



Derleme Makalesi / Review article

Geliş tarihi |Received: 25.07.2023

Kabul tarihi |Accepted: 20.08.2023

Yayın tarihi |Published: 25.08.2023

Rıdvan Can

<https://orcid.org/0000-0001-5466-1005>

Assistant Principal, Taşlı Primary School, Turkey, ak_can_21@hotmail.com

Hasan Yardımcı

<https://orcid.org/0009-0004-6223-8142>

Assistant Principal, Çengiz Topel Secondary School, Turkey, mebhassanyardimci@gmail.com

Deniz Bayazıt

<https://orcid.org/0009-0001-5507-0925>

Principal, Gazi Paşa Secondary School, Turkey, zahir35@hotmail.com

Songül Şahin

<https://orcid.org/0009-0003-9293-6163>

Teacher, Güney Secondary School, Turkey, songulsahin3329@gmail.com

Ramazan Şahin

<https://orcid.org/0009-0006-2138-9184>

Assistant Principal, Zeki Sabah Primary School, Turkey, ramazansahin0729@gmail.com.

Servet Kaya

<https://orcid.org/0009-0004-2004-5254>

Teacher, Ziyaret Primary School, Turkey, servet1453_@hotmail.com

Atf Künyesi | Citation Info

Can, R., Yardımcı, H., Bayazıt, D., Şahin, S., Şahin, R. ve Kaya, S., (2023). Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yerleştirme Süreci ile İlgili Öğretmen Görüşleri, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10 (4), 1172-1183.

Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yerleştirme Süreci İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Öz

Bu araştırma okul yöneticilerinin seçme ve yerleştirme süreci konusunda öğretmen görüşlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu Diyarbakır ili Bağlar ilçesinde farklı kademelerde görev yapan 20 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem seçimi için en uygun olarak maksimum çeşitlilik örneklem tekniği tercih edilmiştir. Veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiş ve katılımcılara yönelik görüş almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma 2022-2023 eğitim ve öğretim yılının bahar döneminde yapılmıştır. Görüşler okul yöneticilerinin seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili üç alt problem çerçevesinde oluşturulmuştur. Yapılan araştırma sonucu, öğretmenler yönetici seçme ve atama sistemiyle

ilgili olarak yaşadıkları problemleri ve bu problemlerin nasıl çözüleceğiyle alakalı ipuçları sunmaktadır. Öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda yönetici seçme ve yerleştirme sistemindeki en önemli problemin sözlü sınav yani mülakat olduğu görülmektedir. Öğretmenler mülakatların objektif olmadığını düşünmektedir. Bu durum okul iklimine olumsuz bir şekilde yansımakta ve öğretmen motivasyonunu düşürmektedir. Aynı zamanda yönetici seçme ve yerleştirme sisteminde sınav ve mülakatın sisteminin yanında ek belgelerin de (Başarı belgesi, yüksek lisans, makale vb.) atama sürecinde dikkate alınması gerektiği ifade etmişleridir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, sınav, atama, öğretmen, mülakat, liyakat

Teacher's Opinions on the Selection and Placement Process of School Managers Abstract

This research aims to determine the opinions of teachers about the selection and placement process of school administrators. The research was designed with the phenomenology method, one of the qualitative research methods. The study group of the research consists of 20 teachers working at different levels in the Bağlar district of Diyarbakır province. The maximum variation sampling technique was preferred as the most suitable for sample selection. The data were obtained by interview method and a semi-structured interview form was used to get opinions about the participants. The research was carried out in the spring semester of the 2022-2023 academic year. Opinions were formed within the framework of the selection and placement process of school administrators and three sub-problems. As a result of the research, the teachers presented the problems they experienced with the manager selection and assignment system and tips on how to solve these problems. As a result of the interviews with the teachers, it is seen that the most important problem in the manager selection and placement system is the oral exam, that is, the interview. Teachers think that the interviews are not objective. This situation reflects negatively on the school climate and reduces teacher motivation. At the same time, they stated that, in addition to the examination and interview system in the manager selection and placement system, additional documents (certificate of achievement, master's degree, article, etc.) should be taken into account during the appointment process.

Keywords: Manager, exam, appointment, teacher, interview, merit

Giriş

Eğitim, bireyleri sosyalleştirmeyi ve gelişimlerini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir öğretim ve öğrenme sistemidir. Ayrıca eğitim, bireylerin düşüncelerini sistematik olarak uygulamaya dönüştürmesi ve böylece yaşam kalitesini daha da artırma yeteneği olarak

nitelendirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2011). Educational administration: concepts and practices. Toronto: Nelson Education. Bireyler, eğitim sayesinde nitelik kazanır ve dolayısıyla nitelikli bireyler toplumun gelişmesine büyük ölçüde katkı sağlarlar. Bu nedenle, toplumların yüksek uygarlık seviyesine ve istenilen refah düzeyine ulaşması yalnızca eğitim ile mümkündür. Eğitim ilk olarak ailede başlayan ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Connolly, James ve Fertig, 2019). Eğitimin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, belirli bir süreçte planlı bir şekilde gerçekleştirilen kısmı ise öğretimdir (Açıklalın, Şişman ve Turan, 2018). Bu nedenle, eğitim bu yönüyle örgütsel bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir.

Hayata daha sağlam tutunabilmek için çağın ihtiyaç duyduğu yeni bilgi, beceri ve tutumları öğrenmek zorunda olan insanoğlunun bunu en sistemli ve işlevsel öğrenebileceği yapılar hâlihazırda eğitim kurumlarıdır (Huber ve Pashiardis, 2008). Türkiye’yi gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek seviyeye çıkaracak, çağın ihtiyaç duyduğu düşünen, sorgulayan, araştıran nesiller yetiştirmek, ilk ve ortaöğretim çağında bulunan yirmi milyon çocuğun yetişkinlik çağına kadar emanet edildiği okulların temel görevidir. Eğitim kurumlarının niteliğini artırma, eğitim faaliyetlerinin verimliliğini üst düzeye çıkarma, karşılaşılan sorunları en akılcı ve ekonomik şekilde çözme ve Türkiye’nin geleceğini en iyi şekilde inşa etmek de okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Türkiye 2000’li yılların başından itibaren hızlı bir şekilde gelişme göstermektedir. Ancak, küreselleşmenin hız kazandığı bu yıllarda her yönüyle gelişen ve büyüyen bir Türkiye profiline karşılık eğitimde istenilen seviyeleri yakaladığı söylemek pek mümkün değil (Aktepe, 2014). Bir hizmetin toplum için önemini gösteren en önemli göstergelerden birisi de toplumun veya devletin o hizmete ayırdığı bütçedeki kaynaktır. Gelişmiş ülkeler ulusal savunma sistemlerine ayırdığı bütçeden sonra ikinci sırada en büyük payı eğitime ayırırlar. Bu da gelişmiş toplumların eğitime verdikleri önemin bir gösterebilir (Gök, 2019).

Nitekim Türkiye’ye bakıldığında 2002’den sonra bütçeden önemli oranda bir bütçe kaynağını eğitime ayırarak eğitimde geri kalmışlık farkını kapatmaya çalışmış ve nitelikli eğitimin aynı zamanda gelişmenin de en önemli ön koşulu olduğunu göstermiştir (Cemaloğlu, 2005). Ancak Türkiye’nin, tarihi ve kültürel gerçekleriyle uyuşan, nitelikli bireyler yetiştirilmesini sağlayan, dünya çapında bilim, kültür ve medeniyet üreten, kendisini dünyada saygın bir ülke haline getirecek başarısı tescillenmiş bir eğitim ve okul sistemi geliştiremediği aşikârdır (Topçu, 2015). Çağdaş okul yöneticisi geleneksel rolünün dışında, kapsamlı insan bilgisine ulaşan, etkili iletişim becerilerine sahip, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, liderlik özelliklerine sahip felsefe, psikoloji, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış çok daha donanımlı lider bir birey olmalıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2011).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de eğitimin önemi ve eğitime yüklenen anlam sürekli artarken okullarda ve toplumda meydana gelen sorunlar da her geçen gün çoğalmaktadır. Yaşanan toplumsal gelişme ve değişimlere binaen okul yöneticilerinin işi her geçen gün güçleşmektedir. Bu güçlüğü en önemli nedenlerinden biri yönetim anlayışının değişmesi ve yöneticilerde aranan niteliklerin farklılaşmasıdır. Günümüz okul müdürü, yaşanan tüm değişimleri okulun amaçları doğrultusunda yorumlamak ve çözüm yolları üretmek için daha kapsamlı yeterliklere sahip olmalıdır (Malafetse, 2019). Milli eğitim sisteminde okul yöneticilerinin belirlenme ve atanma biçimleri 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu doğrultusunda hazırlanan yönetmeliklerle belirlenmektedir. Anca bu yönetmeliler hemen hemen her yıl ya değişime uğramaktadır. Bu durum, Türkiye’de okul yöneticisi belirleme, seçme ve atama sisteminin önemli bir sorunu olarak varlığını sürdürmektedir. “Meslekte esas olan öğretmenliktir” düsturundan hareketle yönetici belirleme öğretmenler arasında yapılmakta ve okul yöneticisi yetiştirme süreci ile ilgili pek çalışma yapılmamaktadır. Yönetici olarak atanan kişilerde aranan özelliklere bakıldığında öğretmen olma şartı en önemli ve tek koşuldur (Mazlum, 2018). Gelecekte günümüze değin toplumsal değişimin öncü kurumlarından olan okulların önderliğini yapan okul yöneticileri Ülke ve millet adına büyük bir sorumluluk ve görev yüklenmişlerdir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin seçilmesi ve atamasında mevcut olan durum değerlendirmesi ve öneriler konusunda eğitim yöneticilerinin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda eğitim sisteminde var olan bu önemli soruna dikkat çekmek ve öğretmenlerin görüşleri bağlamında varsa alternatif çözüm önerileri üretmek amaçlanmıştır.

Bu araştırma kapsamında aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranacaktır:

1. Okul Yöneticisi seçme ve yetiştirme süreci ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
2. Okul Yöneticilerinin 4 yıllığına geçici görevlendirilmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
3. Hâlihazırda mevcut yönetici seçme ve yerleştirme sınavı ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, sosyal vakıaların bağlı buldukları ortam içerisinde araştırma ve idrak etmeyi esas alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek,2018). Veriler açık uçlu sorular ile toplanmıştır.

2.2. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcı grubu Diyarbakır vilayeti Bağlar ilçesinde farklı kademelerde

çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örnek seçimi için en uygun örnek türlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin amacı, probleme dâhil olabilecek bireylerin çeşitliliğini küçük bir örneklem grubuna yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Maksimum çeşitliliği sağlamak için, farklı kademelerden öğretmenler örnekleme dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler	Değerler	N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	16	80,0
	Kadın	4	20,0
Eğitim düzeyiniz	Lisans	16	80,0
	Yüksek Lisans	3	15,0
	Doktora	1	05,0
Mesleki Kıdeminiz	1 ve 5 yıl arası	14	70,0
	6 ve 10 yıl arası	2	10,0
	11-15 yıl arası	2	10,0
	16 yıl ve üstü	2	10,0

3.3 Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Çalışmada geçerlik ve güvenilirlik çalışması aşağıdaki maddelere göre sağlanmaya çalışılmıştır.

- Görüşme soruları öğretmenlere gönderilmeden önce uzman görüşüne sunulmuş ve önerilen düzeltmeler yapılmıştır.
- Araştırmacı, araştırma sürecinin her aşamasında varsayımlardan uzak, açık ve şeffaf bir anlayışla ön yargılarını araştırma sürecine katmamaya çaba göstermiştir.
- Çalışma problemi kendi doğal ortamında incelenmiş, araştırma sorularına verilen cevaplar farklı bakış açılarıyla ve döngüsel olarak incelenmiş, araştırma süreci ve toplanan veriler ayrıntılı olarak betimlenmeye çalışılmıştır.
- Öğretmen görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve oluşturulmuş, açık uçlu sorulardan geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. İlk olarak katılımcılara e-mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmış, görüşmenin amacı ve içeriği hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılara bireysel bilgilerinin hiçbir şekilde deşifre edilmeyeceği, bireysel bilgilerinin gizli kalacağı ilkesine saygı duyulacağı bilgisi verilmiştir. Yaklaşık 37-46 dakika arası süren görüşmeler öğretmenler davet edilerek araştırmacının çalıştığı kurumda yapılmıştır. Mülakatlardan elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamına yazılı olarak geçirilmiştir. Veriler kontrol edilerek analiz edilmek için hazırlanmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Bu çalışmada çıkan sonuçlar içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmada toplanan veriler, tanımlayıcı ve içerik analizi olmak üzere iki şekilde analiz edilir. İçerik analizinde veriler; kodlama, konuları araştırma, çıkan sonuçları kodlara ve konulara göre ayırıştırma ve sonuçları yorumlama şeklinde yöntemlerden geçirilerek yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

3. Bulgular

Bu bölümde araştırmada yer alan alt problemlere göre araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

1. *Okul Yöneticisi seçme ve yetiştirme süreci ile ilgili görüşleriniz nelerdir?* alt problemine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 2’de verilmiştir

Tablo 2. Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme sürecine ilişkin kodların frekans dağılımı

1.	Temalar	2.	Alt Temalar	3.	Kod	4.	Öğretmen	5.	f		
6.	Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme süreci	7.	Olumlu görüşler	8.	Uzun süreli planlama	9.	Ö1, Ö3,	10.	2		
				11.	5 yıl öğretmenlik şartı aranmalı	12.	Ö8, Ö11,	13.	3		
				14.	Hizmet içi eğitim verilmeli	15.	Ö1, Ö5,	16.	3		
				17.	Tecrübeli yöneticilerin yanında eğitim almalı	18.	Ö11,	19.	3		
				20.	Mülakat sınavı liyakat esasına göre yapılmalı	21.	Ö8, Ö12,	22.	5		
				24.	Sadece sınavlara dayalı olmaması	25.	Ö5	26.	1		
				23.	Olumsuz görüşler	27.	Müdür ve müdür yardımcıları aynı sınava tabi olmaması	28.	Ö8,	29.	3
				30.	Alakasız cevap	31.	Güncel gelişmeler takip etme.	32.	Ö5	33.	1

Görüşme yapılan öğretmenler değerler eğitimi hakkında “Mülakat sınavı liyakat esasına göre yapılmalı” ifadesi ön plana çıkmaktadır. Katılımcılara göre sınavla gelen yöneticiler, eğitimin niteliğini ve verimliliğini artırmaktadır.

Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme süreci hakkındaki bilgilerinizi paylaşabilir misiniz? Sorusuna ilişkin yöneticilerin ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

Okul yöneticilerinin yetiştirme sürecine dair eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Okul yöneticiliği okulun lokomotifidir. O yüzden sürekli güncelleme gerekmektedir. Okul yöneticileri yapılacak kurs ve hizmet içi faaliyetlerle birlikte geliştirilmeli ve bu durum sürekli devam etmelidir. (Ö1).

Eğitim ve öğretimde akademik başarı, sportif başarı, sosyal ilişkilerin pozitif olması tamamıyla okul yöneticisinin liderliğinde öğretmenler ve okul personellerinin işbirliğinde gerçekleşir. Okul yöneticisinin öğretmenler ve öğrenciler ile sürekli iletişimde olup liderlik yapmalıdır. Okul yöneticisi her yeniliği takip etmeli ve değişime açık olmalıdır. Ülkemizde ilk defa okul yönetici olarak göreve başlayan yöneticiler tecrübesizlik ve bilgi eksikliği sebebiyle sorunlar yaşamaktadır. Sorunların azalması, işlemlerin aksamaması, akademik başarının olumsuz etkilenmemesi için deneyimli okul müdürleri ile akademisyenlerle eğitim öğretim yılı içerisinde bir araya gelip bilgi alış verişi gerçekleştirilmelidir. İhtiyaç durumunda hizmet içi eğitimlerle de desteklenmeli sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır. (Ö2).

Yönetici yetiştirme ve seçme ana kıstas liyakat olup süreklilik arz eden bir kendini yenileme geliştirme süreci bu isin temel parçası olmalı (Ö4).

“Müdür ve müdür yardımcılarının aynı ÖSYM sınavına tabi olması ve sorunların aynı olmaması düşüncesindeyim” (Ö9)

“Yazılı sınav + Ek A belgesine (hizmet süresi+ Başarı Belgeleri+ Hizmetçi Eğitim Faaliyetleri, Sicil Notu vb.) zenginleştirilmesi daha uygun olacaktır.” (Ö12).

”Sınav içeriği güzel. Ancak yeterli değil.” (Ö14).

“Yönetici yerleştirme sınavından sonra mutlaka alanda tecrübeli kişiler tarafından hizmet içi eğitim verilmelidir” (Ö20).

Yukarıda verilen cevaplar irdelendiğinde öğretmenler yönetici seçme ve yerleştirme süreci hakkında benzer ifadeler kullandıkları görülmektedir. Yönetici seçme ve yerleştirme konusunda istenilen kaliteli süreci için çalışılmalıdır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

2. Okul Yöneticilerinin 4 yıllığına geçici görevlendirilmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir? alt problemine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin 4 yıllığına geçici görevlendirilmesine ilişkin kodların frekans dağılımı

34. Temalar	35. Alt Temalar	36. Kod	37. Öğretmen	38. f
39. Okul yöneticilerinin 4 yıllığına geçici görevlendirilmesi	40. Olumlu görüşler	41. idareci kadrolu olmalı	42. Ö1, Ö2, Ö7,	43. 3
		44. Planlanama yapabilmesi	45. Ö1, Ö5, Ö10, Ö20,	46. 4
	47. Olumsuz görüşler	48. Performansı düşürür	49. Ö6,Ö18,	50. 2
		51. işe adamasına engel bir durum	52. Ö19	53. 1
	54. Alakasız cevap	55. Liyakat esaslı olması	56. Ö3	57. 1
		58. İş birliği içinde olunmalı	59. Ö9	60. 1

Yöneltilen soruya ilişkin kendi ifadelerinden bir kaçını aşağıdaki gibidir.

“Okul yöneticilerinin 4 yıllık görevlendirilmesi olumlu ve olumsuz tarafları olduğu muhakkaktır. Okulda 4 yıl boyunca görev yapan idareci okul için uzun süreli planlamalar yapabilir. Ama tabii geçici olması 4 yılın sonunda da süreç odaklı düşünürsek planlanan işlerin bitmemesine de neden olabilir” (Ö1)

“Okul yöneticinin 4 yıllığına geçici olarak görevlendirilmesi yönetici adına yeterli bir süre. Bu süre içinde yönetici misyon ve okul vizyonu için gerekli çalışmaları yapabilir. Ülkemizde özellikle kırsal kesimde bulunan okullarımızın eksikleri mevcuttur. Bu süre içerisinde eksiklerin giderilmesi, yöneticinin uyum sağlaması, çevreyi tanınması, öğretmenler-öğrenciler-velilerle iletişimi geliştirip başarının gelmesi için çalışmalar yapabilir.” (Ö2).

“Rotasyon şart çeşitli sebeplerden ötürü ama 4 yıl az okula tam en verimli katkı sunabilecekken bu surece tabii tutulmak verimi ortadankaldırıyor bir de bu yer değiştirme kriterleri de yönetim bilimine hizmet etmiyor güncellenmeli mesela yabancı dil bilme kriteri de olmalı” (Ö4).

“Öncelikle 4 yıl okul hedefleri için planlama yapabilir. İdarecinin kadrolu olması planlamayı daha sağlıklı olduracaktır. (Ö5).

“Problemleri bir uygulama, geçici bir görevde gerekli performansı sağlayamazsınız her an görevden alınma duygusu ileriye dönük performansı düşürür.” (Ö11).

” Olumlu ve olumsuz tarafları var rotasyon elbette lazım ama dört yıl kısa bir süre.” (Ö15).

Okul yöneticilerin mevzuata göre meslek gurubu kapsamında alınması daha uygun olur (Ö17).

Yöneticilik sadece süre ile değil ölçülebilir bir performans ölçüğünde muhakkak olmalıdır.” (Ö18).

”Geçici görevlendirme insanların kendisini yaptığı işe adanmasına engel oluyor. Geçici görevlendirmeyi bu yüzden desteklemiyorum.” (Ö19).

Öğretmenlerin genel ifadelerine bakıldığında okul yöneticilerinin 4 yıllığına geçici görevlendirilmesinin yanlış bir uygulama olduğu noktasında birleştikleri görülmektedir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

3.Hâlihazırda mevcut yönetici seçme ve yerleştirme sınavı ile ilgili görüşleriniz nelerdir? alt problemine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplara Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 4. Hâlihazırda mevcut yönetici seçme ve yerleştirme sınavına ilişkin tema, kod ve frekans dağılımı

61.	Temalar	62.	Alt Temalar	63.	Görüşler	64.	Öğretmen	65.	f
66.	Hâlihazırda mevcut yönetici	67.	Olumlu görüşler	68.	Ek belgeler ile güçlendirmeli	69.	Ö1, Ö7, Ö20,	70.	3

seçme ve yerleştirme sınavına		71.	ÖSYM'nin yaptığı sınav olumlu	72.	Ö5,	73.	1
	74. Olumsuz görüşler	75.	Liyakat esas alınmamaktadır	76.	Ö1, Ö6.	77.	2
81. Alakasız cevap		78.	Tecrübe dikkate alınmamaktadır.	79.	Ö8	80.	1
	82.	Vizyoner olmalı	83.	Ö14	84.	1	
	85.	Temsil etme yeteneği olmalı	86.	Ö19	87.	1	

Bulgulara ilişkin katılımcılara ait ifadelerden bir kaçı aşağıdaki gibidir.

Sınav olması elbette güzel bir durum. En azından liyakat sisteminin işlemesine de neden olur. Tabii birde okuldaki işleyiş açısından da bunun takibinin yapılması önemlidir. Sınavı başardın tamam sen idareci olabilirsin mantığından ziyade okul iş ve işleyişini de takip etmek gereklidir. Çünkü okul idaresi okulun en önemli kavramıdır. Sınavı geçip idarecilik yapamayan kişi/kişiler okul işleyişini de aksatmaktadırlar (Ö1)

Sınav içerik olarak yönetim bilimini daha çok kapsayacak şekilde olmalı ama genel anlamda sınav olumlu (Ö4).

Şuanda ÖSYM'nin yaptığı sınav gayet iyi. Mülakat mutlaka kaldırılmalı ÖSYM'nin yaptığı sınavdan sonra güvenlik soruşturması yeterli olmalı. (Ö5).

Mülakat liyakata göre yapılması gerekli (Ö6).

Yöneticilik sadece sınavla olmamalı. Yeterli değil ek belgeler talep edilmeli (Ö7).

Eğitim tecrübesi dikkate alınarak idareci seçimi yapılması daha uygun olur kanısındayım. Yani en az 5 yıl öğretmenlik şartı aranmalıdır.” (Ö8).

Yazılı sınav + Ek A belgesine (hizmet süresi+ Başarı Belgeleri+Hizmetçi Eğitim Faaliyetleri, Sicil Notu vb.) zenginleştirilmesi daha uygun olacaktır.” (Ö20). Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde benzer ifadeler kullandığı görülmektedir.

Sonuç

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin seçme ve yerleştirme süreci yönünde öğretmen görüşleri incelenmiştir. Türkiye’deki kamu okullarına yönetici seçme ve yerleştirme süreci yıllardır sorun olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Cumhuriyet ile başlayan bu süreçte ilk sınava yönelik yönetmelik 1998’de çıkarıldığı varsayılmaktadır. Bu yönetmelikler değişikliklere uğrayarak günümüze kadar gelmiştir. Ancak 2014’te yapılan değişiklik beraberinde çeşitli yenilikler getirmiştir. Bu yeniliklerden biri de okul idareciliğinin kadrosunun düşürülüp “görevlendirme” usulü ile 4 yıllığına okul müdürü görevlendirilmesi olmuştur. Bu çalışma kapsamında 3 alt problem belirlenmiştir, bu problemler ile ilgili yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında ilk alt probleme ilişkin elde edilen bulguların ilk alt problemi “Okul yöneticisi seçme ve

yetiştirme süreci hakkındaki öğretmen görüşleri” dir. Türkiye’de yönetici seçme ve atama sistemine bakıldığında yazılı ve sözlü sınavın esas alındığı görülmektedir. Ancak sadece bu uygulamalar ile yöneticilerin atanması, sistemin paydaşları tarafından uygun bulunmamaktadır. Çünkü özellikle mülakatın ülkemizde güvenilirliğinin kalmadığı, yapılan birçok araştırmada ise liyakatin kırmızı çizgimiz olması gerektiği belirtilirken; bu süreçteki ilerleyiş ülkemizin her geçen yıl eğitim, öğretim ve etik değerlerde daha da geriye gittiğini göstermiştir. Bu konuda yapılan birçok çalışmada araştırmacılar benzer sonuçlara vurguda bulunmuşlardır. Bu kapsamda, Arıkan (2007) yapmış olduğu araştırmada, atamalarda kariyer ve liyakat ilkelerine gerektiği kadar önem verilmediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda da öğretmenlerin, uygulanan sözlü sınav sebebiyle yönetici seçme ve atama sistemini güvenilir bulmadığı ifade edilebilir.

İkinci alt problem ise “Okul Yöneticilerinin 4 yıllığına geçici görevlendirilmesi ile ilgili”.dir. Öğretmenlerin bir kısmı eğitim yöneticisinin 4 yıllığına atanması gerektiğini ifade ederken diğer bir kısmı kadrolu olarak seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Günay (2004) araştırma sonuçlarında eğitim kurumlarına yönetici olarak atanan kişilerin bir süre çalıştıktan sonra görevlendirme olarak çalıştıklarından dolayı performanslarında düşmelerin olduğuna ulaşmıştır. Hsiao, Lee ve Tu (2012) lise müdürlerinin atanma yöntemi "görevlendirme", den "kadrolu"ya değiştirildikten sonra müdür seçiminin liderlik tarzlarını etkileyip etkilemediği konusunu araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında, görevlendirme sisteminin toplumun beklentilerine ve demokratik temeline uygun olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin 4 yıllık değil de süresiz olarak okullarında olması gerektiği görüşü bu çalışmalar ile desteklenmektedir.

Son olarak öğretmenlere üçüncü alt problem olan “Hâlihazırda mevcut yönetici seçme ve yerleştirme sınavı ilgili görüşleri” sorulmuş elde edilen bulgular 3 ayrı alt temalar şeklinde gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin çoğu atamaların özellikle mülakatın liyakate dayalı yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Ve aynı zamanda ek belgelerinde (Başarı belgesi, yüksek lisans vb.) sınav sürecinde dikkate alınması gerektiği ifade etmişleridir. Aksel ve Elma (2019) yazılı sınavların, mülakat komisyonlarının eğitim yönetimi alanındaki uzman kişilerden oluşturulmasının gerektiğini ve mülakatlarda adaletli davranılmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Aynı zamanda yönetici olacak kişilerin bu alanda eğitim almış olmasının bir zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmaya katılan öğretmenler de yöneticilerin mutlaka ayrı bir eğitim almasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu amaçla, ulaşılan sonuçlara dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Okullara belli kalitede ve kalifiyeli yönetici kazandırmak adına, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler tarafından yönetici yetiştirme programı geliştirilmelidir.

2. Başarılı ve gerekli alt yapıya sahip öğretmenler arasından lider yöneticiler seçilmeli, atamalar liyakate dayalı merkezi sistem ile yapılmalıdır.
3. Öğretmenlikten yöneticiliğe geçişte hazırlanan puanlama kriterlerinin, paydaşlar tarafından samimiyetsiz karşılandığı görülmektedir ve bu konuyla ilgili gereken düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.
4. “Yöneticilik Meslek Kanunu” hazırlanarak, bu meslekle alakalı tüm konular kanunlarla düzenlenmeli ve koruma altına alınmalıdır.

Kaynaklar

- Açıklalın, A, Şişman, M. ve Turan, S. (2018). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Akademi.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2019). 1980 Sonrası uygulanan yönetici atama ölçütlerine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 2 (1), 46-54.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9 (2), 89-105.
- Arıkan, G. (2007). *Milli eğitim bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye' de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Connolly, M., James, C. ve Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (4), 504-519.
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (52), 39-64.
- Günay, E. (2004). Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi].
- Hsiao, H.-C., Lee, M.-C. ve Tu, Y.-L. (2013). The effects of reform in principal selection on leadership behavior of general and vocational high school principals in taiwan. *Educational administration quarterly*, 49 (3), 421-450.
- Huber, S. G. ve Pashiardis, P. (2008). The recruitment and selection of school leaders. *International Handbook On The Preparation And Development of School Leaders*, 176-202.
- Lunenburg, F. ve Ornstein, A. (2011). *Educational administration: concepts and practices*. Nelson Education.

- 2023 Eğitim vizyonu (2020, 23 Kasım). Milli Eğitim Bakanlığı Resmi Web Sitesi.
<https://2023vizyonu.meb.gov.tr/>.
- Malafetse, E. (2019). *The factors that influence the effective appointment of school principals in south african schools (Minor dissertation) University of Johannesburg, South Africa.* ProQuest Dissertations Publishing.
- Mazlum, A. A. (2018). Milli eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: hukuksal açıdan değerlendirme. İçinde Y. Karaman Kepenekçi ve P. Taşkın (Eds.) *Prof. Dr. Emine Akyüz'e armağan, akademisyenlikte 50 yıl (559-569)*. Pegem A.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık