

Subject Area  
Education Management

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 106  
PP: 4548-4557

Arrival  
21 October 2022  
Published  
31 December 2022

Article ID Number  
66505

Article Serial Number  
11

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.66505>

How to Cite This Article  
Denizli, E. (2022).  
“Öğretmenlerin Mevcut Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Usullerine İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Araştırma” International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:106; pp:4548-4557



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Öğretmenlerin Mevcut Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Usullerine İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Araştırma

### Opinions of School Headquarters on Current School Administrator Selection and Appointment: A Qualitative Research

Emrah Denizli<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Müdür Başyardımcısı., MEB, Balıkesir, Türkiye

#### ÖZET

Bu araştırma yönetici atama yönetmeliğinin öğretmenlere göre değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya Balıkesir İli Karesi ilçesinde bulunan 16 öğretmen katılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme modeli kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; 12. Madde ile “sendika temsilcilerine” yer verilmemesinin yanlış bir karar olduğu, lisansüstü eğitim almış yönetici adaylarına sertifika muafiyeti tanınması gerektiği, değerlendirmenin yapıldığı yıldan önceki dört yılda yapılan çalışmalar ile ödüllerin değerlendirilmesi” yönündeki düzenlemenin yanlış bir karar olduğu, yönetici değerlendirme formu’nun ödüller bölümünde teşekkür, takdir ve aylıkla ödül belgelerinin yer almamasının doğru bir karar olduğu, geçmişten günümüze kadar okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme sürecinde yalnızca sınav ve liyakat esaslı olması gerektiği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Seçme, Atama, Mülakat

#### ABSTRACT

This research was carried out in order to evaluate the administrator appointment regulation according to the teachers. 16 teachers in Karesi district of Balıkesir province participated in the research. Semi-structured interview one of the qualitative research methods, was used in the research. According to the results of the research; It is a wrong decision not to include “union representatives” in Article 12, that certificate exemption should be granted to manager candidates who have received postgraduate education, that the regulation on the evaluation of the awards and the work done in the four years preceding the year of the assessment is a wrong decision, that the manager evaluation form is an incorrect decision. It is seen that it is a right decision not to include the certificates of appreciation, appreciation and salary and award in the section of the Physician section, and the selection, appointment and placement process of school administrators from past to present should only be based on examination and merit.

**Keywords:** School Administrator, Selection, Appointment, Interview

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması her zaman tartışma konusu olmuştur. Gerek sınav sistemi gerekse liyakat unsurunun dikkate alınmaması ve bir takım siyasi faktörlerin seçimi ve atamayı etkileyeceği tereddüdü her zaman yönetici adaylarının kafasını meşgul etmektedir. Tanzimat’tan bugüne kadar Türkiye’de uygulanan okul yönetici seçme ve atama uygulamaları incelendiğinde görülmektedir seçim ve atama uygulamaları şeffaflık içerisinde yürütülmemiştir. Örneğin 1839 tarihli Tanzimat Fermanı’nda eğitimle ve yönetici seçme ve atama ile ilgili herhangi bir açıklama bulunmamaktadır. O dönemki okullara hangi yöntemle yönetici seçildiği muallâktadır. 1 Eylül 1869’da “Maarif-i Umumiye Nizamnamesi”nin kabulü ve yayımlanması ile yönetici seçme ve atama uygulamalarının belirginleştiği görülmektedir. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, 1870’te açılan Darülmualimat’ın bir kadın müdürü olacağı hükmünü getirmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

Cumhuriyet döneminde ise eğitim kalkınmanın bir aracı olarak görüldüğünden yönetici seçme ve atama uygulamalarının ciddiyetle yürütülmeye başlandığı görülmektedir. 1924’ten sonra John Dewey hazırladığı raporda, okul yöneticisi yetiştirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuştur. 1939 yılından beri toplanan Türk Milli Eğitim Şuralarında eğitim yönetiminin ve yönetici yeterliliklerinin üzerinde durulmasına rağmen 1981’de toplanan 10’uncu şurada “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” görüşü ağır basmıştır. 2006 yılında toplanan 17’nci Milli Eğitim Şurası’nda ise yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterliklerinin saptanması ve yönetici seçmenin önemi” üzerinde durulmuştur. Görüldüğü gibi yönetici seçme ve atama süreci layıkıyla yerine getirilememiştir.

1953 yılında TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü)’nin kurulması, Türkiye’de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan 2 olarak ele alındığını göstermektedir.

1979-1980 öğretim yılından itibaren de eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmıştır. 1962 yılında hazırlanan MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) raporunda eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği, bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılması önerilmiştir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi 7. Millî Eğitim Şûrası'ndan itibaren çeşitli şuralarda da tartışılmış ve en kapsamlı şekilde 14. Millî Eğitim Şûrası'nda ele alınmıştır. 12-17 Mayıs 1996 yılında toplanan 15. Millî Eğitim Şûrası'nda da eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiği vurgulanmıştır. Yönetici seçme ve atama sürecinin yasal dayanakları incelediğinde ise 1990 yılından sonraki ilk uygulamanın 07.06.1993 tarih ve 21600 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan atama yönetmeliği, daha sonra Kasım 1998 tarih ve 2494 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan atama yönetmeliği, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan atama yönetmeliğinin geldiği görülmektedir. Sonrasında ise 11.01.2004 gün ve 25343 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" uygulanmaya başlamıştır.

Son olarak 04 Ağustos 2013 tarihli, 28728 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmelik Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin seçimine, atanmasına ve yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemek üzere yayımlanmıştır.

Ülkemizde her geçen gün eğitim yöneticilerinin ve eğitimin kalitesi ön plana çıkmaktadır. Eğitim örgütü olarak kabul gören okulun belirlenmiş hedeflerine ve toplumun beklentisine ulaştıracak sistemin başında yer alan okul yöneticilerinin, öncelikli olarak istekli olanlardan ve yetenekli olanlar arasından seçilmesi, okul yöneticilerine görev öncesi hizmetiçi eğitimlerin verilmesi ve değerlendirme kriterlerine gerekli özenin gösterilmesi büyük önem arz etmektedir.

Okul Yöneticilerinin seçilmesinde uygulanan sınav sistemi ve son yönetmelikle sınav sistemine dâhil edilen mülakat sistemi, sınav sistemi konusunda eleştirileri artırmıştır.

Mülakat olgusunun varlığı yönetici adaylarında siyasal ve sendikal unsurların müdahil olabileceği endişesini uyandırmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi, yönetici atama yönetmeliği öğretmenlere göre nasıl değerlendirilmektedir?

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi seçme ve atama usullerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesidir.

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Objektif bir yönetmeliğin hazırlanması, yöneticilerin atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili kriterler hazırlanması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın önemine binaen kapsamında Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren, okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesine ait uygulamaların tespiti için Resmî Gazete arşivleri taranmış, yönetmelik ve yönergelerin asıllarına ulaşılarak değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları yönetici ve yönetici adaylarının, yönetici seçme ve atama sürecine ilişkin geçmiş uygulamaların kıyaslanması bakımından önem ifade etmektedir. Ayrıca bu araştırmanın diğer önemi ilgili alan yazına katkıda bulunmasıdır.

## 1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında Balıkesir İli Karesi ilçesinde görev yapan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

## 1.5. Sayıtlar

Okul müdürlerinin görüşme formuna verdikleri cevapların, samimi ve doğru olduğu varsayılmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Okul Müdürü Kavramı

Eğitim kurumu olan okul, insanı merkezine alan bir sistem olduğundan, eğitim yönetimindeki temel nokta, yönetim kademesinin organizasyonel amaçlara ulaşması ve eğitim çalışanlarının yaşamlarını kolaylaştırmasıdır. Okulda yönetsel eylemlerin gerçekleşebilmesi için okul müdürünü etkili yönetim bilgisinin, liderlik ve iletişim becerisinin olması gerekmektedir. Bu nitelikteki yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdamları çok önemlidir (Cemaloğlu, 2005). Bunların yanı sıra eğitimin hem kalitesinin hem de işlevsel dönüşümü, insan kaynakları açısından eğitim yöneticilerinin seçimini zorlaştırmıştır (Whitaker, 2003).

Eğitim yönetimi konusunda, okul örgütlerinde ilk akla gelen eğitimciler okul müdürü ve müdür yardımcılarıdır. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görev alanları ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2016, md: 77-83) tanımlanmıştır. Söz konusu yönetmeliğe göre okul yöneticileri, okulda yönetim ve denetimden sorumlu tutulmuşlardır. Okulda eğitim öğretimin yönlendiren, verimliliği artıran, takım ruhunun ve kurum kültürünün geliştirilmesi için çalışıp, okulu her zaman için eğitim öğretime hazır tutan kişilerdir yöneticiler. Okul müdürü bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takibini yaparak, okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında kendisini sürekli olarak revize eder ve geliştirir. Eli geçen tüm fırsatları değerlendirir (Gündüz ve Altınbaş, 2018). Türk Eğitim Sisteminde, öğretimde başarılı olan eğitimcinin okul yönetiminde de başarılı olacağı konusunda bir inanç söz konusudur, fakat bu düşünce tarzı eğitim kurumunu olumsuz yönde etkileyen bir unsurdur. Eğitim kurumlarında yönetim kadrosunun oluşturulmasında belli bir eğitim şartının yasal kriterler çerçevesinde belirlenmesi, "gerekli yetkinliklerin aranmaması" endişe vericidir. Sonuç olarak bu konuda çalışmalar olduğu halde, okul yönetiminin profesyonelleştirilmediği, profesyonelleştirilmesi konusunda tespit edilen yetkinliklerin uygulama aşamasına geçmemesi gerçeğidir. (Ağaoğlu ve ark., 2012, s. 162).

Okul yöneticisi denildiği zaman, öğrencilerde, ebeveynlerde ve okul dışındaki bireylerde oluşan kavram, sadece okulda idari işlemleri yapan, denetim ve disiplinden sorumlu olan otoriter eğitimci algısı oluşmaktadır. Fakat 21. Yüzyılda okul müdürüne farklı roller verilmiştir. Çünkü eğitim kurumlarında, okul müdürü statüsündeki yönetici okulun eğitim kalitesinin ve eğitim-öğretimdeki başarısının artırılmasında ana karakterdir. 21. Yüzyılda okul yöneticisinin sahip olması gereken bir diğer niteliği de, okulun amacına ulaşmasında sadece otoriter bir kimliğe sahip olan kişi olmak yerine çağın gerekleri doğrultusunda okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayabilmesidir (Aksoyalp, 2010). Yeni yüzyılda okul müdürünün tanımı, eğitim-öğretimin kalitesini yükseltme becerisine sahip, mesleki gelişimini sürekli şekilde devam ettirebilen, gelişmeler karşısında kendisini sürekli olarak güncelleyen, teknolojik gelişmelerin takipçisi olup, eğitim-öğretim süreci ile entegre edebilen, her anlamda okulun gelişimine katkı sunabilen, sosyal çevre ile iyi ilişkiler kurabilen liderlerdir, şeklinde yapılmaktadır (Gurbuz ve diğerleri, 2013, s. 169).

Günümüzde okul müdürleri için sadece kurum yöneticisi algısı yerine kurum lideri algısı ön plandadır. Bridges ve Hallinger (1997), değişen eğitim içeriklerinin de farklı türde okul lideri özelliği gerektirdiğini ve aynı şekilde daha esnek liderlik davranışlarının olması gerektiği belirtilmektedir. Bundan dolayı, okul yöneticilerinin atanmalarının, eğitim almalarının, eğitim sisteminde kalitenin artırılması için önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Süngü, 2012). Eğitim yönetiminin uzmanlık alanı olarak kabul edilmeye başlanmasının nedeni, eğitim yönetiminde hem siyasal faktörlerin etkisinin en aza indirgenmesi hem de çok kritik olması nedeniyle yönetim biliminden en yüksek düzeyde yararlanabilmektir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, genel anlamda eğitim sisteminin yönetilmesinin, sürdürülebilir olması ve geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin artırılarak yönetimin gerçekleşmesi, okul organizasyonlarında etkinliğin ve verimliliğin artırılması önemlidir (Konan vd., 2017).

## 2.2. Etkili Okul ve Okul Müdür

Eğitim kurumları olan okullar, yöneticileri ve çalışanlarının özellikleri açısından eğitim dışı diğer kurumlardan farklılıklar göstermektedir (Erdoğan, 2006). Dünyada eğitimde yönetim ayrı bir meslek olarak görülmekte iken, Türk Eğitim sisteminde, yöneticiler eğitim programları gibi bir süzgeçten geçirilmeden öğretmen olan her bireye verilmektedir (Kaya, 1993). Okul yöneticilerinin, yöneticilik görevini yerine getirirken etkinliklerinin ve verimliliklerinin artırılması için bir takım niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Okul örgüt yapısında temel girdinin ve çıktının insan olduğu düşünüldüğünde, eğitim yöneticilerinin sorumluluklarının diğer kurumlara oranla daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Lider değişimin zorunlu olduğunu görebiliyorsa, öncelikli olarak değişimin getirebileceği belirsizliklerin neler olabileceğini öngörebilmeli, ortaya çıkabilecek yeni fırsatların neler olacağını görmesine engel zihinsel düşüncelerini değiştirerek değişime başlamalıdır. Lider olan okul müdürünün diğer bir görevi ise yeni durumların getireceği fırsatların getirileri konusunda öğretmenlerini ikna etmesidir (Özden, 1999). Okul müdürünün etkili bir yönetici olabilmesi için 5 zihin alışkanlığının olması gerekmektedir. Bunlar (Drucker 1994, akt. Töremen ve Kolay, 2003 );

- ✓ Etkin yönetici, zamanını nerede ne için harcadığını bulur. İşini yaparken en az zamanda en çok işi yapmaya çalışır.
- ✓ Etkin yönetici, kendisi ve kurumu için somut hedefler belirleyip, sonuç odaklı çalışır. Bunun için ise "Ne yapmam bekleniyor?" sorusuyla başlarlar.

- ✓ Etkin yönetici kendisindeki gücü bilip, gücü doğrultusunda çalışır. Böylece yapamayacağı işe karışmaz, yapabileceği iş üzerine odaklanır.
- ✓ Etkin yöneticiler, kendilerine öncelik gösterip, öncelikli projelerinde kararlılık gösterirler ve her zaman daha yüksek performans göstermenin daha güzel sonuçlar vereceği düşüncesine odaklanırlar.
- ✓ Etkin yöneticiler, etkili kararlar alarak kurumun başarı düzeyini yükseltmek zorunda olan insanlardır. Bu şekilde davranılmasının bir sistem işi olduğunu bilmeli, alınan her etkili kararın gerçekler üzerinde uzlaşılmasındaki etkisini görebilmelidir.

Yöneticinin sorgulaması gereken temel sorusu, daha öncesinde yapılan işlerin daha verimli hale nasıl getirileceğini ve yapılması gereken yeni şeylerin neler olabileceğini yorumlayabilmektir (Özden, 1999). Etkin liderliğin temelini, örgütün misyonunu düşünmek, tanımlayabilmek, açık ve net bir şekilde bunları sunabilmektir. Lider ise hedeflerin ne olduğunu belirler, hedeflerin gerçekleşmesine öncelik verir, bu konudaki standartların ne olması gerektiğini belirler ve sorunla karşılaşmamak için olası durumun kontrolünü sağlar (Drucker, 2000)

### 2.3. Okul Müdürü Görev, Yetki ve Sorumlulukları

"Türkiye'de okul müdürleri ne yapar?" sorusu genellikle "Her iş" ile cevaplanır. Okul müdürlerinin görevlerine bakıldığında oldukça karmaşık bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Kanunlar ve yönetmelikler ile yöneticilerin görev tanımları belirlenmiş olsa da uygulama da bu ilkelere uyulmamaktadır. Bu durum okulun doğası gereği normal olarak algılanır ve kabul görür. Çünkü toplumsal bir yapı olan okul, toplumun ve insanın hayatının merkezinde yer alan karmaşık bir alandır. Okula anlam katan şey ise farklı öğretmenlerin ve öğrencilerin varlığıdır. Bu duruma okul ile dolaylı bağlantısı olan tüm sosyal toplulukların üyeleri de dahil edildiğinde, okul müdürünün görevi karmaşık ilişkilerin ve beklentilerin yönetimi şeklinde olur.

Tablo 1, Türkiye'de okul yöneticilerinin yükümlülüğündeki çalışma sahaları yer almaktadır (Açıkalın vd., 2018).

Tablo1. Okul Müdürü Görev, Yetki ve Sorumlulukları

İdari	Finansal	Eğitim
Öğrencilerin okula kayıt sistemlerini düzenler	Okulun mali konulardaki yıllık bilançosunu hazırlar ve uygular.	Okulda yapılan sosyal faaliyetlerin neler olduğunu takip eder ve izlemeye çalışır.
Kayıt için hinterland alanını belirlenmesi adına kendi okulunun sokak ve caddelerini belirler.	Öğrenciler için yapılan yardımların, ilgililere dağıtımını sağlar.	Fiziksel imkansızlıklar dahilinde derslik ihtiyacının giderilmesi için çalışır.
Personelin izin ve sağlık raporlarını takip ederek, söz konusu belgeleri internet ortamına kaydını yapar.	Tadilat işlerini yaptırır. Kırılan, fayansların, sıraların, kapıların, camların takılmasını sağlar.	Okulda öğrenciler ve personeller arasında disiplinin sağlanmasını gerçekleştirir. Okulda gruplaşmaları önlemeye çalışır. Okuldaki çatışmaları çözer.
Okul-aile birliğiyle iş birliği yapar.	Finansal kaynak bulmaya çalışır ve gerektiğinde öğrenci ve velilerden para toplar	Devamsız öğrencileri bulmaya çalışır
Resmi evrak niteliğindeki faksları alır, gerektiğinde faks çeker ve gelen evrakları ilgililere havale eder.	Boya, badana, tamirat işlerini yaptırır ve bazen de yapar.	Öğretmen bulmaya çalışır
Okulundaki personellerin, öğretmenlerin, memurların ve hizmetlilerin zaman zaman özel hayatlarını dinler ve onlara yardımcı olmaya çalışır Öğrenci ve velilerin sorunlarını dinler.	-	Derslerin verimli ve aktif geçmesi, boş geçmemesi için gerekli tüm çabayı gösterirler.
Öğretmenlerin nöbet çizelgelerini hazırlayarak kontrolünü sağlar.	-	Okulda Öğretmenlerin haftalık ders programlarını kendisi ayarlar.

Kaynak: Açıkalın, Şişman ve Turan, 2018, 77-78.

Müdürlerin görevleri ve yükümlülükleri aşağıdaki gibidir (Keleş, 2018):

- ✓ Eğitim dönemi öncesi personelin görev tanımlarını yaparak ve personele yazılı olarak bildirir. Gerek gördüğü zamanlarda ise öğretmenlerin de fikirlerini alarak öğretmenlerin öğreteceği derslerle ilgili görevleri dağıtır.
- ✓ Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Öğretim yılı başlamadan önce toplantılarda alınan kararlar doğrultusunda hazırlanan ünitelendirilmiş yıllık planın bir örneğini alır, inceler, onaylar ve iade eder.
- ✓ Okulun derslikleri, bilgi teknolojileri sınıfı, laboratuvarlar, kütüphaneler, atölyeler, eğitim materyalleri ile sağlık ve güvenlik hizmetleri, gerekliliklerine uygun olarak eğitim ve öğretime hazır hale getirir. Diğer okullardan ve çevreden olanaklar doğrultusunda faydalanılmasını sağlamaktadır, Ayrıca diğer okullardan ve çevrelerin olanaklarından yararlanmak adına gereken tedbirleri almaktadır. Öğrencilerin eğitimlerinde sürekliliği sağlamak adına, Milli Eğitim Müdürlüğü ile ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde olur.

- ✓ Eğitimin ve öğretim çalışmalarının etkin, verimliliği için karşılaşılan problemlere çözüm geliştirmek için kurullar, komisyonlar ve ekipler oluşturur. Kurul ve toplantı sonucu alınan kararları onaylayarak uygular ve gerekirse üst merchie bildirir.
- ✓ Öğretmenlerde performansın artırılması için, onları yılda en az bir kez izler ve yönlendirir.
- ✓ Okula teknolojik yenilikleri getirir. Okulun ihtiyaçlarını belirleyerek, okulun mali imkanları doğrultusunda satın alma yoluyla, bağış ve benzeri yollarla okulun ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli işlemleri yapar. Okulun düzeni ve disiplinine dair bütün önlemleri alır.
- ✓ Personelin eğitimi ve gelişimi için gereken önlemlerin alınmasını sağlar. Adaylık ve hizmet içi eğitim faaliyetleri konusunda neler yapılması gerekiyorsa onları yapar ve işlemleri kendi eliyle yürütür.
- ✓ Personelin performans yönetimi ve disiplin işleri ile öğrenci ödül ve disiplin hizmetlerini gerçekleştirir.

### 2.3. Okul Müdürünün Nitelikleri

Günümüzde, okul yöneticilerinden beklenen davranışlarda farklılıklar görülmektedir. Farklı beklentiler içine girilmesinin nedeni, değişen ve sürekli gelişen teknolojinin eğitime de yansımalarıdır. CoreStates, yönetim için oluşturulan "Temel değerler" olan temel durum ilkelerini gruplandırmakta ve bu değerlerin, organizasyonun yapısını yönetimsel manada ayakta tutabileceğini öne sürmektedir. Bu yönetim değerlerinin sıralanması ise aşağıdaki gibidir (Rosen, 1998):

- ✓ İnsanlar değerlidir. Bu nedenle her insana karşı saygı ve nazik davranış ön planda olacak ve bireylerin kişisel ve mesleki hedeflerine ulaşmaları konusunda desteklenip uygun ortam oluşturulacaktır.
- ✓ Bireylerin performansları önemlidir. CoreStates'e göre başarı ve performans için olması gereken şey, bireylerin ve ekiplerin olağanüstü katkı sağlamalarıdır ve her aşamada bu katkıların takdir edilmesidir.
- ✓ Çeşitliliğe değer verilir. Çeşitliliğimizin, kuruluşumuzu güçlenmesinde geniş bir perspektif genişliği sağlayarak, bireysel farklılıkların, karşılıklı saygı, anlayış ve işbirliğine dayalı bir iklim oluşturacaktır.
- ✓ Takım çalışmasına önem verilerek, takım çalışmasının başarı odaklı düşünülmesinin büyük bir önem az ettiğinin farkına varılması gerektiğidir. Birbirlerinin özel alanlarına, sorumluluklarına, işlevlerine, beceri ve deneyimlerine, karşılıklı saygı duyulması güvenin temel unsurunu oluşturmaktadır. İletişim önemlidir. İletişimde her yöne akan açık, net, içten iletişim kuralı olmalıdır. Dinlemenin iletişim sürecinde önemli bir yerinin olduğu vurgulanmaktadır.
- ✓ Dürüstlük önemlidir ve kıymetlidir.

Okullarda etkililiğin artırılmasında okul kültürünün çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Okulda kültürün oluşmasında ise en önemli unsur okul müdürüdür. Çünkü okulda, okulun hedeflerine ulaşmasında, eğitimin ve diğer personellerin organize olmalarında etki eden, yöneten, koordinasyonu sağlayan, denetimi sağlayan... okul müdürüdür (Gürsel, 2003). Okul müdürü ayrıca okulu amaçlarına ulaşması yönünde yöneten kişidir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere okul müdürünün hem yönetim alanında hem de öğretim alanında gerekli eğitimi almış olması gerekmektedir (Başaran, 1994).

Okul yönetimin önemli olmasının nedeni, yönetim konusunun öneminden kaynaklanmaktadır. Okul idaresinin görevi, okulun amaçları doğrultusunda canlı tutulmasını sağlamaktır. Okul müdürünün yetki ve sorumluluğunun belirlenmesinde, okul yönetiminin önemi de etkili olmaktadır. Yönetimin çok yönlü tanımlanması, yöneticinin de çok yönlü yetki ve sorumluluk almasına neden olmaktadır. Bu yetki ve sorumluluk ise okul yönetiminin değerinin ve öneminin artırılma derecesi ile doğru orantılıdır (Bursalıoğlu, 2008).

Okul kültürünün önemli olmasının nedeni, okul örgütünde okul yöneticisi tarafından, öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi ve okulun hedefleri olan bir sistem haline getirilmesinde kullanılabilecek önemli araçlardan birisinin de okul kültürü olmasıdır (Aydın, 2007). Çünkü okul kültürü kavramı, okuldaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve okul alanındakilerin birlikte hareket etmelerini sağlayan ana unsurdur. Kültürün ana öğelerini değerler ve normlar oluşturmaktadır. Bu değerler ve normlar okul bileşenlerinin ortak hareket etmelerini sağlamaktadır. Örgüt yapısı içindeki paylaşılan normlar, değerler ne oranda güçlü ise, yapı içindeki bileşenlerin de ortak hareket etme olasılıkları o oranda artış göstermektedir. Örgütün temel kişiliğini, örgütün sahip olduğu kültür oluşturmaktadır. Okullar da sahip oldukları kültürleri ile ayırt edilebilir (Çelik, 2009).

Okulun geçmişi ve gelenekleri, okul bileşenlerinin birikimi, etkileşimleri sonucunda o okulun kendisine özgü kültürünün oluşmasına ve gelişmesine yol açacaktır. Okulun sahip olduğu bu kültür, okulun normlarından, inançlarından, tutumlarından, davranışlarından, beklentilerden ve eğilimlerinden oluşmaktadır (Balci, 2007).

Okul yöneticisinin sorumluluklarından birisi de okulun kültürünün belirlenmesi ve şekillendirilmesinden sorumlu olmasıdır. Okul müdürü okulun kültürünün oluşturulması sürecinde öncelikle, öncelikle rolünün ne olduğunu belirlemeli, okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve okulun sosyal çevresinin ve toplumun geçmiş deneyimlerini anlamalıdır. Halihazırdaki kültürün incelenmesi ve yeterince anlaşılması, okul kültürünü anlamaya çalışan ve okul kültürü oluşturmaya çalışan yöneticinin yapması gereken ilk adımdır. Bu aşamadan sonra yapması gereken şey ise, okulun amaçlarının ne olduğuna dikkatini yoğunlaştırmak, okulun değerlerinin, normlarının sürekli ve açık bir örneği olmak, okuldaki olaylar karşısında tepkisiz kalmamak, tepki göstermek ve okuldaki etkinliklere katılım sağlamaktır (Çelik, 2009).

Okulda olumlu bir kültürün oluşması sürecinde okul müdürüne büyük bir sorumluluk düşmektedir. Yöneticinin okulda odasında çıkmaması, zamanını odasında geçirmesi ile olumlu bir okul kültürü oluşturamaz. Bunun yerine, okul yöneticisi okul içindeki davranışlarında adil ve tutarlı olma, yeteneğini gösterebilme, doğru zamanda ve yerde görünür olmasını bilme, okulda yenilikleri başlatabilme ve olumlu girişimlerin desteklenerek olumlu bir öğretme-öğrenme ortamının oluşmasını sağlamalıdır. Yöneticinin öğrencilerden, öğretmenlerden beklentisi ne ise onu ilgililerine ulaştırması, pekiştirmesi, dikkatlerini okulun gidişatına odaklandırması gibi davranışlar okul kültürünün oluşmasında olumlu yönde destek sağlayacaktır (Balcı, 2007).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme çeşitleri içerisinde yarı yapılandırılmış görüşme modeli kullanılmıştır.

#### 3.2. Çalışma Grubuna Ait Bulgular

Araştırmadaki katılımcılar Balıkesir İli Karesi ilçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz yöntem ile oluşturulmuş olup, 16 öğretmen ile görüşme yapılmıştır.

Çalışma grubundaki öğretmenlere ilişkin veriler Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo2.Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler

	Seçenekler	f	%
Cinsiyet	Kadın	8	50
	Erkek	8	50
Öğretmenlik branşı	İngilizce	5	32
	Matematik	6	36
	Türk Dili ve Edebiyatı	5	32
Mesleki kıdem	1-5 yıl	5	32
	6-10 yıl	10	64
	11-15 yıl	1	4
Eğitim Durumu	Lisans	11	70
	Y. Lisans	5	30
Yaş	25-30	5	32
	31-40	9	55
	41-50	2	13
Medeni Hal	Evli	12	75
	Bekar	4	25

Çalışma grubundaki öğretmenlerin % 50 ‘si kadın % 50 ‘si erkek. % 32’si İngilizce, % 36’sı Matematik öğretmeni ve % 32’si Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenidir. % 32’i 1-5 yıl arası kıdeme, % 64’ü 6-10 yıl arası kıdeme, % 4’ü 11-15 yıl arası kıdeme sahiptir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin % 70 ‘i lisans mezunu, % 30 ‘u da yüksek lisans mezunudur. % 32 ‘si 25-30 yaş aralığında, % 55 ‘i 31-40 yaş aralığında ve % 13 ‘üde 41-50 yaş aralığındadır. Çalışma grubundaki öğretmenlerin % 75 ‘i evli, % 25 ‘i de bekarıdır.

#### 3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracını tarama modellerinde kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme şekli oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan 4 tane soru, belirlenen öğretmenlere sorulmuştur.

#### 3.4. Mülakat Sorularının Analizi ve Yorumlanması

Çalışma grubunun mülakat sorularına verdikleri cevaplar, aslını bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Gizliliği sağlamak amacıyla katılımcı öğretmenler “Ö” , kısaltması yapılarak belirtilmiştir.

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmadaki mülakat sorularına verilen cevaplar şu şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 3. Yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki “Sözlü Sınav Komisyonun Oluşturulması” başlıklı 12. Maddesinde “sendika temsilcilerine” yer verilmemesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna dayalı görüşler

Temalar	f
Sendika temsilcisi olmalıydı	9
Sendika temsilcisi olmamalıdır	7

Tablo 3’de Yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki “Sözlü Sınav Komisyonun Oluşturulması” başlıklı 12. Maddesinde “sendika temsilcilerine” yer verilmemesi hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusuna ilişkin olarak katılımcı görüşlerine göre katılımcıların yüksek bir kısmı “Sendika temsilcisi olmalıydı” cevabını vermiştir. Katılımcıların kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

*“Sendika temsilcileri olmalıydı. Çünkü haklarımızın savunucusu olarak onların varlığı adaylara destek sağlayacaktır. Şeffaflık ve hakkaniyet olması için dahil olmalı. Yanlı davranışlar sergilendiği için yine doğru bir değerlendirme olacağına inanmıyorum. Şeffaf atama ve kafalarda soru işareti kalmaması adına yer verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Sendika temsilcisi olabilir.” (f=9)*

*“Sendikalar tarafsız olmadığı için doğru bir karar. Doğru buluyorum. Sonuç olarak sendika bağlılığı olmayan adayları eksiklik hissinden koruyor. Sendikacılık partililik gibi görüldüğü için olmaması daha iyi. Tarafsız kalınacağını düşünmediğinden olmaması gerekir.” (f=7)*

Tablo 4. Yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki “Eğitim Yönetimi Sertifika Programı” başlıklı 14. Maddesinde lisansüstü eğitim almış yönetici adaylarına sertifika muafiyeti tanınmaması yönünde tesis edilmemesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna dayalı görüşler

Temalar	f
Sertifika muafiyeti tanınmalıdır	12
Sertifika muafiyeti tanınmamalıdır	4

Tablo 4’de, Yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki “Eğitim Yönetimi Sertifika Programı” başlıklı 14. Maddesinde lisansüstü eğitim almış yönetici adaylarına sertifika muafiyeti tanınmaması yönünde tesis edilmemesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna ilişkin katılımcı cevaplarına göre katılımcıların çoğunluğu (f = 12) “Sertifika muafiyeti tanınmalıdır” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

*“Üst eğitim almış herkese ayrıcalıklar tanınmalıdır. Çok olumlu. Sertifika muafiyeti tanınmaması yöneticilerin kendini geliştirmesine engel teşkil eder. Lisansüstü eğitimi almış bir adayın ayrıca yeni bir sertifika almasına gerek olmadığını düşünüyorum. Muafiyet verilmelidir. Yüksek lisansın sertifika programına denk sayılması gerektiğini düşünüyorum. Sertifika muafiyeti olmalı tekrar bir eğitime gerek olmadığını düşünüyorum. Bunun üzerine eğitim almış olanın bir önceliği olmalı.” (f=12).*

*“Doğru buluyorum. Eşitlik adına mantıklı. Olması gereken.” (f=4)*

Verilen diğer cevaplar ise;

*“Yöneticilerin kendi gelişimleri için yaptıklarının boşa olduğunu görüyorum.”*

*“Faydalı olur.”*

*“Olumlu bir gelişme”*

*“Yöneticilik bilgi beceri hakimiyet ve yönetme yeterliliği isteyen bir pozisyon o nedenle donanımlı olabilmeleri için bu sertifikaları almış olmaları gerektiğini düşünüyorum.”*

Tablo 5. “Yönetici Değerlendirme Formu’nun Açıklamalar kısmında yer alan “değerlendirmenin yapıldığı yıldan önceki dört yılda yapılan çalışmalar ile ödüllerin değerlendirilmesi “konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna dayalı görüşler

Temalar	f
Yanlış bir karar	12
Doğru bir uygulama	3

Tablo 5’de, EK-1 ve Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu’nun Açıklamalar kısmında yer alan “değerlendirmenin yapıldığı yıldan önceki dört yılda yapılan çalışmalar ile ödüllerin değerlendirilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?

Sorusuna ilişkin katılımcı cevaplarına göre katılımcıların çoğunluğu (f = 12) “Yanlış bir karar ” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Kesinlikle yanlış bir durum. Göreve başlama tarihinin tamamını kapsamalıdır. 4 yılla sınırlandırılmamalıdır. Bütün geçmiş yılları kapsamalıdır. Tüm mesleki süreyi kapsayabilir. Hepsi öğretmenin geçmişini çalışmalarını ifade ediyor. 4 yıl sınırlaması anlamsız. Hatalı buluyorum. Bizi biz yapan şeyler o güne kadar tüm yaşanmışlıklar olmalı. 4 yıldan önceki emekler değerini mi yitirmiş oluyor ki sayılmıyor. Bence en baştan itibaren olmalı, son yıllarda hep aynı sendikadan olanlara verildi. Harcanılan her emeğin karşılığının olması gerektiğini, dosyaya konan her ödülün, çalışmanın insanın ömrü boyunca değer olarak kalmasının daha doğru olacağını düşünüyorum. 4 yıl sınırlamasının yanlış olduğunu düşünüyorum. Kısıtlanmıştır haksızlık doğuracaktır. Tüm yılların değerlendirilmesi gerekir.” (f=12)

“Bir ayırt edici olması açısından yapılabilir bir uygulama ama tabi en başta ödüllerin neye göre verildiği de önemlidir. Olabilir. Doğru bir uygulama.”(f=3)

Verilen diğer bir cevap ise,

“Bazıları hiç yapmadan yapmış gibi gösteriliyor sırf puan alabilmek için.bu da diğer yandan canla başla azimle ve gönüllü olarak çalışanların hakkına saygısızlık diye düşünüyorum.-miş gibi gösterilen her şey yanlış usulsüz ve adaletsiz.”

Tablo 6. EK-1 ve Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nun ödüller bölümünde Teşekkür, Takdir ve Aylıkla Ödül belgelerinin yer almaması konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna dayalı görüşler

Temalar	f
Doğru bir karar	7
Yanlış bir karar	5

Tablo 6'da, . EK-1 ve Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nun ödüller bölümünde Teşekkür, Takdir ve Aylıkla Ödül belgelerinin yer almaması konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna ilişkin katılımcı cevaplarına göre katılımcıların çoğunluğu (f = 7) “Doğru bir karar” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Doğru buluyorum. Eşitlik adına mantıklı. Olması gereken. Almamalıdır. Bu ödüller yansız verilse ayırt edici olarak kabul edilebilir ama hepimiz biliyoruz ve görüyoruz ki şahsa göre değişen kriterle verilen ödül ,takdir vs. ayırt edici olmaz , olmamalı”(f=7)

“Bu belgelere de yer verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yer almalı ama hakkaniyetli bir şekilde. Gerekli durumlarda verilmelidir. Doğru bir karar. Hak edenlere değil torpillilere bu belgeler veriliyor. Sadece büyük, merkezi ya da tanıdığı olanın aldığı başarı belgelerinin geçerli olmasının yanlış olduğunu düşünüyorum. Yanlış. Ödül belgelerinin emek verip çalışan yöneticinin hakkı olduğunu düşünüyorum .”(f=5).

Verilen diğer cevaplar ise;

“Eğer ödüller layıkıyla veriliyorsa sorun yok .”

“Aylıkla ödülün otomatik geldiğini düşünerek olmasına gerek olmadığını düşünüyorum ancak diğer belgelerin mutlaka bir etkisi olmalı. Sonuçta bu başarılı ve azimli bir kişi olduğunu sembolü olarak veriliyor.”

“Eski ödüllere puan vermeme adına yapılmış bir oyun olduğunu, eski idarecileri saf dışı bırakmanın bir yolu olarak bilerek yapıldığını düşünüyorum.”

“Garip buluyorum. Sadece tek amacı genç yöneticilere öncelik verilmesi istenmiş olabilir.”

“Bu ödüllerin hakkıyla verilmesi ve adaletli liyakatle verilmiş olması için gereken düzenleme yapılmalı., bizde maalesef hemşericilik her yerde olduğu gibi burada da var.tabi ki hakkıyla alabilenler de bu haktan mahrum bu durum yüzünden en üzücü yani da bu.öncelikle bu ödüllerin verilmesi ile ilgili bir düzenleme ve adaletli ortam olmalı ve ödüllere değerlendirmede yer verilmelidir.”

Tablo 7. Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme sürecini geçmişten günümüze dek değerlendirdiğinizde neler söylersiniz? Sorusuna dayalı görüşler

Temalar	f
Yalnızca sınav ve liyakat esaslı olmalıdır	10
Eşit ve demokratik bir uygulama olması gerekir.”	4

Tablo 7'de, Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme sürecini geçmişten günümüze dek değerlendirdiğinizde neler söylersiniz? Sorusuna ilişkin katılımcı cevaplarına göre katılımcıların çoğunluğu (f = 10) “Yalnızca sınav ve liyakat esaslı olmalıdır” olarak ifade etmiştir. Katılımcıların kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:



“Önceki yıllarda yazılı puanıyla yapılan değerlendirilmenin zamanla mülakat değerlendirmesinin de eklendiğini görmekteyiz. Bu durum karşısında yeteri kadar **nesnel** davranılmadığını düşünmekteyim. Ancak mülakat değerlendirmesinin adayların liyakat derecelerinin ölçülmesi açısından gerekli olduğu kanaatindeyim.

“Yalnızca sınav ve liyakat esaslı olmalıdır. Liyakat olmalıdır. Sınavla alım yapılması iyi yönlü bir çalışmadır, ancak görevlendirme olmamız ve kadromuzun olmaması bir handikaplıdır. Ayrıca belli bir sendika üyelerine yapılan ödüllendirme ve destek olma ayrımcılığı kaldırılmalıdır. Bir türlü tam anlamıyla geçerli ve sürekliliği olan bir düzenleme olmadı. Çok kötü olduğunu düşünüyorum, bizim ülkemizde sadece sınavla atanmanın uygun olduğunu yoksa torpilin çok olduğunu düşünüyorum, mülakatlarda elenen ama liyakat sahibi olduğumun söylendiği birisi olarak.”(f=10)

“Adam kayırma ve torpil olduğu sürece gelişme sağlanamayacaktır. “Hakkıyla gelen kişi çok az. İdarecilik vasıfları taşımayan çok yönetici gördüm. İdarecilik liderlik demek bir ortamda kültürü oluşturan en temel kişi.” (f=4)

Verilen diğer cevaplar ise;

“Daha da geliştirilebilir.”

“Sınav sisteminin uygun olduğunu düşünüyorum ancak içeriğinin geliştirilmesi gerekir görüşümdedir. Bunun yanı sıra hala yeteri kadar objektif olmadığını da belirtmek isterim. Bugün geldiğimiz noktada bir okulun tüm sorumluluğu üzerine verilmiş kişilerin seçiminde farklı yeterlilikler de aranmalı mevzuatla sınırlı kalınmamalıdır. Sadece sınav olmalı, yüksek lisans şartı gelmeli ve bu işi severek isteyerek yapacak yöneticiler seçilmelidir. Sınavla olduğu sürece sendikaların işe karışmadığı mülakatın olmadığı her atanmanın doğru olduğunu düşünüyorum.”

“Bir kıstas olması her zaman iyidir. Ancak eşit ve demokratik bir uygulama olması gerekir. Üzücü de olsa kabul edilmesi gereken bir gerçek var ki iktidara yakın olanlardan yönetici seçme paradoksundan kurtulamadığımız gibi hiç bu yıllardaki kadar aleni ve açık açık yapılmamıştı. Bilgi, ilgi, eğitim, yöneticilik vasfı gibi değerlere bakılarak (gerçek anlamda) işi iyi yapacak olan bu kademelere gelmelidir.”

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Araştırmanın yapıldığı katılımcıların verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgular şu şekildedir;

Araştırmada “Yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki “Sözlü Sınav Komisyonun Oluşturulması” başlıklı 12. Maddesinde “sendika temsilcilerine” yer verilmemesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Sorusuna “Sendika temsilcisi olmalıydı” cevabında yoğunlaşma görülmektedir. Buna göre 12. Madde ile “sendika temsilcilerine” yer verilmemesi yanlış bir karar olmuştur.

Araştırmada “Yönetici görevlendirme yönetmeliğindeki “Eğitim Yönetimi Sertifika Programı” başlıklı 14. Maddesinde lisansüstü eğitim almış yönetici adaylarına sertifika muafiyeti tanınmaması yönünde tesis edilmemesi hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusuna “Sertifika muafiyeti tanınmalıdır” cevabında yoğunlaşma görülmektedir. Buna göre lisansüstü eğitim almış yönetici adaylarına sertifika muafiyeti tanınmaması yanlış bir karar olarak olmuştur.

Araştırmada “ Ek-1 ve Ek-2 yönetici değerlendirme formu’nun açıklamalar kısmında yer alan “değerlendirmenin yapıldığı yıldan önceki dört yılda yapılan çalışmalar ile ödüllerin değerlendirilmesi” yönündeki düzenleme hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusuna “Yanlış bir karar” cevabında yoğunlaşma görülmektedir. Buna göre “değerlendirmenin yapıldığı yıldan önceki dört yılda yapılan çalışmalar ile ödüllerin değerlendirilmesi” yönündeki düzenleme yanlış bir karardır.

Araştırmada “Yönetici Değerlendirme Formu’nun ödüller bölümünde Teşekkür, Takdir ve Aylıkla Ödül belgelerinin yer almaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Sorusuna “Doğru bir karar” cevabında yoğunlaşma görülmektedir. Buna göre yönetici değerlendirme formu’nun ödüller bölümünde teşekkür, takdir ve aylıkla ödül belgelerinin yer almaması doğru bir karardır.

Araştırmada “ Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme sürecini geçmişten günümüze dek değerlendirdiğinizde görüşünüz ne yöndedir? Sorusuna “Yalnızca sınav ve liyakat esaslı olmalıdır” cevabında yoğunlaşma görülmektedir. Buna göre ise geçmişten günümüze kadar okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme sürecinde yalnızca sınav ve liyakat esaslı olması gerektiği görülmektedir.

### 5.2. Öneriler

Sözlü Sınav Komisyonunda sendika temsilcisi olmalıdır



Lisansüstü eğitim almış yönetici adaylarına sertifika muafiyeti tanınmalıdır.

Yönetici değerlendirme formunun ödüller bölümünde teşekkür, takdir ve aylıkla ödül belgeleri yer almalıdır.

Okul yöneticisi seçme, atama ve yerleştirme süreci yalnızca sınav ve liyakat esaslı olmalıdır.

#### KAYNAKÇA

1. Açıkalin, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayınları.
2. Açıkalin, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
3. Açıkalin, A., Şişman M. ve Turan S. (2018). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
4. Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), s. 159-175.
5. Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği. *The Journal of SAU Education Faculty*(20), 140-150
6. Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık,
7. Balcı, A. (2007). *Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi*. 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
8. Başaran, İ. E. (1994). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (11. Basım, Ankara). PegemA Yayıncılık.
9. Bursalıoğlu, Z. (2008). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (9.Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
10. Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
11. Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
12. Drucker, P. F. (2000). *Yeni Gerçekler*, (Çev. Birtane Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
13. Gürsel, M. (2003). Okul Yönetimi, Konya: Mikro Yayınları.
13. Erdoğan, İ. (2006). Okul Yöneticilerinin Genel Özellikleri Ve Yöneticilik Tutumlarıyla İlgili Bir Araştırma. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 1(2006)*, 103-118.
14. Gündüz, M, ve Altınbaş, Ş. (2018). Türk sinemasında eğitim içerikli filmlerde okul yöneticisi tasviri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*.
15. Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*, Konya: Mikro Yayınları.
16. Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Bilim Yayıncılık Ankara
17. Konan, N., Çetin, R. B. & Yılmaz, S. (2017). Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*
18. Özden, Y. (1999). “Eğitimde Yeni Sistem Arayışları”. *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. (Ed: Yüksel Özden). 1. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
19. Rosen R. H. (1998). *İnsan Yönetimi*, (Çev. Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayın..
20. Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 3(2), 33-50.
21. Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
22. Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.