
18-Ekonomik olarak geliştirilse bile asla yöneticilik yapmam			3,00	1,44
19-Okul müdürlüğü yapmayı her zaman hedeflerim			3,32	1,41
14-Okul müdürleri merkezi olarak Bakanlık tarafından atanmalıdır	<b>Yönetici Atama Kriterleri</b>	23%	3,50	1,41
15-Okul müdürleri Valiler tarafından atanmalıdır			2,49	1,36
22-Okul yöneticilerinin seçiminde velilerin rolü olmalıdır			2,52	1,42

23-Okul yöneticisi atamada ilçe milli eğitim müdürlüğünün rolü olmalıdır	3,08	1,39	
24-Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurullarında eğitim yöneticileri kadınlar arasından belirlenmelidir	3,53	1,44	
25-Eğitim yöneticiliği öğretmenlik dışında bir meslek olarak kabul edilmelidir.	3,59	1,53	
27-Özel Program ve proje/protokol uygulayan okullarda okul yöneticisi ve öğretmen yer değişiklikleri MEB yönetici, öğretmen görevlendirme ve yer değiştirme sistemi dışında farklı bir sistemle yapılmalıdır.	3,37	1,44	
28-Özel Program ve proje /protokol uygulayan okulların okul yöneticileri sınavsız olarak MEB tarafından merkezi sistemle atanmalıdır	3,06	1,51	
1-Eğitim yöneticisi adil olmalıdır.	4,95	0,23	
2-Eğitim yöneticisinin iletişim becerileri iyi olmalıdır.	4,92	0,28	
3-Okul müdürleri belli aralıklarla rotasyona tabii tutulmalıdır.	4,04	1,13	
4-Okul müdürlerinin Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesi olmalıdır.	3,65	1,35	
5-Okul yöneticisi görevlendirilirken okulun türüne uygun branşı olan adaylara ek puan verilmelidir.	4,16	1,17	
6-Yönetici adaylarının ulusal/uluslararası dergilerde yayınlamış akademik makaleleri bulunanlara ek puan verilmelidir.	3,81	1,30	
7-Okul yöneticisi adaylarının en az iki yıl öğretmenlik deneyimi olmalıdır.	26%	4,66	0,72
8-Okul müdürü olarak atanmak için en az 2 yıl öğretmenlik 3 yıl müdür yardımcılığı deneyimi olmalıdır.	4,60	0,76	
9-Okullar büyüklükleri-ne göre farklı gruplara ayrılmalı, okul müdürlerinin öncelikle küçük okullarda göreve başlayıp deneyim kazanmaları sağlanmalıdır.	4,18	1,10	
10-Okul yöneticileri merkezi sınavla yazılı, yerel sınavla sözlü notlarına göre değerlendirilip atanmalıdır.	3,57	1,40	
11-Sözlü sınav komisyonların-da üniversitelerden akademisyenler yer almalıdır.	3,56	1,37	



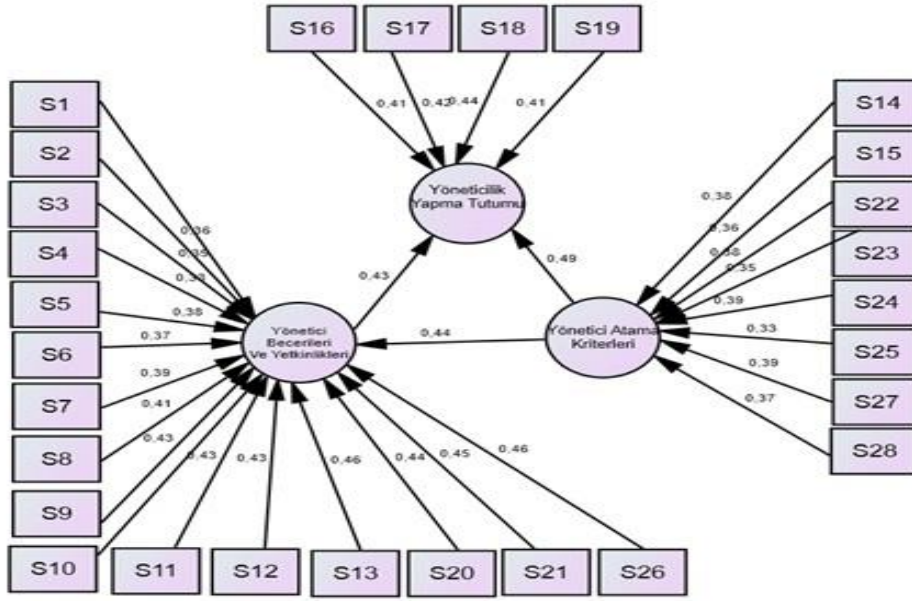
12-Okul yöneticilerinin seçiminde öğretmenlerin de rolü olmalıdır.	3,69	1,38
13-Eğitim yöneticileri MEB tarafından verilecek eğitim yönetimi sertifikası sahibi olmalıdır.	3,78	1,31
20-Okul yöneticilerinin liderlik becerileri gelişmiş olmalıdır	4,76	0,56
25-Okul yöneticisi değerlendirilmesinde yabancı dil bilenlere ek puan verilmelidir	3,46	1,47

Tablo 2 incelendiğinde faktör analiziyle elde edilen üç boyut, toplam varyansın yaklaşık %68'ni oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir. Boyutlar incelendiğinde, zaman yönetici becerileri ve yetkinlikleri boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %26, iç tutarlılığı ise 0,81 olarak tespit edilmiştir. Yönetici atama kriteri boyutunda açıklanan varyans yüzdesi %23, iç tutarlılık 0,80'dır. Yöneticilik yapma tutumu değerlendirilmesi boyutunda açıklanan varyans yüzdesi %19, iç tutarlılığı ise 0,79'dur.

Ölçekte tespit edilen üç faktörlü yapıya göre uygulanan doğrulayıcı faktör analizi çalışmasında maddelerin ölçek katkısının %95 güven düzeyinde olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Ölçek; yöneticilik yapma tutumu, yönetici atama kriteri, yönetici becerileri ve yetkinlikleri alt boyutlarından oluşmuştur. Çalışmadaki uyum parametreleri incelendiğinde  $\chi^2(2,52)$ , AGFI(0,88), GFI(0,93), CFI(0,94), IFI(0,93), RMSEA(0,09), SRMR(0,06), PNFI(0,83) ve PGFI(0,61) kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğu görülmektedir.

Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirildiğinde, birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilmektedir. Bunlardan en sık kullanılanları: Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların (RMSEA) Ortalama Karekökü 'dür (Büyüköztürk, 2020). Görüldüğü gibi model uyum indekslerinin tamamı kabul edilebilir düzeydedir. Şekil 1'de AFA sonucunda oluşan ve DFA ile sınanan model yer almaktadır.

Şekil 1. Ortaöğretim Kurumları Okul Yöneticisi Seçme ve Görevlendirme Ölçeği Path Diyagramı



Sonuçlara göre; Yöneticilik Yapma Tutumu 16-17-18-19, Yönetici Atama Kriteri 14-15-22-23-24-25-27-28, Yönetici Becerileri ve Yetkinlikleri 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-20-21-26 nolu ifadelerden oluştuğu görülmüştür. Path diyagramında da görüldüğü üzere AFA sonucunda literatür taraması dikkate alınarak elde edilen üç faktörlü yapının DFA sonucunda doğrulandığı, diğer bir deyişle ölçeğin iyi bir uyum düzeyine sahip ve incelenen konuyu ölçebilecek geçerlik ve güvenilirlikte olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada faktör yükleri ve alt faktörlerin toplanabilirliği Tukey toplanabilirlik testi ile değerlendirilmiştir. Çok sayıda çoklu karşılaştırma testi bulunmaktadır. Çoklu karşılaştırma testleri arasındaki temel fark ele aldıkları hata oranlarından kaynaklanmaktadır (Bülbül, 2000). Tukey toplanabilirlik testine göre, ölçeğin toplanarak ölçek toplam puanı elde edilmesi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır ( $p=0,17$ ,  $p>0,05$ ).

Araştırmada katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri tepki düzeylerinin eşit olup olmadığı Hotelling  $T^2$  istatistik testi ile değerlendirilmiştir. Bu teste göre, ölçeğin Hotelling  $T^2$  testi sonucunun anlamlı olduğu saptanmıştır ( $T^2=2358,32$ ,  $p = 0,01$ ). Bu sonuçla ölçekte tepki yanlılığı olmadığı ifade edilebilir.

Araştırmada araştırmacı tarafında geliştirilen ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla her bir alt boyut için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve sırasıyla her bir alt boyut için 0,79, 0,80 ve 0,81 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyi ise 0,86 olarak bulunmuştur. Ölçekten elde edilen alfa katsayıları dikkate alındığında güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu sonucuna varılabilir. Bu bulgulara göre, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre, çalışmada ölçeğin uygulamaya devam edilmesine karar verilmiştir. Ölçek dijital uygulamaları yoluyla hazırlanmış; elektronik posta ve mesaj ile katılımcılara dağıtılmıştır. Ölçek toplam 355 kişiye uygulanmıştır. 4 ölçek formu araştırma kapsamına belirsiz cevap ve boş bırakma nedenleriyle değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 351 katılımcının görüşleri araştırmaya dahil edilmiştir.

## Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS for Windows 22.0 paket programı ile yapılmıştır. DFA analizleri ise IBM SPSS Amos programı yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan likert tipi ölçek beşli değerlendirme şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek olumludan olumsuz doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hale getirilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçeğin her bir alt boyutunun cinsiyet ve görev düzeylerine göre incelenmesinde ise bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Mesleki kıdeme göre incelenmesinde, varyans analiz testi uygulanmıştır. Çalışma grubunun normal dağılım gösterip göstermediği (skewness ve kurtosis değerleri) incelenmiştir. Yapılan normal dağılım analizleri skewness (çarpıklık)= -,576; kurtosis (basıklık)= ,843 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler -1 ile +1 arasında olduğu için çalışma grubunun normal dağılım gösterdiği bulunmuştur.

Ölçek puanlarının güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Ayrıca çalışmada yapısal geçerliliğinin incelenmesinde Faktör analizi yapılmıştır, uyum parametreleri, açıklanan varyans oranları, KMO düzeyi ve Barlet's testi sonuçları verilmiştir. Ölçeklerin boyut ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Boyutların cinsiyet ve görev düzeylerine göre incelenmesinde bağımsız örneklem t testi analizi ve kıdem yılına göre incelenmesinde varyans analiz testi uygulanmıştır. Varyans analiz testinden sonra farkı yaratan grubun belirlenmesinde Sidak ikili karşılaştırma testi yapılmıştır. Sidak testi Bonferroni testinin modifiye edilmiş halidir (Conagin ve Barbin, 2006). Bonferroni testine göre güven aralığı daha dar ve daha güçlü olduğundan tercih edilmiştir. Test çoklu karşılaştırmalarda kritik değer olarak t tablo değerini kullanır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların ortaöğretim kurumlarına okul yöneticisi seçme ve görevlendirme algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçlarına; bu görüşlerin araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, mesleki kıdem ve katılımcıların yürüttüğü mevcut görevine göre farklılaşma durumuna yer verilmiştir. Katılımcıların okul yöneticiliği algılarına ilişkin betimsel bulgular Tablo 3'de incelenebilir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticisi Seçme ve Görevlendirmeye İlişkin Betimsel Analiz Bulguları

	n	X	s.s.	Minimum	Maximum
Yöneticilik Yapma Tutumu	351	3,33	0,85	1,00	5,00
Yönetici Atama Kriteri	351	3,24	0,82	1,44	5,00
Yönetici Becerileri ve Yetkinlikleri	351	4,11	0,50	2,19	4,94

n: Katılımcı sayısı; X: aritmetik ortalama; ss: standart sapma

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların yöneticilik yapma tutum düzeyleri  $3,33 \pm 0,85$ , yönetici atama kriteri düzeyleri  $3,24 \pm 0,82$ , yönetici becerileri ve yetkinlikleri düzeylerinin  $4,11 \pm 0,50$  olduğu saptanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerinin yöneticilik yapma tutumu, yöneticilik becerileri ve yetkinlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

Katılımcıların cinsiyet, mesleki kıdem ve görev türlerine göre okul yöneticiliği algılarına ilişkin bulgular Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Cinsiyet, Mesleki Kıdem ve Görev Türlerine Göre Okul Yöneticiliğine İlişkin Algıları

Katılımcıların Özellikleri		Yöneticilik Yapma Tutumu		Yönetici Atama Kriteri		Yönetici Becerileri ve Yetkinlikleri	
		X±s.s.	p	X±s.s.	p	X±s.s.	p
Cinsiyet	Erkek	3,27±0,83	0,01*	3,24±0,82	0,84	4,01±0,51	0,03*
	Kadın	3,44±0,87		3,23±0,83		4,28±0,49	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	3,65±0,82	0,01*	3,49±0,92	0,01*	4,29±0,45	0,01*
	6-10 yıl	3,24±0,83		3,00±0,81		4,13±0,56	
	11-15 yıl	3,18±0,88		3,16±0,76		4,05±0,38	
	16 yıl üzeri	3,29±0,84		3,28±0,78		4,04±0,52	
Görev	Öğretmen	3,47±0,82	0,01*	3,18±0,84	0,36	4,23±0,47	0,01*
	Şube-okul müdürü	3,15±0,85		3,28±0,8		3,96±0,51	

\*0,05 düzeyinde anlamlı farklılık

Tablo 4 incelendiğinde kadın öğretmenlerin yöneticilik yapma tutumlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde kadın katılımcıların yöneticilik beceri ve yetkinlik düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Kadın katılımcılar yönetici olmak için bireylerin daha üst düzey beceri ve yetkinliğe sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Yönetici Atama Kriteri düzeylerinin ise cinsiyete göre farklı seviyelerde olmadığı tespit edilmiştir (p=0,84).

Tablo 4 incelendiğinde mesleki kıdemleriyle yöneticilik yapma tutumu, yönetici atama kriteri, yönetici becerileri ve yetkinlik düzeylerinin farklı seviyelerde olduğu görülmüştür. Bir ile beş yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların, altı yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan öğretmenlere göre yöneticilik tutumlarının farklı seviyelerde olduğunu ortaya koymuştur (p=0,01). Kıdem düzeyi düşük olan öğretmenlerin yöneticilik yapma tutumları, yönetici atama kriterleri ve yönetici olmak için gerekli becerileri daha kıdemli öğretmenlere göre yüksek düzeyde algıladığı ifade edilebilir. Bununla birlikte katılımcıların görevlerinin yöneticilik yapma tutumu, yöneticilik becerileri ve yetkinlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu ve öğretmenlerin yöneticilik yapma tutumları, yönetici atama kriterleri ve yönetici olmak için gerekli becerilerinin şube-okul müdürlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yönetmelikler sürekli değiştirilmektedir. Sık yapılan bu değişiklikler sebebiyle okul yöneticisi yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik eğitim yöneticileri tarafından kabul görmüş bir yapı bulunmamaktadır. Bu çalışma alan yazında bu boşluğu doldurmak için hazırlanmıştır. Bu çalışma okul yöneticilerinin seçim ve görevlendirilmesinde kullanılmak üzere yeni bir model oluşturmak amacıyla yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda önerilen model

ekte sunulmuştur. Öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından kabul görmeyen eğitim, yönetim ve görevlendirme sistemi değişikliklerinin başarıya ulaşması mümkün değildir (Kagan, & Cohen, 2017; Kepes, 2018). Çalışmada katılımcıların cinsiyetlerinin yöneticilik yapma tutumu, yöneticilik becerileri ve yetkinlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin, yöneticilik yapma tutumları erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Benzer şekilde kadın katılımcıların yöneticilik beceri ve yetkinlik düzeylerinin daha yüksek olduğu, kadın katılımcıların yönetici olmak için yönetici adaylarının daha üst düzey beceri ve yetkinliklere sahip olması gerektiğini düşündükleri ifade edilmiştir. Yönetici atama kriter düzeylerinin ise cinsiyete göre farklı seviyelerde olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespite rağmen okullarda yöneticilik yapmanın kadınlar açısından özendirilmesi gerektiği ile ilgili bulgular dikkat çekmektedir. “Öğretmenliğin yarım gün çalışma saatinden dolayı kadınlar bu mesleğe daha çok yönelmekte, tam gün çalışmayı gerektiren yöneticilikten uzaklaşmaktadırlar. Bu durumu düzeltmek için kadınların çocuklarını güven içinde bırakabilecekleri kreşlerin ve anaokulu sayılarının artırılarak her bölgede yaygınlaştırılması sağlanmalıdır” (Köroğlu, 2006, s.102).

Araştırma; yöneticilik yapma isteği, yönetici atama kriterleri, yönetici becerileri ve yetkinlik düzeylerinin mesleki kıdem düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Mesleki olarak kıdemi düşük öğretmenlerin yöneticilik yapma isteği kıdemi yüksek olan öğretmenlere göre daha fazladır. Araştırma mesleki kıdemi 11-15 yıl arası olan öğretmenlerin yöneticilik yapma tutumunun en düşük olan öğretmenler olduğunu ortaya koymaktadır. Mesleki kıdemi düşük öğretmenler, yönetici seçme kriterleri ve yöneticilik becerilerinin daha yüksek olması gerektiğini düşünmekte aynı zamanda kendilerini bu şartlara göre hazırlamaktadır. Araştırmada “Yönetici adaylarından akademik makalesi olanlara ek puan verilmelidir.” ve “Okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisansı olmalıdır” görüşüne katılım bu sonucu doğrulamaktadır. Karaca, Özcan ve Karaca'nın 2023 Vizyonu bağlamında eğitim kurumlarına yönetici seçme sınavının değerlendirdiği araştırmasında lisansüstü eğitimin yönetici atamada ek puan olarak değil de atama kriteri olarak sayılması gerektiği vurgulanmaktadır. Ek olarak eğitim yöneticilerinin göreve atanmadan önce lisans üstü eğitim yapmalarının zorunlu olması gerektiği yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir (Altın, & Vatanartıran, 2014; Gezer, 2021; Öz, 2019; Peçe, & Taşdemir, 2021, Recepoğlu, & Kılınç, 2014).

Araştırmada, katılımcıların yönetici atama kriterleriyle yönetici becerileri ve yetkinlikleri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. “Eğitim yöneticisinin iletişim becerisi iyi olmalıdır.” ve “Eğitim yöneticisinin liderlik becerileri gelişmiş olmalıdır.” görüşlerine katılım bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Araştırmayla yönetici adaylarının iletişim becerilerinin ölçüleceği, mülakat sınavlarının gerekli olduğu ve niteliğinin artırılması sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticisi yetiştirme programları bir an evvel uygulamaya konulmalıdır. Uygulamalar böyle olduğunda kurumsallaşma, standartlaşma ve bilimsellik hedefleri gerçekleşecektir. (Şişman, 2019). Nitelikli okul yöneticilerinin alanlarıyla ilgili, uluslararası çalışmaları takip edebilecek yabancı dil seviyesine sahip olmaları oldukça önemlidir.

Sonuç olarak, bu araştırmayla Ortaöğretim Kurumlarına Okul Yöneticisi Seçme ve Görevlendirmesine ilişkin katılımcıların düşük düzeyde bir algılarının olduğu belirlenmiştir. Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin hemen hemen her yıl değişmesi ve oturmuş bir yapının bulunmaması öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin düşük düzeyde algısına neden



olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin benimsemedikleri bir yönetici seçme ve görevlendirme biçiminin, uygulamada zorluklara neden olacağı anlamına gelmektedir. Yönetici seçme ve görevlendirme biçimi MEB'den ilgili bürokratlar, öğretmenler, kamu ve özel eğitim kurumu temsilcilerinin katılımıyla, ihtiyaçlara dayalı olarak yeniden ele alınarak geliştirilmelidir (Özmen, 2002). Okul yöneticileri seçimi belirlenen objektif kriterlere göre değerlendirilip liyakate dayalı olarak yapılmalıdır (Victoria State Government, 2018).

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulardan hareketle politika belirleyiciler için uygulamaya dönük öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Okul yöneticisi seçme ve görevlendirme yönetmeliği, okul yöneticilerinin işlerine daha motive olmalarını kolaylaştırıcı şekilde yeniden düzenlenmelidir.
- Okul yöneticileri iletişim gücü yüksek adaylar arasından seçilmeli ve seçilen yönetici, kurumun amaçları doğrultusunda başarıya ulaşması için iyi bir kurum içi iletişim ağı oluşturmalıdır.
- Kadın öğretmenleri yönetici olmaya özendirici önlemler alınmalıdır.
- MEB'e bağlı tüm eğitim kurumları aynı yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğiyle görevlendirilmelidir.
- Yönetici seçme ve görevlendirilmesinde yazılı ve mülakat sınavları yapılmalıdır.
- Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği liyakati ön plana çıkaracak şekilde düzenlenmelidir.
- Mülakat sınav komisyonlarında üniversitelerin ilgili alanlarından akademisyenler yer almalıdır.
- Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenler yöneticilik yapmaya teşvik edilebilir.
- Okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmelidir ve okul yöneticilerinin üzerindeki eğitimle ilgili olmayan görevler yerel yönetimlerin sorumluluğuna bırakılabilir.
- Okul yöneticilerinin sosyal ve ekonomik durumları iyileştirilip, yönetici olmak cazip hale getirilebilir.
- Doktora ve yüksek lisanslı eğitim yöneticilerinin MEB'de çalışmasını özendirici önlemler alınabilir.
- Okul yöneticilerini yüksek lisans ve doktora yapmaya teşvik edici önlemler alınmalı ve doktora yapmış okul yöneticisi sayısı arttırılabilir.
- Araştırma temel eğitim kurumlarını da kapsayacak şekilde sınıf öğretmenlerine, yöneticilere, uzmanlara, velilere ve öğrencilere de uygulanarak daha kapsamlı hale getirilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ve araştırmacının mesleki deneyimi ile elde ettiği tecrübeye dayalı olarak önerilen Yönetici Seçme ve Görevlendirme Modeli Şekil 2'da verilmiştir. Sunulan model önerisine göre okul yöneticiliği seçme ve görevlendirme işlemi iki aşamadan oluşmalıdır. Birinci aşamada yönetici adayının teorik bilgisi ölçmek için olarak yazılı sınav kullanılmalıdır. İkinci aşamada ise yönetici adayı konunun uzmanı



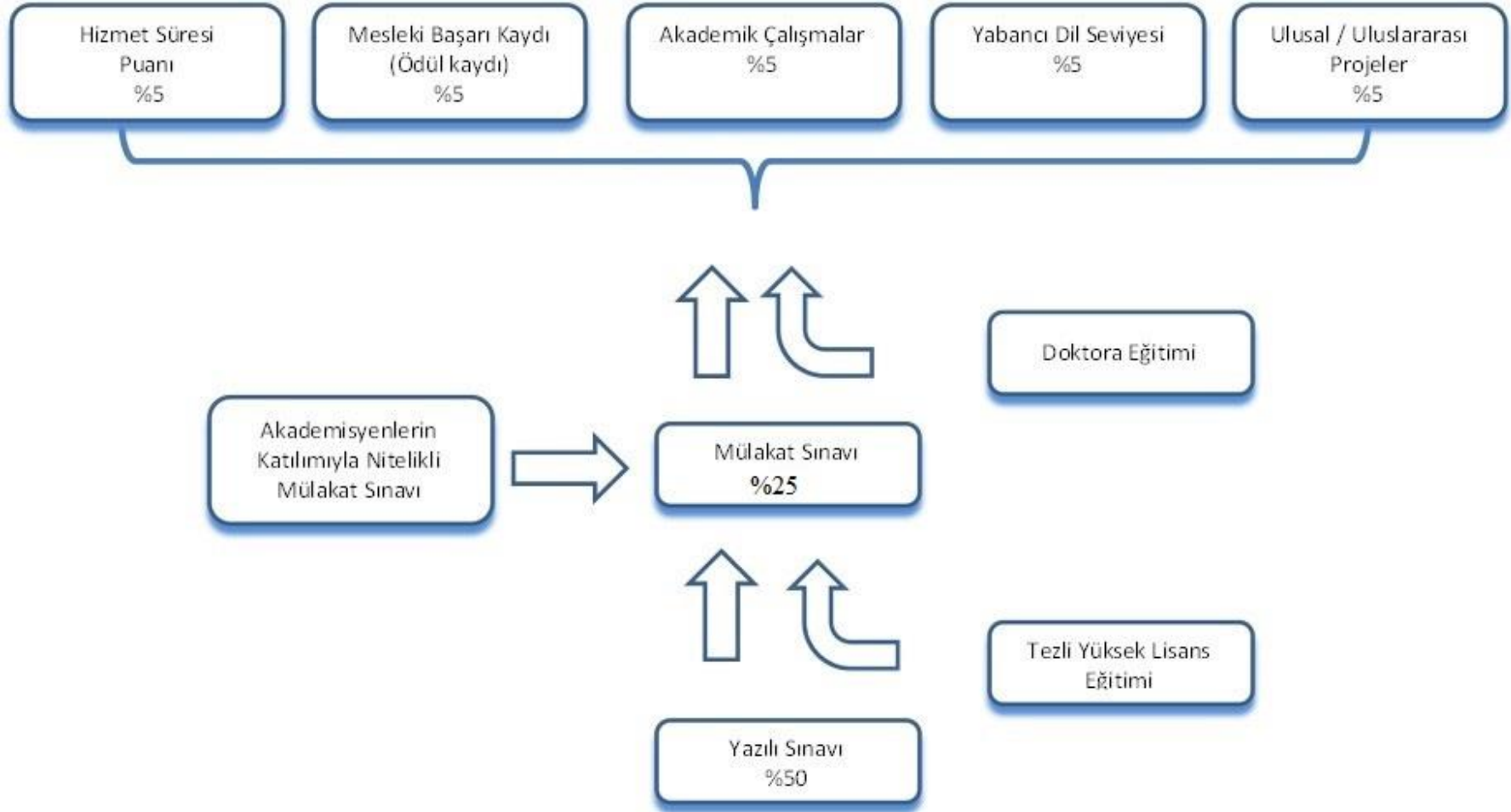
akademisyen ve eğitim yöneticileri tarafından iletişim, girişimcilik, problem çözme becerileri yönüyle mülakat sınavına alınmalıdır.

- **Yazılı Sınav:** Yazılı sınavın MEB yönetici seçme ve görevlendirme sisteminde ağırlığı %50 olmalıdır. Bu sınavdan 60 ve aşağı not alanlar MEB okul yöneticisi seçme ve görevlendirme sınavından başarısız sayılmalıdır. Modelde görüldüğü gibi tezli yüksek lisans eğitimini tamamlayanlar MEB okul yöneticisi seçme ve görevlendirme yazılı sınavından muaf tutulmalıdır.
- **Mülakat Sınavı:** Mülakat sınavının modeldeki ağırlığı %25 olmalıdır. Doktora eğitimini tamamlayanlar yazılı ve mülakat sınavlarından muaf tutulmalıdır.

#### **Diğer Belgeler:**

- **Hizmet Süresi:** MEB yönetici seçme ve görevlendirmeye başvuran adayın MEB'de kadrolu olarak geçirdiği hizmet süresi başvuruda değerlendirilmelidir. Hizmet süresinin MEB yönetici seçme ve görevlendirme sisteminde ağırlığı %5 olmalıdır.
- **Mesleki Başarı Kaydı:** MEB yönetici seçme ve görevlendirmeye başvuran adayın mesleki başarı kaydının MEB yönetici seçme ve görevlendirme sisteminde ağırlığı %5 olmalıdır. (Adayın 657 devlet memurları kanununa göre aldığı başarı, üstün başarı ve ödül belgelerine puan verilmelidir.)
- **Akademik Çalışmalar:** MEB yönetici seçme ve görevlendirmeye başvuran adayın hakemli akademik dergilerde yayınlanan makaleleri başvuruda değerlendirilmelidir. Akademik çalışmaların MEB yönetici seçme ve görevlendirme sisteminde ağırlığı %5 olmalıdır (En çok iki makale).
- **Yabancı Dil:** Yönetici adayının bildiği yabancı dil ek puan ile değerlendirilmelidir. Yabancı dil bilmenin MEB yönetici seçme ve görevlendirme sisteminde ağırlığı %5 olmalıdır. (ÖSYM'nin yaptığı YDS sınavında adayın A Seviyesi 5, B Seviyesi 4, C Seviyesi 3, D Seviyesi 2, E seviyesi 1 puan olarak değerlendirilmelidir).
- **Ulusal/Uluslararası Projeler:** MEB yönetici seçme ve görevlendirmeye başvuran adayın araştırmacı, yürütücü ve danışman olarak yer aldığı projeler değerlendirilmelidir. Projelerde görev almanın MEB yönetici seçme ve görevlendirme sisteminde ağırlığı %5 olmalıdır (En fazla 1 ulusal,1 uluslararası proje).

Şekil 2. Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Okul Yöneticisi Seçme Model Önerisi



**KAYNAKÇA**

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6207>
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiyede okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö., & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *M.K.U Journal of Graduate School of Social Sciences*, 12(31), 166-186.
- Ata, E. (2015). *Okul yöneticilerinin öz yeterlik inançları ile etkili okul liderliği arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Avrupa Komisyonu, E. (2013). *Avrupa'da öğretmenler ve okul liderlerine ilişkin temel veriler*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2797/55797>
- Baltacı, A., & Coşkun, M. K. (2019). 2023 Eğitim vizyon belgesine ilişkin öğretmen algısı. *HAYEF: Journal of Education*, 16(2), 130-155. <https://doi.org/10.5152/hayef.2019.19013>
- Berk, Ş., Topcan, T., & Özdemir, S. (2015). Evaluation of selection criteria of schools principal in Turkey: a qualitative study in order to define appropriateness of selection criteria of school principal from the point of view of participants. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 176-184.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (20. bs.). Pegem Akademi yayınları.
- Bülbul, S. E., (2000). Çoklu karşılaştırma testleri ve bir örnek uygulama. *Öneri Dergisi*, 3(14), 95-100
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi Yayınları.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni; nitel; nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Eğiten kitap yayınları.
- Conagin, A., & Barbin D. (2006). Bonferroni's and Sidak's modified tests. *Sci. Agric. (Piracicaba, Braz.)* 63(1) 70-77
- Demirer, M., & Dak, G. (2019). Üst düzey yöneticiler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin Erasmus+ projelerine. *Journal of Social Sciences*, 5, 255-233. <https://doi.org/10.21733/ibad.627950>
- Derinbay, G. D., & Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale University Journal of Education*, 40(40), 220-233. <https://doi.org/10.9779/PUJE748>
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods*. SAGE.
- Gezer, Y. (2021). Okul müdürlerinin yöneticilikte profesyonelleşmeye ilişkin görüşleri. *Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 60-73.

- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe University Journal of Education*, 24, 206-211.
- Kagan, S. L., & Cohen, N. E. (2017). *Reinventing early care and education: a vision for a quality system*. Texas Publons.
- Karaca, İ., Özcan, M. & Karaca, N. (2021). Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin 2023 eğitim vizyonu bağlamında incelenmesi. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 2(1), 26-32.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (23. bs.). Nobel Akademi Yayıncılık.
- Kepes, G. (2018). *Education of vision*. SAGE.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve devlet okulu örneği). *The Journal of Turkish Educational Sciences*, 3(1), 79-93.
- Konan, N., Bozanoğlu, B., & Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(3), 323-349. <https://doi.org/10.17569/tojqi.331788>
- Köroğlu, F. (2006). *Okul yönetiminde cinsiyet etkeni ve kadın öğretmenlerin okul yöneticiliği talepleri*. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kwan, P. (2010). Assessing candidates for the post of principal of a school. *Procedia Social and Behavioral*, 9(2010), 1855-1859. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.413>
- MEB. (1998, 23 Eylül). Eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değişikliğine ilişkin yönetmelik. (23472). <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>.
- MEB. (2014, 10 Aralık). 19. MEB Şura kararları. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_12/10095332\\_19](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/10095332_19).
- MEB. (2014, 10 Haziran). Eğitim kurumları görevlendirilmesine ilişkin yönetmelik. (29026). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>
- MEB. (2015, 06 Ekim). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik. (29494). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>
- MEB. (2016, 01 Eylül). Özel program ve proje uygulayan eğitim kurumları yönetmeliği. (29818). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/09/20160901-32.htm>
- MEB. (2021, 05 Şubat). Bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. (31386). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38297&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Journal of Education and Social Sciences*, 176, 86-97.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37), 244-266.
- Onural, H. (2005). Üst düzey yöneticilerin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Journal of Education Management In Theory And Practice*, 11(41), 69-85.

- Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 2(2), 311-334.
- Özdemir, S. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayınları.
- Özmen, F. (2002) *Etkili okul yöneticiliği: Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği devletlerindeki uygulamalarından örnekler*. 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara
- Palmer, B., & Mullooly, J. (2015). Principal selection and school district hiring cultures: fair or foul? *Journal of Education & Social Policy*, 2(2), 26-37.
- Palmer, B. (2016). Principal selection: A national study of selection criteria and procedures. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 13(3), 6-22.
- Peçe, İ., & Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin yönetim kadrolarını tercih etme sebepleri ve yönetici seçimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 123-135.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2),1817-1845.
- Şişman, M. (2019). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. (11 bs.). Pegem Akademi Yayınları.
- Victoria State, G. (2018). *Principal selection guide*. <https://www.education.vic.gov.au>