



Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleriⁱⁱⁱ

Emine AYDIN BAŞⁱⁱⁱ, İlknur ŞENTÜRK^{iv}

Türkiye’de günümüze kadar birçok farklı yönetici atama modeli uygulanmış olsa da profesyonel olarak yönetici yetiştirmeye dair özgün ve millî bir politika saptanmamıştır. “10/06/2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili sorunu daha da tartışılır duruma getirmiştir. Bu çalışmanın amacı, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin söz konusu yönetmelik ile ilgili görüşlerini saptamak okul yöneticisi atama modeli üzerine önerilerini almaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olgu bilim deseni ile yapılandırılmıştır. Görüşme tekniği uygulanmıştır. Bulgular betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır. Veriler betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bölümü yönetmeliğe eleştirel ve tepkisel bir yaklaşım sergilemiştir. Yöneticilikte kademeli ilerlemenin olmayışı, yöneticiliğin görevlendirme olarak yapılması, yeterli hizmet-içi eğitim ve kendini yetiştirme koşulunun sağlanmamış olması eleştirilen yanlar olurken; yöneticilere yardımcılarını seçebiliyor olma hakkının verilmiş olması olumlu değerlendirilen tek maddedir.

***Anahtar Sözcükler:** Okul yöneticiliği, Okul yöneticileri, Yönetici görevlendirme, Yönetmelik*

GİRİŞ

Okul yöneticisi yetiştirme, atama politika ve uygulamaları eğitim yönetimi araştırmalarında önemini ve özgünlüğünü korumaya devam eden bir konudur. Teori ve uygulamada model önerisi, strateji ve ilkeler geliştirmeyi amaçlayan araştırmalara gereksinim vardır. Söz konusu araştırmaları, uygulama ve süreçlerden birincil düzeyde etkilenen okul yöneticilerinin görüşleri üzerinden yürütmek araştırma konusunun çıktılarını güçlendirici etki gösterebilir. Okul yöneticisi yetiştirme ve atama, politik boyutu da olan ve uygulanan politikaları tartışma gündeminde tutan bir konudur. Toplumsal ve politik yapılar değiştikçe eğitim örgütlerini de yapısal ve yönetsel alanda değişime yönlendirecektir. Bu yönlendirmenin yürütücüleri de eğitim yöneticileri olacaktır.

Eğitim örgütleri sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle sürekli etkileşim içindedir. Eğitim yöneticilerinden mesleki, teknolojik, ekonomik, pedagojik, politik yetkinlik beklemekte ve bu yetkinliklerini lider olarak işe koşmaları vurgulanmaktadır (Aksoyalp, 2010; Balcı, 1988; Sezgin, 2007;

ⁱ Bu çalışma Yrd. Doç. Dr. İlknur Şentürk danışmanlığında yönetilen Emine Aydın Baş’ın yüksek lisans tezinden yararlanarak üretilmiştir.

ⁱⁱ Bu çalışma II. Eurasian Educational Research Congress (International EJER 2015 Congress) ‘de sözlü bildiri olarak sunulan bildirinin genişletilmiş, eleştiri ve öneriler ekseninde düzenlenmiş versiyonudur.

ⁱⁱⁱ Milli Eğitim Bakanlığı, emine.aydinbas@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9424-955X>

^{iv} Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ilknurkokcu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2096-614X>

Şişman ve Turan, 2000). Bu noktada atama politikalarından önce okul yöneticisi yetiştirme politikalarının yapılandırılması sorunu düşünülmelidir. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanına ulaşmasını öncelikle yönetici yetiştirme programlarının varlığına, niteliğine ve etkililiğine bağlamak gerekir (Çelik, 1999). Esas olarak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması tüm dünyanın önemle üzerinde durduğu bir konudur (Balci, 1999). Bilimsel araştırmalar yoluyla ortaya konulan bulgular, stratejiler, ilkeler ve öneriler dikkate alınarak yönetici yetiştirmek ve istihdam etmek yerinde olacaktır (Gümüşeli, 1996).

Eğitim yöneticisi yetiştirme ve istihdamı kamu yönetimi politikalarının bir parçasıdır. Disiplinlerarası yöneticilik eğitimi, etkili ve verimli örgütsel yapılar kurup yönetebilecek; sorun çözmeye dönük yönetsel süreçler benimseyecek yönetici profili için önemlidir (Bingöl, 1990). Okul yöneticilerinin rolleri, görevleri, sorumlulukları artmakta ve beklentiler doğrultusunda daha karmaşık bir durum almaktadır. Yöneticilerin etkililiği toplumsal alanı ve okulu rasyonel biçimde çözümlemelerine, anlamalarına, liderlik becerilerini sürekli geliştirmelerine bağlanmaktadır (Karip, 2004; Karip ve Köksal, 1999). Okullar toplumsal, politik, ekonomik, kültürel alanın bir bileşenidir. Okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamaları da bu bileşenler tarafından etkilenmekte ve belirlenmektedir. Sözü edilen faktörleri çözümleyebilen ve bu doğrultuda okulu yapısal, yönetsel olarak dönüştürebilen yöneticilere ihtiyaç vardır (Şişman, 2002; Şişman ve Turan, 2004). Geleneksel niteliklerin ötesinde paydaşlarla etkileşim ve iletişim ile kendine özgü farklılıklarıyla yaşam ve öğrenme alanlarını yönetebilen aktörler yetiştirmek ve istihdam etmek önceliklidir (Turan ve Açıkalın, 2007). Okuldan beklentileri okulu yönetenlerin yeterliliği belirler. Teknik, insani, kavramsal düzeydeki yeterliklerin yanı sıra; kendini tanıma, eleştirel düşünme, siyasi, toplumsal ve ekonomik güç alanlarının etkisine örgütsel, yönetsel yanıtlar üretecek inisiyatif alanları açarak, liderlik becerisi gösterecek okul yöneticileri atamak esas ilke olarak görülmelidir (Aydın, 2007; Balyer ve Gündüz, 2011; Gümüşeli, 2001; Şişman ve Turan, 2004).

Denetim ve gözetimi azalan, iş doyumu artan bir okul iklimi için uzmanlaşma, yetiştirme ve atamada bilimsel, rasyonel standartlar geliştirme, profesyonel nitelik ve yeterlikleri gözeterek eğitmek ve atamak, bu doğrultuda kararlı bakanlık ve devlet politikaları yürütmek doğru ve temel adım olacaktır (Şimşek, 2004). Bürokratik bir memur olmanın ötesinde, merkezi yönetim uygulamalarının bir sonucu olarak atanma şekilleri, mesleki liyakati ve kurumsal adaleti gözetmemektedir. Okul yönetimi kavram ve süreçlerine hakim olarak, insan ve madde kaynaklarını verimli kullanmak, amaçlara yönelik eylem planlamak ve uygulamaya geçirmek, akademik bir eğitim almış olmayı gerekli koşar; bir bakıma öğretim lideri olarak okulu yönetmek (Açıkalın ve Turan, 2015) , entelektüel kapasite ve kültür unsurlarını gözeterek (Erdoğan, 2002) mesleki çalışmalarını güven içinde sürdürmelerini, etkili örgüt kurmaları yönetim bilgisi, becerisi ile objektif ölçütler (Torlak, 2007) ve evrensel etik değerlerle (Çelik, 2007) ilgilidir.

Değişen kamu yönetimi anlayışı hesap verme yükümlülükleri, liderlik yaklaşımları, bilgi toplumu, standartlaşma, küresel ölçütler, çok kültürlülük gibi olgular eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi kavramları üzerinde akademik alanı dönüştürücü biçimde düşünmeye yönlendirmektedir (Balci, 2011). Bu nitelikler deneyimle birlikte okul yöneticilerini yetiştirmede akademik programları ve atamalarda bu programların kazanımlarını dikkate alan stratejiler izlemeyi, görevin niteliklerine yönelik ölçütleri şart koşar (Balci, 2011; Seren, 2000; Sezgin, 2007). Özetle, okul yöneticiliği ayrı bir meslek olarak ele alınarak yönetici yetiştirme programları uygulanmalıdır (Aydın, 2003).

Yönetici Atamaya İlişkin Yönetmeliklerin ve Atama Stratejileri Önerilerinin Değerlendirilmesi

Yönetmelik, Türk Dil Kurumu Sözlüğün 'de "Bir kuruluşun çalışma yöntemini belirleyen kuralların tümü. Bu kuralların yazılı olduğu belge, talimatnamedir. Yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla hazırlanan, düzenleyici kuralların yazılı olduğu resmî belge" biçiminde tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

Yönetmelikler Resmî Gazetede yayımlanır ve yürürlüğe girer fakat yönetmeliklerin hepsi Resmî Gazetede yayımlanmaz. Hangi yönetmeliklerin Resmî Gazetede yayımlanacağı kanunlarla belirlenir. Eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli sürdürebilmesinin esasında, kurumların işleyişinin MEB tarafından belirlenmiş kanun ve yönetmelikler çerçevesinde sürdürülmesi gelir. Eğitim kurumlarının yönetimini sağlayan yöneticilerin görevleri de yönetmeliklerle belirlenir. Bu görev, daha önceki yönetmeliklerde asaleten olarak belirtilirken 10/06/2014 tarihli yönetmelikle görevlendirme olarak ifade edilmiştir. Görevlendirme; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre verilen ikinci görevi ifade etmektedir (MEB, 2015).

Yönetici atama ve görevlendirmede günümüze kadar uygulanmış olan yönetmeliklerin hepsinde öğretmen olmak asıl şart olarak aranmıştır. 1998 yılında yayınlanan 23472 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan okul yönetici atama yönetmeliğinde iki aşamalı sınav sistemi ve hizmet içi eğitim; 2004'de 25343 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikte müdür yardımcılarının da sınava tabi tutulması, kariyer basamaklarının belirlenmesi; 2007 tarihli 26492 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelik sınavla yönetici seçmenin kaldırılması, merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasında atama yapılması; atanabilmek için öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olmasının yeterli olması; 2008 tarihli 26856 sayılı Resmi Gazetede yönetici değerlendirme formundaki puan üstünlüğüne göre okul yöneticisi atanması; 2009 tarihli 27318 sayılı Resmi Gazetede seçme sınavının yeniden uygulamaya konulması, en az sekiz yıllık öğretmenlik yapmış olma şartının getirilmesi; 2013 tarihli 28573 sayılı Resmi Gazetede sınav sistemine devam edilmesi, yöneticilik süresinin 8 yıl sınırı hükmüne bağlanması, isteğe bağlı yer değiştirme olanağı verilmesi hükümlerle belirlenmiştir (MEB, 2015)

10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik'te ise: yöneticilik görevinin, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütülmesi öngörülmüştür. Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar; yükseköğretim mezunu olmak, son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna görevlendirileceği tarihte öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşıyor olmak ve görevlendirileceği tarih itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şeklinde belirlenmiştir. Müdür olarak görevlendirileceklerin; müdür olarak görev yapmış olma, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl, kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl, bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak şartlarından en az birini taşımaları gerektiği belirtilmiştir. Yönetmelik hükümleri çerçevesinde aynı unvanda dört yıllık görev süresini tamamlayan yöneticilerin görevleri ders yılının son günü sona erecek ve yöneticilik görevi aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıldan fazla yapılamayacaktır. Yönetmelik eki görev süreleri uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için değerlendirme formunda; ilçe millî eğitim müdürünün, insan kaynaklarından sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, eğitim kurumundaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmenin, okul aile birliği başkanı ve başkan

yardımcısının ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmesi olmak üzere yedi farklı değerlendiricinin puanlaması bulunmaktadır (MEB, 2015)

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda alanda yapılan araştırmalarla; lisansüstü eğitim, ardından hizmet-içi eğitim almaları (Çelik, 2002; Çelik, 2007; Çetin ve Yalçın, 2002); eğitim yöneticisi yetiştirme programının hazırlanması ve uygulamaya konulması (Işık, 2002); insan kaynakları-yapısal model-politik model- sembolik model boyutlarının yönetici yetiştirmede kullanılması ve örgütsel davranışı yönetebilecek olanların seçilip atanması (Aypay,2002) ; eğitim bilimleri, genel kültür, Türkçe, Matematik, yabancı dil, yönetim bilimleri, davranış bilimleri alanında sınav yapılması; yönetici yetiştirme ve atamada akademisyenlerle deneyimli yöneticilerin işbirliğinin işe koşulması (Balci ve Çınkır, 2002); seçme-değerlendirme-atama olarak üç aşamalı, disiplinlerarası yeterliliğin dikkate alındığı bir model (Cemaloğlu, 2005; Louge, 2014); lider yetiştirme modeli üzerinden uzmanlaşma (Balyer, 2012, Broadley ve Broadley, 2004; Wong, 2004), entelektüel kişilik ve sosyal özelliklerin dikkate alındığı seçim ölçütleri (Erdoğan, 2004, Kaufhold, 2012); öğretmenlik deneyimi sonrası gelişimci liderlik, rehberlik, örgüt yapılandırma, etkili örgüt, personel geliştirme alanlarında eğitim programı ve müdür yardımcılığı deneyiminden sonra atama (Korkmaz, 2005) şeklinde öneriler getirilmiştir.

Yönetici atamalarında uzmanlık ve doktora derecesi alanların doğrudan atanmasının bir seçenek olarak gösterildiği yaklaşım da sunulmuştur (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Yetiştirme ve istihdam politikalarında, uygulamalarında uluslararası karşılaştırmalı araştırma sonuçlarından, model önerilerinden de yararlanılabilir (Tabancalı ve Çorbacı, 2005). Ulusal düzeydeki uygulama ve süreçlerin sürekli araştırma ve tartışma, model önerme üzerine yoğunlaşması gerekmektedir (Taş ve Önder, 2010). Politika ve stratejilerde kararlılık, liyakat, bilgi, beceri, liderlik özellikleri gözetilerek (Ada ve Ergün, 2011; Aktepe, 2014; Aslan, 2009; Arslanargun, 2012; Cascadden, 1996; Gamage ve Ueyema, 2005; Kaufhold, 2012; Kaufhold, 2012; Louge, 2014; Smith, 2009; Süngü, 2011; Tolan ve Sayan, 2007; Yardibi ve Küçük, 2014); yönetici adaylarının deneyimli, başarılı okul yöneticileri, eğitim uzmanları ve denetmenleri koornidasyonunda (Broadley ve Broadley, 2004) yetiştirme programlarına (Borges ve Gatewood, 2014; Ibara, 2014; Villakobos, 2002; Wong, 2004) tabi tutulmaları ve süreç sonunda, akademik başarıları gözetilerek seçilmesi ve atanması üzerinde durulabilir. Atama öncesi uygulanacak eğitim yöneticiliği program yapısının kuramsal hedeflerinin yanında uygulama düzeyinde amaç ve kazanımları da düzenlenmelidir (Özdemir, Kavgacı ve Köse, 2011; Vatanartıran ve Altın, 2014). Okul yöneticilerinin hizmet öncesi akademik programlarda yetiştirilmesi ve bağımsız, bilimsel bir kurul tarafından yazılı ve sözlü sınav sonucu seçilip, hizmetiçi yetiştirme programına alınması, sınava dayalı atamanın yanı sıra sürekli bir performans değerlendirme sistemiyle desteklenmesi (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Altınay, 2013; Aktepe, 2014; Balyer ve Gündüz, 2011) sıklıkla araştırma sonucu olarak önerilen ilkeler arasında yer almıştır. Tüm profesyonel çaba ve uygulamalara rağmen mikro ya da makro politik etkilere (Sumintino, Sheyoputri, Jiang, 2105) yanıt oluşturacak karar ve uygulamaların yapılandırılması gözetilmelidir.

Teorik çerçevede değinilen bilgiler yönlendiriciliğinde araştırmanın problemini 10/06/2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayınlanarak uygulamaya konulan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik’e ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi ve okul yöneticisi atama modeli üzerine önerilerinin saptanması oluşturmaktadır.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmıştır. Alt amaçlardaki sorular aynı zamanda görüşme formundaki soruları oluşturmuştur.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(2), 119-143.

Okul yöneticilerinin;

1. Yönetmelik ile ilgili genel değerlendirmeleri nelerdir?
2. Yönetmeliğe göre, yönetim basamaklarının atlanması konusundaki görüşleri nelerdir?
3. Yönetmeliğe göre, yönetici yardımcılarını seçebiliyor olmalarına yönelik görüşleri nelerdir?
4. Yönetmelikteki yönetici tanımına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticiliğinde öğretmenlik deneyiminin esas alınmasına yönelik görüşleri nelerdir?
6. Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama modeline yönelik önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Çalışmada nitel bir araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim yaşanmış deneyimlerle, deneyimin tanımlanması ve adlandırılması ile ilgili düşünce ve duygularla, ortaya çıkan anlamlarla ilgilenir. Olguyu doğrudan tecrübe etmiş kişilerin görüşleri analiz edilerek, deneyimin temel yapısını betimlemek amaçlanır. İnsanların kendilerini ve çevrelerindeki dünyayı, olguları nasıl gördükleri anlamaya çalışılır (Merriam, 2013,39-41; Berg ve Lune, 2015; Glesne, 2012, Robson, 2015). Olgubilim araştırması açısından analiz birimi, okul yöneticilerinin yönetici atama yönetmeliğine ilişkin görüşleridir.

Katılımcılar

Nitel araştırmalarda, örnekleme derinlemesine araştırabilmek için çalışma grubu küçüktür. Çalışma grubu maksimum çeşitleme örnekleme teşkil edecek şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır. Maksimum çeşitleme örneklemin problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, 2012). Bu araştırmada çeşitliliği oluşturmak için Eskişehir ilindeki farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip farklı kademelerdeki okulların yöneticileri katılımcı olarak seçilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Eskişehir ilinde 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 10 lise yöneticisi olarak görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan 50 yöneticiden 10’u kadın, 40’ı erkektir. Yöneticilerin 14’ünün son olarak çalışmakta olduğu kurum ilkokul, 13’ünün ortaokul, 23’ünün lisedir. Yöneticilerin, yönetici olarak görevde geçirmiş oldukları süreler şöyledir: 1-5yıl arası: 17 kişi; 6-10 yıl arası: 15 kişi; 11-15 yıl arası: 7 kişi; 16-20 yıl arası: 2 kişi; 21-25 yıl arası: 4 kişi; 26-30 yıl arası: 3 kişi ve 30 yılın üzeri: 2 kişi

Örneklem grubundaki yöneticilerin hepsi herhangi bir öğretmenlik programından lisans mezunudur. Buna ek olarak içlerinden 1’i işletme programından 10’u ise eğitim yönetimi programından tezsiz yüksek lisans mezunudur.

Yöneticilerin çalıştıkları yıllar dikkate alındığında uzun bir dönemi kapsayan bilgilere ulaşmak mümkün olmuştur. Mesleki deneyim açısından yaştan ziyade kıdem yılı dikkate alınması gerektiği için katılımcıların yaşlarıyla ilgili demografik bilgilere gerek duyulmamıştır. Kıdem yıllarına bakıldığında katılımcılar büyük ölçüde yöneticilik deneyimine sahiptir. Bulguların analiz edilmesinde görüşme yapılan 50 yönetici Y-1,Y-2,...Y-50 şeklinde kodlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sorunları, geçerliliği onaylanmak üzere önce uzman görüşüne sunulmuştur. Kapsam geçerliliği, ölçme aracının ölçülmek istenen niteliğin hepsini kapsama derecesidir. Geçerli ve güvenilir veriler toplayıp, doğru sonuçlara ulaşmak için, toplanan her veri “geçerlik” ve “önem” açılarından eleştiri süzgecinden geçirilir (Karasar, 2009: 78). Uzman görüşü alınmış sorular seçilen beş yöneticiye pilot uygulama olarak uygulanmıştır. Soruların anlaşılması ve cevaplanması ile ilgili bir sorunla karşılaşmadığı görülmüş ve görüşme formu uzman desteği alınarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılara

sunulmuştur. Görüşme tekniği, görüşmeci ve katılımcının birlikte yer aldığı, araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanarak birlikte konuşma sürecidir (Merriam, 2013). Görüşme bir etkileşim türüdür (Glesne, 2012). Görüşme gözlenemeyen davranışları, duyguları, ifadeleri ortaya çıkarmada etkili olabilecek bir tekniktir (Merriam, 2013). Bu nedenle bu çalışmada, okul yöneticilerinin, yönetici atama yönetmeliğine yönelik görüşlerini, düşüncelerini araştırma verisine dönüştürecek bir teknik olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular, her katılımcıya özgü veri alınabilecek biçimde esnek ifadelerle oluşturulur. Görüşme formundaki sorular açıklığa kavuşturulması beklenen konulara odaklanacak biçimde kurgulanmıştır.

Katılımcılar Eskişehir ilinde görev yapmakta olan 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 10 lise yöneticisinden oluşmaktadır. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve baş muavinlerinden oluşan çalışma grubunun yöneticilik yaptıkları dönem itibarıyla seçilme ölçütleri, bu ölçütlerle ilgili görüşleri, son yönetmeliğe göre yönetici atama yönetmeliğiyle ilgili fikirlerine başvurulmuş ve en ideal modeli oluşturabilmek için bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Çalışma grubundaki yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmış sorulara verdikleri yanıtlar sesli kayıt yapmak istemediklerinden yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Kaydedilen ifadeler yöneticilere tekrar okunmuş kullanılmasını istemedikleri ifadeler çıkarılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Verilerin analizinde, betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önce belirlenen temalar doğrultusunda özetlenmesi ve yorumlanması yaklaşımıdır. Betimsel analizde, görüşme yapılan ya da gözlenen bireylerin görüşlerini uygun bir biçimde yansıtabilmek için doğrudan alıntılara yer verilir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunulur. İçerik analizinde ise temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda kodlamalar yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca her tabloyla ilgili yorumlamalara yer verilmiş, katılımcıların görüşlerini uygun bir şekilde yansıtabilmek için betimsel analiz yöntemiyle doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Nitel araştırmalarda ham veriler kavramsal kategorilere ayrılır ve kavramlar veya temalar oluşturulur. Kodlama sayesinde veriler derinliklerden yüzeye çıkarılmış netleştirilmiş olur. Bu çalışmada; temalar, alt problem olarak yer alan sorulara alınan yanıtlardan yola çıkılarak belirlenmiştir. Görüşmelerin dökümü yapıldıktan sonra verilerin araştırmanın problemi ve alt amaçları ekseninde tanımladığı, çağrıştırdığı kavram ve ifadelerle "kodlama" yapılmıştır. Görüşme dökümleri satır satır okunarak indekslenmiş, kategorilere ayrılmıştır (Glesne, 2012). Bu kategorikleştirme çalışmasında, kuramsal çerçeve ve ilgili yönetmeliğin temel maddeleri yönlendirici olmuştur. Veriler okunurken yanlarına, verilerin çağrıştırdığı, sunduğu kavramlar, sözcükler not alınmıştır. Ortaya çıkan kodların, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda oluşturulan temalarla bağlantılı olarak, uygun temalar altında doğru çerçevelere oturduğu saptanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 227).

Araştırmada Geçerlik Güvenirlik

Araştırmada sonuçların geçerliğini sağlamak için veri analiz süreci açıklanmış ve araştırmada oluşturulan kategorileri temsil eden kodların hepsine bulgular kısmında yer verilmiştir. Ayrıca kodların ve kategorilerin elde edildiği okul yöneticisi görüşlerinden bire bir alıntı yapılarak *geçerlilik* sağlanmıştır (Patton, 1987). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, farklı temalar biçiminde örgütlenen kodların içinde yer aldığı kavramsal kategoriyi temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla araştırmacılar eş zamanlı ayrı ayrı kodlama yapmıştır.

Kodların belirlenmesi ve kategorileştirilmesi, temalar altından toplanmasında araştırmacılar birbirinden bağımsız olarak yaptığı eşleştirmeleri paylaşarak görüş birliği üzerinden hareket etmiştir. Araştırmacıların yaptığı eşleştirmeler karşılaştırılarak görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği, Miles ve Huberman'ın (1994), P (Uzlaşma Yüzdesi %) = $[Na \text{ (Görüş Birliği)} / Na \text{ (Görüş Birliği)} + Nd \text{ (Görüş Ayrılığı)}] \times 100$ formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Uzlaşma yüzdesinin % 91 olduğu bulunmuştur. En son aşamada her bir kodu ve kategoriye ifade eden okul yöneticisi sayısı hesaplanmıştır ve elde edilen değerler yorumlanmıştır. İçerik analizi sürecinde saha çalışmasından toplanan ham veriler kodlara dönüştürülmüş, kodlardan kategorilere ulaşılmıştır. Kategoriler de daha önceden araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenmiş temalar altında gruplandırılmıştır (McMillan ve Schumacher, 2010: 368).

BULGULAR

Yöneticilerin Yönetmelikle İlgili Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yöneticilere ilk olarak araştırma konusunun esasını oluşturan yönetmeliğe ilişkin görüşleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Yönetmelikle İlgili Görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Yönetmelik siyasi	27
Yönetmelik gereklerini uygulayanlar yetersiz	7
Yönetmelik doğru ancak komisyon ve ölçütler daha yeterli olmalıydı	4
Yönetmelik doğru ancak mülakat taraflı uygulanmamalı ve hiyerarşi atlanmamalı	4
Yönetmelik liyakati önemsemiyor	3
Yönetmelik uzmanlığı esas almıyor	2
Fikrim yok	1
Yönetmelik doğru ve pozitif bir gelişme	1
Yönetmelik doğru ancak mülakat ölçütleri yanlış	1
Toplam	50

Yapılan görüşmeler incelendiğinde 50 yöneticiden 39'unun yönetmeliği politik etkileri, liyakati ve uzmanlığı esas almaması gerekçeleri ile sorunlu bulduğu; diğer 10 yöneticiden sadece 1 yöneticinin yönetmeliği eleştirmeksizin pozitif bir gelişme olarak değerlendirdiği, diğer 9 yöneticinin ise yönetmeliği bazı eksikleriyle birlikte olumlu değerlendirdikleri saptanmıştır. Bir yönetici ise yönetmelikle ilgili hiç düşünmediğini ve bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Bu görüşlerden yola çıkarak araştırmada katılımcı olan okul yöneticilerinin yönetmeliği büyük ölçüde onaylamadıkları, yönetmeliğin eksikleri olduğu ve geliştirilmesi yeniden düzenlenmesi gerektiği yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Okul yöneticileri, yönetmelikte ilgili olarak sorunlu gördükleri unsurları yönetmeliğin ve yönetmeliğe dayalı uygulamaların siyasi amaçlı olması, mülakatın taraflı uygulanması, siyasi erkin eğitim alanında kadrolaşma çabalarının bir yansımasına dönüşmesi; mülakat komisyonlarının uzmanlık ve yeterliliğinin kabul görmemesi, sözlü sınav komisyonundaki görevlilerin adaletli davranmaması biçiminde vurgulamıştır.

Bu görüşlere kanıt olarak sunulabilecek okul yöneticilerine ait söylem örnekleri aşağıda yer almaktadır.

Y-40:“Siyasi davranılıyor. Karar verici konumdaki kişiler gerçek görüşlerini yansıtmıyor aldıkları emirleri uyguluyorlar. Objektif değil. Amaç vizyonu olmayan müdürleri göndermekmiş ama ne derece doğru uygulandı.”

Y-2:“Uygulama biçiminden dolayı olumsuz değerlendiriyorum. Sınavla yöneticiliğe gelmiş biri olarak bu yöntemle görevden alınmaktan rahatsızlık duyuyorum. Kriterler güzel olabilir mülakat yapılmasını

eleştirmiyorum ancak işin içinde siyaset olunca her şey farklılaşıyor. Geçmişten günümüze ülkemizde mülakatla alınan tüm sınavlarda torpil yapıldığını biliyoruz. Bundan dolayı karşıyım.”

Y-21:“Siyasi kadrolaşmaya yönelik bir yönetmelik. Hakkaniyet ve adaletin yok olduğu bir yasa. Sınavın olmaması mülakatın adil olmaması yasanın eleştirdiğim en önemli yanları. Sonuçları itibariyle bir sendikandan üyelerini idareci olarak atamaya yönelik hazırlanmış bir yönetmelik.”

Y-36:“Son yasa yöneticilikte liyakat usulünü ortadan kaldırmış, iltimasın, haksızlığın, adaletsizliğin, eşitsizliğin yolunu açmıştır. Önceki yönetmeliklerin de birçok eksiği vardı ama yeni yasayla birlikte okullarda yönetim kalitesi çok düşecektir. Önceden sınav sistemi vardı şimdiki yönetmelikle tamamen torpile dayanan mülakat sistemi geçerli olmaktadır.”

Y-5:“Mülakata karşı değilim ancak yapanlar uzman kişiler olmalı. Mülakatı yapanların bizden daha tecrübesiz olması ayrı bir muamma. Şu an uygulanan mülakat pozitif ayrımcılık demek olduğu için taraftar değilim.”

Y-8:“ Değerlendirme şekli hatalı, eksik bir yönetmelik. Ek2 puanlarının dikkate alınmadığı liyakat ve kariyere önem vermeyen bir yasa. Yetkiyi ele geçiren kişiler amaçtan uzaklaşıp yetkiyi kötüye kullanabiliyor. Örneğin uygun olmadığı halde zorla kayıt yaptırmak için bana baskı yapan bir yetkili benim sınav komisyonumda görevliydi ve ben soruları bildiğim halde elendim. Sınavda dikkate alınan sadece yönetmeliği iyi bilmek gibi lanse edildi ama yönetmelik güçlü bir kitleye yalakalık oluşturacak bireyler aramak gibi uygulandı. İdarecinin sendikası olmamalı. İdarecinin ayrı bir güvencesi olmalı. Öğretmenken sendikası varsa bile yöneticiliğe geldiğinde onu bırakmalı. Siyaset sendikalar aracılığıyla yapılmamalı.”

Y-33:“Pozitif bir gelişme. Kanun ve yönetmelik metnindeki görüşler objektif. Taraflı olması uygulayıcılardan kaynaklanıyor.”

Y-25:“Son yasayla birlikte yazılı sınavın kaldırılması doğrudur. Sınavla yöneticilik yapılmaz. Son yasa uygundur ancak değerlendirme kriterleri uygun değil.”

Y-10:“Doğru buluyorum. Ekip çalışması olarak da müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi doğru. Mülakat gerekli ancak liyakat esas alınmalı. Ve daha somut kriterlerle olmalı. Müdürlerin değerlendirilmesinde de okullara ayrılan oranın daha yüksek olması gerekirdi. Ve puanların neye göre verildiği açık olarak yayınlanmalıydı.”

Y-36:“Olumlu değerlendiriyorum ancak eksiklerinin tamamlanması gerek diye düşünüyorum. Mülakat komisyonuna bir akademisyen konulabilirdi. Daha net kriterler olabilirdi. Hiyerarşinin atlanması olumsuz. Çünkü her basamaktaki işleyişi görmesi çözüm getirme noktasında daha verimli olur.”

Yöneticilerin Yönetim Basamaklarının Atlanması Konusundaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Yöneticilikte kariyer basamaklarına uygun ilerleme yöneticilerin tercih ettiği bir durumdur. Okul yöneticisi olacak bir kişinin önce müdür yardımcısı, ardından müdür başyardımcısı sonrasında ise müdür olması beklenmektedir. Oysa yönetmelikle birlikte kademeli ilerleme ortadan kalkmıştır. Yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Yöneticilerin Yönetim Basamaklarının Atlanması Konusundaki Görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması kesinlikle yanlıştır, yöneticilikte kademeli ilerlenmelidir	39
Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması bazı koşulları sağlamasına göre tartışılabilir	10
Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması doğrudur	1
Toplam	50

Yöneticilerin yönetim basamaklarının atlanması ile ilgili görüşlerini destekleyen söylem örnekleri aşağıda yer almaktadır.

Y-7:“Yasaya göre hiyerarşinin atlanmasını doğru buluyorum yeter ki yönetici olacak kişi lider olsun mevzuata hâkim olsun.”

Y-18:“Yöneticilik kademelerinin atlanması kişi yeterliyse olabilir. Bunun için ekip arkadaşlarının onu yetiştirmek adına gönüllü yardımcı olmaları gerekir. Ancak kademeli ilerlenirse kurum için zaman kaybı önlenir ve daha faydalı olur.”

Y-32:“Yöneticilik kademelerinin atlanması yanlış bir uygulama mesela müdür yardımcılığı yapmadan doğrudan müdürlük yaparsa sudan çıkmış balığa döner.”

Y-26:“Yöneticilik kademelerinin atlanması çok yanlış. İdarecilikte her kademe belli sürelerde doldurularak yapılmalı.”

Y-14:“Yöneticilik kademelerinin atlanmasını doğru bulmuyorum. Öğretmenlikten kademeli olarak ilerlemiş bir kişi yönetmelikleri ve uygulamaları daha iyi biliyor ve çabuk karar verebiliyor oysa doğrudan müdür olan kişi hata yapabiliyor.”

Okul Yöneticilerinin Yardımcılarını Seçebiliyor Olmasına Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Yönetmeliğin yayımlanmasından önceki süreçte müdür yardımcılarını sınavla göreve gelmekteyken yönetmelikle birlikte okul müdürünün uygun gördüğü bir kişiye görevi teklif etmesi, görevin kabul edilmesi durumunda ise valilik oluruyla göreve başlaması esas alınmıştır. Konuyla ilgili yönetici görüşleri aşağıda Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Yöneticilerin Yardımcılarını Seçebiliyor Olması Konusundaki Görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi ekip çalışması için doğru bir karardır	14
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi kurum kültürünün verimi açısından mantıklı ve doğrudur	11
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru bir karardır ancak müdürün seçimine müdahale edilmezse	8
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi adaletli bir seçim yapılırsa doğrudur	7
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru değil çünkü bu taraflı davranmaktır	7
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru değildir çünkü ona koşulsuz itaat edilmesi gerektiği gibi algılanabilir	2
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru değil çünkü yöneticilik isteyen başkaları için engeldir	1
Toplam	50

Yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetmeliği eleştirmelerine rağmen buldukları ortak nokta okul yöneticilerinin kendi ekibini kurması mantığını kabul etmiş olmalarıdır. Tabloya bakıldığında 50 yöneticiden 40’ı söz konusu duruma olumlu bir gelişme olarak bakarken, 10 yönetici kayırmacılık ve ayrımcılık olarak değerlendirmiştir. Yöneticilerin yaklaşık % 80’i yardımcılarını seçebilmesini doğru bulmakla birlikte üst yönetim kademelerinin seçilen kişiyi onaylamaması, taraflı davranması gibi endişeleri de taşıdıklarını belirtmişlerdir. % 20 ‘lik oranı temsil eden yöneticiler ise; yöneticinin kendine

taraf oluşturacak yardımcılarını yakınına almasını kayırmacılık olarak değerlendirmiştir. Uygulamaya çekinceli yaklaşan yöneticiler ise görevde yükselmek isteyen başka yönetici adayları açısından düşünüldüğünde yönetmelik kararının doğru olmadığını belirtmişlerdir.

Y-24:“Kurum kültürü açısından müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi doğrudur.”

Y-18:“Müdürlerin yardımcılarını seçmesi ekip çalışması açısından doğru siyasi kimliğe bakılmaksızın adaletli seçim yapılırsa.”

Y-17:“Müdürün yardımcısını seçebilmesi tarafsız olursa doğrudur. Yani insanın ekibini kurması güzel bir şeydir. Ancak siyasi olursa yanlış gözlemleyip yapmalı.”

Y-2:“Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması güzel bir uygulama ancak fiiliyatta uygulanmıyor çünkü onu da başkaları seçiyor yani müdürün seçmesi lafta kalıyor.”

Y-28:“İdarecilik bir ekip olayı bu nedenle müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi, çok önemli çünkü gerçekten iş yapacak kişiyi bulmak gerekir.”

Y-38:“Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olmasını doğru bulmuyorum çünkü adam kayırmacılığa giriyor.”

Y-5:“Görevlendirme olarak atanmak bile birilerine mecburiyeti gösteriyor sizi o makama getirenlere mecbursunuz. Müdür yardımcısı da aynı şekilde müdüre mecbur.”

Yöneticilerin, Yönetmelikteki Yönetici Tanımıyla İlgili Görüşlerine Ait Bulgular

Yönetmelikte yönetici; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88. ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder şeklinde tanımlanmıştır. Okul yöneticiliği ikinci bir görev olarak tanımlanmış yönetmeliğin diğer tamamlayıcı maddelerinde de görev süresinin dört yılla sınırlandırıldığı belirtilmiştir. Tablo 4’de yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin, Yönetmelikteki Yönetici Tanımıyla İlgili Görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması ve dört yıl süreyle sınırlanması doğrudur	18
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması da süre sınırlaması da yanlıştır	17
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması yanlıştır ancak süre sınırlaması doğrudur	4
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması doğrudur ancak dört yıl süre sınırlaması yanlıştır	3
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması yanlıştır ancak süre sınırı tartışılabilir	3
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması doğrudur ancak süre sınırı tartışılabilir	3
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanmasının da göreve süre sınırı getirilmesinin de doğru ve yanlıdır	2
Toplam	50

Oranlarla ifade edildiğinde yöneticilerden %48’i yöneticiliğin görevlendirme olarak yapılmasını hatalı olarak değerlendirirken %48’i ise bazı değişkenlerle birlikte doğru bulduklarını ifade etmişlerdir. İki yönetici konunun tartışılması gerektiğini; doğru ve yanlış yanları olduğunu ileri sürmüştür. Görevlendirmeyi doğru bulmadığını söyleyenlerden %34’ü göreve ilişkin süre sınırlamasını da hatalı

olarak değerlendirmektedir. Yöneticiliğin görevlendirme olarak yapılmasını doğru olarak kabul edenlerden %36'sı süre sınırlamasını da doğru bulmaktadır.

Y-14: "Yöneticiliğin tanımındaki süre sınırlaması doğrudur. Öğretmenlikten geldiğimiz için görevlendirme olması doğrudur."

Y-18: "Yöneticiliğin tanımı doğrudur. Ek görev olarak yapılması ve süre sınırlaması uygundur".

Y-2: "Tanımdaki süre sınırlaması doğru ancak ek görev tanımı doğru değil. Rotasyon getirilmesi de doğrudur."

Y-17: "Doğru bir tanım değil. Belirsiz olması idareyi çelişkide bırakıyor. Yukarıyla çatışan idarecinin herhangi bir durumda her an işine son verilebilir. Yani süre sınırı doğru değil. Görevlendirme olarak yapılması hatalı değil ama hak edenler yapsın. Mademki kriterler konulmuş o kriterlere uyulsun."

Y-6: "Doğru değil. Herkes bulunduğu yerde en az 5 yıl çalışabileceğini bilmeli ki ona göre risk alabilsin. 4 yılı bile kesin olmayan bir süredeki görev için kimse risk almak istemez. Kadro verilirse daha verimli olunur. Rotasyonun getirilmesi doğru bir uygulamadır ancak yönetici görevden alınacaksa bunu bakanlık teftiş etsin. Süre tartışılabilir ancak kadro olmalı ve gerekirse belli aralıklarla yönetici denetlenmeli. Sınava tabi tutulabilir mesela."

Y-12: "Tabi ki idarecilik makamı kimseye baki değil ancak 4 yıl kısa bir süre. Bu süre içerisinde hiçbir idareci bulunduğu kurum için yapacaklarını gerçekleştiremez. Bu da idareci açısından vurdumduymazlığa sürüklenmeye sebebiyet verir."

Y-39: "Yönetici tanımında süre daha fazla tutulabilirdi. Çünkü 4 yıl okulu tanımak için yeterli değil. Okulların işleyişini ilgilendiren stratejik planlar bile 5 yıllık yapılıyor. Görevlendirme olmasının doğru yanı da var yanlış. Yanı da var doğru yanı öğretmen olduğunu unutmaması ona göre çalışması yani bir garantisinin olmamasını bilmesi. Yanlış tarafı 4 yıl diye söylenmiş olsa da yine de daha erken sürede görevin sonlandırılabilirdi."

Okul Yöneticiliğinde Öğretmenlik Deneyiminin Esas Alınmasına Yönelik Yönetici Görüşlerine Ait Bulgular

Uygulanmış bütün yönetmelikler incelendiğinde temel koşul olarak öğretmen olmak şartı aranmıştır. Yöneticilerin bu uygulamayla ilgili görüşleri Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Öğretmenlik Deneyimi ve Yöneticilik Arasındaki İlişki Konusundaki Görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Öğretmenlikten gelmelidir sonrasında (staj, hizmet içi eğitimle) profesyonelleşmelidir	12
Öğretmenlikten gelmelidir sonrasında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalıdır	11
Öğretmenlikten gelmelidir ve öğretmenlik deneyimleri yönetici olmak için yeterlidir	10
Öğretmenlikten gelmelidir ardından hizmet içi eğitimle yetiştirilmelidir	9
Öğretmenlikten gelmelidir sonrasında sınav ve staja tabi tutulmalıdır	3
Öğretmenlikten gelmesi şart değil eğitim yönetimi mezunu olması yeterlidir	3
Öğretmenlikten gelmesi şart değil profesyonel yönetici de olabilir	2
Toplam	50

Tablo 5'e bakıldığında soruya karşılık geniş bir görüş yelpazesi olduğunu görmek mümkündür. Sadece öğretmenlikten gelmesinin yönetici olmak için yeterli koşul olduğunu düşünenlerin %10, öğretmenliğin ardından hizmet içi eğitimle yetiştirilmenin gerektiğini söyleyenlerin %18, öğretmenliğin ardından sınav ve staja tabi tutulmanın gerektiğini ifade edenlerin %6 olduğu görülmektedir. Öğretmenlikten gelmesinin şart olmadığını eğitim yönetimi mezunu olunabileceğini söyleyenler %6, farklı bir alandan profesyonel yönetici olunabileceğini söyleyenlerin oranı ise %4'tür. Tabloda en

yüksek oranı temsil eden görüşler %24 ile öğretmenlik sonrası staj ve hizmet içi eğitimle profesyonelleşmesi, %22 ile öğretmenliğin ardından eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapılması şeklinde ifade eden yöneticilere aittir. Özetlemek gerekirse ağırlıklı olarak yöneticilerin %90'ı yöneticiliğe gelmek için öğretmenlikten gelmesini temel koşul olarak görürken bu oranın yarısını temsil eden yöneticiler öğretmenlikten sonra destekleyici bir eğitimi gerekli görmüşlerdir.

Y-1:“Kesinlikle yöneticiler öğretmenlerden seçilmelidir. Okul yönetiminde ilk amaç öğretmenlerin performanslarını yüksek tutmak olmalıdır. Bunu da en güzel şekilde öğretmenlik yapmış kişiler sağlayabilirler. Tabi ki öğretmenlikten müdürlüğe geçiş ayrı bir eğitimle yapılmalıdır. Her öğretmen lider olamaz. Mutlaka liderlik vasıfları taşıyan öğretmenlerden yönetici seçilmelidir.”

Y-7:“Yöneticiler öğretmenlikten gelmeli ve mümkünse her düzeyde yöneticilik yapmalı. Örneğin ilçede çalışmalı küçük yerlerde çalışmalı. Hatta milli eğitim bakanında bile en az beş yıl öğretmenlik yapmış şartı aranmalı. Meslekte yükselebilmek için örneğin milli eğitim müdürlüğüne falan her bölgede çalışmış olma şartı aranmalı. Ancak bununla birlikte dünyadan eğitim uygulamaları örnek alınmalı, çünkü bizde sürekli tekrara düşülüyor.”

Y-18:“Öğretmenlikten gelinmesi gerektiğini savunuyorum. Okul sorunlarını anlamada farklı alanlardan gelen bir yönetici yetersiz kalacaktır. Bu da kurum için bir kayıp olur. Öğrencileri iyi tanımak için öğretmenlikten gelmeli. Üniversitelerde eğitim yönetimi alanında bölümler olsun kişi hem öğretmenlik psikolojisi hem de yönetim bilgilerine sahip olarak mezun olsun ve atansın.”

Y-20:“Öğretmenlikten gelinmesi doğrudur. Okul en alttaki kurumdur. İşlerin harmanlandığı yerdir. Bu kurumu iyi bilenler sistemin çarklarını daha iyi çevirirler. Çünkü sistemin malzemesi insandır. Yönetici kendi içindeki işleyişi iyi bilmelidir ki yönetimi yüksek lisansı olan kişilerin sınavla atanması en doğru yöntem.”

Y-11:“Öğretmenlikten gelinmesi illaki gerekli değil eğer profesyonel bir meslek olacaksa eğitim yönetimi mezunu olabilir. Ama öğretmenlikten gelen kişi de kendini yetiştiriyorsa o da yönetici olabilir.”

Y-35:“Yöneticilik profesyonel bir eğitim alınması gereken bir meslektir. Yönetici bir kurumda beyin görevi görür. Beyin iyi çalışmazsa vücut iflas eder. Yöneticinin tam olarak gelişebilmesi için üniversitelerde okul yönetimi ile ilgili bir bölümün açılması yöneticilerin burada okurken aynı zamanda uygulama alanlarında staj yapmaları gerekmektedir.”

Okul yöneticilerinin, yönetici atamada yeni model/uygulama önerilerine ilişkin bulgular

Yöneticilerin yeni bir atama modeli önerisiyle ilgili görüşleri Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin, Yönetici Atamada Yeni Model/Uygulama Önerileri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Liyakat ve performans kriterlerine göre atanmalıdır	9
Eğitim yönetimi programları yeniden açılmalı hatta her bölgede çalışma koşulu getirilmelidir	8
Sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olmalıdır	5
Liyakate dayalı seçilen adaylar eğitim ve sınava tabi tutulup staj yaptırılmalıdır	5
Öğretmenlikten gelen yönetici adayları her kademede çalışmalı sınava tabi olmalıdır	4
Sınav, hazırlayıcı eğitim ardından tekrar sınav olmalıdır	3
Eğitim yönetimi yüksek lisansı yapmalı, mesleki doktora getirilmelidir	3
Sınavın ardından hizmet içi eğitime alınmalıdır	3
Sınav ve EK-2 belgeleriyle performans değerlendirme olmalıdır	2
Kalıcı eğitim politikaları oluşturulmalı ardından sınav olmalıdır	2
Şirketlerdeki usulle sınav ve mülakat yapılmalıdır	2
Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından sınav olmalıdır	2
Gücünü milli değerlerden alan yeni bir sistem oluşturulmalıdır	1
OYGEP (Okul yönetimini geliştirme programı)'e göre atama yapılmalıdır	1
Toplam	50

Okul yöneticilerinin, yönetici atamada yeni model/uygulama önerileriyle ilgili bulgular değerlendirildiğinde %10'u sırasıyla sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olması gerektiğini, %4'ü sınav ve EK-2 belgeleriyle performans değerlendirme ölçütlerinin gerektiğini, %6'sı sınav ve hazırlayıcı eğitimin ardından tekrar sınav olması gerektiğini, %16'sı eğitim yönetimi programlarının yeniden açılarak yöneticilere her bölgede çalışma koşulu getirilmesi gerektiğini, %4'ü kalıcı eğitim politikalarının oluşturulmasının ardından sınav olması gerektiğini, %18'i liyakat ve performans kriterlerine göre atama yapılmasını, %6'sı eğitim yönetimi yüksek lisansı yapılmasını, %8'i öğretmenlikten gelen yönetici adaylarının her kademede çalıştırılması ve sınava tabi olması gerektiğini, %4'ü şirketlerdeki usulle sınav ve mülakat yapılmasının uygun olacağını, %2'si gücünü milli değerlerden alan yeni bir sistem oluşturulmasının doğru olacağını, %10'u liyakate dayalı seçilen adayların eğitim ve sınava tabi tutulup staj yaptırılması gerektiğini, %2'si OYGEP (Okul yönetimini geliştirme programı)'e göre atama yapılmasının doğru yöntem olacağını, %6'sı sınavın ardından yöneticilerin hizmet içi eğitime alınması gerektiğini, %4'ü eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yine sınava tabi olmalarının uygun olacağını belirtmişlerdir.

Y-13: "Öğretmenlikten gelmeli ve sınav yapılmalıdır ayrıca yöneticilikle ilgili de eğitim verilmeli ve daha objektif kriterler olmalı. Stajyerlik getirilmeli ama hiyerarşi atlanmamalı."

Y-6: "Şu an okul yöneticiliği için çok fazla talep olduğundan teklif usulü olmaz. Ama teklif sonrasında sınav Ek2 belgeleri olabilir. Ancak takdir teşekkür kaldırılmalı çünkü bazı yöneticiler il yöneticileriyle arayışı iyi tutmaya bağlı olarak çok sayıda bu tür belge haksız olarak elde edilebiliyor."

Y-44: "Sınav olmalı sınavdan önce kişi belli bir süre öğretmenlik yapmalı, dikey geçişlerde kıdem, performans aranmalı (Ek2), öğretmen her yerde çalışmalı kenar mahalle vs."

Y-15: "Kriterler sağlam ve değişmez olmalı. Yazılı sınav ve hizmet içi eğitim uygulanmalı ardından tekrar sınava girip atanmalı. Psikolojik değerlendirmeye ağırlık verilmeli."

Y-7: "Öncelikle üniversitelerde eğitim yöneticiliği bölümü lisans programı olarak yerleşmeli ve oradan mezun olanlar yönetici olmalı. Yönetici tüm bölgelerde çalışmalı. İmkanlar dahilinde yöneticilere yurt dışı seminerleri için fırsatlar tanınmalı. Eğitim başbakanlıktan alınıp direkt cumhurbaşkanlığına bağlanmalı e uzun vadeli eğitim politikaları ortaya konulmalı."

Y-40: "Kalıcı eğitim politikamız da yönetici politikamız da yok. Önce bu düzeltilmeli. Sınav yapılmalı sonrasında eğitim alınıp yeniden sınava tabi tutulmalı veya staj uygulanabilir başarılı olanlar atanır."

Y-2:“Öncelikle liyakatle işbaşına gelmeli. Sadece yazılı sınav veya sadece mülakat bir bireyin okul müdürlüğü için gerekli şartları taşıdığını göstermez. Daha objektif kriterler olmalı. Mesela öğretmenin sınıf içi başarısı, velilerle olan ilişkilerindeki başarısı, öğretmenin okuldaki diğer faaliyetlerdeki başarısı, yani diğer faaliyetlere liderlik yapma sorun çözme becerisi gibi.”

Y-8:“Öğretmenlikten gelmeli. Liyakat esas alınmalı. Kendi okulundan seçilmeli yani onu kendi okulu değerlendirmeli sonra ilçe değerlendirmeli ama il değerlendirmemeli çünkü ildekiler okul yöneticilerini ilçe gibi tanıyamazlar. Şayet okul müdürü görevine devam etmek istemiyorsa o zaman birileri teklif edilmeli. Yükselmeye ilgili bir engelleri olmamalı. Çalıştıkları kurumdan güç alarak yükselebilmeleri gerekir.”

Y-3:“Süre sınırlaması olabilir. Herkes her kurumda görev yapmalı. Yönetici kendini yenileyebilmeli. Eğitim yönetimi konusunda kesinlikle yüksek lisans gibi bir zorunluluk getirilmeli. Sınav uygulanmalı sınavda da yüksek lisansta öğrenilenler ışığında sorular düzenlenmeli. Mesleki doktora getirilmeli. Ve yöneticinin önü ilerleyebilme yani yükselme kariyer yapma anlamında açılmalı. Yöneticiler kendini güncellesin ve tekrar sınavdan geçsin ama görevden alınmasın.”

Y-46:“Yeni model, ülkenin kendi kültüründen kaynaklanan kendi değerlerinden ilham almış ve uluslararası sermayeye insan yetiştiren bir sistemin parçası olmamalıdır.”

Y-14:“Önce kişilik testleri yapılabilir aday kişilik olarak bu iş için uygun mu diye. Ardından eğitim verilir ve sınava tabi tutulur. Stajyerlik gibi bir deneme süresi verilir. Başarılı olamazsa öğretmenliğe geri döndürülebilir. Mülakat olacaksa da üniversitelerden yönetim alanında yetkin hocalar olsun komisyonda gerekirse bir psikiyatr olsun ama mülakatta yoruma açık sorular olmasın.”

Y-49: “OYGEP programı benim için en uygundur.”

Y-28: “Öğretmenlikten gelmeli, sınav olmalı ve profesyonelleşmek için kendini geliştirmeli.”

Y-23: “Yeni bir model için sınav olmalı, ama bir eğitim de olmalı. Yöneticilikte dene yanıl şansı olamaz.”

Y-20: “Yazılı sınava dayanan, objektif nesnel kriterlere dayanan yetkileri güçlendirilmiş, eğitim kökenli olan kişilerden atanmış veya eğitim yönetimi yüksek lisansı olan kişilerin sınavla alınması şeklinde olmalı.”

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse yöneticilerin hepsi yöneticiliğin profesyonel hale getirilmesi için hizmet içi eğitim, yüksek lisans, doktora gibi uzmanlaşmayı sağlayan eğitimlerden geçmeleri ve sınava tabi olmaları konusunda fikir birliği içindedirler. Oluşturulacak yeni modelde sınavın kesinlikle yer bulması gerektiği, eğer yazılı sınavla birlikte sözlü sınav da uygulanacaksa sınav komisyonunda görev alacakların ise adaleti, liyakati, tarafsızlığı, bilimselliği sağlayabilmesinin önemi üzerinde durmuşlardır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Okulların yönetimiyle ilgili önemli bir yapısal sorun eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı, bir meslek olarak görülmemesidir. Özellikle son yönetmelik bu görüşü destekler niteliktedir. Okul yöneticiliğini ikinci bir görev olarak gören yasa daha önceki yönetmeliklerde “yönetici atama” ibaresini kullanırken bu yönetmelikte “yönetici görevlendirme” ifadesini kullanmıştır. Gelişmiş toplumlarda eğitim yönetimi meslek olarak kabul edilirken, Türk eğitim sisteminde egemen olan “meslekte asıl olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışı; sistem ve kurumlardaki hiyerarşi, statü ve rol kavramlarını zedelediği gibi uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biri, öğretmenlik ile yöneticilik görevinin ve değerlerinin birbiriyle karıştırılması olmuştur. Bu karıştırma “öğretmen yönetici” tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamak zorunda kalmasına yol açmaktadır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını arttırmıştır (Taymaz, 2000).

Okul yöneticisi; bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif üyesi olmak durumundadır (Taymaz, 2000). Ayrıca günümüzde bir öğretim lideri olarak yöneticilerin, vizyon sahibi olma, okulda olumlu öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma, mesleki gelişmeye önem verme, okulun bir takım haline gelmesi için bireylerarası iletişim ve işbirliğini geliştirme, okulun çevresiyle iyi ilişkiler kurma, stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme ve okulu yaşam boyu eğitimin bir parçası yapma gibi bir çok görev ve sorumlulukları vardır (Balci, 2011). Bu nedenle okul yöneticisinin kendisinden beklenen bu rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağdaş bilgi, beceri ve birikime sahip olacak şekilde yeterliklerinin geliştirilmesi ve yeterlik esasına göre atanması büyük önem taşımaktadır. Yani sorunun odak noktasında okul yöneticilerinin yeterli donanıma sahip olması için almaları gereken eğitim yer almaktadır.

Ülkemizde yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sık sık değişmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabul görmemesi gibi birçok nedenlerle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirilmesinin istenen düzeyde olduğunu söylemek güçtür (Onural, 2005). Dolayısıyla sorunların temelinde belki de kalıcı eğitim politikalarının oluşturulamamış olmasını saymak yanlış olmaz. Ülkemizde her hükümet değişiminde hatta aynı hükümet içinde bakan değişiminde yeni uygulamalar gündeme gelmektedir. Oysa eğitim gibi ürününü uzun vadede sunan bir alanda kısa vadeli, vizyonsuz, pilot uygulaması gerçekleştirilmeyen örgütsel yapı ve işleyişi etkisizleştirmekte ve verimsizleştirmektedir. Öyle ki uygulamaya konulan bir yönetmeliğin sonuçları dahi alınmadan bir başkasına geçilmiş ve bu yıllarca böyle devam edegelmiştir. Okullarda sürekli değişen uygulamalar ve toplumun beklentilerini karşılamada okullara dolayısıyla okul yöneticilerine yüklenen sorumluluk ve roller her geçen gün artmaktadır. Çünkü her yeni uygulamayı okuluna adapte ettirip başarıya ulaştıracak en önemli etken okul yöneticisidir. Yeniliklerin özümsemesi ve değişikliklere hızlı adaptasyon okul müdürünün yönetim becerileriyle doğru orantılıdır.

Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir okul yöneticisinin bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul yöneticisi yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır (Isık, 2003). Bu eğitimleri almış olan yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri çok daha kolay gerçekleştireceği kuşkusuzdur. Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir (Şekerci ve Aypay, 2008). Okul yöneticiliğine atama ölçütleri açık ve net olarak belirlenmek yerine, genel ve belirsiz olarak ifade edildiğinden, atama kararlarında değişen hükümetlerle birlikte sadece ideolojik yönü değişen, ama öz itibarıyla dönemsel ve durumsal faktörler etkili olabilmektedir (Memduhoğlu, 2007). Böylelikle ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kurumsallaşması sürekli ihmal edilen bir konu olarak günümüze kadar gelmiştir. Bu ihmalin nedenini, Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) okul yöneticisi yetiştirme ve ataması konusundaki politikasında aranması gerekmektedir (Yolcu, 2005). Eğitim politikalarının, eğitim planlarının, öğretim programlarının tasarlandığı, uygulandığı ve denetlendiği tüm eğitim sistemini bir şekilde etkileyen kararların alındığı ve atamaların yapıldığı merkez örgütünde şube müdüründen müsteşara kadar tüm eğitim yöneticilerinin, taşrada il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile her düzeydeki okul müdürünün atanmasında, görevin niteliğine yönelik bazı ölçütlerin aranması gereklidir (Seren, 2000). Bu politikanın netleştirilmesinin ardından okul yöneticiliğini bir meslek olarak kabul etmek gerekir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri değerlendirildiğinde:

Görüşmeler sonrası yapılan analizlerde eğitim yönetimi yüksek lisansı yapmış katılımcıların sorulara farklı bir perspektifle ve daha bilimsel olarak yaklaştıkları ve beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. Bu anlamda eğitim yönetimi programlarının da içerik olarak yeniden sorgulanması gerektiği düşünülmektedir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 80'i yönetmeliğe, yönetmeliğin uygulanmasına politik etkileri, liyakati gözetmedeki sorunları ve kurumsal adaletsizliği pekiştirmesi gibi gerekçelerle eleştirel yaklaşmıştır. Gerekçe olarak uygulamada siyasi kayırmacılık davranışının oluşması, mülakatların objektif olmayışı ve mülakatları yapan komisyonların yetersizliği gibi gerekçeler sıralamışlardır.
- Yöneticiler %78'i yeni yönetmelikle kademeli ilerlemenin kaldırılmış olmasından rahatsız olduklarını ifade etmişlerdir. Kademeli ilerlemeyi deneyim kazanma ve kurumun sağlıklı ilerleyişi açısından gerekli görmüşlerdir. Yöneticilikte kademeli ilerlemenin yöneticilere deneyim katacağı kabul görmüş bir gerçektir.
- Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması ve görevde süre sınırının olmasını katılımcıların %36'sı doğru bir karar olarak değerlendirirken, %34 ü kesinlikle yanlış olduğu kanısındadır. Bir bölümü sadece süre sınırını, bir bölümü de sadece görevlendirme olmasını doğru bulduklarını ifade eden görüşler vermiştir. Süre sınırının yöneticinin her an gitme ihtimali olmasından dolayı görevine gereken çabayla sarılmasını engelleyeceği düşünülmektedir. Müdürlerin yardımcılarını seçmesinden dolayı onlara karşı oluşan mecburiyet fikri müdürlerin de kendilerine seçenlere karşı var olacağı bir yargıdır. Dolayısıyla en başta ifade edildiği üzere mülakat komisyonlarında yetersiz olduğu halde taraflı olarak seçilmiş kişilerin de her an görevden alınma riski vardır. Bu da yine yönetmeliğin sağlam temellere oturtulmadığının bir kanıtıdır. Türkiye'de sözlü sınav uygulamalarına karşı öteden beri süregelen bir algı vardır. Bu algı sözlü sınavlarda adaletin olmadığı uygulamaların taraflı gerçekleştirildiğidir. Araştırmanın konusu olan yönetmelikle ilgili en çok dile getirilen sorun sözlü sınavın uygulanıyor olmasıdır.
- Yönetmelikte olumlu olarak değerlendirilen tek nokta yöneticilerin yardımcılarını seçebilme şansına sahip olmasıdır. Katılımcı yöneticilerden % 80'i bunu doğru bir adım olarak saptamıştır. Yönetici görüşlerine göre kurumda zaman kaybının önüne geçilmesi ve ekip çalışmasının yürütülebilmesi için bu yöntem daha sağlıklıdır. Yöneticilerin ekibini kurması gerektiği düşüncesinin altında yatan birçok etken vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:
 - Yöneticinin güven duyarak kurduğu ekibiyle daha sağlıklı çalışacağı görüşleri konuya açıklık getirebilir.
 - Bununla birlikte uygulamayı olumlu bulmakla birlikte birtakım eleştiriler de dile getirilmiştir. Bunlar;
 - Yöneticinin adaletli bir seçim yapmama olasılığı, kendine yakın gördüğü ancak yetersiz olan kişileri seçerek yönetimi güçlendirmek isteyebilecekleri,
 - Yöneticinin valiliğe teklif ettiği kişinin yine sendikalar aracılığıyla onay görmemesi riski, yani yine uygulamanın siyasi değerlendirilmesi olasılığı şeklindedir.

Yöneticiliğin asli görev olması gerektiğini söyleyenlerin oranı %60 görevlendirme olmalıdır diyenler ise %28'i temsil etmektedir. Bu sonuç yöneticiliği profesyonellik gerektiren bir meslek olarak düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticiliğin asli görev olması gerektiğini düşünenler bunun için eğitim almaları gerektiğini de belirtmişlerdir. Yöneticinin bütün mesaisini okulu yönetmeye harcaması, bu görevin yanı sıra ders yükü altına girmemesi gerektiği görüşü hakimdir. Ancak meslekte

asıl olan öğretmenliktir prensibinden yola çıkarak yöneticiliğin öğretmenliğin yanında yapılması gereken bir görev olduğunu düşünen yönetici oranı da azımsanmayacak derecededir.

Ayrıca yöneticiliğin asli görev olması gerektiğini düşünenlerin bu pozisyonun profesyonellik gerektirdiğini ve bunu destekleyen bir eğitim almaları gerektiğini belirtmektedirler. Diğer taraftan yöneticilik asli görev olursa gösterilen performansın artacağı ve göreve bağlılığın yükseleceği de belirtilmiştir.

Sonuç olarak yöneticiler aslında mevcut sistemden çok da farklı hususlar içeren bir sistemden bahsetmemektedirler. Yine sınava dayalı bir sistemin daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bunun yanında yöneticiliği daha profesyonel bir hale getirecek olan eğitim yönetimi programlarının yaygın bir hale getirilmesini ve bu sayede yönetici adaylarının bu eğitim programlarından mezun olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca yöneticiliğin kademelendirilmesini (Müdür Yrd. ve Müdürlük) ve bu yükselme kademelerine uyulmasını, görev tanımlarının tam olarak yapılmasını, eğer bir mülakat yapılacaksa da komisyonların pedagoğ, psikoloğ, ekonomist, eğitim uzmanı, insan kaynakları uzmanı vb. gibi profesyonel kişilerden oluşmasının mülakatların güvensizliğini kaldıracağını düşünmektedirler. Sonuç olarak mutlak surette yöneticilerin öğretmen kökenli olması konusunda görüş beyan etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin görev yaptıkları sürelerde çeşitli hizmet içi çalışmalarla sürekli olarak bilgilerinin güncellenmesi de ortak bir görüştür.

Yöneticilerin yeni bir sistem için getirdikleri öneriler şöyledir:

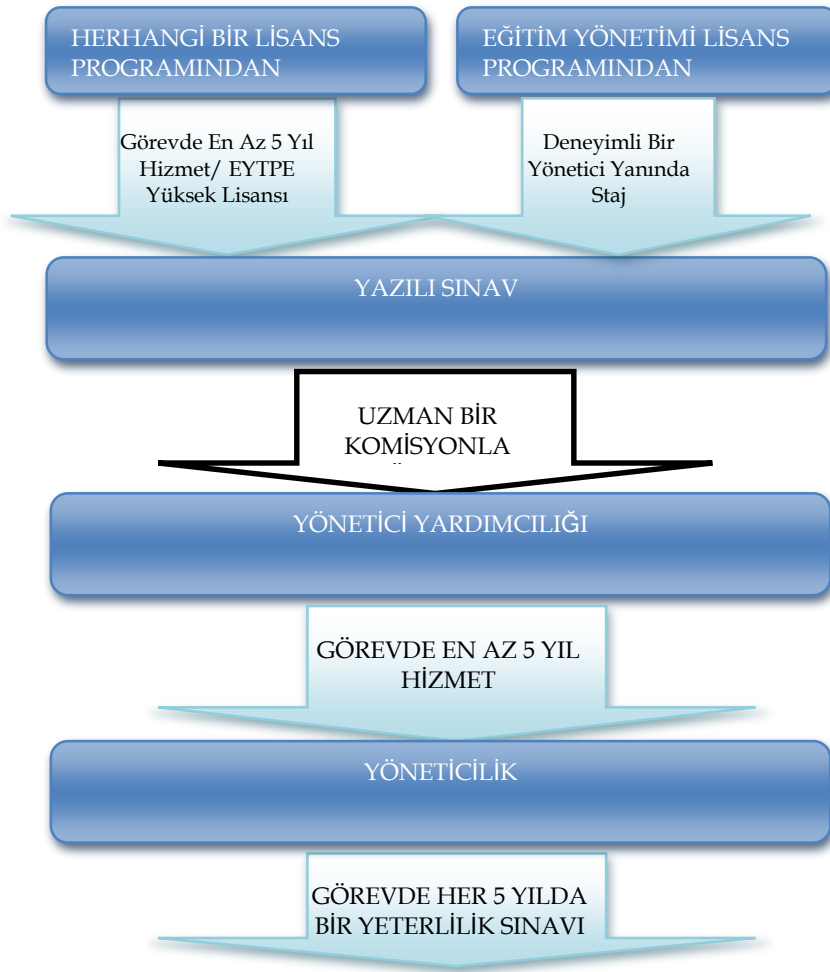
a. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin sınava dayalı bir sistemi daha çok tercih ettiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticiliği daha profesyonel bir hale getirecek olan eğitim yönetimi programlarının yaygınlaştırılması ve yönetici adaylarının bu eğitim programlarından mezun olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca yöneticilik için önce yönetici yardımcılığı ardından yöneticilik kademelerine gelinmesinin ve görevde yükselmede bu süreçlerin takip edilmesinin, görev tanımlarının tam olarak yapılmasının, eğer bir mülakat yapılacaksa komisyonların pedagoğ, psikoloğ, ekonomist, eğitim uzmanı, insan kaynakları uzmanı vb. gibi profesyonel kişilerden oluşmasının uygun olacağını düşünmektedirler. Sonuç olarak görüşme yapılan tüm yöneticiler, yöneticiliğe öğretmen kökenli kişilerin getirilmesi yönünde görüş beyan etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin görev yaptıkları sürelerde çeşitli hizmet içi çalışmalarla sürekli olarak bilgilerinin güncellenmesi de ortak bir görüştür.

b. Bir başka görüş kampüs okul projesinin hayata geçirilerek eğitim yönetimini üstlenen profesyonel bir yönetici ile daha başarılı olacağını savunmaktadır.

c. Bir başka usul ise; öğretmenlikte kariyer basamakları olmadığı için, benzeri diğer örgütlü mesleklerde olduğu gibi şartları (örneğin öğretmenlikte en az 5 yıl ardından müdür yardımcılığında en az 5 yıl, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans vb.) ve zamanı önceden belirlenen bir seçimle, bölgede münhal bulunan bütün okul müdürlükleri için adayların katıldığı, o bölgede görev yapan bütün öğretmen ve genel idare hizmetleri personelinin oy kullandığı bir seçim sistemi geliştirilebileceği şeklindedir.

d. Son olarak OYGEP sisteminin çözüm olacağını belirten bir görüş mevcuttur.

Araştırmaya katılan yönetici görüşleri doğrultusunda ağırlıklı olarak iki atama yöntemi üzerinde durulmuştur. Bu yöntemler aşağıda şema ile gösterilmiştir:



Şekil 1. Okul Yöneticilerinin Yönetici Atama Modeli Önerileri

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılar için öneriler:

1. Yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve sürekli görev haline getirilmesi sağlanabilir.
2. Hangi yöntemle olursa olsun yönetici yetiştirmede oluşturulacak programların üniversite ve Milli Eğitim Bakanlığının sıkı işbirliği içinde hazırlanarak ihtiyaç analizi esasına göre şekillendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu programlara bir yöneticiden beklenen problem çözme teknikleri konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri, okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer personelle kurduğu ilişkiler, takım çalışması, proje geliştirme ve uygulama yeteneği gibi birçok beceriyi sığdırmak mümkün olacaktır. Kuramdan çok uygulamanın ön plana çıkarılması, hizmet öncesi yönetici eğitiminde simülasyon, durum çalışmaları, örnek olay incelemeleri, problem temelli öğrenme gibi yeni öğrenme yöntemlerinin kullanılması, eğitim sırasında tıpkı eğitim fakültelerinin herhangi bir alanında lisans programı gören öğrenciler gibi okullarda uygulamaya çıkılması, stajyerlik ve deneyimli okul yöneticilerinden usta öğretici olarak yararlanılması gibi paket bir program oluşturulduğunda başarıya ulaşılabilecektir.
3. Yöneticiler adaletli bir görevlendirme veya atamanın ancak sınavla mümkün olabileceğine inanmaktadırlar. Yani belirlenecek atama yöntemlerine uygun olarak bir eleme sınavı yerleştirilebilir.

4. Okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelinmesi esas alınarak kariyer basamaklarıyla hizmet yıllarıyla orantılı olarak yükselme olanakları verilebilir. Öğretmenlikte kariyer basamakları olmadığı için, benzeri diğer örgütlü mesleklerde olduğu gibi şartları (örneğin öğretmenlikte en az 5 yıl ardından müdür yardımcılığında en az 5 yıl, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans vb.) ve zamanı önceden belirlenen bir seçimle, bölgede boş bulunan bütün okul müdürlükleri için adayların katıldığı, o bölgede görev yapan bütün öğretmen ve genel idare hizmetleri personelinin oy kullandığı bir seçim sistemi geliştirilebilir.

5. Yöneticiliğe getirilme aşamasında mülakat tekniği uygulanacaksa eğer komisyonda eğitim yönetimi alanında uzman akademisyenler, iletişim becerilerini değerlendirecek psikolog, psikiyatr ve kişisel gelişim uzmanları bulundurulabilir.

Özetle yapılacak düzenlemelerle, ülkemizde de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilip görev tanımının özellikle yetki ve sorumluluk konusunda net yapılması ve gerekli yetiştirme programlarının revize edilerek uygulanması halinde mevcut yöneticilik anlayışından dünyada kabul gören "öğretimsel liderlik" anlayışına geçiş yapılabilecektir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. & Turan, S. (2015). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A.
- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle eğitim yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.
- Ada, S., & Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten günümüze ilk ve orta dereceli okullarda müdür atamalarının mevzuata göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012) Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri: Kütahya İli. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 159-175.
- Aksoyalp, Y. (2010) 21. Yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 140-151.
- Aktepe, V. (2014) Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume*, 9(2), 89-105.
- Altınay, E. (2013) *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Aydın, İ. (2002). Amerika birleşik devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. (Elma, C ve Çınkır, Ş. (Ed.)) ss: 275-293 içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem A.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aypay, A. (2002). Eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılan örgütsel davranış modelleri, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.) ss: 13-24 içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191. Ankara.

- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. İçinde, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.). ss: 59-64 içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.Ankara.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 21 (1-2), 435-448.
- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. *Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*, 25-27 Kasım. Ankara.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme kuruma uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A., & Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.). ss: 211-237. içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.Ankara.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13 (2):75-93.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4 (2), 182-197.
- Berg, L.B., & Lune, H. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. H. Aydın. (Çev. Ed.). Konya. Eğitim Yayınevi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Borges-Gatewood (2014). *A comparative study of leadership preparation programs in brazil and the united states*. Doctoral Dissertation, Education, Leadership and Policy Studies, The University of Memphis.
- Broadley, G., & Broadley, K.M. (2004) The employment styles of school principals recruiting beginning teachers, *Educational Research*, 46(3), 259-268.
- Cascadden (1996). *Principals as managers and leaders: a qualitative study of the perspectives of selected elementary school principals*. (Doctoral dissertation) Faculty of Education. The College of William and Mary in Virginia.
- Cemaloğlu, N. (2005), Türkiye'de okul yöneticisi yetistirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274.
- Çelenk (2002).Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi,. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.). ss: 65-82 içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.Ankara.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.). ss: 3-13. içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.Ankara.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (4),1-7.
- Çetin, K., & Yalçın, M. (16-17 Mayıs 2002).Milli eğitim bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi,21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.). ss: 49-59 içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.Ankara.
- Erden, A., & Erden, H. (2005), Avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticiliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 167(33),1-5.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ergün, M. (1999), İlk ve ortaöğretimdeki okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde yeni bir model. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 7(1), 139-148.
- Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.

- Franklin, B. (2010). *Elementary school counselors' perception of their role and function as case managers in chicago public schools*. (Doctoral dissertation) Faculty of Education in Education Program in Cultural and Educational policy, Chicago, Illinois.
- Gamage, D.T., & Ueyama, T (2005) Professional development perspectives of principals in Australia and Japan, *The Educational Forum*, 69(1), 65-78
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. A. Ersoy & P. Yalçınoğlu (Çev. Ed.). Ankara. Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A. (1996) Okul müdürlerinin öğretim liderliğini etkileyen etmenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(31),414-429.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(28), 531-548
- Ibara, E. C. (2014). Professional development of principals: a path to effective secondary school administration in Nigeria. *Africa Education Review*, 11(4), 67-89.
- Ilgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Işık (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programı ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.). ss: 25-36 içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191.Ankara.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Karip, E.,& Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18, 193-207.
- Karşlı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Kaufhold, J. (2012). *New York city school principals' perceptions of their role as school leaders*. Master' Thesis, Educational and Organizational Leadership, University of Pennsylvania.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kesim, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçel, T. (2001) *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Logue, M. (2014). *Elementary school office managers' positive extra-role behaviours*. Doctoral Dissertation, Education Department of Leadership, Higher and Adult Education Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.
- McMillan J. H. , & Schumacher, S. (2010). *Research in education: evidence-based Inquiry USA*. Pearson.
- Memduhoğlu, H. B, (2007), Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı, *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (Çev. Ed.). Ankara. Nobel Yayıncılık.
- Onural, H. (2005). Üst düzey yöneticilerin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 11(41),69-85.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S., & Sezgin, F.(2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3: 266-282.
- Özdemir, S., Köse, M.F., & Kavgacı, H. (2014). Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem A.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. California, USA: SAGE Publications.

- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Seren, M. (2000). Okul yöneticisi yetiştirme programının düşündürdükleri. *Toplumsal Düşünce Dergisi*, 1(1), 22-25.
- Sezgin, F. (2007). Okul ve özellikleri. S. Özdemir (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, İçinde. Ankara: Nobel Yayın
- Smith, P. (2009). *School administrators’ perceptions of self-efficacy as instructional leaders and school managers while administering mandated assessments and analyzing data*. Doctoral Dissertation, Philosophy In Education College of Notre Dame of Maryland.
- Sumintono B., Sheyoputri E.Y.A., Jiang N., Misbach I.H., & Jumintono, T (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Pacific Journal of Education*, 35(3), 342-352.
- Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(3), 33-48.
- Şekerci, M., & Aypay, A. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 133-160.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. C. Elma, Ş. Çınkır (Ed.) içinde ss: 307-312. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191. Ankara.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307),13-21.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin bazı başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Şişman, M., & Turan, S. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- T.C. Resmi Gazete, Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. 25658, 02.12.2004. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmi Gazete, Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. 26098, 04.03.2006. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmi Gazete, Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği. 26856, 24.04. 2008. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmi Gazete, Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 27318, 13.08.2009. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmi Gazete, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. 26492, 13.04.2007. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmî Gazete, Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği. 25343, 11.01.2004. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.

- T.C. Resmi Gazete, *Millî Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği*. 23681, 30 Nisan 1999, 11. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmi Gazete, *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*, 23472, 23.09.1998, 13. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- T.C. Resmi Gazete, *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğin yürürlükten kaldırılmasına dair yönetmelik*. 25342, 10.01.2004,13.
- Tabancalı, E., & Çorbacı, M. (2005). *Avrupa birliği ülkelerinden Fransa İngiltere ve İsveç ile Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- TDK. Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_karistirilan&view=karistirilan&kategori1=krs_akan&kelimez adresinden 25.04.2016 tarihinde erişilmiştir.
- Tolan, S. (2007). *Cumhuriyetten günümüze Türkiye'de okul müdürlerinin atanmasına yönelik çalışmalar*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Torlak, Ö. (2007). Yönetimde ahlak ve sorumluluklar. *Eğitime Bakış*, 3(8), 34-40.
- Turan, S., & Açıkalın, A. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Uluğ, F. (2010). *Eğitimde sistem reformu bağlamında yönetici yetiştirme ve istihdamı*. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı. 1-2-Mayıs 2010 Antalya. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Vatanartran, S. ve Altın, F. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Villalobos, M. (2002). *Principals as leaders and managers of selected after-school programs in California*. Doctoral Dissertation, Department of Education in Organizational Leadership, University of La Verne, California. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/egikuryon_1/egikuryon_1.html. adresinden 25 Ekim 2015 tarihinde erişildi.
- Wong , P. (2004). *The professional development of school principals: insights from evaluating a programme in Hong Kong*. *School Leadership & Management*, 24(2),139-162.
- Yardibi N., & Küçük F.,(2014). *Analysis of manager selection and appointment to educational organizations process in Turkey*. European University of Lefke.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K., Erdem, E., & Gürbüz, R. (2013) Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Yolcu, H. (2005). *Okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişiklik öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

The Viewpoints of School Administrators about the Regulation for the Assignment of Principals in Education Institution Associated with the Ministry of Education Released on 10/06/2014, 29026

Emine AYDIN BAŞ^v, İlknur ŞENTÜRK^{vi}

Extended Abstract: Policies and practices in training and appointing school administrators always came to be a significant topic in education management research. This is a need for researches that propose models and develop strategies and principles. Conducting this research based on the views of school administrators that are primarily affected by the implementation and processes could reinforce the outcome of the studies. Training and appointing school administrators is a topic with political dimensions where current policies are always at the center of the debate. The change in social and political structures results in a change in educational organizations as well. And this change is carried out by the educational administrators. Research problem includes determination of the views of school administrators on “The Code on Appointment of Administrators in Ministry of National Education Educational Institutions” that took effect by publication in the Official Gazette dated 10/06/2014 (no: 29026) and the recommendations on school administration appointment mode. The present study that aims to determine the views of school administrators on the code on appointment of school administrators dated June 10, 2014 (no: 29026) is a qualitative study. It is conducted using phenomenological design. Phenomenology is interested in experiences, thoughts and emotions about definition and designation of the experiences and the meanings that emerge. Views of the individuals who directly experienced the phenomenon are analyzed to describe the main structure of this experience. The process aims to understand how individuals perceive themselves and the world and phenomena around them (Berg and Lune, 2015; Glesne, 2012; Merriam, 2013:39-41; Robson, 2015). The analysis unit of this phenomenological research is the views of the school administrators on administrator assignment code. To be able to research the sample in depth, the study group is kept small in size. The study group was designed to provide maximum variation sampling. Maximum variation is designing the sample to include different similar cases within related to the problem (Büyüköztürk, 2012). To create variation in the present study, administrators of schools in Eskisehir with different socio-economic backgrounds and different levels were selected as participants. Study group included administrators that work at 5 primary schools, 5 middle schools and 10 high schools in Eskisehir province in Turkey. Ten participants out of a total of 50 were female, and 40 were male. Fourteen administrators worked in a primary school as their last place of duty, 13 worked at a middle school and 23 worked at a high school. A semi-structured interview form was used in the study. Interview questions were presented for expert opinion to determine validity. Content validity is the degree of the coverage of the quality that is being measured by the measurement tool. To gather valid and reliable data and to reach accurate findings, all collected data are filtered through “validity” and “significance” tests (Karasar, 2009: 78). Questions approved by expert opinion was tested with five administrators in a pilot scheme. It was observed that no problems were experienced in understanding and responding to the questions and the interview form was presented to the participants with expert support using semi-structured interview technique. Thus, in the present study, interview technique, which could transfer the views of school administrators on administrator assignment code, was utilized. In semi-structured interview forms, the questions are designed to obtain specific data for each participant using flexible expressions. Questions in the interview form were constructed to focus on the subjects that need to be clarified. Descriptive and content analyses were used in data analysis. Descriptive analysis is the approach where obtained data are summarized and interpreted based on predetermined themes. In descriptive analysis, direct quotes are utilized to reflect the views of interviewed or observed individuals adequately. Findings obtained as a result of the analysis are presented in an organized and interpreted format. On the other hand, the main objective of the content analysis is to combine similar

^v Ministry of Education, , emine.aydinbas@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9424-955X>

^{vi} Eskişehir Osmangazi University, ilknurkokcu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2096-614X>

data within the framework of certain concepts and themes and organize and interpret these data in a way that the reader could understand (Yıldırım and Şimşek, 2006). Data were coded based on the responses received from the participants and presented in tables. Furthermore, each table was interpreted and direct quotes were presented to adequately reflect the participant views. In qualitative research, raw data are divided into conceptual categories and concepts or themes are created. As a result of coding, the data are taken out from the depths to the surface and clarified. In the present study, themes were based on the responses obtained for the sub-problem questions. After the interviews were transcribed, "coding" was conducted using concepts and statements that define and connote the data on the axis of the research question and sub-objectives of the study. Interview transcripts were read and indexed line-by-line and categorized (Glesne, 2012). In this categorization process, the guidance of the theoretical framework and the main articles of the related code were used. While the data were read, terms, concepts that are associated with or presented by the data were noted. It was determined that obtained codes fit in the adequate framework under the appropriate themes, which were created based on the sub-problems of the study (Yıldırım and Şimşek, 2005:227). The views of participating administrators demonstrated that; analyses conducted after the interviews demonstrated that participants with education management graduate degrees had a more scientific approach to the questions with a different perspective and their expectations were not met. Thus, it was considered that the education management program content should be reevaluated. Eighty percent of participating administrators criticized the regulation due to reasons such as political influences on implementation of the code, problems in prioritizing merit and its reinforcement of institutional inequality. Their reasons were concentrated on political favoritism in implementation, non-objective job interviews and inefficiency of the commissions that conduct the interviews. Seventy-eight percent of administrators stated that removal of the gradual advancement in tenure with the new regulation made them feel uncomfortable. They considered gradual advancement as a requirement for gaining experience and healthy functioning of the institution. It is an accepted fact that gradual advancement in management increases the experience of the administrators. Thirty-six percent of the participants considered the definition of management as a commission and the time limits on this commission as an accurate decision, while 34% considered this as a mistake. Certain participants stated that they found only the time limits and certain others only the fact that it is a commission as correct. It was considered that time limits would prevent full dedication for the administrative duties on the part of the administrator, since there is a possibility of a decommission at the end of the time limit. Also the obligation that would be created towards them since the principals would select their deputies would also exist in their part towards those who selected the principals. Thus, as mentioned in the beginning, individuals that were selected with bias in interview commissions carry the risk of decommissioning anytime. This is another evidence for the fact that the foundations of these regulations were not strong. There is an ongoing perception towards oral examination applications in Turkey that they are not fair and the implementations are biased.

Key Words: *School administration, School administrator, Principal selection, Principal appointment*