

Kocaeli Üniversitesi

Eğitim Dergisi

E-ISSN: 2636-8846

2019 | Cilt 2 | Sayı 1

Sayfa: 13-34



**Kocaeli University
Journal of Education**

E-ISSN: 2636-8846

2019 | Volume 2 | Issue 1

Page: 13-34

Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi

A qualitative analysis of the effects of school administrators appointment types on teachers, school administrators and education and training process

İnayet SAYAN, <https://orcid.org/0000-0002-7746-4618>

Milli Eğitim Bakanlığı, inayetsayan@gmail.com

Nail YILDIRIM, <https://orcid.org/0000-0003-3697-8783>

*Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
nailyildirim@ksu.edu.tr*

Bu çalışma, İnayet Sayan (2018) tarafından hazırlanan "Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Gönderim Tarihi

21 Şubat 2019

Düzeltilme Tarihi

17 Nisan 2019

Kabul Tarihi

24 Nisan 2019

Önerilen Atıf

Recommended Citation

Sayan, İ., & Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.
<http://dx.doi.org/10.33400/kuje.526351>

ÖZ

Bu araştırmada yöneticilerinin göreve geliş şekilleri açısından atanma şekillerinden memnuniyet düzeyleri eğitim öğretim süreçlerine etkileri, yönetim süreçlerine etkileri ve sistemin işlerliği hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre objektif ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları ve bu alanda yapılacak eğitim politikalarına katkıda bulunabilmek amacıyla öğretmen ve okul yöneticilerimizin görüşleri incelenmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Çalışma grubunu, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Tokat ili merkez anaokulu, ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapmakta olan 27 okul yöneticisi ve 41 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış ve görüşme soruları alanyazın taraması yapıldıktan sonra alt amaçlar göz önünde bulundurularak uzman görüşleri de alınarak hazırlanmış, veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Yöneticiler sınav ile atama sisteminin şeffaf, adil ve objektif olduğunu, sınav ile atama sisteminin tek başına yeterli olmadığını, mevzuat bilgisinin ölçülebildiği ama iletişim becerileri, deneyim ve yeterliliğin ölçülebilemediğini ve teori ile pratik arasında fark olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler ve yöneticiler, iletişim becerilerinin ve sosyal özelliklerinin mülakat sistemi ile analiz edilebileceğini ve yeterliliklerin ancak mülakat ile ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Ancak, siyasi baskılar ve adam kayırmaca gibi olumsuzlukların bu sürece dâhil olduğunu düşündükleri için objektif ölçütler ve tarafsız kurullar tarafından seçme yapılmadığı sürece sonuçların objektif olmadığı ve olmayacağı ayrıca liyakatin göz ardı edildiği ve edileceği araştırma sonuçlarımıza yansımıştır.

Anahtar Sözcükler: Eğitim öğretim süreçleri, Okul Yöneticisi, Yönetici Atama

ABSTRACT

In this research, opinions and views received from the current administrators and teachers about the selection and appointment process of the administrators were reviewed and made suggestions with the aim of being assigned administrators to schools based on objective measures and to contribute to the educational policies to be made in this area. According to level of satisfaction with the assignment process, effects on education and training processes at schools, effects on management processes by having information about the operation of the system. The working group consists of 27 administrators and 41 teachers working in the central province of Tokat kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools at 2017-2018 academic education year. The study was conducted qualitative research method using maximum diversity sampling. Semi-structured interview forms were used and the interview questions were prepared after scanning the literature by taking the sub-objectives of the problem into the consideration and taking the experts opinion, data were analyzed through the content analysis method. Administrators think that the exam and appointment are transparent, fair and objective. But on the other hand, administrators stated that the selection system by examination alone is insufficient. Legislation information can be measured but communication skills, experience and competence cannot be measured and there is a lot of difference between theory and practice. On the one hand, administrators and teachers stated about the appointment system with interview that communication skills and social characteristics can be analyzed and qualifications can only be measured by interview, while on the other hand, unless there are objective criteria and the selection is made by objective commissions, the results are not objective and will not be. It reflected the study results that competence is underestimated because they think that negativities such as political pressures and favoritism were included in this process.

Keywords: Administrator selection, Education and training processes, School administrator

GİRİŞ

Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek üzere kurulan örgütlerde bireyleri veya grupları bu amaçlar etrafında toplayarak işbirliği ve eşgüdümü sağlama süreci olarak nitelendirdiğimiz yönetim, bu süreci etkili bir şekilde işletecek bir yöneticiye ve bireylere ihtiyaç duymaktadır. Klasik örgüt kuramı temelinde yönetenlerin yetkisi diğer bütün çalışanlardan daha fazla olduğu için örgütlerde ortaya çıkan performans düşüklüğünün tamamının sorumluluğu da yöneticilere yüklenmektedir. Edward Deming örgütlerde ortaya çıkan hataların %85'i, sistemi kuran yöneticilerin sorumlu olduğunu belirtmiştir. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yönetiminden sorumlu olan yöneticilere bağlıdır. Bu durum, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (aktaran Balcı, 1993). Bu yüzden yönetici seçimleri de rastlantıya bırakılmayacak kadar önemlidir ve seçilen yöneticilerin tüm eğitim öğretim ortamını etkileyeceği için yönetici seçimi önemle planlanmalıdır.

Eğitim yönetiminin gelişimi, modern sosyal bilimler ve yönetim biliminin tarihi gelişimine eş zamanlı bir değişim geçirmiştir. Murphy (1993) ABD'deki eğitim yöneticisi yetiştirme girişimlerinin tarihini üç ana aşamaya ayırmıştır: 1820-1900 arası bir Çıraklık Modeli evresi olarak nitelendirmiş, 1900-1946 arası Taylor'cu Bilimsel Yönetim evresi ve 1946-1985 arası Davranış Bilimleri Evresi olarak nitelendirmiştir. Ancak, Björk ve Ginsberg'e göre (1995), 20. yüzyılın başlarında yönetici yetiştirme işi üniversitelere verilmiştir. Ancak, yönetici yetiştirme programları üniversitelerin klasik disiplinleri tarafından beklenen yeri edinmemiştir. Etkili bir çalışma alanı olarak görülmediğinden sınırlı bir akademik etkiye sahip olmuştur. Eğitim yönetimi programlarını yürüten akademik çevreler bu algıyı yıkmak amacıyla, yerleşik disiplinlerde olduğu gibi zamanla kuramsal çalışmalara yönelmişlerdir. Özellikle 1950-1970 arası, bilimsel görünme endişesiyle eğitim yönetimi alanı sosyal bilimlerde yaygın olan pozitivist etkiyi aynı şekilde kendisine uyarlamıştır (aktaran Şimşek, 2002). Bu dönemde, nicel araştırma ve bilgi üretme yöntemleri benimsenmiştir, uygulama yerine kuram tercih edilmiştir, yeni ve değişik durumları açıklayabilmek amacıyla tek bir model arayışına girilmiştir. 1960'ların sonlarında eğitim yönetimi alanı Türk üniversitelerinde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda davranış bilimleri paradigması özellikle ABD'de eğitim yönetiminde yaygın olarak kullanılmıştır. Ülkemizde yeni kurulan eğitim yönetimi programlarına davranış bilimleri paradigması aynı şekilde yansımıştır ve Eğitim Bilimleri kavramını ortaya çıkarmıştır (Kaya, 1984).

Ülkemizde yöneticilerin seçilme, yetiştirilme ve atanmalarına ilişkin yasal düzenlemelerin tarihsel süreci sırasıyla belirtilen gelişmelerle devam etmiştir. 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'nin kurulması ile, Türkiye 'de eğitim yönetiminin kamu yönetiminin bir alt alanı olarak ele alındığını göstermektedir. 1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması gibi Bakanlığın yönetici ihtiyacına cevap verecek öneriler sunulmuştur. MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle (1998) ilk kez aranan şartlara sahip öğretmenlerin eşit şartlarda katılabildikleri sınav sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Türk eğitim tarihinde MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (1999)' da eğitim yöneticilerinin yönetim alanında hizmet öncesi eğitim ile yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olarak önem taşımaktadır (Kayıkçı 2001; bkz Özmen ve Kömürlü, 2010). 1979-1980 öğretim yılından itibaren üniversitelerde eğitim yönetimi uzmanlık programları yoğun olarak açılmaya başlanmıştır. 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili problemlere hala tamamen bir çözüm bulunamamıştır (Şişman, 2012).

Özel bir uzmanlık alanı olan eğitim yöneticiliğinin bu alanda yöneticiler yetiştirmek amacıyla üniversitelerde bölümler açılması gerektiği 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda önerilmiştir. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi üniversitelerde okul yöneticiliği ile

ilgili ilk açılan fakültedir. 1965-1966 öğretim yılında öğretime başlamış olan, alanında süresi dört yıl olan Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, bu dönemde eğitim bilimleri alanında hizmet veren tek fakülte özelliği taşımaktadır. Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı ve Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. Daha sonra sırasıyla Gazi, Hacettepe, İstanbul, 9 Eylül, 100. Yıl ve Abant İzzet Baysal Üniversiteleri Eğitim Fakülteleri açılmıştır. O dönemde Türk Eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacı bu fakülteler aracılığıyla karşılanmıştır. Ancak, YÖK kararı ile 1997'de eğitim fakültelerinin bu bölümleri eğitim öğretime kapatılmıştır. Şu anda sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi seviyesinde bu programlarda eğitim öğretim çalışmaları yürütülmektedir (Şişman, 2012).

"Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar: Yükseköğrenim bitirmiş olmak, öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak, yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak, varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak, yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, seçme sınavında başarılı olmak. Okul tiplerine göre ise: (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak; (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak ve (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak" şartı aranıyordu (Millî Eğitim Bakanlığı (MEB),2010).

"Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı için sınavların yapılacağı tarihten en az bir ay önce Bakanlıkça ülke genelinde duyuru yapılır. Yapılan sınavı kazanan yönetici adaylarının atamaları, müdürlük sınavından almış oldukları puan ile yönetmelikte belirtilen formlar üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre atamaları yapılır (MEB, 2010)."

"6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Madde 22: (8) okul ve kurum müdürleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine, müdür başyardımcısı ve yardımcıları ise okul veya kurum müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenmektedir ve bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz" diye belirtilmiştir (MEB, 2014).

Türkiye kamuoyunda Dershaneler Yasası olarak bilinen kanunun 13 Haziran 2014 tarihinde uygulanmaya başlandığını ve bu kanunla, şu anda okul ve kurum müdürleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından üç aday arasından seçilerek dört yıllığına görevlendirilmekte olduğunu belirten Özdemir (2012), 6528 Sayılı Kanun'la MEB'deki yönetici görevlendirme sürecinin eski uygulaması bir kenara koyarak ve YÖK yönetici görevlendirme sürecine benzeyen bir sistem benimsediğini belirtmiştir.

Özdemir (2012)' de okulun, eğitim ve öğretim işlerinin eş zamanlı sürdürülmek durumunda olduğu eğitim sisteminin en önemli kurumu olduğunu belirtmiştir. Okul müdürü, eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarını gözeterek çağın gereklerine uygun, çevreyi, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun eğitim etkinliklerinin sürdürülmesini ve eğitim ve öğretim işlerini planlamak ve eş zamanlı olarak eğitim ve öğretimin birbirini destekleyici şekilde sürdürülmesini sağlamasından sorumludur diye belirtmiştir.

Öğrenci başarısının artması, katılım, güdülenme, kendine güven ve davranışların değişmesini Okul-aile iş birliği ile sağlanmaktadır. Özellikle aile katılımı çocukların okul ve öğretmenlere

yönelik olumlu tutumlar geliştirmesinde de temel bir araç olduğunu belirtmiştir (Burns, 1993, akt. Pehlivan, 2000).

Okçu (2011), Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler Ve Öneriler çalışmasında eğitim politikalarına katkı sağlamak amacıyla ulusal standartlar belirlenerek okul yöneticilerinin gerçek bir lider olarak yetiştirmelerinin sağlanması ve nesnel ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları için görüş ve önerilerde bulunmuştur. Ülkemizde okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin olarak alana alternatif bir model önerisi sunmuştur. YÖK-MEB işbirliğinin sağlanması, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Akademisinin” kurulması, yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesi ve müdür yardımcılığı için yönetici seçme sınavının yapılması gibi birçok öneriye bu model önerisine dâhil etmiştir.

Çelenk (2012), Geleceğin Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi çalışmasını bir bildiri şeklinde sunmuştur. Bu çalışmada eğitim yönetimi alanında dünyadaki gelişmeler ve Türk Milli Eğitim Sistemindeki gelişmeleri inceleyerek eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ve istihdamı ile ilgili yeni bir model önerisi sunmuştur. Denge modeli adını verdiği bu çalışmada yerel yönetim ağırlıklı bir yönetim yapısı önermiştir.

Etkili bir eğitim yöneticisinin hem öğretmen hem de öğrenci başarılarını olumlu yönde etkilediği bir gerçektir. Bu yüzden, etkili bir eğitim yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da öğretmen ve öğrenci başarısını arttırdığını göz önüne alırsak etkili bir eğitim yöneticisinin eğitim öğretim faaliyetlerine dâhil olan öğrenci ve öğretmene yaptığı etki yadsınamayacak büyüklüktedir. Bu gerçekliği ön plana çıkarmak amacıyla (Şahin, 2002; Çelenk, 2012; Okçu, 2011; Balcı ve Çınkır, 2002; Işık, 2002) gibi birçok araştırmacı yönetici atama ve yetiştirme ile ilgili birçok çalışma yapmıştır.

Bu çalışmada, öğretmen ve yöneticilerimizin atama sistemlerinden memnuniyet düzeyi, eğitim öğretim süreçlerine etkileri, yönetim süreçlerine etkileri ve sistemin işlerliği hakkında bilgi sahibi olarak yeni atama politikalarına katkıda bulunabilmek amacıyla öğretmen ve okul yöneticilerimizin görüşleri incelenmiştir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır. Yöneticilerin görüşme soruları aşağıdadır:

1. Yönetici olarak atanacak öğretmenler hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?
2. Yönetici olarak atanma şeklinizin olumlu yönlerini belirtiniz?
3. Yönetici olarak atanma şeklinizin olumsuz yönlerini belirtiniz?
4. Yönetici olarak atama şekillerini karşılaştırırsanız neler söylersiniz? Neden?
5. Atandığınız yöneticilik şekli açısından sizce öğretmenler (birlikte çalıştığınız personeliniz) nasıl etkilenmektedir?
6. Yönetici atama şekliniz söz konusu olduğunda okuldaki yönetim süreçlerine etkileri nelerdir?
7. Atanma şeklinizin kişisel hayatınıza etkileri neler olmuştur? Belirtiniz.

Öğretmenlerin görüşme soruları aşağıdaki gibidir:

1. Sizce, atanacak yöneticiler hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?
2. En son yönetici atama şeklinizi ele alırsak (mülakat ile yönetici atama) sizce olumlu yönleri nelerdir? Belirtiniz.
3. En son yönetici atama şeklinizi ele alırsak (mülakat ile yönetici atama) sizce olumsuz yönleri nelerdir? Belirtiniz.
4. Bir eğitimci olarak atama şekillerini karşılaştırırsanız neler söylersiniz? Neden?
5. Yöneticinizin atandığı yöneticilik şekli açısından siz öğretmenler mesleki açıdan nasıl etkilenmektesiniz?
6. Sizce, yöneticinizin atandığı yöneticilik şekli açısından okuldaki yönetim süreçlerine etkileri nelerdir?
7. Yöneticinizin atandığı yöneticilik şekli açısından sizin kişisel hayatınıza etkileri neler olmuştur? Belirtiniz.

YÖNTEM

Okul yöneticisi atama şekillerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini inceleyen bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel bir biçimde toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım ile nitel bir sürecin izlendiği bir yaklaşımdır (Şimşek ve Yıldırım, 2011). "Olgu bilim (fenomenoloji) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011)." Nitel araştırma yönteminin bu çalışmada kullanılması ile çalışılan olay ve olgular kendi ortamları içinde incelenmekte ve bu alandaki olay ve olguları ayrıntılı bir biçimde derinlemesine açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılması yönünden daha objektif sonuçlar elde edilecektir. Görüşme insanların, bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını, inançlarını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça etkili bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu yüzden nitel araştırma yöntemi çalışma için en verimli ve açıklayıcı araştırma tekniğidir. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma fenomenolojik bakış açısı içinde yürütmeye imkân verecek şekilde desenlenmiştir. Okul yöneticisi atama şekillerinin öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme, sosyal olguların bu göreliliğini ve hareketliliğini bir an içinde yakalamaya ve anlamaya yönelik yapılır. Görüşme sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar görüşme formuna not edilmiştir. Daha sonrasında ses kayıtları yazılı hale getirilmiştir ve görüşme formu ile birleştirilerek veriler elde edilmiştir.

Katılımcı Bilgisi

Çalışma grubunu, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında Tokat ili merkez anaokulu, ilkokulu, ortaokulu ve liselerinde görev yapmakta olan 23 erkek ve 4 kadın olmak üzere 27 okul yöneticisi ve 20 erkek ve 21 kadın olmak üzere 41 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma, maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 2'si okul öncesinde, 8'i ilköğretim okullarında ve 9'u ortaokul ve 8'i ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin en fazla olduğu yaş aralığı 41 ve üstüdür. 41 yaş ve üstü olan okul müdürlerinin oranı % 56'dır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin atanma türüne göre sınavla atananlar (% 41) ve mülakat ile atananlar (% 44) ile birbirine yakındır. Farklı yıllarda yapılan sınavla ve yeni yönetmeliğe göre mülakat ile atananların (%15)' tir. Mülakata katılan yöneticiler araştırma etiği çerçevesinde Y1, Y2, Y3, Y4, Y5,..., Y27 kodları ile öğretmenler ise Ö1,Ö2,Ö3,...Ö41 olarak kodlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla toplanmıştır. Görüşme soruları ilgili alan yazın taranıp araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlandıktan sonra anlaşılabilirliğini, dil ve anlatımın uygunluğunu ve görüşme süresini test etmek amacıyla 2 okul yöneticisi ve 2 öğretmen ile ön görüşme uygulaması yapılmış gözlemler ve öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca, geçerliliğini saptamak amacıyla bir eğitim programları ve öğretimi uzmanına, bir eğitim yönetimi ve denetimi uzmanına, bir rehberlik ve psikolojik danışma uzmanına ve bir de ölçme değerlendirme uzmanına sorular incelenmek üzere gönderilmiştir. Öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak son haline getirilmiştir. Son hali verilen görüşme formları 2 okul yöneticisi ve 2 öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama olarak yapılan görüşmeler araştırma verisi olarak kullanılmamıştır.

Araştırma izni alındıktan sonra 2017-2018 güz döneminde Tokat il merkezinde ve merkeze bağlı köy ve kasabalarda bulunan okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 27 okul müdürü ve 41 öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler katılımcının

kendisini rahat hissedeceği, okul ortamından uzak, sessiz, katılımcının kendisinin belirlediği ortamda gerçekleşmiştir. Görüşme sürecinde ses kaydı, katılımcıdan izin alınması koşulu ile kullanılmıştır. Elde edilen ses kayıtları araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırması amacıyla daha sonra harfi harfine yazılı metne dönüştürülmüştür. Yazılı metne dönüştürülen görüşmeler eksik veya hatalı yazılan yerler olup olmadığını kontrol etmek için tekrar dinlenmiştir.

Verilerin Analizi

Yöneticilerden ve öğretmenlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temanın saptanması, verilerin tanımlanması, kodlanması ve kategorileştirilmesi süreci tamamen verilerin tekrar tekrar okunması ve veriler hakkında bir fikir sahibi olunabilmesi için araştırmacının notlar aldığı bir süreçtir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşpınar, 2013). Veri toplama sürecinde ortaya çıkan kavramlar üzerinde düşünülmüştür. Diğer kavramlarla, olası temalarla ve alanyazınla ilişkilendirilmiştir. Eldeki bütün veriler elektronik ortamda aslına sadık olarak yazılı hale getirilmiştir. Tüm veri seti yeniden okunarak kavramların bir listesi çıkarılmış ve bunlar çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Oluşturulan temalar için tanım ve açıklamalar ile veriler içinden seçilmiş örneklerin olduğu tablolar oluşturulmuştur. Oluşturulan kavram ve temalar, alandaki üç uzman tarafından gözden geçirilmiş, yeniden tartışılmış ve son haline getirilmiştir. Tüm veri seti bu kavram ve temalara göre kodlanarak frekansları belirlenmiştir. Sonuçlar tablolar ve şekillerle görsel hale getirilmiştir. Elde edilen bulgular ve alan yazındaki bilgiler ışığında sonuçlar yorumlanmıştır.

BULGULAR

Yönetici Olarak Atanacak Öğretmenlerin Yeterliliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, yöneticilere yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 1’de betimlenmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri bilgi (f=8), beceri (f=25), tutum (f=28) ve yetkinlik (f=29) olmak üzere 4 tema altında toplanmıştır.

Yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde bilgi temasında mevzuat bilgisi (f=8) ve yetkinlik temasında yöneticilerin deneyimli olması (f=11), liyakatli olması (f=10), etik kurallara uyma (f=2), misyon sahibi olma (f=1), vizyon sahibi olma (f=1), ve kişisel gelişime açık olması (f=4) gibi yeterlilikler ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin bu temayla ilgili görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

Y2: Yönetici olmaya niyetlenen bir öğretmen iyi bir mevzuat bilgisine sahip olmalıdır. Kanun, yönetmelik neyi gerektiriyorsa bilmelidir. Böylece, işini daha iyi yapabilir.

Y27: Kendi branşında yeterli olmalı, 5 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmalı, zamanın getirdiği becerilere sahip olmalı, gelişime ve yeniliğe açık olmalı ve özellikle yöneticiliğe başladıktan sonra hizmet içi eğitimlere katılması kişisel gelişim ve kurumsal açıdan etkili olacaktır.

Y3: İyi bir yöneticinin liderlik vasfı olmalı, vizyon ve misyon sahibi olmalı, risk alabilmeli ve krizleri fırsatlara çevirebilmesini bilmelidir.

Yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde beceri temasında yöneticilerin liderlik (f=6), risk alabilme (f=1), iletişim becerileri (f=16) ve düzenli ve planlı (f=2) gibi yeterlilikler göze çarpmaktadır.

Y8: Liderlik yapabilmeli, düzenli planlı organize olması, sorun odaklı değil çözüm odaklı olması ve iletişime açık hitabeti kuvvetli olması benim bir yöneticide aradığım en önemli özelliklerden bazılarıdır.

Tablo 1 'deki tutum temasında adaletli (f=4), sabırlı (f=4), dürüst (f=3), tarafsız (f=4), çözüm odaklı (f=2), sosyal (f=9), fedakâr (f=1) ve girişimci (f=1) olmak gibi ön plana çıkmaktadır.

Y1: Yönetici tutum ve davranışlarında istikrarlı olmalıdır. Adil olmalı kayırmacılık yapmamalıdır. Tarafsız olmalıdır. Sabırlı olmalı, ani karar vermemeli ve ön yargılı olmamalıdır. En önemlisi de dürüst olmalıdır.

Y16: Bence yönetici, personel yönetimini iyi ve adaletli bir şekilde yapabilmelidir. İletişimin üst düzeyde olması, hitabet gücünün ve sosyal ilişkilerinin iyi olması önemlidir.

Tablo 1. Yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmen yeterliliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış görüşler	f
Bilgi (f=8)	Mevzuat Bilgisi Y2,Y6,Y10,Y11,Y15,Y16,Y23,Y24	8
	Liderlik Y3,Y8,Y9,Y11,Y14,Y21	6
	Risk alabilme Y3	1
Beceri (f=25)	İletişim Becerileri	16
	Y2,Y4,Y6,Y8,Y10,Y11,Y13,Y14,Y16,Y17,Y18,Y19,Y22,Y23,Y24,Y27	2
	Düzenli ve Planlı Y8,Y23	4
	Adaletli Y1,Y4,Y16,Y27	4
	Sabırlı Y1,Y20,Y22,Y23	4
	Dürüst Y1,Y16,Y27	3
Tutum (f=28)	Tarafsız Y1,Y16,Y18,Y27	4
	Çözüm odaklı Y8,Y17,	2
	Sosyal Y6,Y8,Y9,Y12,Y14,Y16,Y23,Y24,Y26	9
	Fedakâr Y18	1
	Girişimci Y24	1
	Liyakat Y4,Y7,Y8,Y9,Y16,Y18,Y20,Y22,Y26,Y27	10
Yetkinlik (f=29)	Deneyimli Y5,Y9,Y14,Y16,Y17,Y18,Y19,Y20,Y25,Y26,Y27	11
	Kişisel gelişime açık olma Y15,Y17,Y24,Y27	4
	Etik Kurallara Uyuma Y2,Y22	2
	Vizyon sahibi olma Y3	1
Misyon sahibi olma Y3	1	

Yöneticinin Atanma Şekline Göre Yöneticilerin Olumlu ve Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, yöneticilere yönetici olarak atandıkları atanma şeklinin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 2'de betimlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde yöneticilerin yönetici olarak atandıkları atanma şekilleri olumlu görüşler (f=44) ve olumsuz görüşler (f=34) olarak temalara ayrılmıştır. Olumlu görüşler temasının alt temaları, sınav ile atanan (f=21) ve mülakatla atanan (f=23) olarak ve olumsuz görüşler temasının alt temalarında sınav ile atanan (f=16) ve mülakatla atanan (f=18) olarak ortaya çıkmıştır.

Olumlu görüşler temasının alt temasındaki sınav ile atanan yöneticilerin kodlanmış görüşleri şeffaf (f=1), adil (f=3), objektif (f=4), mevzuata hâkim olma (f=4), emeklerinin karşılığı (f=6) ve personelin bakış açısı olumlu (f=3) olarak ve mülakatla atanan yöneticilerin kodlanmış görüşlerinde deneyim ölçülebilir (f=2), boş kadrolara hızlı atama (f=5), iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=3), verimli çalışma imkânı (f=7) ve yeterlilik ölçülebilir (f=6) olarak gibi görüşler ön plana çıkmıştır.

Y11: Mülakat ile atandım. Deneyimim ve bu göreve uygun olduğum mülakatla daha iyi anlaşıldı. Hem de boş kadrolara daha çabuk atama yapılıyor. Yöneticilik başvuru sınavı

İnayet Sayan, Nail Yıldırım

Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi

açılacak. Sonra başvurular alınacak sınav yapılacak sonuçlar açıklanacak sıralama yapılacak boş kadrolar ilan edilecek. Kadrolara başvuru yapılacak ve atama yapılacak oldukça uzun bir süreç bu süreçte okul yöneticiliği kadrosu boş kalacak. Kurumsal sorunlar yaşanacak.

Y15: Müdürümüzün teklifi üzerine mülakat ile atandım. Tabii ki takım arkadaşını seçmek çalışma açısından daha verimli oluyorsun. Kadro ihtiyacı olduğu için sınav süreci ile uğraşmadığından çabuk ve hızlı bir şekilde atamanız oluyor.

Y16: Sınav ile atandım. Herhangi bir siyasi görüşün etkisinde kalmadan kendi hakkınızla yöneticiliğe gelmiş oluyorsunuz. Böylelikle kimseye karşı sorumluluk hissetmiyorum. Sınava hazırlanırken yönetmelik ve kanunlara çalıştığınız için göreve başladığınızda bir sorun yaşamıyorsunuz.

Tablo 2. Yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmen yeterliliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Alt Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Olumlu Görüşler (f=44)	Sınav ile atanma (f=21)	Şeffaf Y1	1
		Adil Y1,Y7,Y23,	3
		Objektif Y2,Y7,Y13,Y21	4
		Mevzuata hâkim olma Y5,Y9,Y16,Y23	4
		Emeklerimin karşılığı Y6,Y16,Y17,Y20,Y23,Y24	6
	Mülakat ile atanma (f=23)	Personelin bakış açısı olumlu Y10,Y13,Y24	3
		Deneyim ölçülebilir Y11,Y22	2
		Boş kadrolara hızlı atama Y11,Y15,Y19,Y25,Y26,	5
		İletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme Y3,Y8,Y27	3
		Verimli çalışma imkânı Y4,Y11,Y14,Y15,Y19,Y25,Y27	7
Olumsuz Görüşler (f=34)	Sınav ile atanma (f=16)	Yeterlilik ölçülebilir Y2,Y5,Y8,Y11,Y12,Y18	6
		Tek başına yeterli değil Y5,Y16,Y17,Y21	4
		İletişim becerileri ölçülemez Y6,Y16,Y21	3
		Teori ile pratik arasında çok fark vardır Y5,Y6,Y8,Y9,Y16,	5
		Deneyim ve yeterlilik ölçülemez Y9,Y17	2
	Mülakat ile atanma (f=18)	Atama süreci uzun sürmektedir Y10,Y13	2
		Liyakatsizlik Y3,Y11,	2
		Adam kayırmacılık Y3,Y8,Y15,Y18	4
		Objektifliği tartışmalıdır Y2,Y26,Y27	3
		Personelin bakış açısı olumsuz Y4,Y11,Y12,Y15,Y19,Y22, Y24,Y26,Y27	9

Tablo 2'de olumsuz görüşler temasının alt temalarında sınav ile atanan yöneticilerin kodlanmış görüşleri tek başına yeterli değil (f=4), iletişim becerileri ölçülemez (f=3), teori ile pratik arasında çok fark vardır (f=5), deneyim ve yeterlilik ölçülemez (f=2), atama süreci uzun sürmektedir (f=2) olarak ve mülakatla atanan yöneticilerin kodlanmış görüşleri liyakatsizlik (f=2), adam kayırmacılık (f=4), objektifliği tartışmalıdır (f=3), personelin bakış açısı olumsuz (f=9) olarak ortaya çıkmıştır.

Y8: Mülakat ile atandım. Ama ortamda çok konuşuluyor siyasi müdahalelerin olduğu ve torpil ile bazı kişilerin seçildiği. Böyle olması çok üzücü. Ama sınav sistemi ile iş sadece teori de kalıyor. Kişi uygulama safhasında çok sorun yaşıyor.

Y9: Sınavı müfredat ve genel kültür açısından akademik yönü gelişmiş ama yöneticilik vasfı olmayan herkes geçebilir. Kişinin bu alandaki deneyimini ve yeterliliği sınav ile ölçmek mümkün değildir.

Atama Şekillerinin Karşılaştırılmasıyla Ortaya Çıkan Yönetici Görüşlerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin atama şekillerini karşılaştırılması istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 3' te betimlenmiştir. Temalar, sınav ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=50) ve mülakat ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=48) olarak ortaya çıkmıştır. Sınav ile atama sistemi temasına kodlanmış görüşler şeffaf (f=3), adil (f=3), objektif (f=10), mevzuata hakim olma (f=5), kişisel hayatta ve mesleki hayatta huzurlu hissetme(f=2), deneyim ve yeterlilik ölçülemez (f=6), tek başına yeterli değil (f=13) ve iletişim becerileri ölçülemez (f=8) olarak; Mülakat ile atama sistemi temasına ilişkin kodlanmış görüşler deneyim ölçülebilir (f=1) iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=2), yeterlilik ölçülebilir (f=3), kişisel hayatta ve mesleki hayatta huzursuz hissetme (f=3), siyasi görüşün etkisi (f=5), objektifliği tartışmalıdır (f=7), tek başına yeterli değil (f=16), adam kayırmaca (f=28) ve süre yeterli değil (f=3) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3. Yöneticilerin atama şekillerini karşılaştırmasına ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Sınav ile Atama Sistemi(f=50)	Şeffaf Y1,Y13,Y22	3
	Adil Y7,Y13,Y16	3
	Objektif Y2,Y5,Y7,Y13,Y16,Y17,Y20,Y21,Y27,Y28	10
	Mevzuata hakim olma Y11,Y17,Y21,Y25,Y26	5
	Kişisel hayatta ve mesleki hayatta huzurlu hissetme Y13,Y26	2
	Deneyim ve yeterlilik ölçülemez Y3,Y9,Y14,Y19,Y20,Y24	6
	Tek başına yeterli değil Y8,Y11,Y12,Y14,Y15,Y17, Y18,Y19, Y20,Y21,Y23,Y24,Y26	13
	İletişim becerileri ölçülemez Y6,Y9,Y11,Y14,Y19,Y20,Y24,Y25	8
	Deneyim ölçülebilir Y10	1
	İletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme Y14,Y16	2
Mülakat ile Atama Sistemi (f=48)	Yeterlilik ölçülebilir Y14,Y16,Y18	3
	Kişisel hayatta ve mesleki hayatta huzursuz hissetme Y6,Y20,Y27	3
	Siyasi görüşün etkisi Y6,Y7,Y9,Y12,Y27	5
	Objektifliği tartışmalıdır Y3,Y5,Y7,Y13,Y20,Y24,Y27	7
	Tek başına yeterli değil Y4,Y8,Y11,Y12,Y14,Y15,Y16,Y17, Y18,Y19,Y20,Y21,Y23,Y24,Y26,Y27	16
	Adam kayırmaca Y1,Y4,Y7,Y9,Y11,Y14,Y16,Y21	8
	Süre yeterli değil Y3,Y22,Y24	3

Y24: Tek sınavla atanmak kişinin yöneticilik kabiliyetlerini ölçmüyor. Mevzuat sürekli değişiyor. Zaten bu soruları hazırlayanların bile bildiğini sanmıyorum. Hele de teknoloji bu kadar gelişmiş ve bir tıkla birçok konuya ulaşabiliyorken. Mülakat da doğru bir yöntem değil. 10 dakika veya yarım saat içinde kişilerin yeterliliklerini ölçemezsiniz. Her ikisi de tek başına yeterli değil ve birçok eksikliğe sahip.

Y26: Sınavla ile atanınca çalıştığın için kanun yönetmelik biliyorsun. Çalışarak ve çabalayarak hedefine ulaştığın için iç huzurla işini rahatlıkla yapıyorsun. Tabii olarak sınav tek başına eksiklikleri var. Mülakatta ülkemiz için şaibeli bir durum ortaya çıkarmaktadır. Mülakatta yeterli değildir. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yukarıdaki tabloda yöneticilere atama şekillerinin karşılaştırılması istenmiştir. Yöneticiler; sınav ile atama şeklinin şeffaf, adil ve objektif olmasının yanı sıra mevzuata hakim olma ve kişisel ve

mesleki hayatta huzur getirmesine rağmen deneyim, yeterlilik ve iletişim becerilerinin sınav sistemi ile ölçülemediğinden sınav sisteminin tek başına yeterli bir ölçme şekli olmadığını belirtmişlerdir. Mülakat ile atama şeklinde yöneticiler, deneyim ve yeterliliğin ölçülebilir olmasının yanı sıra iletişim becerileri ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edilebilirken mülakat süresinin yeterli olmaması, siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için mülakat ile yönetici seçmenin objektifliğini kaybettiğini ve bu yüzden yönetici adayları kendilerini mesleki ve sosyal hayatında huzursuz hissettiğini ve bu sebeplerden ötürü yönetici seçme sistemi olarak tek başına yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Deneyim ve yeterliliğin ölçülebilir olmasının yanı sıra iletişim becerileri ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edilebilmesine rağmen mülakat süresinin yeterli olmaması, siyasi grupların etkisi ve adam kayırmaca yapıldığını düşündükleri için mülakat ile yönetici seçmenin objektifliğini kaybettiği için yönetici seçme sistemi olarak tek başına yeterli olmadığını sınavın yönetici seçiminde yine de en güvenilir ve adil seçim olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin Atandıkları Yöneticilik Şekli Açısından Öğretmenlerin Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin atandıkları yöneticilik şekli açısından öğretmenlerin nasıl etkilendiği sorulmuş ve bu duruma ilişkin görüşlerin içerik analizi Tablo 4' de betimlenmiştir. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=11) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=18) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=10), olumsuz görüşler (f=0) ve fikir sahibi değil (f=1) olarak ortaya çıkmıştır.

Y1: Pozitif geri dönütler alıyorum çünkü hak ederek bu göreve geldim. Siyasi baskı altında olmadığımndan personelime olan iletişimim daha rahat ve güvenli. Olarak görüş bildirmiştir.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=3), olumsuz görüşler (f=11) ve fikir sahibi değil (f=4) olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda belirtilen bazı görüşlere yer verilmiştir:

Y15: Öğretmen arkadaşlarımdan olumlu dönütler alıyorum. Kendi okullarından sevdikleri birinin yönetici olarak gelmesi beni önceden tanıyıp bildikleri için ilişkilerimizde rahatlık sağladı.

Y2: Müdürlüğe yeterli olmadığımı torpille müdür olmuş gözüyle bakıyorlar. Bu da beni rahatsız ediyor.

Tablo 4. Yöneticilerin atandıkları yöneticilik şekli açısından öğretmenlerin etkilene düzeyleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Sınav ile Atanan Yönetici (f=11)	Olumlu görüşler Y1,Y5,Y6,Y9,Y10,Y13,Y16,Y17,Y23,Y26 Olumsuz görüşler Fikir sahibi değil Y20,	10 0 1
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=18)	Olumlu görüşler Y18,Y11,Y15, Olumsuz görüşler Y2,Y4,Y7,Y12,Y18,Y19,Y22,Y21,Y24,Y25,Y26 Fikir sahibi değil Y3,Y8,Y14,Y27	3 11 4

Öğretmenlere en son yönetici atama şekli hakkında olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri soruldu ve elde edilen veriler yöneticilerin belirttiği görüşlerle birbirine yakındır. Öğretmenler, mülakat sistemi ile iletişim becerileri ve sosyal özellikleri analiz edilebileceğini ve yeterliliklerin ancak mülakat ile ölçülebileceğini belirtirken mülakat ile seçmede siyasi baskılar ve adam kayırmaca gibi olumsuzlukların işin içine dahil olduğunu düşündükleri için objektif kriterler ve tarafsız kurullar tarafından seçme yapılmadığını, sonuçların objektif olmadığı ve liyakatin göz ardı edildiği görüşü ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, bu sebeplerden dolayı mülakat sisteminin yarardan

çok zarar getirdiğine inandığı için hiçbir olumlu yanı olmadığını düşünen öğretmenlerde çoğunluktadır.

Yöneticilerin Yönetici Olarak Atanma Şekillerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Yöneticilere atandıkları yönetim şekli açısından çalıştıkları okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 5' te betimlenmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin yönetici olarak atanma şekillerinin okuldaki yönetim süreçlerine etkileri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Sınav ile Atanan Yönetici (f=11)	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum. Y1,Y5,Y6,Y7,Y9,Y10,Y13, Y16, Y17,Y20,Y23	11
	Örgütlenme ile ilgili sıkıntılar Y2,Y3,Y12,Y19,Y21,Y26	6
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=24)	Eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar Y4,Y9,Y19, Y21,Y22,Y24	6
	İletişim ile ilgili sıkıntılar Y8, Y21,Y22,Y24, Y26,Y27	6
	Emretme ile ilgili sıkıntılar Y8,Y14	2
	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum. Y11,Y15,Y18, Y25	4

Yöneticilere atandıkları yönetim şekli açısında çalıştıkları okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=11) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=24) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=11) olarak belirlenmiştir.

Y1: Bileğimin hakkıyla geldiğim için personel tarafından kabul ve saygı gördüm. Yönetim süreçlerine dair bir sıkıntı yaşamadım ve yaşamamaktayım. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; örgütlenme ile ilgili sıkıntılar (f=6), eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar (f=6), iletişim ile ilgili sıkıntılar (f=6), emretme ile ilgili sıkıntılar (f=2) ve hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=4) olarak belirlenmiştir.

Y3: Düşünceleri nedir bilemiyorum ama bazı personel verilen görevleri üstlenmek istemiyor ve yaptığımız çalışmaların bir parçası olmak istemiyor. Bu da olur olmaz diğer personeli de olumsuz etkiliyor.

Y8: Atanma durumuma önyargılı yaklaştıkları için iletişim konusunda sıkıntı yaşıyorum. Verdiğim emirleri mecburiyetten zoraki gönülsüzce yapıyorlar. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Yönetici Olarak Atanacak Öğretmenlerin Yeterliliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, öğretmenlere yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 6' da betimlenmiştir.

Tablo 6' da görüldüğü gibi yöneticilerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşleri bilgi (f=9), beceri (f=29) tutum (f=92) ve yetkinlik (f=49) olmak üzere 4 tema altında toplanmıştır. Öğretmenlerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde bilgi temasında yöneticilerin, mevzuat bilgisi (f=9) ön plana çıkmaktadır.

Öğretmenlerin yönetici olarak atanacak öğretmenlerin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinde beceri temasında yöneticilerin etik kurallara uyma (f=4), liderlik (f=6), risk alabilme (f=2), iletişim becerileri (f=17) ve düzenli ve planlı (f=4) gibi yeterlilikler göze çarpmaktadır.

Ö18: Yönetici liyakatli, adaletli olmalı. Görevinde titizlik göstermeli. Düzenli ve planlı olmalı. Ne yaptığını ve ne yapacağını bilmeli. Personeli ve çevresindeki diğer insanlarla nasıl iletişim kuracağını bilmeli.

Tablo 6. Öğretmenlerin yönetici olarak atanacak öğretmen yeterliliklerine ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Bilgi (f=9)	Mevzuat bilgisi Ö14,Ö15,Ö17,Ö24,Ö25,Ö30,Ö32,Ö36,Ö37	9
Beceri (f=29)	Liderlik Ö2,Ö15,Ö30,Ö33,Ö36,Ö40	6
	Risk alabilme Ö14,Ö15,	2
	İletişim Becerileri Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10,Ö12,Ö13,Ö18,Ö21,Ö23,Ö26 Ö27,Ö29,Ö32,Ö33,Ö36	17
	Düzenli ve Planlı Ö14,Ö15,Ö18,Ö41	4
Tutum (f=92)	Adaletli Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö17,Ö18,Ö24, Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö35,Ö39,Ö40,	26
	Sabırlı Ö1,Ö6,Ö41	3
	Güler yüzlü Ö11, Ö14,Ö15,Ö33	4
	Tarafsız Ö3,Ö14,Ö17,Ö22,Ö23,Ö25,Ö31,Ö32,Ö35,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41	13
	Çözüm odaklı Ö3,Ö14,Ö27,Ö36	4
	Sosyal Ö11,Ö14,Ö23,Ö24,Ö26,Ö37	6
	Fedakâr Ö11,Ö15,Ö16,	3
	Çalışkan Ö27,Ö30,Ö31,Ö38,Ö40	5
	Hoşgörülü Ö1,Ö3,Ö4,Ö6,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö24,Ö26,Ö33,Ö34,Ö37,Ö39	14
	Destekleyici Ö3,Ö5,Ö8,Ö11,Ö14,Ö24,Ö27,Ö41	8
Yetkinlik (f=49)	Fikir paylaşımında bulunan Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö13,Ö40	6
	Liyakat Ö3,Ö4,Ö6,Ö9,Ö10,Ö12,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20, Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö26,Ö27,Ö29,Ö32,Ö38	22
	Deneyimli Ö10,Ö12,Ö14,Ö15,Ö16,Ö24	6
	Kişisel gelişime açık olma Ö3,Ö12,Ö15,Ö22,Ö25,Ö28,Ö38,Ö41	8
	Etik Kurallara Uyuma Ö8,Ö14,Ö15,Ö40	4
Misyon sahibi olma Ö3,Ö15,Ö19,Ö28	4	
Vizyon sahibi olma Ö3,Ö9,Ö15,Ö19,Ö28	5	

Tablo 6' daki tutum temasında adaletli (f=26), sabırlı (f=3), güler yüzlü (f=4), tarafsız (f=13), çözüm odaklı (f=4), sosyal (f=6), fedakâr (f=3), çalışkan (f=5), hoşgörülü (f=14), destekleyici (f=8) ve fikir paylaşımında bulunan (f=6) ve yetkinlikler temasında deneyimli olması (f=6), liyakatli olması (f=22), misyon sahibi olma (f=4), vizyon sahibi olma (f=5) ve kişisel gelişime açık olması (f=8) gibi yönetici özellikleri plana çıkmaktadır. Öğretmenlerin bu temayla ilgili görüşlerinin bazıları şu şekildedir:

Ö3: Yönetici, belli kalıplara bağlı kalmadan esnek olabilmeli. Önceliği eğitim ve öğretim olmalıdır. Bu göreve layık ve yenilikçi ve kişisel gelişime açık olmalıdır. Ayrıca, belirsizlik durumlarında problem çözücü olup son noktayı koyabilmelidir. Öğretmenleri denetleyen değil destekleyen olmalıdır.

Ö4: Benim birlikte çalışmak istediğim yönetici de aradığım en birinci özellik; görevini hakkıyla yapan liyakatli idarecilik vasfı olan bir yönetici ile çalışmaktır. Kendini ifade etme ve empati kurabilme yeteneğine sahip olabilmeli. Bazı durumlarda, çalışanlarını anlayışla karşılamalıdır.

En Son Yönetici Atama Şekillerine (Mülakat İle Yönetici Atama) Göre Öğretmenlerin Olumlu ve Olumsuz Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında, öğretmenlere en son yönetici atama şekli hakkında olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 7' de betimlenmiştir.

Tablo 7. En son yönetici atama şekillerine göre öğretmenlerin olumlu ve olumsuz görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Mülakat ile Atama Olumlu Görüşler (f=28)	Deneyim ölçülebilir Ö3,Ö4,Ö27,	3
	Boş kadrolara hızlı atama Ö9,Ö22,	2
	İletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme Ö3,Ö4,Ö9,Ö11,Ö19,Ö22,Ö24,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37,Ö40,Ö41	13
	Yeterlilik ölçülebilir Ö2,Ö4,Ö23,Ö27,Ö33,Ö37	6
	Süre yetersiz Ö3,Ö13,Ö26,Ö38	4
Mülakat ile Atama Olumsuz Görüşler (f=113)	Adam kayırmacılık Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö30,Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö35,Ö36,Ö38,Ö40,Ö41	33
	Objektifliği tartışmalıdır Ö1,Ö3,Ö6,Ö7,Ö10,Ö11,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö20,Ö22,Ö23,Ö24,Ö27,Ö29,Ö30,Ö32,Ö33,Ö36,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41	24
	Hiçbir olumlu yanı yoktur Ö1,Ö5,Ö6,Ö8,Ö10,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö20,Ö21,Ö25,Ö26,Ö28,Ö29,Ö31,Ö34,Ö35,Ö36,Ö38,Ö39	24
	Personelin bakış açısı olumsuz Ö4,Ö6,Ö12,Ö14,Ö17,Ö18,Ö25,Ö31,Ö34,Ö37	10
	Liyakatsizlik Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö11,Ö12,Ö13,Ö18,Ö22,Ö24,Ö25,Ö26,Ö29,Ö31,Ö33,Ö34,Ö35,Ö36,Ö39	22

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin mülakat ile yönetici atama şekillerine ilişkin görüşleri olumlu görüşler (f=28) ve olumsuz görüşler (f=113) olarak temalara ayrılmıştır. Olumlu görüşler; deneyim ölçülebilir (f=3), boş kadrolara hızlı atama (f=2), iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=13), ve yeterlilik ölçülebilir (f=6) olarak gibi görüşler ön plana çıkmıştır. Tablo 10'da olumsuz görüşler temasının, süre yetersiz (f=4), adam kayırmacılık (f=33), objektifliği tartışmalıdır (f=24), hiçbir olumlu yanı yok (f=24), personelin bakış açısı olumsuz (f=10) ve liyakatsizlik (f=22) olarak ortaya çıkmıştır. İfade edilen bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

Ö3: Yönetici adayının iletişim becerisi, yöneticilik yeterliliği, bilgi ve tecrübe birikimi daha net ölçülebilir. Ancak mülakat süresinin gereğinden kısa olması durumunda aranan nitelikler adil bir şekilde ölçülemeyebilir. Mülakatı yapan yetkililer konu hakkında yeterince deneyimli olmayabilir. Referans adı altında adam kayırma yapılabilir.

Ö41: Sadece mevzuatı bilerek sınava giren ve başarılı olan birinin insani ilişkileri, iletişim becerileri zayıf olabilir. Bu özellikler ancak mülakat ile ölçülebilir. Ancak siyasi çıkarlar ve sendikal gücü olanların idareci olması en olumsuz sonucu du.

Atama Şekillerinin Karşılaştırılmasıyla Ortaya Çıkan Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin atama şekillerinin karşılaştırılması istenmiştir. Bu soruya ilişkin içerik analizi sonuçları Tablo 8'de betimlenmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin atama şekillerinin karşılaştırmasına ilişkin görüşleri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Sınav ile Atama Sistemi (f=125)	Şeffaf Ö1,Ö2,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö16,Ö23,Ö24,Ö25,Ö34,Ö38	15
	Adil Ö1,Ö2,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö17,Ö18,Ö19Ö20,Ö21,Ö22,Ö25,Ö28,Ö31,Ö35,Ö39,Ö40	22
	Objektif Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö23,Ö24,Ö25,Ö27,Ö29,Ö31,Ö33,Ö35,Ö36,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41	33
	Mevzuata hakim olma Ö1,Ö8,Ö9,Ö16,Ö22,Ö24,Ö25,Ö41	8
	Yeterlilik ölçülebilir Ö1,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö16,Ö18,Ö19,Ö22,Ö32,Ö34,	14
	Deneyim ve yeterlilik ölçülemez Ö2,Ö3,Ö4,Ö23,Ö27,Ö33,Ö37	7
	Tek başına yeterli değil Ö2,Ö3,Ö4,Ö14,Ö18,Ö19,Ö21,Ö26,Ö27,Ö28,Ö30,Ö32,Ö36,	13
	İletişim Becerileri Ölçülemez Ö2,Ö3,Ö9,Ö11,Ö19,Ö22,Ö24,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37,Ö40,Ö41	13
	Deneyim ölçülebilir Ö3,Ö4,Ö27	3
	İletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme Ö2,Ö3,Ö9Ö11,Ö19,Ö22,Ö23,Ö24,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37,Ö40,Ö41	14
Mülakat ile Atama Sistemi (f=112)	Yeterlilik ölçülebilir Ö2,Ö3,Ö4,Ö23,Ö27,Ö30,Ö33,Ö37	8
	Siyasi görüşün etkisi Ö1,Ö2,Ö14,Ö16,Ö17,Ö21,Ö29,Ö34,Ö36	9
	Objektifliği tartışmalıdır Ö1,Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö20,Ö22,Ö23,Ö24,Ö27,Ö29,Ö30,Ö32,Ö33,Ö35,Ö36,Ö37,Ö38,Ö39,Ö40,Ö41	29
	Tek başına yeterli değil Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö15,Ö19,Ö26,Ö27,Ö28,Ö30,Ö32,Ö36,	12
	Adam kayırmaca Ö1,Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö13,Ö15,Ö16,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21,Ö22,Ö25,Ö28,Ö29,Ö30,Ö31,Ö32,Ö33,Ö34,Ö35,Ö36,Ö38,Ö40,Ö41	34
	Süre yeterli değil Ö1,Ö2,Ö3	3

Temalar, sınav ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=125) ve mülakat ile atama sistemine ilişkin görüşler (f=112) olarak ortaya çıkmıştır. Sınav ile atama sistemi temasına kodlanmış görüşler şeffaf (f=15), adil (f=22), objektif (f=33), mevzuata hakim olma (f=8), deneyim ve yeterlilik ölçülemez (f=14), tek başına yeterli değil (f=7) ve iletişim becerileri ölçülemez (f=13) olarak; mülakat ile atama sistemi temasına ilişkin kodlanmış görüşler deneyim ölçülebilir (f=3) iletişim ve sosyal yönü güçlü olanları analiz edebilme (f=14), yeterlilik ölçülebilir (f=8) siyasi görüşün etkisi (f=9), objektifliği tartışmalıdır (f=29), tek başına yeterli değil (f=12), adam kayırmaca (f=34) ve süre yeterli değil (f=3) olarak ortaya çıkmıştır. İfade edilen bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

Ö7: Yönetici seçme sınavla olmalıdır. Çünkü objektif ve sonuçlar şeffaftır. Herkes hak ettiğini alır. Bence yeterlilikler sınav ile ölçülebilir. Mülakatla yönetici atamaların objektif olduğuna inanmıyorum. Mülakat ile atamada yanlı davranışlar söz konusu olabileceğinden yeterlilikler göz önüne alınamayacaktır.

Ö33: Sınav ile atama ne kadar objektif olsa da sınavı kazanamayacak ancak yeterli deneyim ve iyi iletişim becerilerine sahip deneyimli yöneticilerin seçimine mülakat ile atama imkân verir. Ne yazık ki mülakat ile yönetici atamanın en olumsuz yönü hakkaniyet ve yeterlilik esaslarını çoğu zaman dikkate alınmayarak belirli siyasi ve ideolojik görüşler çerçevesinde değerlendirmelerin yapılmasıdır. Mevcut atama sistemlerinin ikisi de tek başına yeterli değil. Sınav ve mülakat yapılmalı. Ancak değerlendirmeler bağımsız kurullarca belli ölçütlere bağlı olarak yapılması daha uygun ve adil olur.

Yöneticilerinin Atandıkları Yöneticilik Şekli Açısından Öğretmenlerin Mesleki Açından Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere, yöneticilerinin atandıkları yöneticilik şekli açısından öğretmenlerin mesleki açıdan nasıl etkilendiği sorulmuş ve bu duruma ilişkin görüşlerin içerik analizi Tablo 9'da betimlenmiştir.

Tablo 9. Yöneticilerinin atandıkları yöneticilik şekli açısından öğretmenlerin mesleki açıdan etkilenme düzeyleri

Temalar	Kodlanmış görüşler	f
Sınav ile Atanan Yönetici (f=10)	Olumlu görüşler Ö9,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö22,Ö23	8
	Olumsuz görüşler Ö3	1
	Fikir sahibi değil Ö7	1
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=32)	Olumlu görüşler	12
	Ö2,Ö3,Ö4,Ö8,Ö10,Ö16,Ö27,Ö30,Ö31,Ö33,Ö37,Ö41	
	Olumsuz görüşler Ö1,Ö5,Ö6,Ö11,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21, Ö24, Ö25,Ö28,Ö29,Ö32,Ö36,Ö39,Ö40	17
	Fikir sahibi değil Ö7,Ö26,Ö38	3

Tablo 9' da yöneticilerinin atandıkları yöneticilik şekli açısından öğretmenlerin mesleki açıdan etkilenme düzeylerine ilişkin içerik analizleri yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=10) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=32) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=8), olumsuz görüşler (f=1) ve fikir sahibi değil (f=1) olarak ortaya çıkmıştır.

Ö3: Sınavla atanan yöneticim iletişim becerilerinin ve sosyal ilişki kurabilme becerileri açısından yeterli olmadığını düşünüyorum. Mülakat ile atanan yöneticimiz daha yenilikçi ve iletişime açık olması beni mesleğimi icra ederken huzurlu hissettiriyor.

Ö12: Yöneticimiz sınavla atandığı için hak ederek ve emek vererek geldiği için saygı duyuyorum. Mesleki kendimi rahat hissettiğim bir ortamda çalışıyorum. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu görüşler (f=12), olumsuz görüşler (f=17) ve fikir sahibi değil (f=3) olarak ortaya çıkmıştır.

Ö1: Olumsuz etkilenmekteyim. Bizi tanımak için pek çaba sarfetmemekte. Yöneticilikle ilgili bilgi sahibi değil ve yeterli değil. Ancak araştırma yapma gereği de duymuyor.

Ö6: Belirli bir özelliği olmayan bir yönetici ile çalışıyorum. Adil davranmıyor. Empati kurmuyor ve eşitsizliklere sebep oluyor. Öğretmenler arasında bile sorunlar yaşanmasına sebep oluyor.

Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yönetici Olarak Atanma Şekillerinin Okuldaki Yönetim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere, yöneticilerinin atandıkları yönetim şekli açısından çalıştıkları okullardaki yönetim süreçlerine ilişkin etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 10' da betimlenmiştir.

Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=8) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=50) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=8) olarak belirlenmiştir.

Ö7: İdarecimiz öğretmenlerini örgütleme ve birleştirme sürecinde yeterlidir.

Ö12: Yöneticimiz, işin ehli olduğu için yönetim süreçleri açısından bir sıkıntı yaşamamaktayım. Kendisini yeterli buluyorum. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 10. Öğretmenlerin, yöneticilerinin yönetici olarak atanma biçimlerinin okuldaki yönetim süreçlerine etkileri

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Sınav ile Atanan Yönetici (f=8)	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum. Ö7,Ö9,Ö12,Ö13,Ö14,Ö15,Ö16,Ö23	8
	Örgütlenme ile ilgili sıkıntılar Ö1,Ö5,Ö6,Ö8,Ö28,Ö34,Ö36,Ö40	8
	Eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar Ö4,Ö5,Ö17,Ö18,Ö20,Ö25,Ö35,Ö36,Ö39	9
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=50)	İletişim ile ilgili sıkıntılar Ö6,Ö11,Ö20,Ö28,Ö31,Ö34,Ö36,Ö40	8
	Emretme ile ilgili sıkıntılar Ö11,Ö25,Ö34,Ö36	4
	Karar verme ve Denetleme ilgili sıkıntılar Ö1,Ö5,Ö8,Ö17,Ö19,Ö24,Ö31,Ö36	8
	Hiçbir sıkıntı yaşamıyorum Ö2,Ö3,Ö10,Ö21,Ö26,Ö27,Ö29,Ö30,Ö32,Ö33,Ö37,Ö38,Ö41	13

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; örgütlenme ile ilgili sıkıntılar (f=8), eşgüdümleme ile ilgili sıkıntılar (f=9), iletişim ile ilgili sıkıntılar (f=8), emretme ile ilgili sıkıntılar (f=4), karar verme ve denetleme ilgili sıkıntılar (f=8), ve hiçbir sıkıntı yaşamıyorum (f=13) olarak belirlenmiştir.

Ö5: Karar verme sürecinde tek başına değil öğretmen ve yöneticilerle birlikte beraber olamamaktadır. Öğretmenleri örgütlenme ve birleştirme konusunda yetersiz kalmaktadır.

Ö6: Taraflı davranıyor. Açık görüşlü değil. Olaylara sadece kendi açısından bakıyor. İletişimi zayıf ve öğretmenleri motive edemiyor. Aksine motivasyonlarını kırıyor. Destek değil köstek oluyor. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Atanma Şekillerinin Kişisel Hayatlarına Etkisine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere, yöneticilerinin atanma şekillerinin kişisel hayatlarına etkileri sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi Tablo 11' de betimlenmiştir. Öğretmenlere, yöneticilerinin atanma şekillerinin kişisel hayatlarına etkilerin neler olduğu sorulmuş ve bu duruma ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Temalar, sınav ile atanan yönetici teması (f=8) ve mülakat ile atanan yönetici teması (f=33) olarak belirlenmiştir. Sınav ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu etki (f=3) olarak belirlenmiştir. Olumsuz etki (f=0) ve hiçbir etkisi yok (f=5) olarak belirlenmiştir. Örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

Ö12: Olumsuz bir etkisi olmamıştır. Kendimi rahat hissettiğim bir yönetici ile çalışıyorum.

Ö13: Okulda mutlu olduğum için kişisel hayatımda da çok mutluyum. Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Mülakat ile atanan yönetici temasına ait kodlanmış görüşler; olumlu etki (f=5), olumsuz etki (f=11) ve hiçbir etkisi yok (f=17) olarak belirlenmiştir. Bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

Ö3: Yeni nesil idarecilerle daha rahat iletişim kurup kendimi daha rahat ifade edebiliyorum. Bu da kişisel hayatımda olumlu etki yaratıyor.

Ö10: Yüksek motivasyon bir öğretmenlerin her şeyidir. Yöneticiler mülakatla seçildiğinde tarafsızlık olmayacağından ruhsal etkileri illaki kişisel sosyal hayatımı etkilemeye devam edecektir.

Tablo 11. Öğretmenlerin, yöneticilerinin atanma biçimlerinin kişisel hayatlarına etkisi

Temalar	Kodlanmış Görüşler	f
Sınav ile Atanan Yönetici (f=8)	Olumlu etki Ö12,Ö13,Ö14	3
	Olumsuz etki	0
	Hiçbir etkisi yok Ö7,Ö15,Ö16,Ö22,Ö23	5
Mülakat ile Atanan Yönetici (f=33)	Olumlu etki Ö3,Ö9,Ö27,Ö33,Ö41	5
	Olumsuz etki Ö10,Ö11,Ö17,Ö18,Ö19,Ö20,Ö21, Ö24,Ö25,Ö29,Ö38	11
	Hiçbir etkisi yok Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö26,Ö28,Ö30, Ö31,Ö32,Ö34,Ö35,Ö36, Ö37,Ö39,Ö40	17

TARTIŞMA ve SONUÇ

Öğretmenlerimizin kişisel bilgilerinden elde edilen verilere göre geneli sınav ve mülakat ile atanmış yönetici ile çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilerimizin de çoğunluğu önceden sınav sistemiyle de atanmış olduklarını belirtmişlerdir. Bulgular kısmından elde edilen verilerden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlk olarak yöneticilik mesleği yönetmelik yerine yasa ile profesyonelleştirmeli ve yönetici seçme ve atama süreci genel çoğunluğun memnuniyetini gözeten ve okul yöneticilerinin de beklentilerini karşılayacak bir sisteme kavuşturulmalı ve işlerlik kazandırılmalıdır. Okul yöneticiliğine atanacaklarda yönetici adaylarının kurumun ihtiyaçlarını anlayabilecek seviyede öğretmenlik deneyimi aranmalıdır.

Altın ve Vatanartıran da (2014) yaptığı çalışmada yönetici seçme sürecinde mülakat yapılmasının yöneticinin kişilik özelliklerinin insani ilişkilerinin, hitabet yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve yönetici yeterliliklerinin görülmesi açısından çok önemli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, mülakat yaparken objektif seçmeden ayrılacağı ve torpil endişesini ve dedikodularını önlemek amacıyla mülakatın tarafsız bir kurul tarafından yapılması gerektiği özellikle vurgulanmıştır.

Okul yöneticiliğine seçilecek yöneticilere mutlaka sınav yapılmalıdır. Okul yöneticisi seçme sistemi %60 alınacak şekilde sınav, %30 alınacak şekilde mülakat ve %10 alınacak şekilde Ek2 diye adlandırılan kişinin ödül, ceza, deneyim, eğitim gibi yeterliliklerin dikkate alındığı bir form ile değerlendirme yapılmalıdır.

Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat değerlendirilmesinin; adam kayırma, politik görüşe göre seçme vb. olumsuzluklarında önüne geçilebilmesi için Bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak kurullarla yapılmalıdır. Bu tür uygulamalarla mülakat sınavına duyulan objektifliği tartışmalı ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığına ilişkin endişelerin giderilmesi gereklidir.

Çamur (2003) yaptığı çalışmada, liyakat ilkesinin, atamalarda tarafsızlık ve eşitlik sağlayarak, siyasi atama mekanizmasının oluşmasını önleyecektir. Örgütün zayıflamasına, siyasi grupların örgüt üzerindeki informal kontrol ve baskısına sebep olan bu mekanizma, üst basamak yöneticileri arasında değişmeyi de beraberinde getirdiğinden devlet yapısına da zarar vermektedir. Liyakat ilkesi dikkate alınarak siyasi müdahalelerin önüne geçilebileceğini belirtmiştir.

Yöneticilerde bulunması gereken deneyim, liyakat, insan ilişkileri ve iletişim becerileri gibi özelliklerin ölçümünde objektif kriterler belirlenmeli ve mesleki yeterlilik ile ilgili ölçütler göz önüne alınarak bir atama politikası oluşturulmalıdır.

Altın ve Vatanartıran' ın yaptığı çalışmada (2014) yönetici seçme sürecinde yazılı sınav olmasının güvenilirliği, objektifliği, adil bir yerleştirmeyi sağladığı belirlenmiştir. Sınavların, siyasi müdahaleleri ve adam kayırmanın önüne geçtiği ayrıca mevzuat konusunda bilgi sahibi olunmasında ve yöneticinin bilmesi gereken temel bilgileri ölçtüğü düşüncesini ortaya

çıkarmıştır. Dezavantajları olmasına rağmen objektif ve en güvenilir ölçütler sınav olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetici seçme sürecinde mülakat yapılmasının yöneticinin kişilik özelliklerinin, insani ilişkilerinin, hitabet yeteneğinin, temsil kabiliyetinin ve yönetici yeterliliklerinin ölçülmesi açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Celep (2000, s. 51) yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusu olduğunu belirtmiştir. Çevresiyle ve çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilen yöneticilerin kurumlarının daha verimli olduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticisi seçme sistemi %60 alınacak şekilde sınav, %30 alınacak şekilde mülakat ve %10 alınacak şekilde Ek2 diye adlandırılan kişinin ödül, ceza, deneyim, eğitim gibi yeterliliklerin dikkate alındığı bir form ile değerlendirme yapılmalıdır.

Eğitim kurumlarına yönetici atamalarında mülakat değerlendirilmesinin; adam kayırma, politik görüşe göre seçme vb. olumsuzluklarında önüne geçilebilmesi için bakanlık ve üniversitelerce oluşturulacak ortak kurullarla yapılmalıdır. Bu tür uygulamalarla mülakat sınavına duyulan objektifliği tartışmalı ve amaçlarına uygun biçimde yapılmadığına ilişkin endişelerin giderilmesi gereklidir.

Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerde Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlere öncelik tanınmalıdır.

Yönetici seçme sınavında başarılı bulunan adaylara göreve başlamadan önce iletişim becerileri ve pratikte kullanabilecekleri dersleri içeren eğitim yönetimi programı düzenlenmeli ve bu konuda bakanlık ve üniversiteler işbirliği yapılmalıdır.

Okul müdürleri atamaları yapıldıktan sonra kendi takım arkadaşı olabilecek ve verimli çalışabileceğine inandığı müdür yardımcılarını seçebilmelidir.

Kurum aidiyetinin gelişmesine imkan verebilmek için eğitim yöneticileri kurumlarında en az 4 yıl çalışmalı ve aynı okulda devamını isteyen yöneticiler objektif değerlendirme kriterlerinden oluşan bir ölçüt ile mesai arkadaşları tarafından değerlendirilerek %70 'in üzerinde memnuniyet sağlayan ve başarı gösteren yöneticilerin kurumlarında görevlerine devam etmelerine izin verilmelidir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma 2017-2018 öğretim yılında Tokat ili merkez anaokulları, ilkokulları, ortaokulları ve liselerinde çalışmakta olan 41 öğretmen ve 27 yönetici ile sınırlıdır.

KAYNAKÇA

- Ada, S. (1997). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde MEB-üniversite işbirliği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014) Türkiye' de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi dergisi (KEFAD)*,15(2) , 17-35.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A., & Çınkır, Ş. (2002, Mayıs). *Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara üniversitesi, Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Başar, H. (2000). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çamur, E. (2003) *Türkiye'de Cumhuriyet döneminden 2001 yılına kadar olan eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çelenk, S. (2002, Mayıs). *Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara üniversitesi, Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Güler, A., Halıoğlu M. B., & Taşpınar, S. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Işık, H. (2002, Mayıs). *Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara üniversitesi, Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Kömürlü, F., & Özmen, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan zorluklar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-32.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). *On Sekizinci Millî Eğitim Şûrası*. https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf adresinden erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2014). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm> adresinden erişilmiştir.
- Pehlivan, İ. (2000). *Okul-çevre ilişkileri, (Yönetici adaylarının eğitimi ders notları)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068431/5000063493> adresinden erişilmiştir.
- Özdemir, H. (Editör). (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık, s.203.
- Şahin, N. (2002). Eğitim Yöneticisi adaylarının eğitim yöneticiliği sınav başarı düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31, 430-443. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108464> adresinden erişilmiştir.
- Şimşek, H. (2002, Mayıs). *Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez!* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumunda sunulan bildiri, Ankara üniversitesi, Ankara. <http://kitaplar.ankara.edu.tr/dosyalar/pdf/100.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Şimşek, A., & Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In this research, opinions and views received from the current administrators and teachers about the selection and appointment process of the administrators were reviewed and made suggestions with the aim of being assigned administrators to schools based on objective measures and to contribute to the educational policies to be made in this area. According to level of satisfaction with the assignment process, effects on education and training processes at schools, effects on management processes by having information about the operation of the system.

Method

The working group consists of 27 administrators including 23 men and 4 women and 41 teachers including 20 men and 21 women who work in the central province of Tokat kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools at 2017-2018 academic education year. The study was conducted using qualitative research method using maximum diversity sampling. In the study, semi-structured interview forms were used and the interview questions were prepared after scanning the literature by taking the sub-objectives of the problem into the consideration and taking the experts opinion, data were analyzed through the content analysis method.

Results

In the study, current administrators and teachers are expecting for the administrators to be assigned in the competences as competent, having knowledge of legislation, having a certain period of teaching experience, having communicative skills, socially inclusive, impartial, fair and tolerant.

Administrators feel themselves at peace at working place because they think that the examination appointment system are the counterpart of their labor and also they stated that the viewpoint of the staff is positive because they think that the exam and appointment are transparent, fair and objective. But on the other hand, administrators stated that the selection system by examination alone is insufficient. Legislation information can be measured but communication skills, experience and competence cannot be measured and there is a lot of difference between theory and practice.

On the one hand, administrators and teachers stated about the appointment system with interview that communication skills and social characteristics can be analyzed with the interview system and qualifications can only be measured by interview, while on the other hand, unless there are objective criteria and the selection is made by objective commissions, the results are not objective and will not be. It is also a common view that competence is underestimated because they think that negativities such as political pressures and favoritism were included in this process.

Administrators assigned with the examination emphasized that they had no problems with the management processes in the school because they were quickly accepted by their colleagues that have a positive impact on them. In the same way, administrators assigned with the examination indicating that they have experienced no difficulties in the management processes at the school, it has a positive impact on management processes that was derived from the data. However, teachers stated that they have problems related to organizing, about coordination, about communication, about ordering, about decision-making and supervision in management processes with administrators assigned with the interview as well as some of the teachers stated that they had no problems.

Discussion and Conclusion

Administrators and teachers stated opinions and made suggestions as the fact that the assignment is made every 4 years harms the institutional affiliation for improving the administrator selection system and the lack of assurance of administration disturbs administrators, as long as the selection and assignment continued to be done with the interview system, there will be no fair system because there will always be the effect of the political pressures and favoritism, school administrators' self-selection of their own team-worker will affect their performance positively, professionalization of administrative staff is necessary, administrators must have teaching experience, individuals to be assigned as administrators must receive training prior to their assignment, even administrators who have a master degree in the field of Education Management and Supervision must be selected for administration, exams must be done for the assignment of administrators and test score ratio should be more than interview ratio, there must be objective criteria and the selection with interview must be made by objective commissions for the measurement of experience and competences as well as the evaluation form that includes the features of the award, punishment, and education that administrators have stated in Annex 2 should also be included in the selection system of administrator.