

OKUL YÖNETİMİ

School Administration Journal

Okul yöneticilerinin atanmaları sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri

129

Ali Özdoğan

Özet: Bu araştırmada, okul yöneticilerinin atanmalarında kullanılan yöntemlerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla mevcut okul yöneticilerinin görüş düşünce ve önerileri, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılarak ortaya koyulmuştur. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul'un çeşitli ilçelerinde görev yapan; farklı sendikalara üye olan ve hiçbir sendikaya üye olmayan toplam 8 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formuna dayalı dokümanlar kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde nitel bir analiz yöntemi olan "içerik analizi"; analiz tekniklerinden ise betimsel analiz ve doküman analizi uygulanmıştır. Katılımcıların görüşleri ışığında, yönetici atamada kullanılacak araçların ve süreçlerin tespitinde farklı düşüncelere sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcı yöneticilerin kendi atanma şekillerini destekleyen olumlu yorum yaptıkları sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticileri, okul müdürü, yönetici nitelikleri, eğitim yönetimi, yönetici görevlendirme ve atama.

Başvuru/Submitted
7 Ara/Dec 2022

Kabul/Accepted
29 Oca/Jan 2023

Yayın/Published
30 Oca/Jan 2023

Makale Türü
Araştırma /
Research

Opinions of school administrators on the process of appointment of school administrators

Abstract: In this study, it is aimed to evaluate the methods used in the appointment of school administrators. For this purpose, the opinions, thoughts and suggestions of the current school administrators were revealed by using the phenomenology pattern, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 8 school principals working in various districts of Istanbul, members of different unions and non-union members. The data of the study were obtained by using documents based on semi-structured interview form. "Content analysis", which is a qualitative analysis method in the analysis of research data; Among the analysis techniques, descriptive analysis and document analysis were applied. In the light of the opinions of the participants, it was concluded that they had different opinions in determining the tools and processes to be used in the appointment of managers. In the interviews, it was concluded that the participant managers made positive comments supporting their own appointment.

Keywords: School administrators, school principal, administrator qualifications, educational administration, administrator appointment and assignment.

Okul Yönetimi
School
Administration
Journal
2022, 2/2, 129-145.

Özdoğan, A.(2022)
Okul yöneticilerinin
atanmaları
sürecine ilişkin
okul müdürlerinin
görüşleri, *Okul
Yönetimi* 2(2), 129-145

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

Giriş

Türk Milli Eğitim Sisteminin tartışılan konularından biri olan okul yöneticilerinin görevlendirilmesi, görev ve yetkilerinin tanımsızlığı ve yer değiştirmelerindeki belirsizlikleri onlarca yıldır devam etmektedir. Bu problem, otantik ve mevcut tecrübelerden elde edilen sağlam veriler ışığında düzenlenmiş eğitim yönetimi sisteminin olmayışıdır (Üstün ve Bayar, 2017).

130

Yönetim; yönetilmesi istenen yapının veya oluşumun, kuruluş amaçlarına uygun olarak, sevk ve idare etmektir (Dayıoğlu, 2015). Bilim, aynı zamanda da sanat olan yönetim, kurumun hedefleri doğrultusunda mevcut girdileri en karlı biçimde kullanarak verimli bir çıktıya dönüştürür (Erdoğan, 2008). Yönetici ise, örgütsel amaçlara uygun olarak örgütsel yapıyı oluşturmak, gerekli teknolojiyi seçmek, kaynakları sağlamak, görevini başarıya ulaştırmak için uygun bileşenleri kurmaya çalışarak, bütünleştirme ve düzenleme uğraşlarını sürdüren kişidir (Türkel, 1981). Eğitim yönetimi; eğitim-öğretim kurumlarının esas hedeflerini gerçekleştirmek için maddi kaynakları ve insan kaynaklarını (öğretmen, öğrenci, yardımcı personel, veli, çeşitli STK'lar vb.) en verimli şekilde, eş zamanlı olarak tanımlayabilir; bu yüzden eğitim yönetimi okullar için büyük öneme sahiptir. Eğitim yönetimi, yönetim olgusunun eğitim kurumlarındaki tezahürü olarak ifade edilebilir (Balcı, 2005). Eğitimde esas olan icraatın, verimli çalışmaların ve aktivitelerin okulda yapılmasıdır. Bu sebeple okul, eğitim-öğretimin en önemli unsurlarındandır (Aytaç, 2000).

Alanda yapılan çalışmalarda, eğitim yönetimi kavramı ile okul yönetimi kavramı karıştırılmaktadır. Eğitim kavramı geniş kapsamlıdır ve sosyal bilimlerin içerdiği bütün gelişimlerden etkilenmekte olan disiplinler arası bir bilimdir. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin içindeki uygulamalardan bir tanesidir (Karataş ve ark., 2019; Şişman, 2012; Örnek, 2019). Eğitim yönetiminin okul tarafından uygulanmaya konması, okul yönetimini ortaya çıkarmaktadır (Gürsel, 2003). Okul yönetimi sadece okul düzeyindeki problemlerle (Töremen ve Kolay, 2003) değil aynı zamanda eğitim öğretimi süreci ile de ilgilenir (Üstün ve Gürlek, 2022). Eğitim yönetimi eğitime üst düzeyde yaklaşırken, okul yönetimi ise daha alt düzeyde yaklaşmaktadır (Erdoğan, 2004).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, fiziki yapısını geliştirip koruyacak, ortamda güzel bir çalışma havası oluşturacak, okulun ve çalışanların niteliklerini geliştirecek olan okul yöneticisidir (Oyman ve Turan 2014; Ünal, 2009; Töremen ve Kolay, 2003). Okul yönetiminin işleyişine rehberlik ederek yön veren okul yöneticileri, okulun verimli ve özgün etkinlikler ortaya çıkarmasında, kabiliyetleri ve yetkinlikleri doğrultusunda, okulun gelişimine katkıda bulunur ve okulun amaçlarına ulaşmasında aktif olarak görev alır (Ağaoğlu ve ark., 2012; Balcı, 2005).

Günümüzde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları yıllar geçtikçe artmakta ve yöneticilerden beklentilerde artış göstermektedir. Okul müdürlerinin her şart ve koşulda okulu yönetebilme kabiliyetine sahip olması beklenmektedir. Bu yüzden iyi bir okul müdürü yetiştirme, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde, atanan okul yöneticisinin yetkinliği önemlidir (Karataş ve Karayaman, 2020). Ancak ülkemizde okul müdürlerinin atamaları ile ilgili birtakım yetersizlikler görülmektedir (Aqdamy, 2016). Okul yöneticisi olacak öğretmenler, müdür veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilirken bazı niteliklere sahip olmaları

gerekir. Bu niteliklerin nasıl ölçüleceğinin ve ölçütlerinin belirlenmesinde bir standardın olması gerekir. Yöneticilerde aranan bu nitelikler, yönetici ataması sırasında ölçütler vasıtasıyla yönetici adayındaki nitelikler değerlendirilmelidir (Dayıoğlu, 2015).

Okul yöneticisi olmak için yapılan yönetici seçme sınavlarının içeriğine bakıldığında, yönetim göreviyle doğrudan alakası olmayan, yönetim kabiliyetini ölçmede yetersiz soruların olması ve konu dağılımında da dengesizliğin olduğu görülmektedir. Asıl olan sınavlarda ölçülen bilgi ve becerilerin davranışa dönüşebilmesidir. Bilmek, bildiği gibi davranmayı gerektirmez. Ezbere dayalı bir konu dağılımı yerine, yorumlanabilir konuların olması gerekmektedir (Balci, 2003; Polat ve Kurtgöz, 2022).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticiliğine dair eski yönetmeliklerinde yönetici atamadan söz edilirken, son zamanlardaki yönetmeliklerde, yönetici ataması kavramının yerini yönetici görevlendirmesi almıştır. Bu değişim aslında performansa dayalı bir sistemi, sürekli gelişimi ve değişimi hedefleyen anlayışı göstermektedir (MEB, 2009; MEB, 2010; MEB, 2017). 2017 yılında çıkarılan yönetmelik liyakat esaslı yönetici görevlendirme sistemi açısından değerlendirildiğinde, eğitim yöneticiliği açısından öğretmenlik deneyimine sahip olmaya vurgu yapıldığı görülmektedir. Aynı zamanda üst öğrenime sahip olma, yüksek lisans ve doktora eğitimi almakta, yönetici adaylarını ön plana çıkarmaktadır. Bunların yansira sözlü değerlendirmede mevzuat bilgisi, temsil kabiliyeti, analitik düşünme ve analiz yapabilme yeteneği, muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, iletişim becerileri, özgüven ve ikna kabiliyeti, genel kültür bilgisiyle Atatürk ilke ve İnkılap Tarihi alanlarındaki bilgileri ve adayların ödül-ceza geçmişleri de dikkate alınmaktadır (MEB, 2017). Son zamanlarda da okul yöneticilerinin belirlenmesinde sözlü sınav, yazılı sınav ve ek formlar gibi belirleyici unsurlarla yapılan görevlendirmelerde, her uygulama birkaç sene içerisinde farklı yönetmeliklerle değişik uygulamalar denenmiştir.

Genel olarak Türkiye'de okul yöneticilerinden beklenen nitelik ve yetkinlikler ile fiiliyatta yaşanan gerçekler birbiriyle örtüşmemektedir. Beklentiler her ne kadar liyakat sahibi kişilere odaklanılmış, bu yetkinlikteki öğretmenlerin okul yöneticisi olması istenmişse de iş yönetici atama noktasına geldiğinde, bu araştırmada da üzerinde durulduğu gibi iç ve dış baskı gruplarının müdahalesiyle, nepotist ile klientalist bakış açısının ön plana çıkartıldığı, atama ve görevlendirmede "eş, dost ahbap" ilişkisi geçer akçe olarak kabul görmektedir (Karataş, 2022). Okullara yönetici atama ve görevlendirme sürecinde zaman zaman mantık ön plana çıkmakta (bu durumda sınav gibi objektif araçlar kullanılmakta) zaman zaman da duygusal (tarafgirlik) hareket edilmektedir. Bu tutumun yönetici atamada yapılan uygulamalara baktığımızda net bir şekilde görülmektedir (Doğan, 2019).

11 Ocak 2004 tarihindeki yönetmelikle, eğitim kurumu yöneticiliği kariyer basamağı gibi düşünülmüştür (Resmî Gazete, 2004). 13 Nisan 2007 tarihide yönetmelik değiştirilmiş, sınav uygulamasından vazgeçilmiş, kamu yararı ve hizmet gerekleri gözetilerek, aday memurluğu kaldırılmış tüm öğretmenlerin başvurusuna açılmıştır (Resmî Gazete, 2007). 24 Nisan 2008 tarihli yeni yönetmelik ise yönetici değerlendirme formundaki bölümlerden alınan puan üstünlüğü geçerli kabul edilmiştir. 08 Ağustos 2008 tarihinde ve 15 Ekim 2008 tarihinde Resmî Gazete 'de yayınlanan yönetmelik ekinde bulunan "Yönetici

Değerlendirme Formu” alt boyutlarında çeşitli başlıklar yer almış ve bu başlıkların içeriğindeki maddelere puanlar verilmiştir (Resmî Gazete, 2008). 13 Ağustos 2009 tarihinde yönetmelik yeniden düzenlenmiş, daha önce atama ve görevlendirme için belirlenen aday memurluğunun kalkmış olması şeklindeki düzenleme, sistem içinde sorunlara yol açması nedeniyle, öğretmenlikte geçen hizmet süresi en az üç yıl olarak düzenlenmiştir (Resmî Gazete, 2009). 28 Şubat 2013 tarihinde yapılan yönetmelik değişikliği ile birlikte sınav ile birlikte sözlü mülakat uygulaması birlikte yürütülmeye başlanmıştır. Buna göre, yönetici adayları yazılı sınav puanının yüzde 50’si, sözlü sınav puanının yüzde 30’u ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın yüzde 20’si alınarak belirlenen puan neticesinde valilerce atanmaktadır (Resmî Gazete, 2013). Tartışmaların ve dava süreçlerinin devam etmesi üzerine bakanlık yeniden bir yönetmelik düzenlemesi yapmak zorunda kalmıştır. 21/06/2018 tarihinde yeni bir yönetmelik yayımlanmıştır. En son yapılan yönetmelik düzenlemesi ise 5/2/2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir (MEB, 2021). Bu yönetmeliğin diğer yönetmeliklerden farkı, okul yöneticiliğine atanacaklarda aranan şartlara eğitim yönetim sertifika programı sahibi olmak (Madde 5) ibaresinin getirilmiş olmasıdır. Milli Eğitim Bakanlığı, 2023 Eğitim Vizyon Belgesi’nde “Okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı şeklinde yapılandırılacak, özlük hakları iyileştirilecektir.” ifadesine yer vermiştir (Vizyon2023, 2018). Bu ifade doğrultusunda görevde olan okul yöneticilerinin uzmanlaşmalarını sağlamak amacıyla 2019 yılının yaz döneminde MEB tarafından “lider profesyonel yöneticiler” programını başlatmıştır (Kasap, 2019).

Eğitim yönetiminin tartışmalarında, sık sık değişen yönetici atama yönetmeliklerinin, okullara atanan yöneticiler, okullarda başta öğretmenler olmak üzere olumsuz karşılama durumu yaşanmıştır. Okul ikliminde yaşanan bu olumsuz tutum, iç çatışmalara da neden olacak şekilde kendini göstermiştir. Okul yöneticilerinin atanmasıyla ilgili yapılan tartışmalarda, yöneticilerin nasıl yetiştirileceğinden ziyade, yöneticilerin atanma usulleri ve atama işleminin kim veya hangi kurum tarafından gerçekleştirileceği gibi zor ve siyasi güçlerin baskı rolleri gündeme gelmektedir. Okul yöneticilerinin nitelikleri, yetenekleri, değerleri, eğitime ve insana bakış açıları gibi kriterlerin ölçüt olarak dikkate alınmadığı görülmektedir (Aslanargun, 2011).

Bu araştırmada, ‘Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin görüşleri nelerdir?’ sorusuna yanıt aramaktadır. Bu amaçla son yıllarda okul yöneticilerinin atanmasına dair usul ve esasları belirleyen yönetmelikler üzerinde yaşanan anlaşmazlıklar, yaşanan karmaşıklıklar, ülkemizde devlet okullarında çalışan okul yöneticilerin görüş ve önerilerinin alınmasına ihtiyaç hasıl olmuştur.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Olgu bilim (fenomenoloji), genel olarak bilinen ancak özü hakkında detaylı ve derinlemesine bir bilgiye sahip olunmayan olgulara daha yakından bakmayı sağlayan bir desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi derinlemesine, ayrıntılı bilgi, kavrama ve analiz fırsatı sağlarken, aynı zamanda küçük gruplarla çalışma imkânı da sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada okul yöneticilerinin

atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin katılımcıların ne düşündükleri, nasıl algıladıkları, nasıl değerlendirdiklerine yönelik görüş ve önerilerine bütüncül ve derinlemesine ulaşılması hedeflenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu; İstanbul'un çeşitli ilçelerinde, farklı sendikalara üye ve sendikaya üye olmayan farklı okul türlerinde görev yapan toplam 8 okul müdüründen oluşmaktadır. Görüşme yapılacak okul müdürleri seçilirken kişisel ve mesleki bilgileri değişken olarak belirlenmiştir. Değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, brans, yöneticilikteki kıdemi, yönetici olduğu okul düzeyi (ilk-orta-lise) ve eğitim durumları ile yöneticiliğe atama usulü ve sendika bilgileridir. Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde seçkisiz olmayan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buradaki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmaktır. Elde edilen bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Kişisel ve Mesleki Bilgiler

Yönetici Kodu	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Branş	Yöneticilik Kıdemi	Mezun Olduğu Okul	Eğitim Durumu	Çalıştığı Okul Türü	Sendika	Atama Türü
M1	E	46	E	Sınıf Öğretmeni	7	E.F.	YL	İlkokul	EğitimSen	Mülakat+Ek form
M2	E	55	E	Türkçe	21	E.F.	L	Ortaokul	TürkEğitimSen	Mülakat
M3	E	36	E	Özel Eğitim	6	E.F.	L	Lise	EğitimBirSen	Sınav+Mülakat
M4	E	63	E	Sınıf Öğretmeni	22	E.E.	ÖL	İlkokul	TürkEğitimSen	Mülakat+Ek form
M5	K	41	E	Çocuk Gelişimi	15	E.F.	YL	Anaokul	EğitimBirSen	Mülakat
M6	E	56	B	Matematik	21	E.F.	L	Ortaokul	Yok	Mülakat+Ek form
M7	E	61	E	Türk Dili ve Edebiyatı	22	F.E.F.	YL	Lise	EğitimSen	Sınav+Mülakat+Ek form
M8	K	48	E	Türkçe	12	E.F.	YL	Ortaokul	EğitimBirSen	Mülakat

Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile görüşmeler yüz yüze ve çevrim içi gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından araştırmanın problemi ve alt problemleri dikkate alınarak, alan yazın incelemesi ve alanında uzman akademisyenlerin de görüşleri alınmıştır.

Görüşme formu 4 soru üzerine temellendirilmiştir. Sondaj soruları ile birlikte yönetici atamalarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesini sağlayacak niteliktedir.

Katılımcıların;

1. Okul yöneticilerinin atamalarında uygulanacak usullere dair görüşleri
2. Yöneticilerin sınav sonuçlarına göre atama ve görevlendirilmesine yönelik görüşleri
3. Yöneticilerin mülakat sonuçlarına göre atama ve görevlendirilmesine yönelik yaptıkları görüşleri
4. Yöneticilerin ek formlara göre atama ve görevlendirilmesine yönelik

görüşleri öğrenilmek üzere sorular yöneltilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmamanın verilerinin çözümlenmesi için analiz tekniklerinden betimsel analiz ve doküman analizi uygulanmıştır. Görüşmeler zoom üzerinden yapılmış; sonra bilgisayar ortamında metne dökülmüş, daha sonra sorulara verilen cevaplarda en çok atıf yapılan kelimeler tema ve alt temalara ayrılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde nitel bir analiz yöntemi olan “içerik analizi” kullanılmıştır. İçerik analizi, yazılı ve sözlü materyallerin sistemli ve dizgesel bir analizidir (Aslan, 2009). Böylece nitel verilerin istatistiksel genellemesi ve analitik genellemesi yapılabilmektedir (Yin, 2017).

Bulgular

Katılımcıların görüş ve düşüncelerinden elde edilen veriler ışığında yapılan analizlerin yer aldığı tablolarda okul yöneticilerinin atanmalarına yönelik 2010-2021 tarihleri arasında uygulanan yöntemlere odaklanılmıştır. Katılımcılar tarafından, yönetici atamada kullanılacak araçların ve süreçlerin tespitinde farklı düşünceler belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin, kendi atama ve görevlendirme usulüne daha destek veren açıklamalarda buldukları görülmektedir.

1. Katılımcıların Okullara Yapılacak Atamalarda Kullanılacak Yönteme Dair Görüşleri

Araştırmaya katılan 8 okul yöneticisinin temalara yapılan atıflara, atıflarda kullanılan ifadelere ve ifadelere yapılan atıf sayılarına yer verilmiş ve tablolaştırılmıştır. Tablo 2’de okul yöneticilerinin görevlendirilme yöntemine dair usuller belirlenmiş ve bu usullerin alt boyutlarına göre görüşlerin tekrarlanma sayıları yer almıştır.

Tablo 2. Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Atamalarında Uygulanacak Usullere Dair Görüşleri

	Adaletli		Kapsayıcı		Güvenilir	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Sınav [27]	5	3	4	7	3	5
Mülakat [20]	2	5	1	3	3	6
Ek Formlar [19]	4	2	4	3	2	4
Süreç içinde [11]	3	-	4	-	4	-

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, yönetici atama ve görevlendirme usulüne yönelik görüşleri incelendiğinde daha çok “sınav” kelimesine atıf yapıldığı; okul yöneticilerinin seçiminin de adil ve güvenilir bir sınavla gerçekleştirilmesine yönelik eğilim olduğu bulunmuştur. Atama usulü *Adaletli*, *Kapsayıcı* ve *Güvenilir* olmak üzere 3 boyutuyla ele alınmıştır.

Okul yöneticilerinin, yapılacak sınavla atanmasına atıfta bulunan katılımcıların [N=27] görüşlerine göre, sınavla atanma adaletlidir fakat sınavlarda soruların kapsamı açısından uygun olmadığını (N=7) düşünenler ile sınavın yönetici seçiminde güvenilir bir araç olmadığına (N=5) dair olumsuz düşünceler ve görüşler bildirilmiştir. Bu olumsuz ifadeler daha çok sınavın geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili endişelerden kaynaklanmaktadır.

Mülakatla atanmaya atıf yapan katılımcılar [N=20], mülakatla ilgili olarak

daha çok olumsuz görüşler içeren ifadeler kullanmışlardır. Mülakat yapılarak okullara yöneticilerin atanmasının adaletli olmayacağı (N=5), kapsayıcılığının düşük olacağı (N=3), güvenilir olmadığı (N=6) ifade edilmiştir.

Katılımcıların atfı yaptığı bir başka görüş [N=11] ise, yönetici olmak isteyen öğretmenlerin belirlenmesinde sürece dayalı ölçme – değerlendirme ve atama kriterlerine uygun bir yöntemin adaletli, kapsayıcı ve güvenilir olacağıdır.

Katılımcıların görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

M2: “Mülakatla müdür ne kadar olunur? Bence olunmaz. Çünkü mülakata gitmeden önce puanlar zaten belli oluyor. Verilen puanlar gerçeği yansıtmıyor.”

M5: “Sınavın olumlu yanı yönetmelikleri okumak ve içerikleri hakkında bilgilenmesi açısından faydalı görüyorum. Mülakatta kişinin bilgi beceri tutum ve davranışlarını incelemek ve gözlemek için ideal fakat mülakatı yapan kişilerin bakış açısına göre değişir.”

M6: “Eskiden müdür olmak isteyen öğretmenler dilekçe ile başvuruda bulunur, ilçe milli eğitim müdürünün isteği ile Kaymakam tarafından görevlendirilirdi. İstekli öğretmenin müfettiş raporlarına bakılır aldığı puanlar ve takdirname belgeleri ile değerlendirilirdi. Bu yöntem daha iyiydi.”

M3: “Yalnızca sınav puanlarıyla atanma durumunda, yöneticilik becerilerinin olup olmadığı anlaşılıyor. İletişim becerileri ve davranış kalıpları sınavlarda anlaşılmaz. Mülakatta ise liyakatten ziyade sendikana, siyasi görüşüne göre puan verilmektedir. Bu daha da büyük sorunlara neden oluyor.”

M1: “Sınavla kazanmak veya yüksek puan almış olmak kişinin iyi idareci olacağı anlamına gelmez. Genelde sınavlardan yüksek puan alan müdürler kalabalık ve merkezi okullara atanırlar. Ama yüksek puan almış olmak kişinin ezberinin iyi olduğunu gösterir, sorun çözme, iletişim gibi becerilere sahip olduğunu garantilemez. Oysaki okul yöneticisinin bu tür sosyal becerilere sahip olması elzemdir.”

M8: “Mülakatla olunca insanların aklına acaba kendi adamlarını mı, referansı olan kişileri mi atayacaklar, diye düşündürür. Ek formlarla atamanın yapılmasında ise öğretmenlere ödül verilmesindeki düzensizlik ve tarafsızlıktan dolayı puanlamada sorun oluyor. Haksız yere başkasının hakkı olan atamalara yerleştirilmekte.”

2. Katılımcıların Okullara Yapılacak Yönetici Atamalarında “Merkezi Sınav” Yöntemine Dair Görüşleri

Okul yöneticilerinin atamalarında merkezi sınav sonuçlarına göre görevlendirilmesi gerektiğine dair görüşler 3 ana tema altında toplanmıştır. Sınavın adaletli olduğu düşünülmeyle birlikte, sınavın içeriği ile ilgili endişeler yaşandığı gözlenmiştir. Sınavın güvenilirliği ise ayrıca ele alınmış ve katılımcıların en çok eleştirdikleri tema olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Yöneticilerin Sınav Sonuçlarına Göre Atama ve Görevlendirilmesine Yönelik Görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Frekans (N)
Adalet	Tarafsız	1
	Herkes için eşit şartlar	1
	Hakkaniyetli	3
	Objektif	1
İçerik	Kapsayıcı	1
	Konu dağılımı	1
	Zorluk derecesi	1
	Soru tipleri	4
Güvenilir	Doğru eleme	4
	Yetersiz kalma	4
	Ezbere dayalı	3

Tablo 3'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin sınavla atanmasına atıf yapan katılımcılara göre sınav adaletli, kapsayıcı ve güvenilirdir. Sınavla yapılan atamaların hakkaniyetli (N=3) olacağını dair atıflarda bulunulmuştur.

Bununla birlikte sınavın adaletli (N=6) olduğunu ifade edenlerle birlikte sınavın güvenilirliği ve geçerliliği açısından olumsuz değerlendirmelerde bulunulmuştur (N=11). Katılımcıların, sınavlara yönelik kullandıkları ifadelerde, sınav içeriği ile ilgili, soru tiplerine (N=4) yönelik olumsuz ifadeler kullanılmıştır. Katılımcılara göre sorular “ezbere dayalı (M.1)”, “Belli branştaki öğretmenlerin lehine (M.5)” olacak şekilde hazırlanmaktadır. Burada sözü edilen, branşları Tarih, Coğrafya ve Atatürk İlke ve İnkılapları olan öğretmenlerin diğer branş öğretmenlerine göre avantajlı olduğuna; bu durumun da sınavın güvenilirliğini etkilediğine dair görüşlerdir.

Katılımcıların sınavla atanma ile ilgili görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

M.7: “Sınavla yapılan atama adil atamadır. Herkes bilgisi ile bir yere gelir. Fakat ezbere dayalı sorularla bu mümkün değildir. Kimi insanların ezberleri iyidir. Fakat ezberi iyidir diye de iyi yönetici olunmuyor. Sınavlarda farklı bir puanlama sistemi denenmeli ve uygulamada bire bir karşılaşılabilecek sorunları ele alan türden günlük pratikte karşılığı olan sorular sorulmalıdır. Bu durumda en uygun davranış nedir? veya bu sorunu çözmek için yapılması gereken nedir? gibi”

M.3: “Sınavlarda ayırım veya kayırmacılık yapılması zordur. Herkes eşit hakka sahiptir. Bilen yapar bilemeyen ise yapamaz. Politik görüşe göre değişmez, haksızlık olmaz.”

M.6: “Atamaların yapılmasında objektif kriterlerin belirlenmesi zor oluyor ama sınav sonuçlarıyla bu mümkündür. Kim kaç puan aldıysa ona razı olur. Herkes sınavın adaletli olduğunu bilir. Fakat sınav sorularının ve tiplerinin okullara yöneticiyi seçmede yardımcı olacak şekilde olması gerekir. Son yıllarda yapılan sınavlardaki sorular ezbere dayalı ve yöneticide olması gereken beceriyi ve davranışı ölçmüyor. Mesela iletişim becerisinin ölçülmesi sınavla zor olur.”

M.8: “Sınavlarda sorulan mevzuat sorularını bilmek iyi bir yönetici olunacağı anlamına gelmemektedir. Sınav olmalı ama bu tür sorularla değil. Daha kapsayıcı

ve direkt uygulamaya yönelik olmalıdır.”

M.1: “Sınav her ne kadar adaletli gibi gelse de okul yöneticiliği için sadece her zaman değiştirilen yönetmelik maddelerini bilmekle veya sorulduğunda cevaplamakla olmaz. Yöneticilerin sosyal becerilere sahip olması ve bunun da ölçülmesi gerekir. Bu beceriler internetten bulunacak bilgiden çok farklıdır ve önemlidir.”

3. Katılımcıların Okullara Yapılacak Yönetici Atamalarında “Mülakat” Yöntemine Dair Görüşleri

Okul yöneticilerinin atanma ve görevlendirilmelerinde kullanılan yöntemlerinden biri de mülakat yapılarak olmaktadır. Katılımcı okul müdürlerinin görüşlerine göre mülakat mevcut yapımı ile sorunludur ve tartışmalıdır. Mülakat tekniğine yapılan eleştirilerden biri komisyonların oluşturulmasıyla, diğeri seçimlerde kullanılan ölçütlerin belirsizliğidir. Komisyonların oluşturulurken tarafsızlığına dikkat edilmediği, alan uzmanlarından oluşmadığı, siyasi baskı altında karar verdikleri düşünülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Yöneticilerin Mülakat Sonuçlarına Göre Atama ve Görevlendirilmesine Yönelik Yaptıkları Görüşler

Temalar	Alt Temalar	Frekans (N)
Komisyon	Tarafsızlık	4
	Uzmanlık	2
	Homojenlik	1
Ölçüt	Kapsam	4
	Hata payı	1
	Torpil	5
	Siyasi baskı	3
	Sendika	1

Katılımcıların okul yöneticilerinin mülakata bağlı olarak atanmasına dair fikirlerini ifade ettikleri görüşlerin analizinde mülakat komisyonlarının oluşturulmasına (N=7) ve ölçüt (N=13) konusuna dikkat çekilmiştir.

Katılımcılar oluşturulan komisyonlarda görev alan üyelerin tarafsızlık (N=4), uzmanlık (N=2) ve homojenlik (N=1) açılarından düşüncelerini açıklamışlardır.

Mülakatla yapılan atamaların ölçüt boyutu ise adaylara sorulan soruların kapsamlılığı (N=4), sonuçlardaki hata payı (N=1), adam kayırmaca/torpil (N=5), üyelerin üzerindeki siyasi ve dış baskılar (N=3) ile sendika (N=1) alt boyutlarıyla ele alındığı görülmüştür.

Bu duruma göre, komisyon üyelerinin tarafsız olması gerektiğine dikkat çeken ve görüşmelerde bu noktaya değinen katılımcıların komisyon üyelerinin oluşturulmasına yönelik endişelere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Komisyon üyelerinin müfettişlerden, alan uzmanı akademisyenlerden ve tecrübeli okul yöneticilerinden oluşturulması gerektiğini söylemişlerdir. Buradan anlaşılacağı gibi okul yöneticileri ilçe ve illerde bulunan Milli Eğitim Müdürlüklerinde görev yapan şube müdürlerine karşı güvensizlik hissettikleri anlaşılmaktadır. Bir başka açıdan ise yönetici adayları ve okul müdürleri, atama komisyonlarında müfettişlerin, akademisyenlerin ve tecrübeli müdürlerin adaletli ve hakkaniyetli karar vereceğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca komisyon üyelerinin teşkil edilmesinde tek bir görüş veya sendikanın değil tüm görüşleri kapsayacak

şekilde oluşturulmasını isteyen ifadelere rastlanılmıştır.

Mülakatlarda yönetici adaylarına sorulan sorulara gönderme yapan katılımcılar (M4, M6, M1, M5) soruların yöneticilikle ilgili olmadığına veya mülakatla atama yapılacaksa adaylara sorulan soruların yöneticinin sosyal becerilerine yönelik olmasının faydalı olacağına işaret etmişlerdir. Yöneticilik yeterliliğine sahip kişilerin de mülakatla fark edilemediği, kısa sürede yapılan görüşmelerin amacına uygun olmayacağına gönderme yapan katılımcılar komisyon üyelerinin seçiminden puanlama sistemine kadar dış baskılara göre şekillendirildiğini ifade etmişlerdir. Bu katılımcılara göre liyakat esas tutulmamakta, adam kayırma ve torpil gibi kriteri sadece bir görüşe mensubiyet ilkesine dayanan ilişkilerle, yönetici atandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca sendikaların bu süreçte listelere ve puanlara müdahale ettiğine dair ifadeler kullanılmıştır.

Katılımcıların mülakatla yönetici atanmasına dair görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

M7: “Herkes biliyor ki mülakat komisyonlarındaki üyeler, belli zihniyette olan kişilerden oluşmaktadır.”

M6: “Son yıllarda sendikanın ciddi bir ağırlığı ve baskısı var atamalar üzerinde. Oysaki herkese eşit sunulan bir hakkın bu şekilde kötüye kullanılarak bir kesime sunulması okullarda oluşturulmaya çalışılan iklimi olumsuz etkilemektedir.”

M1: “Siyasi otorite kimden yanaysa genelde komisyonlarda o şekilde kuruluyor.”

M3: “Komisyon üyeleri üniversitelerdeki eğitim yönetimi hocalarından seçilmeli böylece şaibenin ve haksızlıkların önüne geçilmiş olur.”

M4: “Komisyon üyeleri eskiden olduğu gibi okul aile birliklerinden, öğretmenlerden, sendika temsilcilerinden oluşturulmalı. Böylece haksızlığın önüne geçilmiş olur.”

M2: “Mülakatlarda komisyon üyelerinin ön planda tutması gereken öncelik liyakat olmalı; adamı olan kayırılmamalıdır.”

4. Katılımcıların Okullara Yapılacak Yönetici Atamalarında Ek Form ve Puantaj Yöntemine Dair Görüşleri

Okul yöneticilerinin atanmalarında kullanılan bir başka yöntem olan ve öğretmenin mesleki gelişiminin her aşamasının puanlandığı Ek Form uygulaması da okul müdürleri tarafından eleştiri almış, genel olarak olumsuz ifadeler kullanılmıştır. Ek Formların puanlama ve ölçeklendirmedeki başlıkların, kapsayıcılığı gözetmesi amacıyla yenilenmesi ve zaman sınırı olmadan öğretmenin mesleki gelişimi için gerçekleştirdiği her unsurun puanlamaya dahil edilmesinin uygun olacağı dile getirilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Yöneticilerin Ek Formlara Göre Atama ve Görevlendirilmesine Yönelik Görüşler

Temalar	Alt Temalar	Frekans (N)
Puanlama	Tecrübe	3
	Eğitim	1
	Mesleki ve Kişisel Başarılar	2
Kriterlerin Tespiti	Objektiflik	3
	Manipülasyon	2
	Kapsayıcılık	4

Araştırmaya katılan katılımcıların atama usullerinden biri olarak kullanılan Ek Form skorlarına göre oluşturulan listelere göre atama yapılmasına da atıfta bulunarak görüşlerini ifade etmişlerdir. Genel olarak puanlama ve kriterlerin tespiti boyutlarına gönderme yapılarak oluşturulan görüş ve düşüncelerden Kriterlerin Tespiti boyutunda ağırlıklı olduğu görülmektedir (N=9).

Ek Formlarla mesleki tecrübelerin puanlaması sağlanmak istense de katılımcılara göre mesleki tecrübeye (N=3) çok az puan verilmektedir. Bir başka eleştiri ve gönderme yapılan ifade ise mesleki ve kişisel başarıların (N=2) puanlanırken belli bir sınır koyulmasının anlamsız olduğudur. Yine aynı şekilde adayların eğitim düzeylerine, katıldıkları seminer ve kursların (N=1) değerlendirme dışı bırakılmasına değinmişlerdir.

Ek Formlarla, atamaya yönelik tespitler yapılırken objektif alt boyutuna atıf yapılan görüşlerde objektifliğinin sorgulandığı görülmüştür. Kriterlerin sürekli değiştirilmesi ve puantajı manipüle etmeye (N=2) yönelik düzenlemeler yapıldığına dair vurgulara rastlanılmıştır.

Katılımcıların bu usule yönelik yorumların bazıları aşağıdaki gibidir:

M8: “Ek Formlarla atama yapılmasında belirsizlikler oluşuyor. Belli bir zaman sınırlaması içindeki mesleki ve kişisel başarılarımızı odaklanılmaktadır. Bu da daha önceki başarılarımızı yok kabul edilmesine neden olmaktadır. Aynı şekilde aldığımız kurslar, seminerler de yok hükmünde kabul ediliyor.”

M7: “Uzun vadeli objektif kriterlere göre ve ülkenin her bir yanındaki şartlara uygun şekilde kapsayıcı olacak şekilde düzenlenmelidir.”

M1: “Ek Formlardaki kriterler son derece haksızlığa neden olacak şekilde düzenlenmiştir. Puan verilecek olan ödüllerin ve başarıların sayısında kısıtlama yapılması ama cezalarda ise kısıtlamaya gidilmemesi yanlış bir şeydir.”

M2: “Okul türüne göre puanlar yüksek olabilmektedir. Bu da haksızlığa neden olmaktadır.”

Sonuç ve Tartışmalar

Katılımcıların görüşleri ışığında, yönetici atamada kullanılacak araçların ve süreçlerin tespitinde farklı düşüncelere sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Yapılan görüşmelerde katılımcı yöneticilerin kendi atanma şekillerini destekleyen olumlu yorum yaptıkları sonucuna varılmıştır. Bunun nedeni esasında atanmış olmanın rahatlığından kaynaklıdır. Binlerce adayın içinden

seçilmiş olmak yöntem ve usulün tartışılmasının da önüne geçen bir sonuçtur. Yıldırım (2018) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermesi eğitimcilerin, okul yöneticilerinin atanmasında ortak görüşe sahip oldukları anlamına da gelmektedir.

Katılımcılar okul yöneticilerinin atanmasında sınavın adaletli olacağını fakat sınavda başarılı olamayan bununla birlikte yöneticilik vasıflarına hâkim ve yetkinlikteki kişilerin elenmesine de sebep olacağı düşünülmektedir. Sözlü olarak atamaların yapıldığı Mülakat tekniğine en olumsuz görüşler bildirilmiştir. Bunun nedeni olarak mülakatta soruların teknik ve genel kültür ağırlıklı bilgilerden kaynaklı ve tarafı bir değerlendirme ile yanlış bir ölçme aracı olduğuna olan inançtan kaynaklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetici Değerlendirme Formları vasıtasıyla yapılacak atamalara yönelik olarak da adaletli ve kapsayıcı olacağına yönelik olumlu görüş bildirilmekle birlikte, puantajlama usulünün zamana ve kişilere göre değiştiriliyor olmasından dolayı güvenilir bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarından biri de okul yöneticilerinin, yeni yetişecek okul yöneticilerinin seçiminin sürece bağlı araçlar ve mekanizmalarca gerçekleştirilmesi yönünde verdikleri olumlu ifadelerdir. Onlara göre öğretmenliğin ilk yıllarından itibaren yönetici olmak isteyen öğretmenlerin yetiştirilmesi, takibinin yapılması, çoklu ölçme araçlarıyla (iletişim, liyakat, sosyal beceriler...) ölçülmesi ve makul bir süre sonunda yönetici olur veya olmaz kararının verilerek atamalarının yapılması isteğidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sınavla atama usulüne yönelik görüşlerine dair sonuçlar

Araştırmada görüş ve düşüncelerini aktaran okul yöneticilerinin, sınavla okul yöneticisi atama usulüne yönelik görüşlerinde sınav adalet, içerik ve güvenilirlik temaları altında incelenmiştir. Sınavla atanmanın adaletli olacağını vurgulayan katılımcılara göre, sınav tarafsız, eşitlikçi, hakkaniyetli ve objektif bir yöntemdir. Bu temada sınavın hakkaniyetli bir atama usulü olacağı, sınav sonuçlarına itirazların olamayacağı, okullarda olumlu bir iklimin oluşacağını, atanmış yöneticiye karşı olumsuz ve önyargılı davranılmayacağı üzerinde daha çok atıfta bulunulmuştur.

Bununla birlikte sınavın içeriğinin test olmasının, sadece belli alanlardaki bilgileri ölçmek için yeterli olacağı fakat ölçülmesi gereken esas unsurun yönetici yeterlilikleri olduğu, sınavın içerik olarak böyle bir sonuca ulaştırabilecek yapısının olmadığı vurgulanmıştır. Yeloğlu (2008) tarafından yapılan benzer araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren bu sonuçlar, eğitimcilerin okul yöneticilerinin görevlendirmelerinde objektif seçim kriterleri beklentisi içinde olduğu söylenebilir.

Yöneticiler için yasal düzenlemelere ait mevzuat bilgisi yöneticilik için elzem ve şart bir koşul olmadığı, internet çağında bilgiye ulaşmanın kolaylığından yöneticilerin de yararlandığı, fakat kriz yönetimi, öfke kontrolü, ikna yönetimi, çatışmaları önleme, değer kazandırma gibi esas yönetici için şart olan özelliklerin gözden kaçırıldığı ve ölçülerek doğru yeterlilikteki kişilerin seçiminin yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Gülşen ve Dayıoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin seçimlerinin sadece

sınavla belirlenemeyeceği, ön şartları sağlayan eğitimciler arasında sınava giriş hakkını kazananların yönetici yapılması beklentisi vurgulanmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin önceliklerinin okullarında olumlu ve gelişime açık bir atmosfer oluşturma gayretinde oldukları anlamına gelmektedir.

Sınav sorularının zorluk derecelerine yönelik eleştirilerde ise, detay sorularla belki de yöneticilik hayatı boyunca hiç kullanılmayacak, pratikte geçerliliği kalmamış yasal düzenlemelerle ilgili soruların sorulmasının anlamsız olduğu; yönetici eğer ihtiyaç duyarsa internet ortamındaki mevzuat bankasından bulabileceğini; ayrıca bazı branşların lehine (Tarih, Coğrafya, Türkçe) sorular sorulduğu, farklı branş öğretmenlerin bilemeyebileceği soruların sorulmasının da haksızlık olduğunu bildirmişlerdir.

Mülakat yöntemiyle atama yapılmasına yönelik görüşlerden elde edilen sonuçlar

Katılımcı okul yöneticilerinin mülakatla yönetici atamalarına dair görüşlerinde iki ana başlık oluşmuştur. Mülakat komisyonlarının oluşturulmasındaki kriterlerin belirsizliği, üyelerin güvenilirliği, objektifliği ve farklı siyasi, etnik ve dini farklılıklara ön yargılı olacak üyelerin görevlendirilmesine olan güvensizlik birinci başlıkken; mülakatlarda sorulan soruların kalitesi, ölçümedeki başarısı, seçimlerdeki kapsayıcılığı, üyelerin karşısındaki kişiye ön yargılı olması, üyelerin üzerindeki siyasi ve sendikâl baskılar da ikinci başlık altında toplanmıştır.

Katılımcılar komisyon üyelerinin seçiminde belli görüşe mensup kişilerin görevlendirilmesinin, mülakatların ses veya görüntü olarak kayıt altına alınmadığına, itiraz etme haklarının formaliteden ibaret kaldığına, soruların detay veya çok gereksiz olduğu, yönetici atamada seçmenin ön planda tutulması gerekirken elemeye yönelik davranıldığı, mülakatların derinlemesine yapılmayıp tam aksine sığ ve yüzeysel yapılarak adayın yeterliliklerinin ölçülemediğine vurgu yapıldığı sonucuna varılmıştır. Bundan dolayı olumsuz karşılanmış ve bu yöntemle atanan yöneticilerin görev yapacakları okullarda ön yargıyla karşılaşmalarının ihtimal olduğuna atıf yapılmıştır. Altın ve Vatanartıran (2014) araştırmalarında, okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde yapılan mülakatların, yöneticilerin temsil kabiliyetini, insani değer ilişkilerini, iletişim, kişilik özelliklerini ve yönetici yeterliliklerini değerlendirmesi mülakatların önemini ortaya konulmuştur.

Komisyon üyelerinin ayrıca yönetici seçmek için tecrübe, bilgi ve birikime sahip olmadıklarına, bundan dolayı akademisyenlerden oluşturulacak komisyonların daha objektif karar verebileceği, böylece mülakatlarda hak edenin atanmasının yolunun açılacağına vurgu yapılmıştır. Yöneticilerin akademik bilgi, birikim ve tecrübeye güvendikleri sonuca varılmıştır. Araştırmamızın sonuçları Yeloğlu'nun (2008) araştırma sonuçlarıyla benzerlik gösteren bu durum, eğitimcilerin komisyonların objektiflikten uzaklaşacağı endişesi yaşadığını, bunun için üniversitelerde oluşturulacak komisyon marifetiyle görevlendirilme yapılması gerektiği beklentisi öne çıkmaktadır.

Yöneticilerin değerlendirme formlarıyla atama yapılmasına yönelik görüşlerine dair sonuçlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine göre ek değerlendirme formlardan alınan puanla atama yapılmasında, formlardaki bölümlere ayrılan puan oranları

ve bölümdeki maddelerin yönetici atama için gerekliliği üzerinedir.

Değerlendirme formlarında bulunan başlıklar ve başlıklardaki maddelerin puanlamasının adayların bir kısmına avantaj sağlayacak şekilde düzenlendiği; mesleğe başlama şartlarının zaman zaman avantaja zaman zaman da dezavantaja dönüşebildiği, bu haksızlığın giderilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Katılımcıların üzerinde durduğu en yoğun nokta ödüllendirme sisteminin kendi içindeki hata ve hakkaniyetsizliğinin değerlendirme formlarında puanlamaya döndürülerek, bazı adayların üstünlük sağlamasıdır. MEB ödüllendirme yönetmeliğinde Başarı Belgesinin kimlere ve hangi şartlarda verileceği ifade edilmişken, son yıllarda bazı öğretmen ve yöneticilere ilerde avantaj sağlayacak şekilde belli kriterlere uymasalar da ikili ilişkilere dayanarak Kaymakamlıkça verildiği söylenmektedir. Farklı ilçelerde farklı uygulamaların olmasından dolayı haksızlığa sebep olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca ödüllere verilen puanlarda zaman ve adet sınırlamasının yapılmasının da öğretmen ve yöneticilerde olumsuz karşılandığı sonucuna varılmıştır. Bu olumsuz durumların Ek Değerlendirme Formlarını manipülasyona açık hale getirdiği, objektifliğine zarar verdiğini, belli yeterliliğe sahip adayların bu yeterliliklerinin ölçülmediği için haksız yere elendiği de varılan sonuçlardır.

Başka bir araştırmada; yönetici atama ve görevlendirmedeki problemler ve yönetici görüşleri doğrultusunda çözüm önerileri şu şekilde çıkmıştır. İlköğretim okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde okullara müdür veya müdür yardımcısı görevlendirme kriterleri ile ilgili önerilerde, yönetici değerlendirme ek-1 formundaki ödül puanının objektifliği tartışılmasına sebebiyet vermiştir. Ödül puanının atama puanına etkisi en aza indirilmesi görüşü öne çıkmıştır. Benzer eleştiriler ve öneriler bu araştırmada da bulunmuştur (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Öneriler

Okul yöneticisi atama politikaları, atama sürecinde genel çoğunluğun memnuniyetini gözeten ve okul yöneticilerinin de beklentilerini karşılayacak şekilde devlet politikası düzeyinde belirlenebilir ve kısa sürede değişmeyen uzun süreli eğitim alanındaki her paydaşın destekleri ile yeni bir atama sistemi kurulabilir.

Mülakat komisyonları şeffaflık ve profesyonellik ilkelerine göre çalışmalı ve komisyonlarda görevlendirilen üyeler alanında uzman, farklı alanlarda ve farklı kurumlara mensup üyelerden oluşturulmalıdır. Mülakat kurullarında en az bir üyenin Eğitim Yönetimi Denetimi ve Ekonomisi alanında uzman akademik kadro sahibi olması sağlanmalıdır. Eğitim ve öğretmen sendikalarından temsilcilerin görevlendirilmesi de şeffaflık tartışmalarının sonlandırılması açısından önemlidir.

Okul yöneticisi seçme sistemindeki sınav + mülakat + Ek Formların yüzde dağılımlarının yeniden oranlanması gerekmektedir. Yönetici adayının kişisel ve mesleki tecrübelerinin puanlandığı Ek formların puantajları yeniden düzenlenmelidir.

Mevcut yönetici atama sisteminin eğitimde verimliliği ne ölçüde sağladığına ilişkin nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir.

Atamalarda somut ve ölçülebilir yeterlilik kriterlerinin belirlenmesi çalışmaları yapılabilir.

Mülakatın yapılış şekli ve komisyonun oluşturulma biçiminin liyakatli ve ehliyetli yönetici atama üzerine etkileri üzerine araştırmalar yapılabilir.

Yönetici atama sistemi oturmuş olan ülkeler ile atama sistemi yeterince oluşmamış ülkelerin yöneticilerinin eğitime katkılarının belirlenmesi çalışmaları yapılabilir.

Bu araştırma İstanbul ile sınırlıdır. Aynı araştırma Türkiye genelinde daha büyük çapta yapılabilir.

Araştırma genişletilerek yönetici atama modeli geliştirilebilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 60-70.
- Aqdamy, G. M. (2016). *İlkokul Müdürlerini Seçme, Atama ve Yetiştirme Politika ve Uygulamalarına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Yeni Dünya Akademik Dergisi*, 2(3), 23-32.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçı, A. (2003). *Türkiye’de eğitim yöneticisi ve eğitim müfettişi yetiştirme uygulamaları: Sorunlar ve öneriler. Çağdaş eğitim sistemlerinde öğretmen yetiştirme*. Tekışık Yayıncılık.
- Balçı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Tek Ağaç Eylül Yayıncılık.
- Dayıoğlu, Ş. (2015). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri: İstanbul İli Örneği*. (Yüksek lisans tezi). Fatih Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, A. (2019). *Türk Eğitim Sisteminde Yönetici Atama Yönetmeliği ve Liyakat Sistemine Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açılıarı: Bir Durum Çalışması*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetim*. Alfa Basım Yayım.
- Gülşen, C. & Dayıoğlu, Ş. (2015). Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 12281238.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*. Eğitim Kitabevi.
- Karataş, İ. H. & Karayaman, S. (2020). Okul yöneticisi yetiştirme programı (OYYP): bir yöntem ve içerik önerisi. *Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları*.
- Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N., & Dağ, Ş. (2019). Türkiye okul yöneticileri raporu 2019. *Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları*.

- Karataş, İ.H. (2022), Türkiye’de okul yöneticiliğinin açmazları. *Okul Yönetimi*,1(1), 9-18.
- Meb. (2021). http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_egitim_vizyonu.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2009, 13 Ağustos). *Resmî Gazete* (Sayı: 27318). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813-2.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2010, 15 Mayıs). *Resmî Gazete* (Sayı: 27724). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/05/20100515-2.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2013, 04 Ağustos). *Resmî Gazete* (Sayı: 28573). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804-11.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (2007, 13 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 26492). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413-6.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (2008, 24 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 26856). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424-4.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Görevlendirme Yönetmelik. (2021, 5 Şubat). *Resmî Gazete* (Sayı: 31386). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2018, 13 Ocak). *Resmî Gazete* (Sayı: 30300). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/01/20180113-17.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2017, 22 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 30046). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>
- Oyman, N. & Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.
- Özmen, F. & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Polat, S. & Kurtgöz, E. (2022). İlk defa yönetici atama değerlendirme kriterlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 80-95.
- Şişman, M. (2012). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Pegem Akademi.
- Tetik, S. (2011). *Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Mentorluğu Kullanmaya İlişkin Nitel Bir Çalışma*. [Yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Millî Eğitim Dergisi*, 160.
- Türkel, S. (1981). Yönetim kavramının analitik bir değerlemesi ve çağdaş yönetim şizofrenisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 39-56.
- Ünal, S. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7), 1-8.

- Üstün, A. & Bayar, K. (2017). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Üstün, A. & Gürlek, M. (2022). Okul müdürlerine göre okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar ve olası çözüm öneriler. *International Academic Social Resources Journal*, 7(38), 624-631.
- Yayıncılık
- Yazıcı, T. & Topalak, Ş. (2013). Yaratıcı düşünme becerisinin müzik öğretiminde kullanılabilirliği ile ilgili öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırma Dergisi*, 1(3), 20-30.
- Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Ş. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, V. Y. (2018). Öğretmen, öğrenci ve velilerin ortaokul düzeyinde verilen günlük ödevler hakkındaki görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(220), 201-224.
- Yin, R. K. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları*. Nobel Akademik Yayıncılık.

