



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant İzzet Baysal University
Journal of Faculty of Education



2022, 22(1), 465-484. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022..-972994>

Okul Müdürlerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliklerine İlişkin Algı ve Beklentileri

Perceptions and Expectations of School Principals Regarding Assignment Regulations of School Administrators

Baran Barış YILDIZ¹, Fidel ATEŞ², Fatih PEHLİVAN³

Geliş Tarihi (Received): 17.08.2021

Kabul Tarihi (Accepted): 05.01.2022

Yayın Tarihi (Published): 23.03.2022

Öz: Okul yöneticileri Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetici görevlendirme yönetmeliklerine dayalı olarak görevlendirilmektedir. Olgu bilim deseni kullanılarak yapılmış olan bu çalışmada, okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine yönelik algı ve beklentilerinin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında görüşmecilerin belirlenmesi sürecinde amaçlı örnekleme stratejisi tercih edilmiştir. Okul düzeyleri ve türlerinde maksimum çeşitliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda okullar kendi içlerinde çevre, okul düzey ve türlerine göre sınıflandırılmıştır. Araştırma için veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak odak grup görüşmeleri aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmaya İstanbul Avclar ilçesinde görevli ilkököl, ortaokul ve lise düzeylerinde 33 okul müdürü katılmıştır. Araştırma kapsamına alınan okulların yöneticilerine, çalışmanın kapsamı, amacı ve veri toplama yöntemi konularında ayrıntılı açıklamalarda bulunulmuştur. Odak grup görüşmeleri sonucunda toplanan veriler, Office Word programı ile yazılı hâle getirildikten sonra betimsel ve içerik analizi yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgular, okul müdürlerinin yöneticilerde iletişim becerilerini önemli gördükleri, yönetici görevlendirmelerinde yazılı ve sözlü sınavın beraber uygulanmasını olumlu görmekle birlikte sözlü sınav uygulamaları ile ilgili olumsuz algıya sahip oldukları, profesyonel yöneticilik uygulamasına geçiş yönünde beklentiye sahip oldukları şeklindedir. Araştırma verileri yönetici görevlendirme yönetmeliklerinin beklentileri tam olarak karşılayamadığını ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda ifade edilen bazı öneriler, yönetici görevlendirme yönetmeliklerinde yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitimi ve okul yöneticiliğinin kariyer basamağı olarak yapılandırılması gibi konularda düzenlemeler yapılması gerektiği şeklindedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, okul müdürü, görevlendirme, yönetici görevlendirme yönetmelikleri

&

Abstract: School administrators are appointed based on the administrative assignment regulations issued by the Ministry of National Education. This study, which was carried out using the phenomenology design, aimed to discover school principals' perceptions and expectations regarding the regulations for administrator assignments. The data for the study were collected through focus group interviews by using semi-structured interview forms. Thirty-three school principals at primary, secondary, and high school levels in Avclar district of İstanbul. The data collected through three focus group interviews were analyzed using descriptive and content analysis methods. Some of the key findings obtained from the study are that school principals consider the communication skills of administrators important, they have a positive view for oral and written exams to be applied together in administrator assignments while they have a negative perception about oral exam practices, and they have an expectation of transition to professional management practices. The data obtained from the research revealed that the administrator assignment regulations did not fully meet the expectations. Some suggestions expressed as a result of this study are that there should be regulations in administrator assignments on issues such as the administrators' education and training and structuring school administration as a career step.

Keywords: School administrator, school principal, assignment, administrator assignment regulations

Atıf/Cite as: Yıldız, B.B., Ateş, F., & Pehlivan, F. (2022). Okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin algı ve beklentileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 465-484. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2022..-972994>

İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/ijaws>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2015 – Bolu

¹ Sorumlu Yazar: Dr. Baran Barış YILDIZ, Millî Eğitim Bakanlığı, bbaris_yildiz@windowlive.com, 0000-0003-1247-3158

² Dr. Fidel ATEŞ, Millî Eğitim Bakanlığı, fidelates@gmail.com, 0000-0003-3940-8487

³ Dr. Fatih PEHLİVAN, İnönü Üniversitesi, Yabancı Diller, fatih.pehlivan@inonu.edu.tr, 0000-0003-3258-6635

1. GİRİŞ

Okul yöneticiliği, lider rolünü üstlenerek, yetişmiş insan gücü ile okulun kaynaklarını birleştiren, harekete geçiren, eğitim, öğretimi destekleyici görevler (Cemaloğlu, 2020; Özdemir, 2020; Tuzcuoğlu, 2020), üstlenmesi gibi birçok özelliğiyle eğitim sistemimiz içinde önemli bir rol oynamaktadır. Önemli görevler üstlenmesine karşın, Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi, atanması ve görevlendirilmesinde istikrar bulunmamaktadır (Kılınç, 2017). Tarihsel perspektifte baktığımızda Türkiye’de yönetici yetiştirme pratiğine yetmişlere kadar çıraklık modeli, yetmişlerden 1999 yılına kadar eğitim bilimleri modeli (bu dönemde kurumsal bilgiye sahip olma önemli görülüyordu) uygulanmıştır. 1999 yılından itibaren ise okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görüldüğü ülkeler de yöneticilerin yetiştirilmesi için uygulanan özel programlar gibi, ülkemizde bir geçiş aşaması yaşamıştır (Şişman, 2020). 1999’dan sonra mevcut bazı ek niteliklere dayalı olarak görevlendirme sisteminin (Boyacı, 2020; Şimşek, 2002) uygulandığını görmekteyiz.

Bununla birlikte, Türkiye’de tarihsel süreç içerisinde okul yöneticisi yetiştirmek için çeşitli olumlu girişimler olmasına (Boyacı, 2020), karşın okul yöneticiliğinin meslekleşme sorunu ve görevlendirme yönetmeliklerinin içeriği ve uygulamalara ilişkin belirgin sorunlar (Boyacı, 2020; Demirtaş & Özer, 2014; Kılınç, 2017) bulunmaktadır. Özetle, son yıllarda atamalarda istikrarlı ölçütler ve yeterlilikler sağlanamamıştır (Şişman, 2020; Şişman & Turan, 2002). Var olan durumda, eğitim sistemimizde 1924 yılındaki yasal düzenlemelerde yer bulan yöneticilik hâlen geçici bir görev olarak görülmekte ve asıl olanın öğretmenlik olduğu yaklaşımı devam etmekte (Akyüz, 2020; Aslanargun, 2011; Boyacı, 2020; Receptoğlu & Kılınç, 2014), yöneticilik öğretmenlere verilen ikinci bir görev olarak belirtilmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2021a). Bu yaklaşım yönetmeliklerin tanımlanmasında görülmektedir. Örneğin, 2013 yılına kadar yayımlanan yönetmeliklerde başlıklarda kullanılan “atama”, ifadesinin 2014 yılından itibaren yayınlanan yönetmeliklerde “görevlendirme” olarak değişmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013, 2014). Sınıfta ders anlatan öğretmenin hiçbir eğitim almadan okul yöneticiliği görevini üstlenmesi en büyük problemlerden birisi olarak varlığını korumaktadır (Özdemir, 2020).

Günümüzde okul yöneticiliği Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine dayalı olarak öğretmenler arasından seçilen kişilere geçici olarak verilmektedir. MEB sistemi içerisinde bu yönetmeliklerin sürekli olarak değişme gösterdiği de mevzuat sistemimiz incelendiğinde görülmektedir. Örneğin, 2003 yılından 2010 yılına kadar 30 yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır (Taş & Önder, 2010; Toprakçı & Akçay Güngör, 2018). Son on yıllık dönem içerisinde ise 2013, 2014, 2015, 2017, 2018 ve 2021 yılında yayımlanan yönetmelikler bulunmaktadır. Yayınlanan yönetmeliklerin uygulanmasında tartışmalar ve sorunlar göze çarpmakta (Boyacı, 2020), sorunların olduğunu belirten literatürde çalışmalar da bulunmaktadır (Aktepe, 2014; Demir & Pınar, 2013; Özmen & Kömürlü, 2010; Taş & Önder, 2010).

Son dönemde okullara yöneticiler, 2018 yılında yayımlanan yönetmelikle görevlendirilmiştir. Ancak, 5 Şubat 2021 tarihinde yayımlanan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği ile bu yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni yapılacak görevlendirmeler 2021 yılında yayınlanan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine göre yapılacaktır. Bu yönetmelik kapsamında okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yardımcısı unvanları yönetmelikte belirlenmiş olan ölçütlere göreve verilmektedir. İlk defa ve yeniden görevlendirmede yönetici olmak isteyen adaylar için “eğitim yönetimi” sertifikasının zorunluluk olarak şart koşulduğu yönetmelikte 2018 yılında yayınlanan mülga yönetmelikten farklı olarak müdür baş yardımcılığı unvanı geri getirilmiştir. İlk defa görevlendirmede (müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı) sınav, Ek-1 değerlendirme formu ve Ek-3 değerlendirme formu ile yapılan sözlü sınav ile yöneticiler seçilecektir. Yeniden görevlendirmede ise Ek-2 değerlendirme formu ile yönetici görevlendirmeleri dört yıl süre için yapılacaktır.

100 üzerinde en az 60 puan almanın başarı ölçütü olduğu ve üç yıl süre ile geçerli olan yazılı sınav sonuçlarının içerikleri ve yüzdelik dağılımı da 05 Şubat 2021 yayımlanan yürürlükteki yönetmelikte değişmiştir. İlk defa yönetici görevlendirmede yazılı sınav sonuçları %50, Ek-1 değerlendirme formu %30 ve sözlü sınav (Ek-3 değerlendirme formu) sonuçları %20 oranında ağırlığa sahiptir. Sözlü sınavdan da başarılı olabilmek için 100 üzerinden 60 alma şartı bulunmaktadır.

1.1. Araştırmanın amacı

Bu fenomenolojik çalışmada eğitim sistemimiz içerisinde yöneticilerin görevlendirme sürecine yasal temel oluşturan yönetici görevlendirme yönetmeliklerine yönelik okul müdürlerinin algılarının ve beklentilerinin keşfedilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: Katılımcıların;

- 1- Okul yöneticilerinde bulunması/aranması gereken niteliklere ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- Okul yöneticilerinin ilk defa görevlendirilmelerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3- Okul yöneticilerinin yeniden görevlendirilmelerine ve yöneticilik sürelerine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.2. Araştırmanın önemi

05 Şubat 2021 yayımlanan yürürlükteki yönetmelikle beraber "eğitim yönetimi sertifikası" şartı, değerlendirme formlarına ilişkin değişiklikler önceki yönetmeliğe göre göze çarpan önemli değişiklikler olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte yönetmeliğin bazı noktalarda, örneğin lisansüstü eğitim, profesyonel yöneticilik gibi konularda bu hedeflerin okul yöneticiliğinde uygulanması amacını taşıyan 2023 Eğitim Vizyonunun hedefleri ile uyumlu olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde yönetmelik önceki yönetmelikle birçok boyutta benzer nitelikler taşımakta (sınav ve görevlendirme sistemi, görev süresi gibi), literatürde ifade edilen meslekte uzmanlaşma, profesyonel yöneticilik, yöneticilerin yetiştirilmesi gibi konularda herhangi bir değişiklik getirmemektedir. Bu çalışma yönetici görevlendirme sürecine yönelik okul müdürlerinin algı ve beklentilerini ifade etmesi bakımından önemli sayılabilir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Bu çalışmada okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine yönelik algı ve beklentilerini belirlemek amaçlandığından nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni ile farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgular incelenmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Aynı zamanda olgu bilim deseni insanların içinde yaşadıkları dünyada yer aldıkları ve deneyimledikleri olay ve olguları açıklamak amacıyla yapılan nitel bir araştırma yöntemidir (Yin, 2014). Yönetici görevlendirme yönetmeliklerine yönelik katılımcı görüşlerinin derinlemesine ve ayrıntılı bir bakış açısıyla verilmesi amaçlandığından bu çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır.

2.2. Araştırmanın çalışma grubu

Bu araştırma İstanbul ili Avcılar ilçesi sınırları içerisinde bulunan devlet okullarında görevli 33 okul müdürünün katılımıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında görüşmecilerin belirlenmesi sürecinde amaçlı örnekleme stratejisi tercih edilmiştir. Bu bağlamda okulların düzeyleri (ilkokul, ortaokul, lise) ve türleri (Anadolu lisesi, meslek lisesi, imam hatip lisesi) göz önünde bulundurulmuştur. Okul düzeyleri ve türlerinde katılımcı sayıları mümkün olduğu kadar eşitlenerek maksimum çeşitliliğin sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda okullar kendi içlerinde buldukları çevre, okul düzey ve türlerine göre sınıflandırılmıştır. Okul türleri açısından çeşitliliği sağlamak için 11 ilkokul müdürü, 8 ortaokul, 3 imam

hatip ortaokulu müdürü, lise düzeyinde ise 6 Anadolu lisesi, 3 meslek ve 2 imam hatip lisesi müdürü araştırmaya katılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminden ise araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen katılımcıların belirlenmesinde yararlanılmıştır. Çalışma grubuna ait veriler Tablo 1’de ifade edilmiştir. Tablo 1’de bazı özellikler katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla branş ve kıdem bazında gruplama yapılarak verilmiştir.

Tablo 1.
Katılımcı Profili

		İlkokul (n=11)	Ortaokul (n=11)	Lise (n=11)
Cinsiyet	Erkek	9	11	11
	Kadın	2		
Branş	Sayısal		7	2
	Sözel	11	4	9
Eğitim Düzeyi	Lisans	5	6	4
	Y. Lisans	6	5	7
Mesleki Kıdem	0-5 yıl			1
	6-10 yıl	1	2	
	11-15 yıl	2	3	1
	16-20 yıl	5	4	6
	21-25 yıl	3	1	1
	25 yıl üzeri		1	3
Yöneticilik Kıdemi	0-5 yıl	4	4	3
	6-10 yıl	3	2	2
	11-15 yıl	2	1	3
	16-20 yıl	2	2	1
	21-25 yıl		1	
	25 yıl üzeri		1	2
Çalıştığı Okuldaki Yöneticilik Süresi	0-1 yıl	6	3	4
	1-4 yıl	3	4	5
	5-8 yıl	2	3	2

2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Araştırmanın uygulanabilmesi için öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden uygulama izni ve Aydın Üniversitesinden etik kurul kararı alınmıştır. Okul yöneticilerinin atanmaları, görevlendirilmelerine ilişkin sorunlar ve beklentileri, olguyu deneyimleyen okul müdürlerinin bakış açısından aktarmaya, belirlemeye çalışan bu araştırmada veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla, odak grup görüşmeleri yoluyla toplanmıştır. Araştırmada katılımcılara yeni sorular sorabilmek ve derinlemesine bilgi edinebilmek amacıyla odak grup görüşmelerinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Formun birinci bölümünde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise literatür taraması ve yönetici görevlendirme yönetmeliğine dayalı olarak hazırlanan görüşme soruları (3 adet) yer almaktadır. Bu sorular şu şekildedir: Yönetici olarak görevlendirmede aranacak kriterler neler olmalıdır? İlk defa yönetici görevlendirme sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz? Yöneticilerin yeniden görevlendirilmesine ilişkin süreci nasıl değerlendiriyorsunuz? Ayrıca odak grup görüşmelerinde soruları destekleyici sondalar da kullanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan okulların yöneticilerine, çalışmanın kapsamı, amacı, veri toplama yöntemi konularında ayrıntılı açıklamalarda bulunulmuştur. Odak grup görüşmelerin yapılacağı gün ve saat için randevu alınarak davet edilmişlerdir. Yapılan odak görüşmelerinde veriler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Kayıt uygulamasına geçilmeden önce katılımcıların teyitleri alınmış, etik ilkelerle ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

Odak grup görüşmelerinde görüşmeci sayısı 6-8 arasında ideal olarak kabul edilmekle birlikte, konu durumuna dâhil bireylerin sayısı kaç odak grup görüşme yapılacağını etkileyebilir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Marshall ve Rossman (2006) ise genel olarak odak grup görüşmelerinde katılımcı sayısının en az dört en fazla on iki kişiden oluşan bazı özelliklerine göre seçilmiş bireylerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında her bir grupta 11 katılımcının bulunduğu toplamda 33 okul müdürü ile üç farklı odak grup görüşmesi yapılmıştır. Birinci görüşme ilkökul müdürleri (2 saat 15 dakika), ikinci görüşme ortaokul müdürleri (2 saat 20 dakika) ve üçüncü görüşme ise lise müdürleri (2 saat 45 dakika) ile yapılmıştır.

2.4. Verilerin analizi

Bu çalışmada tanıtıcı bulguların yer aldığı birinci kısmın değerlendirilmesinde betimsel analiz; görüşmelerin çözümlenmesi, kod setlerinin ve temaların oluşturulması, bulguların tanımlanması ve yorumlanmasında içerik analiz tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi verilerin derinlemesine analiz edilmesine, önceden belli olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına, çıkarım ve çıkarsama esasına dayalı (Bilgin, 2006; Yıldırım & Şimşek, 2006) bir analiz yöntemidir. İçerik analizi görüşmelerde yeni kod setlerinin belirlenmesinde ve kategorilerin oluşturulmasında kullanılmıştır. Betimsel analiz, katılımcıların görüşlerinin temalarla ve kodlarla bağlantılı olarak alıntılanmasında ve kod setlerinde ulaşılan nitel verileri nicelleştirmek için frekansların gösteriminde kullanılmıştır. Betimsel analizde, katılımcıların görüşlerini en iyi şekilde özetleyen ve aykırılıkları içeren alıntılar kullanılmıştır. Araştırma da ayrıca temalar ve kodlar arasındaki bağlantıları gösterebilmek Nvivo 12 nitel veri analiz programından da yararlanılmıştır. Bu amaçla görüşmeler Office Word programı ile yazılı hale getirildikten sonra Nvivo 12 programına aktarılmıştır. Nvivo programında açık, eksen ve seçici kod süreçleri yürütülmüştür. Daha sonra birbirine benzer kodlar kategoriler altında toplanmıştır. Katılımcıların görüşleri belirtilirken her bir katılımcıya bir kod verilmiştir. Kodlama aşamasında katılımcının çalıştığı okul düzeyi ve kendisine verilen sıra numarası belirtilmiştir (Örneğin K_{L7} için, 7 numaralı katılımcı lise müdürü).

Sonuçların inandırıcılığını sağlamada en önemli ölçütler olarak geçerlik ve güvenilirlik kavramları literatürde kabul edilmektedir. Ancak geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının nitel araştırma paradigmasındaki anlamı ve tanımı alan uzmanlarınca farklı şekilde yorumlanmıştır (Heap, 1995; Yıldırım & Şimşek, 2006). Bu konuda geçerlik ve güvenilirliğin nicel araştırma için kullanılan yöntem ve teknikler olduğu ve nitel araştırmalarda kullanılmayacağını savunan görüşler (Cho & Trent, 2006; Horsburgh, 2003) ve bu kavramların nitel araştırma içinde geçerli olduğunu ileri süren görüşler (Guba & Lincoln, 2005; Morse vd., 2002) bulunmaktadır.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının nasıl sağlanacağına ilişkin farklı kavramlar sunan araştırmacılar da literatürde bulunmaktadır (Ali & Yusof, 2011; Glesne, 2012; Tracey, 2013). Bu bağlamda geçerlik ve güvenilirliği sağlamada kullanılan yöntemlerden biri de doğrulama stratejileridir (Morse vd., 2002). Genelme kaygısı taşımayan bu çalışmada geçerlik ve güvenilirlik kavramları, "Meslektaş Teyidi, Araştırmacının Tarafsızlığı, Etik" bağlamında değerlendirilmiştir. Meslektaş teyidi nitel araştırmalarda geçerliliği sağlama yollarından birisi olarak literatürde kabul edilmektedir. (Creswell & Miller, 2000; Lincoln & Guba, 1985; Yıldırım & Şimşek, 2006) Meslektaş teyidi boyutunda, araştırmacı tarafından ulaşılan bulgular ve yorumlar iki akademisyenin değerlendirmelerine sunulmuştur. Araştırmacının tarafsızlığı geçerliliği sağlama yöntemlerinden birisidir (Creswell & Miller, 2000; Lincoln & Guba, 1985; Yıldırım & Şimşek, 2006). Araştırmacının tarafsızlığı boyutunda, veri toplama sürecinde yönlendirici sorular ve ifadeler kullanılmamıştır. Katılımcılara araştırmanın konusu, amacı, yürütücüleri hakkında detaylı açıklamalarda bulunulmuş olup, verilerin nasıl kullanılacağı belirtilmiştir. Görüşmelerden önce katılımcılara alınmış izin yazıları, gönüllü katılım ve soru formu gönderilmiştir.

Görüşmelerin sesli kayıt altına alınmasına ilişkin katılımcıların izinleri alınmıştır. Araştırmada gerçekleştirilen odak grup görüşmelerine ait kayıtlar kaydedilip aklanmıştır.

2.5. Araştırmanın etik izni

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Komisyonu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 11/04/2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2021/4

3. BULGULAR

Okul yöneticilerinin görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin algı ve beklentilerini, katılımcıların görüşlerine dayalı olarak ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada veriler *Yöneticilerde Bulunması Gereken Nitelikler, Görevlendirme Süreci, Yeniden Görevlendirme ve Yöneticilik Süresi* boyutlarında değerlendirilmiştir. “Profesyonel Yöneticilik” yönetmeliklerde yer almamakla birlikte katılımcıların mesleklerinin konum ve yapısına yönelik beklentilerini belirlemek amacıyla önemli bir veri olarak görülmüştür. İçerik analizi sonucunda katılımcıların ifadeleri doğrultusunda özellikle vurgulanan ve sürekli olarak tekrar edilen kavramlar tablolarda belirtilmiştir.

Görüşmelerde ulaşılan genel bir bulgu katılımcıların yönetmeliklerin çok sık değiştirilmesine ilişkin eleştirileridir. Katılımcı K₀₈ ve K_{L2}'nin ifadeleri durumu genel olarak özetlemektedir. “Sürekli bir yönetmelik değişikliği yapılmaktadır K₀₈. Bir yıl, iki yıl sonrasında planlaması olmayınca sürekli değişen kurallara göre yönetici adayları objektif değerlendirilemiyor K_{L2}. Benzer şekilde diğer katılımcıların da görüşmelerde yöneticilerin görevlendirmelerine ilişkin yapılan kapsamlı değişiklikleri doğru bulmadıkları gözlemlenmiş ve katılımcıların ifadelerinde belirlenmiştir. Bu durum görüşmelerde ulaşılan önemli bir bulgudur. MEB sistemi içerisinde bu yönetmeliklerin sürekli olarak değiştirildiği, mevzuat sistemimiz incelendiğinde görülmektedir. Örneğin, 2003 yılından 2010 yılına kadar eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili 30 yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır (Taş & Önder, 2010; Toprakçı & Akçay Güngör, 2018). Son on yıllık dönemde 2013, 2014, 2015, 2017, 2018, 2021 yıllarında yönetmelikler yayımlanmıştır. Bu dönemde yayınlanan yönetmeliklerde değişim hızının 2003-2010 dönemi kadar hızlı olmadığı görülmekle birlikte, 2018 yılında çıkan yönetmelik, 5 Şubat 2021 tarihinde yayımlanan yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır. Bu değişim hızı, yönetmeliklerin yeterlilik düzeylerinin beklentileri tam olarak karşılayamadığı şeklinde yorumlanabilir.

3.1. Okul yöneticilerinde bulunması/aranması gereken niteliklere ilişkin görüşler

Katılımcıların yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri liyakat ve temsil kavramlarını ön plana çıkararak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda bazı katılımcıların “Yöneticiler liyakat sahibi kişiler arasından seçilmelidir K₁₈. Liyakat en büyük yeterlidir K₀₁. Yöneticiler liyakat kriterlerine uygun olarak atanmalıdır K₀₃₋₀₅₋₀₈. Yöneticilik liyakate dayalı bir görev olmalıdır K_{L5}. Yöneticilerin atanmasında liyakat ilkesi mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır K_{L8}.” şeklindeki ifadelerine araştırmaya katılan diğer katılımcıların nispeten çoğunluğunun katıldığı yapılan görüşmelerde gözlenmiştir. Literatürde yapılan bazı araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Bayrak vd., 2020; Gök, 2019; Özdoğru, 2019; Sezer & Engin, 2020). Bu verilere ve görüşmelerde yapılan gözlemlere dayalı olarak katılımcıların yönetici görevlendirme yönetmeliklerinde liyakat ilkesine önem verilmesini bekledikleri ifade edilebilir. Yapılan içerik analizinde, yöneticilerde bulunması, aranması gereken niteliklerin kişisel nitelikler ve mesleki nitelikler (öğretmenlik, yöneticilik, eğitim) kategorilerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir.

3.1.1. Kişisel Nitelikler

Katılımcıların yöneticilerde bulunması, aranması gereken kişisel niteliklere ilişkin en fazla ifade ettikleri kavramlar Tablo 2’de görülmektedir. Okul örgütünde yönetici okulun bütün paydaşlarının eğitsel ihtiyaçlarını gidermede önemli bir rol üstlenir. Eğitim-öğretim sürecinde öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin farklı sorun, istek ve beklentilerini bir araya getirerek okulun amaçları doğrultusunda varlığını sürdürebilmesinde okul yöneticisinin iletişim, davranış ve kişisel gelişiminin katılımcılar tarafından önemli görüldüğü Tablo 2’deki verilere dayalı olarak söylenebilir.

Tablo 2.

Yöneticilerde Bulunması Gereken Bazı Kişisel Nitelikler

Nitelikler	f	Nitelikler	f
Diksiyon (belagat)	26	Genel kültür	17
Sorun çözme becerisi	25	Sabırlı olmak	17
Etkili iletişim becerileri	24	Özgüven	15
Liderlik	22	İmaj-karizma	14
Bilimsel gelişmeleri takip etme	22	İyi bir dinleyici olma	12
İkna kabiliyeti	20	Empati	11
Alan bilgisine sahip olma	19	Şefkatli yaklaşım	10
Teknolojik okur-yazarlık	18		

Tablo 2’de yer alan niteliklerin büyük bir çoğunluğunun iletişim ve davranışla (etkili iletişim, diksiyon, iyi bir dinleyici olma, şefkatli yaklaşım, empati, sabırlı olmak, ikna kabiliyeti) doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda verilere dayalı olarak katılımcıların okul yöneticilerinin görevlendirilme sürecinde yönetici adaylarının iletişim ve davranışlarının önemli bir nitelik olduğunu düşündükleri söylenebilir. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yürürlükte bulunan 2021 yılında yayımlanan Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nin dördüncü bölümünde yönetici adaylarının sözlü sınav konuları ve ağırlıkları başlığı altında (madde 23) mevzuat ve genel kültür %20, bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü %20, temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu %20, özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı %20, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı %20, şeklindeki değerlendirme kriterleri katılımcıların beklentileri ile nispeten benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda katılımcıların beklentileri ile MEB tarafından yöneticilerde bulunması gereken kişisel özelliklere ilişkin uyumluluk dikkate değerdir. Bazı katılımcıların ifadeleri şöyledir:

“Yönetici adil, tarafsız, ortak değerlere saygılı, çalışkan ve güçlü bir iletişime sahip olmalıdır K_{L7}. Yönetici seçilirken öncelikli olarak, iletişim, diksiyon, sabır, çalışkanlık gibi kriterler nesnel olarak ölçülüp değerlendirilmelidir K_{I5}. Okul yöneticisi alanında bilgi ve yeterliliğe sahip olmalıdır. Bu açıdan öğretmenlik deneyimi önemlidir K_{I6-O10}. Okul yöneticinin çok iyi bir teknolojik okur-yazar olması gerekiyor K_{I1-I6-O3}. Liderlik özelliği mutlaka aranmalıdır K_{L2-O3}.” Katılımcıların yöneticilerin bilimsel ve teknolojik gelişmelere açık olması beklentisinin MEB bakanlığı tarafından 2021 yılında yayımlanan yönetmelikte yöneticilerin görevlendirilme sürecinde sözlü sınav konuları içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcı beklentileri ile yönetmeliğin ölçütleri teknolojik okur-yazarlık boyutunda nispeten benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların ifade ettikleri yöneticilerde aranması gereken kişisel niteliklere ilişkin benzer sonuçlar literatürde yer almaktadır (Argon & Zafer, 2009; Diş & Akbaşı 2019; Gül vd., 2016; Sezer, 2016; Şahin & Tüzel, 2014; Helvacı & Aydoğan, 2011). Diş ve Akbaşı (2019) tarafından yapılan araştırmada öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin yoğunlukla; adil, güvenilir olma, demokratik, anlayışlı, bütünleştirici, sosyal ve esnek olma gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

3.1.2. Mesleki Nitelikler

Yönetici adaylarında bulunması gereken mesleki nitelikler, katılımcı yanıtlarının analiz edilmesi sonucunda “öğretmenlik, müdür yardımcılığı deneyimi (müdür olmak için), lisansüstü eğitim” alt boyutlarında değerlendirilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda konuya ilişkin yönetici görüşlerinin dağılımı Tablo 3’te sunulmuştur. Görüşmelerde katılımcıların tamamı tarafından yönetici adaylarının öğretmenlik mesleğinde mutlaka belirli bir süre görev yapmaları gerektiği ifade edilmiştir. Araştırmada katılımcıların öğretmenlikte geçirilmesi gereken süre için verdikleri yanıtların 1-5 yıl (f=22) ve 5-10 yıl (f=11) arasında dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Katılımcıların tamamının müdürlük öncesi müdür yardımcılığı deneyimini de önemli gördükleri belirlenmiştir.

Tablo 3.

Yöneticilerde Aranması Gereken Mesleki Nitelikler

Nitelikler	f
Öğretmenlik Deneyimi olmalıdır.	33
Öğretmenlik deneyimi 1-5 yıl arası olmalıdır.	24
5-10 yıl arası olmalıdır.	9
Müdür Yardımcılığı Deneyimi (Müdür olmak için) olmalıdır.	33
Lisansüstü Eğitim Yapmış Olmalıdır.	11

Yürürlükte bulunan yönetici görevlendirme yönetmeliğinde müdür yardımcılığı öncesi öğretmenlik deneyimi ve müdürlük öncesi de müdür yardımcılığı deneyimi silsilesinin katılımcıların beklentileri ile örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlik mesleğinde geçirilmesi gereken süre konusunda belirtilen iki yıllık sürenin katılımcılar tarafından nispeten kısa görüldüğü ifade edilebilir. Korkmaz (2005) tarafından yapılan araştırmada yönetici adaylarının en az 5 yıllık bir öğretmenlik deneyimlerinin olması gerektiği ifade edilmiştir. Bu sonuç araştırma bulgularını desteklemektedir.

Bu bağlamda öğretmenlik ve müdür yardımcılığı deneyimine ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir: “Müdür yardımcılığı ve öğretmenlik için dörder yıl deneyim süresi olmalıdır K₁₂. Yöneticilik deneyimi biraz müdür yardımcılığında geçirdiğin süre ile ilgilidir K₁₁. Yönetici bu işin çekirdeğinden yetişmeli, öğretmen olmalı, müdür yardımcılığı yapmalıdır. Ondan sonra müdür olmalıdır K₁₀. Müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde 5-10 yıl arası öğretmenlik yapmış olma şartı aranmalıdır K₀₇. Yönetici atamada öncelikle, öğretmenlikte geçen sürenin makul bir şekilde belirlenmesi gerekiyor K_{L6}.”

Katılımcılara lisansüstü eğitim yapmış olmanın yönetici görevlendirme sürecinde bir temel nitelik olarak yer alabilmesine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcılar yöneticilerin bilimsel gelişmeleri takip etmeleri gerekliliğini ifade etmişlerdir. Literatürde yönetici görevlendirmelerde lisansüstü eğitim şartı olması gerektiğini ifade eden (Erçetin & Eriçok, 2016); lisansüstü eğitimin okul yöneticilerine katkı sağlayacağını ifade edildiği çalışmalar da (Arabacı vd., 2015; Demirtaş & Özer, 2014; Özmen & Kömürlü, 2010; Turhan & Yaraş, 2013) bulunmaktadır.

Bununla birlikte araştırmaya katılan okul müdürleri lisansüstü eğitimin, yöneticilerin görevlendirilmesinde temel bir nitelik/ölçüt olması konusunda olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bu konuda, katılımcıların nispeten önemli bir bölümünün (f=22) yöneticilerin görevlendirilmesinde lisansüstü eğitim yapmış olmayı belirleyici bir boyut olarak görmedikleri belirlenmiştir. Yürürlükte olan yönetici görevlendirme yönetmeliğinde lisansüstü eğitim katkısı Ek-1 ve Ek-2 formları ile değerlendirilmektedir. Lisansüstü eğitim bu formlarda aranılan bir nitelik olarak değil, adayların sahip olduğu bir nitelik olarak puanlamaya dâhil edilmektedir. Bu bağlamda katılımcıların beklentilerinin, yürürlükte olan yönetmelikle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Ergün (2019) tarafından yapılan araştırmada da 1998-2018 arasında yürürlükte olan atama yönetmelikleri incelenmiş ve yönetici değerlendirmede lisansüstü eğitime verilen puan değerinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte 2021 yılında yayınlanan yürürlükteki yönetmelikte lisansüstü eğitime verilen puanlar (örneğin yönetim alanında doktora için 5 puandan 15

puana, yönetim alanında yüksek lisansta ise 3 puandan 8 puana) 2018 yılından yayımlanan mülga yönetmeliğe oranla yükselmiştir.

Yönetmelik değerlendirildiğinde yöneticilerin görevlendirilmesinde eğitim sertifikası uygulaması lisansüstü eğitimden daha önemli bir ölçüt ve zorunluluk olarak yer almaktadır. Yönetmeliğin ikinci bölümü beşinci maddesinde eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmak yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak şartlar başlığında yer almaktadır. Yönetim alanında lisansüstü eğitim yapmış olanların muafiyetine yönelik de herhangi bir ifade yönetmelik de yer almamaktadır. Yönetmelik lisansüstü eğitimin yönetici görevlendirmede ek puan dışında bir katkı sağlamamaktadır. Bu yapılan değişikliğin 2023 MEB Eğitim Vizyonu ile uyuşmadığını da ifade edebiliriz. Vizyon belgesinde (MEB, 2021b) insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi bölümünde “okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır.” hedefi ile yönetmelikteki uygulama uyuşmamaktadır.

Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Ben akademik kariyer yapan arkadaşların okullarda başarısız olduklarını gördüm K₁₁. Akademik kariyer yapmış kişilerin çoğunlukla okullarda bocalayacaklarını düşünüyorum K₁₇. Lisansüstü eğitim almış olmanın yönetici atamalarında belirleyici bir unsur olmasını doğru bulmuyorum. 10 bin TL-15 bin TL bütçe ayırdığımda yapıyorsun bu bir kriter değil K₀₆.”

3.2. Okul yöneticileri ilk defa görevlendirilmelerine ilişkin görüşler

Katılımcıların yöneticilerin görevlendirme sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin algı ve beklentilerini belirlemek amacıyla yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar içerik analizi ile değerlendirildiğinde; yazılı sınav (f=33) ve mülakatın (f=30) olmasını katılımcıların çoğunluğunun önemseydiği ancak uygulamada önemli sorunlar olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir (Bkz. Tablo 4). Katılımcıların yönetmelikteki ilk görevlendirme sürecinin yapısına ilişkin olumlu bir algıya sahip oldukları, ancak sürecin işleyişi ile ilgili kaygılarının olduğu elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Demirtaş ve Özer (2014) adil ve şeffaf bir seçim için sınavın temel ölçüt olması gerektiğini, çünkü sınavın herkese eşit uygulanan bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.

Yöneticilerin İlk Görevlendirme Sürecine İlişkin Katılımcı Görüşleri

	Evet Hayır		
	f	f	
Yazılı sınav olmalıdır	33	0	
Sözlü sınav olmalıdır	30	3	
Sözlü sınav komisyonları	Yapısı değiştirilmelidir	26	4
	Objektiftir	5	28
	Şeffaftır	5	28
	Dış baskılara açıktır	20	13
Müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde okul müdürlerinin görüşleri alınmalıdır.	22	11	
Yönetici adaylarına görev öncesi uyum ve teknik konularda eğitim verilmelidir.	14	2	

Sorulara verilen yanıtlar analiz edildiğinde ulaşılan önemli bir bulgu da katılımcıların yazılı sınavın tek başına belirleyici olmamasını, yönetmelikte olduğu gibi değerlendirme formları ile mülakatın beraber olması yönündeki beklentileridir. Katılımcıların görevlendirme sürecine yönelik görüşlerinin yönetmelikteki uygulama ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Sınav tek başına belirleyici değil K₁₆. Tek başına sınavın yetersiz, tek başına mülakatın başarısız olduğunu düşünüyorum K₁₁. Sadece sınav olmasın ama sınavsız da olmasın K₁₀. Sınav tek başına ayırt edici mi,

bence değil K₁₄. Sınava girip 90-95 alıp gelen kişi doğrudan yönetici olmamalıdır K₀₃. Sadece sınavla veya sadece mülakatla seçtiğiniz zamanda etkili bir sistem oluşturuyorsunuz K_{L9}.”

Sınav ve mülakatın birlikte yapılması yönünde beklentisi olan katılımcıların, mülakatların mevcut işleyişine ve komisyonların yapısına ilişkin nispeten olumsuz bir algıya sahip oldukları, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar üzerinde yapılan içerik analizinde belirlenmiştir. Görevlendirme sürecinde komisyonların adaletli bir şekilde işlemediği/oluşturulmadığı ve liyakat dışında, genel olarak nepotizmin yönetici belirleme sürecinde önemli bir öge oluşturduğu bazı katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde ulaşılan diğer bir bulgudur. Literatürde bu araştırmada ulaşılan bulguları destekleyici nepotizm, mülakat ve komisyonların yapısı ile ilgili benzer bulgulara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır (Arabacı vd., 2015; Baş, 2016; Bayrak vd., 2020; Demirkapı, 2019; Kayıkçı vd., 2018; Kılınç vd., 2017; Sezgin-Nartgün & Ekinci, 2016; Tok & Karaoğlan, 2016; Yolcu & Bayram, 2015).

Görüşmelerde katılımcılar K₀₅₋₀₆₋₀₁₀ mülakat sınavı için oluşturulan komisyonların adaletli ve liyakate dayalı olarak oluşturulmadığını ifade etmişlerdir. Mevcut durum nedeniyle kendileri (okul müdürleri) ile ilgili olumsuz bir algının olduğunu ifade eden katılımcı K₁₇'nin ifadeleri şu şekildedir. “Sınavla geldiğimiz zaman, liyakate uygun olduğu düşünülüyor daha saygı gösteriliyor. Belli kişilerin seçilip, okullara gönderilmesi bizim içinde tatsızlık oluşturuyor. Daha objektif kriterlere göre seçim olsa, öğretmenlerimiz de bize daha çok saygı duyar diye düşünüyorum” Bu konuda katılımcı K_{L2} ise yönetici atamalarında dış müdahalelerin bulunmamasını beklediklerini ifade etmiştir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “Sırf birilerinin tanıdığı diye birilerini idareci yaptık K₁₅. Şu anda yapılan görevlendirme süreci liyakat ilkesine göre yapılmıyor K₀₉. Bizde biraz daha ahbap çavuşla işler yürür. Bizde torpilin varsa her makama gelebilirsin K₀₈. Şu gerçeği hepimiz biliyoruz. Okullar paylaşılıyor K₀₆.”

Mülakat sınavlarının yapısı ve mülakatlarda sorulan sorulara ilişkin, katılımcıların mevcut yapıda önemli sorunlar olduğunu ifade ettikleri (f=26) belirlenmiştir. Mülakat sisteminde önceden hazırlanmış bilgiye dayalı soruların yöneticilerin yeterliliğini belirlemede yetersiz olduğunu, verilen sürenin yönetici adaylarının kendilerini ifade etmeleri için yeterli olmadığını düşündükleri katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde ulaşılan bir başka bulgudur. Yapılan başka bir araştırmada (Kayıkçı vd., 2015) müdür adaylarının, sözlü sınav değerlendirme konularını uygun bulmakla birlikte; sözlü sınav süresinin kısa olması ve mevzuat ve genel kültür içerikli, kısa cevaplı üç soru ile adayların özellikle analitik düşünme, iletişim, temsil kabiliyeti gibi özelliklerinin ölçülemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda bazı katılımcı görüşleri şöyledir: “Mülakat, ucu açık sorularla yapılırsa karşı değilim. Ama eski düzen mülakat devam edecekse kesinlikle olmaması lazım K₁₂. Mülakatın hem şekil olarak hem içerik olarak değişmesi lazım K₁₅. Ucu açık sorular sorulmalı K₁₁. Biz komisyonların yapısına güvenmiyoruz K₀₄. Mülakat konusunda objektif kriterler getirilmeli. Mesela oraya buraya şuraya yakın olacak insanlar olmamalıdır K₀₅.”

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin çoğunluğunun (f=22) müdür yardımcılarının görevlendirilme sürecinde kendilerinin görüş ve önerilerinin alınması yönünde beklentiye sahip oldukları, sorulara verilen yanıtlar analiz edildiğinde ulaşılan bir bulgudur. Bazı katılımcılar tarafından müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde doğrudan okul müdürlerinin yetkili olması ve okul yönetiminin okul müdürü tarafından belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Zira 2007 yılında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliğine göre okul müdürlerinin bu yetkiye sahip oldukları, fakat bunun 2009 yılındaki yönetmelikle iptal edildiği bilinmektedir. Bu konuda bazı katılımcıların ifadeleri şöyledir: “Müdür yardımcılarının atanmasında okul müdürlerinin görüşleri alınmalıdır K₀₈. Okul müdürü çalışacağı müdür yardımcısını seçmelidir K_{L5}. Bana yetki veriyorsanız, güvenmelisiniz. Bu nedenle çalışacağım kişiyi kendim seçebilmeliyim K₁₅. Okul müdürü, müdür yardımcısını kendisi seçebilmelidir K₀₅. Kesinlikle okul müdürü seçmelidir. Karar bize bırakılmalıdır K₀₃₋₀₆₋₀₁₀₋₀₁₁. Okul müdürü çalışacağı müdür yardımcılarını kendisi seçebilmelidir. Bu konuda okul müdürlerine güvenilmelidir K_{L8}.”

Çalışacakları müdür yardımcılarının kendileri tarafından seçilmesi durumunda bunun olumlu ve olumsuz durumlar/sonuçlar oluşabileceğini ifade eden katılımcıların (f=11) bazı görüşler ise şu şekildedir: “Müdür yardımcısının, okul müdürü tarafından seçilmesi gerektiğini düşünüyorum K_{L10}. Okul müdürünün müdür

yardımcısını seçmesi çalışma ve iletişim ahengi açısından olumludur. Ancak bu durum okulun ahengini bozabilir. Böyle bir görevlendirmenin yapılmaması gerektiği düşünüyorum K_{L6}. Önceden okul müdürleri, müdür yardımcılarını seçebiliyordu. Ancak bununda uygulamada oluşturduğu sorunlar vardı K_{L1}. Ben okul müdürlerinin, müdür yardımcılarını atamalarına kesinlikle karşıyım. Çünkü o zaman kendi düşüncesindeki kişileri seçme yönünde bir eğilim oluşuyor K_{O7}."

Yöneticilerin, görevlendirme sürecinin eğitimlerle desteklenmesi ve mevcut yapının bu konuda değiştirilmesi yönünde beklentiye sahip oldukları (f=14) araştırmada ulaşılan diğer bir bulgudur. Yetim ve Toprakçı (2020) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin görev öncesinde görevle ilgili hiçbir eğitim almamalarının göreve dair yöneticilerde bilgi eksiklikleri oluşturduğu, göreve uyum sağlamalarını zorlaştırdığı ve işlerini daha uzun sürede öğrenmelerine yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır. Altın ve Vatanartıran (2014) yöneticilerin atanması ve yetiştirilmesi konusunda yaptıkları önerilerde, okul yöneticilerinin göreve başladıktan sonra, sürekli mesleki gelişimlerine devam edebilecekleri fırsatlar oluşturulması; yöneticilerin ihtiyaç duyduğu eğitime yönelik ihtiyaç analizleri yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda, araştırmada ulaşılan bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin görev öncesi eğitime ihtiyaç duydukları ifade edilebilir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: "Yöneticilerin seçim ve yetiştirilmesinde önceden uygulandığı gibi hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir K_{L10}. Tüm görevlendirmeler haziran ayı içinde tamamlanarak ağustos ayı içinde bakanlık veya il milli eğitim müdürlükleri tarafından açılacak olan seminerler vasıtasıyla belirli bir sisteme bağlanarak yapılmalıdır K_{L8}. Yönetici olarak seçilenler temel bir eğitimden sonra göreve başlamalı ve belirli periyotlar ile eğitimler yenilenmelidir K_{L4}."

3.3. Okul yöneticilerinin yeniden görevlendirilmelerine ve yöneticilik sürelerine ilişkin görüşler

Okul müdürlerinin yeniden görevlendirilmeleri konusunda bazı katılımcıların zorunlu kurum değiştirme uygulamasını ve görev süresi kısıtlamasını doğru bulmadıkları, katılımcıların çoğunluğunun (f=21) ise görev süresi için belirlenen sürenin yetersiz olduğunu ve uygulamada sorunlar yarattığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda yeniden görevlendirme sürecinde kurum değiştirme ve görev süresi için katılımcıların olumsuz bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Literatürde yapılan çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Kayıkçı vd., 2018; Kılınç vd., 2017; Tok & Karaoğlan, 2016). Yöneticilerin yeniden atanmasına/görevlendirilmesine ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5.

Yöneticilerin Yeniden Görevlendirilmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri

	Evet	Hayır
	f	f
Bir kurumda 4+4 yıl çalışma süresini yeterli buluyorum.	21	12
Okul müdürleri kadrolu atanmalıdır.	27	5
Okul yöneticiliği profesyonel bir iş alanı olarak tanımlanmalıdır.	25	8

Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: "Okulu tanımak için 2-3 yıl yeterli oluyor ancak dördüncü yılınızda tam verimi alabiliyorsunuz K_{I2-8}. Kangren olmuş bir okula yönetici olduğunuz zaman 4 yıl ordasınız. Niye değiştirip, kendimi riske atacağım diyorsunuz K_{I5}. 4 yılın okul kültürünü tanımak, orda yararlı ya da zararlı olmak için yeterli olduğuna inanmıyorum K_{O3}. Yöneticilikte 4 yıllık sürenin yeterli olduğunu düşünmüyorum K_{O5}. Bu sürenin yetersiz olduğunu düşünüyorum. Bir kurum 2 yılda 3 yılda tanınmıyor K_{L9}. Yöneticilikte geçen 4+4 uygulamasının doğru olduğunu düşünmüyorum K_{L5}."

Yöneticilerin görevlerine asaleten atanmaları ve mesleklerinin profesyonel bir iş alanı olarak tanımlanması gerektiği yönünde genel olarak (f=27) bir beklentileri olduğu araştırmada ulaşılan bir bulgudur. Katılımcıların genel olarak beklentileri atanma yönünde olmakla birlikte, görüşmeler sırasında yöneticilerin görevlerine daimî kadroda atanması düşüncesine bazı katılımcıların (f=5) katılmadığı

belirlenmiştir. Literatürde yapılan araştırmalarda müdürlerin kadrolu atanmaya ilişkin beklentilerini ortaya koyan farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Tok & Karaoğlan, 2016). Ayrıca yapılan araştırmalar ışığında yönetici seçme, yetiştirme ve sürekli geliştirmenin çok önemli olduğu ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak ele alınarak ve okul müdürlüğü yeterlikleri ve standartlarının oluşturulması gereklidir (Altın & Vatanartıran, 2014). Araştırmada ulaşılan bulgulara dayalı olarak katılımcıların okul yöneticiliğinin profesyonel yöneticilik şeklinde yapılandırılmasını bekledikleri söylenebilir. Bununla birlikte yürürlükteki yönetmeliğin katılımcıların beklentileri örtüşmediği ifade edilebilir. Yürürlükteki yönetmelik uygulamada, 2023 Eğitim Vizyonunda belirtilen okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer olarak yapılandırılması hedefine yönelik bir boyut taşınamaması nedeniyle tezatlık da göstermektedir.

Bu bağlamda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Bu konuda kadroya geçilmesi taraftarıyım K17. Bir kariyer basamak sistemi olmalı ve hak edilmiş unvanların korunması gerekiyor K15. Yöneticilerin yeniden atanması ile ilgili mevcut yapıyı adaletsiz buluyorum K06. Yöneticilikte görevlendirme sisteminden kadro verilerek atanma sistemine geçilmelidir K16. Yöneticiler belirli bir silsile ile atanmalıdır K13. Mevcut sistemin olumlu yönleri var. Ancak eksik noktalara sahiptir K03.”*

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada katılımcıların okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin algı ve beklentilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Olgu bilim deseni ile yapılan araştırmada veriler betimsel ve içerik analizi yöntemleri ile analiz edilmiştir. Bu bölümde araştırmının sınırlılıkları, bulguların yorumları ve öneriler tartışılmaktadır. Bu araştırmının bulguları tartışılırken araştırma kapsamında yapılan üç odak grup görüşmesinde toplanan verilerle sınırlı olarak yorumlanmıştır. Odak grup görüşmesine katılan bireyler, birbirlerinin görüş ve düşüncelerini oluşturan sinerji sonucunda etkileyebilirler. Bu bağlamda bulguların bu doğrultuda yorumlanması gerekiyor. Ancak bu konuda daha detaylı bilgi alabilmek için nicel araştırmalar yapılabilir.

Araştırmada yöneticilerde bulunması gereken nitelikler boyutunda katılımcıların liyakat ilkesine önem verilmesini bekledikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte uygulamada liyakat ilkesinin uygulanması ile ilgili bazı eksiklikler olduğu literatürde yapılan bazı çalışmalarda (Akyıldız vd., 2019; Bayrak vd., 2020; Demir & Pınar, 2013; Özdoğru, 2019; Sezer & Engin, 2020) ulaşılan bir veridir. Bu durum okul müdürlüğünde nitelikli insan gücü beklentisi ve okul müdürlerinin kendi mesleklerine ilişkin olumlu algılarıyla açıklanabilir. Yöneticilerde aranması gereken kişisel niteliklere ilişkin tanımlamaların, çoğunlukla iletişim ve davranışla bağlantılı özellikler olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların beklentileri ile yürürlükteki yönetmeliğin ölçütleri arasında nispeten benzerlik olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri, okul paydaşları ile iyi bir iletişime sahip olmalıdır. Zira öğrenci, veli ve öğretmen üçgeninde yönetsel görevlerini yerine getirirken birçok noktada iletişim becerilerine ihtiyaç duymaktadır.

Yönetici görevlendirme yönetmeliklerinin değiştirilme süreleri, sıklıkları ile ilgili katılımcıların eleştirileri olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar çağın gerektirdiği teknolojik ve toplumsal değişimlerin yönetmeliklerin de değiştirilmesini, revize edilmesini gerekli kıldığı kabul edilse de yönetmeliklerin sıklıkla ve sürekli olarak değiştirilmesi, istikrarın bir türlü yakalanamamasının (Aktepe, 2014) bir nedeni olarak da görülebilir. Bu durumun gelenek ve standartların oluşturulamaması ve sürdürülememesi ile ilgili olduğu ifade edilebilir (Şişman & Turan, 2002; Taş & Önder, 2010; Özmen & Kömürlü, 2010). 1998 yılından itibaren çıkarılan yönetmeliklerde yönetim ve eğitime verilen değer düşüştüğü sonucuna ulaşan çalışmalar (Ergün, 2019) da bulunmaktadır.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri, katılımcıların kişisel ve mesleki nitelikler kategorilerinde yorumladıkları belirlenmiştir. Kişisel niteliklerde daha çok vurgu yapılan kavramların iletişim ve davranışla bağlantılı nitelikler olduğu belirlenmiştir. Mesleki nitelikler kategorisinde verilen yanıtlar mesleki deneyim ve lisansüstü eğitim boyutlarında yoğunlaşmıştır. Katılımcıların okul yöneticiliği için öğretmenlik mesleğinde deneyimi, önemli ve bir gereklilik olarak gördükleri belirlenmiştir. Benzer şekilde okul müdürlüğü için ise müdür yardımcılığı deneyimini önemli ve gerekli gördükleri belirlenmiştir.

Katılımcıların iki yıllık öğretmenlik deneyimini yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Buna karşın Millî Eğitim Bakanlığının okul yöneticiliği için iki yıl öğretmenlik yapmış olmayı yeterli bulduğu görülmektedir. Bu durum yönetici adaylarının, öğretmenlikte geçirilen sürede okul kültürünün daha iyi tanınması, öğretmenlik mesleğindeki deneyimle paralel bir şekilde yönetici pozisyonuna gelmeden önce empati duygusunun artırılması beklentisi ile ilgili olabilir.

Katılımcıların lisansüstü eğitimin okul yöneticilerinin niteliklerini artıracaklarını ve lisansüstü eğitimi önemli gördükleri belirlenmekle birlikte, okul yöneticisinin seçilmesi ve görevlendirilmesinde belirleyici ve aranan bir nitelik olması konusunda olumsuz bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Lisansüstü eğitim, katılımcıların beklentileri ile benzer şekilde yönetmelikte de belirleyici, aranan bir nitelik olarak görülmemektedir. Bu algı son dönemde açılan üniversite sayısı ile paralel olarak lisansüstü başvuru ve tez yazımında ticari faaliyetlerin artması ile bağlantılı olabilir. Yüksek lisans ve doktora eğitiminin okul yöneticilerinin görevlendirilmesi sürecindeki katkısı puanla ve yeniden görevlendirme sürecinde Ek-2 formu puanlarının eşitliği durumunda bir katkı sağlamaktadır. Literatürde lisansüstü eğitimin okul yöneticilerinin görevlendirilmesinde bir ölçüt olması gerektiğini (Bkz: Aktepe, 2014; Reçepoğlu & Kılınç, 2014; Toprakçı & Akçay Güngör, 2018) ve lisansüstü eğitimin okul yöneticilerine katkı sağladığı sonucuna ulaşan (Turhan & Yaraş, 2013) çalışmalar bulunmaktadır.

Araştırmada katılımcıların müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde, okul müdürlerinin söz hakkının olması gerektiği yönünde beklentileri olduğu belirlenmiştir. Bu durum okul müdürlerinin yönetim basamaklarında çalışabilecekleri, uyum sağlayabilecekleri kişileri görevlendirme istekleri ve yürürlükteki görevlendirme sisteminde yapılan uygulamalardan nispeten memnun olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların okul yöneticilerinin ilk defa görevlendirilmeleri sürecinde yazılı ve sözlü sınav uygulamasını önemli gördükleri belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların sınav uygulamasının adaletli bir şekilde yapılması, sınavın ayırt ediciliğine olan inançlarının üst düzeylerde olması, ancak uygulamada gördükleri eksiklik, yanlışlıklardan dolayı sözlü sınav uygulamasına karşı olan olumsuz algularından kaynaklanabilir. Doğan ve arkadaşları (2014) araştırmalarında yazılı sınav uygulamasının desteklediği sonucuna ulaşmışlardır. Özmen ve Kömürlü de (2010) araştırmalarında öğretmenler ve okul yöneticilerinin sınav uygulamasının devamı yönünde görüş belirttikleri ifade etmişlerdir.

Katılımcıların sözlü sınav komisyonlarının yapısı ve sınav süreci ile ilgili olumsuz bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Sözlü sınav komisyonlarının adaletli bir şekilde oluşturulmadığı ve süreçle ilgili nepotizmin etkili bir unsur olduğuna yönelik ifadeler odak grup görüşmeleri sürecinde yoğun bir şekilde vurgulanmıştır. Literatürde sözlü sınavların nepotizme neden olduğu ve objektif politikalar izlenmesi gerektiğine ilişkin benzer sonuçlar da bulunmaktadır (Akyıldız vd., 2019; Doğan vd., 2014; Güçlü vd., 2016; Reçepoğlu & Kılınç, 2014; Sezer & Engin, 2020; Uzundağ & Özmuşul, 2020). Sözlü sınav uygulamaları adayların ve toplumun zihninde şüphe uyandırmayacak şekilde adaletli, şeffaf ve eşitlik ilkesine uygun olarak, uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir.

Araştırmada katılımcıların, görevlendirme sürecinin eğitimlerle desteklenmesi yönünde beklentileri belirlenmiştir. Ancak, yönetmelik de hizmet içi eğitim veya görevlendirme sürecinin eğitimlerle desteklenmesi ile ilgili bir ifade içermemektedir. Bu konuda, yönetmelikte başvuru şartları arasında bulunan sekiz yıllık bir süre için geçerli olan "Eğitim Yönetimi Sertifikası" uygulaması bulunmaktadır. Reçepoğlu ve Kılınç (2014) araştırmasında okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve sonrasında yetiştirilmesi sağlayacak politikalar geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gerektiğini sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Bozkurt ve Bellibaş, (2016) araştırmalarında katılımcıların hizmet içi programlarının belli periyotlar hâlinde ve sürekli olması gerektiği yönünde görüş ifade ettiklerini belirtmektedir. Benzer sonuçlara başka

araştırmalarda (Arabacı vd., 2015; Sezer & Engin, 2020) da ulaşılmıştır. Bu durum, okul yöneticilerinin mentörlük uygulaması dâhil olmak üzere görev öncesi ve sırasında desteğe ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Eğitim sertifikası uygulaması getirilmiş olmakla birlikte, okul yöneticiliğinin görev başında çıraklık kültüründe olduğu gibi öğrenilebileceği yaklaşımının devam ettiğini göstermektedir. Bu bağlamda görev öncesi görev süresince hizmet içi eğitim ve belirli bir mesleki birikime sahip, başarılı okul müdürlerinin mentörlük uygulamasının olması gerekmektedir.

Yeniden görevlendirme süreci ile ilgili olarak katılımcılar kurum değiştirme uygulaması için belirlenen sürenin yetersiz olduğunu, bunun uygulamada sorunlar yarattığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Katılımcıların da ifade ettikleri gibi 4+4 şeklinde ifade edilebilecek parçalı çalışma sistemi bir okul yöneticisinin kurumunu tanınması için yeterli bir zaman olmayabilir. Profesyonel yöneticilik ve kadro uygulamasının bulunmadığı yöneticilik sistemimizde var olan durumun devamı, "idare eden" okul yöneticisi anlayışının devamının yapılandırılmasından başka bir anlam ifade etmemektedir. Katılımcıların ifade ettikleri gibi bu durum okul yöneticilerinin risk almayarak görev yapmalarına neden olmaktadır. Doğan vd., (2014) araştırmalarında sekiz yıllık sürenin okul yöneticilerinin çalıştıkları kurumları tanımaları için yeterli olmadığını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların okul müdürlüğünün profesyonel bir iş olarak tanımlanmasını ve görevlerine kadro ile atanmayı bekledikleri belirlenmiştir. Literatürde yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak tanımlanması yönünde benzer bulgular bulunmaktadır (Akyıldız vd., 2019; Altın & Vatanartıran, 2014). Ülkemizde üniversitelerde önce lisans düzeyinde, daha sonra da yüksek lisans düzeyinde açılan eğitim yönetimi programlarından mezun nitelikli yönetici adaylarına ihtiyacı vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticilik kavramının oturması için akademik kültür bağlamında Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler arasında nitelikli okul yöneticisi yetiştirme konusunda planlama çalışmaları yapılmalıdır. Bu durum okul yöneticiliğinin kendinden beklenen efektif çalışma standartlarına ulaşmasında bir öncül olarak kabul edilmelidir.

Bu araştırmanın sonucunda, her ne kadar yönetici görevlendirme yönetmelikleri yapısal olarak bazı önemli değişiklikler içerse de genel yaklaşımın öğretmenlik mesleğinin esas alınarak yöneticiliğin ikinci bir görev olarak yapılabileceği anlayışının korunduğu, katılımcıların da beklentilerinin bu yönde olduğu şeklindedir. Yönetici görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin var olan durumda uygulamaların katılımcıların profesyonel yöneticilik, liyakat, adaletli seçim süreci, hizmet içi eğitim boyutlarında beklentilerini tam olarak karşılamadığı belirlenmiştir. Yönetici görevlendirme yönetmelikleri, yönetim biliminin doğasına uygun olarak alan uzmanlarının iş başına gelmesini sağlayıcı, görev öncesi ve sırasında destek eğitimlerini sağlayıcı boyutlar içermelidir. Yöneticilerin görevlendirilmesinde lisansüstü eğitim belirleyici bir boyut olmalıdır. Yürürlükteki yönetmelikte uygulanan "eğitim yönetimi sertifikası" zorunluluğundan lisansüstü eğitim almış adayların muaf olması gerekmektedir.

Kaynakça/Reference

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Akyıldız, S., Filiz, T., & Kayser, V. (2019). Okul müdürlerinin 2023 eğitim vizyon belgesinde yer alan yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin düzenlemelere yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, Temel Eğitim Özel Sayısı, 793-826.
- Akyüz, Y. (2020). *Türk eğitim tarihi M.Ö. 1000-M.S. 2020* (33. Baskı). Pegem Akademi.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 17-35.
- Arabacı, İ. B., Akıllı, C., & Erol, Y. C. (2015). *Müdür adaylarının mülakat sınavına ilişkin algıları* [Sözlü bildiri]. 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Türkiye.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö. & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 166-186.
- Argon, T., & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim sürecinde yaşadıkları problemler. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 99-123.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.
- Baş, E. A. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi), ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bayrak, C., Himmetoğlu, B., & Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. millî eğitim şûrası kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 4(2), 122-142.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: teknikler ve örnek çalışmalar*. Siyasal Kitabevi.
- Boyacı, A. (2020). *Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları*. Pegem Akademi.
- Bozkurt, C., & Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 6 (1), 46-74.
- Cemaloğlu, N. (2020). Liderlik. Servet Özdemir, Ferudun Sezgin, Serkan Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (ss. 135-181). Pegem Akademi.
- Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6(3), 319-340.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2013). 2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği’nin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 8(6), 123-143.
- Demirkapı, S. (2019). *Öğretmenlerin okul yöneticisi olmak istememe nedenlerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102
- Doğan, S., Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7, 224-245.
- Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ULAKBİM 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14), 239-256.

- Ergün, H. (2019). 1998 ile 2018 yılları arasında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliklerindeki okul müdürü değerlendirme ölçütlerinin karşılaştırılması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 141-152.
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (52), 39-64.
- Guba, E. G., & Lincoln, S. Y. (2005). *Paradigmatic controversies and emerging confluences*. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Qualitative Research* (3rd Edition) (pp.191-216). Sage.
- Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz Tabak, B., & Sönmez, E. (2016). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 51-71.
- Gül, K., M. Gül, & Saatçi, G. (2016). Akademik yöneticilerin yönetsel yetkinlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir ve Bursa’da ampirik bir çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35), 283-302.
- Heap, J. L. (1995). The status of claims in "qualitative" educational research. *Curriculum Inquiry*, 25(3), 271-292.
- Helvacı, M., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Horsburgh, D. (2003). Evaluation of qualitative research. *Journal of Clinical Nursing*, 12(2), 307-312.
- Kayıkçı K., Özdemir İ., & Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirmesi: sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21, 471-498.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2018). Okul yöneticisi seçme ve yerleştirme uygulamasına ilişkin bir değerlendirme: görev süresi dolan okul müdürlerinin, yeniden görevlendirilme usullerine ilişkin görüşleri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(67), 874-888.
- Kılınç, A. Ç. (2017). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. Servet Özdemir, Ferudun Sezgin, Serkan Koşar (Ed.), *Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (ss. 54-88). Pegem Akademi.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Emre, E.R., & Koşar, D. (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(3), 53-73.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4th Edition). Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804-11.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2017). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2018). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2021a). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/05.02.2021>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) (2021b). *2023 Eğitim Vizyonu*. (15.01.2021) Erişim adresi: <http://2023vizyonu.meb.gov.tr>,
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.

- Özdemir, S. (2020). Eğitim yönetiminin alanı ve kapsamı. Servet Özdemir, Ferudun Sezgin, Serkan Koşar (Eds.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* içinde (ss. 1-11). Pegem Akademi.
- Özdoğan, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.
- 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.
- Recepoğlu E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Journal of Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Sezer, Ş., & Engin, G. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(206), 263-280.
- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 351-373.
- Sezgin-Nartgün, S., & Ekinci, S. (2016). Assessment of school principals' reassignment process. *Universal Journal of Educational Research*, 4(10), 2415-2422.
- Şahin, D., & Tüzel, E. (2014). İlköğretim birinci kademe öğrencilerinin okul yöneticilerine ilişkin metaforları. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 355-396.
- Şimşek, H. (2002). *Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez* [Sözlü bildiri]. Ankara üniversitesi 21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu, Ankara.
- Şişman, M. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (12. Baskı). Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar* [Sözlü bildiri]. 21. Yüzyıl Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Taş A., & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Tok, T., & Karaoğlu, Ö. (2016). Yöneticilerin görevlendirilmesinin müdürlerin yönetsel tutumlarına yansımaları. *Pegem Atıf İndeksi*, 823-838. doi:10.14527/9786053183563. 052.
- Toprakçı, E., & Akçay Güngör, A. (2018) *Eğitim kurumları yönetici atama yönetmeliği son taslağı ile ilgili internet forumlarında paylaşılan görüşler* [Sözlü bildiri]. 27. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Turhan, M., & Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.
- Tuzcuoğlu, N. (2020). Türk milli eğitiminde okul ve okulu destekleyen sistemler. Ayla Oktay (Ed.), *Eğitime Giriş* içinde (ss. 142-169). Pegem Akademi.
- Uzundağ, V., & Özmuş, M. (2020). Millî Eğitim Bakanlığı yönetici seçme kriterlerinin öğretmenler üzerindeki etkisi (Şanlıurfa ili örneği). *Anatolian Turk Education Journal*, 2(2), 52-62.
- Yetim, G., & Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32.
- Yıldırım A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yin, R. K. (2014). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.
- Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

School administration plays an essential role in our education system with its leadership and many features, such as combining the trained staff with the school's resources and undertaking roles that support education and training (Calulu, 2020; Özdemir, 2020; Tuzcuoğlu, 2020). However, despite undertaking prominent tasks, there is no stability in the selection, training, appointment, and assignment of school administrators in Turkey (Kılıncı, 2017). From a historical perspective, we see that our country has experienced a transition phase with the apprenticeship model until the seventies. From the seventies to 1999 with the model of the educational sciences (having institutional knowledge was considered important in this period and since 1999, and special programs to train administrators implemented in the countries where school management was considered an area of expertise) (Şişman, 2020). After 1999, we see that the assignment system has been implemented based on some additional features (Boyacı, 2020; Şimşek, 2002).

This phenomenological study is aimed to understand the perceptions and expectations of school principals regarding the regulations of assignment of administrators, which constitute the legal basis for the assignment process of administrators within our education system. To this end, the following questions were sought within the scope of the study:

- 1- What are the participants' views regarding the qualifications that should be / should be sought for school administrators?
- 2- What are the views of the participants regarding the first assignment process?
- 3- What are the views of the participants regarding the reassignment of school administrators?

2. METHOD

The phenomenology design, one of the qualitative research methods and techniques, was used in this study. This research was conducted with 33 school principals working in public schools within Avcılar district of Istanbul province. In determining the participants within the scope of the research, the purposeful sampling strategy was preferred. In this context, the levels and types of schools were considered.

The data were collected through focus group interviews through a semi-structured interview form developed by the researchers. Three different focus group interviews were held with 33 school principals, with 11 participants in each group. Descriptive analysis was used to evaluate the first part of this study, including initial findings; the content analysis technique was used to analyse the interviews, create code sets and themes, and define and interpret the findings.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

The phenomenology design, one of the qualitative research methods and techniques, was used in this study. This research was conducted with 33 school principals working in public schools within Avcılar district of Istanbul province. In determining the participants within the scope of the research, the purposeful sampling strategy was preferred. In this context, the levels and types of schools were considered.

The data were collected through focus group interviews through a semi-structured interview form developed by the researchers. Three different focus group interviews were held with 11 participants in each group. Descriptive analysis was used to evaluate the first part of this study; the content analysis technique was used to analyse the interviews, create code sets and themes, and define and interpret the findings.

In this study, which aims to measure the perceptions and expectations of school principals regarding assignment regulations based on the participants' opinions, the data were evaluated in the dimensions of Qualifications Required for Administrators, Assignment Process and Re-assignment and Administration. Some of the findings are given below:

In this study, it was determined that participants expected the merit principle to be considered in the dimension of Qualifications Required for Administrators. In addition, it was determined that some of the participants did not find the compulsory change of institution and the limitation of tenure as correct regarding the reassignment of school principals. The majority of the participants (f = 21) stated that the period determined for the term of office was insufficient and created problems in practice.

It has been determined that the participants' criticisms about the tenure and frequency of the administrative appointment and assignment regulations to be amended. It has been determined that the participants interpreted the qualifications that should be found in the administrators in the categories of personal and professional qualifications. It has been determined that the concepts with more emphasis on personal qualities are attributes related to communication and behaviors. The answers given in the professional qualifications category focused on professional experience and postgraduate education dimensions. It was determined that the participants consider the experience in the teaching profession as essential and a necessity for school administration. Similarly, it was determined that they consider the assistant administratorship experience important and necessary for being a school principal.

The answers given in the professional qualifications category focused on professional experience and postgraduate education dimensions. It was determined that the participants consider the experience in the teaching profession as a necessity for school administration. Similarly, it was determined that being an assistant administrator is perceived as a necessity for being a school principal.

The study found out that the participants had a negative perception of the structure of the oral examination commissions and the exam process. Oral exam applications should be carried out by experts following the principle of justice, transparency, and equality, without causing any doubt in the candidates' minds and society. Regarding the reassignment process, the participants state that the period determined for assignment to another school was insufficient, and this causes problems in practice.

This study aimed to determine the perceptions and expectations of school administrators regarding the regulations for administrator assignments. In the study, it has been determined that there is a relative similarity between the expectations of the participants and the criteria of the current regulation. School principals should have good communication with school stakeholders since they will need communication skills while performing their administrative duties by taking students, parents, and teachers into consideration.

As a result of this study, although the regulations on the assignment of administrators contain some important changes structurally, the general approach is that the understanding that the teaching profession can be done as a second task is preserved. The expectations of the participants are in this direction. In the current situation regarding administrative assignment regulations, it has been determined that the practices do not fully meet the participants' expectations. It was determined that the participants' expectations were not met in the dimensions of professional management, merit, fair selection process, and in-service training. Regulations for administrative assignment should include dimensions that enable field experts to be assigned and provide support training before and during their duties in accordance with the nature of administrative science. Postgraduate education should be a determining dimension in the assignment of managers. Therefore, candidates with postgraduate education must be exempted from an "educational administration certificate" requirement in the current regulation.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZİNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Komisyonu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 11/04/2021

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2021/4

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırmacıların katkısı 1. Yazar %40, 2. Yazar %40 ve 3. Yazar %20 şeklindedir.

Yazar 1: Araştırmanın tasarlanması, yöntemin belirlenmesi, veri analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, raporlaştırma

Yazar 2: Araştırmanın tasarlanması, yöntemin belirlenmesi, veri analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, raporlaştırma

Yazar 3: Araştırmanın tasarlanması, yöntemin belirlenmesi, raporlaştırma süreci