

Yasal Metinler ve Eğitim Paydaşlarının Görüşleri Işığında Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi ve Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okul Yönetimine Etkisi*

Positional Security Of School Administrators And The Effect Of The Lack Of Positional Security Of School Administrators On School Administration In Light Of Legal Texts And Educational Stakeholders' Opinions

Kemal Kayıkçı¹, Eylem Kozak²

¹Sorumlu Yazar, Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-3330-5452>)

²Öğretmen, Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü, eylemkozak07@gmail.com, (<https://orcid.org/0009-0004-9659-8963>)

Geliş Tarihi: 11.02.2025

Kabul Tarihi: 17.06.2025

ÖZ

Okullar kendine has özellikleri olan açık ve bürokratik sistemlerdir. Bu nedenle okul içi ve dışında olan farklı istek ve beklentilere sahip çeşitli grupların ve siyasilerin baskısı altındadır. Birbiriyle çatışan ve bazen okulun formal amaçlarıyla uyuşmayan istek ve beklentilere sahip bu grupların baskılarına karşı okul yönetimini koruyacak en önemli unsur “Makam güvencesi” dir. Makam güvencesi okul yöneticiliğine ilişkin iş güvencesidir. Bu çalışmanın amacı Türkiye’de okul yöneticilerinin makam güvencesini inceleyerek makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel karar ve uygulamalar üzerindeki etkisini eğitim paydaşlarının görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Araştırma nitel araştırma yöntemiyle hazırlanmış ve durum çalışması olarak desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenen 18 okul yöneticisi (anaokulu, ilkököl, ortaokul, lise), İlçe şube müdürü ve 9 yöneticilik geçmişi olan öğretmen olmak üzere toplam 30 katılımcıdan oluşmuştur. Veriler doküman analizi ve görüşme yöntemiyle elde edilerek içerik ve betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Eğitim sisteminde okul yöneticiliğinin makam güvencesine ilişkin doküman analizi sonucunda okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmadığı saptanmıştır. Aynı şekilde araştırmaya katılan tüm okul yöneticileri ve geçmişte yöneticilik yapmış öğretmenler, okul yöneticilerinin makam güvencesi olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı iki şube müdürü makam güvencesinin kısmen olduğunu sadece bir şube müdürü makam güvencesi olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar makam güvencesi eksikliğinin okul yöneticilerinin motivasyonunu düşürdüğünü ve tedirginlik ve endişeye yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, makam güvencesizliğinin okul yöneticilerinin hızlı, adaletili, bağımsız ve isabetli karar alamamalarını engellediğini, yetkilerini kullanmalarını engellediğini belirtmişlerdir. Katılımcılar son olarak yöneticilerin makam güvencesi eksikliğinin okulda disiplinin bozulmasına ve performansın düşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma bulguları doğrultusunda okul

* Bu çalışma Akdeniz Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Prof Dr Kemal Kayıkçı danışmanlığında Eylem Kozak tarafından hazırlanan tez çalışmasından yararlanarak hazırlanmış ve bir kısmı 07-09 Mart 2024 tarihleri arasında İstanbul’da düzenlenen 17. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi’nde özet bildiri olarak sunulmuştur.

yöneticiliğinin bir meslek olduğu kabul edilmesi, yönetici görevlendirmede liyakat usullerinin kullanılması ve yöneticilerin geçici görevlendirme yerine kadrolu yönetici olarak atamalarının yapılması sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, Makam güvencesi, İş güvencesi, Karar verme, Yetki, Motivasyon.

ABSTRACT

Schools are open and bureaucratic systems with unique characteristics. As such, they are under pressure from various groups and political actors with different demands and expectations, both within and outside the school. These groups often have conflicting interests that may not align with the formal goals of the school. The most crucial element in protecting school administration from such pressures is *positional security*. Positional security refers to job security that is specific to school administration. The aim of this study is to examine the positional security of school administrators in Turkey and to determine the impact of insufficient positional security on administrative decisions and practices in schools, based on the views of educational stakeholders. The research was conducted using a qualitative method and designed as a case study. The study group consisted of 30 participants: 18 school administrators (from preschools, primary, secondary, and high schools), 3 district branch directors, and 9 teachers with former administrative experience. Participants were selected using maximum variation sampling, which is a purposive sampling technique. Data were collected through document analysis and interviews and analyzed using content and descriptive analysis methods. The document analysis revealed that there is no positional security for school administrators in the Turkish education system. Similarly, all school administrators and former administrators interviewed stated that school leaders lack positional security. Two of the branch directors claimed there is partial security, while one stated that full positional security exists. Participants reported that the absence of positional security negatively affects administrators' motivation and creates a sense of anxiety and unease. Moreover, they emphasized that the lack of security prevents school leaders from making quick, fair, independent, and accurate decisions and from exercising their authority. Finally, participants noted that the absence of positional security in school leadership leads to a decline in school discipline and overall performance. It is suggested that school administration should be recognized as a profession, that merit-based procedures should be adopted in the appointment of administrators, and that school leaders should be appointed as permanent staff rather than on temporary assignments.

Keywords: School administration, Positional security, Job security, Decision-making, Authority, Motivation

GİRİŞ

Örgütlerin varlık nedeni amaçlarını gerçekleştirmektir (Aydın, 2022). Örgütlerin amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri onların bilimsel ve rasyonel bir yönetsel yapı ve işleyişe sahip olmalarına bağlıdır. Bu yapı ve işleyişin sorumluluğu ise örgüt yönetimine aittir. Bir kamu hizmeti görevini yürüten ve kendine has özellikleri olan okul örgütünün amaçlarına ulaşması, öncelikle bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak alınacak yönetsel kararların ve bu kararları uygulama şeklinin bilimsel ve rasyonel olmasına bağlıdır. Bir açık sistem olarak okul, iç ve dış etkilere açık bürokratik bir kurumdur. Okul doğası gereği, birbiriyle çatışan farklı görüş, beklenti, istek ve çıkarlara sahip grupların etkilemeye çalıştığı (Demirtaş, vd., 2007) bir ortama sahiptir. Okulun formal ve yasal amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu okul yönetiminin bu amaçları layıkıyla gerçekleştirebilmesi okulun formal amaçlarına hizmet etmeyen veya ters düşen kayırmacı ve siyasi baskılara direnmesine bağlıdır. Makam güvencesi ise okul yönetimine bu konuda yardımcı olacak en önemli unsurlardan birisidir. Bu açıdan baktığımızda okul yöneticilerinin “makam güvencesi” ne sahip olmaları okulun formal amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlardan sapmaları önlemek açısından hayati bir önem taşır. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin mevcut uygulamada makam güvencesine yeterince sahip olmamasının okuldaki yönetsel karar ve uygulamalar üzerindeki etkisi, eğitim paydaşlarının görüşlerine dayalı olarak saptanmaya çalışılmıştır.

1.1. Literatür Taraması

İnsanı makinanın bir dişlisi gibi gören ve onun psikolojik, fizyolojik, sosyolojik yönlerini gözardı edan klasik yönetim anlayışından sonra 1920'li yılların sonunda Elton Mayo, Hawthorne araştırmalarıyla insan ilişkilerinin örgüt açısından önemini ortaya koymuştur (Baransel, 1979). 1990'larda "insani hizmetlerin bütünleştirilmesi" programlarıyla (Agranoff,1991) insan ögesinin örgütün odak noktası olduğu kesin olarak kabul edilmiştir (Yıldız, 1989). Buna uygun olarak insan kaynakları yönetimi, iş yaşam kalitesinin artırılması için, bir yandan hazırladığı programlarla çalışma ortamını ve çalışanların üretkenliğini iyileştirmek için yönetimi, sendikayı ve çalışanları bir araya getirir (Stone. 1998), diğer yandan ise çalışanların ihtiyaçları ve refahı ile örgütün daha yüksek üretkenlik arzusunun bütünleştirmeyi amaçlar (Berkman & Neider, 1987). İnsan kaynakları yönetimi bu amaçları gerçekleştirmede bazı temel ilkelere dayanır. Bunlardan bazıları: "Yeterlilik ya da (liyakat), kariyer, tarafsızlık, adaletli ve yeterli ücret sağlanması, eşitlik, sınıflandırma yapılması, hizmetiçinde eğitim, uzmanlara başvurma, yönetimin geliştirilmesi ve güvençe" ilkeleridir. İnsan kaynakları yönetimi bu ilkeleri esas alarak personelin hem verimliliğini hem de tatminini arttıracak örgütsel çevreyi oluşturmaktadır (Yüksel, 2003) ve bu ilkeler etkin kullanıldığında işgücü devir oranı düşmekte, devamsızlık azalmakta, iş kazalarına dayalı kayıplar ve hatalı üretim azalmakta, ürün ve hizmet kalitesi ile birlikte çalışma ortamında moral ve motivasyon yükselmekte, çalışanlarla yöneticiler arasındaki çatışma azalmaktadır (Tortop, vd., 2010).

Kamu hizmetlerin yerine getirilmesinde siyasallaşma, kayırmacılık aracıya başvurma, rüşvetçilik ve kabilecilik türünden uygulamaların yaygınlık kazanması durumu "Yönetimde yozlaşma" kavramıyla ifade edilmektedir. Hızla siyasallaşan kuruluşların başında da genellikle kamu yönetimi örgütleri gelir (Oktay, 1997). Dolayısıyla kamu görevlileri kural(hukuk) dışı kararlara eylemlere, kişisel kayırmacılığa ya da partizan amaçlı baskılara karşı korunmalıdır (Tutum, 1979). Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi arar ve ağır bir suç işlemedikçe işten atılmayacağından emin olmak ister (Tunçer, 2011). Bu durumda işe yönelik kariyer sistemi, bireye işinde tam bir güvence sağlar (Yüksel,2007). Kamu yönetiminde çalışanların amirlerinin keyfi ve hukuksuz emirlerine, yozlaşmaya ve siyasi baskılara karşı korunabilmesi "güvence ilkesi" nin uygulanması ile sağlanabilir. "Kamu çalışanlarının verimli olabilmesi için, ağır bir kusurları olmadığı sürece işlerinden ve buna ilişkin haklarından mahrum edilmemeleri" anlamına gelen "güvence ilkesi", birisi iş güvencesi diğeri ise makam güvencesi olmak üzere kamu yönetiminde iki şekilde görülmektedir. "İş güvencesi" kamu görevlilerinin kazanılmış hakları ile memurluk statülerinin korunması ve böylece her türlü tehlikeye karşı korumalı bir statüye tabi tutulmasıdır (Tortop & diğerleri, 2010). İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmamasıdır "Makam güvencesi" ise, yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesi (Tunçer, 2011) ve belirli mevkilerden uzaklaştırılmamasıdır. Makam güvencesi, kişilerin bulunduğu makama ilişkin iş güvencesini ifade eder.

Schwerdtner'e göre "iş hukukunun merkezi sinir sistemi" olarak ifade edilen (Aktuğ, 2010) iş güvencesi "Hukuki açıdan" kapsam bakımından dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Dar anlamda iş güvencesi, bu güvencenin feshe karşı kullanılmasıdır. Geniş anlamda iş güvencesi ise, işverenin fesih hakkında yasa ve sözleşme ile getirilen bütün sınırlamaları ve feshin sonuçlarını hafifleten önlemleri kapsar (Kar,2017) ve iş verenin iş sözleşmesini herhangi bir yeterli (makul, haklı, uygun) bir neden olmaksızın keyfi bir şekilde bozmasının engellenmesi dolayısıyla iş ilişkilerinde sürekliliğin sağlar (Kar, 2011). Keyfi işten çıkarmaları önleme düşüncesi iş güvencesinin en önemli amaçları arasında yer alır (Centel, 2012). "Çalışma hakkının korunması" olarak kabul edilen iş güvencesi kavramı aynı zamanda, çalışanları, geçerli bir neden olmadıkça veya keyfi olarak, işveren (yönetim) tarafından iş ilişkisi sonlandırıldığında, işverenin fesih (sona erdirmeye, bitirme) işlemini hukuk yoluyla sınırlayan veya engelleyen, koruyucu yönü ağır basan düzenlemeleri içermektedir (Aktuğ, 2010; Demir, 1999; Kar, 2005; Ünsal, 1992). Bununla beraber feshe karşı çalışanları koruyan hükümlerden kaçınmak için "belirli süreli iş sözleşmelerinin bir araç olarak kullanılması karşısında belirli süreli iş

sözleşmelerinin yapılmasını sınırlayıcı” önlemlerin alınması da iş güvencesi olarak tanımlanmaktadır (Aktuğ, 2010; Ekonomi,1986).

Bir insan hakkı olarak devletin asli görevi olan “Nitelikli eğitim hakkı”nı sunduğu temel kurumlar okullardır. Dolayısıyla okullar, eğitim hakkının kullanılması açısından üzerinde hassasiyetle durulması gereken kurumlardır. Ancak bürokratik özellikleri dolayısıyla okul çalışanları olarak öğretmen ve okul yöneticilerine baskı gruplarına karşı güvence sağlanması gereklidir (Bursalıoğlu, 2002; Demirtaş, 2021). Bu güvencenin sağlanması ise büyük oranda Weber’in ideal bürokrasi kuramının okullarda uygulanması ile olanaklıdır. Weber’e göre bürokrasi kişiye değil kurallara dayanır. Memurun bağlılığı ise, amire değil makama ya da görevidir. Kurallar sistemi bürokraside çalışanların sorumluluklarını ve kendi aralarındaki ilişkileri tanımlar, böylece kurallar astları üstlerin keyfi isteklerine karşı korur. Memur yönetici karşısında köle değil hürdür ve ödevi yasalarla belirlenen gayrişahsi görevleri yerine getirmektir (Eryılmaz, 2002). İş güvencesi haksız yere işten çıkarılmaları engeller ve çalışma barışını sağlamada anahtar rolü oynar (Aktuğ, 2010). Memurluk normal koşullarda emekli oluncaya kadar devam eder ve iş güvencesi sağlar. Çalışanların bir işte kariyer yapmaları onların bu işte uzun bir süre çalışmalarına bağlıdır(Eryılmaz, 2002). Böylece bürokratik kurumlar olan okullarda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi devlet memuru olarak okul müdürleri ve diğer okul çalışanlarının memurluk hakları kuralları ifade eden yasal metinlerle güvence altına alınmıştır.

Bir örgüt olarak okulda insan kaynakları biriminin daha etkin ve koordineli çalışmalar yapması iş güvencesi açısından önemli ve olumlu bir faktör olarak kabul edilebilir (Saraoğlu, 2004). Kurumların, adil, şeffaf, basit ve ölçülebilir nitelikte değerlendirme yapan performans değerlendirme sistemleri kurması (Arı, 2007) ve bu değerlendirmelere ilişkin kayıtlar tutulması çıkarmaya karşı itirazda önemli bir veri kaynağı olacaktır (Ay, 2007). Bu durumda çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi onların performanslarının artışında etkili olacağı için eğitim, aynı zamanda iş güvencesini sağlamada önemli bir etkidir.

Yapılan araştırmalar iş güvencesinin çalışanların verimliliğine önemli bir katkı sağladığını ortaya koymuştur. İmran, Majeed ve Ayub’un (2015) araştırması iş güvencesi, örgütsel adalet ve iş doyumu eksikliğinin örgüt verimliliğinin azalmanın nedeni olduğunu ortaya koymuştur. Fatimah,Noraishah, Nasir ve Khairuddin’in (2012) araştırmasına göre, çalışanlar iş güvencesini tehlike altında gördüklerinde iş tatminleri ve iş performansları düşmektedir. Bazı araştırmalarda, daimi çalışanların iş güvencesi beklentilerinin yüksek düzeyde olduğu (De Cuyper & De Witte, 2007), çalışanların iş güvencesizliği seviyesi arttıkça işle ilgili öğrenmeye daha az katıldıkları, resmi öğrenmeye normalden daha fazla katıldıklarında daha az niteliksel iş güvencesizliği yaşadıkları (De Cuyper, vd., 2022), iş güvenliğinin çalışan memnuniyetini ve bağlılık düzeyini doğrudan etkilediği(Artz & Kaya, 2014) saptanmıştır. İş güvencesizliğinin bireyler üzerindeki etkileri üzerinde yapılan bazı araştırmalara göre ise, iş güvencesizliğinin çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuştur (De Witte, vd., 2016; Probst, vd., 2007).

Türkiye’de Kamu yönetiminde astların ve memurların görevlerini yerine getirirken en önemli güvencesi ve rehberi anayasa ve yasalardır. İnsan kaynakları yönetiminde yer alan temel ilkeler, büyük oranda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda da yer almaktadır. Bu Kanun’un 1. Bölümünde “Temel ilkeler” başlığı altında “sınıflandırma, Kariyer ve Liyakat (yeterlilik)” ilkeleri yer alırken 2. Bölümdeki “Ödev ve sorumlulukları” başlığı altında ise, devlete, anayasaya ve yasalara bağlılığı ifade eden “sadakat” ilkesi (Madde:6) ile birlikte “tarafsızlık” ilkesine (Madde:7) yer verilmiştir. Kanunda amir durumundaki memurların çalışanlara “hakkaniyet ve eşitlik” ilkesine uygun hareket edecekleri” ifade edilmiştir (Madde:10). Güvence ilkesine uygun olarak tanımlanan memur kavramı kanunda “kamu hizmetlerinin asli ve sürekli olarak yerine getirilmesi ile görevlendirilenler” olarak vurgulanmıştır. Aynı kanunun Genel hakları olarak yer alan 3. Bölümünün “Güvenlik” olarak yer alan 18’inci maddesinde devlet memurlarının atanmış oldukları memurluk görevi, maaşı ve diğer hakları güvence altına alınmış olup, devlet

memurunun sadece Kanun'un 48'inci maddesinde yer alan memurluğa giriş koşullarından birini kaybetmesi veya 125/E maddesinde yer alan disiplin fiillerini işlemesi durumunda meslektan atılacağı hükme bağlanmıştır. Ayrıca amirlerin kanuna aykırı, keyfi ve konusu suç teşkil eden emirlerine karşı memurları koruyan hükümler Anayasa'nın 137'nci maddesinde ve Türk Ceza Kanunu'nun (TCK) 24'üncü maddesinde yer almaktadır.

Türkiye'de 2014 tarihli "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik" öncesi okul müdürleri atama kararnamesi ile "müdürlük kadrosuna" sürekli bir görev olarak atanırken, bu yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle birlikte müdürlerinin sürekli olarak görevlendirilmesi (göreve atanması) yerine dört yıllığına (geçici olarak) görevlendirilmeleri hükme bağlanmıştır. Bu yönetmelikle ilk defa müdür görevlendirme işlemleri ile halen okul müdürü olarak görev yapan ve müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduran müdürlerin, görev sürelerinin uzatılması işlemleri yeniden düzenlenmiştir (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2018). 2014 yılında yayımlanan bu yönetmelik öncesi okul müdürlüğü geçici bir görev olmayıp, okul müdürlerinin okul müdürlüğü görevinden alınması ancak okul müdürlüğüne atanmayı gerektiren şartlardan birini kaybetmesi, ya da okul müdürlüğünden alınmayı gerektirecek bir suç işlemleri şartlarına bağlıydı. Ancak, bu yönetmelik ile birlikte okul müdürleri "müdür yetkili öğretmen" pozisyonunda olup dört yıllık geçici görevlendirmeden sonra görevleri sona ermekte ve tekrar görevlendirilmeleri durumunda bu görevlerine dört yıllığına geçici bir süre devam edebilmektedir. Bununla beraber Türkiye'de kamu kuruluşlarına eleman alımı ve yükseltmelerde objektif bir değerlendirme yapılmadığı ve müdür seçmede isabetli olunmadığı (Kayıkçı, vd., 2015) saptanmıştır. Buna rağmen kayırmacılığa yol açtığı gerekçesiyle sürekli eleştirilen "mülakat" yöntemi halen okul müdürü görevlendirmede önemli bir belirleyici durumundadır. Okul müdürlerinin dört yıllık süre için görevlendirilmeleri iş güvencesini zedeleyen belirli süreli iş sözleşmesi (Aktuğ, 2010; Ekonomi, 1986) niteliği taşıdığı söylenebilir.

İş güvencesi düzenlemeleri ile işten çıkarılmaların sınırlandırılması insan kaynakları planlama işlevini daha da önemli kılmış ve bu konuda sistematik ve rasyonel çalışmaların yapılması ihtiyacı artmıştır (Aktuğ, 2010). Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliği ve bu yetersizliğin aldıkları yönetsel karar ve uygulamalar üzerindeki etkisine ilişkin yönetici, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşlerini belirlemek ve böylece makam güvencesi yetersizliğinin okul yönetimi ve işleyişi üzerinde olumsuzluğa neden olan durumları saptayarak bunların ortadan kaldırılmasına ilişkin bilimsel öneriler sunmaktır. Bu çalışma okul yöneticiliğinin bilimsel ilkelere ve temellere oturması ve mesleklaşmasına katkı sağlaması bakımından önemlidir. Ayrıca bu araştırma, literatürde bu tür çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bu alandaki boşluğu kapatmaya katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Yukarıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Türk Milli Eğitim sisteminin mevzuat ve işleyişinde okul yöneticilerinin makam güvencesinin yeri nedir?

2. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecine etkisi hakkındaki görüşleri nelerdir?

4. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımı üzerine etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

5. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Nitel araştırma yöntemiyle hazırlanan bu çalışma durum çalışması desenlerinden iç içe geçmiş çoklu durum deseninde oluşturulmuştur. Nitel araştırma, katılımcıların içinde bulundukları ortamı nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışıldığı (Merriam, 2009) ve bunun için deneyim ve yaşantılarına dayalı olarak katılımcıların aslına uygun görüş ve düşüncelerinin ortaya konmaya çalışıldığı (Seggie & Bayyurt 2015) gözlem, görüşme, doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı araştırmadır. Durum çalışmaları, belirli bir durumla ilgili sonuçlar ortaya koymayı amaçlar. Bir durumla ilgili ortam, olaylar, süreçler, bireyler gibi birbiri ile ilişkili faktörler bir arada araştırılarak ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendiklerine odaklanılır (Yıldırım & Şimşek, 2021).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenen Antalya ili merkez Konyaaltı, Kepez ve Muratpaşa ilçelerinde görevli 18 okul yöneticisi (anaokulu, ilkököl, ortaokul, lise) ve 3 farklı ilçede görevli 3 şube müdürü ve kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 9 yöneticilik geçmişi olan öğretmen olmak üzere toplam 30 katılımcı oluşturmaktadır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme örnek olabilecek kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2021:118). Yöneticilik geçmişi olan öğretmenlerin seçiminde kullanılan Kartopu örnekleme yöntemi, araştırmacının problemi ile ilgili zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında etkili olan bir yaklaşımdır. Bu örnekleme yönteminde süreç, “ Bu konu ile ilgili olarak en çok bilgi sahibi olan kimlerle görüşmemi önerirsiniz” gibi çok basit bir soru ile başlar (Patton & Brylski, 1987, s.56).

Tablo 1

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

<i>Katılımcılar</i>	<i>Erkek</i>	<i>Kadın</i>	<i>Toplam</i>
Okul yöneticileri	12	6	18
Yöneticilik geçmişi olan öğretmen	5	4	9
İlçe şube müdürü	3	-	3
Toplam	20	10	30

Katılımcıların 20’sinin erkek, 10’unun ise kadın yönetici ve öğretmenlerden olmak üzere toplam 30 kişiden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 6’sı kadın yönetici, 12’si erkek yöneticidir. Araştırmaya katılan şube müdürlerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilik geçmişi olan öğretmen katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek ve kadın katılımcı oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en çok 20-25 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu, bunu 15-20 yıl ve 10-15 yıl aralığındaki yöneticilerin takip ettiği görülmektedir. Yöneticilik geçmişi olan öğretmen katılımcıların mesleki kıdemine ilişkin dağılımı incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun 20-25 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırma grubunda yer alan şube müdürlerinin mesleki kıdemine ilişkin dağılımda ise 3 katılımcıdan 2’sinin 30 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

2.3. Veri Toplama Araçları

Verileri toplamada, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve okul yöneticilerinin makam güvencesini ilgilendiren mevzuattan (anayasa, yasa ve ilgili yönetmelikler) oluşan dokümanlardan faydalanılmıştır. Araştırmanın birinci alt probleminin ilk kısmı olan “Türk Milli Eğitim sisteminin mevzuatında okul yöneticilerinin makam güvencesinin yeri” kısmı ile ilgili olarak: “T.C. Anayasası, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 7354 sayılı Öğretmenlik Meslek Kanunu, Türk Ceza Kanunu, Okul yöneticilerinin görevlendirilmesini düzenleyen 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 2021 tarihli MEB Eğitim Kurumları Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği” ile ilgili dokümanlar incelenmiştir. Araştırmalardakullanılabilecek doküman çeşitleri arasında toplantım tutanakları, kitap ve broşürler, dergiler, örgütsel raporlar, ve çeşitli kamu kayıtları vb. olup bunlar araştırmalarda kullanılmak üzere araştırmacılara veri sağlamaktadır (Labuschagne, 2003)

Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesine İlişkin Türk Eğitim Sistemi Mevzuatına Dayalı Dokümanların incelenmesi ile birlikte Katılımcıların araştırma konusu hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmak için yönlendirici olmayan açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Açık uçlu soruların hazırlanmasında araştırmanın amacı ve literatür taraması dikkate alınmış ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme formunda alt problemlere veri sağlayacak toplam beş soruya yer verilmiştir. İlk soru katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliğine ilişkin görüşlerini ifade etmelerine imkân sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. Diğer sorular ise birinci sorudaki sonuçların etkilerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında doküman analizi ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Birinci alt problemde yer alan okul yöneticilerinin makam güvencesinin mevzuattaki yerini belirlemede doküman analizi kullanılırken diğer verilerin toplanmasında ise görüşme yöntemi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin makam güvencesi ile ilgili olarak, önce anayasa ve daha sonra ilgili kanunlar ve özellikle memurluk görevine ilişkin yasal dayanakları içeren 657 sayılı kanun ve bu kanunda geçen memurluk kavramı güvence açısından ele alınmıştır. Doküman analizinde okul yöneticilerinin makam güvencesini ilgilendiren ve araştırma problemlerinin çözümüne katkı sağlayacak ifade ve notlar dikkate alınmıştır. Daha sonra okul yöneticilerinin görevlendirme şekillerini ve usullerini içeren mevzuatlar internet yoluyla elde edilerek makam güvencesi bağlamında incelenmiştir.

Görüşme yoluyla elde edilen verilerin kullanılmasında yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Görüşme öncesinde okul yöneticileri, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin rızası alınmıştır. Görüşmeler 30-40 dakika kadar sürmüş süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler esnasında ses kaydı alınmış ve kayıt yapmak istemeyenlerin konuşmaları yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmede katılımcıların söyledikleri olduğu gibi not edilmiştir. Derinlemesine görüşmeler, araştırmacının katılımcının araştırma konusu hakkında bildiklerini öğrenmeye çalıştığı, o kişinin konu ile ilgili duygu, düşünce ve tecrübelerini, konunun anlam ve önemini kayıt altına aldığı amaçlı etkileşimlerdir (Mears, 2017). Eğitimbilimcinin araştırması bir kurum ya da politika analizine dayanıyorsa doküman analizi yöntemini temel alarak kurgulayabileceği gibi, araştırmasında görüşme ve diğer yöntemlerin yanında yardımcı bir yöntem olarak da doküman analizi yöntemini kullanabilir(Ulutaş, 2015). Bu veri toplama yöntemlerinin birlikte kullanılması veri çeşitlemesi yoluyla araştırmanın geçerliğini arttırmaya katkı sağlar.

2.5. Veri Analizi

Araştırmanın birinci alt probleminin ilk kısmı olan “Türk Milli Eğitim sisteminin mevzuatında okul yöneticilerinin makam güvencesinin yeri” kısmı ile ilgili olarak dokümanlar sistematik bir şekilde incelenerek doküman analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Doküman analizi

yazılı belgelerin içeriğini titizlikle ve sistematik olarak analiz etmek için kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir (Wach, 2013).

Araştırma sorularına ilişkin verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde Creswell ve Creswell (2017)'in nitel veri analizi ve yorumlamasında belirttiği altı sıralı adım kullanılmıştır. Buna göre, ilk olarak görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından alınan notlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İkinci sırada, verilerle ilgili bilgi edinebilmek amacıyla bütün veriler incelenmiştir. Üçüncü sırada, veriler temalara göre gruplandırılmıştır. Dördüncü sırada, verilerin toplanması sürecinde katılımcılar ve ortama ilişkin not edilen betimlemelere yer verilmiştir. Beşinci sırada, elde edilen temalar ve kodları görsel hale getirmek için tablolar oluşturulmuştur. Altıncı sırada ise araştırmanın sonuç kısmında elde edilen bulguları yorumlama yoluna gidilmiştir. 1. Sorunun analizinde katılımcı görüşlerinin analizinin yanında mevzuata dayalı dokümanlar incelenerek doküman analizi yönteminden faydalanılmıştır. Doküman analizinde şu aşamalar izlenmiştir: dokümanların seçimi, ve dokümana ulaşma, araştırmanın konusuna göre seçilen dokümanın sınırlaması, tümü veya incelenecek kısımları belirlenmesi, dokümanın orijinalliğinin kontrol edilmesi, araştırmanın problemi ve alt problemlerine göre başka veri toplama yöntemlerinin dikkate alınması, “içerik analizi” safhası ile ilgili olarak makam güvencesi bağlamında içerik analizi için kategoriler veya temaların oluşturulması, analiz birimleri olan sözcük, tema, karakter, cümle, paragraf, madde veya içerik vb. çıkarılması ve bunların ilgili kategorinin (temanın) altına yerleştirilmesi ve son olarak verilerin raporda kullanılması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

2.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu şekliyle ve mümkün olduğunca tarafsız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986). Araştırmanın geçerliğini artırmak için Creswell (2017)'in belirttiği gibi farklı veri kaynakları arasından çeşitleme yapılmış, bulguların doğruluğunu tespit etmek için araştırma bulguları katılımcılarla birlikte kontrol edilmiş, soru hazırlama ve analiz aşamasında alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için görüşme öncesinde katılımcıların yazılı onayı alınmış, sonra elde edilen görüşler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmacıların tarafsız olmasını sağlamak için analiz sürecinde körleme yöntemi kullanılmıştır

Araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar insan kaynakları yönetimi dersini veren alan uzmanı ikinci bir araştırmacı tarafından da yapılmış ve Kohen Kappa analizi sonucunda iki araştırmacının kodlamalar arasındaki benzerlik oranının % 90 olduğu görülmüştür. Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.8 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis & Koch, 1977, s.165). İki araştırmacının uzlaşa sağlayamadıkları kod ve temalarla ilgili olarak görüş alış verişinde bulunulmuş ve anlayış birliği içinde düzeltme yoluna gidilmiştir. Araştırma süreci baştan sona kadar açık bir şekilde anlatılıp, başka araştırmacılar tarafından tekrarlanmasına imkân sağlanmıştır. Elde edilen bulgular katılımcılara okutulmuş ve sonuçların kendi deneyimleriyle uyumlu olduğunun teyidi alınarak katılımcı teyidine başvurulmuştur. Konuya ilişkin farklı grupların görüşleri alınarak farklı bakış açılarıyla konunun daha nesnel bir şekilde ortaya konmasına imkân sağlanmıştır. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşleri olduğu gibi yansıtılarak doğrudan anlatımlara yer verilmiştir. Raporların hazırlanmasında okul yöneticileri (Müdür, Müdür yardımcısı) OY, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler YGÖ, şube müdürleri de ŞBM olarak kodlanmıştır

2.7. Etik İlkeler

Araştırma ile ilgili olarak, TC. Akdeniz üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 02/12/2022 tarih ve 21 sayılı toplantısının 459 sayılı

kararıyla etik izni alınmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılar bilgilendirilmiş ve katılımcılara bilgilendirilmiş gönüllü olur/onam formu imzalatılmıştır. Makalede fikir ve sanat eserleri için telif hakları düzenlemelerine uyulmuştur.

BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılara ait bilgiler ve her alt probleme ilişkin bulgular tablolar halinde sırayla verilmiştir.

1. Türk Milli Eğitim sisteminin mevzuat ve işleyişinde okul yöneticilerinin makam güvencesinin yerine ilişkin bulgular a) “Mevzuat” ve b) “işleyiş” olmak üzere iki bölümde incelenmiştir.

a) Türk Milli Eğitim sisteminin mevzuatında okul yöneticilerinin makam güvencesinin yeri.

Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesine İlişkin Türk Eğitim Sistemi Mevzuatına Dayalı Doküman Analizi Bulguları.

Konu ile ilgili olarak Türk Eğitim sisteminin okul yönetimi alanındaki politikaları yansıtan ve uygulamalara yön veren, “T.C. Anayasası, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 7354 sayılı Öğretmenlik Meslek Kanunu, Türk Ceza Kanunu, Okul yöneticilerinin görevlendirilmesini düzenleyen 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 2021 tarihli MEB Eğitim Kurumları Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği” doküman analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Buna göre Türk Eğitim sistemine yön veren hukuki metinler şu şekilde hükümler içermiştir:

Anayasa’ya göre, “Kamu hizmetlerinde herhangi bir sıfat ve suretle çalışmakta olan kimse, üstünden aldığı emri, yönetmelik, Cumhurbaşkanlığı kararnamesi, kanun veya Anayasa hükümlerine aykırı görürse, yerine getirmez ve bu aykırılığı o emri verene bildirir(...) Konusu suç teşkil eden emir, hiçbir suretle yerine getirilmez; yerine getiren kimse sorumluluktan kurtulamaz” (Madde:137) denilmektedir. Aynı şekilde Türk Ceza Kanunu’na göre, “Konusu suç teşkil eden emir hiçbir surette yerine getirilmez” (TCK Madde:24). Hükümleri gereğince astlara üstlerinin veya başkalarının zorlamalarına, keyfi, siyasi ve hukuksuz taleplerine karşı yasaları dikkate almalarını emretmekte ve kanunsuz emirlere karşı koymaları için astlar yasalarla desteklenmektedir.

Okul yöneticileri olarak okul müdürü ve müdür yardımcıları birer devlet memurudur. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre, “genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilen kişilerin memur sayılacağı (Madde 4), kanunlarda yazılı haller dışında Devlet memurunun memurluğuna son verilemeyeceği, aylık ve başka haklarının elinden alınamayacağı(Madde 18), kadrosuz memur çalıştırılmayacağı(Madde: 33), devlet memurluğundan atılmayı gerektiren disiplin suçlarını (Madde:125) işlemedikçe ve aynı kanunun 48. Maddesinde yer alan devlet memurluğuna alınmanın genel ve özel şartlarını kaybetmedikçe devlet memurluğundan atılamayacağı hükme bağlanmıştır.

Devlet Memurları Kanunu’nda yer alan “Hizmet sınıfları”, kapsamındaki memurların özlük haklarını ve çalışma koşullarını belirlemede önemli etkenlerden biridir. Genel idare Hizmetleri sınıfı, Kanunun kapsamına dahil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurları; Eğitim ve Öğretim hizmetleri sınıfı ise, “bu kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri (...) kapsamaktadır (Madde:36). Her memur kadrosunun bulunduğu hizmet sınıfının özlük haklarına tabidir. Yönetici kadrosundan bulunanlar genel idari hizmetleri sınıfında yer alırken öğretmenler eğitim öğretim hizmetleri sınıfında yer almaktadır.

Öğretmenlik Meslek Kanunu’nda (Madde 3) öğretmenliğin, eğitim, öğretim ve buna ilişkin yönetim görevlerini üstlenen özel bir ihtisas mesleği olduğu belirtilerek okul yöneticiliğini öğretmenlerin üzerine aldığı bir görev olarak tanımlamakta ve okul yöneticilerinin genel idari

hizmetler sınıfı kadrosu yerine öğretmenlerin yer aldığı eğitim öğretim hizmetleri sınıfında yer alması sağlanmıştır.

Okul yöneticilerinin görevlendirilmesini düzenleyen 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de ; “Okul ve Kurum Müdürlerinin, İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi ile, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcılarının ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilecekleri belirtilmektedir. Aynı kararnamede, süresi dolmayanların görevlerine son verilmesi ve görev süresi dolanların görev sürelerinin dört yıl daha uzatılmasına ilişkin hükümler ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin usul ve esasların yönetmelikle düzenleneceği belirtilmektedir. Kararnamede “Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.” denilmektedir. Bu kanun hükmünde kararnameye göre okul yöneticiliğine ilişkin bir yönetim kadrosu ihdas edilmediği ve okul yöneticiliğinin öğretmenler tarafından geçici olarak yapılan bir görev olduğu, özlük bu görevi yapmakla özlük hakları atama ve terfi yönünden bir hak kazanılmış olmayacağı belirtilmekte ve bu görevin daimi değil geçici bir süre için olduğu vurgulanmaktadır

2021 tarihli MEB Eğitim Kurumları Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nde, okul yöneticilerinin (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) görevlendirmelerinin “ikinci görev” olarak tanımlandığı (Madde4/ğ) görülmektedir. Aynı yönetmelikte, Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlardan yazılı sınav puanı ile Ek-1’de yer alan Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirmeye göre alınan puanın aritmetik ortalaması sonucunda oluşan puan sıralamasına göre, eğitim kurumlarının boş bulunan yönetici sayısının üç katı adayın, sözlü sınav komisyonu tarafından Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Formu üzerinden değerlendirileceği belirtilmektedir (Madde4/l).

b)Türk Milli Eğitim sisteminin işleyişinde okul yöneticilerinin makam güvencesinin yerine ilişkin bulgular.

Türk Milli Eğitim sisteminin İşleyişinde Makam Güvencesinin yerine ilişkin Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin, görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin, Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi ve Yeterliliği Hakkındaki Düşünceleri

Alt Tema	Kodlar	Katılımcılar		
		Okul Yön.	Yön.Geçmiş Olan Öğt.	Şube Müd.
Makam güvencesi vardır	Sınava girme şartı aranıyor			ŞBM3
	Belli kriterler aranıyor			ŞBM3
	Gerekçesiz görevden alınmıyor			ŞBM3
	Mevzuata aykırı bir durumu olmadığı sürece görevine devam ediyor			ŞBM3
Makam güvencesi yoktur	Yöneticilik görev unvanı olarak tanımlanmıştır			ŞBM1

	Yöneticilik görevini belli sürelerle görevlendirme şeklinde yapıyoruz.	OY4, OY6, OY7, OY10	
	Görevimizin ne zaman sonlandırılacağı belli olmuyor.	OY1	YGÖ2, YAÖ4
	Yöneticiler 4 yıl sonrası için plan yapamıyor	OY2	YGÖ4
	Görevlendirme kriterleri çok sık değişiyor.	OY2	
	Görevimiz bir kişinin iki dudağı arasında	OY3	YGÖ2, YGÖ6
	Görevlendirmelerde keyfi durumlar yaşanabilmekte	OY12, OY13	YGÖ2
	Yöneticiler önünü göremeden çalışmak zorunda bırakılmakta	OY3	
	Yönetici görevlendirme kriterleri adaletli değil	OY2, OY8	YGÖ1, YGÖ2, YGÖ4, YGÖ5, YGÖ7
Makam güvencesi Yoktur	İsteğe bağlı yer değiştirme hakkımız yok	OY5	
	Müdür/Öğretmen olarak görevlendiriliyoruz.	OY15	
	Yöneticiler iş ve hak kaybetme korkusu yaşıyor	OY18	
	Yöneticiler yetkili sendikaya üye olmak zorunda bırakılıyor.		YGÖ5
	Yöneticiler sevilme ve Beğenilme unsurlarına dayalı yönetim anlayışına hâkim		YGÖ3

Tablo 2’de okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin, okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliği hakkındaki görüşleri incelendiğinde: Katılımcıların görüşlerinin okul yöneticilerinin makam güvencesi vardır, makam güvencesi kısmen vardır ve makam güvencesi yoktur şeklinde üç grupta toplandığı görülmektedir. Katılımcılardan sadece bir şube müdürü makam güvencesi olduğunu, iki şube müdürü ise makam güvencesinin kısmen olduğunu ifade ederken, okul yöneticileri ve yöneticilik geçmişi olan öğretmenlerin tümü ise okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bir şube müdürü (**ŞBM3**): “Mevcut yönetmeliğe göre okul yöneticilerinin makam güvencesinin olduğunu düşünüyorum. Sistem okul yöneticilerinin dörder yıllık süreler için

atanmalarına ve aynı okulda en fazla 8 yıl çalışmalarına izin veriyor. Mevzuata aykırı bir durumu olmadığı sürece görevine devam ediyor.” diyerek okul yöneticilerinin makam güvencesi olduğunu savunurken, bir başka şube müdürü ise okul yöneticilerinin kısmen makam güvencesine sahip olduğunu şu şekilde ifade etmiştir. (**ŞBM2**): “Okul yöneticilerinin makam güvencesinin yasal anlamda da kısmen sağlanabildiğini düşünüyorum. Yöneticilik ek görev olarak tanımlanmıştır. Kalıcı bir idari görev olarak sayılmamış öğretmenliğin yanında seçilme şartlarını taşıyan isteklilerden 4+4 yıl süre için bir okulda çalışma sınırlılığı da bulunan bir görevlendirme olarak tanımlamıştır.”

Okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmadığını söyleyen bazı okul yöneticileri ve yöneticilik geçmişi olan öğretmenler “Görevlerinin ne zaman sonlandırılacağı belli olmadığını, yöneticilerin 4 yıl sonrası için plan yapamadıklarını, görevlerinin bir kişinin iki dudağı arasında olduğunu, Görevlendirme kriterlerinin çok sık değiştiğini, Görevlendirmelerde keyfi durumların yaşanabildiğini, Yöneticilerin önünü göremeden çalışmak zorunda bırakıldıklarını ve Yönetici görevlendirme kriterlerinin adaletli olmadığını, işlerini ve haklarını kaybetme korkusu yaşadıklarını, yetkili sendikaya üye olmaya zorlandıklarını” belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise, makam güvencesizliğini şu şekilde ifade etmişlerdir: **OY1**: “Sınavla atandığımız dönemde makam güvencemiz varken, mevcut yönetmeliğe göre makam güvencemiz bulunmuyor. Bir okulda müdürken ertesi gün başka bir okula öğretmen olarak görevlendirildiğim ve ardından da birkaç gün sonra başka bir okula müdür olarak görevlendirilebildiğim bir süreci bizzat yaşadım.”, **YGÖ4**: “Görevlerinin geçici olduğunu bilmesi yöneticilerde kendini geliştirme, gerçekten faydalı olma, kendilerine özgü bir duruş ve yöntem belirleme gibi yetileri geliştirmelerinin önündeki en büyük engel. Zihnin arka planında sürekli bu kurumdan sonra atanamayıp öğretmenliğe dönebilirim, zaten kimin nereye atanacağı önceden belli gibi düşünceler hâkim.” **OY3**: “İşimizi devletin bize verdiği güvence ile değil, göreve devam edebilmesi bir kişinin iki dudağı arasında olan çalışan mantığı ve düşük motivasyon ile görevimizi yerine getirmeye çalışıyoruz” **YGÖ6**: “Mevcut yönetmeliğe göre okul yöneticilerinin makam güvencesi bulunmamakta, sizi görevden alıyoruz demeleri yeterli.”. **OY12**: “Okul yöneticilerinin makam güvencesi yoktur. Okul müdürleri amirlerinin kendileriyle çalışmak istememesi bile, değişik yol ve yöntemlerle yöneticilerin görev süresini sona erdirilmesine sebep olmaktadır.”, **YGÖ2**: “makam güvencesi olmadığından, okul yöneticileri yasaların kendilerinden beklediği işleri yapmaktan çok siyasilerin beklentilerini karşılamak durumundalar” **YGÖ5**: Okul yöneticilerinde sınav sistemi uygulanırken ve mülakat yok iken makam güvencesi sağlanabiliyordu. Ancak değerlendirme ölçütlerine mülakat eklenince torpil kayırma ve liyakatsiz yöneticilerin göreve gelmesi sağlandı. Bu durumda yöneticiler atamada etkili sendikaya üye olmaya mecbur bırakılıyor” Bir okul yöneticisi, **OY15** “Makam güvencemiz yok. Müdür/Öğretmen olarak görev yapıyoruz. Mebbis’de de kadromuz bu şekilde görülüyor” derken, Yönetici görevlendirme kriterlerinin adaletli olmadığını söyleyen bir katılımcı görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **YGÖ4**: “Yapılan yazılı sınavların üzerine uygulanan mülakat sınavlarının güvenilirliği ve seçiciliği ve hangi kriterlerin nasıl uygulandığı da şu anda maalesef ki birer soru işareti. Şu anda idareci atamaları maalesef ki liyakat, beceri, yetenek, insan ilişkileri gibi kıstaslar göz ardı edilerek yapılıyor.”

2. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi hakkında okul yöneticileri, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 3 ’te verilmiştir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okul Yöneticilerini Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri

Kodlar	Katılımcılar		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmen	Şube Müd.
Yöneticiler kendini güvende hissetmiyor	OY1, OY3, OY9, OY14	YGÖ3, YGÖ4, YGÖ6	ŞBM3
Yöneticiler tedirginlik ve endişe yaşıyor	OY4, OY9, OY12, OY13, OY14, OY16, OY17	YGÖ2, YGÖ7,	
Siyasi gücü olan yöneticilerin motivasyonu çok yüksek		YGÖ1	
Yöneticilerde boş vermişlik olabilir.	OY2, OY5	YGÖ8, YGÖ9	ŞBM2
Motivasyonu etkilemiyor.	OY6, OY15		
Yöneticiler yetersizlik duygusu hissediyor	OY10	YGÖ8	
Kuruma aidiyet duygusunu zayıflatıyor	OY2, OY7	YGÖ2	
Çalışma azmini zayıflatıyor	OY8		
Yöneticiler görevini kaybetme korkusu yaşıyor.	OY18		
Makam güvencesi yöneticinin motivasyonunu yükseltiyor			ŞBM1
İş doyumum gün geçtikçe azalıyor	OY3		

Tablo 3'te katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde: yöneticilerin kendini güvende hissetmediği, yöneticilerin tedirginlik ve endişe yaşadığı, yöneticilerde boş vermişlik olabildiği, yöneticilerin yetersizlik duygusu hissettiği, kuruma aidiyet duygusunu zayıflatıldığı, yöneticilerin çalışma azmini zayıflatıldığı, yöneticilerin görevini kaybetme korkusu yaşadığı, makam güvencesinin olmasının yöneticilerin motivasyonunu artırdığı, iş doyumunun gün geçtikçe azaldığı, bazı yöneticilerin motivasyonunun yüksek olduğu, makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonunu etkilemediği” yönünde görüşler ortaya çıktığı görülmüştür.

Okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi hakkında Yöneticilerin kendini güvende hissetmedikleri ve Yöneticilerde boş vermişlik olabileceği yönünde benzer görüşler ortaya koymuşlardır. Katılımcılar bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: **OY9:** “Okul yöneticileri kendilerini bulundukları makamda güvende hissetmiyorlar. Bunun sonucu olarak attıkları her adımda, yapılan her faaliyette ‘‘başımıza bir şey gelmeden, kötü bir şey olmadan şu günü bir atlatsak’’ diye diken üstünde duruyorlar. Bu durum yöneticilerin yeni bir şeye için adım atmalarına, sorumluluk almalarına engel oluyor”, **YGÖ4:** “ Kurumdaki ilk dört yılından sonra yine yönetici olarak atanacağının herhangi bir garantisi güvencesi şu anda mevcut değil. Bu da onların motive olmasındaki en büyük engellerden biri. Bu halde iken yöneticilik bir kariyer basamağından çok bir görevlendirme bir geçici görev gibi algılanabiliyor ve birçok yönetici atanamazsam öğretmenliğe dönerim düşüncesi ile görev yapıyor.”, **ŞBM3:** “Motivasyonu çok etkilediğini düşünüyorum. Kişi makamında kendini ne kadar güvende hissederse net olur. Siyasal ya da sendikal bir kaygı hissetmez. Tersî durumda da makamında güvende hissetmezse çalışmalarında, uygulamalarında endişeli olur.” **OY5:** “Özellikle görev süresinin son yılında nasıl olsa gideceğim düşüncesi yöneticilerin motivasyonunu düşürüyor. Örneğin okulun bahçe düzenlemesini yapılmasını ihtiyaç olarak görmesine rağmen yaptırmıyor gelen yönetici çözsün diyebiliyor.”,

Yöneticilerin tedirginlik ve endişe yaşadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: **OY12:** “Yöneticiler önemli kararlar almaktan çekinmekte, görevden alınma soruşturma geçirme gibi tedirginlikler yaşamaktadır.” **OY16:** “Makamın verdiği yetkileri verimli kullanamamaktayız. Her an bir hata ile görevden alınabileceğimiz endişesi ile riske girmekte tereddüt yasayabiliyoruz” Yöneticilerin görevini kaybetme korkusu yaşadığını belirten **OY18** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Makam güvencesinin olmaması kesinlikle motivasyonu olumsuz etkileyen bir durum. Okul müdürü otobüsün direksiyonunda oturan kişidir ve kurumuna çizmiş olduğu vizyon, misyon doğrultusunda inisiyatif alarak ilerlemek, kurumunu hedeflerine ulaştırmak ister. Belki de içinde çok güçlü bir lider vardır. Ancak inisiyatif alamayan, sınırlanan bir yönetici sürekli kaybetme korkusu ile özgün bir lider olamaz.” **OY13:** “Okul yöneticiliği bir meslek sayılmadığından sınavla atanmış olsak bile herhangi bir durumda üst yetkililer görevlendirmeleri sona erdiriyorum diyebilmekte. Bu da yöneticilikte her an yerimden olurum kaygısı yaratarak ne yazı ki birçok yöneticinin gerçekten asıl görevine odaklanmasını da engelliyor. **OY3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Gün geçtikçe motivasyonumun düştüğünü hissediyorum. Yöneticiliğin artık yapılacak bir iş olmadığını düşünmeye başladım.”

Belli bir yönetici grubunun motivasyonunun yüksek olduğunu söyleyen **YGÖ1** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Siyasetle iş başına gelmeyen idealist kurum müdür ve müdür yardımcılarının motivasyonları oldukça düşük. Diğer taraftan sahip oldukları Siyasi desteği olan kalabalık bir kitlenin makam güvencesi olduğunu görmezden gelemeyiz. Siyaset etkisiyle hissettikleri motivasyon onları yükseltip mobbing bile yapmaları konusunda güç ve iktidar sağlıyor. Bence bu oldukça üzücü.”

3. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecine etkisi hakkında Okul yöneticisi, Yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4’ te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Karar Verme Sürecine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

Kodlar	Katılımcılar
	Okul Yöneticisi
Yöneticiler karar almakta zorlanıyor	OY1, OY4, OY9 OY16, OY18
Yöneticiler bağımsız karar alamıyorlar	OY2, OY5, OY10, OY11, OY13, OY14
Yöneticiler Adaletli karar alamıyorlar	
Yöneticiler karar verme sürecinde İnisiyatif alamıyorlar	OY3, OY11
Yöneticiler karar almaktan kaçınıyor	OY12, OY17
Makam güvencesi yetersizliği karar verme sürecini etkilemiyor	OY7, OY8, OY15
Yöneticiler net karar veremiyorlar	OY3
Yöneticiler çelişkili kararlar alabiliyor	
Yöneticiler hızlı karar alamıyor.	OY16
Yöneticiler radikal kararlar alamıyor	

Tablo 4’te katılımcıların, okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin karar verme sürecine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; sadece üç okul yöneticisi makam güvencesizliğinin karar verme sürecini etkilemediğini belirtirken, diğer tüm katılımcıların makam güvencesizliğinin karar verme süreci üzerinde olumsuz etkisi olduğu yönünde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcılar, “Okul yöneticilerinin karar almakta zorlandığını, net karar veremediklerini, bağımsız karar alamadıklarını, adaletli karar alamadıklarını, inisiyatif almaktan çekindiklerini, karar almaktan kaçındıklarını, yöneticilerin çelişkili kararlar alabildiklerini, hızlı karar alamadıklarını, radikal kararlar alamadıklarını” ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin karar almakta zorlandığını söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir. **OY9:** “Okul yöneticileri bulundukları makamda kendilerini güvende hissetmediği için karar alırken kılı kırk yarmakta, yeniliklerden uzak durmakta, gönüllü proje ve etkinliklere katılmaktan uzak durmakta hatta katılması zorunlu olan projelere bile gönülsüz, acaba başıma bir şey gelir mi korkusuyla katılmakta ve karar vermekte zorlanmaktadır. **YGÖ5:** “Yöneticiler karar vermeleri gereken konularda kararsızlık yaşıyorlar. Görevden alınma ve soruşturma korkusu yanlış karar vermelerine sebep olabiliyor. Bu yüzden karar vermede zorlanıyorlar diye düşünüyorum” **ŞBM2:** “Makam güvencesi yetersizliğinin karar almada çoğu zaman negatif

etkiye sahip olduğunu düşünüyorum. Okul yöneticilerinin karar alma süreci uzayabiliyor ya da alınan karardan vazgeçilebiliyor.”

Bazı yönetici, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürleri benzer görüşlerle Okul yöneticilerinin bağımsız karar alamadıklarını belirterek görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir: **OY5:** “Yöneticiler bağımsız karar veremiyor. Vereceği kararı üst yönetime sormak durumunda kalıyor”, **YGÖ2:** “okul yöneticileri aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmekten çekinir hale geldiler. Çünkü aldıkları kararların bir sonucu birilerini etkilediğinde bu pozisyonlarını tehlikeye sokabilir. Ya da makam güvencesinin yetersizliği sizi bilimsel eğitimle veya Milli Eğitimin temel ilkeleriyle çelişen kararlar almanıza neden olabilir. Burada birilerine yaranma kaygısı vardır. Aslında mevcut düzende okul yöneticilerinin karar alabilecek inisiyatifleri bile yok. Üst politika düzeni karar alır okul yöneticileri ise uygular.” **YGÖ6:** “Okul yöneticilerinin makam güvencesi siyasi erkin kararına bağlı olduğu için okul yöneticileri karar verme yetkilerini kullanamamaktadır. Örneğin 1. Sınıfa kaydolun öğrencilerin sınıfları belirlenirken kura yöntemine başvuruluyor ancak bir siyasi partinin ilçe başkanı veya başka bir güç sahibi bu öğrenci falan sınıfta olsun dediği zaman okul müdürünün bunu gerçekleştirmeme gibi bir şans yok.” **ŞBM1:** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Karar vermede üst yönetimin etkisi altında karar verme durumları oluyor. Yöneticilerin makamı güvence altına alınması durumunda daha etkin karar verebileceklerini düşünüyorum.”

Yöneticilerin karar almaktan ve bu yönde inisiyatif almaktan çekindiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **YGÖ4:** “Okul yöneticileri karar alırken veya yetkilerini kullanırken, risk almaktan çok veya başka bir ifade ile irade gerektirecek, gerçekten değişime ve ilerlemeye katkıda bulunacak kararlar almaktan çok, mevcut durumu korumaya yöneliyorlar. Bir okul yöneticisi ise, **(OY12)** “Okul yöneticileri önemli kararlar almaktan kaçınmaktadır. Her şeyi akışına bırakıp taşın altına elini koymamaktadır.” şeklinde görüş bildirmiştir. Yöneticilerin adaletli karar alamadığını söyleyen **YGÖ1,** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Sistem içinde belli siyasi parti ve sendika kanalıyla yönetici olmuş kitleler var ve sistem güvenceli olmadığı gibi denetim mekanizması da sağlıklı olmadığını düşünüyorum. Bazen kararları birilerinin tekeline bırakan adaletsiz bir boyuta taşınabiliyor.”

4.Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımı üzerine etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Yetki Kullanımı Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

Kodlar	Katılımcılar		
	Okul Yöneticisi	Yönetici Geçmiş Olan Öğr.	Şube Müd.
Yöneticiler yetkilerini kullanamıyor	OY1, OY2, OY8, OY12, OY13	YAÖ2, YAÖ3,	
Makam güvencesi yetersizliği yetki kullanımını sınırlandırıyor	OY14, OY18	YAÖ6	

Makam güvence yetersizliği ile yöneticiler yetki kullanmaktan çekiniyor	OY3, OY5, OY9	YAÖ1, YA4, YA5	ŞBM1, ŞBM3
Makam güvencesizliği yetki kullanımını etkilemiyor	OY7		
Siyasi gücü olan yöneticiler yetkilerini sınırsız kullanıyor	OY9, OY12	YAÖ1	
Yöneticiler risk alamıyor.	OY16		

Tablo 5’te katılımcıların makam güvencesizliğinin okul yöneticilerinin yetki kullanımı üzerine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; katılımcılar, makam güvencesizliği nedeniyle okul yöneticilerinin yetkilerini kullanamadığı, yetki kullanımını sınırlandırdığı, yöneticilerin yetkilerini kullanmaktan çekindiği, yöneticilerin yetki kullanımında risk alamadığı, ancak siyasi gücü olan yöneticilerin yetkilerini sınırsız kullandığı, yönünde görüş bildirirken, bir katılımcı ise, okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımını etkilemediğini belirttiği görülmektedir.

Makam güvencesizliği nedeniyle, yöneticilerin yetkilerini kullanamadığını, yetkilerinin sınırlandırıldığını veya yetkilerini kullanmaktan çekindiklerini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY8:** “Dört yıl sonra okuldan gidebileceğini bilem bir okul müdürü yetkilerini kullanamıyor. Görevlendirme süresi biten okul müdürlerine kurum tercihlerinde bile müdahale ediliyor.” **YGÖ2:**“Sadece koltuk doldurup birilerinin istediklerini uygulamaya çalışmaktan öte yetkilerini eğitimin verimli hale getirilmesi için kullanan bir okul yöneticisi görmedim. Zaten görseydik okul müdürü olamazdı. Bağımsız anlamda kanunların belirlediği yetkileri kullanamıyorlar. Yetkileri varmış rolü oynanıyor bence.” **OY14:**“Kendini güvende hissetmeyen okul yöneticileri özgür iradeleri ile karar alamadıkları için kendi var olan yetkilerini de sınırlandırmak zorunda kalıyorlar” **YGÖ6:** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul yöneticileri bağımsız olarak herhangi bir yetkiyi kullanamamaktalar. Siyasi erk yetki ve kararları belirlemekte, yöneticiler uygulamakta.” **YGÖ4:**“Makam güvencesi olmayan yöneticilerin yetkilerini kullanmakta bile imtina ettikleri bir gerçek. Çünkü şu anda bir yöneticinin görevden alınması ve aynı veya başka bir kuruma öğretmen olarak atanması saatler içinde ve bir yazı ile olabiliyor. hiçbir yönetici kendini öğretmenliğe geri döndürecek görevine mal olacak bir uygulamaya işe kalkışmaz.” **ŞBM1:** “Yetki kullanımı da aynı karar vermede olduğu gibi yöneticiler güvenceleri olması durumunda yetkilerini kullanırken tedirginlik yaşamazlar.”

Yukarıda belirtilenlerin tersine makam güvencesi aşırı düzeyde olan okul yöneticilerinin yetkilerini sınırsız kullandığını söyleyen **OY9** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Bazı yöneticiler yetkilerinin sınırlarını zorlamakta, yetkilerini kurum personeli üzerinde hakkaniyetli kullanmamaktadır. Bu da kurum personelinin motivasyonunu etkilemekte ve kurum içi çatışmalara sebebiyet vermektedir”, **OY12** “Okul yöneticilerinin siyaseten bir gücü varsa yetkisi sınırsızdır. Aksi halde yetkisi yoktur. Siyasi bir yakını ya da bağı olan yöneticiler kendilerini güvende hissettikleri için yetkilerini çekinmeden kullanırken diğer yöneticiler yetkilerini kullanamamakta.”

5. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişli olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

Kodlar	Katılımcılar		
	Okul Yön.	Yönet. Geçmiş Olan Öğ.	Şube Müd
Kurumda disiplin sorunu yaşanıyor.	OY1, OY3	YGÖ3, YGA5	
Okul yöneticisinin otoritesi zayıflıyor	OY2	YGÖ5	
Eğitim öğretimde aksama oluyor.	OY5, OY6, OY7, OY9	YGÖ5	
Proje ve benzeri çalışmalar sürdürülemiyor	OY7, OY11, OY12, OY15,		
Makam güvencesi yetersizliği eğitim öğretim sürecinin niteliğini düşürüyor	OY9, OY13, OY16, OY17, OY18	YGÖ2, YGÖ3, YGÖ4, YGÖ6, YGÖ9	ŞBM1 ŞBM2 ŞBM3
Yöneticiler eğitim öğretim sürecini ihmal ediyor		YGÖ1, YGÖ4, YGÖ8, YGÖ9	
Öğretmenlerin performansı düşüyor	OY16	YGÖ1	ŞBM3
Öğretmenler yöneticilerin baskıcı tutumuna maruz kalıyor		YGÖ2	
Makam güvencesi yetersizliği eğitim öğretim sürecini çok etkilemiyor.	OY4, OY10		

Tablo 6’da katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim süreci üzerine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; Makam güvencesi yetersizliğinin sonucu olarak katılımcılar, kurumda disiplin sorunu yaşandığını, okul yöneticisinin otoritesinin zayıfladığını, eğitim öğretimde aksamalar olduğunu, proje ve benzeri çalışmaların sürdürülemediğini, Öğretmenlerin performansının düştüğünü, Eğitim öğretimin niteliğinin düştüğünü ve yöneticilerin eğitim öğretim sürecini ihmal ettiğini, belirttiklerken 2 katılımcının okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecini etkilemediğini belirttiği görülmektedir.

Makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki eğitim öğretim süreci üzerine etkisi olarak, disiplin sorunu yaşandığını, yönetimin otoritesinin zayıfladığını ve yöneticilerin öğretmenlere baskı kurduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Okul müdürünün geçici olması öğrenciye, veliye öğretmene yansıyor. Veli isteği

gerçekleştirilmediğinde (Sınıf değişikliği, istediği zaman okula girip çıkabilme vb) en küçük bir sorunda şikâyet edebiliyor. Öğretmen görevini tam yapsa da yapmasa da uyaramıyoruz. Ceza verme yetkimiz yok.”, **YGÖ3:** “Güvensiz hissederek attığınız hiçbir adımda net kararlar alamazsınız. Korkularınız ve endişeleriniz vardır. Okul yöneticileri eğitim ve öğretim süreci içerisinde beklenen doğrultuda çalışmalar sergileyemiyor. Okullarda var olan disiplin sorunu ciddi bir şekilde büyüyor ve çözilemiyor” **OY2:** “Okul müdürünün öğretmen üzerinde iş yaptırma gücü zayıflıyor. Veli karşısında bile etkisi yok. Herkesin siyasi ya da başka bir bağlantısı oluyor. Bu nedenle de şikâyet olur kaygısı yaşıyor. **YGÖ5:** “Makam güvencesi olmayan okul yöneticileri tüm çalışanlarla iyi geçinme ihtiyacı hissettiği için kuralların uygulanmasında birlik ve bütünlüğü sağlamakta zorlanıyor. Bu da eşitlik ve adalet duygusunun zedelenmesine sebep oluyor, kurumda çatışmaların çıkmasını sebep oluyor”

Eğitim öğretimde aksama ve nitelikte düşme olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY9:** “Okul yöneticiliğini isteyen öğretmenler onca emek verip yönetici olmaktadır. Fakat çoğu öğretmen hevesle başladığı yöneticiliğin güvencesinin olmadığını fark ettiği zaman istifa ederek tekrar öğretmenliğe dönmektedir. Bu da okullarda sürekli idareci değişimine sebep olmakta okullarda eğitim öğretimi sekteye uğratmaktadır.”

Makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecinin niteliğini ve çalışanların performansını düşürdüğünü söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **YGÖ2:** “Pek çok vakıf, dernek veya özel okul temsilcileri aldıkları özel izinlerle okullarda rahat rahat eğitim öğretim ile ilgili yürütmek istedikleri işlerini yürütebiliyorlar veya bakanlık düzeyinde proje adı altında çalışmalar yapabiliyorlar. Okul yöneticilerinin devletçilik anlayışı gereği belirli zümrelere imtiyaz tanımaması gerekirken, koltuklarını kaybetme korkusuyla bu duruma sessiz kalması hatta desteklemesi ile karşı karşıya kalıyoruz maalesef. Neden bu durumu desteklediklerini sorduğum okul müdürü “Ne yapalım hocam karşı çıksak da yukarıdan aldıkları yazıyla geliyorlar biz de izin veriyoruz” cevabını verebiliyor. Eğer makam güvencesi olsaydı yönetici eğitime katkısı olmadığı veya yasal dayanağı olmadığına inandığı bir işe okul sınırları içerisinde izin vermezdi.” **YGÖ6:** “Okul müdürü görev süresi bitecekse nasıl olsa seneye burada olmayacağım mantığı ile hareket edip eğitim öğretim sürecini etkiliyor. Eğitim Öğretim sürecinde verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar, sosyal etkinlik vb çalışmalar düzenli gerçekleştirilmiyor, erteleniyor” **ŞBM1:** “Bir okulda okul müdürünün eğitim öğretim sürecine etkisinin çok büyük olduğunu düşünüyorum. Yöneticinin işini sahiplenmesi ve her koşulda en iyi şekilde yapmaya çalışması okulun eğitim öğretim sürecini de geliştiriyor. Makam güvencesinin olması yöneticinin başarısını artıracak ve yöneticilerin eğitim öğretim sürecini daha etkin yürüteceğini düşünüyorum.” **YGÖ4:** “Makam güvencesi olmayan bir idarecinin okuldaki görevi sadece düzenin işleyişini kontrol etmek ve bu düzenin devamını sağlamaktan başka bir şey değil şu anda. Eğitim öğretim seviyesini yükseltecek, okulun başarısını artıracak programlar uygulamak, eğitimde gerçekten farklı yeni yaklaşımlar ve iyi örnekler ortaya koyabilmek, kimsenin gözüne batmadan yapılabilecek veya bunu yaparsam kim nasıl tepki verir gibi düşünceler içerisinde yapılacak şeyler olmadığı için şu an görevde olan yöneticilerin genelinin bu şekilde bir zihniyetle görev yaptığını düşünüyorum”. **OY16:** “Okul müdürünün çalışanları koordine edememesinin, disiplin anlamında yetkilerini kullanamamasının öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunda boş vermişliğe neden olduğunu düşünüyorum. Bu durumun da verimsizlik gibi etkileri oluyor.”, **ŞBM3:** “Yöneticinin kendini güvende hissetmemesi öğretmenler ile ilişkisi olumsuz etkiler. Öğretmenin performansını düşürebilir.”

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim gerek birey ve gerek toplum açısından kritik önemi olan ve devletin vatandaşlarına sunmakla mükellef olduğu bir insan hakkıdır. Devletin eğitim hizmetlerini sunduğu temel yapılar olan okullar ise bürokratik özellikleri olan ve kendine has yönleri olan (Aydın, 2022) kurumlardır. Okullar doğası gereği çevrenin ve baskı gruplarının, sendikaların ve siyasilerin de ilgi alanı

içindedir. Dolayısıyla okul , çeşitli örgütlerin etkilemeye çalıştığı ve yön vermeye çalıştığı kurumlardır (Demirtaş, 2021). Devletin gelecek nesillerini yetiştirme ve toplumun kültürünü gelecek nesillere aktarma, ülkenin ekonomisinin ve rejiminin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştirmek gibi hayati bir görevi yerine getiren temel kamu kurumları okullardır. Okulların bu görevleri yerine getirmesinden sorumlu olanlar ise yöneticilerdir. Hızla siyasallaşan kuruluşların başında kamu yönetimi örgütleri olduğundan (Oktay, 1997) siyasallaşma ve baskı gruplarına karşı okul yöneticilerinin korunması (Tutum,1979) için okul yöneticiliğinin bir kadro bağlamında ele alınarak makam güvencesinin sağlanması önemlidir.

a)Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesine İlişkin Türk Eğitim Sistemine yön veren mevzuat incelendiğinde,

Gerek Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda (Madde137) ve gerekse Türk Ceza Kanunu'nda (Madde;24) kamu hizmetlerini yürüten memurların üstlerinden aldıkları emirleri öncelikle anayasa ve ilgili yasal hükümlere aykırılık açısından değerlendirmesi kanuna aykırı olması durumunda emirleri yerine getirmemesi ve verilen emirlerin kanuna aykırılığını emri veren amire bildireceği ve emirlerin konusunun suç teşkil etmesi durumunda emirleri hiçbir surette yerine getirmeyeceği ve yerine getirmesi durumunda sorumluluktan kurtulamayacağı, hükme bağlanmıştır. Aynı şekilde Devlet Memurları Kanunu'nda yer alan “sadakat” ilkesi (Madde:6) ise devlet memurlarının amirlere ya da kişilere değil devlete, anayasaya ve yasalara sadakatle bağlı kalacağını ifade ederek devlet memurlarına amirlerin emirlerini yerine getirirken yasalara ve devlete sadık olmalarını hükme bağlamaktadır. Böylece Gerek Anayasa, gerek Türk Ceza Kanunu ve gerekse Devlet Memurları Kanunu gibi hukuki metinler, astları üstlerinin veya başkalarının zorlamalarına, keyfi, siyasi ve hukuksuz taleplerine karşı korurken aynı zamanda kanunsuz emirlere karşı koymaları, amir ya da kişiler yerine yasalara sadakatle bağlı olmaları istenmekte ve yasaları uygulamaları konusunda astlara sorumluluk vermektedir.

657 sayılı Devlet Memurları kanunu, memurlara “asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa etme” hakkını vererek geçici değil sürekli bir iş ve kadro sağlamakta ve çalışanı güvence altına almaktadır. Devlet memurları Kanunu'na göre işten çıkarma ancak, kanunun 48'inci maddesinde belirtilen Devlet memurluğuna giriş için gerekli özel ve genel koşulların birinin kaybedilmesi, ya da 125/E maddesinde yer alan ve devlet memurluğundan atılmayı gerektiren disiplin suçlarının işlenmesi halinde gerçekleşmektedir. Kanunda belirtilen yazılı haller dışında Devlet memurunun memurluğuna son verilmeyeceği, aylık ve başka haklarının elinden alınamayacağı ve çalışacağı işte kadro almasının sağlanacağına dair hükümler, devlet memurunu kadrosunun bulunduğu işten keyfi olarak çıkarılmasına ve yaptığı işin gerektirdiği özlük haklarının gaspına karşı güvence ilkesinde öngörülen(Tortop vd., 2010; Tuncer, 2011; Tutum, 1979) şekilde koruyucu nitelik taşımaktadır.

Ancak, Devlet Memurları Kanunu'nda yönetim hizmeti gören memurlar genel idari hizmetler sınıfında yer alırken okul yöneticileri idari hizmetler yerine öğretmenlerin hizmet sınıfı olan eğitim öğretim hizmetleri sınıfında yer almakta ve buna uygun olarak Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda öğretmenlik mesleğinin eğitim ve öğretim ile bununla ilgili yönetim görevlerini üstlenen özel bir ihtisas mesleği olduğu belirtilerek okul yöneticiliğinin öğretmenlik mesleğinin üzerine aldığı bir görev olduğu vurgulanmıştır. Memurlar sahip oldukları kadro ve bağlı bulunduğu hizmet sınıfına göre memurluk özlük haklarından yararlanırlar. Ancak, Devlet Memurları Kanunu'na göre okul yöneticiliği öğretmenlik mesleğinin üzerine aldığı bir görev olarak kabul edildiğinden okul yönetimi görevini yerine getirilenler yöneticilik değil öğretmenlik kadrosunda bulunduğu için aynı zamanda da genel idari hizmetler yerine öğretmenlerin bulunduğu eğitim öğretim hizmetleri sınıfında bulundukları için öğretmenliğe ait özlük haklarına ve güvenceye sahip olmakta yöneticilikle ilgili herhangi bir hakka sahip olamamaktadır. Dolayısıyla okul yöneticileri devlet memurları kanununun genel idare hizmetleri sınıfına bağlı kadrolu yöneticilere sağladığı güvence ve haklardan mahrum durumda oldukları için okul yöneticiliğine ilişkin makam güvencesi bulunmamaktadır. Buna uygun olarak **Okul yöneticilerinin görevlendirilmesini düzenleyen 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de**

okul yöneticiliğinin kadrolu bir iş olmadığı ve okul yöneticiliğinin geçici bir süre için (dört yıl sonra bitecek veya dört yıl tamamlanmadan sonlandırılabilir bir süre) görevlendirme yoluyla ifa edileceği belirtilmektedir. Bu durum belirli süreli iş sözleşmesi pozisyonunu ifade etmekte olup belirli süreli iş sözleşmelerini sınırlamak iş güvencesini tanımladığına (Aktuğ, 2010; Ekonomi, 1986) göre geçici süre ile görevlendirip bu sürenin sonunda belirsizlik yaratmak iş ya da makam güvencesizliğini ifade etmektedir. Aynı kararnamede yapılacak görevlendirmelerin de özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış bir hak doğurmayacağı belirtilerek okul yöneticiliği için Devlet memurları kanununda yer alan bir kadro tesis edilmediği ve bu görevi yapmanın kadrolu olmadıkları için özlük hakları, atama ve terfiler bakımından kazanılmış haklara sahip olmayacakları belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin kararnamelerinde okul müdürleri veya müdür yardımcıları kadrolu olarak atanmak yerine öğretmenlik kadrosunda bulunarak okul yöneticiliğine geçici bir süre görevlendirilmeleri onların makam güvencesinin olmadığı sonucunu ortaya koyarken, aynı zamanda bu durum, Türk Eğitim Sisteminde “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışını bugüne kadar sürdürdüğü (Demirtaş, 2002) ve “yöneticiliğin okulu yoktur düşüncesi”nin halen baskın bir düşünce olduğu ve okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmediği (Kaya, 1993; Balcı, 2008; Toprakçı, 2009; Kayıkçı & Ercan, 2013) yönündeki görüşleri destekler mahiyettedir.

2021 tarihli Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nde, okul yöneticilerinin (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) görevlendirmelerinin “ikinci görev” olarak eğitim kurumlarındaki boş kontenjanın üç katı kadar adayın, sözlü sınava alınacağı belirtilmektedir (Madde4/1). Türkiye’de yapılan araştırma sonuçları Bununla beraber Türkiye’de kamu kuruluşlarına eleman alımı ve yükseltmelerde objektif bir değerlendirme yapılmadığı ve müdür seçmede isabetli olunmadığı yönündeki araştırma bulgularına rağmen kayırmacılığa yol açtığı gerekçesiyle sürekli eleştirilen “mülakat” yöntemi halen okul müdürü görevlendirmede önemli bir belirleyici durumundadır (Kayıkçı, vd., 2015). Sözlü konularının genel olarak soyut ve uzmanlık gerektiren konular olduğu halde sözlü komisyonlarının akademik anlamda alan uzmanları yerine genel olarak il -ilçe şube müdürleri ve milli eğitim müdür yardımcıları tarafından oluşması sözlü değerlendirmelere ilişkin kuşkuları arttırmaktadır.

Sonuç olarak ilgili mevzuat bir bütün olarak incelendiğinde, okul yöneticiliğinin 657 sayılı kanunda yer alan memurluğa ilişkin bir kadro olmaması ve okul yöneticilerinin bu kadroya atanmamış olması ve ayrıca bu kanunda yöneticilerin özlük haklarına esas olan genel idari hizmetler sınıfı yerine öğretmenlerin yer aldığı eğitim öğretim hizmetleri sınıfında olması, ayrıca kanun hükmünde kararnamede okul yöneticilerinin asli görev yerine ikinci görev olarak ve geçici bir süre için görevlendirilmiş olmaları ve yöneticiliğe ilişkin kazanılmış haklarının olmayacağını belirtmesi ile birlikte yönetici seçimine ilişkin yönetmelikte yer alan mülakat ve benzeri tartışmalı prosedürlerin olması Türkiye de okul yöneticiliğinin makam güvencesi olmadığını göstermektedir.

b)Türk Milli Eğitim sisteminin işleyişinde okul yöneticilerinin makam güvencesinin yeri ile ilgili olarak, Çalışmaya katılan okul yöneticileri ve yöneticilik geçmişi olan öğretmenler makam güvencelerinin olmadığını belirtirken, şube müdürlerinden iki katılımcı okul yöneticilerinin makam güvencesinin kısmen olduğunu bir katılımcı da makam güvencesinin olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar, yöneticilik görevinin belli sürelerle görevlendirme şeklinde uygulandığını, görevin ne zaman sonlandırılacağını belli olmadığını, yöneticilerin geleceğini göremediğini, yöneticilerin dört yıl sonrası için plan yapmadığını, görevlendirme kriterlerinin çok sık değiştiğini, görevlendirilmenin bir kişinin iki dudağı arasında olduğunu, görevlendirmelerde keyfi durumlar yaşandığını, yönetici görevlendirme kriterlerinin adaletli olmadığını, müdür/öğretmen olarak görevlendirildiklerini, yöneticilerin işini ve haklarını kaybetme korkusu yaşadığını, yöneticilerin yetkili sendikaya üye olmak zorunda bırakıldığını, yöneticilerin sevilme ve beğenilme unsurlarına dayalı yönetim anlayışına hakim olduğunu söyleyen katılımcılar makam güvencelerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Gerek ilgili mevzuatın incelenmesi ve gerekse eğitim paydaşlarının görüşleri okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde Cemaloğlu'nun (2005) Türkiye'de okul yöneticilerinin mesleki bir güvencesi bulunmadığını, iktidarların tasarrufuna göre keyfi müdahalelerin yapıldığını, bu sebeple de okul yöneticiliği için mesleki bir güvencenin sağlanamadığını ve cazip bir meslek haline getirilemediğini vurguladığı çalışmanın bulguları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Bürokratik özellikleri olan okullar, kendine has yönleri itibarıyla çevresel baskı gruplarının etkisine ve müdahalesine açık olan kurumlardır (Aydın, 2022; Demirtaş, 2021) Okul yöneticilerinin makam güvencesinden mahrum olması Tutum'a (1979) göre, kural(hukuk) dışı kararlara eylemlere, kişisel kayırmacılığa ya da partizan amaçlı baskılara karşı korunması gereken kamu görevlileri olan okul yöneticilerini korumasız bırakmaktadır. Geçici bir süre için görevlendirilen ve güvenceden mahrum olan okul yöneticileri görevde kalabilmek için, Devlet Memurları Kanunu'nda yer alan "devlete, anayasaya ve yasalara sadakat" yerine "kişilere sadakat" i tercih ederek, yasaların gereklerini adil bir şekilde yerine getirmek yerine onların görevlendirilmesinde söz sahibi olanların ve siyasilere istek ve beklentilerine göre hareket edebilmekte ve böylece okulda performans düşmekte, çalışma barışı ve adalet anlayışı zedelenmektedir.

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yöneticilerin motivasyonu üzerine etkisi ile ilgili olarak yöneticilerin kendini güvende hissetmediği, tedirginlik ve endişe yaşadığı, kuruma aidiyet duygularının zayıfladığı, yöneticilerde boş vermişliğe neden olduğu, yöneticilerin iş doyumunu azaldığı, çalışma azmini zayıflattığı belirtirken siyasi gücü olan yöneticilerin ise motivasyonunun yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Görevden alınma kaygısı tedirginliği ve endişesini yaşayan motivasyonu düşük okul yöneticilerinin yönetsel işlevleri yerine getirme konusunda yüksek performans göstermesi ve aynı şekilde çalışanlarını işe motive etmesi beklenemez. Dolayısıyla yöneticilerin motivasyon eksikliğinin çalışanların da motivasyonunu olumsuz etkilemesi beklenir.

Araştırmada yer alan katılımcılar, makam güvencesi yetersizliği nedeniyle Okul Yöneticilerinin, karar vermekte zorlandığını, bağımsız, adaletli ve hızlı karar alamadığını, çelişkili kararlar aldığını, karar verme sürecinde inisiyatif alamadığını belirtmişlerdir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmekten sorumlu olan okul yöneticilerinin bu amaçlarını gerçekleştirmesi etkili kararlar alabilmesine bağlıdır. Karar verme süreci Simon'un belirttiği gibi yönetimin kalbidir (Aydın, 2022). İsaetli, adil, hızlı ve çalışanların katılımına dayanan kararlar okulun amaçlarını ulaşmaya kolaylaştırdığı gibi çalışma ortamının ve ilişkilerinin iyileşmesine ve çalışanların örgütsel bağlılığına katkı sağlar. Çelişkili kararlar ise çalışanları ve etkili işleyişi olumsuz etkileyebilir. Etkili kararlar, dışarıdan müdahale ile değil her okulun öznel koşullarının gereklerine uygun olarak okulda ve çalışanların katılımıyla verilmelidir.

Okul Yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımına etkisine ilişkin elde edilen bulgulara göre katılımcılar; makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımını sınırlandırdığını, okul yöneticilerinin yetkilerini kullanamadığını, yöneticilerin yetki kullanımından çekindiğini, okul yöneticilerinin yetkilerinin çok sınırlı olduğunu, siyasi gücü olan yöneticilerin yetkilerini sınırsız kullandığını belirtmişlerdir. Bürokratik bir yapıya sahip olan kurumlar olarak okulların etkili ve verimli bir şekilde amacını gerçekleştirmesi eğitim öğretim ve yönetim faaliyetlerinin belli bir düzen ve disiplin içinde işlemesine bağlıdır. Bu disiplin ve düzenin sağlanması ise okul kurallarının işletilmesi ile mümkündür. Okul yöneticilerinin okul disiplini ve düzenini sağlayan kuralları işletme ve gerektiğinde kuralların ihlalinde gerekli müeyyideleri uygulama konusunda inisiyatif almaları ve bu konuda kanunların kendilerine verdiği yetkiyi sonuna kadar kullanmaları gereklidir. Yetki yerinde ve zamanında kullanılmadığında okul düzeni ve disiplininin sağlanması güçtür.

Makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisine ilişkin olarak elde edilen bulgulara göre katılımcılar; kurumda disiplin sorunları yaşandığını, okul yöneticisinin otoritesinin zayıfladığını, eğitim öğretimde aksamalar olduğunu, proje ve benzeri çalışmaların

sürdürülemediğini, eğitim öğretim sürecinin niteliğinin düşmesine neden olduğunu, yöneticilerin eğitim öğretim sürecini ihmal ettiğini belirtmişlerdir. Görev süresinin ne zaman biteceğini ya da görevlendirilip görevlendirilmeyeceğini bilemeyen okul yöneticilerinin okulla bütünleşmeleri ve kendilerini okula ait hissetmeleri ve uzun süreli proje çalışmalarını planlayıp yürütmeleri güçtür. Bu durum okulda inisiyatif almayı, okulda otorite kurmayı ve disiplini sağlamayı zorlaştırabilmektedir.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında okul müdürlüğünün öğretmenlik mesleğinin üstlendiği görev olarak kabul etmek yerine bilimsel ve profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının alımında kayırmacılık ve siyasi tercihlere izin veren soyut ölçüt ve süreçler(mülakat gibi) yerine bilimsel ve nesnel ölçütlerin dikkate alınması ve adayların eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi almaları sağlanabilir, eğitim yöneticiliğine alınacak kişilerin geçici süreyle görevlendirme yerine Devlet memurları kanununda yer alan genel idari hizmetler sınıfına bağlı olarak okul müdürü ya da müdür yardımcısı kadrosuna atamaları sağlanarak bu kadronun özlük haklarına sahip olmaları sağlanabilir. Böylece okul yöneticilerinin görevden alınmaları, sadece yöneticiliğe atanmak için gerekli koşullardan birini kaybetmeleri ya da yapılacak teftiş sonucunda görevlerinde başarsız olduklarının saptanması durumunda mümkün olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Agranoff, R. (1991). Human services integration: Past and Present Challenges in public Administration Review. 51(6).
- Aktuğ, S. S. (2010). İş güvencesinin sosyal ekonomik hukuki temelleri ve Türkiye değerlendirmesi. Kamu iş. Kamu işletmeleri işverenleri sendikası. Ankara: Başbakanlık Basımevi
- Arı, E. (2007). 4857 Sayılı yeni iş kanununun insan kaynakları yönetimine etkileri. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi SBE.
- Artz, B. & Kaya, I. (2014). Job insecurity and job satisfaction in the united states: The use of public sector union workers. Industrial relations journal, vol.45(2)103-120
- Ay, Ş. (2007). İş güvencesi ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi SBE.
- Aydın, M. (2022). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi. 11. Baskı
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Bahar 2008, Sayı 54, ss: 181-209
- Baransel, A. (1979). Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi. *İstanbul. İstanbul Üniversitesi Yayınları*.
- Berkman, H. R. ve Neider, L. L. (1987). The Human Relations of Organizations. Kent Belmont, California
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 11. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274
- Centel, T. (2012) *İş güvencesi*. İstanbul: Legal Yayıncılık

- Creswell, J. W., ve Creswell, J. D. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- De Cuyper, N., Smet, K. ve De Witte, H. (2022). I should learn to feel secure but I don't because I feel insecure: The relationship between qualitative job insecurity and work-related learning in the public sector. *Review of Public Personnel Administration* Volume 42, Issue 4, 760-785
- De Cuyper, N., ve De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65-84. <https://doi.org/10.1080/02678370701229050>
- De Witte H, Pienaar J, ve De Cuyper N (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between Job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31.
- Demir, F. (1999). *İş güvencesi hukuku*. İzmir: Barış Yayınları.3. Baskı.
- Demirtaş, H. (2021). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. Ankara . Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007) Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (51) 421-455.
- Devlet Memurları Kanunu (23, Temmuz 1965). Resmi Gazete (Sayı:12056). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip5> (Erişim tarihi: 27/08/2024).
- Ekonomi, M. (1986). *İşçi çıkarma yasağının kalkması ve beklentiler, sendikal meseleler*. İstanbul: Türk dünyası araştırmaları Vakfı Yayını
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve siyaset.: Bürokratik devletten etkin yönetime*. İstanbul: Melisa Matbaacılık
- Fatimah, O., Noraishah, D., Nasir, R. ve Khairuddin, R. (2012). Employment security as moderator on the effect of job security on worker's job satisfaction and well being. *Asian Social Science*, 8(9), 50-56.
- Goetz, J. P., ve LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography and qualitative designs in ethnographic research*. New York: Academic.
- Imran, R., Majeed, M., ve Ayub, A. (2015). Impact of Organizational Justice, Job Security and Job satisfaction on Organizational Productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.295>
- Kar, B. (2005) *İş güvencesi kavramı*. İstanbul: Legal, ISGHD
- Kar, B. (2017) *İş güvencesi ve uygulaması*. Ankara : Yetkin Yayınları 3. Baskı.
- Kar, B. (2011). *İş güvencesi ve uygulaması*. Ankara. Yetkin Yayınları 2. Baskı.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara.
- Landis, JR ve Koch, GG (1977). Birden Çok Gözlemci Arasındaki Çoğunluk Anlaşmasının Değerlendirilmesinde Hiyerarşik Kappa Tipi İstatistiklerin Bir Uygulaması. *Biyometri*, 363-374.

- Kayıkçı, K., Ercan, B.(2013). The Evaluation of Educational Administration and Supervision Graduate Programs in Turkey: A Case Study. *e-international journal of educational research* 4(3), 74-94
- Kayıkçı, K, Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471- 498.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2018). Okul yöneticisi seçme ve yerleştirme uygulamasına ilişkin bir değerlendirme: görev süresi dolan okul Müdürlerinin, yeniden görevlendirilme usullerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.17(67).874888
- Mears, Carolyn,L. (2017). Derinlemesine görüşme. (Eds.) James Arthur, Miçhael Waring, Robert Coe,Lary V. Hedges) (Çeviri Ed.) Atılgan Erözkan ve Engin Büyükkörsüz. *Eğitimde araştırma yöntemleri ve metodolojileri* (içinde), s.277-288. Ankara: Anı Yayıncılık
- Merriam, S. B. (2009). Qualitative research: A guide to design and implementation. San Fransisko:Jossey-Bass.
- 652 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (2011,14 Eylül) Resmi Gazete (Sayı:28054). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm> (Erişim tarihi: 27/08/2024).
- Labuschagne, A. (2003). Qualitative research: Airy fairy or fundamental? The Qualitative Report, 8(1).
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik (2014, 10 Haziran). Resmi Gazete (Sayı:29026). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>. (Erişim tarihi: 27/08/2024).
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021, 5 Şubat). Resmi Gazete (Sayı: 31386). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> (Erişim tarihi: 27/08/2024).
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37).
- Oktaç, C. (1997) *Siyasal sistem ve bürokrasi* . İstanbul: Der Yayınları.
- Öğretmenlik Meslek Kanunu(2022,14 Şubat). Resmi Gazete(Sayı:31750). <https://mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=7354&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim tarihi: 27/08/2024).
- Patton, J. L., ve Brylski, P. V. (1987). Pocket Gophers in Alfalfa fields: Causes and Consequences of Habitat-Related Body Size Variation. *The American Naturalist*, 130(4), 493-506.
- Probst TM, Stewart SM, Gruys ML, ve Tierney BW (2007). Productivity, counter-productivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 479–497.
- Saraoğlu, R. (2004). Yeni iş yasasının Türk çalışma yaşamı üzerindeki etkileri “sonuç raporu” İstanbul,Friedrich Ebert Vakfı

- Seggie, F. N. ve Bayyurt Y. (2015). Giriş. (Ed: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt) *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımlar*(içinde).s.1-9. Ankara: Anı Yayıncılık
- Stone, J. R. (1998). Human Resource management. John Wiley&Sons Australia Ltd. 3rd ed.
- Toprakçı, E. (2009). Öğretmenlerin Suç Karnesi- Yargı Kararlı Gazete Haberleri Ölçütünde Karşılaştırmalı Bir Analiz" Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, IV.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiri Kitabı, 14-15 Mayıs 2009 (ss.475- 487).
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. Ve Özer, M. A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Tutum, C. (1979) *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını
- Türk Ceza Kanunu (2004, 12 Ekim) Resmi Gazete (Sayı: 25611). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5237&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim tarihi:27/08/2024).
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982, 9 Kasım). Resmi Gazete (Sayı: 17863). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim tarihi:27/08/2024).
- Ulutaş, B. (2015). Doküman analizi. (Eds) . (Ed: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt) *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımlar*(içinde).s.279-297. Ankara: Anı Yayıncılık
- Ünsal, E. (1992). "İş güvencesi" sosyal siyaset konferansları. İstanbul . C.1
- Wach, E.(2013). Learning about qualitative document analysis. <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/2989/PP%20InBrief%20FINAL2.pdf?sequence=4>. 13.05.2025 tarihinde indirilmiştir.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin, Sosyal Bilimler
- Yıldız, G. (1989). *İşletmelerde işgören yönetimi*. Sakarya: İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi yayını no:72
- Yüksel Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Girişimciler için işletme yönetimi(Ed.T. Durukan). Ankara: Gazi Kitabevi.

EXTENDED ABSTRACT

Office Security Of School Administrators And The Effect Of The Lack Of Office Security Of School Administrators On School Administration In Light Of Legal Texts And Educational Stakeholders' Opinions

Introduction

Some school administrators who do not have the security of a position may carry out orders of their superiors that are arbitrary and contrary to the formal purposes of the school in order to continue their management of the school. In this case, the school's administrative functions, discipline and performance may be negatively affected. The aim of this study is to examine the Office Security of school administrators in Turkey and to determine the impact of lack of position security on administrative decisions and practices in the school, based on the opinions of education stakeholders. This research is important because it identifies the problems caused by

school administrators' lack of position security and offers solution suggestions based on the principle of assurance, one of the basic principles of human resources management. This study will also contribute to making school administration a scientific and professional occupation in Turkey

Design and Methodology

The research was prepared with qualitative research method and designed as a case study. The study group of the research, determined according to maximum diversity sampling, one of the purposeful sampling methods and consisted of a total of 30 participants, including 18 school administrators (kindergarten, primary school, secondary school, high school), 3 district manager of a branch and 9 teachers with management background, working in the central Konyaaltı, Kepez and Muratpaşa districts of Antalya province in the 2022-2023 academic year. The aim of maximum diversity sampling is to create a relatively small sample and to reflect the diversity of people who can exemplify the problem being studied in this sample to the maximum extent (Yıldırım & Şimşek, 2021:118).

A semi-structured interview form and documents involves legal texts regarding the Office Security of school administrators were used as data collection tools. The questions in the semi-structured interview form were prepared by taking into account the literature review, expert opinion and sub-problems. Regarding to legal texts Office Security were collected in line with literature review and expert opinions to answer the research question. To collect data, face-to-face interviews lasting 30-40 minutes were held with school administrators, teachers with management background and branch managers. The participants interviewed within the scope of the research were informed and the participants signed an informed consent/consent form. The data were analysed using content and descriptive analysis method. In the analysis of the data, the six sequential steps specified by Creswell and Creswell (2017) in qualitative data analysis and interpretation were used. These are, in order, transferring the interview notes to the computer, examining the data, grouping according to themes, including descriptions of the participant and the environment, tabulating the themes and codes, and interpreting the findings. Using these data methods together contributes to increasing the validity of the research through data triangulation. Regarding the research, ethical permission was obtained by the decision numbered 459 of the Akdeniz University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Board meeting numbered 21 dated 02/12/2022.

Findings

While the civil servants law defines being a civil servant as a primary and permanent duty, legal regulations regarding school administration do not define school administration as a primary and permanent duty. On the contrary, legal regulations state that there is no position regarding school administration and that school administration is a temporary duty performed by teachers and that it does not provide an acquired right in terms of appointment and promotion. School administrators are in the staff and service class that includes teachers, not administrators. All these results show that school administrators do not have Office Security. Likewise, all school administrators and teachers who have been administrators in the past who participated in the research stated that school administrators do not have the Office Security.

Participants who are stated that school administrators do not have the Office Security and indicate "Administrators are afraid of losing their jobs and rights, there is arbitrary behaviour in assignments, assignments are left to the discretion of superiors, and it is not clear when their duties will be terminated." Participants are also remarked that the lack of job security reduces the motivation of school administrators, weakens their determination to work, weakens the sense of belonging to the school, reduces job satisfaction, and causes uneasiness and anxiety. In addition, participants stated that the Office İnsecurity prevents school administrators from making fast, fair, radical, independent and accurate decisions and from taking initiative in decision-making. Finally,

the participants stated that the administrators' lack of Office Security prevented or limited school administrators from using their authority, that administrators were reluctant to use authority and did not want to take risks, but that administrators with political power used their authority unlimitedly. Finally, the participants stated that the lack of Office Security of the administrators caused the authority of the administrators to weaken in the school, the deterioration of discipline, the neglect of the school, the oppressive attitude of the administrators, disruptions in education, the decrease in the quality of the teaching process and the decrease in performance.