



Araştırma Makalesi (Research Article)

Sayı 2 - Cilt 1: 46-54 / Ocak 2019

Volume 2 - Issue 1: 46-54 / January 2019

1980 SONRASI UYGULANAN YÖNETİCİ ATAMA ÖLÇÜTLERİNE YÖNELİK YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Nurullah AKSEL^{1*}, Cevat ELMA²

¹23 Nisan Ortaokulu, 55060, İlkadım, Samsun, Türkiye

²Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 55220, Atakum, Samsun, Türkiye

Gönderi: 28 Ekim 2018; **Kabul:** 26 Aralık 2018; **Yayınlanma:** 01 Ocak 2019

(Received: October 28, 2018; **Accepted:** December 26, 2018; **Published:** January 01, 2019)

Özet

Okul yöneticiliği herkesin başarıyla yürütebileceği sıradan bir görev değildir. Bu görevi yürütecek kişilerin özenle seçilmesi ve yetiştirilmesi eğitimde başarıya ulaşmanın ana koşullarından biridir. Bu çalışmanın amacı, 1980'den günümüze uygulanan yönetmelikler doğrultusunda yönetici seçme ölçütlerini belirlemek; bu ölçütlere ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmada ölçüt örnekleme yöntemine göre 1980'den günümüze uygulanan yönetici atama yönetmelikleri incelenmiş, yönetici atama-seçme ölçütleri; genel koşullar, tercih sebepleri, özel koşullar, değerlendirme formları ve atama durumları bakımından incelenerek bir taslak anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak form, uzman görüşüne sunulmuş anket son hali verilmiştir. Hazırlanan anket, Samsun ilinin Atakum, İlkadım, Canik ve Tekkeköy ilçelerinden yansız örnekleme yöntemi ile belirlenen 25 okuldaki toplam 380 yönetici ve öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada siyasi irade ya da mahkemelerin iptal kararlarından ötürü 1980'den bugüne 27 kez değiştirilen yönetmelikte ilköğretim okulları yöneticilerinin atanmasında kullanılan en önemli ölçütlerin; başarı belgeleri, sınav puanı, takdir puanı ve mülakat olduğu görülmüştür. Araştırmada katılımcılar; yöneticilerin Türkçeyi güzel ve etkili kullanabilme ve iletişim becerilerine sahip olma durumlarına büyük önem atfetmişlerdir. Araştırmaya göre katılımcıların yönetici seçiminde dikkate alınmasını istedikleri hususlar: yönetim alanında eğitim almış kişilerin seçilmesi ya da seçilen kişilere yönetim alanında eğitimler verilmesi, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapmış kişilerin yönetici olarak seçilmesi, ÖSYM tarafından yapılacak olan sınavlarda başarı gösteren öğretmenler içerisinde yönetici seçilmesi, mülakat yapılacak ise komisyonlarda eğitim yönetimi alanında uzman doçent veya profesörlerin yer alması, yönetici seçiminde yönetilenlerin de söz hakkı olması ve yönetici seçimlerinin tartışmalara yer vermeyecek objektif bir şekilde yapılması olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda araştırmada yazılı sınavların, mülakat komisyonlarının yetkin kişilerden oluşturulmasının ve mülakatlarda objektif davranılmasının gerekliliği ile yönetici eğitiminin zorunluluğu vurgulanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, Yönetici atama ölçütleri, Öğretmen

Manager and Teacher Views about Manager Assignment Criteria Applied After 1980

Abstract: School management is not a usual task that anyone can easily do. Carefully choosing and educating these people who will carry out this job is one of the main condition for reaching the success in education. The aim of this

work, determining the manager selection criteria in the direction of regulations from 1980 to present; revealing the views of middle school teachers and managers regarding these criteria. In this survey according to the criterion sampling method, from 1980 to present, manager assignment regulations were examined; manager assignment-selection criteria were examined with regards to general conditions, preference, evaluation forms and assignment situation and a draft questionnaire was developed. The prepared draft questionnaire was finalized by submitting them to experts view. Prepared questionnaire was applied to 380 school managers and teachers in 25 school determined by unbiased sample method in İlkadım, Atakum, Canik and Tekkekoş province of Samsun. In the regulations that were changed 27 times since due to the political will and cancellation of the courts, it was seen that the most important assignment criteria of primary school and middle school managers were certificate of achievement, exam score, appreciation point and the interview. The participants in the survey gave importance of the managers to use Turkish well and effectively and their ability to use communication skills. According to the survey participants mostly desired the managers to be sorted as; selecting them between educated people in management field, to educate these people in management field, selecting them among the ones who have post graduate/doctorate degree in management field, choosing the managers among the teachers who have succeeded in the exams of OSYM, if there is an interview giving place to the associate professors or professors in education management field, giving word to the managed ones and doing manager selection in an objective way disregarding the debates. In this context, in the written examination, constitution of the committees from authorized people, the need to be treated objectively in the interviews and the requirement of manager education were emphasized.

Keywords: School manager, Manager assignment criteria, Teacher

***Corresponding author:** 23 Nisan Ortaokulu, 55060, İlkadım, Samsun, Türkiye

Email: nurullahaksel@gmail.com (N. AKSEL)

Nurullah AKSEL



<https://orcid.org/0000-0003-2655-4530>

Cevat ELMA



<https://orcid.org/0000-0001-8943-8727>

Cite as: Aksel N, Elma C. 2019. Manager and teacher views about manager assignment criteria applied after 1980. BSJ Pub Soc Sci, 2(1): 46-54.

1. Giriş

Yönetim, "Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmaktır" (Bursalıoğlu, 1994). Kavalcılar ve Ünal (2005) yönetimi, bir örgütte amaçlara ulaşmada örgütte var olan insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak için karar almak, planlamak, örgütlemek, eşgüdümlemek, iletişim kurmak, etkilemek ve denetlemek olarak tanımlarken, Öztekin (2005) ise kişilerin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürülebilirlik için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme (motivasyon), eşgüdüm (koordinasyon) ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreç olarak tanımlamıştır. Türkmen (1994), yöneticiliği; otoritesini kullanarak önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların tedariki, örgütlenmesi, planlanması ve denetimi faaliyetlerinin eşgüdüm sağlanarak yürütülmesi olarak tanımlarken, Marşap'a (2009) göre yöneticilik, karşılaşılan farklı boyutlardaki sorunları erkenden belirleyip önleyici çözümler üretebilmek, yaratıcı düşüncüyü eyleme geçirerek başarılı sonuçlar alabilmektir.

Okul yönetimi, yönetimin ilke ve kurallarının uygulandığı özel bir alan olarak değerlendirilebilir. Sarpkaya (2008) okul yönetimini "okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını bütünleştirmek, etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararları uygulamak" olarak ifade etmektedir. Okul yönetiminde, yöneticilerin her şeyden önce bir eğitim-öğretim lideri olmaları

gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002). Özden, (2000) "okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir" derken, Gül'e (2010) göre etkili lider, "güçlü bir öğrenme ortamı oluşturan ve bütün personelin kendi kendini yetiştirmesini teşvik edendir."

Yöneticiler beş temel faaliyet yürütmektedir. Bunlar; hedef koyma, örgütleme, motivasyon, ölçümleme ve bireyleri geliştirmedir. Bu faaliyetler kaynakların canlı, büyüyen bir organizmada bütünleşmesini sağlar (Drucker, 2009). Amaçlara ulaşmayı sağlayabilme adına başkaları vasıtasıyla etkili ve verimli bir şekilde iş görmek için yöneticilerin önemleri kademelere göre değişen birtakım becerilere sahip olmaları gerekir (Mucuk, 2008: 79). Yöneticiler; siyaset, ekonomi, sosyoloji ve diğer pek çok alanda uzman olmalıdır. Bu nedenle, yöneticiler öğrenmenin devamlılığı için bilgiyi güçlü bir ihtiyaç olarak görürler (Wu, 2013). Yöneticilerin strateji, ikna ve müzakere konusunda iyi olmaları gerekir. Ayrıca vizyon, dayanıklılık, tutku, ahlak standartları, cesaret ve kararlılığa da ihtiyaç vardır (Teal, 1999). Yöneticiler, çalışanlarla ilişkiler geliştirmek, müzakereler yürütmek, astları motive etmek, çatışmaları çözmek gibi bir dizi beceriye de sahip olmalıdırlar (Mintzberg, 1999). Örgütün hedeflerine başarıyla ulaşabilmesi ancak nitelikli yönetici ve çalışanlarla sağlanabilir.

Eğitim sisteminde son yıllarda; eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin kabul edilmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline

getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi ile yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003). Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi için sürekli olarak kendisini yetiştirmesi gerekir (Çelik, 2000). Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur (Özdemir, 2009). Etkili okul yöneticileri, okul ile çevresi arasında iyi bir ilişki ve etkileşim kurarlar. Okul sıcak ve çekici bir yer haline gelirse, öğrenci, öğretmen ve veliler bu kurum tarafından kendilerine değer verildiğini hissederler. Okul toplumu, üyelerinin varlığını tanıyarak ve saygı duyarsa, ayrımcılık, istismar ve saygısızlık ortadan kalkar. Bu anlamda paylaşılan amaçlara ve değerlere dayalı bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir eğitim yöneticisinin birincil amacı olmalıdır (Aydın, 2012).

Günümüzde eğitimde istenilen başarıya ulaşamamasının nedenleri tartışma konusu olmakta, tartışılan konuların başında ise yöneticiler gelmektedir. Hodgkinson'un (2008) belirttiği gibi aile ve devlet adı verilen örgütlerin içine doğan, örgütler içinde yaşar ve aynı örgütlerin üyeleri olarak yaşama veda ederiz. Dur durak bilmeksizin yönetip, yönetildiğimiz doğum ve ölüm arasındaki bu sürede yönetim olgusundan kaçmak imkânsızdır. Yönetim süreci başarılı işlediği sürece örgütlerde başarıdan söz edilebileceği şüphesizdir. Okul yöneticiliği herkesin yapabileceği bir görev değildir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin; eğitim kalitesini sürekli ileriye taşıyabilecek, özenle seçilen, liderlik vasıflarına sahip kişiler olması gerekmektedir. Ayrıca bu göreve getirilecek bireylerin yetiştirilmesi de bir zorunluluktur. Okulun özellikleri bunu gerektirmektedir. Bir dönem bazı eğitim fakültelerinin bünyesinde yer alan "Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliđi" gibi lisans programları yoluyla yönetici ve denetmen yetiştirme yoluna gidilmiş ancak, 1990'lı yılların sonunda eğitim fakültelerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çerçevesinde bu lisans programlarının kapatılması yoluna gidilmiştir (Sarpkaya, 2008). 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik yayımlandıktan sonra Türkiye ve Orta Dođu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar doğrudan, diğer yönetici adayları ise seçme sınavı ile 120 saatlik hizmet içi eğitim programlarına alınmışlardır. Program sonunda değerlendirme sınavında başarılı olanlara sertifika verilmiş ve sertifika alan yönetici adayları öncelikle yönetici olarak atanmışlardır. Ancak 2004 yılında çıkan yeni atama yönetmeliğiyle bu öncelik ortadan kaldırılmış, akabinde hizmet içi eğitim programları

sonlandırılmıştır.

Bu çalışma ile 1980'den günümüze uygulanan yönetici seçme ölçütlerinin incelenmesi; bu ölçütlere ilişkin ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. 1980'den günümüze yönetici atama uygulamalarında esas alınan ölçütler nelerdir?
2. İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetici atama ölçütlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 1998). Tarama modeli ile 1980 sonrası uygulanan yönetici atama ölçütlerine ilişkin ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmen görüşleri olduğu gibi ortaya konulmuştur.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Samsun ili merkez ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Atakum, İlkadım, Canik ve Tekkeköy ilçelerinden yansız örnekleme yöntemi ile belirlenen 25 okuldaki toplam 380 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, görev ve kıdem değişkenine göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo1. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, görev ve kıdeme göre dağılımı.

Deđişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	169	44.5
	Erkek	211	55.5
Görev	Öğretmen	336	88.4
	Yönetici	44	11.6
Kıdem	1-10 yıl	66	17.4
	11-20 yıl	185	48.7
	21 ve üstü	129	33.9

Ankete katılanların %55,5'i erkek (211 kişi) ve %44,5'i kadınlardan (169 kişi) oluşmaktadır. Ankete katılanların %88,4'ü öğretmen (336 kişi) ve %11,6'sı yöneticilerden (44 kişi) oluşmaktadır. Ankete katılanların %17,4'ü 1-10 yıl (66 kişi), %48,7'si 11-20 yıl (185 kişi) ve %33,9'u 21 ve üstü (129 kişi) çalışma yılında yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının geliştirilmesinde iki aşamalı yöntem kullanılmıştır. Birinci aşamada ölçüt örnekleme yöntemine göre 1980'den günümüze uygulanan yönetici atama yönetmelikleri incelenmiştir. Yönetmelikler; genel koşullar, tercih sebepleri, özel koşullar, değerlendirme formları ve atama durumları bakımından irdelenerek yönetici seçme ve atama ölçütleri belirlenmiştir. İkinci aşamada yönetmeliklerdeki yönetici seçme ve atama ölçütleri de dikkate alınarak ve ilgili alan yazın taranarak bir anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anketin kapsam geçerliliğini sağlamak için uzman görüşüne başvurulmuştur. Geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise yönetici seçme ve atama ölçütlerine dair 27 maddeden oluşan ifadeler yer almaktadır.

2.4. İstatistik Analiz

Beşli likert tipi olarak hazırlanan ankette elde edilen veriler bilgisayarda SPSS programına "tamamen katılıyorum" seçeneği 5, "büyük ölçüde katılıyorum" seçeneği 4, "kısmen katılıyorum" seçeneği 3, "katılmıyorum" seçeneği 2 ve "hiç katılmıyorum" seçeneği 1 olarak girilmiş ve verilen yanıtların frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Araştırmada yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. 1980'den Günümüze Yönetici Atama Uygulamalarında Esas Alınan Ölçütlere İlişkin Bulgular

1980'den günümüze çıkarılan yönetici atama yönetmelikleri incelendiğinde; ilköğretim okulları yöneticilerinin atanmasında kullanılan ölçütlerin kimi zaman siyasi iradeyle, kimi zaman uygulamaya girmeden ya da girdikten sonra mahkeme kararları doğrultusunda 27 kez değiştirildiği belirlenmiştir. Yönetmeliklerde yer alan yönetici atama kriterlerinin; genel koşullar, tercih sebepleri, özel koşullar ve değerlendirme formları puanlaması olmak üzere dört ana bölümde ele alındığı saptanmıştır. İncelenen yönetmeliklerde bu dört bölüm ya da faktörle ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

Genel koşullar; öğretmenlik mesleğindeki görev süresi, atanacağı okula öğretmen olarak atanabilme ya da okutabileceği dersinin olması, aldığı disiplin suçları, daha önce yöneticilik görevinin üzerinden alınmış olması, belli yıllardaki sicil notları ya da ortalaması, zorunlu hizmet ve sınavlarda başarılı olma ölçütlerini içermektedir. Bu ölçütlerin bulunması ya da katkısı bakımından yıllar içerisinde çıkarılan yönetmeliklerde farklılıklar göstermektedir.

Tercih sebepleri; kariyer basamakları, kıdem, hizmet yılı,

branş, mezuniyet durumu, aldığı ödül ve eğitimler, takdir puanı kullanılan kişi, yayınladığı eser ve yabancı dil bilgisi ölçütlerini içermektedir. Yıllar içerisinde bulunması bakımından farklı uygulamaların görüldüğü yönetmeliklerde bu ölçütler 2004 yılına kadar öncelikle dikkate alınmış ise de 2004 yılından sonra sadece atama puanı eşitliğinde dikkate alınmaktadır.

Özel koşullar; atama yapılacak okul türlerine göre daha önce belli sürelerde belli kurumlarda yönetici ya da öğretmen olarak çalışma, kurumlar için belirtilen branşlarda olma ve yönetmelikle belirtilen şartları taşıyan kurumlarda belli sayıda kadın yönetici bulunması ölçütlerini içermektedir. Bu ölçütler yıllar içerisinde sürekli değişiklik göstermekle beraber yeterli başvuru olmaması durumunda belirtilen sürelerin düşürüleceğine dair maddelere kimi yönetmeliklerde yer verilmektedir.

Değerlendirme formları; sicil puanları, ödül- ceza bilgileri, mezuniyet bilgisi, aldığı eğitimler, yabancı dil, yayımlanmış eser, yönetici-şef-öğretmen olarak çalıştığı süreler, kariyer basamağı, branşı, takdir puanı, Milli Eğitim Müdürü - Şube Müdürü- kurumdaki öğretmen ve öğrenci temsilcisinin değerlendirmesi ölçütlerinden oluştuğu, değişen yönetmeliklere ölçütlerin değerlendirmeye etkisinin zaman zaman artıp azaldığı ya da tamamen kalktığı görülmektedir.

Yönetici atamaları; değerlendirme sonucu oluşan puan, sınav puanı, mülakat puanı ve hizmet içi eğitimde başarılı olma ölçütlerinden bir ya da birkaçına göre yapılmaktadır. Yönetmelikler incelendiğinde görülüyor ki çıkarılan her yönetmelikte ölçütler düzenlenmiş, eklemeler-çıkarmalar yapılmış veya değerlendirmedeki ağırlığında/önceliğinde değişikliklere gidilmiştir.

3.2. İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici Seçme ve Atama Ölçütlerine İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yönetici seçme, atama ve mülakat yöntemine ilişkin araştırmaya katılan öğretmen ve yönetici görüşleri başlıklar halinde verilmiştir.

3.2.1. Yönetici seçme ölçütlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ait bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetici seçme ölçütlerine ilişkin katılım düzeylerine ait aritmetik ortalama puan değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların toplamda en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla "Yönetici atamalarında ÖSYM tarafından yapılacak merkezi sınav sonuçları esas alınmalıdır" ($\bar{X}= 3.84$) ve "Yöneticiler, öğretmenler arasından öncelikle Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapanlardan seçilmelidir" ($\bar{X}= 3.53$) maddeleri olduğu, katılımcıların toplamda en az katıldıkları ifadelerin ise sırasıyla "Yöneticiler, sadece İşletme/İktisat/Kamu yönetimi mezunlarından seçilmelidir" ($\bar{X}= 1.87$) ve "Yönetici atamalarında MEB

tarafından yapılacak merkezi sınav sonuçları esas alınmalıdır“ (\bar{X} = 2.64) olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların yönetici atamalarında sınav yapıldığı takdirde ÖSYM tarafından yapılacak sınav sonuçlarının esas alınması gerektiği düşüncesinin MEB tarafından yapılacak sınavlara göre daha hâkim olduğu, bu düşüncenin ise ÖSYM'nin daha güvenilir ve geçerli ölçme yapacağı inancı ile oluştuğu söylenebilir. Ayrıca yüksek

lisans/doktora yapan öğretmenlerin yönetici olarak atanması gerektiği cümlesi “büyük ölçüde katılıyorum” düzeylerinde iken İşletme/İktisat/Kamu yönetimi mezunlarından yönetici ataması yapılması cümlesinin “katılmıyorum” düzeylerinde değerlendirilmesi ile katılımcıların yönetici olarak liyakat sahibi öğretmenleri tercih ettiği söylenebilir.

Tablo 2. Yönetici ve öğretmenlerin “yönetici seçme ölçütleri” ile ilgili ifadelere katılım düzeylerine ait aritmetik ortalama puan değerleri

İfadeler	\bar{X}	S
Yönetici atamalarında ÖSYM tarafından yapılacak merkezi sınav sonuçları esas alınmalıdır	3.84	1.29
Yönetici atamalarında MEB tarafından yapılacak merkezi sınav sonuçları esas alınmalıdır	2.64	1.34
Yöneticiler, öğretmenler arasından öncelikle Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapanlardan seçilmelidir	3.53	1.32
Yöneticiler, öğretmenler arasından öncelikle ikinci üniversite İşletme/İktisat/Kamu yönetimi mezunlarından seçilmelidir	2.65	1.24
Yöneticiler, sadece İşletme/İktisat/Kamu yönetimi mezunlarından seçilmelidir	1.87	1.11
Yönetici öncelikle o kurumda kadrosuyla görev yapan öğretmenler arasından seçilmelidir	3.10	1.29

3.2.2. Yönetici atama ölçütlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ait bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “yönetici

atama ölçütleri”ne ilişkin katılım düzeylerine ait aritmetik ortalama puan değerleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yönetici ve öğretmenlerin “yönetici atama ölçütleri” ile ilgili ifadelere katılım düzeylerine ait aritmetik ortalama puan değerleri

İfadeler	\bar{X}	S
Seçilen yöneticiler göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim kurslarına alınmalı, seminer sonrasında ÖSYM tarafından yapılacak sınavlarda başarılı olanlar göreve başlatılmalıdır	3.88	1.19
Seçilen yöneticiler göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim kurslarına alınmalı, seminer sonrasında MEB tarafından yapılacak sınavlarda başarılı olanlar göreve başlatılmalıdır	3.03	1.31
Yönetici adayları değerlendirilirken; okulda görevli öğretmenler adaylara puan verebilmelidir	3.84	1.17
Yönetici adayları değerlendirilirken; öğrenciler adaylara puan verebilmelidir	2.42	1.19
Yönetici adayları değerlendirilirken; veliler adaylara puan verebilmelidir	2.48	1.18
Yönetici adayları değerlendirilirken; başarı belgesi olanlara ek puan verilmelidir	3.24	1.18
Yönetici adayları değerlendirilirken; daha önce yöneticilik yapmış olanlara ek puan verilmelidir	3.07	1.20
Yönetici adayları değerlendirilirken; adayların meslekteki kıdemine göre ek puan verilmelidir	3.18	1.19
Yönetici adayları değerlendirilirken; Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapanlara ek puan verilmelidir	3.90	1.08
Yönetici adayları değerlendirilirken; herhangi bir alanında yüksek lisans/doktora yapanlara ek puan verilmelidir	3.23	1.22
Yönetici adayları değerlendirilirken; herhangi bir alanda ikinci üniversite bitirmiş olanlara ek puan verilmelidir	2.94	1.24
Yönetici adayları değerlendirilirken; sadece İşletme/İktisat/Kamu yönetimi alanlarından birinde ikinci üniversite bitirmiş olanlara ek puan verilmelidir	2.43	1.13
Yönetici adayları değerlendirilirken; adayların katıldığı hizmet içi eğitim kurs/seminerlere ek puan verilmelidir	3.26	1.13
Yönetici adayları değerlendirilirken; yurt dışında görev yapmış olan adaylara (en az 1 eğitim - öğretim yılı) ek puan verilmelidir	2.85	1.27
Yönetici adayları değerlendirilirken; seçtiği okulda kurucu müdür olarak görevlendirilmiş olan adaylara ek puan verilmelidir	3.08	1.22
Yönetici adayları değerlendirilirken; hakemli dergilerde makalesi veya yayımlanmış kitabı olan adaylara ek puan verilmelidir	3.30	1.22
Yönetici adayları değerlendirilirken; (Uzman ve Başöğretmen sınavları düzenli yapıldığı takdirde) Uzman ve Başöğretmen ünvanına sahip olan adaylara ek puan verilmelidir	3.04	1.29

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların toplamda en fazla katıldıkları ifadelerin sırasıyla “Yönetici adayları değerlendirilirken; Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapanlara ek puan verilmelidir” (=3.90), “Seçilen yöneticiler göreve başlamadan önce hizmetiçi eğitim kurslarına alınmalı, seminer sonrasında ÖSYM tarafından yapılacak sınavlarda başarılı olanlar göreve başlatılmalıdır” (=3.88) ve “Yönetici adayları değerlendirilirken; okulda görevli öğretmenler adaylara puan verebilmelidir” (=3.84) maddeleri olduğu, katılımcıların toplamda en az katıldıkları ifadelerin ise sırasıyla “Yönetici adayları değerlendirilirken; öğrenciler adaylara puan verebilmelidir” (=2.42), “Yönetici adayları değerlendirilirken; sadece İşletme/İktisat/Kamu yönetimi alanlarından birinde ikinci üniversite bitirmiş olanlara ek puan verilmelidir” (=2.43) ve “Yönetici adayları değerlendirilirken; veliler adaylara puan verebilmelidir” (=2.48) olduğu görülmektedir. Buna göre

yönetici atamalarında katılımcıların liyakata önem verdiği, hizmetiçi eğitimlerle yöneticilerin gerekli yeterlilikleri kazanması gerektiği, ÖSYM tarafınca yapılacak sınavlarla yöneticilerin atanmasını ve bu atamalarda kendilerinin de söz hakkı olmasını uygun gördükleri ancak yönetici atama sürecine öğrenci ve velilerin katılmasını doğru bulmadıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların İşletme/İktisat/Kamu yönetimi alanlarında yapılacak eğitimlerin ek puan olarak değerlendirilmemesi düşüncesinde oldukları söylenebilir.

3.2.3. Yönetici seçme sürecinde mülakat yöntemine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerine ait bulgular
Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “yönetici seçme sürecinde mülakat yöntemi”ne ilişkin yöneltilen ifadelerle katılım düzeylerine ait aritmetik ortalama puan değerleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Yönetici ve öğretmenlerin “yönetici seçme sürecinde mülakat yöntemi”ne ilişkin yöneltilen ifadelerle katılım düzeylerine ait aritmetik ortalama puan değerleri

İfadeler	\bar{X}	S
Yönetici atamalarında mülakat yapılmalıdır	2.46	1.42
Yönetici atamalarında mülakat yapılması halinde; sendika temsilcileri komisyonda yer almalıdır	2.97	1.58
Yönetici atamalarında mülakat yapılması halinde; üniversitelerde Eğitim Yönetimi alanında uzman Doçent veya Profesörler komisyonda yer almalıdır	3.60	1.32
Atamalarda mülakat yapılacak ise sizce mülakatta hangi değerlendirmeler yapılmalı		
Türkçeyi güzel ve etkili kullanabilme	4.92	0.28
Genel kültür	4.84	0.37
İletişim becerileri	4.95	0.22
Kuramsal bilgi birikimi	4.85	0.36
Mevzuat bilgisi	4.86	0.34

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların en düşük oranda “Yönetici atamalarında mülakat yapılmalıdır” (\bar{X} = 2.46) olduğu, en yüksek oranlarda ise mülakatta hangi değerlendirmeler yapılmalı cümlesinde “Türkçeyi güzel ve etkili kullanabilme” (\bar{X} = 4.92) ve “İletişim becerileri” (\bar{X} = 4.95) olduğu görülmektedir. Katılımcıların mülakat yapılmasını istemediği, yöneticilerinin Türkçeyi güzel ve etkili kullanabilmesi ve iletişim becerilerine önem verdiği görülmektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

1980’den bugüne ilköğretim kurumlarına yönetici atamalarında kullanılan ölçütler incelenmiş ve bu ölçütlerle ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Yönetmelikler incelendiğinde yönetici atamalarında kullanılan en önemli ölçütlerin başarı belgeleri, sınav puanı, takdir puanı ve mülakat olduğu görülmektedir. Yıllar içerisinde yönetici atamalarında yapılan değişikliklerin bir kısmı beğeni ile karşılanmış, bir kısmı da tepki görmüştür. Bunlardan biri 14 Mart 2014 tarih ve 28941 sayılı resmi gazetede yayımlanan kanun hükmünde kararname ile getirilen değişikliktir.

Kararname ile dört yılını dolduran tüm yöneticilerin, dört yılını doldurmayan yöneticilerin ise dört yılını doldurdukları an yöneticiliklerinin sonra ereceğinin karara bağlanması, okul yöneticiliği tarihine damga vurmuştur. 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayımlanan yönetici atama yönetmeliğinin uygulanmasında ise birçok mevcut yöneticinin görevlerinin görevlendirme ile uzatılmaması sendikalarca tepkiyle karşılanmış, Milletvekilleriince TBMM’de tartışma konusu olmuştur (mebpersonel.com, 2014). 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı yönetmelikle müdür görevlendirmelerinin genel ve özel şartların yanı sıra ek 1 değerlendirme formu ve sözlü sınav ile müdür yardımcılığının ise genel ve özel şartları taşımaları halinde yazılı sınav puan üstünlüğüne göre yapılacağı belirlenirken 22 Nisan 2017 tarih ve 30046 sayılı yönetmelikle beraber yazılı sınav kaldırılarak müdür yardımcılığı görevlendirmelerinin de müdür görevlendirmelerinde olduğu gibi ek 1 değerlendirme formu ve sözlü sınav ile yapılacağı belirlenmiştir. Yönetmelik bu haliyle uygulanmaya devam etmektedir. Ancak “Güçlü Yarınlar İçin 2023 Eğitim Vizyonu” ile bu uygulamaların da yakın bir zamanda değişeceğini göstermektedir. Vizyonda yer alan; öğretmenlik meslek

kanunu çıkarılarak okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı olarak yapılandırılması, okul yöneticiliğine atamada yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütlerin kullanılması maddeleri bunun bir göstergesidir.

Çalışmada katılımcı görüşlerine ilişkin bulgular, Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapanlara öncelik/ek puan verilmesi, yöneticilerin göreve başlamadan önce hizmet içi eğitimlere alınması gerektiği yönünde olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre öğretmenler liyakata ve eğitim yönetimi alanından alınacak eğitime önem verdiğini göstermektedir. Ayrıca katılımcılar, yöneticilerin İşletme/İktisat/Kamu yönetimi alanlarında yapılan eğitimlere ek puan verilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar okulu işletme değil, bir eğitim yuvası olarak görmektedirler. Yöneticilerin öğretmenler arasından seçilmesi vurgusu da bunun başka bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Öztapak (2001) ve Günay (2004) çalışmalarında yönetici ve öğretmen görüşlerinin eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış adayların, okul yöneticilikleri için yapılan seçimlerde öncelikli olarak tercih edilmesi ve yöneticilerin öğretmenler arasından seçilmesi gerektiği yönünde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Can (2014) da çalışmasında katılımcı görüşlerinin yönetici seçiminde en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olması gerektiği yönünde olduğunu ortaya koymuştur.

Katılımcıların yönetici atamalarında ÖSYM'nin yapacağı sınav sonuçlarının esas alınmasını istedikleri belirlenmiştir. Katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığının yapacağı sınavlarla yönetici atamasının yapılmasını istememeleri ise dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir görüşün ortaya çıkmasında katılımcıların ÖSYM'nin merkezi sınavlarının daha geçerli/güvenilir olduğu algısının etkili olduğu söylenebilir. Günay (2004) da çalışmasında katılımcı görüşlerinin MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yazılı ve mülakat değerlendirme sınavı yapılarak yönetici ataması yapılması gerektiği yönünde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Vergili (2015) de çalışmasında katılımcı görüşlerinin eğitim yöneticilikleri için yapılacak seçme sınavının ÖSYM tarafından hazırlanması ve uygulanması yönünde olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetici seçiminde öğretmenler söz hakkına sahip olmak isterken yönetici atama sürecine öğrenci ve velilerin katılmasını doğru bulmamaktadırlar. Katılımcılarda okul yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olmayan veli ve öğrencilerin yönetici atama sürecine dâhil olmasının olumsuzluklara yol açacağı düşüncesi hâkimdir. Gülşen ve Dayıoğlu (2015) ile Türkçelik (2017) ise çalışmalarında okul yöneticilerinin görev yaptığı eğitim kurumlarında hem iç hem de dış çevre paydaşları tarafından iletişim, liderlik, araştırma, hoşgörü, vb. kriterlerde başarılı olarak görülmesi gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Güçlü ve ark. (2016) de

çalışmalarında okul yöneticisi görevlendirme sürecinde birçok paydaşın sürece dâhil ediliyor olmasının objektiflik ve demokratik yönetim anlayışı bakımından önemli görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcıların yönetici atamalarında mülakat istemedikleri, mülakat yapılması halinde ise üniversitelerde Eğitim Yönetimi alanında uzman Doçent veya Profesörlerin komisyonlarda yer alması gerektiği düşüncesinde olduğu görülmektedir. Ancak mülakat yapılacak ise "sizce mülakatta hangi değerlendirmeler yapılmalı" sorusuyla ilgili olarak katılımcıların tamamına yakınının "Türkçeyi güzel ve etkili kullanabilme" ve "İletişim becerileri" maddelerine "tamamen katılıyorum" düzeyinde yanıt vermesi öğretmenlerin yöneticilerde yazılı sınavlarla ölçülmesi mümkün olmayacak bazı vasıfları görmek istediklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda katılımcıların; yetkin kişilerce yapılacak, adam kayırmadan uzak, objektif bir mülakat sistemi ile liderlik vasıflarına sahip bir yönetici seçilmesini istiyor olabileceği söylenebilir. Güven Hastürk (2017) çalışmasında katılımcıların ifadelerinden hareketle, yönetici atama ve yerleştirmede amacın işe uygun, yani liyakatli okul müdürünü seçmek olduğu, bu amaca ulaşmak içinse genel geçer kriterler belirlenerek objektif bir değerlendirmenin ardından kullanılan takdir yetkisiyle okul müdürlerinin atanması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Elçin Ergin (2016) de çalışmasında katılımcıların görüşlerinin yönetici seçiminin mülakat yöntemi ile yapılmasının tamamen siyasi amaçla yapıldığı, hakkaniyetle yapılmadığı, ayrıca; tecrübe sahibi, yüksek lisans ya da doktora mezunu, yabancı dil bilen, iletişim becerisi yüksek, lider, adil, demokratik, vizyon sahibi, teknolojiye ve mevzuata hakim, yeniliğe açık, başarı odaklı yöneticiler görmek istedikleri yönünde olduğunu ortaya koymuştur. Türkoğlu (2016) da çalışmasında Türkiye eğitim sisteminin her yönetsel kademesine erişimde izlenecek yol ve sahip olunması gereken yeterliklerin, ölçülebilir nesnel ölçütlerle belirlenmesi; seçme, atama ve yükselmeye bu ölçütlere özenle uyulması ve sürecin saydam biçimde paylaşılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Güçlü ve ark. (2016) de çalışmalarında yansızlığın sağlanabilmesi için informel güç odaklarının değerlendirme sürecini etkilememesi için süreç içerisindeki eksikliklerin giderilmesi ve değerlendirme ölçütlerinin şeffaf bir şekilde uygulanması gerektiği, bunun için de uygun yasal düzenlemelerin yapılmasının önemli görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır. Konan ve ark. (2017) de çalışmalarında yazılı sınava ek olarak, müdürlerin başarı ve performansını belirleyebilecek, kurum standartlarını yükseltecek kriterler belirlenerek bunlara göre değerlendirmeler yapıldığında daha adil ve objektif sonuçlar elde edilebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular, bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

5. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda katılımcıların mülakat yöntemini

olumsuz değerlendirdikleri ve bu uygulamanın kaldırılması gerektiğini dile getirmekle birlikte yazılı sınavlarda ölçülemeyecek niteliklere büyük önem atfettikleri de görülmektedir. Bu çelişik değerlendirmenin temel nedeni uygulamada mülakatların kayırmacılık için bir araç olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de yönetilenlerin yönetende görmek istediklerini ölçebilecek nesnel ve somut ölçütlerle, doğru yöneticiyi seçebilecek şeffaf bir mülakat sistemi oluşturulmalıdır. Yapılacak mülakatlarda hiçbir kişinin, grubun ya da zümrenin etkisinde kalınmaksızın objektif bir seçim yapılması sağlanmalıdır. Kişilik özelliklerinin ve yönetsel yeterliklerin doğru şekilde tahlil edilebilmesi için komisyonlara eğitim yönetimi ve psikoloji alanlarında uzman bağımsız kişiler dâhil edilmelidir.

Bu araştırma sonucunda katılımcılar özellikle MEB yerine ÖSYM tarafından yazılı sınavın yapılması gerektiği yönünde görüşler bildirmektedir. Yönetici seçme ve atamada nesnellik ve objektiflik sağlama adına yönetmelikle yürürlükten kaldırılan yönetici seçme sınavı geri getirilmelidir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapan yönetici adayları öncelikle değerlendirilmeli, objektif değerlendirmeler sonucunda gerekli yeterliliğe sahip olan adaylar arasından atama yapılmalıdır. Ancak, tüm bu aşamalar sonunda halen atama yapılacak boş okul müdürlüğü varsa; eğitim yönetimi alanında yüksek lisans/doktora yapmamış yönetici adayları arasından yine objektif değerlendirmeler sonucunda gerekli yeterliliğe sahip olanların ataması yapılmalıdır. Yönetici seçilirken, adayların eğitim yönetimi alanıyla ilgili katıldıkları kurs ve seminerler değerlendirmede puan olarak katkı sağlamalı, yönetici seçimi yapıldıktan sonra seçilen adaylar kapsamlı bir eğitim ve okul yönetimi eğitim programına dâhil edilmelidir. Ancak eğitim programı sonunda bağımsız bir kurum tarafından yapılacak sınavda başarılı olanlar görevlerine başlatılmalıdır. Yönetilenlerin kabullenmediği, lider olarak görmediği ve yolundan gitmek istemediği bir ortamda yıkıcı nitelikteki çatışmaların artması ve bunun sonucunda okul ortamının kaosa sürüklenmesi kaçınılmazdır. Ayrıca bu durum, çalışanların moral, motivasyon, iş doyumunun düşmesine yol açacak, sağlıklı ve verimli çalışma ilişkilerinin geliştirilmesine de engel oluşturacaktır. Bu bağlamda yönetici seçme ve atama süreci mutlaka gözden geçirilmelidir.

Çıkar İlişkisi

Yazarlar bu çalışmada hiçbir çıkar ilişkisi olmadığını beyan etmektedirler.

Teşekkür ve Bilgilendirme

Bu çalışma 18-22 Nisan 2018'tarihinde düzenlenen 27. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Kaynaklar

- Aydın İ. 2012. Eğitim ve öğretimde etik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalioğlu Z. 2002. Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can T. E. 2014. Eğitim kurumları yönetici atama - yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Çelik V. 2000. Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Drucker P. 2009. Yönetim. (Çeviren, Güldüdan İ), İstanbul: Optimus Yayınları.
- Elçin Ergin A. 2016. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: bir durum çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Güçlü N, Şahin F, Tabak BY, Sönmez E. 2016. Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici adayı görüşleri. GEFAD, 36(1): 51-71.
- Gül İ. 2010. Liderlik ve okul çevre ilişkisi. Samsun: Eser Ofset Matbacılık.
- Gülşen C, Dayıoğlu Ş. 2015. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. Inter J Soc Sci Educ Res, 1 (4): 1228-1238.
- Günay E. 2004. Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güven Hastürk D. 2017. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hodgkinson C. 2008. Yönetim felsefesi, örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon. (Çeviren, Anıl İ, Doğan B). İstanbul: Beta Basım A. Ş.
- Karasar N. 1998. Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavalcılar M, Ünal Z. 2005. Uzman öğretmenlik, Ankara: Agon Bilgi Akademisi.
- Konan N, Çetin R B, Yılmaz S. 2017. Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. OMÜ Eğitim Fak Dergi, 36 (1): 147-160.
- Marşap A. 2009. Yönetimsel sistem. Ankara: Gazi Kitabevi.
- MEB. 2014. <http://www.mebpersonel.com/yonetici-atamaları/yonetici-atamaları-mecliste-tartisildi-iste-o-konusmalar-h153252.html>, (erişim Tarihi: 11.01.2018).
- MEB. 2018. Güçlü yarınlar için 2023 eğitim vizyonu. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/>, (erişim Tarihi: 24.10.2018).
- Mintzberg H. 1999. Yöneticinin işi, inançlar ve olgular. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik: 11-44 (Çeviren, Tüzel M). İstanbul: MESS Yayınları.
- Mucuk İ. 2008. Temel işletme bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Özdemir S. 2009. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özden Y. 2000. Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztabak O. 2001. Okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: uşak ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Öztekin A. 2005. Yönetim bilimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sarpkaya R. 2008. Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taymaz H. 2003. İlköğretim ve ortaöğretim müdürleri için okul yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Teal T. 1999. Yöneticiliğin insani yönü. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik: 148-168 (Çeviren, Tüzel M). İstanbul: MESS Yayınları.
- Türkçelik Ö. 2017. Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve kriterler ile ilgili yönetici görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Türkmen İ. 1994. Yönetimsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik. Ankara: MPM Yayınları.
- Türkoğlu D. 2016. Türkiye’de eğitim sisteminin yönetsel yapısı ve eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinin tarihsel gelişimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- TTKB. 2010. Rapor, https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/291702_22_18_sura.pdf, (erişim Tarihi: 14.01.2018).
- Vergili Ö. 2015. Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Wu, B. 2013. New theory on leadership management science. Oxford, GBR: Biohealthcare Publishing.