

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği Çağın Gereksinim Duyduğu Okul Yöneticilerini Seçebiliyor mu?

Does the Ministry of National Education (MoNE) Regulation on the Selection and Assignment of Administrators Select the School Administrators Needed by the Age?

Emine Önder¹  Özgür Türk² 

¹ Doç. Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur, Türkiye

² Doktora öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur, Türkiye

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi (Received Date)

30.05.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date)

14.11.2023

*Sorumlu Yazar

Emine Önder

Burdur Mehmet Akif
Ersoy Üniversitesi, Eğitim
Bilimleri Enstitüsü, Eğitim
Yönetimi A.B.D.

[eonder@mehtetakif.edu.tr](mailto:onder@mehtetakif.edu.tr)

Öz: Bu çalışmada Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan bir ilin merkezindeki devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve sendika yöneticilerinin görüşlerine göre 5 Şubat 2021 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin çağın gereksinim duyduğu okul yöneticilerini seçme yeterliliğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılarak 24 okul yöneticisi ve 10 sendika yöneticisi olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, katılımcıların çağdaş yönetici özellikleri bakımından en fazla etkin iletişim becerileri özelliğini ön plana çıkardıklarını göstermiştir. Ayrıca katılımcıların yansından fazlası mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadıklarını ve mevcut yönetmeliğin çağdaş yöneticileri seçebilme yeterliliğinin olmadığını dile getirmişlerdir. Son olarak katılımcılar Yönetmelik'te olması gereken özelliklere ilişkin önerilerini görevlendirmede aranacak şartlar, sınava ilişkin öneriler, seçimin yapılış şekline ilişkin öneriler, yöneticilik mesleğine ilişkin öneriler ve atama sonrasına ilişkin öneriler olmak üzere beş kategori altında ifade etmişlerdir. Bu kategoriler altında ise en fazla mülakat kaldırılmalı, seçimde paydaşların görüşleri dikkate alınmalı ve yazılı sınavın içeriği değiştirilmeli kodlarının ön plana çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici seçme ve görevlendirme, yönetmelik, çağdaş yönetici özellikleri

Abstract: In this study, it is aimed to evaluate the adequacy of the Ministry of National Education (MoNE) Administrator Selection and Assignment Regulation dated February 5, 2021, in selecting the school administrators needed by age, according to the opinions of school administrators and union administrators. A case study, one of the qualitative research methods, was used in the study. The study group of the research was determined to be 24 school administrators and 10 union administrators using maximum diversity and criterion sampling methods. Additionally, a semi-structured interview form was used as a data collection tool in the research. The results obtained from the research showed that the participants emphasized effective communication skills the most in terms of contemporary manager characteristics. In addition, more than half of the participants stated that current school administrators did not have the managerial qualities required by the age and that the current regulation was not sufficient to select modern administrators. Finally, the participants expressed their suggestions regarding the features that should be included in the Regulation under five categories: conditions to be sought in appointment, suggestions regarding the exam, suggestions regarding the way the selection is made, suggestions regarding the managerial profession and suggestions regarding post-appointment.

Keywords: Selecting and assigning managers, regulations, contemporary managerial features

Önder, E. ve Türk, Ö. (2023). Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği çağın gereksinim duyduğu okul yöneticilerini seçebiliyor mu? *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(4), 722-736. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1306806>

Giriş

Eğitim öğretimin sistematik ve planlı bir biçimde yapıldığı yer olan okulun asıl amacı, öğrencilerin toplumun bir parçası haline getirilmesidir (Döş, 2013). Başka bir ifade ile bireyin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı sebebi ile ortaya çıkan okullar (Özdemir, 2022), bireyleri sosyalleştirirken topluma ait kültürü de aşılacaktır (Bursalıoğlu, 2021). Genel anlamda okul, bireylerin yetişkin rollerini kabullenmesinde, iş yaşantısına hazırlanmalarında, toplumun sosyal, kültürel değerlerin, gelenek ve inançların benimsenmesinde oldukça önemli bir araç olarak görülmektedir (Özdemir, 2022). Değişim ve gelişimin çok hızlı olduğu bu zaman diliminde toplumların çağın gereksinim duyduğu bilgi ve becerilerle donatılabilmesi okul ve toplum arasındaki uyuma bağlıdır (Genç, 2016). Dolayısıyla okullar toplumsal değişimlere duyarlı olmalı, değişen toplum beklentilerine göre kendi amaç ve işlevlerini yenileyebilmeli, eğitim programlarını çağın yeniliklerine göre düzenleyebilmeli, yenilikleri insanlara gösterebilmeli ve

öğrencilere toplumun bütün sosyoekonomik çeşitliliğine göre uygun bilgi ve becerileri kazandırabilmelidir (Celkan, 2018).

Eğitim sisteminin merkezinde yer alan okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli aktörlerden birisi de okul yöneticileridir (Can, 2018). Balcı (2007) da benzer şekilde etkili bir okul için okul yöneticilerinin kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Çünkü yönetim sürecinin bileşenleri olan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, yönlendirme, koordinasyon ve değerlendirme (Bursalıoğlu, 2021) konuları okul müdürlerinin yetkinliği ölçüsünde uygulanabilir ve başarıya ulaşılabilir (Gül, 2020). Bunun yanında okulun gelişimi, kültürü, misyonu, yapısı ve başarısında okul müdürlerinin liderlik yeterlilikleri de oldukça belirleyicidir (Işıklar Pürçek, 2017). Dahası okul yöneticileri okulda çalışan öğretmenleri, diğer yöneticileri ve yardımcı personeli iyi ve etkili bir biçimde yönlendirme, okulun fiziki durumunu iyileştirme ve öğrenci başarılarını takip etme gibi sorumlulukları ile de eğitim öğretim faaliyetlerinin etkin bir

şekilde yürütülmesini sağlar (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

Toplumun okullardan beklentilerinin sürekli olarak değiştiği (Çelik, 1995) bir dönemde, çevre ile okul ilişkilerini organize etme sorumluluğuna sahip okul müdürleri anahtar bir pozisyondadır (Gül, 2020). 21. yüzyılda çağdaş okul yöneticilerinden yeniliğe açık olmaları, teknolojiyi takip etmeleri ve mesleki olarak sürekli kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Açıkalın, 2016). Okulların temel görevlerinden bir tanesi de sadece öğrenciler için değil veliler, okul çalışanları ve tüm bireyler için öğrenmeyi sağlamasıdır. Dolayısıyla çağdaş okul müdürü bu öğrenme sürecinin için tüm gereklilikleri yerine getirip öğrenmeye liderlik yapan kişidir (Şişman, 2002). Tüm bu öğrenme sürecinde öğrencilere ve öğrenci velilerine geleceği gösterip, her öğrencinin öğrenebileceği fikrini onlara aşılacak da vizyoner bir lider olarak çağdaş okul müdürünün görevleri arasında gösterilebilir (Balyer, 2012). Diğer yandan okulun bulunduğu çevrenin sürekli değişen dinamik yapısından kaynaklı okul müdürü çevreyi iyi gözlemleyip analiz eden, çevredeki baskı ve güç gruplarını iyi tanıyıp bunları dengeleyebilen bir konumda olmalıdır (Balay, 2014). Dolayısıyla çağdaş okul müdürünün değişen okul ve çevresinde iyi ilişkiler içinde olması beklenmektedir (Açıkalın, 2016). Değişim tüm örgütleri etkilediği gibi okulu da etkilemektedir (Beycioğlu & Aslan, 2010). Bu bağlamda çağdaş okul müdürü değişimin öncüsü olmalıdır (Balyer, 2012). Bunun yanında okul çevresi ile iyi ilişkiler inşa ederken okul içerisinde öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların danışabilecekleri ve onlara yol gösterici bir uzmanlıkta olmaları da çağdaş okul müdürlerinin özelliklerinden birisidir (Trail, 2000). Özetle çağdaş okul müdürü; çevre ile okul ilişkilerini organize etme sorumluluğuna sahip, iletişim becerisi yüksek, yeniliğe açık, teknolojiyi takip eden, mesleki olarak sürekli kendini geliştiren, tüm bireyler için öğrenmeye liderlik yapan, vizyon sahibi, değişimin önünü açan ve iyi bir mentor olarak tanımlanabilir. Buna bağlı olarak bu özellikleri taşıyan yöneticilerin seçilmesi süreci ve seçilme kriterleri çok önemlidir (Cemaloğlu, 2002; Seçkin, 2019).

Bu sebepten olsa gerek Türkiye’de, Cumhuriyet tarihinden bu yana bu konuya yönelik mevzuatta sürekli olarak değişikliğe gidilmiştir. Bu bağlamda son değişiklik Şubat 2021 tarihinde yapılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği olarak adlandırılan 05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı son yönetmelikte birçok farklı kriter olmakla birlikte yıl şartı, yazılı sınav, sözlü sınav ve görev süresi koşullarının bulunduğu, ayrıca eğitim yönetimi sertifikasına sahip olma koşulunun arandığı görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, farklılıklar olmakla birlikte Programme for International Student Assessment (PISA) sınavında kendini kanıtlamış Güney Kore, Hong Kong, Kanada ve Finlandiya gibi ülkelerde de Türkiye’de yürürlükte olan Yönetmelikte aranan yıl şartı, yazılı sınav, sözlü sınav ve görev süresi kriterlerinin bulunduğu görülmektedir. Ancak bahsedilen bu ülkelerde okul yöneticilerinin yöneticilik alanında hizmet öncesi eğitim alma zorunluluğu bulunmaktadır (Konan, Çetin ve Bozanoğlu, 2018). Türkiye ile PISA’da yüksek başarı gösteren ülkelerin okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve atama kriterleri arasında ilk defa yönetici görevlendirmesinde yazılı ve sözlü sınavlar dışında da farklı değerlendirme süreçlerinin varlığı (Seçkin, 2022), üniversite düzeyinde yöneticilik eğitimi verilmemesi (Balcı, 2022), hizmet öncesi (Seçkin, 2022; Şahin, 2022) veya lisansüstü eğitim koşulu, hizmet içi eğitim

zorunluluğu vb. farklılıklar bulunmaktadır (Seçkin, 2022). Buradan hareketle Türkiye’de okul yöneticiliğinin tecrübe ile öğrenilebilen bir süreç olarak algılandığı söylenebilir.

Ayrıca mevcut Yönetmelikte Eğitim Yönetimi Sertifikası gerekliliği şartından lisansüstü eğitim görmüş olan adayların muaf tutulmaması da kendini geliştiren ve uzmanlaşmaya önem veren kişilerin dikkate alınmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Bunun yanında 18 Ekim 2018 tarihinde açıklanan 2023 Eğitim Vizyon Belgesinin “Öğretmen ve okul yöneticilerimiz için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları yapılandırılacaktır” ve “Öğretmen ve okul yöneticilerimize yönelik bazı hizmet içi eğitim faaliyetleri, katılma ilişkin belgelendirme uygulamasından ayrılarak üniversiteler aracılığıyla akredite sertifika programlarına dönüştürülecektir” (MEB, 2018) maddelerinin yürürlükte olan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde karşılığının olmaması, kariyerli ve uzman yöneticileri seçebilme açısından mevcut yönetmeliğin çağdaş yöneticileri seçme niteliğinin sorgulanmasına sebep gösterilebilir.

Ayrıca özellikle son yıllarda Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde bazı sorunlar olduğu da araştırmacılar tarafından ortaya konulmaktadır. Örneğin Üstün ve Arslan’ın (2021) bulguları son yıllarda yapılan atamalarda liyakat ilkesinin göz ardı edildiğini göstermektedir. Bu bulgu mevcut yönetmeliğin liyakat ilkesine dayalı görevlendirme yapılmaması sorununu çözemediğini düşündürmektedir. Diğer yandan Kiraz, Uğur, Türkoluk, Gürbüz ve Bolat’ın (2022) araştırma bulguları okullara yönetici seçme ve görevlendirmede daha demokratik bir sürecin olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca Yıldız, Ateş ve Pehlivan’ın (2022) bulguların da ise mevcut Yönetmeliğin yönetici görevlendirme beklentilerini tam olarak karşılayamadığı, yönetmelikte yöneticilerin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin kariyer basamağı olarak yapılandırılması gibi konularda iyileştirmelere ihtiyaç olduğu göstermektedir. Bir başka çalışmada ise yönetmelikte fırsat eşitliğinin dikkate alınmadığı ve adillik göz ardı edildiği bulgusuna ulaşılmıştır (Kurtgöz ve Polat, 2022).

Eğitim sendikaları da mevcut yönetmeliği bazı yönleri ile eleştirmiş hatta bu durumu yargıya taşımışlardır. Örneğin Eğitim İş Görenleri Sendikası (EĞİTİM-İŞ) yönetmeliğin liyakat ilkesinden uzak olduğu ve Türkiye Eğitim, Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası (TÜRK EĞİTİM SEN) yönetmeliğin liyakati ve adaleti tahrip edeceği gerekçeleri ile ayrı ayrı yargı yoluna başvurmuşlardır. Ayrıca yetkili sendika konumunda bulunan ve en fazla üyeye sahip Eğitimciler Birliği Sendikası (EĞİTİM-BİR SEN) bu yönetmeliğin kurum içi çalışma barışını bozacak, adil, eşit ve objektif olmayan sonuçlar doğurabileceği gerekçesi ile yönetmeliğin ilgili maddelerinin iptali için yargı yoluna gitmiştir. Tüm bunlar yönetici atama ve görevlendirme yönetmeliğinde bazı anlaşılabilir noktaların olduğu ve yazılı sınav sonrasında uygulanan mülakat sisteminin de güvensizlikleri beraberinde getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışmanın yapıldığı döneme kadar yürürlükte olan yönetmelik ile ilgili yapılan bazı araştırmaların olduğu görülmektedir. Dilbaz ve Atış (2021) 2017, 2018 ve 2021 MEB Yönetici Seçme Görevlendirme Yönetmeliklerinin yöneticiliğe ilk kez görevlendirme bağlamında karşılaştırdıkları çalışmalarında yönetmeliklerde; bürokratik gücü fazla olan bir yönetici tiplemesinden öğretimsel lider tiplemesine doğru bir değişimin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetmeliğin MEB 2023 Vizyon Belgesi bağlamında değerlendirildiği çalışma Karaca, Özcan ve

Karaca (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Vizyon belgesinde yer alan 11 yöneticilik hedefinin sadece 5'inin yönetmelikte yer alması sebebi ile MEB vizyon belgesi ve Yönetmeliğin tam olarak örtüşmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Üstün ve Aslan (2021) okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili düşüncelerini Yönetmelikte yer alan şartlarla ilgili önceden belirlenen 8 tema üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma sonucunda katılımcıların okullara yönetici atama sürecinde merkezi sınavı geçerli ve güvenilir sözlü sınav, Ek1 ve Ek2 formlarını adil bulmadıkları gibi bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca Kiraz, Uğur, Türkoluk, Gürbüz ve Bolat (2022) Yönetmeliğe dair yönetici görüşlerini değerlendirmişlerdir. Mevcut Yönetmelikle ilgili yapılan araştırmalarla Yönetmelik özgün ve farklı şekilde ele alınırken bu çalışmada temel alınan çağdaş yönetici kavramı bağlamında ele alınmamıştır. Ayrıca Yönetmeliğin değerlendirilmesi sürecinde veri toplama kaynağı olarak sadece okul yöneticileri tercih edilmiş ve sürecin paydaşlarından biri olan sendika yöneticilerine yer verilmemiştir. Mevcut çalışmada sendika yöneticilerini ve okul yöneticileri bir arada veri toplama kaynağı olarak belirlenmiş ve veri kaynağı çeşitlendirilmiştir. Özetle yönetici seçme ve değerlendirme kriterlerinin çağın ihtiyaç duyduğu okul yöneticisini seçebilme yeterliliğini değerlendiren bir çalışmaya ulaşamamış olması ve Yönetmeliğe ilişkin yargıya taşınan bu çalışmanın yapılmasını sağlamıştır. Araştırmada, mevcut MEB Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticileri seçebilme yeterliliğini incelemek amaçlanmıştır ve çalışmanın alanda önemli bir boşluğu dolduracağı ön görülmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada aşağıda verilen araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

1. Okul ve sendika yöneticilerine göre çağın gerektirdiği yönetici özellikleri nelerdir?
2. Mevcut okul yöneticileri çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip midir?
3. Mevcut Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticileri seçme yeterliliğine sahip midir?
4. Çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticilerin seçilebilmesi açısından mevcut yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde ne gibi hususlara yer verilmelidir?

Yöntem

Araştırmacılar çalışmanın amaçlarına ve elde edilmek istenen bulgulara göre kullanılacak olan yöntemi belirlerler (Büyüköztürk ve diğ., 2016, s. 257). Bu çalışmanın amaçlarına göre nitel araştırma tekniklerinden olan durum çalışması tercih edilmiştir. Çünkü durum çalışması ile belirli bir sistemi detaylı ve ayrıntılı olarak incelemek mümkün olabilmektedir (Merriam, 2013). Bu sebeple çalışmada Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama sisteminin detaylı bir şekilde incelenmesi amacıyla Durum Çalışmasının kullanılmasının uygun olamayacağı düşünülmüştür.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri ile belirlenmiştir. Ölçüt olarak; okul yöneticileri için en az bir dönem (4 yıl) müdür ya da müdür yardımcılığı yapma, sendika yöneticileri için ise ilgili sendikanın yönetim kurulunda görev alma şartı getirilmiştir. Bu ölçütler

doğrultusunda gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul eden Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan bir ilin merkezindeki devlet okullarında görev yapmakta olan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri ile eğitim kolunda faaliyet gösteren Eğitim-İş, Eğitim-Sen, Eğitim Bir-Sen ve Türk Eğitim-Sen il yöneticileri çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmada verilerin doyumuna ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsü dikkate alınarak her eğitim kademesinden ne kadar okul yöneticisinin ve ne kadar sendika yöneticisinin görüşüne başvurulacağı belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmada, 10 sendika, 24 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin 14'ü müdür, 10'u ise müdür yardımcısıdır; 5'i okulöncesi, 5'i ilkokul, 7'si ortaokul ve 7'si ise lise kademesinde yöneticilik yapmaktadır. Araştırma kapsamındaki okul yöneticileri en az 4 en fazla 30 yıllık kıdeme sahiptir. Sendika yöneticilerinin ise 9'u erkek, 1'i kadın; 3'ü Eğitim-İş'te, 3'ü Eğitim-Sen'de, 2'si Eğitim Bir-Sen'de, 2'si ise Türk Eğitim-Sen'de yöneticilik yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme soruları oluşturulurken bir taraftan soruların anlaşılır olmasına diğer taraftan da yönlendirici olmamasına özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan taslak sorular araştırmanın amacına uygunluğu, kapsam geçerliği açısından değerlendirilmek üzere üç eğitim bilimleri uzmanının görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formunda ifade edilme biçimi açısından bir soruda kısmi düzeltmeye gidilmiş bir soru ise görüşme formundan çıkarılmıştır. Bu şekilde veri toplama aracı ön görüşmeler için hazır hale getirilmiştir. Daha sonra görüşme formunun anlaşılabilirliğinin test edilmesi amacı ile 2 sendika yöneticisi ve her kademededen 1 okul yöneticisi ile ön görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde soruların anlaşılmasını zorlaştıracak ifadelerde düzeltme ve sadeleştirme işlemleri yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna son hali verilmiştir. Bu doğrultuda nihai haline kavuşan görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun birinci bölümde katılımcıların görevi, cinsiyeti, mesleki kıdemi ve çalıştıkları eğitim kademelerine ait bilgileri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise "Sizce çağın gerektirdiği yönetici özellikleri nelerdir?", "Mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olduklarını düşünüyor musunuz? Nedenleri ile açıklayınız?" gibi soruların da yer aldığı toplam 4 soru bulunmaktadır. Görüşmelerde, gerekli durumlarda soruların daha iyi anlaşılması ve veri zenginliğinin artırılması amacıyla sonda tipi sorular da kullanılmıştır.

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde ilk olarak üniversite etik kurul onayı (2021/12 - GO2021/427) ve İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni (05/11/2022 tarih ve E-27749142-605.01-40535390 sayı) alınmıştır. Pilot uygulama 25-30 Aralık 2021 tarihleri arasında, çalışma grubunu oluşturan katılımcılar ile yapılan görüşmeler ise 2022 yılının Ocak ayında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin, okul ve sendika işlerinin aksamayacağı, görüşme bütünlüğünün bozulmayacağı zaman dilimlerinde ve katılımcıların konuyla ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri mekânlarda gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara tekrar araştırmanın amacı vb. konular hakkında açıklamalar yapılmıştır. Katılımcıların görüşlerini rahatça

ortaya koyabilmeleri açısından görüşmelerin gizli olduğu, konuşulanların asla üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı, araştırma raporunda isimlerinin kesinlikle yer almayacağı, istedikleri anda görüşmeyi sonlandırabilecekleri bildirilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kaynakları ile uzun süreli etkileşim kurulmasına özen gösterilmiş ve katılımcılara görüşme sonrasında toplanan verilerden genel bir özet geçilmek suretiyle katılımcı teyidi de sağlanmıştır.

Veri Analizi

Elde edilen verilerin analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde amaç, veriler içinde saklı olabilecek gerçekleri, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek okuyucunun anlayabileceği bir şekilde açıklamaktır. İçerik analizinde (i) verilerin kodlanması, (ii) temaların bulunması, (iii) kodların ve temaların düzenlenmesi ve (iv) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2013) adımları izlenmiştir.

Veri analizinde tümevarım yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada ilk olarak elde edilen veriler dikkatli bir şekilde okunarak metinlerde araştırma konusuyla alakalı, anlamlı bütünlüğü olan bölümler belirlenmiştir. Bu bölümler, anlamını en iyi tanımlayan sözcük, kavram veya cümle aracılığı ile kodlanmıştır. Farklı bir zaman diliminde görüşme metin dosyaları tekrar okunarak anlamlı bölümler ve bu bölümleri tanımlamakta kullanılan kodlar gözden geçirilmiştir. Kodlama işlemi araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılmış; sonrasında karşılaştırılmıştır. Görüş ayrılığı olduğunda ham veriler incelenerek içeriği en iyi yansıtacak koda karar verilmiştir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerini açık bir biçimde yansıtabilmek amacıyla birebir alıntılara yer verilmiştir. Doğrudan alıntılar seçilirken çarpıcılık, açıklayıcılık, çeşitlilik göz önünde bulundurulmuştur. Doğrudan alıntılar verilirken katılımcıların isimlerinin gizli kalmasına adına okul öncesi için "OO", ilkököl için "İO", ortaokul için "OO" ve lise için "L", sendika yöneticileri için "SY" okul müdürü için "M", yardımcısı için "MY" kodları kullanılmıştır. Ayrıca bu sembollerin yanında bir numara verilmiştir. Örneğin okul öncesi müdür yardımcısı için "OO-MY-1" şeklinde bir kodlama yapılmıştır. Ayrıca, katılımcılar tarafından çok vurgulanan kodları belirtmek amacıyla her bir kodun dağılımına ilişkin sıklık (f) hesaplaması yapılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliğini artırmak amacıyla McMillan'ın (2000, akt. Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2014) önerileri dikkate alınarak birtakım tedbirler alınmıştır. bazı tedbirler alınmıştır. Görüşmeler katılımcılardan randevu alınarak katılımcılar için en uygun zaman dilimlerinde yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara çalışmanın önemi ve içeriği hakkında bilgi verilmiş katılımcı bilgilerinin tamamen gizli kalacağı ifade edilmiştir. Bu sayede katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmıştır. Veriler tek araştırmacı tarafından toplanmış ve kodlama işlemi birkaç kez okunarak yapılmıştır. Görüşmeler sonunda veriler yazılı hale getirilerek katılımcılarla yazılı metinlerin doğruluğu teyit edilmiştir. Elde edilen veriler diğer araştırmacı tarafından kodlanarak araştırmacılar arasındaki tutarlılığın test edilmesi amacıyla kodlar karşılaştırılmıştır. Kodlama güvenirliliği Miles ve Huberman'a (1994) ait olan (Güvenirlik = Görüş Birliği x 100 / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) şeklindeki formül

kullanılarak (%92) olarak hesaplanmış ve yeterli olduğu görülmüştür. Verilerin ayrıntılı olarak betimlenmesi için doğrudan alıntılara sık sık yer verilmiştir. Birebir alıntılar yapmak suretiyle bulguların okuyuculara en anlaşılır şekilde iletilmesi amaçlanmıştır. Araştırma süreci ayrıntılı bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır. Son olarak veriler toplandıktan sonra katılımcı teyidi yöntemine de başvurulmuştur.

Bulgular

Çağın Gerektirdiği Yönetici Özelliklerine İlişkin Bulgular

Sendika ve okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, sendika ve okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özellikleri ile ilgili olarak "*Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler* (n:65)", "*Kişisel özellikler* (n:32)", "*Yürütmeye ilişkin özellikler* (n:15) ve "*Diğer özellikler* (n:5)" kategorileri altında çok farklı niteliklere vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu kategoriler doğrultusunda katılımcılar çağdaş okul yönetisinde bulunması gereken farklı özellikleri ifade etmiş olsalar da tekrarlanma sıklığı ve çeşitlilik açısından "*Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler*" kategorisi altında verilen özelliklerin öne çıktığı söylenebilir. Okul ve sendika yöneticileri arasındaki görüş benzerliği anlamında da en fazla örtüşmenin söz konusu olduğu kategori de yine "*Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler*" kategorisidir.

Kategoriler özelinde araştırmanın bulguları incelendiğinde çağın gerektiği yönetici özellikleri ile ilgili olarak "*Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler*" kategorisi kapsamında sendika ve okul yöneticilerinin en fazla "*etkin iletişim becerisine sahip olma*" (n:12), "*teknolojik okuryazarlık*" (n:10), "*lider olma*" (n:10) ve "*yeniliklere açık olma ve kendini yenileyebilme*" (n:9) ile ilgili görüş sundukları anlaşılmaktadır. Bu özelliklere yönelik görüş sunan katılımcılardan biri (OO-Y1) "*...öncelikle iletişim becerisine sahip olmalıdır. İletişimi kurabilen kendini yetiştirmiş bir yönetici keşfedilmeyi bekleyen öğretmen, öğrenci becerilerini ortaya çıkarır*" şeklindeki ifadesi ile; bir diğeri (S4) "*Gelişen teknolojiye ayak uydurmalı, kendini yenilemeli ve teknolojiyi her anlamda etkin kullanabilmelidir.*" şeklindeki sözleriyle; bir başkası (OO-M4) "*Okulunda lider olup çalışanların motivasyonunu artırmalıdır*" diyerek; İO-Y2 kodlu katılımcı ise "*...çağın gerektiği yeniliklere açık ve uyum sağlayabilecek bir yapıda olmalıdır*" sözleriyle çağın gereği olarak okul yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmaları gerektiğinin altını çizmiştir.

Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler kategorisi altında yer alan diğer özellikler "*Mesleki açıdan yetkinlik/yeterlilik*", "*Sorun çözme becerisine sahip olma*", "*Mevzuata hâkim olma*", "*İleri görüşlü, vizyon sahibi olma*" ve "*Bilimsel düşünceye sahip olma*"dır. Bu özellikler bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler kategorisindeki diğer özellikler kadar sık ifade edilmemiştir, ancak diğer kategoriler altında katılımcıların ifade ettikleri özelliklerin bir kısmı ile benzer sıklıkta tekrarlanmış, çoğundan ise daha sık dile getirilmiştir. Bu özelliklerle ilgi görüş sunan katılımcılardan biri (İO-M3) "*Çalışanların çok ilerisinde bir meslek bilgisine haiz niteliklerle donatılmış olmalı*" şeklindeki ifadesi ile S10 "*yasa ve yönetmeliklere hâkim olmalıdır*" şeklindeki sözleriyle OO-M3 "*Yönetmeliğin yetersiz kaldığı yerde tecrübesi ile sorunların üstesinden gelebilen seklindeki*" ifadesiyle çağın gereği olarak okul yöneticilerinin bahsi geçen bu özellikleri taşıması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar.

Tablo 1. Çağın gerektirdiği yönetici özellikleri

Kategori	Kod	O.Y.	S.Y.	Toplam
Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler (n:49)	Etkin iletişim becerisine sahip olma	10	2	12
	Teknolojik okuryazarlık	8	2	10
	Lider olma	6	4	10
	Yeniliklere açık olma, kendini yenileyebilme	7	2	9
	Mesleki açıdan yetkinlik/yeterlilik	5	1	6
	Sorun çözme becerisine sahip olma	4	1	5
	Mevzuata hâkim olma	3	2	5
	İleri görüşlü, vizyon sahibi olma	2	3	5
Kişisel özellikler (n:32)	Bilimsel düşünceye sahip olma	3	-	3
	Adil olma	6	3	9
	Güvenilir olma	5	-	5
	Eleştiriye açık olma	3	1	4
	Anlayışlı olma	4	-	4
	Özgüvenli olma	2	-	2
	Sorumluluk sahibi olma	2	-	2
	Sabırlı olma	1	-	1
Yürütmeye ilişkin özellikler (n:29)	Fedakâr olma	1	-	1
	Disiplinli olma	1	-	1
	Karara katılımı destekleme	4	-	4
	Demokratik davranma	3	1	4
	Takım çalışmasını önemseme/teşvik etme	3	-	3
Diğer özellikler (n:6)	Çalışanları dinleme ve önemseme	2	-	2
	Çalışan motivasyonunu sağlama	-	1	1
	Milli ve evrensel değerlere sahip olma	1	2	3
Diğer özellikler (n:6)	Vatansever olma	1	-	1
	Toplumsal olaylara duyarlılık	-	1	1

O.Y. (Okul Yöneticisi), S.Y. (Sendika Yöneticisi)

Okul ve sendika yöneticileri “*Kişilik özellikleri*” kategorisi kapsamında da çağın gerektirdiği yönetici özellikleri ile ilgili bazı özellikleri sıralamışlardır. Ancak adil olma ve eleştiriye açık olmanın dışındaki diğer özelliklere yönelik olarak sendika yöneticilerinin görüş sunmadığı görülmektedir. Bu kategori bağlamında katılımcılar daha çok adil olmaya (n:9) vurgu yapmıştır. “*Güvenilir olma*” (n:5), “*Eleştiriye açık olma*” (n:4) ve “*Anlayışlı olma*” (n:4) da bu kategorideki öne çıkan özelliklerdir. İO-Y1 “*Bana göre çağdaş bir okul yöneticisi başarı kavramını kendisine ilke, adalet kavramını da kural haline getirmiş bir kişidir*” şeklindeki ifadesiyle; L-Y1 “*güven vermelidir*” ve L-M4 “*çalışanların kendisine güvenmesini sağlamalıdır*” sözleriyle adil ve güvenilir olmanın çağdaş bir okul yöneticisinin kişilik özelliklerinden biri olduğunu ifade etmektedirler. Bazı sendika ve okul yöneticilerine göre özgüvenli, fedakâr, sorumluluk sahibi, disiplinli olmak çağın gerektirdiği yönetici özellikleridir. Bu doğrultuda görüş sunan bir katılımcı (S4) “*kendine güvendiğini her haliyle hissettiren*” şeklindeki ifadesiyle; bir başka katılımcı (S10) “*yeri geldiğinde zorluklara karşı ilk önce kendi siper olabilen*” sözleriyle; bir diğeri ise (S8) “*bir konuda bir karar aldığında sonuna kadar uygulamaya çalışan*” diyerek konuya açıklık getirmiş ve görüşünü belirtmiştir.

Okul ve sendika yöneticileri “*Yürütmeye ilişkin özellikler*” kategorisi kapsamında “*Karara katılımı destekleme*” (n:4), “*Demokratik davranma*” (n:4), “*Takım çalışmasını önemseme/teşvik etme*” (n:3) “*Çalışanları dinleme ve önemseme*” (n:2) ve “*Çalışan motivasyonunu sağlama*” (n:1) özelliklerini çağın gerektirdiği yönetici özellikleri arasında sıralamışlardır. Katılımcı grupları açısından bir inceleme yapıldığında, bu özelliklerin her birine yönelik okul ile sendika yöneticilerinin görüş sunduğunu söylemek mümkün olmasa da

aralarında dikkat çekiçi bir farklılığının olmadığı görülmektedir. OO-M4’e göre çağdaş yönetici kararlara çalışanlarını dahil etmeli, kararları onlarla birlikte almalıdır. S10 ise “*...insan haklarına saygılı, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır*” ifadesi ile çağdaş okul müdürünün demokratik bir yaklaşıma sahip olması gerektiğini dile getirmiştir. L-M2 ise “*okul içinde yapılan çalışmalarda ben değil biz diyebilmelidir ve bu takım ruhunu kurumda yerleştirmesi gerekir. Bu tür takım çalışmasının olduğu okullarda her zaman başarıda beraberinde gelir*” ifadesi ile takım çalışmasını önemsemenin çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerinden biri olduğunu vurgulamaktadır.

Sendika ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre çağın gerektirdiği okul yöneticisi “*Diğer*” kategorisi altında verilen “*Milli ve evrensel değerlere sahip olma*” (n:3), “*Vatansever olma*” (n:1) ve “*Toplumsal olaylara duyarlılık*” (n:1) özelliklerini de taşımaktadır. Bu özelliklerle ilgili olarak S10 kodlu katılımcının “*çağdaş bir okul müdürü milli değerlerimizi evrensel bir bakış açısıyla harmanlayabilmelidir*”, OO-MY2 kodlu katılımcının “*ilk olarak vatanını seven bir kişi olmalıdır*” ve L-M1 kodlu katılımcının “*Benim gözümde toplumsal olaylara doğru reaksiyon veren bir okul müdürü çağdaş bir yöneticidir*” şeklindeki ifadeleri dikkat çekmektedir.

Mevcut Okul Yöneticilerinin Çağın Gerektirdiği Yönetici Özelliklerine Sahip Olma Durumlarına Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olup olmadıklarına ilişkin sendika ve okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olma durumları

Kategori	Kod	O. Y.	S. Y.	Toplam
Sahip	Yöneticilerin belli bir tecrübeye sahip olması	-	1	1
	Sahip olma nedeni açıklanmadı	4	-	4
Kısmen Sahip	Yönetici seçme yaklaşımı	1	-	1
	Göreve başlamadan önce gerekli eğitimlerin verilmemesi	2	-	2
	Okul yöneticilerinin kendilerini yenilememeleri	4	-	4
	Y kuşağının yeniliklere adapte olmakta güçlük çekmeleri	1	-	1
	Asgari düzeyde teknoloji kullanımına yatkınlık	2	1	3
Sahip Değil	Sözlü mülakat sürecinin tarafsız olmaması	3	2	5
	Siyasi iktidara yakın kişilerin yönetici olarak seçilmeleri	4	4	8
	Genellikle belirli bir sendikaya üye kişilerin yönetici olarak seçilmeleri	3	2	5

O.Y. (Okul Yöneticisi), S.Y. (Sendika Yöneticisi)

Tablo 2'ye göre, görüşüne başvurulmuş sendika ve okul yöneticilerinin çok azı, mevcut okul yöneticilerini çağın gerektirdiği yönetici özelliklerini taşıyor olarak değerlendirmektedir. Araştırmanın bu sorusuna sendika yöneticilerin sadece biri, kısmen yanıtını verirken çoğu, hali hazırda görev yapan okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadığını düşünmektedirler. Çalışma kapsamındaki okul müdür ve müdür yardımcılarının yarısına yakını ise mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine ya sahip olmadığı ya da kısmen sahip olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde sendika ve okul yöneticilerinin büyük bir kısmının mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadıkları yönünde bir düşünce birliği içinde oldukları söylenebilir. Ancak bu yönlü algının özellikle sendika yöneticilerinde daha da öne çıktığı görülmektedir.

Mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadığını düşünen katılımcılar bu durumun nedenini liyakatsiz yapılan atamalara bağlamışlardır. Örneğin; sendika yöneticilerinden birisi görüşünü "*Mevcut yöneticilerin çoğu siyasi iktidarların seçtiği ve onun istekleri doğrultusunda hareket eden, liyakatsiz, yönetim bilgi ve beceriden uzak kişiler*" şeklinde ifade etmiştir (S-10). Bir başka sendika yöneticisi, "*İyi bir yönetici yerine daha çok yandaş seçiliyor*" (S-2) ifadesi ile görüşünün sebebini açıklamıştır. Bu doğrultuda görüş sunan okul yöneticilerinden biri de (M-3) "*Bugünün yöneticileri siyasi partilerin yereldeki politik büro temsilcileridir*" şeklindeki ifadesi ile ortaya koymuştur. MY-1 kodlu katılımcı ise okul müdürlüğünü "*dinlenme ve rahat etme makamı*" olarak değerlendirirken bunun sebebini müdür olmak isteyen kişilerin müdürlük ünvanını alana kadar sergiledikleri disiplinin müdür olduktan sonra sergilemelerine bağlanmaktadır.

Tablo 3. Yönetmeliğin çağın ihtiyaç duyduğu okul yöneticilerini seçebilme yeterliliği

Kategori	Kod	O. Y.	S. Y.	Toplam
Seçebilme	Yazılı sınavda başarılı olma şartının aranması	1	-	1
Açısından Yeterli	Yapılan akademik çalışmaların değerlendirmede etkili olması	1	-	1
Seçebilme	Sınavların çok ölçücü olmaması	4	-	4
Açısından Kısmen Yeterli	Yönetici olarak görevlendirileceklerde bazı genel ve özel şartların aranması	4	-	4
	Yeterliliğin ön planda tutulmaması	4	2	6
Seçebilme	Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranan şartların yeterli olmaması	5	4	9
Açısından Yetersiz	Sübjektifliğe imkân tanıyan değerlendirme sisteminin varlığı (Sözlü sınavın olması)	4	4	8

*O.Y. (Okul Yöneticisi), S.Y. (Sendika Yöneticisi)

Mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine kısmen sahip olduğunu düşünen katılımcılardan biri bu düşüncesini yönetici atamalarının sınav gibi eleyici bir sistem ile yapılmaması ile gerekçelendirirken (SY-3) müdür yardımcılardan biri "*Yöneticilerin göreve başladıklarında seminare alınmaması, gerekli bilgi ve mevzuatın aktarılmaması, e-okul, mebbis gibi sistemler hakkında bilgi verilmemesi*" sözleri ile bu konuya ilişkin görüşünü açıklamıştır. Bir başka sendika yöneticisi (SY-4) ise yaş olarak Y kuşağına daha yakın olan mevcut yönetici grubunun yeniliklere adaptasyon sorunu yaşamasını, kendilerini yenilememelerini ve çağın şartlarına ayak uydurmada zorlanmalarını bu durumun gerekçesi olarak görmektedir.

Mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği özellikleri taşıdığına dile getiren okul yöneticileri görüşlerinin gerekçeleri açıklamazken bu doğrultuda görüş beyan eden sendika yöneticisi (SY-3) "*... kat imkanlarla okullarını yönetmek zorunda kalmaktadırlar*" sözleri ile konuya açıklık getirmiştir.

Yönetmeliğinin Okul Yöneticilerini Seçebilme Yeterliliğine İlişkin Bulgular

Sendika ve okul yöneticilerinin yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin çağın ihtiyaç duyduğu okul yöneticilerini seçebilme yeterliliği hakkındaki görüşleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, sendika yöneticilerinin tamamının mevcut yönetmeliğini çağın ihtiyaç duyduğu okul yöneticilerini seçebilme açısından yetersiz olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin ise sadece ikisi mevcut yönetmeliği bu açıdan yeterli olarak görürken bir kısmı kısmen yeterli, yarısından fazlası ise yetersiz olarak değerlendirmiştir.

Yetersiz olarak görüş sunan okul ve sendika yöneticilerinin çoğu, mevcut yönetmelikte yeterliliğin ön planda tutulmamasına, öznel bir değerlendirme sürecine imkân tanınmasına ve seçim ve görevlendirilmede aranan şartların yeterli olmamasına vurgu yapmışlardır. Katılımcılardan biri (SY-10) “Başlıca sorun mülakat sistemidir. Bu şekilde, yönetim becerisinden uzak kişiler yönetici olarak atanmaktadır”, bir diğeri (SY1) “Mülakat torpile sebep olmaktadır.” sözleri ile sözlü sınavdan kaynaklı mevcut yönetmeliğin çağın ihtiyaç duyduğu okul yöneticilerini seçebilme yeterliliğinden uzak olduğunu ifade etmişlerdir. Bir başka sendika yöneticisi de (SY-8) benzer nedenlerden dolayı mevcut yönetmelikle hak eden kişilerin yönetici olma ihtimalinin çok düşük olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu da mevcut yönetmeliğin bu bağlamdaki yetersizliğini dile getirirken değerlendirme komisyonlarından dem vurmushlardır. Örneğin; OO-MD2 kodlu okul yöneticisi “Mülakat süreci sorunlu. Özellikle bu süreci yürüten komisyonlar hiçbir eğitim almamış ve çoğunda bu özellikler yok” şeklindeki ifadesi ile mülakat komisyonlarının işin ehli ve eğitilmiş kişilerden oluşturulmamasın bu duruma yol açtığını savunmaktadır. Bazı katılımcıların ise mevcut yönetmeliğin okul yöneticilerini seçebilme yetersizliğini; istişareden uzak olması, ben yaptım oldu anlayışına sahip olması ve paydaşlardan görüş alınmaması gibi hususlardan kaynaklandığını düşündükleri görülmektedir. Bu konudaki düşüncesini OO-MD3 kodlu katılımcı “...yönetmelik çıkarken paydaşlar ile yeterli istişare yapılmadı. Uygulayıcılar karar veriyor, aşağı kademede uygulanıyor. Ben yaptım oldu anlayışı ile” şeklindeki ifadesi ile dile getirmektedir. Sendika yöneticilerinden biri ise (SY-9) “Yönetmelikler mevcut siyasal sistemin yöneticilerinin görüşlerine göre hazırlanmakta ve tüm toplumu temsil

etmemektedir” şeklindeki ifadesi ile konuyla ilgili görüşünü dile getirmiştir.

Genel olarak olumsuz görüşler dile getirilmiş olsa da bazı okul yöneticileri, mevcut yönetmeliği çağın ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip yöneticilerin seçimi açısından yeterli ya da kısmen yeterli bulmaktadır. Örneğin; İO-MY1 kodlu okul yöneticisi mevcut yönetmeliği yeterli bulma sebebini “Ne olursa olsun belirli bir değerlendirme ölçütünün olması bile seçim yaparken objektifliği de beraberinde getirmektedir. Yönetici seçimlerinin belirli kriterlere göre yapılması mantıklı bir karardır.” ifadesi ile açıklamaktadır. OÖ-MY1 kodlu yönetici ise “...mevzuat bakımından bilgiyi ölçmesi ve ek puan getirisi olan çalışmaların yöneticileri araştırmaya ve kendini geliştirmeye sevk ediyor olması” ifadesi ile mevcut yönetmeliğin kısmen yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bazı katılımcılar ise mevcut yönetmeliği bu bağlamda kısmen yeterli bulma gerekçesini; “Kendim yazılı sınav sonucu göreve gelmiş biriyim; ama yazılı sınavda yeterli ölçmenin yapıldığını düşünüyorum.” (İO-MY2), “Sınavda sorulan soruların geçerliliği ve güvenilirliği düşük, sınav soruları seçme soruları değil eleme soruları... Örneğin bir ilde yetişen ağaç çeşidi soruluyor tecrübe ile sabit” (İO-MD3) ve “Bildiginiz gibi dört yılı bitirince dört yıl uzatma durumu var. Uzatma Ek-2 formuyla yapılıyor ki bu formdaki ölçütlerin sağlıklı olduğunu düşünmüyorum.” sözleri ile ortaya koymuştur.

Yönetmeliğin Seçebilme Yeterliliği Artırmak İçin Yapılan Önerilere İlişkin Bulgular

Çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticilerin seçilebilmesi açısından yasal mevzuatta ne gibi hususlara yer verilmesi gerektiğine yönelik sendika ve okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Yönetmelikte yer alması gereken hususlara ilişkin öneriler

Kategori	Kod	O.Y.	S.Y.	Toplam
Görevlendirmede Şartlara İlişkin Öneriler (n:33)	Adayın iletişim becerisi dikkate alınmalı	4	1	5
	Adayın liderlik vasıfları ön planda tutulmalı	3	2	5
	Yöneticilik tecrübesi koşulu getirilmeli	2	1	3
	Akademik geçmiş dikkate alınmalı	3	-	3
	Mesleki gelişim girişimleri etki olmalı (Seminer, kurs, proje vs.)	1	2	3
	Teknolojik yeterlilik dikkate alınmalı	1	2	3
	Okul yöneticiliği öğretmenliğe dayalı olmamalı	2	1	3
	Vizyon sahibi olmak ön planda tutulmalı	2	-	2
	Mesleki yıl koşulu yükseltilmeli	1	1	2
	Seçimde atama yapılacak kurumun özellikleri dikkate alınmalı	1	-	1
	Kişisel özelliklerin uygunluğuna bakılmalı	1	-	1
Yöneticiler başarılı öğretmenler arasından seçilmeli	1	-	1	
Sınava İlişkin Öneriler (n:16)	Seçim yazılı sınava dayalı yapılmalı (mülakat kaldırılmalı)	6	2	8
	Yazılı sınavın içeriği değiştirilmeli/kapsamı genişletilmeli	4	2	6
	Sınavın yapılaş biçimi değiştirilmeli (Sınav uygulamalı olmalı)	-	2	2
Seçimin Yapılış Şekline İlişkin Öneriler (n:14)	Seçimde paydaşların görüşü alınmalı (Sendika, öğretmen vs.)	3	4	7
	Eğitim ve seminer temelli yetiştirme benimsenmeli	2	2	4
	Seçim tarafsız kurullar aracılığı ile yapılmalı	1	1	2
	Yetkin kişilerin değerlendirme yapması sağlanmalı	1	-	1
Yöneticilik Mesleğine İlişkin Öneriler (n:5)	Adaylık süreci getirilmeli	2	1	3
	Okul yöneticiliği profesyonel meslek olmalı	2	-	2
Atama Sonrasına İlişkin Öneriler (n:3)	Yöneticilerin yeterlikleri belirli periyodlarla değerlendirilmeli	1	1	2
	Atama sonrası güçlendirme çalışmaları yapılmalı (Lisansüstü eğitim, yurt dışına görevlendirme)	1	-	1

*O.Y. (Okul Yöneticisi), S.Y. (Sendika Yöneticisi)

Tablo 4 incelendiğinde, sendika ve okul yöneticilerinin mevcut yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine görevlendirmede aranacak şartlara, sınava, seçimin yapılış şekline, yöneticilik mesleğine, atama sonrasına ilişkin çeşitli öneriler sundukları anlaşılmaktadır. Katılımcı gruplarının görüş dağılımına bakıldığında ise okul yöneticilerinin daha çok öneride bulunduğu görülmektedir. Hem okul hem de sendika yöneticileri tarafından en fazla önerinin “Görevlendirmede aranacak şartlara ilişkin öneriler” kategorisi kapsamında sunulduğu anlaşılmaktadır. Sunulan önerilerin tümü bir bütün olarak ele alındığında ise “seçim yazılı sınava dayalı yapılmalı (mülakat kaldırılmalı) (n:8)”, “seçimde paydaşların görüşü alınmalı (Sendika, öğretmen vs.) (n:7)” ve “yazılı sınavın içeriği değiştirilmeli/kapsamı genişletilmeli (n:6)” önerilerinin daha fazla katılımcı tarafından önerildiği görülmektedir.

Kategoriler özelinde araştırmanın bulguları incelendiğinde, “Görevlendirmede aranacak şartlara ilişkin öneriler” kategorisinde “Adayın iletişim becerisi dikkate alınmalı” (n:5) ve “Adayın liderlik vasıfları ön planda tutulmalı” (n:5) önerilerinin daha fazla tekrarlandığı görülmektedir. Bu öneriler ile ilgili görüş sunan OO-MD4’e göre öncelikle idareci olarak okul müdüründe iletişim becerisi var mı ona bakılmalıdır. Liderlik vasıflarına sahipliğin aranması gerektiğini savunan S3 “Eğer mülakat uygulaması sürdürülecekse mülakat sürecinde adayların liderlik özelliklerine bakılmalıdır” bir başka katılımcı (S6) ise “Çevresindeki insanlara, yani çalışanlara liderlik yapabilecek mi? Bu sorunun cevabı aranmalıdır” şeklindeki ifadeleriyle bu öneriye ilişkin görüşünü belirtmiştir.

Görevlendirmede aranacak şartlara ilişkin öneriler sunan bazı katılımcılara göre kademeli yükselme getirilmelidir. Müdür olabilmek için belli bir süre müdür yardımcılığı yapmış olma koşulu aranmalıdır. Bazıları ise okul müdürü atamalarında akademik ve mesleki geçmişi, teknolojik yeterliliğin, atama yapılacak kurumun özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Örneğin İO-M3 kodlu katılımcı “Diğer memur, meslek grubu gibi çalışanların yöneticiliğe terfi ettirilmemesi gerekir. Okul yöneticiliği belli bir aşamadan, kademeden geçilerek kazanılmalı”, ifadesi ile kademeli yükselmeye, L-Y4 kodlu katılımcı “Okul yöneticiliği mevcut aday öğretmenlik sürecine benzer olmalı. Uzman ve tecrübeli bir yöneticinin gözetiminde deneyim kazanılmalıdır” ifadesi ile yöneticilik geçmişinin önemine, OO-Y1 kodlu katılımcının “Okul yöneticisinin aldığı seminerler ve kurslarında önemli bir yeri olmalı” ifadesi ile akademik ve mesleki gelişimin önemine ve S10 kodlu katılımcının “Okul yöneticilerinin branşlarına ve görevlendirilecekleri kurumların özelliklerine uygun bir şekilde sınav ve değerlendirme olmalıdır” atama yapılacak kurumun özelliklerinin dikkate alınması gerektiğine dikkat çektikleri görülmektedir.

“Sınava ilişkin öneriler” kategorisi kapsamında görüş sunan bazı katılımcılar, mülakata duyulan rahatsızlığı ve seçimin yazılı sınav aracılığıyla yapılması gerektiğini ifade etmiştir. En çok tekrarlanan bu öneri ile ilgili olarak SY-7 “Mülakat olmamalı, seçim sınavla yapılmalı,” diyerek görüş sunmuştur. Yazılı sınav yapmanın yeterli olmayacağını düşünen katılımcılarda bulunmaktadır. Bu katılımcılara göre sınavın içeriğinin ve kapsamının değiştirilmesi gerekmektedir. Örneğin OO-MY1 “Yönetici beraber çalıştığı insanları örgütsel amaçlara yöneltebiliyor mu sorusuna cevap olan bir ölçme aracı da kullanılmalı” şeklindeki ifadesi ile OO-M4

“Mevzuat bilgisi ve sosyal ilişkileri ölçecek sorular olmalı” ifadeleri ile öneriye ilişkin görüşünü dile getirmiştir.

Bazı katılımcılara göre çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticilerin seçilebilmesi açısından yasal mevzuatta seçimin yapılış şekli ile ilgili değişiklik yapılmalıdır. Örneğin L-M4 “Atananlar eğitime alınmalı. Gerektiğinde eğitim sonrasında da bir sınav yapılabilir” şeklindeki sözleriyle İO-MD1 “Atanan yöneticiler çağın gerekliliklerine göre bir eğitime tabi tutulmalı” ifadesiyle eğitim temelli bir yetiştirmenin olabilmesi için mevcut yönetmeliğe eklemeler yapılması gerekliliğini dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar sendika, öğretmen vb. paydaşların görüşünün alınmasını, bazıları seçim tarafsız kurullar aracılığı ile yapılmasını, bir katılımcı ise değerlendirmenin yetkin kişiler tarafından yapılmasını önermiştir. Örneğin OO-MD1 “Bir kişinin yönetici becerilerine sahip olup olmadığının en iyi birlikte çalışanları, yani mesai arkadaşları bilir. Bence yönetici seçiminde mesai arkadaşlarının da etkisi olmalıdır” şeklindeki sözleriyle yönetici seçiminde paydaş fikirlerinin de dikkate alınmasını savunmuştur.

Çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticilerin seçilebilmesi açısından yasal mevzuatta yöneticilik mesleğine ve atama sonrasına ilişkin eklemelerin/düzeltilmelerin yapılması gerektiğini düşünen katılımcılardan biri adaylık sürecinin getirilmesini istemiştir. Örneğin OK-Y1’in, “Adaylık süreci gibi bir süreç eklenebilir”, L-MY4’ün “Aday öğretmenlik gibi bir sürece ihtiyaç var. Yeni yöneticinin uzman bir idareci gözetiminde deneyim kazanılması gerekir” şeklindeki ifadeleriyle yönetici adaylığının getirilmesini önerdikleri görülmektedir. Diğer yandan İO-MD1 kodlu katılımcı ise “Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olmalı ve okul yöneticilerine kadro verilmeli. Okul idarecilerinin geleceği birilerinin iki dudağı arasında olmamalı. İdarecilik kazanılmış hak olmalı” sözleri ile “okul yöneticiliği profesyonel meslek olmalı (n:2)” kodunu desteklediği bulgusuna ulaşılmıştır. Atama sonrasına ilişkin öneriler de sunan S4 “Yöneticilerin hazır bulunmuşlukları belli dönemlerde değerlendirilmeli” ifadesi ve S10 “Yöneticilerin akademik kariyer yapmaları ve yurtdışı tecrübesi edinmeleri sağlanmalı” şeklindeki ifadeleri ile görüşlerini dile getirmişlerdir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, sendika ve okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak 05.02.2021 tarihinde yürürlüğe giren Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin çağın gerektirdiği özelliklere sahip okul yöneticilerini seçebilme yeterliliği sorgulanmıştır. Ayrıca Yönetmeliğin bu bağlamdaki yeterliliğinin artırmaması amacıyla ne gibi hususların eklenmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulguları ışığında genel bir değerlendirme yapıldığında, sendika ve okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği okul yöneticisinin özellikleri ile ilgili bilgi, tecrübe ve yetenek, kişisel ve yürütme ile ilgili özellikler ve diğer özellikler kategorileri kapsamında çok sayıda özelliğe vurgu yaptıkları görülmektedir. Kategoriler ve altındaki özellikler dikkate alındığında sendika ve okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özellikleri bağlamında kişisel özelliklerin dışında görevin gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemlere, tekniklere ve işlemlere; gerek birebir gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme ilgili teknik bilgi ve yeterliklere; destekleyici ve yönlendirici, süreçlere dair birçok özelliğe değindikleri söylenebilir. Ayrıca katılımcıların vurgu yaptıkları özelliklerin birçoğunun genel

hatlarıyla alanyazında belirtilen çağdaş yönetici özellikleri ile örtüştüğü ifade edilebilir. Örneğin Özmutf'ın (2019) çağdaş yönetici nitelikleri ve yönetsel konular başlıklı çalışmasında vizyon sahibi olma, stratejik düşünebilme, liderliği önemseme, yetkinliklere odaklanma, etkin iletişim sağlama, takım çalışmalarını yaygınlaştırma, motivasyona önem verme, çatışmaları çözümleyerek çözme, kültüre odaklanma gibi özellikler bu çalışmada olduğu gibi yöneticilerin sahip olması gereken çağdaş nitelikler arasında sıralanmıştır. Araştırmanın bu sonucunun mevcut çalışmalar ile örtüşmesi, sendika ve okul yöneticileri çağdaş okul yöneticisinin taşınması gereken özelliklerinin bilincindedir şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada sendika ve okul yöneticileri çağıın gerektirdiği yönetici özellikleri ile ilgili çok farklı özelliklere değinseler de katılımcılara göre çağdaş okul yöneticileri daha çok “*Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler*” kategorisi altına yer alan özelliklere sahip olmalıdır. Örneğin katılımcıların önemli kısmına göre çağıın gerektirdiği yönetici her şeyden önce etkin iletişim becerisine sahip olmalıdır. Teknolojik okuryazar, lider, yeniliklere açık, mesleki açıdan yetkin, mevzuata hâkim, ileri görüşlü, vizyon sahibi olmalıdır. Sorun çözme becerisine ve bilimsel düşünceye sahip değildir. Bu özelliklere ilişkin okul ve sendika yöneticilerinin görüş dağılımları incelendiğinde bilimsel düşünceye sahip olmanın dışındaki özelliklerle ilgili olarak hem sendika hem de okul yöneticilerinin görüş sundukları, dolayısıyla katılımcı grupları arasındaki görüş benzerliğinin en fazla “*Bilgi, tecrübe ve yetenek ile ilgili özellikler*” kategorisinde yer alan özelliklerde olduğu söylenebilir. Araştırmanın bu sonucu, sendika ve okul yöneticilerinin çağdaş yönetici özelliklerini daha çok bilgi, tecrübe ve yetenek gibi zaman içinde geliştirilebilecek özellikler olarak değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların belirttikleri tüm özellikler göz önünde bulundurulduğunda gerek okul gerekse sendika yöneticilerinin çağdaş okul yöneticisinin özellikleri ile ilgili çok fazla hususa dikkat çektiği, ancak bazı özelliklerin daha öne çıktığı görülmektedir. Örneğin liderlik özelliklerine ve etkin iletişim becerilerine sahip olma, adil olma, mevzuata hâkim ve yeniliklere açık olma, kendini yenileyebilme ve mesleki açıdan yetkinlik her iki grupta da görece daha fazla vurgulanan özellikler arasındadır. Alanyazın incelendiğinde, araştırmanın “*etkin iletişim becerilerine sahip olma*” sonucunun etkili okul müdürlerinin iletişim becerisine sahip (Şahan, 2018) bir kişi olması gerektiği bulgusuyla örtüştüğü söylenebilir. Bir yöneticinin zamanının dörtte üçünün iletişim kurmakla geçtiği (Laud, 1998), okullarda yöneticilerin diğer paydaşlarla iletişimi etkili bir şekilde kullanması halinde okul başarısının artacağı (Araç (2014) dikkate alındığında, içerisinde çok karışık bir iletişim ağı bulunan okullarda (Açıklan ve Turan, 2015) yöneticilerin iletişim becerilerinin çok önemli olduğu yorumu yapılabilir. 21. yüzyıl becerilerinin değerlendirildiği çalışmada çağdaş bir eğitim yöneticisinde olması gereken özelliklerden biri de teknolojik okuryazarlık olarak belirtilmiştir. Partnership (2021) tarafından yapılan bu çalışmaya göre çağdaş okul yöneticisi, teknolojik araçları bilgiye ulaşmak ve aktarmak için kullanabilmeli, yönetirken iletişimi sağlamak için teknolojiden faydalanabilmeli ve bilgi-iletim teknolojileri konusunda yasal ve ahlaki değerlerin farkında olmalıdır. Dolayısıyla araştırmanın “*teknolojik okuryazarlık*” sonucunun da alanyazın tarafından desteklendiği söylenebilir. Ayrıca çalışmada hem sendika hem de okul yöneticileri tarafından ifade edilen “*adil olma*” özelliğinin çağdaş yöneticilerin eşitlik ve adalete önem veren kişiler olduğunu ortaya koyan Helvacı ve Aydoğan'ın (2011)

araştırmasıyla desteklendiği söylenebilir. Cemaloğlu'nun (2002) okullarda nitelikli bir eğitim verilebilmesi için etkili bir yönetici liderliği olması gerektiği ve Agih'in (2015) eğitimdeki kalitenin göstergelerinden birinin liderlik olduğu ifadeleri de mevcut araştırma bulgusunu desteklemektedir. Ayrıca Bolanle (2013) okul müdürlerinin etkili liderlik özellikleri ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu da mevcut çalışmada sendika ve okul yöneticilerinin çağdaş yönetici için liderlik özelliğini ön plana çıkarmalarını desteklemektedir. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013), Çalık ve Şehitoğlu (2006), Gümüşeli (2001) ve Balyer'in (2012) çalışmasında da okul müdürlerinin çevredeki değişimlere duyarlı olmaları ve değişime ayak uydurmaları, mevzuatın yanı sıra etik ilkeleri de göz önünde bulundurmaları gibi araştırmadakin benzer özelliklere değinilmiştir.

Araştırmanın bazı katılımcılarına göre çağıın gerektirdiği okul yöneticisi güvenilir, eleştiriye açık, anlayışlı olmalıdır; çalışanlarını karara katabilmeli, demokratik davranmalı, takım çalışmasını önemsemeli ve teşvik etmeli, milli ve evrensel değerlere sahip olmalıdır. Araştırmanın bu bulgusunun, McEwan'ın (2018) kendini geliştirme fırsatını yakalayabilmesi açısından etkili okul yöneticilerinin eleştiriye açık ve kendilerine yöneltilen eleştiriler karşısında soğukkanlı olmaları gerektiği sonucu ile Helvacı ve Aydoğan'ın (2012) etkili okul yöneticisinin anlayışı ve empati kuran kişi olduğu bulgusuyla; okul müdürlerinin yeniliklere açık olmamasını demokratik bir davranış eksikliği olarak değerlendiren araştırma sonucuyla (Gül ve Saraç, 2018) örtüştüğü görülmektedir.

Çok sık vurgulanmasa da çalışmada ulaşılan çağdaş yönetici özelliklerinin bazılarından katılımcıların çağdaş bir okul yöneticisinin içten, geleceği okuyabilen, sorun çözebilen, çalışanları motive edip onları anlayan hem Türk kültürünü bilen hem de dünyayı iyi tanıyan, vatan sevgisinin yanında toplumun nabzını da iyi tutan bir yapıda olması gerektiğine dair bir düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulguları ışığında bir değerlendirme yapıldığında, sendika yöneticilerinin neredeyse tamamının, okul yöneticilerinin ise büyük bir kısmının mevcut okul yöneticilerinin çağıın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadıkları yönünde bir düşünce birliği içinde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin yarısına yakını ve sendika yöneticilerinden ise sadece biri, mevcut okul yöneticilerinin çağıın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olma durumlarını kısmen yeterli olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla sendika yöneticilerinde daha öne çıksa da her iki katılımcı grubunda da, mevcut okul yöneticilerinin çağıın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadıkları yönünde bir algının söz konusu olduğu söylenebilir. Katılımcıların çok azının mevcut okul yöneticilerinin çağıın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olduğunu ifade etmeleri oldukça üzücü bir durum olarak değerlendirilebilir. Alanyazın incelendiğinde benzer bulguları olan araştırmalara rastlanmaktadır. Örneğin Yalçın (2017) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin zayıf olması, sorun çözme becerilerinin yetersiz olması, iletişim becerisinin yetersiz olması ve sorumluluk alma gibi konularda bazı eksikliklerinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Boyacıoğlu ve Güneyli (2022) çalışmalarında okul müdürlerinin kendilerini geliştirmemeleri ve özgüven eksikliği nedeniyle öğretmenlerle olan konuşmalarında emir verici ve kırıcı olabildiklerini bulgusuna ulaşmaları da mevcut araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

Mevcut okul yöneticilerini çağın gerektirdiği yönetici özellikleri açısından yetersiz olarak değerlendiren katılımcıların bu durumu gerekçelendirirken büyük oranda yönetici seçme yaklaşımının objektif olmamasına vurgu yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların çoğu, mülakat sürecinin tarafsız olmadığını, siyasi iktidarın seçimi etkilediğini ve genellikle belirli bir sendikaya üye kişilerin yönetici olarak seçildiğini düşünmektedir. Benzer konulara bazı yazarlar tarafından da dikkat çekilmiştir. Örneğin; Demirtaş ve Özer (2013) pek çok eğitimcinin ve eğitim sendikalarının okul yöneticisi seçiminde siyasi kaygıların ön planda tutulduğunu dile getirdiklerini ifade etmektedir. Ayrıca Konan, Çetin ve Yılmaz (2017) araştırmalarında öğretmenlerin okul yöneticisi seçiminde etkili olan unsurların en başında sendika ve siyasi görüşü belirtmeleri de mevcut araştırma bulgusunu desteklemektedir. Benzer şekilde Özdoğru (2019) okul yöneticilerinin liyakat hakkındaki ilkesinin değerlendirdiği araştırmada liyakat ilkesini ilk sırada sendikal ayrımcılık ve siyasi baskıların engellediği bulgusu da siyasi tercihlerin ve sendikal ayrımcılığın yönetici seçme görevlendirme sürecinde etkili olduğunu göstermektedir. Maalesef siyasi görüş ve sendikal farklılıkların yönetici seçiminde etkili olduğuna dair çokça çalışma bulgusu olması da bazı eğitimcilerin ve diğer paydaşların yönetici seçme ve görevlendirme sürecinin adil olmadığı algısına sahip olduklarının göstergesi olarak yorumlanabilir.

Araştırmada ayrıca, sendika yöneticilerinin tamamının okul yöneticilerinin ise çoğunun mevcut yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğini çağın ihtiyaç duyduğu okul yöneticilerini seçme kabiliyetinin yetersiz olduğu yönünde görüş bildirdiği, az da olsa bazı okul müdürlerinin bu açıdan mevcut yönetmeliği kısmen yeterli olarak değerlendirdiği saptanmıştır. Katılımcıların bu yetersizlikleri dile getirirken ilginç ifadelerle başvurdukları görülmüştür. Bu ifadeler arasında sınavların çok ölçücü olmaması, ölçme kriterlerinin yetersizliği, yeterliliğin ön planda tutulmaması, öznel bir değerlendirme sürecinin olmaması örnek verilebilir. Bu ifadeleri Aslanargun ve Atmaca'nın (2017) çalışmalarında yapılan görevlendirmelere karşı açılan dava gerekçelerinin en başında değerlendirmenin nesnel değil öznel olması bulgusu açıkça desteklemektedir. Diğer yandan katılımcıların bazıları yönetmeliği liyakat eksikliğinden dolayı yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin de liyakatsiz değerlendirme süreçlerinin sorun olduğu Konan, Çelik ve Çetin'in (2018) çalışma bulgularında ortaya konmuştur. Ayrıca Özmen ve Kömürlü (2010) araştırmalarında yönetici seçme ve görevlendirmelerde uygulanan sınavların pratikten daha çok teorik bilgiyi ölçmesi sebebi ile yeterli bir ölçücülüğe sahip olmadıkları bulgularına ulaşmıştır. Diğer yandan Recepoğlu ve Kılıç (2014) yazılı sınavların objektifliğinin sağlanması gerektiğini ve hatta tarafsız kurullar tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmesi, yazılı sınavların yetersiz olduğunu destekler niteliktedir. Yazılı sınavın ölçme konusunda eksikliklerinin bir tanesini de aşırı mevzuat bilgisi içerdiği şeklindeki bulgusuyla Şen ve Kasapoğlu Tankutay (2021) ortaya koymaktadır. Tüm bu çalışmaların bulguları ışığında yazılı sınavın ölçücü olmadığı ve ölçme kriterlerinin yetersiz olduğu yorumu yapılabilir. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusunun mevcut araştırmalarla desteklendiği söylenebilir.

Son olarak araştırmada, çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticilerin seçilebilmesi için mevcut yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yer alması gereken hususlara

ilişkin sendika ve okul yöneticilerinin görevlendirmede aranacak şartlara, seçme sınavına, yönetici seçiminin yapılış şekline, yöneticilik mesleğine ve atama sonrasına ilişkin çok sayıda öneride buldukları saptanmıştır. İki grubun dile getirdikleri önerilerde benzer konuların farklı öncelik sırasında ifade edildiği görülmüştür. Katılımcılar tarafından eklenmesi gereken hususlara ilişkin yapılan önerilerin hem çok hem de çeşitlilik göstermesi, mevcut yönetmeliğin çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticileri seçebilme yeterliliğinin zayıf olmasının bir yansıması olabilir. Bu sonuç, mevcut yönetmelik sendika ve okul yöneticileri tarafından yetersiz ve eksiklikleri olan bir yönetmelik olarak değerlendirilmiştir şekline yorumlanabilir. Benzer şekilde Kiraz, Uğur, Türkoluk, Gürbüz ve Bolat (2022) değerlendirme formlarının çeşitli olumsuzluklarla dolu olması, eski belgelere ulaşma konusundaki sıkıntılar, kır-kent arası eşitsizlikler, değerlendirmeye esas ödüllerin keyfi verilmesi, komisyonların adil olmaması, başvuru şartlarının yetersizliği ve yazılı sınav konularının dağılımları açısından mevcut yönetmeliğe yönelik çok sayıda olumsuz görüşün olduğunu belirtmektedir.

Araştırmada katılımcıların sundukları önerilerin çoğunun başvuru şartlarına ve adayın taşıyacağı koşullara yönelik olduğu görülmüştür. Bu bağlamda dile getirilen önerilerden bazıları iletişim becerisi dikkate alınmalı, liderlik vasıfları ön planda tutulmalı ve teknolojik yeterlilik dikkate alınmalı gibi önerilerdir. Bunlar ve görevlendirmede aranacak koşullar doğrultusunda sunulan diğer öneriler göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların mevcut yönetmelikte yetkinliğin, yeterliliğin ön planda tutulmasını garantileyecek iyileştirmelere ihtiyaç olduğu yönünde görüş sundukları anlaşılmaktadır. Araştırmada okul ve sendika yöneticilerinin bu doğrultuda daha fazla öneri getirmiş olmaları, yönetici atamalarında "yeterlik yerine yakınlık önemlidir" algısı ya da gerçeği etki yapmış olabilir. Alanyazın tarandığında, okul yöneticilerinin yeterliliğinin özde öğrenciler, çalışanlar ve okul başarısı; genelde ise eğitim sisteminin ve toplumun başarısı üzerinde etkili (Celep, 2000) olması nedeniyle işin gerektirdiği bilgi ve beceriye, yani çeşitli yeterliklere sahip kişilerin okullara yönetici olarak atanmaları gerektiği (Önder ve Küpeli, 2017); donanımlı kişiler okul yöneticisi olmalıdır (Çoşkungönül ve Gül, 2020) yönünde bulgular göze çarpmaktadır.

Mevcut araştırmada çağın gerektirdiği özelliklere uygun yöneticilerin seçilmesi için katılımcı gruplarının çoğunlukla adil, şeffaf ve objektif bir değerlendirme sistemi getirilmesi yönünde öneriler sundukları söylenebilir. Bu durum, çağın gerektirdiği okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin kapsamı ve mevcut yönetmeliğin sınırlılığının bir yansıması olarak düşünülebilir. Mevcut atama veya görevlendirmelerin nesnel ölçütlere göre yapıldığına ilişkin şüpheler katılımcıların mülakat kaldırılmalı, seçim yazılı sınava dayalı yapılmalı, seçimin yetkin kişilerden oluşan tarafsız kurullar aracılığıyla yapılmalı ve aday değerlendirme sürecine paydaşlar dâhil edilmeli şeklinde önerilerde bulunmalarına yol açmış olabilir. Dilbaz ve Atış (2021) tarafından yürütülen araştırmaların sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda mevcut yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde adil, şeffaf ve objektif bir değerlendirme sistemini garantilemeye yönelik düzenlemelere ihtiyaç olduğu söylenebilir. Demirel ve Ergezen (2022) araştırmalarında ortaöğretim kurumlarına yönetici ataması için bir model önerisi sunarken yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin liyakati ön plana çıkaracak şekilde düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Ayrıca yönetici adaylık sürecinin getirilmesi ve okul müdürlüğü atamasında yöneticilik deneyiminin öncelikli olarak göz önünde bulundurulması gibi sunulan öneriler göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların yöneticilik kariyer basamaklarına ilişkin bir yapılandırmaya gidilmesinin gerekliliğini vurguladıkları anlaşılmaktadır. Bu çalışmada olduğu gibi Yıldız, Ateş ve Pehlivan'ın (2022) çalışmasında da benzer konuya değinilmiş ve mevcut yönetmeliğin kariyer basamağı açısından iyileştirmeye ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır.

Diğer yandan çalışmada her iki katılımcı grubunda da zaman zaman mevcut yönetmelikte var olan koşullara ilişkin önerilerin getirildiği gözlemlenmiştir. Örneğin akademik geçmiş ve çalışmalar ile mesleki gelişimi artırmaya yönelik seminer, kurs, proje gibi durumların yönetici seçiminde etkili olması gibi. Bu durum, bu ve benzeri kriterlerin yönetici seçiminde dikkate alınma oranının katılımcıları tatmin etmediğinin ya da yönetmeliğin içeriğinin paydaşlar tarafından ayrıntılı olarak bilinmediğinin bir göstergesi olabilir. Alanyazın incelendiğinde Konan, Çetin ve Yılmaz (2017) okul müdürü görevlendirilmesine ilişkin öğretmen görüşlerini inceledikleri çalışmada katılımcıların yarıdan fazlasının yönetmeliği incelemedikleri görülmektedir.

Çağın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticilerin seçilebilmesi için mevcut yönetmelikte yer alması gereken hususlara ilişkin sendika ve okul yöneticilerinin ortak ve sıklıkla ifade ettikleri iletişim becerisi dikkate alınmalı, mülakat kaldırılmalı ve seçim yazılı sınava dayalı olarak yapılmalı önerileri bir çelişki gibi görülebilir. Çünkü iletişim becerilerinin ölçülmesi gerekliliğinden bahseden katılımcılar diğer yandan adayların iletişim becerisini ölçmenin tek yolu gibi görünen mülakatın kaldırılmasını istemektedirler. Bu bir çelişki gibi görünse de katılımcı görüşleri dikkate alındığında sendika ve okul yöneticilerinin mülakat sisteminin adil olmamasından kaynaklı böyle bir istekte buldukları anlaşılmaktadır.

Öneriler ve Sınırlılıklar

Araştırmanın sonuçları bazı sınırlılıklar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bu araştırma Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki bir ilin merkezinde MEB'e bağlı okullarda görev yapan okul müdürleri ve sendika yöneticilerinin görüşlerine göre gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple 5 Şubat 2021 tarihli MEB yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği hakkındaki değerlendirmeler bu kapsamdaki katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın farklı illerde, farklı örneklerde farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır.

Araştırmanın mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmadığı yönündeki sonucu ile yöneticinin okul etkililiği üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, öncelikli olarak mevcut okul yöneticileri için çağın gerektirdiği yönetici özelliklerini kazandırmaya yönelik faaliyetlere ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Araştırmanın mevcut okul yöneticilerinin çağın gerektirdiği yönetici özelliklerine sahip olmama sebeplerine ve katılımcıların mevcut yönetmeliğe ilişkin önerilerine ilişkin sonuçları göz önünde bulundurulduğunda yönetici atama ve görevlendirme yönetmeliğinin bir an önce revize edilmesinin gerektiği düşünülmektedir. Paydaş katılımı ile liyakatin öne çıkarılması ve liderlik becerilerini ölçebilen, adil, şeffaf ve nesnel bir değerlendirme sürecini garanti altına alan bir yönetmeliğe ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları ve kaynakların sınırlılığı ile etkin kullanımın son derece önemli olduğu göz önünde

bulundurulduğunda yeni oluşturulacak yönetmelikte okul yöneticilerin "seç-eğit" yaklaşımı ile atanmasına imkân tanınması önerilebilir. Ayrıca araştırmannın yöneticilerin rehavete kapılma ve kendini yenileme potansiyeli ile ilgili sonuçlarının yanı sıra son yüzyıldaki değişim hızı yüksekliği, bilgilerin güncelliğini çok kolay kaybetmesi dikkate alındığında, çağın gerektirdiği özellikleri taşıyan okul yöneticilerine sahip olmak için yeni oluşturulacak mevzuatta yeterliğinin belli periyotlarla sorgulanmasına olanak veren bir düzenlemeye mevzuata ihtiyaç olduğu öngörülmektedir.

Yazar Katkı Oranı

Tüm yazarlar makalenin tüm süreçlerinde eşit oranda rol almışlardır. Tüm yazarlar çalışmanın son halini okumuş ve onaylamıştır.

Etik Kurul Beyanı

Bu çalışma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel olmayan Etik Kurulunda (Protokol No. GO 2021/427) 01.12.2021 tarihli 2021/12 toplantısında alınan onay kararı ile yürütülmüştür.

Çatışma Beyanı

Yazarlar çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmadığını beyan etmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. & Turan, S. (2015). *Okullarda etkili iletişim* (2. baskı). Pegem Yayıncılık.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and, Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Agih, A. A. (2015). Effective school management and supervision: imperative for quality education service delivery. *An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*, 9(3), 62-74. <https://www.doi.org/10.4314/afrev.v9i3.6>
- Akçay, P. (2020). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarının değerler çerçevesinde incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.
- Araç, İ. (2014). *Okulda iletişim*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Aslanargun, E. & Atmaca, T. (2017). Okul müdürlüğü atamalarında idari yargının iptal gerekçeleri ve öne çıkan hususlar. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 545-559.
- Aydın, M. (2022). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2014). Okula toplumsal katılım. H.B. Menduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (304-319). Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul kuram, uygulama ve araştırma*. Pegem Akademi.
- Balcı, S. (2022). Türkiye'deki okul müdürü yetiştirme, seçme ve atama sürecinin PISA'da ilk sıralarda yer alan ülkelerle karşılaştırması. *Atlas Journal*, 8(48), 2721-2737. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6957394>
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.
- Beycioğlu, K. & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve

- öğretmenlerin rolleri. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 153-173.
- Bolanle, A. O. (2013). Principals' leadership skills and school effectiveness: the case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Boyacıoğlu, B. & Güneşli, A. (2022). Okul yöneticileri nasıl konuşuyor? Öğretmenlerin gözünden bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(12), 27-50.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (17. Baskı). Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. Karadeniz & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Pegem Akademi.
- Celkan, H. Y. (2018). *Eğitim sosyolojisi*. Asos Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2), 153-154.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170), 0-0.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*, 1, 47-52.
- Çoşkun, S. & Gül, İ. (2020). İlkokul öğretmenlerinin okul yönetiminin demokratikleşmesine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi*, 213-221.
- Deakin Crick, R. (2008). Pedagogy for Citizenship. (Eds. F. Oser & W. Veugelers). *Getting Involved: Global Citizenship Development and Sources of Moral Values* (p. 31-55). Sense Publishers.
- De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (2002). *Human resource management*. Von Hofman Press.
- Demirer, M. & Ergezen, M. D. (2022). Milli eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumlarına okul yöneticisi seçme ve görevlendirme model önerisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 520-538. <https://www.doi.org/10.21733/ibad.1017971>
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2013). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 22(1), 1-24.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Demirtaş, Z. & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Dilbaz, E. & Atış, D. (2021). 2017, 2018 ve 2021 MEB yöneticisi seçme görevlendirme yönetmeliklerinin yöneticiliğe ilk kez görevlendirme bağlamında karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4), 366-384. <https://doi.org/10.34056/aujef.882443>
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(170), 266-280.
- Duman, İ. (2021). 2023 eğitim vizyonu belgesi, kamu okullarına okul müdürü görevlendirme. *Kesit Akademi Dergisi*, 7(26), 540-547.
- Dursun, D. (2012). *Siyaset bilimi*. Beta Yayıncılık.
- Eğitim-Bir-Sen, (2021, 12 Şubat). *Eğitim kurumlarına yöneticisi seçme ve görevlendirme yönetmeliğini yargıya taşıdık*. <https://www.ebs.org.tr/manset/5360/egitim-kurumlarına-yöneticisi-seçme-ve-görevlendirme-yönetmeliğini-yargıya-tasidik>
- Eğitim-İş. (2021, 9 Şubat). *Yöneticisi görevlendirme yönetmeliğini yargıya taşıdık*. <https://www.egitimis.org.tr/guncel/sendika-haberleri/yöneticisi-görevlendirme-yönetmeliğini-yargıya-tasidik-3478/>
- Fraenkel, J.R., Wallen, N.E., & Hyun, H.H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (Eight Edition). McGraw-Hill.
- Genç, S. Z. (2016). *Eğitim sürecinde aile okul ve toplum*. Pegem Akademi.
- Gregg, R. T. (1957). *The administrative process in administrative behavior in education*. Harper & Row Publishers.
- Gül, İ. & Saraç, G. (2018). Okul müdürlerinin demokratik tutumları. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 155-172. <https://doi.org/10.20860/ijoses.435764>
- Gül, İ. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Işıklar Pürçek, K. (2017). Okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 64-74.
- Karaca, İ., Özcan, M. & Karaca, N. (2021). 2021 Yılında yayınlanan MEB'e bağlı Eğitim Kurumlarına Yöneticisi Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin 2023 Eğitim Vizyonu bağlamında incelenmesi. *Alanyazın*, 2(1), 26-32.
- Konan, N., Çetin, R. B. & Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Konan, N., Çelik, O. T. & Çetin, R. B. (2018). Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirme sorunu: bir meta sentez çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education)* 44, 92-113. <https://www.doi.org/10.9779/PUJE.2018.208>
- Kurtgöz, E. & Polat, S. (2022). İlk defa yöneticisi atama ve değerlendirme ölçeğine ilişkin öğretmen ve yöneticisi görüşlerinin incelenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 80-95.
- Laud, L. (1998). Changing the way we communicate. *Educational Leadership*, 55(7), 23-25.
- McEwan, E. (2018). *Ten traits of highly effective principals* (N. Cemaloğlu, Çev.). Pegem Akademi. (Orijinal çalışma basım tarihi 2003).
- MEB, (2018). 2023 eğitim vizyonu. http://2023Vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf

- MEB, (2021, 5 Şubat). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği*.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38297&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörü: S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Özdemir, S. (2022). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem.
- 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 Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Özmutaf, N. M. (2019). *Çağdaş yönetici nitelikleri ve yönetsel konular*. Detay Yayıncılık.
- Partnership. (2011). *Framework for 21st Century Learning*.
<https://www.battelleforkids.org/networks/p21>
- Recepoglu, E. & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Schmidt, A. G. (2002). *Demokrasi kuramlarına giriş*. (M. E. Köktaş. Çev. 2. Baskı) Vadi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2001).
- Seçkin, T. (2019). *Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Şahan, G. (2018). *Etkili okul müdürlerinin özellikleri*. I. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018), 219-225.
- Senge, M. P. (1998). *Beşinci disiplin* (A. İldeniz, A. Doğukan, Çev.). Yapı Kredi Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 1993).
- Şen, E. & Kasapoğlu Tankutay, H. (2021). Okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 297-312.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Trail, K.(2000). Taking the lead: the role of the principal in school reform. *Connections*, 1(4), 1-8.
- Türk Eğitim Sen. (2021). *MEB yönetici atama yönetmeliğine dava açıldı*.
<https://www.mebpersonel.com/sendikalar/meb-yonetici-atama-yonetmeligine-dava-acildi-h249755.html>
- Üstün, A. & Arslan, B. (2021). Okul yöneticilerinin yönetici atama süreçleri ile ilgili tutumları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 424-445.
- Yalçın, S. (2017). Öğretmenlerin algılarına göre istenmeyen okul yöneticisi davranışları. *EKEV Akademi Dergisi*, 69, 105-116.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yıldız, B. B., Ateş, F. & Pehlivan, F. (2022). Okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin algı ve beklentileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 465-484.
<https://doi.org/10.17240/aibuefd.2022.-972994>

Extended Summary

Introduction

School administrators are the most important actors in the realization of the goals of schools, which are at the center of the education system (Can, 2018). In this respect, the process of selecting school administrators (Cemaloğlu, 2002) and the selection criteria (Seçkin, 2019) are very important. For this reason, there have been constant changes in the legislation on this issue in Turkey since the establishment of the Republic. The last change in the regulation of selecting and assigning managers was made in February 2021. The last change in "Regulation on the Selection and Assignment of Principals to Educational Institutions" was made on February 5, 2021. In this study, the adequacy of choosing the contemporary school administrators of Regulation on the Selection and Assignment of Principals to Educational Institutions, which came into force on February 5, 2021, was questioned by seeking the opinions of union administrators and school administrators. In order not to increase the adequacy of the relevant regulation in this context, it has been evaluated what matters should be added. In line with the purpose of the research, answers to the following research questions were sought in the study:

- 1) What are the contemporary managerial characteristics?
- 2) Do current school administrators have contemporary administrator characteristics?
- 3) Does the current executive selection and assignment regulation have the qualifications to elect contemporary executives?
- 4) What kind of issues should be included in the current "Regulation on the Selection and Assignment of Principals to Educational Institutions" in order to elect contemporary managers?

Method

The case study, which is one of the qualitative research methods, was used in the study. The research was carried out in a city located in the Western Mediterranean Region. The study group of the research consists of pre-school, primary, secondary and high school administrators working in public schools in the city center where the research was conducted. They voluntarily agreed to participate in the research. In addition, provincial administrators of Eğitim-İş, Eğitim-Sen, Eğitim Bir-Sen and Türk Eğitim-Sen unions operating in the education branch are also included in the working group. In this context, 10 union administrators and 24 school administrators were reached within the scope of the study. In the study, a semi-structured interview form developed by the researchers was used as a data collection tool. In the semi-structured interview form, there are questions about the demographic characteristics of the participants and the research questions. The content analysis method was used for the analysis of the obtained data. In the content analysis, an inductive approach was adopted and the steps of coding the data, finding the themes, organizing the codes and themes, and defining and interpreting the findings (Yıldırım & Şimşek, 2013) were followed. In order to increase the validity and reliability of the research, the interviews were made at the most appropriate time intervals for the participants by making an appointment. The data were collected by a single researcher and the coding process was read several times. Before the interviews, the participants were informed about the importance and content of the study, and it was stated that the

information about the participants would be kept completely confidential. In this way, the participants were made to feel comfortable. The data obtained were coded by another researcher and the codes were compared in order to test the consistency between the researchers. The coding reliability was calculated as 92%. Direct quotations are frequently used to describe the data in detail. While giving direct quotations, codes were given to the participants in order to keep the names of the participants confidential. In addition, the research process has been tried to be expressed in detail. Finally, after the data were collected, the method of participant confirmation was also used.

Findings and Conclusion

In this study, by consulting the opinions of unions and school administrators, the ability of the Administrator Selection and Assignment Regulation, which came into force on February 5, 2021, to select school administrators with the characteristics required by age was questioned. In addition, it was evaluated what issues should be added in order to increase the adequacy of the regulation in this context. Considering the categories and the features below, it can be said that union and school administrators touch on many features regarding the methods, techniques and processes to be used to fulfill the requirements of the task, technical knowledge and competencies related to working with people, supporting and guiding processes, in addition to personal characteristics, in the context of the managerial characteristics required by age. In addition, it can be stated that many of the characteristics emphasized by the participants generally overlap with the characteristics of contemporary managers stated in the literature.

According to a great majority of the participants, the modern school administrator should, first of all, have effective communication skills. They must be technologically literate, a leader, open to innovations, professionally competent, knowledgeable about legislation, forward-thinking and visionary. In addition, modern school administrator should have problem solving skills and scientific thinking. When the distribution of opinions of school and union administrators regarding these characteristics was examined, it was seen that both union and school administrators expressed their opinions regarding characteristics other than having scientific thought, and therefore the similarity of opinions between the participant groups was highest in the characteristics in the "Features related to knowledge, experience and ability" category.

Considering all the characteristics stated by the participants, it was seen that both school and union administrators draw attention to many issues regarding the characteristics of the modern school administrator, but some characteristics stand out more. For example, having leadership qualities and effective communication skills, being fair, being knowledgeable about the legislation and being open to innovations, self-renewal and professional competence are among the characteristics that are relatively more emphasized in both groups.

According to some participants of the research, the modern school administrator should be reliable, open to criticism and understanding. It should be able to involve its employees in decisions, act democratically, care about and encourage teamwork, and have national and universal values. This finding of the research is based on McEwan's (2018) conclusion that effective school administrators should be open to criticism and calm in the face of criticism directed at them in order to have the opportunity to improve themselves, and

Helvacı and Aydoğan's (2012) finding that an effective school administrator is someone who is understanding and empathetic. It seems to coincide with the results of the research (Gül & Saraç, 2018), which evaluates school principals' lack of openness to innovation as a lack of democratic behavior.

When an evaluation was made in the light of the findings of the research, it was found that almost all of the union administrators and the majority of school administrators agreed that current school administrators do not have the characteristics of modern administrators. It was seen that the participants, who evaluated the current school administrators as inadequate in terms of contemporary administrator characteristics, largely emphasized the lack of objectivity of the approach to selecting administrators while justifying this situation. Most of the participants think that the interview process is not impartial, that political power affects the selection, and that members of a particular union are generally chosen as managers.

Finally, in the research, it was determined that union and school administrators made many suggestions regarding the issues that should be included in the current administrator selection and appointment regulation in order to select administrators with modern managerial characteristics, the conditions to be sought in appointment, the selection exam, the way of selecting administrators, the profession of administration and post-appointment. It was observed that similar issues were expressed with different priorities in the suggestions made by the two groups. It was observed in the research that most of the suggestions offered by the participants were related to the application requirements and the conditions that the candidate would meet. Some of the suggestions made in this context are that communication skills should be taken into account, leadership qualities should be prioritized and technological competence should be taken into account. Considering these and other suggestions regarding the conditions to be sought in the appointment, it is understood that the participants expressed their opinion that there is a need for improvements in the current regulation that will ensure that competence and adequacy are prioritized. The fact that school and union administrators made more suggestions in this direction in the research may have had an impact on the perception or reality that "closeness is important rather than competence" in administrator appointments.

In the current study, it can be said that the participant groups mostly offered suggestions for the introduction of a fair, transparent and objective evaluation system in order to select managers suitable for contemporary characteristics. This situation can be considered a reflection of the scope of the characteristics that the school administrator must have as required by age and the limitations of the current regulation. Doubts that current appointments or assignments are made according to objective criteria may have led participants to suggest that interviews should be abolished, selection should be based on a written exam, selection should be made through impartial committees consisting of competent people, and stakeholders should be included in the candidate evaluation process. In addition, considering the suggestions such as introducing a managerial candidacy process and taking the managerial experience into account as a priority when appointing a school principal, it is understood that the participants emphasized the necessity of restructuring the managerial career stages.

On the other hand, it was observed in the study that suggestions were made from time to time regarding the races

existing in the current regulation in both participant groups. For example, academic background and studies, as well as seminars, courses and projects aimed at increasing professional development, are effective in the selection of managers. This may be an indication that the rate at which these and similar criteria are taken into account in the selection of managers does not satisfy the participants or that the content of the regulation is not known in detail by the stakeholders.

In order to select administrators with modern managerial characteristics, the common and frequently stated communication skills of union and school administrators regarding the issues that should be included in the current regulation should be taken into account, the interview should be abolished, and the selection should be made based on the written exam. This may seem like a contradiction. Because the participants who talk about the need to measure communication skills, on the other hand, want the interview, which seems to be the only way to measure the communication skills of the candidates, to be abolished. Although this may seem like a contradiction, when the opinions of the participants are taken into consideration, it is understood that the union and school administrators made such a request because the interview system is not fair.

Author Contributions

Each author took an active role in all processes of the article and contributed equally.

Ethical Declaration

The purposes and procedure of the current study were granted approval from the Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee of Burdur Mehmet Akif Ersoy University (Ethics Committee's Decision Date and Issue Numbers: 2021/12 GO2021/427).

Conflict of Interest

The authors declare that there is no conflict of interest with any institution or person within the scope of the study.