

# **Evaluation of School Principalship Employment Processes in the context of Legal Texts and Opinions of School Principals**

**Taner KAYA, Muğla Sıtkı Koçman University, ORCID:0000-0003-3677-5935**

**Tuğba HOŞGÖRÜR, Muğla Sıtkı Koçman University, ORCID: 0000-0001-7109-3935**



## **Abstract**

*In this study, it was aimed to evaluate the employment processes of school principals in Turkey, based on legal texts and the opinions of school principals. The research was designed using the case study model. The study group of the research consists of twenty-four school principals working in different districts of Muğla Province. The study group was determined by using maximum variation sampling, one of the purposive sampling methods. The data of the study were collected through face-to-face interviews with school principals using a semi-structured interview form developed by the researcher. The collected data were analyzed using the inductive analysis technique. The results of the data obtained through interviews in the study indicated various problems related to the regulation for the appointment of administrators, employment and working conditions of school principals, and the professionalization of administration. Based on the results obtained from the analysis of legal texts related to school administration, these issues were discussed within the scope of past practices, and recommendations were presented.*

**Keywords:** School administration, school principal, employment, legal texts

Inonu University  
Journal of the Faculty of  
Education  
Vol 25, No 1, 2024  
pp. 145-170  
[DOI](#)  
10.17679/inuefd.1327261

[Article Type](#)  
Research Article

[Received](#)  
13.07.2023

[Accepted](#)  
23.03.2024

## **Suggested Citation**

Kaya, T. & Hoşgörür, T. (2024). *Evaluation of school principalship employment processes in the context of legal texts and opinions of school principals*, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 25(1), 145-170. DOI: 10.17679/inuefd.1327261

This article is produced from the master's thesis titled 'Evaluation of School Administration Employment Processes in the Context of Legal Texts and Opinions of School Principals,' conducted under the supervision of Assoc.Prof.Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **Introduction**

Schools have very complex organizational dynamics and school principals continue to work in many areas such as the management of teachers, students, and educational processes, the management of relations with parents and social environment, and the financial management of the school in relation to this complex structure. The broad roles and responsibilities required by their leading roles and duties in achieving the school's goals and fulfilling them successfully; make it mandatory for principals to be selected from among those who have the competencies to carry out this job professionally. However, the conditions for the selection and employment of school principals in Turkey have changed many times in the historical process and some of these changes have not been permanent enough to provide the desired benefit to the system, although some of these changes include relatively qualified applications. In this respect, it is considered important to consider both past practices and current employment conditions in a multidimensional way, in terms of making school principals professional, as well as making it functional by basing it on scientific foundations.

### **Purpose**

The aim of this research is to evaluate the employment processes of school principals in Turkey, based on legal texts and the opinions of school principals. In this direction, the following questions will try to be answered:

- How have the employment processes of school principals been handled in legal texts over years?
- What are the school principals' views on the criteria in the school principal selection system?
- What are the school principals' views on the employment conditions of school principals?
- What are the school principals' views on the professional status of school principalship in Turkey?

### **Method**

As a result of the research, it was stated by the participants that the regulation on appointing principals changes very frequently and this situation causes uneasiness on them, and that the time required to be a teacher in order to become a school vice principal, and as a deputy principal to become a school principal, is insufficient. School principals stated that they should receive a preliminary training on technical issues before starting to work as a principal, that there should be no obligation to attend classes, and that the necessary regulations should be implemented urgently for the school administration to be carried out as a professional profession based on postgraduate education, instead of serving as a four-year assignment. In addition, school principals stated that besides the heavy workload specified in their job descriptions, their powers were limited and the wages received were not equivalent to the responsibilities they had undertaken.

### **Findings**

As a result of the research, it was stated by the participants that the regulations for appointing principals, change very frequently and this situation causes uneasiness on them, and that the time required to be a teacher in order to become a school vice principal, and as a deputy principal to become a school principal, is insufficient. School principals stated that they should receive a preliminary training on technical issues before starting to work as a principal, that there should be no obligation to attend classes, and that the necessary regulations should

be implemented urgently for the school administration to be carried out as a professional profession based on postgraduate education, instead of serving as a four-year assignment. In addition, school principals stated that besides the heavy workload specified in their job descriptions, their powers were limited and the wages received were not equivalent to the responsibilities they had undertaken.

### **Discussion & Conclusion**

Based on the results obtained from the research, it can be said that there is a need for research to develop a model related to career steps in the context of the school principal selection system and an effective and quality interview process. On the other hand, pre-service training on the use of financial and information systems should be given to school principals. Regulations for selecting and appointing school principals should be established with a scientific point of view, by taking the opinions of relevant stakeholders and in cooperation with academicians. In addition, necessary measures should be taken to ensure that the established system creates a permanent structure that will not be affected by political changes, and regulations should be amended only in cases that are out of date or when the requirements are not met. The obligation of school principals to attend classes should be abandoned. It is necessary to abandon the practice of conducting principalship as a second task together with teaching and as a four-year assignment, to make the school principalship as a permanent position, and accordingly, to make adjustments in the personnel rights and wage policy.

## Okul Yöneticiliği İstihdam Süreçlerinin Hukuksal Metinler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri Kapsamında Değerlendirilmesi

Taner KAYA, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, ORCID:0000-0003-3677-5935

Tuğba HOŞGÖRÜR, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-7109-3935



Inönü Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
Cilt 25, Sayı 1, 2024  
ss. 145-170

[DOI](#)  
10.17679/inuefd.1327261

[Makale Türü](#)  
Araştırma Makalesi

[Gönderim Tarihi](#)  
13.07.2023

[Kabul Tarihi](#)  
23.03.2024

### Öz

Bu çalışmada hukuksal metinler ve okul müdürlerinin görüşlerine dayanarak, Türkiye’de okul yöneticiliğinin istihdam süreçlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma durum çalışması modeli kullanılarak desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Muğla ilinin farklı ilçelerinde görev yapan 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak, okul müdürleri ile yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Toplanan veriler, tümevarım analizi tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Çalışmanın görüşmeler yoluyla elde edilen verilerinin sonuçları; yönetici görevlendirme yönetmeliği, okul yöneticilerinin istihdam ve çalışma koşulları ile yöneticiliğin meslekleşmesine yönelik çeşitli sorunlar olduğunu göstermiştir. Bu sorunlar, okul yöneticiliği ile ilgili hukuki metinlerin analizinden elde edilen sonuçlar ile birlikte-geçmişte uygulamalar kapsamında- değerlendirilerek tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:**Okul yöneticiliği, okul müdürü, istihdam, hukuksal metinler

### Önerilen Atıf

Kaya, T. & Hoşgörür, T. (2024). Okul Yöneticiliği İstihdam Süreçlerinin Hukuksal Metinler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri Kapsamında Değerlendirilmesi, Inönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 145-170. DOI: 10.17679/inuefd.1327261

Bu makale, Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR danışmanlığında yürütülen, “Okul Yöneticiliği İstihdam Süreçlerinin Hukuksal Metinler Ve Okul Müdürlerinin Görüşleri Kapsamında Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## **Okul Yöneticiliği İstihdam Süreçlerinin Hukuksal Metinler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri Kapsamında Değerlendirilmesi**

### **1. Giriş**

Okulların, oldukça karmaşık örgütsel dinamikleri vardır. Okul yöneticileri bu karmaşık yapıyla ilgili olarak, öğretmenlerin, öğrencilerin ve eğitimsel süreçlerin yönetimi, toplumsal çevre ile ilişkilerin yönetimi, okulun finansal yönetimi gibi birçok alanda çalışmalarını sürdürürler. Okul yöneticilerinin bu görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri, yönetim alanında yetişmiş olmalarını gerektirmektedir (Taymaz, 2021). Okulun amaçlarına ulaşmasında ve bunu başarı ile yerine getirmesinde sahip oldukları başat rol ve görevlerinin gerektirdiği geniş sorumluluklar; yöneticilerinin bu işi profesyonel bir şekilde gerçekleştirebilecek yetkinliklere sahip kişiler arasından seçilmesini zorunlu kılmaktadır. Türkiye’de okul yöneticiliğinin seçilme ve istihdam edilme koşulları tarihsel süreç içerisinde çok kez değişime uğramıştır. Bu değişimlerden bazıları görece nitelikli uygulamalar içerse de sisteme istenen faydayı sağlayacak kadar kalıcı olamamışlardır. Bu bakımdan geçmişteki uygulamaların ve mevcut istihdam koşullarının çok boyutlu olarak ele alınması, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi yanında, bilimsel temellere dayandırılarak işlevselliğe kavuşturulması açısından önemli görülmektedir.

Türkiye’de okul yöneticisi olmak için aranan temel koşul öğretmenliktir ve günümüze dek konu ile ilgili tüm yönetmeliklerde bu koşul varlığını sürdürmüştür. Ayrıca, uzunca bir süre daimi kadrolu olarak yürütülen okul müdürlüğü, 18.06.2014 tarih ve 29034 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik” ile ikinci görev olarak yürütülmeye başlanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı bu yönetmelikte ilk defa, asli görevin öğretmenlik olduğu ve okul müdürlüğünün ikinci görev kapsamında yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir (Türkçelik, 2017). Balcı (2021) bir okul yöneticisinin öğretmenlikten gelmediği sürece öğretmenlerin yaptıkları işin mahiyetine ve zorluklarına yönelik fikir sahibi olamayacağını ve dolaylı olarak onlara rehberlik ve danışmanlık yapmasının mümkün olmayacağını belirtir. Nitekim Çınkır (2010) çalışmasında, okul müdürlerinin en az sorun yaşadıkları alanın eğitim ve öğretimin yönetimi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzeri şekilde Baker (2001) çalışmasında, okul müdürlerinin çalışacakları okuldaki yaş grubuna yönelik öğretmenlik tecrübesine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenlik meslek bilgisine ve öğretmenlik tecrübesine sahip olmaları yöneticilik için istenen bir nitelik olmasına rağmen, yöneticilik öğretmenlikten farklı bir roldür ve bir kişinin aynı anda iki rolü birden oynaması mümkün değildir (Balcı, 2021). Çeltek (2019) çalışmasında, hukuki metinlere göre okul yöneticilerinin asıl mesleklerinin öğretmenlik olarak ele alınmamasının statü karmaşasına neden olduğunu ve bunun bir sonucu olarak da okul müdürlerinin, yöneticilik görevlerine tam anlamıyla odaklanamadıklarını belirtmiştir. Arabacı, Şanlı ve Altun’un (2015) yaptıkları çalışmada, ikinci görev kapsamında görevlendirilen okul müdürlerinin, yöneticilik pozisyonlarını kaybetmeye yönelik iş güvencesizliği hissettikleri ve bununla ilişkili kaygılar taşıdıkları görülmüştür. Bursalıoğlu (2003) ise öğretmenlik ile yöneticilik değer ve görevlerinin birbirlerine karışmış olmasını, Türkiye’de okul yöneticiliğinin bir meslek haline gelememesinin en önemli nedenlerinden biri olarak göstermektedir.

Hâlihazırda yürürlükte olan 05.02.2021 tarihli 31386 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme

Yönetmeliği'ne göre okul yöneticileri ikinci görev kapsamında çalışmak yanında, atandıkları okullardaki görev süreleri 4+4 yıl olacak şekilde belirli bir süre ile sınırlandırılmıştır. Okul müdürlerinin görevlerinde başarılı olabilmeleri, okulun vizyon ve misyonlarına ulaşması için çalışanlara ilham kaynağı olma, bunu sağlayacak bireyleri yetiştirme, okulu seçilen hedefe doğru yönlendirmek amacıyla gerekli müdahaleleri planlayarak uygulama ve tüm bunları gerçekleştirmek için gerekli kültürü oluşturma ve koruma konularında başarılı olmalarını gerektirir (Mathibe, 2007). Okul müdürlerinin atandıkları okullardaki görev sürelerine yönelik yapılan çeşitli araştırmalarda, dört yıllık sürenin bir kültür oluşturmak ve okul geliştirme çalışmaları için yeterli olmamak yanında, iş motivasyonlarını da olumsuz etkileyeceğine yönelik vurgular yapılmıştır (Kaya & Göçen, 2012; Türkmenoğlu & Bülbül, 2015). Dört yıl gibi sınırlı bir sürede okul müdürlerinin sorumluluk alanların her birinde başarıyı yakalayabilmeleri ve okulları adına olumlu çıktılar üretebilmeleri mümkün görünmemektedir. Nitekim Pereda vd. (2019) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin okulun gereksinimlerini analiz etme ve öğrenci performansını arttırmak için gerekli uygulamaları planlayıp hayata geçirme gibi eylemleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için çalıştığı okuldaki hizmet süresinin 11-15 yıl arasında olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye'de okul yöneticiliğinin sistemli ve bilimsel bir bakış açısıyla, etkili bir şekilde yürütülebilmesi için bir meslek olarak tanımlanması, bir uzmanlık alanı haline getirilmesi ve profesyonel bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Erdoğan (2000) konu ile ilgili olarak, okul yöneticiliğinin Türkiye'de bürokratik işlemlerin dışında uzmanlık gerektiren bir yapısının olmadığını belirtir. Hoşgörür (2017) çalışmasında, özellikle mesleki gelişimin, profesyonelliğin önemli göstergeleri arasında olduğunu vurgular. Bu bağlamda yönetici yetiştirme süreci okul yöneticilerinin hizmet öncesinden başlamalı ve geliştirme amacıyla hizmet içi eğitimlerle devam etmelidir (Brooking, 2008; Khan, Khalil&Iftikhar, 2015). Okul yöneticiliğinin ikinci bir görev olarak tanımlanması, alanlarında uzmanlaşmaları konusunda sistematik girişimlerde bulunulamaması ve yöneticilerin istihdam koşulları konusundaki yetersizliklerle birlikte sorunun gün geçtikçe artmasına neden olmaktadır (Ayyıldız, 2020).

Türkiye'de okul yöneticiliği ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, konu ile ilgili sorunların farklılaşan boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Receptoğlu ve Kılınc'ın (2014) çalışmalarında, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ile ilgili politikalara gerekli hassasiyetin gösterilmemesi ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görülmemesi, öne çıkan sorunlar arasındadır. Bunların yanında, okul yöneticilerinin seçilmesi sürecinin objektif yürütülememesi, seçim ölçütlerinin lider yöneticilerin özelliklerini kapsayıcı nitelik taşınamaması, istihdam koşullarına yönelik adaletsizlikler, görev başında destek mekanizmalarının yetersizlikleri, görevlendirme şeklinde atanmaları kaynaklı makam güvencesizliği gibi pek çok sorunun çözüm beklediği görülmektedir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz & Karaköse, 2012; Altın ve Vatanartıran, 2014; Arabacı vd., 2015; Aydın Baş & Şentürk, 2017; Konan, Çetin & Yılmaz, 2017; Korkmaz, 2014; Turhan & Karabatak, 2015; Sezer & Engin, 2021; Enterieva, 2022). Böyle bir gereksinimden yola çıkılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, hukuksal metinler ve okul müdürlerinin görüşlerine dayanarak, Türkiye'de okul yöneticiliğinin istihdam süreçlerini değerlendirmektir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Hukuksal metinlerde okul yöneticiliğinin istihdam süreçleri yıllar içinde nasıl ele alınmıştır?

- Okul müdürlerinin okul yöneticisi seçme sisteminde yer alan ölçütlere yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin okul yöneticiliğinin istihdam koşullarına yönelik görüşleri nelerdir?
- Okul müdürlerinin, Türkiye’de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması kapsamındaki görüşleri nelerdir?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırma Deseni

Türkiye’de okul yöneticiliği istihdam süreçlerinin yasal dokümanlar ve okul müdürlerinin görüşleri kapsamında incelemeyi amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerindendir. Çalışması kullanılarak desenlenmiştir. Okul müdürlerinin görüşlerine yönelik veriler, yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Çalışmanın yasal dokümanlara yönelik verileri için doküman analizi tekniği kullanılmış ve bu kapsamda 1971/2021 yılları arasındaki 16 yasa/yönetmelik incelenmiştir. Yasal dokümanlar, “Tercih Önceliği, Atama Yetkisi, Yer Değiştirme, Zorunlu Ders Görevi, Görev Öncesi Hizmet İçi Eğitim, Yazılı Sınav, İkinci Görev (Görevlendirme), Değerlendirme Ölçütleri, Mülakat, Müdür Yardımcısı Olabilmek İçin Öğretmenlik Görev Süresi, Müdür Başyardımcısı Olabilmek İçin Müdür Yardımcılığı Görev Süresi, Müdür Olabilmek İçin Müdür Yardımcılığı Görev Süresi” başlıklarına göre incelenmiş ve elde edilen veriler tablolaştırılarak bulgular bölümünde sunulmuştur.

### 2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Muğla ilinde görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiş olup; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, öğretim kademesi, hizmet süresi gibi özellikleri açısından farklılık içermesine özen gösterilmiştir. Okul müdürleri Muğla ili Menteşe ilçesi yanında, Ula, Milas, Ortaca, Marmaris ve Bodrum ilçelerindeki okullardan, okul türü anlamında da çeşitlilik sağlanarak (anaokulu, ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi, fen lisesi, imam hatip lisesi vb.) seçilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin 12’si kadın, 12’si erkektir. Müdürlerin yaşları 38-60, mesleki kıdemleri 14-38, okul müdürlüğü kıdemleri ise 2-27 yıl arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin 5’i yüksek lisans, 19’u lisans derecesine sahiptir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Görüşmelerde kullanılmak üzere araştırmacılar tarafından bir yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiş ve alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Eğitim yönetimi ve nitel araştırmalar konusunda tecrübeli alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemelerin yapılmasının ardından, soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla bir okul müdürü ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda bazı sorulara sonda sorular eklenmiş, bazı soruların sıralaması değiştirilmiş, bazı sorularda ise daha ayrıntılı/açıklayıcı ifadeler yer verilmiştir. Son şekli verilen görüşme formu, toplam altı soru ve buna bağlı sonda sorulardan oluşmaktadır. Veriler okul müdürleri ile yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Görüşmeler katılımcıların görev yaptıkları okullarda gerçekleştirilmiştir.

## 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Görüşmecilerin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevapların analiz edilme basamakları; verilerin kodlanması, kodlarla ilişkili temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve geçerlik ve güvenilirliği sağlama çalışmalarıdır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Okul müdürlerinin görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar bu dört basamakta analiz edilmiştir.

Analiz sürecinde öncelikli olarak çalışmaya katılan okul müdürleriyle yapılan görüşmelere ait ses kayıtlarının değiştirilmeden yazılı dökümü alınmıştır. Araştırmanın alt amaçlarından yola çıkarak ana temalar ve okul müdürlerinin görüşlerinden yola çıkarak alt temalar oluşturulmuştur. Alt temaların oluşturulması süreci, katılımcı okul müdürlerine ait cevaplar kodlandıktan sonra, bunları en iyi karşılayan başlıklar altında gruplandırılarak gerçekleştirilmiştir. Temalar ilk oluşturulduğu şekliyle veri setleri ile birlikte iki alan uzmanının görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların önerdikleri düzenlemeler yapılan toplantılarda tartışılmış ve üzerlerinde uzlaşıldığı şekliyle bir bütün halinde şemalaştırılarak bulgular bölümünde okuyucuya sunulmuştur. Ayrıca, çalışmaya katılan okul müdürlerine “M1, M2,..” şeklinde kod numaraları verilmiştir. Okul müdürlerinin kimliklerini açık etme olasılığı olan veriler dışındaki tüm bulgulara çalışmada yer verilmiştir.

## 3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle 1971-2021 yılları arasında yürürlükte olan 16 yönetmeliğin analizi sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur. Bunu izleyen bölümde ise katılımcı okul müdürlerinden görüşme yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

### 3.1. Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama (Görevlendirme) ile İlgili Yönetmeliklerin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Türkiye’de okul yöneticiliğinin istihdam süreçlerine yönelik bir değerlendirme yapabilmek amacıyla, 1971-2021 yılları arasındaki 16 yönetmelik incelenmiş ve bu yönetmeliklerle ilgili değerlendirmeler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama (Görevlendirme) ile İlgili Yönetmeliklerin İncelenmesi*

Yönetmelik	Tercih Önceliği	Atama Yetkisi	Yer Değişirme	Zorunlu Ders Görevi	Görev Öncesi Hizmet İçi Eğitim	Yazılı Sınav	İkinci Görev (Görevlendirme)	Değerlendirme Ölçütleri	Mülakat	Müdür Yardımcısı Olabilmek İçin Öğretmenlik Görev Süresi (YIL)	Müdür BaşYardımcısı Olabilmek İçin Müdür Yardımcısı Görev Süresi (YIL)	Müdür Olabilmek İçin Müdür Yardımcısı Görev Süresi (YIL)
1971	Başarı- Mükafat- Disiplin- Öğrenim- Hizmet İçi-Köy Hizmeti- Başarılı Yön.- Eserler	Bakanlık	Var	Var	Yok	Yok	Yok	-	Yok	1	-	3 Yıl Müdür Yardımcısı veya 5 Yıl Öğretmenlik



1978	Başarı- Ödül- Öğrenim- Hizmet İçi- Meslek Kıdem- Köy Hizmeti- Başarılı Yön. Kıdem-Ödül- Branş Uygunluğu	Bakanlık Valilik	Var	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Ön İnceleme- Kom.	Yok	3	-	3 Yıl Müdür Yardımcısı veya 5 Yıl Öğretmenlik
1983	Millî Eğitim Akademisi Mezunu- Yüksek Lisans veya Doktora- Ödül- Yabancı Dil- Eserler	Bakanlık Valilik	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Değerlend irme Kurulu	Yok	-	-	-
1990	Yüksek Lisans veya Doktora- Ödül- Eserler- Branş	Bakanlık Valilik	Var	Yok	Yok	Yok	Yok	Yok	Ek-5 Ek-3 Formu	Var	2	2	A Tipi: 6 B Tipi: 3 C Tipi: 3
1993	Yüksek Lisans veya Doktora- Ödül- Eserler- Branş	Bakanlık	Var	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Ek-2 Formu	Yok	Adaylığı Kalkmış Olmak	Müdür Yardımcısı Olmak	A Tipi: 4 B Tipi: 2 C Tipi: 4
1995	Yüksek Lisans veya Doktora- Ödül- Kamu Personeli Dil Sınavı (C) Eserler- Branş	Bakanlık Valilik	Var	Yok	Var	Yok	Yok	Yok	Ek-2 Formu	Yok	Adaylığı Kalkmış Olmak	1	A Tipi: 4 B Tipi: 2 C Tipi: 4
2004	-	Bakanlık Valilik	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Ek-2 Formu	Var	2 Yıl	1	A Tipi: 4 B Tipi: 2 C Tipi: 4
2008	-	Valilik	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Ek-2 Formu	Yok	Adaylığı Kalkmış Olmak	1	A Tipi: 3 B Tipi: 2 C Tipi: 1
2009	-	Valilik	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Yok	Yok	3	1	A Tipi: 3 B Tipi: 2 C Tipi: 1
2013	-	Valilik	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Ek-1	Var	3	Müdür Yardımcısı Olmak	5 Yıl Öğretmenlik
2013	-	Valilik	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Ek-1	Var	Adaylık Dahil 3	Müdür Yardımcısı Olmak	1
2014	Branş Uygunluğu +2 Puan	Valilik	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Ek-1	Var	Adaylık Dahil 5	Adaylık Dahil 5	2
2015	Branş Uygunluğu +5 Puan	Valilik	Yok	Var	Yok	Var	Var	Yok	Ek-1	Var	Adaylık Dahil 4	Adaylık Dahil 4	3
2017	Branş Uygunluğu +5 Puan	Valilik	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Ek-1	Var	Adaylık Dahil 4	Adaylık Dahil 4 Yıl	1 Yıl
2018	Branş Uygunluğu +5 Puan	Valilik	Yok	Var	Yok	Var	Var	Yok	Ek-1	Var	Adaylık Dahil 2	-	1 Yıl
2021	Branş Uygunluğu +5 Puan	Valilik	Yok	Var	Yok	Var	Var	Yok	Ek-1	Var	Adaylık Dahil 2	-	1 Yıl

Yönetmeliklerin analizinden elde edilen bulgulara göre Türkiye’de 1971/2021 yılları arasında uygulamada olan 16 yönetmelikte, okul yöneticiliği kadrolarının; 1971/1978 yılları arasında müdür ve müdür yardımcısı, 1990/2004 yılları arasında müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı şeklinde uygulandığı görülmüştür. Müdür başyardımcısı kadrosu 2018 yılında yayımlanan yönetmelikten çıkarılmış, mevcut müdür başyardımcılarının 4 yıllık müdür başyardımcılığı görev sürelerinin bitmesi ile beraber müdür yardımcılığı kadrosuna geçirilecekleri yine 2018 yılında yayımlanan yönetmelikte ifade edilmiştir. 2021 yılında yayımlanan yönetmelikle beraber müdür başyardımcılığı kadrosu geri getirilmiştir. Halen yürürlükte olan yönetmelikte ise mevcut kadrolar müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı şeklindedir.

Sözü edilen kadrolara ek olarak, 2007 yılında yayımlanan yönetmelikte ilk defa eğitim kampüsü kavramına/tanımına yer verilmiş ve kampüs müdürü bir yönetim kadrosu olarak yönetmelikte yer almıştır. 2008 ve 2009 yılında yayımlanan yönetmeliklerde de aynı tanımın bulunduğu görülmektedir. Buna göre eğitim kampüsü, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı değişik tür ve derecedeki birden fazla okul ve kurumlar ile bunlara bağlı pansiyon, yatakhane, yemekhane, laboratuvar, kütüphane, spor alanları, rehberlik ve sağlık ünitesi, konferans salonu, çok amaçlı salon ve benzeri yerleri içerisinde bulunduran alanı ifade eder (MEB Eğitim Kampüsleri Yönergesi, 2009). Ayrıca 2007 yılında yayımlanan yönetmeliğe göre müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısını okul müdürü, okul müdürünü İl, İlçe Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali, Kampüs Müdürünü ise Valinin teklifi üzerine Bakanlık atamıştır. 2013 yılında yayımlanan yönetmelikte ise eğitim kampüsü tanımının yönetmelikten çıkarıldığı görülmektedir.

Yönetmeliklerde belirtilen okul yöneticilerinin görev yapacakları kurum tipleri de yıllar içerisinde değişikliklere uğramıştır. 1971/1978 yıllarındaki yönetmeliklerde kurum tipleri ilköğretim, ilkokul, anaokulu, yetiştirme yurtları şeklindedir. 1983 yılında yayımlanan yönetmelikte ise, ilköğretim, ilkokul, ortaokul, lise, rehberlik araştırma merkezi, halk eğitim merkezi, hizmet içi eğitim merkezi şeklinde düzenlenmiştir. 1990/2009 yılları arasında yayımlanan 7 yönetmelikte kurum tipleri tüm kademelerde A-B-C tipi kurumlar şeklinde detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. Mevcut yönetmelikte ise kurum tipleri anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise, halk eğitimi merkezi, öğretmenleri ve akşam sanat okulu, rehberlik araştırma merkezi ve bilim sanat merkezi şeklinde düzenlenmiştir. Tablo 2'yi incelediğimizde, okul yöneticiliğine atama yetkisi 1971-1978 ve 1993 yıllarında Millî Eğitim Bakanlığında, 1983-1990-19995 ve 2004 yıllarında Millî Eğitim Bakanlığı ve Valiliklerde, 2008 yılından günümüze kadar ise sadece valiliklerin tasarrufunda olduğu görülmektedir.

Tablo 2'ye göre, okul yöneticilerinin derse girme zorunluluğunun 1971 ve 1978 yıllarındaki yönetmeliklerde yer aldığı, 2006 yılına kadar bu uygulamanın olmadığını, 2006 yılında yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı'ndan (Bakanlar Kurulu Kararı Tarih: 01/12/2006 Sayı: 2006/11350- Yayımlandığı Resmî Gazete Tarih: 16/12/2006 Sayı: 26378) sonra ise okul yöneticilerine yeniden zorunlu ders görevi verildiği görülmektedir. Yürürlükte olan mevcut yönetmeliğe göre de okul yöneticilerinin haftalık 2-6 saat derse girme zorunluluğu bulunmaktadır.

İkinci Görev ifadesi 1971-2004 yılları arasında yayımlanan yönetmeliklerde yer almaz iken, 2008 yılından günümüzdeki mevcut yönetmeliğe kadar yer almıştır. Yine okul yöneticileri Tablo 2'ye göre 1971-2004 yılları arasında il içi ve iller arası yer değiştirebilmişlerdir. 2008 yılında yer değiştirme ifadesi yönetmelikte yer almamıştır. Daha sonra 2009-2013 yıllarında yayımlanan 3 yönetmelikte yine yer değiştirme işlemi yönetmeliğe alınmıştır. 2014 yılından günümüzdeki mevcut yönetmelik de dahil olmak üzere yer değiştirme ifadesi yönetmelikte yer almamaktadır.

1971 yılından itibaren uygulanmış olan yönetmelikler incelendiğinde, 2014 yılında yayımlanan yönetmelikte ilk defa okul yöneticiliği için "görevlendirme" ifadesinin geçtiği görülmüştür. O yıla kadar yayımlanan tüm yönetmeliklerde "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama" ifadesi, 2014 yılından günümüzde uygulanan mevcut yönetmelikte de dahil olmak üzere "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici

Görevlendirme” şeklinde değiştiği görölmektedir. Yine okul yöneticilerinin dört yıllığına (4+4) görevlendirilmesi ve 8 yılın sonunda yer değiştirme ifadesi de 2014 yılında yayımlanan yönetmelikle birlikte uygulamaya geçmiştir.

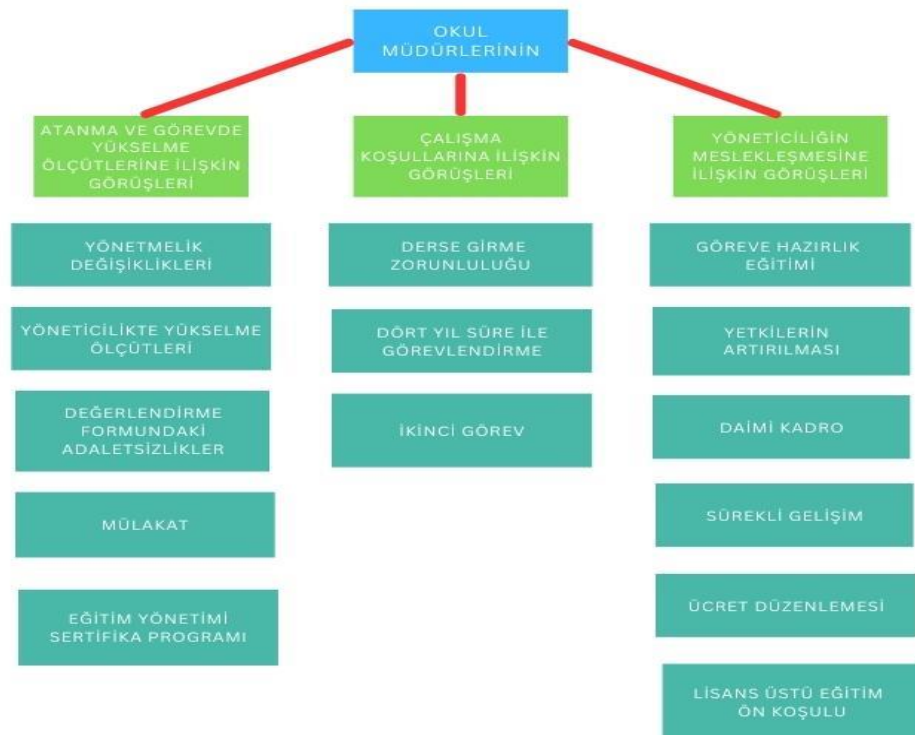
1971-2021 yılları arasındaki yönetmeliklerde, görev öncesi hizmet içi eğitim sadece 1993 ve 1995 yıllarında yürürlükte olan yönetmeliklerde yer almış bu iki yönetmelik dışında görev öncesi hizmet içi eğitim uygulaması yapılmamıştır. Ayrıca, 2018 yılında yayımlanan yönetmelikte değerlendirme ölçütleri yazılı sınav puanının % 60’ı, sözlü sınav puanının % 40’i şeklinde iken, 2019 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile yazılı sınav puanının % 80’i, sözlü sınav puanının % 20’si şeklinde değiştirilmiş, 2021 yılında yayımlanan son yönetmelikte ise bu durum yazılı sınav puanının % 50’si, EK-1 değerlendirme formunun % 30’u, sözlü sınav puanının % 20’si şeklinde düzenlenmiştir. Okul müdürlerinin, halihazırda yürürlükte olan bu son yönetmelik ve genel olarak okul yöneticiliğinin istihdam koşulları ile ilgili görüşlerine yönelik bulgular izleyen başlıklarda sunulmuştur.

### 3.2. Okul Müdürlerinin Türkiye’de Okul Yöneticiliği İstihdam Süreçlerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Çalışmanın, okul yöneticiliği istihdam süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik bulguları, üç ana tema altında incelenmiştir. Bunlar, okul müdürlerinin atanma ve görevde yükselme ölçütlerine ilişkin görüşleri, çalışma koşullarına ilişkin görüşleri ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesi hakkındaki görüşleri biçimindedir. Ortaya çıkan tema ve alt temalar Şekil 1’de sunulmuştur.

#### Şekil 1

Okul müdürlerinin Türkiye’de okul yöneticiliğinin istihdam süreçleri



### 3.3. Okul Müdürlerinin Atanma ve Görevde Yükselme Ölçütlerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Okul müdürlerinin, atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik görüşlerine ait beliren alt temalar, yönetmelik değişiklikleri, yöneticilikte yükselme ölçütleri, değerlendirme formundaki adaletsizlikler, mülakat, eğitim yönetimi sertifika programına yönelik olmuştur.

#### 3.3.1. Yönetmelik değişiklikleri

Okul müdürlerinin atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik görüşlerinde öne çıkan durumlardan biri yönetmeliğin çok sık değiştiğine yönelik olmuştur. Okul müdürleri çok sık yapılan yönetmelik değişiklikleri nedeniyle yönetmeliği artık izleyemez hale geldiklerini ve bu durumun, istikrarlı olmayan, “oturmamış” bir sistemin itirafı olduğunu dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur.

**M3:** Her bakan değiştiğinde yönetmelik de değişiyor ya da eğitim politikası tümünden değişiyor bu böyle olmamalı. Bakan değişiyor, politika değişiyor, yönetmelik değişiyor her şey sürekli değişiyor. Yönetmelikteki değişiklikleri ben artık takip etmekte zorlanıyorum.

**M9:** Bu kadar değişikliğe uğrayan başka bir yönetmelik var mı çok merak ediyorum... Önce atama yönetmeliği vardı, sonra görevlendirmeye dönüştü, yazılı geldi yazılı kalktı, sonra sadece mülakatla görevlendirme süreci başladı. Tekrar yazılı getirildi... Özetle, artık sabit bir yönetmeliğimiz olmalı.

Okul müdürleri ayrıca, yönetmelikte sıkça yaşanan değişimlerin, farklı dönemlerde müdür olma çabası içerisinde giren müdürler arasında adaletsizliklere yol açtığını belirtmişlerdir. Bir okul müdürü, önceki yönetmeliğe göre kazanılmış bir hakkın, yapılan değişikliklerle geçerliğini yitirebildiğini vurgulamıştır.

**M23:** Ben müdür olarak atanırken yazılı ve sözlü sınava girdim. Benden öncekiler sadece mülakatla atandı. Şimdi atanacaklardan ise sertifika isteniyor... Bu yıl bir tanıdığım müdürlük sınavına girdi, kazandı... Atanacağı okul da vardı. Fakat müdür yardımcılığında 4. yılını uzattığı için, bu yıl çıkan atama kılavuzuna göre başvuramadı. Kanun, yönetmelik ve kılavuzlar arasında tutarsızlıklar, haksızlıklar olduğunu, an be an değişiklikler olduğunu görüyorum.

#### 3.3.2. Yöneticilikte yükselme ölçütleri

Okul müdürlerinin, atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik görüşlerinde gündeme getirdikleri bir diğer konu, yöneticilikte yükselmede bir alt basamakta geçirilmesi gereken çalışma sürelerinin yetersiz olduğuna yönelik olmuştur. Okul müdürleri ayrıca, mevcut yönetmeliğe göre ilk defa yöneticilik sınavına giren bir adayın hem müdür yardımcılığını hem de müdür başyardımcılığını tercih edebilmesinin uygun olmadığını, müdür başyardımcısı olabilmek için belli bir süre müdür yardımcılığı yapılması gerektiğini belirtmişlerdir

**M15:** Bu süreler az... Müdür yardımcılığı için öğretmenlikte en azından beş yıl olması lazım, bir sınıfın havasını, öğretmenliğin tadını alması lazım. O yüzden sürelerin az olduğu kanaatindeyim... Müdürlük için de en az bir üç yıl müdür yardımcılığı yapmalı, yani basamak basamak çıkılması lazım.

**M8:** Ayrıca ilk defa yönetici olacaklar da müdür başyardımcılığına başvurabiliyor, bu olmamalı. Önce belirli bir süre müdür yardımcılığı yapıp sonra başyardımcı olunabilmeli.

### 3.3.3. Değerlendirme formundaki adaletsizlikler

Okul müdürlerinin atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik görüşlerinde belirtilen bir diğer konu, yöneticiliğe atanacaklar için kullanılacak değerlendirme formu ile ilgili olmuştur. Yönetmeliğe göre yönetici adaylarının meslek hayatları boyunca katıldıkları seminerler, aldıkları ödüller, öğretmenlikte ve yöneticilikte geçen süreler, yönetici adaylarının yürüttüğü ulusal ve uluslararası projeler, bilimsel dergilerde yayımlanan makaleleri gibi durumlarını puan olarak değerlendiren formdan (Ek-1) alınan puan %30 oranında görevlendirilmelerinde etkili olmaktadır. Okul müdürleri, değerlendirme formunda yer alan ölçütlerden bazılarının (pansiyonlu okulda çalışma, çalıştığı okulun fiziki koşulları vb.) çalışma koşulları ile ilişkili olduğunu ve bu durumun adaletsizliklere yol açabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca uygulamada, bazı okul müdürlerinin sosyal ağlarını, hak etmedikleri belgeler edinerek puan avantajı sağlama gibi durumlar için kullanmaları gibi etik olmayan davranışların ortaya çıktığı gündeme getirilmiştir. Okul müdürlerinin ifadelerinden bazıları aşağıda sunulmuştur.

**M8:** *Son yönetmelikte uygulamaya konulan Ek-1 değerlendirme formunu adil bulmuyorum. Okulunda Destekleme ve Yetiştirme Kursu açamamış bir okul müdürü bunun mağduriyetini yaşayabilir. Yöneticinin elinde olmayan kriterler puan olarak değerlendirilmiş, mesela pansiyonlu bir okulun müdürü diğer müdürlere göre daha avantajlı.*

**M20:** *Ek-1 değerlendirme formunun bazı kriterlerinin objektif olduğunu düşünmüyorum... Ek-1 değerlendirme formunda örneğin diyor ki, merkezi bir okuldaysanız, pansiyonlu bir okuldaysanız, uygulama öğrenciniz var ise ek puanı alırsınız. Ama bu taşradaki okullar için veya merkeze uzak okullar için tamamen kaybedilmiş bir puan. Çok amaçlı salonunuz varsa diyor işte, eğitim yöneticisi olarak görev alırsanız, okulunuzda seminer düzenleniyorsa ki bu çok amaçlı salonda gerçekleşebilir, bir seminer salonunuz varsa oradan puan alacaksınız diyor. Ben de bunun objektif kriter olduğunu düşünmüyorum.*

**M19:** *Mesela benim iki tane başarı belgem olmasına rağmen bir tane başarı belgesi olan arkadaşlarıma anında ikişer başarı belgesi verilip üstün başarıyla ödüllendirildi. Seni hiçbir şekilde geçme şansı yok bu insanların. Ama bir bakıyorsunuz öyle bir furya o an geliyor ki, belgeler havada, başarı belgeleri, üstün başarı belgeleri havada uçuyor.*

### 3.3.4. Mülakat

Okul müdürlerinin dile getirdikleri konulardan bir diğeri, atanma ve görevde yükselme ölçütlerinden biri olan mülakata yönelik olmuştur. Yönetmelikte mülakatın yönetici adayının değerlendirme puanına etkisinin %20 oranında olacağı belirtilmektedir. Bazı okul müdürleri salt yazılı değerlendirme sınavının ölçüt olarak kullanılmasının yeterli olmayacağı görüşünde iken, bazı okul müdürleri ise yönetici atamalarında mülakatın belirli oranda etkisinin olmasını doğru bulmamaktadır. Mülakatın sendikal/siyasi kayırmalara olanak tanıyabileceği, bilimsel dayanaktan yoksun olabilecek mülakatların fayda sağlayamayacağı yönünde görüşler mevcuttur. Ayrıca, mülakatı gerçekleştirecek kişilerin yetkinliklerinin tartışılır olmasının, süreç ile ilgili kuşku ve olumsuzlukları artırdığını belirtmektedirler. Konuya yönelik bazı okul müdürlerinin görüşleri aşağıda sıralanmıştır.

**M7:** *Mülakat ve liyakat çok önemli. Hani "sınavı baz alıp kesinlikle idareci atayacağım" anlayışı yanlış bence.*

**M5:** Ben mülakatları gereksiz olarak görüyorum. Neden? Çünkü orada tamamen siyasi referanslar rol oynuyor. Aynı zamanda siz bir insanı on dakikada, üç veya dört soru sorarak tanıyamazsınız. Okul yöneticiliği yapıp yapamayacağını sağlıklı bir şekilde tespit edemezsiniz...

**M13:** Biz sözlü sınav dediğimizde sıkıntı yaşıyoruz çünkü sözlü sınav denince insanlar otomatikman torpil vesaire anlıyoruz, ne yazık ki böyle anlıyoruz.

**M19:** Ben mülakata kesinlikle karşıyım. Tamam son dönemlerde hani sınavlarda alınan not ayarında bir şey veriliyor ama bir adım geri gidecek olursak bu mülakat yüzünden gerçekten hak edip ya da yıllarca o okula belli bir vizyon, misyon katan insanların... sendikal olarak ya da başka fikirlerden kaynaklı çok elendiğini düşünüyorum .....orada çok adil davranılmadığını düşünüyorum.

### 3.3.5. Eğitim yönetimi sertifika programı

Okul müdürlerinin, atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik olarak gündeme getirdikleri bir diğer konu, görevlendirme yönetmeliğinde sözü geçen eğitim yönetimi sertifika programı ile ilgili olmuştur. Okul müdürleri, yönetici sertifikasının kapsamının anlaşılmadığını belirtmişlerdir. Yönetmeliğin çıkarılmasının üzerinden uzun süre geçmesine rağmen konuya yönelik herhangi bir adım atılmadığı ve durumun netlik kazanmadığı görüşündedirler. Bu programların üniversiteler aracılığıyla gerçekleştirilmesi durumunda, kurumlar arası nitelik farklılıklarının adaylar arasında eşitsizliğe neden olabileceği de müdürlerin ifade ettiği kaygılar arasındadır. Okul müdürlerinin yönetmelikte sözü edilen sertifika programına yönelik görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

**M1:** Yeni yönetmelikte eğitim yönetimi sertifikası alınması şartlardan bir tanesi. Bunun nasıl olacağı konusunda emin değilim. Üniversiteler arasında nitelik farkları var biliyorsunuz dolayısıyla bütün üniversitelerin eşit ve genel bir format etrafında birleşip öyle bir eğitim vermelerinin daha sağlıklı olabileceğini düşünüyorum.

**M24:** Yönetim sertifikasına ben katılmıyorum... Zaten biz tecrübeli yöneticileriz. On iki yıllık yöneticiyim. Zaten o sertifikaya doğal olarak sahip oldum. Ama ilk defa yöneticilik yapacak olanlardan bu sertifika istenebilir. Bizim gibi tecrübeli olan yöneticiliklerden ikinci bir dört yılını uzattığında sertifika istenmemeli diye düşünüyorum.

**M20:** Yönetici sertifikası getirdiler ama aradan altı ay gibi süre geçti, bununla ilgili herhangi bir somut çalışma göremedim... Adı var ama kendisi yok, sanal gerçeklik gibi bir şey bu....

### 3.4. Okul Müdürlerinin Çalışma Koşullarına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Okul müdürlerinin, çalışma koşullarına yönelik olarak belirttikleri görüşleri, derse girme zorunluluğu, dört yıl süre ile görevlendirilme ve ikinci görev konularını gündeme getirdiklerini göstermiştir. Sözü edilen başlıklara yönelik bulgular izleyen başlıklarda sunulmuştur.

#### 3.4.1. Derse girme zorunluluğu

Okul müdürlerinin çalışma koşulları konusunda dile getirdikleri görüşlerden ilki, okul yöneticilerinin derse girme zorunluluğudur. Bu durum okul yöneticilerinin iş yoğunluğu, toplantı, okul ile ilgili rutin işleri sebebiyle derslerine giremeyerek, bu derslerin boş geçmesine sebep olmaktadır. Konu ile ilgili olarak okul müdürlerinden bazılarının görüşleri aşağıda sunulmuştur:

**M4:** Şimdi o çocukların hakkını düşündüğünüz zaman aslında bunun bir kere daha gözden geçirilmesi gerekiyor. Hiçbir okul müdürü düzenli olarak derse girmiyor ve girmediği dersin ek dersini alıyor. Çocuklar mesela "A bugün müdürün dersi var, boşmuş" deyip biraz okula daha motivasyonu düşük geliyor... Boş derse dönüşüyor, sınıfta bir disiplinsizlik oluyor. Bu disiplinsizlik eve yansıyor, veliler veli toplantılarında soru sorulduğunda ilk bunlara değiniyorlar.

**M7:** Bizim derse girme mecburiyetimiz var... Toplantıya katıldığımız zaman o dersler boş geçiyor. Öğrencilerin o iki saati, dört saati boş geçirmesi o alanda bilgi sahibi olmaması demektir. Sonrasında telafisi de mümkün değil. Toplantı da mecburi...

**M9:** Geçen bir arkadaşımızı bir öğretmeni şikayet etmiş. Öğretmen derse girmemiş, müdür uyarılmış, müdüre sen de girmiyorsun demiş öğretmen.... Bunlara girsen bir dert girmesen iki dert. Toplantı çıkıyor, okula müdür veya başka bir misafir veli geliyor. Onlara siz oturun ben derse gidiyorum denmiyor, girmediğiniz zaman bu defa ders boş geçiyor, öğrenciler ile ilgili sorunlar çıkıyor.

### 3.4.2. Dört yıl süre ile görevlendirme

Okul müdürlerinin çalışma koşulları ile ilgili olarak gündeme getirdikleri konulardan bir diğerinin dört yıl süre ile görevlendirilmelerinin neden olduğu sorunlara yönelik olduğu görülmüştür. Bazı okul müdürleri 4+4 şeklinde yapılan görevlendirmenin ilk dört yılının çok kısa olduğunu, bunun tek seferde sekiz ya da on yıl şeklinde güncellenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Öne çıkan görüşlerden bir diğeri de dört yıllık bir görevlendirmenin okul müdürleri üzerinde işini kaybetme, öğretmenler üzerindeki etki gücünü yitirme gibi konularda kaygıya yol açtığıdır. Okul müdürleri ayrıca bu durumun görev sürelerinin sonuna doğru, kuruma yenilikler getirme konusunda isteksiz davranmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

**M9:** Evet belli bir süreden sonra yer değişikliği gerekiyor ama bu dört yıl sonra yeniden değerlendirme bence değişmeli, üzerimde ciddi bir güvensizlik hissi oluşturuyor, kendimi güvende hissetmiyorum. Tek seferlik sekiz olabilir aslında.

**M24:** Ama bu dört artı dört, ...aidiyet duygusunu tamamen kaldıran bir şey. Yani ikinci dört olacak mı olmayacak mı? "Ben neden yoruyorum kendimi bu kadar?" şeyine kapılıyor muyum? Evet, kapılıyorum ya da düşünüyorum, "Evet ben bunun için uğraşacağım ama zaten bitecek, başkası gelip sefasını sürecektir." Çünkü garantim yok, dört yıllık sürem bitince atanacağımın garantisi yok...

**M11:** Dört yıllık görevlendirmeye karşıyım ilk dört yıl çok çabuk geçiyor o yüzden bu durum gerek yaptırım gücüne gerek işimi yapma şeklime elbette olumsuz etki yapıyor. (Öğretmeler) Nasıl olsa gidici diye düşünabiliyorlar.

**M23:** Öğretmenler ben kalıcıyım, nasıl olsa müdür dört yıl sonra gidecek diye düşünüyorlar. Öğretmenler üzerinde etkimiz olmuyor. ...Müdürlük süresinin kısalığı uzun vadeli düşünmemi ve çalışmamı engelliyor.

**M21:** Dediğim gibi ben şu anda okula uyum sağladım, okula yapacağım eğitim öğretimle ilgilifiziksel koşulların iyileştirilmesi ile ilgili aklımda bir sürü proje var. Bunları gerçekleştirmek istiyorum, ondan sonra gitmek istiyorum bu okuldan...ve benim bir yılım kaldı. Ama şu kaygıyı yaşıyorum, ben burada kalacak mıyım, gidecek miyim? Şu işe başlasam yarım kalır mı?Ya da,

*bir yılım kalmış artık bu seneyi de böyle rahat ve huzurlu geçireyim, o projeleri de gelen yapsın gibi sürekli farklı sorular var aklımda.*

### **3.4.3. İkinci görev**

Okul müdürlerinin, Türkiye’de okul yöneticiliğinin çalışma koşulları ile ilgili olarak gündeme getirdikleri bir diğer konu okul yöneticiliğinin ikinci görev kapsamında gerçekleştiriliyor olmasına yöneliktir. Okul müdürlüğünün ikinci görev kapsamında görevlendirme şeklinde yapılmasının, okul müdürleri üzerinde bir güven problemine yol açtığı, müdürlerin risk almaktan kaçınıp, sorun yaşamadan görevde kalma yollarını aramalarına neden olduğu ve yaşanan gelecek kaygısının okuldaki her türlü işleri olumsuz etkilediği görüşleri öne çıkmaktadır.

**M5:** *Şimdi yani bir defa başarıyı da etkiler bu, makam güvencenizin olmaması. Çünkü neden? Siz bir iş yaparken çekinerek, korkarak yaparsınız. Yapayım mı yapmamayım mı? ...Makam güvencenizin olmaması, sizi aynı zamanda risk almamaya yönlendirir, zorlar.*

**M12:** *Okul müdürlüğü yapıyorsa, iyi de yapıyorsa bence artık bu şekilde, o unvanla, o görevle devam etmeli diye düşünüyorum ben. Yani o güvencenin olmaması bizde kaygı durumu yaratıyor. Kaygı durumunun olması bizim işlerimizi yapma şeklimizi olumsuz etkiliyor.*

Öne çıkan görüşlerden bir diğeri de okul müdürlüğünün ikinci görev kapsamında yürütülmesinin, diğer kurumlardaki yöneticilik sisteminden farklılaştırdığı ve bu farklılığın okul müdürleri üzerinde olumsuz etki yarattığı ile ilgili olmuştur. Okul müdürleri ayrıca, görevlendirilme şeklinde çalışmaları sonucu, il içi veya il dışı yer değiştirdiklerinde öğretmen olarak atanmalarını doğru bulmadıklarını belirtmişlerdir.

**M8:** *Okul müdürlüğü kesinlikle ikinci görev kapsamında yapılmamalıdır. Öğretmen kökenli olması şarttır ama okul müdürlüğüne geçince GİH sınıfına geçmelidir yani bir kadro olmalıdır.*

**M17:** *Mesela şu anda Emniyet Müdürlüğünde siz bir emniyet müdürünü bir gün sonra bir polis memuru olarak görevlendirilebilir misiniz? Bir binbaşı, bir yarbayı silahlı kuvvetlerde bir gün sonra bir uzman erbaş olarak atayabilir misiniz? Bunu yapamazsınız. Görev yerini değiştirebilirsiniz ama yarbay yarbaydır, rütbesi rütbedir, müdürlüğü müdürlüktür emniyet müdürünün, savcının savcıdır.*

### **3.5. Okul Müdürlerinin Yöneticiliğin Meslekleşmesine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin, yöneticiliğin meslekleşmesine yönelik görüşleri, göreve hazırlık eğitimi, yetkilerin artırılması, daimî kadro, sürekli gelişim, ücret düzenlemesi ve lisansüstü eğitim ön koşulu başlıklarına yönelik olmuştur. Sözü edilen başlıklara yönelik bulgular izleyen başlıklarda sunulmuştur.

#### **3.5.1. Göreve hazırlık eğitimi**

Okul müdürlerinin yöneticiliğin meslekleşmesi konusundaki önerilerinden biri, yöneticiliğe seçildikten sonra verilmesi gerektiğini düşündükleri göreve hazırlık eğitimi olmuştur. Okul müdürleri, nitelikli bir seçme sistemini takiben, okul yöneticilerinin görevlerine başlamadan önce belirli bir süre eğitim almalarının daha sağlıklı olacağını ifade etmişlerdir.



**M6:** Ama Bakanlık güzel bir çalışma sistemi ortaya koyarak, öğretmenlikten sonra idareci olmak isteyenler için bir yetiştirme programı koyabilir, müdürlüğe geçmeden önce.

**M21:** İnşaattır, tadilattır, ihalelerdir yani bunların hepsi, biz çok mu anlıyoruz bunlardan? Anlamıyoruz. Çünkü... biz idareci olduğumuz zaman kimse bizi eğitime alıp da bakın bu böyledir demedi. Hep sorarak, hep araştırarak öğrendik. Biz de eğitime alınmalıydık, bunlar anlatılmıyordu. Yani bilgisayardaki bütün o sistemlerden, modüllerden tutun... KBS'si, işte MEBBİS'i şusu, busu, yani hocam bir sürü şey var yani... Hâkim olmadığımız, iyi bilmediğimiz birçok konuyla ilgileniyoruz... Kendimiz çabalayarak öğreniyoruz.

### 3.5.2. Yetkilerin artırılması

Okul müdürleri, yöneticiliğin profesyonel bir meslek olabilmesi için gerekli değişimlerden bir diğeri yetkilerinin artırılması olduğunu dile getirmişlerdir. B öneriye gerekçe olarak, aşırı iş yükleri ve sorumlulukları olmasına karşın yetkilerinin kısıtlı olmasının, işlerini profesyonelce yerine getirme konusunda engel oluşturmasını göstermişlerdir.

**M2:** Biz 7/24 neredeyse okuldayız yönetici olarak. Görünüşte çok fazla işimiz yok gibi algılansa da aslında ciddi sıkıntımız var, sorumluluğumuz çok fazla. Okuldaki her olup bitenden sorumlusun, öğretmenden sorumlusun, öğrenciden sorumlusun, işleştikten sorumlusun, binadan sorumlusun, binanın her türlü donanımından sorumlusun... Hizmetlinin yaptığı hatanın da bedelini siz ödersiniz, öğretmenin yaptığı hatanın da bedelini siz ödersiniz ya da öğrencinin başına okul bahçesi içerisinde başına bir kaza gelirse, bunun sorumluluğu da size ait. Sorumluluk çok fazla, yüklü bir mevzuat, ciddi bir sorumluluk yüklüyor ama yetkileriniz sınırlı, imkanlarınız yok.

**M14:** Yetkilerle sorumluluklar arasındaki uçurum çok fazla. Kendimizi güvende hissettirmiyor. Şunu yaparsam şu olur mu, şunu yaparsam başıma bir şey gelir mi? Bir şeyleri yapmak istiyorsunuz, taşın altına elinizi atmak istiyorsunuz ama o güvence olmayınca açıkçası tereddüt ediyorsunuz.

### 3.5.3. Daimi kadro

Yapılan görüşmelerde okul yöneticiliğinin meslekleşmesine yönelik öne çıkan önerilerden biri de yöneticiliğin daimi bir kadro olması gerektiği yönündedir. Görevlerini profesyonelce yerine getirebilmeleri için güvence altına alınmış ve sürekli nitelikte kadroları olması gerektiğini belirtmişlerdir.

**M8:** Kesinlikle makam güvencesi olmalıdır ve bu sebeple okul müdürlüğü (daimi) kadro haline getirilmelidir. Bu anlamda yöneticilik hem yetki (makam güvencesi) hem de ücret olarak cazip hale getirilmelidir.

**M22:** Bana göre artık müdürlük meslek olmalı, yani ayrı bir, öğretmenliğin dışında. Fakat bunun da seçimini yaparken hak ederek girenlerin yolu açılarak yapılmalı.

### Sürekli gelişim

Okul müdürleri yapılan görüşmelerde, yöneticiliğin meslekleşebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken uygulamalardan bir diğeri, okul yöneticilerinin sürekli bir mesleki gelişim süreci içine alınmasının sağlanması olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin sürekli kendilerini geliştirebileceği bir alt yapının oluşturulması gerektiğini, yurtiçi ve yurtdışı çeşitli eğitimler ve seminerler gibi uygulamaların bu anlamda katkılar sağlayabileceğini ifade etmişlerdir.

**M3:** Gerek seçme gerek atama ve gerekse atama sonrası sürekli eğitimlerle desteklenen bir profesyonel yöneticilik sistemine geçilmelidir. Ben okul müdürlüğünü kervan yolda dizilir mantığıyla öğrenmemeliyim...

**M6:** Müdürlüğe geçtikten sonra da, müdürlük süresi içerisinde dediğim gibi işte seminer çalışması olabilir, ne bileyim işte, yaz tatillerinde veya işte yüz yüze böyle gidilecek üniversiteler de olabilir bu. Ya da bakanlığın uygun göreceği kampüslerde, müdürlüğün en ince ayrıntısına kadar ne verilmesi gerekiyorsa verilmesi lazım.

#### 3.5.4. Ücret düzenlemesi

Okul yöneticiliğinin meslekleşmesine yönelik bir diğer öneri, ücret düzenlemelerine yönelik olmuştur. Özellikle destekleme ve yetiştirme kursu veren öğretmenlerle, meslek liselerinde görev yapan alan öğretmenlerinin ek ders ücretleri, okul müdürünün aldığı ek ders ücretinden çok daha fazladır. Bu durum, yöneticiliğin mesleki statüsünü olumsuz yönde etkileyen nedenler arasındadır. Okul müdürlerinin konu ile ilgili görüşleri aşağıda sunulmuştur:

**M8:** 2 gün izin alsak ek ders ücretimiz kesiliyor ama şube müdürleri on gün izin kullansa da bir hak kaybı, kesinti yaşamıyor. Okul müdürlüğü, makam güvencesi verilmiş ve maaşları iyileştirilmiş olarak profesyonel bir meslek haline kesinlikle gelmelidir.

**M9:** Okul müdürüne 66 maddelik görevi vermişsiniz, görevine ikinci görev vermişsiniz, makam güvencesi vermemişsiniz, yeri geldiğinde okulda bir öğretmen müdürden yüksek ücret almış.Eee, nasıl olacak bu? Bir öğretmene müdür yardımcılığı teklif ettim, hocam ücret kaybı yaşarım dedi. Düşünebiliyor musunuz? O zaman ücret yönünden de yöneticiliğin bir cazibesi olmalı.

#### 3.5.5. Lisansüstü eğitim ön koşulu

Yapılan görüşmelerde öne çıkan görüşlerden biri de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek haline gelebilmesi için yönetici adaylarının ya da mevcut yöneticilerin özellikle eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almalarının sağlanması gerektiğine yönelik olmuştur. Okul müdürlerinin görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

**M3:** Okul müdürleri mutlaka eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalıdır. Hatta ön şartlardan birisi bile olabilir ya da müdür olduktan sonra belli bir sene içinde yüksek lisansı tamamlama şartı getirilebilir.

**M8:** Yüksek lisans kesinlikle olmalı. Sadece eğitim yönetimi değil eğitim bilimleri enstitülerinin diğer bölümlerinde de olabilir. Yüksek lisans okul müdürlüğü için kesinlikle bir ön kriter olmalıdır. Yüksek lisans yapmış olan okul müdürlerinin ücretleri yükseltilmeli ve atamada öncelik sahibi olmalıdırlar.

**M23:** Tüm idarecilerin en az yüksek lisans yapması taraftarıyım. Ek1 deki öğrenim durumu (yüksek lisans, doktora) kriterine verilen puan yükseltilmelidir. Eğitim yönetimiyle ilgili ulusal ve uluslararası makale çalışma ve alınan eğitimlere yüksek puan verilmelidir.

### 4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de okul yöneticiliğinin istihdam koşullarını hukuki metinler ve okul müdürlerinin görüşlerine dayanarak değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, okul yöneticiliğinin atanma ve görevde yükselme ölçütleri, çalışma koşulları ve

profesyonel bir meslek olması temalarına yönelik çeşitli düzenlemeler yapılması gerektiğini göstermiştir. Mevcut uygulama ve sorunlar, bu çalışmanın amacı kapsamında incelenen hukuki metinlerin analizinden elde edilen geçmiş uygulamalar ile birlikte tartışılarak izleyen paragraflarda sunulmuştur.

Okul müdürlerinin okul yöneticiliğine atanma ve görevde yükselme ölçütleri ile ilgili olarak belirttikleri sorun alanlarından biri, yönetmeliklerin çok sık değişmesi olmuştur. Yöneticilerin, yönetmelikleri izlemekte zorlandıkları ve sık yapılan değişikliklerin yönetmeliklerin geliştirilme sürecinde profesyonel çalışmadığı izlenimi oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalarında yönetici görevlendirme sürecine yönelik yönetsel sorunları değerlendiren Can (2022) ve Atalay Mazlum (2018) çalışmalarında, yönetmeliklerde sıkça gerçekleştirilen değişikliklerin, okul yönetimi ile ilgili öne çıkan sorunlar arasında olduğunu belirtmişlerdir. Bu değişimler, örgütsel güven sorunları ve uzun dönemli projelerin yürütülememesi gibi yönetsel sorunlara neden olmaktadır. Sıkça yapılan değişikliklerin neden olduğu mağduriyetlerden bir diğeri de bir önceki yönetmelikle bir sonraki yönetmeliğin ortaya çıkarabildiği çeşitli tutarsızlıklardır. Önceki yönetmeliğe göre kazanılmış bir hakkın, sonrasında geçerliğini yitirebildiği ya da daha önce olmayan bir ölçütün yeni yönetmeliğe eklenmesiyle, önceki dönem yöneticilik görevine başlayanlar için çeşitli mağduriyetlerin ortaya çıkabildiği görülmüştür. Araştırmanın yönetmeliklerin incelenmesine yönelik sonuçları da özellikle 2000'li yıllardan sonra yönetmeliğin neredeyse her yıl değiştiğini, hatta aynı yıl içerisinde birkaç defa yönetmelik değişikliği yapıldığını göstermiştir. Bu değişiklik yapılan yönetmelik değişiklikleri, Türkiye'de okul yöneticiliği sisteminin henüz oturmamış ve sağlıklı olmayan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın, okul yöneticilerinin atanma ve görevde yükselme ölçütleri ile ilgili sonuçlarından bir diğeri de yöneticiliğe yükselmeye bir alt basamakta çalışması gereken sürelerle ilgili olmuştur. Mevcut durumda bir öğretmenin müdür yardımcısı olabilmek için öğretmenlikte geçirmesi gereken süre adaylık dahil iki yıl, müdür olabilmek için müdür yardımcılığında geçirilmesi gereken süre bir yıldır. Yeterli bir süre öğretmenlik yapmadan müdür yardımcısı olan bir öğretmenin, diğer öğretmenlerle yönetsel anlamda sağlıklı ve verimli bir etkileşim kurabilmesi zor olabileceği gibi, bu durumda kurum barışının da zarar görebileceği düşünülmüştür. Bu sürelerin ne kadar olması gerektiği ile ilgili araştırmada ortaya çıkan genel görüş, müdür yardımcılığı için öğretmenlikte en az beş yıl, müdürlük için müdür yardımcılığında en az dört-beş yıl olması gerektiği şeklindedir. Araştırmada ayrıca, müdür başyardımcılığına başvuru şartlarında adaletsizlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetmelikte, ilk defa yöneticilik sınavına giren bir aday müdür yardımcılığının yanı sıra müdür başyardımcılığını da tercih edebilmektedir. Yukarıda belirtilen çalışma sürelerinin gerek ekonomik gerekse çalışma koşulları ve yetkilerinin farklı olması sebebiyle müdür başyardımcılığı için de geçerli olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve ölçütleri değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen Türkçelik'in (2017) araştırmasında, belirli bir kıdem seviyesine göre öğretmenlerin yöneticilik görevine gelmelerini sağlayacak basamaklı bir kariyer sisteminin oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de özellikle 1990-2009 yılları arasında yayımlanan yönetmeliklerde müdür yardımcısı olabilmek için öğretmenlikte, müdür olabilmek için de müdür yardımcılığında geçirilmesi gereken sürelerin sistematik bir şekilde ifade edildiği, her yöneticilik biriminde belirli bir süre çalışması gerektiği görülmüştür. Ancak,

yıllar içerisinde bu sürelerin giderek azaldığı ve mevcut yönetmelikte ise öğretmenlikte geçirilmesi gereken sürenin en aza düştüğü görülmektedir.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin, mevcut yönetmeliğe göre yöneticiliğe görevlendirme sürecinde yöneticinin meslek hayatı boyunca yaptığı çalışmalar ve deneyimlerin kendilerine avantaj sağladığı değerlendirme formunu önemsedikleri ancak formun çeşitli kaygılara da neden olduğu görülmüştür. Değerlendirme formunda yer alan ölçütlerden bazıları, yönetici adayları için dezavantaj oluşturmaktadır. Örneğin; pansiyonlu okulda veya döner sermayesi olan bir okulda yöneticilik yapmış bir okul müdürü, bu özellikleri olmayan bir eğitim kurumunda görev yapmış bir okul müdüründen daha yüksek puan almaktadır. Bu durumun müdür adayları arasında bir eşitsizliğe yol açtığı düşünülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin, değerlendirme formunda puan olarak bir karşılığı olan ödüllerin de etik olmayan bir şekilde ve hak edilmeden (üst yöneticilere yakınlıklarını kullanarak vb.) alınabildiği ve bu durumun da adaylar arasında eşitsizlik ve güvensizliğe yol açabileceği konusunda kaygı taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Değerlendirme formlarının yol açabileceği eşitsizlikler gözden geçirilerek, adalet ve eşitlik ilkesi gözetilmeli, ayrıca ödül ve ceza sistemindeki keyfi uygulamaların da önüne geçilerek, üst yöneticiler tarafından adaletsiz bir şekilde verilen ödüllere ait ölçütlerin titizlikle oluşturulması gerekmektedir.

Atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik bir diğer sorun alanı mülakatlar olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre mülakat uygulamasının adil ve tarafsız bir şekilde yapıldığına inanılmamakta ve siyasi/sendikal kayırmacılığın yaygın olduğunu düşünülmektedir. Ayrıca, mülakatı gerçekleştiren komisyon üyelerinin yetkinliğinin de tartışma konusu olduğu ve bu durumun yönetici seçme süreci ile ilgili kuşku ve olumsuzlukları artırdığı açıktır. Mutlusoy'un (2019) araştırmasında, mülakat sistemini uygulayanların tarafsızlığının bir sorun alanı olduğu, Türkmenoğlu ve Bülbül'ün (2015) çalışmasında, yazılı sınav uygulamasının adalet ve nesnellik algısı açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın, okul yöneticiliğine atanma ve görevde yükselme ölçütlerine yönelik bir diğer sonucu, mevcut yönetmelikte gündeme getirilen eğitim yönetimi sertifika programı ile ilgilidir. Daha önce uygulanmamış olan bu sistemin nasıl olacağı, program eğitiminin kimler tarafından verileceği konuları aradan geçen uzun zamana rağmen netleştirilmemiştir. Muğlak olan bu durumun okul müdürleri üzerinde tedirginlik yarattığı görülmüştür. Belirsizlik, yönetmeliğin kapsamlı planlama ve hazırlık yapılmadan uygulamaya konduğuna işaret etmektedir.

Araştırmanın okul yöneticilerinin çalışma koşullarına yönelik sonuçlarından ilki, yöneticilerin derse girme zorunlulukları ile ilgili olmuştur. 2006 yılında 26378 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararına göre okul müdür ve müdür başyardımcılarının 2-6 saat, müdür yardımcılarının 6 saat zorunlu dersleri bulunmaktadır. Zorunlu ders görevi 1971 ve 1978 yıllarında yayımlanan yönetmeliklerde uygulanmış daha sonra 2008 yılına kadar uygulanmamıştır. 2008 yılından günümüzdeki mevcut yönetmeliğe kadar okul yöneticilerinin zorunlu ders görevi bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler zorunlu ders görevlerini yerine getirdikleri durumda okul işleri aksamaktadır. Çeşitli yönetsel görevleri nedeniyle derslerine giremedikleri durumlarda ise, dersler boş geçmekte ve bu durum da öğrenci mağduriyetlerine yol açmaktadır. Sözelimi, il veya ilçe Millî eğitim müdürlüğü

tarafından tertip edilen ve okul yöneticilerinin katılımı zorunlu olan toplantılarla çıkan derslerin boş geçmemesi için ne yapılması gerektiğine yönelik hukuki bir düzenleme bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin çalışma koşulları ile ilgili gündeme getirdikleri bir diğer konu ise dört yıl süre ile çalışmalarının neden olduğu sorunlara yönelik olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre dört yıllık çalışma süresi okul yöneticilerinin kurumlarında istedikleri gelişmeyi sağlama konusunda yeterli olmadığı gibi, bu süre sonundaki değerlendirmede görev yerlerinin değişebilecek ve yerlerine başka yöneticilerin gelebilecek olmasının güvensizlik yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Yöneticilik görev süresiyle ilgili Mutlusoy da (2019) yaptığı çalışmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca, bu durumun okul yöneticilerinin öğretmenler üstündeki etkilerini ve yaptırım güçlerini zayıflattığı yönünde sonuçlara da ulaşılmıştır. Seçkin de (2019) okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan ölçütleri değerlendirmek üzere gerçekleştirdiği çalışmada, okul müdürlerinin dört yıllık süreyle görevlendirilmelerinin eğitim sisteminde istikrar problemine neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada, dört yılın sonuna yaklaşan okul müdürlerinin yeni bir projeye veya yeni bir işe başlama konusunda kararsızlar yaşadıkları, yerlerinde kalamazlarsa çaba ve emeklerinin boşa gideceğine yönelik endişeler taşıdıkları görülmüştür.

Okul yöneticiliğinin görevlendirme şeklinde yapılması, çalışma koşullarına yönelik olarak ortaya çıkan olumsuzluklardan bir diğeridir. Bu durumun okul yöneticileri üzerinde güven problemine yol açmakla birlikte, riske girmeyerek salt görevde kalma yolları arayışına girmelerine, üst yönetimle zorunlu olarak iyi geçinmeleri gerektiğine yönelik bir algıya sahip olmalarına neden olmakta ve tüm bunların okula olumsuz yansımaları olmaktadır. İkinci görev ibaresi Millî Eğitim Bakanlığı yönetici belirleme ile ilgili yönetmeliklere 2008 yılında girmiştir. Araştırma bulguları, 2008 öncesi hiçbir yönetmelikte ikinci görev ifadesinin bulunmadığını göstermektedir. Bu durum ayrıca, okul yöneticilerinin il içi ve iller arası yer değiştirmeleri konusunda da sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Mevcut yönetmeliğe göre il içi veya iller arası yer değiştirme talebinde bulduklarında yöneticilik görevleri düşmekte, gidecekleri yere öğretmen olarak gitmekte ve aradan 1 yıl geçmeden tekrar yöneticilik başvurusu yapamamaktadır.

Araştırmanın okul yöneticiliğinin meslekleşmesine yönelik sonuçlarından ilki hizmet öncesi eğitimle ilgilidir. Mevcut durumda göreve yeni başlayan bir yönetici, yapması gereken pek çok iş için kendilerine görece tecrübeli diğer okul yöneticilerine danışmak durumunda kalmakta ve bu durum okul yöneticilerini olumsuz etkilemektedir. Yeloğlu (2008) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticisi olmak için seçilen adaylara Bakanlık tarafından görev öncesi bir hizmet içi eğitim verilmesi ve eğitimin ardından bir sınav yapılarak, sınav sonucuna göre atama yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Reçepoğlu ve Kılınç'ın (2014) çalışmalarında ulaştıkları sonuçlara göre okul yöneticilerine yönelik bir eğitim programının olmayışı önemli bir sorundur. 1971 ile 2021 yılları arasında yayımlanan tüm yönetmeliklerde sadece 1993 ve 1995 yıllarında yayımlanan yönetmeliklerde görev öncesi hizmet içi eğitim verildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için görevlerine başlamadan önce özellikle tecrübe sahibi olmadıkları teknik ve mali konularda eğitim almaları oldukça önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi yönünde çözüm getirilmesi gereken durumlardan bir diğeri iş yükü/sorumluluk ve yetki dengesine yönelik olmuştur. Öğrencilerin akademik, sosyal, duygusal yönlerden gelişmesi yanında, inşaat, tamir, bakım, onarım işleri gibi geniş sorumluluk alanına sahip olmaları okul yöneticileri üzerinde ciddi baskılara yol açmaktadır. Araştırmada ayrıca, okul yöneticiliğinin bir meslek olabilmesi için daimi bir kadro olarak tanımlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir sonuç, Korkmaz (2014), tarafından yapılan araştırmada da dile getirilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda okul yöneticiliğinin eğitim öğretim hizmetleri sınıfından çıkarılarak genel idare hizmetleri sınıfına dahil edilmeleri gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmanın, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ile ilgili sonuçlarından bir diğeri de eğitim yönetimi alanında yapılacak lisansüstü eğitimin yöneticiliğe seçilmede ön şart olması gerektiğine yönelik olmuştur. Konan, Çetin ve Yılmaz (2017) çalışmalarında, yönetici görevlendirme ölçütleri arasında bulunan lisansüstü eğitimin zorunluluk haline getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Ereş (2009) ise çalışmasında, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında ya da okul içi uygulamalara yönelik olarak herhangi bir eğitim almadan göreve başlamalarının hem kuramsal hem de uygulamaya dönük bilgi birikiminden yoksun olarak işlerini yapmak durumunda kalmalarına neden olduğunu belirtmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerinin düşük olmasına ve görevlerini etkili bir şekilde yerine getirememelerine neden olmaktadır (Ereş, 2009; Keman, 2019). Eğitim yönetimi alanında alınacak kuram ve uygulamayı bir arada içeren lisansüstü eğitimlerin, okul yöneticilerinin yetkinliklerini artırarak, mesleklerini daha profesyonel hale getirmelerine katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Lisansüstü eğitimle ilgili benzer bir sonuç da Seçkin'in (2019) çalışmasında göze çarpmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürleri, yönetici atamalarında kullanılan değerlendirme formlarında lisansüstü eğitime verilen puanların arttırılmasını gerekli görmüşlerdir.

- Okul yöneticiliğinin istihdam süreçlerini hukuki metinler ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara yönelik geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur:
- Okul yöneticisi seçme sistemi bağlamında etkin ve kaliteli bir mülakat süreci ve kariyer basamakları ile ilgili model geliştirmeye yönelik araştırmalar desenlenebilir. Öte yandan okul yöneticilerine göreve başlamadan önce mali ve bilişim sistemlerinin kullanımı ile ilgili hizmet öncesi eğitimler verilmelidir.
- Okul yöneticisi seçme ve atama yönetmelikleri, ilgili paydaşların görüşleri alınarak ve akademisyenlerle işbirliği içerisinde, bilimsel bir bakış açısı ile oluşturulmalıdır. Ayrıca kurulan sistemin, siyasi değişimlerden etkilenmeyecek şekilde kalıcı bir yapı oluşturması için gereken önlemler alınmalı, yalnızca geçerliliğini yitiren ya da gereksinimlerin karşılanmadığı durumlarda yönetmelik değişikliklerine gidilmelidir.
- Okul yöneticisi olmak için öğretmenlikte, müdür yardımcılığında ve müdür yardımcılığında geçirilmesi gereken süreler bilimsel veriler ışığında yeniden düzenlenmelidir. Ayrıca okul yöneticilerinin derse girme zorunluluğu uygulamasından vazgeçmeli ve bu yöneticilere öğretmenler gibi yer değiştirme hakkı verilmelidir.

- Eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikle beraber ikinci görev olarak ve dört yıllık görevlendirme şeklinde yürütülmesi uygulamasından vazgeçilip, yöneticiliğın daimi bir kadro haline getirilmesi ve buna bağılı olarak özlük hakları ve ücret politikasında düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte, üniversitelerde lisans düzeyinde kapatılan Eğitim Yönetimi ve Planlaması, Eğitim Yöneticiliğı ve Denetçiliğı bölümleri gerekli yasal düzenlemeler yapılarak tekrar açılmalıdır.

#### **Çıkar Çatışması Bildirimi**

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

#### **Destek/Finansman Bilgileri**

Yazarlar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

#### **Etik Kurul Kararı**

Bu araştırma için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinden (31.05.2021-2021/236) etik izin alınmıştır.

### Kaynakça/References

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö., & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Atalay-M. A. (2018). Millî eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: hukuksal açıdan değerlendirme. Y. Karaman Kepenekci ve P. Taşkın (Haz/Ed.) *Prof. Dr. Emine AKYÜZ’e Armağan Akademisyenlikte 50 Yıl*. (s.559-569). Ankara: Pegem A.
- Aydın-Baş, E., & Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Ayyıldız, K. (2020). Profesyonel okul yöneticiliği [Yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Baker, Linda L. (2001). "Principalselectionandthestoriesuperintendentstell." Electronic ThesesandDissertations. Paper 94. <https://dc.etsu.edu/etd/94>
- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>
- Brooking, K. (2008). Thefuturechallenge of principalsuccession in New Zealandprimaryschools: implications of qualityandgender. *ISEA*, 36(1), 41-55
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (7. baskı). PegemA Yayıncılık.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022362411>
- Çeltek, A. B. (2019). Okul yöneticilerinin mesleki kimlik algıları [Yüksek Lisans Tezi]. Trakya Üniversitesi.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları:sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretimOnline*, 9(3), 1027-1036.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. (5. baskı). Sistem Yayıncılık.
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorlük. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 157-165.
- Enterieva, M. (2022). Dünyada ve Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi ile eğitimi ve buna bağlı geliştirilebilir politikalar. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(3), 212-233. <https://doi.org/10.52848/ijls.1121034>
- Hoşgörür, T. (2017). Correlationbetweenoccupationalprofessionalism of teachersandtheirfearoffloss of dignity. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 387-424.
- Kaya, A. & Göçen, A. (2012). Okul yöneticilerinin rotasyonu üzerine nitel bir inceleme. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 149-165.



- Keman, F. Y. (2019). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Khan, M., Khai U., & Iftikhar I. (2015). Educational leadership: educational development and leadership programs in selected countries and Pakistan. *Journal of Higher Education and Science*, 5(3), 272-284. <http://dx.doi.org/10.5961/jhes.2015.129>
- Konan, N. Bozanoğlu, B., & Çetin, B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(3), 323-349.
- Korkmaz, S. (2014). Okullardaki yöneticilik kadrolarının kurumsal kimlik kazanması [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Mathibe, I. (2007). The Professional development of school principals. *South African Journal of Education*, 27(3), 523-540.
- MEB Eğitim Kampüsleri Yönergesi (2009). <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/793.pdf>
- Mutlusoy, S. (2019). Okul yöneticilerinin yöneticilik görev sürelerinin sınırlandırılmasına ilişkin görüşleri [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Pereda, P., Lucchesi, A., Mendes, K., & Bresolin, A. (2019). Evaluating the impact of the selection process of principal in Brazilian public schools. *Nova Economia*, 29, 591-621. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/4242>
- Recepoglu, E., & Kılınç, A-Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>
- Seçkin, T. (2019). Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: durum çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 46(206), 263-280. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.9621>
- Taymaz, H. (2021). *Okul yönetimi*. Pegem Yayınları.
- Turhan, M., & Karabatak, S. (2015). *Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alan yazında sunulan model önerilerinin incelenmesi*. “10 Eğitim Yönetimi Kongresi” Bildirisi. Gaziantep Üniversitesi.
- Türkçelik, Ö. (2017). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve kriterler ile ilgili yönetici görüşleri (Denizli ili Pamukkale ilçesi örneği) [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Türkmenoğlu, G., & Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549. <https://doi.org/10.17860/efd.26254>
- Yeloğlu, D. (2008). Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

**İletişim/Correspondence**

Taner KAYA

[tanerkaya44@gmail.com](mailto:tanerkaya44@gmail.com)

Doç. Dr. Tuğba HOŞGÖRÜR

[t.hosgorur@mu.edu.tr](mailto:t.hosgorur@mu.edu.tr)