

Subject Area  
Education Management

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 103  
PP: 3416-3435

Arrival  
05 August 2022  
Published  
26 October 2022  
Article ID Number  
64886

Article Serial Number  
17

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.2922/8/ssj.64886>

**How to Cite This Article**  
Tuncel, L. (2022). "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi"

International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:103; pp:3416-3435



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

## Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi

Examination of the Opinions of the Manager and Teachers on the Regulation on Election and Assignment of Executives to Educational Institutions Affected by the Ministry of National Education

Levent Tuncel <sup>1</sup>

<sup>1</sup> MEB, Samsun, Türkiye

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı 5 Şubat 2021 tarihli 'Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği' ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelenmesidir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada çalışma grubuna Canik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki eğitim kurumlarında çalışmakta olan 5 yönetici ve 5 öğretmen seçilmiştir. Veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu form araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Görüşme formu katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde içerik analizi, frekans analizi ve betimsel analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

Eğitim yöneticiliği asli bir görev olarak kabul edilmelidir. Yönetici seçimlerinde yazılı sınav esas alınmalıdır. Yazılı sınava girebilmek için adaylarda belirli kriterler aranmalıdır. Yönetici olarak görevlendirilenlere çeşitli seminer, kurs ve hizmet içi eğitim verilmelidir. Yöneticilerde adil ve hakkaniyet, iletişim becerisi, kendini geliştirme, liderlik, çalışkanlık, işini sevmeye özellikleri bulunmalıdır. Yeniden yönetici değerlendirmede kullanılan Ek-2 formu kriterleri eğitim bölgesine göre düzenlenmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yönetimi, Yönetmelik, Yönetici Görevlendirme

### ABSTRACT

The aim of this research is to examine the opinions of managers and teachers regarding the 'Regulation for Selecting And Assigning Administrators to Educational Institutions Affiliated to the Ministry of National Education' dated February 5,2021.

Qualitative research method was used in the research. In the study, 5 managers and 5 teachers working in educational institutions within the Canik District Directorate of National Education were selected for the study group. A semi-structured interview form was used to collect data. This form was developed by the researcher. The interview form was applied by interviewing the participants face to face. While analyzing the collected data, content analysis, frequency analysis and descriptive analysis methods were used.

The results of the research are as follows:

Educational management should be considered as an essential task. Written exam should be taken as basis in the selection of the manager. In order to take the written exam, certain criteria must be sought in the candidates. Various seminars, courses in service training should be given to those appointed as managers. Managers should have the characteristics of fairness and equity, communications skills, self development, leadership, hard work and love for their job. Annex- 2 form criteria used in re-evaluation should be arranged according to the education region.

**Keywords:** Education Management, Manager Assignment

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem

Eğitim, bir ülkenin varlığının devamını sağlayan, halkı birleştirici gücü olan en önemli faktörlerden biridir. Eğitim, bir devletin en çok ehemmiyet vermesi gereken görevidir. Bu görev milli bir şuurla ele alınmalıdır. İnsanların yeni bilgi ve beceri edinmelerinin yolu eğitimden geçmektedir. Geçmişten günümüze kadar eğitim yöneticiliği alanına baktığımızda bu alanın meslekleşmediğini görmekteyiz. Eğitim yöneticilerinin şeffaf bir seçme yönteminden geçmesi bilgi ve beceri olarak donanımlı olması gerekmektedir. "Başarılı bir öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliliklere sahip olması rasyonel bir beklenti değildir (Sergiovanni, 1991, akt. Işık, 2002)."

Okul yönetimi, kapsam olarak eğitim yönetiminin daha küçük bir alana uygulanmış halini ifade etmektedir. Okul yönetiminin sınırlarını, kapsamını ve işlevlerini genellikle eğitim sisteminin yapısı ve işlevleri belirlemektedir (Bursalıoğlu, 2013). Okul yönetimine ilişkin alan yazında çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür. Okul yönetimini, genel bir ifadeyle okuldaki tüm kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak okulun hedeflerini gerçekleştirilmesi için ayakta tutmak şeklinde tanımlamak mümkündür.(Bursalıoğlu, 2013; İlgar, 2005).

Okullar birtakım hedefleri bulunan kurumlardır. Toplum hayatının devam etmesi, gelişmesi ve kalkınmasında okulların mühim görevleri bulunmaktadır. Okul yöneticiliği toplumsal hayatta okulların hedeflerini gerçekleştirmesinde birinci derecede rol oynayan bir vazifedir. (Erol, 2014).

Vasıflı okul yöneticileri eğitim kurumlarının hedeflerini yerine getirmede oldukça etkilidir. Dünyadaki değişiklikler ve yenilikler, eğitim sisteminin değişmesini ve güncellenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu değişim ve güncellemeyi uygulama noktasında eğitim yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Nitelikli ve iyi yetişmiş eğitim yöneticileri bu dönüşümü sağlayabilecek ve kurumlarının etkinliğini ve hizmetlerini yukarı çıkaracaktır. (Sezgin, 2007).

Okullarda öğrenciler akranları ile bir araya gelerek yeni davranışlar kazanır (Topbaş, 2004, s.12). Sistem , bir amacı gerçekleştirmek için toplanan parçaların birbiri ile uyum içinde çalışmasıdır. Eğitim de içinde yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okulların bulunduğu büyük bir sistemdir. Bu sistemde okullar planlı, sürekli ve bilimsel olarak eğitim-öğretim faaliyetleri gerçekleştirir (Başaran, 2000, s.65).

Okul yöneticisinin hedeflerini gerçekleştirme derecesi okulun başarı durumuna , okulun başarı durumu da eğitim sistemine etki eder (Allport, akt. Bursalıoğlu, 2010, s.3). Okulun hedeflerini gerçekleştirmesinden ve okul paydaşlarının uyum içinde hareket etmesinin sorumluluğu okul müdüründedir.

## 1.2. Problem Cümlesi

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 5 Şubat 2021 tarih ve 31386 sayılı ‘Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’ ile ilgili görüşleri nelerdir?

## 1.3. Alt Problemler

- ✓ Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesi hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Yönetici görevlendirmede izlenen yönetim ile ilgili değerlendirmeleri nelerdir?
- ✓ Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Sözlü sınav konuları ve ağırlıkları ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Yöneticiliğe yeniden görevlendirmede kullanılan ‘Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu’ kriterleri ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Yöneticilerin görev süresi hakkındaki görüşleri nelerdir?
- ✓ Yöneticilerde aranması gereken özellikler ile ilgili görüşleri nelerdir?
- ✓ Yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesinin nasıl yapılacağı ile ilgili düşünceleri nelerdir?

## 1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 5 Şubat 2021 tarih ve 31386 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirilme Yönetmeliği” ndeki okul ve kurum yöneticileri atamada izlenen yöntem, yöneticilerin görev süresi, yazılı ve sözlü sınavlar, adaylarda aranması gereken özellikler ve yöneticilerin nasıl görevlendirilmesi gerektiği ilgili görüş ve düşünceleri belirlemek ve yorumlamaktır.

Bu genel amacı ışığında yanıt bulunmaya çalışılan sorular şunlardır:

- ✓ Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- ✓ Yönetici görevlendirmede izlenen yönetimi nasıl değerlendiriyorsunuz?
- ✓ Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
- ✓ Sözlü sınav konuları ve ağırlıkları ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
- ✓ Yöneticiliğe yeniden görevlendirmede kullanılan ‘Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu’ kriterleri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
- ✓ Yöneticilerin görev süresi hakkındaki düşünceniz nelerdir?
- ✓ Size göre yöneticilerde hangi özellikler aranmalıdır?
- ✓ Sizce yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesi nasıl yapılmalıdır?

### 1.5. Araştırmanın Önemi

Yönetmek, tarihin her döneminde araştırılan kavram olmuştur. Çünkü insan doğası gereği yönetmeyi isteyen bir varlıktır. Yönetim kavramı en küçük sosyal birimde, kurumlarda veya devletlerde karşımıza çıkmaktadır. Öğrencileri geleceğe hazırlayan eğitim kurumlarının da yönetim kavramından bağımsız düşünülmesi imkânsızdır. Çünkü eğitim kurumunu çağın gereklerine göre geliştirecek, çalışanlar arasında koordinasyon ve görevlendirmeyi yapacak ve öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek yöneticiler gerekmektedir.

Turan'a (2007) göre, okul yöneticiliği ülkemizde öğretmenlikten bağımsız ve profesyonel bir branş kategorisinde görülmektedir. Yönetici yetiştirme alanında da eksiklerimiz bulunmaktadır. Bu durum yöneticilerin görev alanlarının belirlenmesini güçleştirmektedir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma, 2021 – 2022 eğitim – öğretim döneminde Samsun İli Canik İlçesi'nde görevli olan 5 yönetici ve 5 öğretmenin görüş ve düşünceleri ile sınırlıdır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; yönetimle ve eğitimle ilgili kavramların tanımları, eğitim kurumları yöneticiliği, okul yöneticilerinin özellikleri analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

### 2.1. Yöneticilik Kavramı

Yönetim, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kaynakların verimli kullanılması, bu kaynakların yönetilmesi, planlanması ve denetlenmesidir (Koparal,2001:3).Örgütün en önemli unsuru başarıyı kendine amaç edinen ve vizyon sahibi yöneticilerdir. Literatürde birçok yönetici kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerinin tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi olarak tanımlanabilir (Kıngır, Şahin,2005:400) .Teknolojinin gelişmesi ,nüfus artışı ve işletmelerin büyümesi iletişimi ve sosyal iktisadi münasebetleri güçleştirmiştir. Bu durum girdilerini etkin kullanan ve hazır tutan yöneticileri bir adım öne çıkarmaktadır.

Tarihsel süreçte yönetim bir çok şekilde anlamlandırılmıştır. Bunlardan bir tanesi: 'Yönetim, işletmenin çizilen amaçlarına ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır (Sabuncuoğlu, Tokol,2001:164)'. Farklı bir deyişle yönetim, işi başkaları aracılığı ile görmek (Koçel,2011:62) biçiminde söylenebilir ve örgütün her türlü kaynağını (donanım, sermaye, iş gücü verimli kullanarak örgüt hedefine ulaşmaktır (Rachman vd.,1993:154). 'Yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel örgüt ya da biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği yaparak belli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri anlatmaktadır (Eryılmaz,2002:4)'. Bu tanımlar bize yönetimde en önemli ögenin örgütün işleyişini devam ettiren yönetici olduğunu göstermektedir. Yöneticinin güdüleme, rehberlik, etkileme gibi özellikleri örgütün başarısında oldukça mühimdir. Yöneticiler bu özelliklerini etkin kullanabilmelidir.

Yöneticilik denildiğinde aklımıza ilk olarak kurumlar ve işyerleri gelmektedir. Oysaki yönetme işi ve yöneticilik hayatımızın her alanında ve her yaşta karşımıza çıkmaktadır. Evlerimizde bile yönetme işi ile karşı karşıya gelmekteyiz. Gelir-gider tablosunun oluşturulması, evin ihtiyaçlarının karşılanması, yeni eşyaların alınması ve faturaların ödenmesi evdeki yöneticinin bazı sorumluluklarıdır.

### 2.2. Eğitim ve Eğitim Yöneticiliği

'Eğitim, bireyin davranışlarında kendisi yaşantısı ile istendik ve kalıcı davranış değişikliği edindiği öğrenme ve öğretim etkinlikleridir(Binbaşıoğlu, 1988, s. 11). Eğitimde insanların tüm yönleri ile zihinsel, sosyal, psikolojik ve motor becerilerinin geliştirilmesi amaçlanır. Eğitim sistematik ve uzun süren bir süreçtir. Bu süreçte en önemli hedeflerden biri bireyin topluma uyum sağlamasıdır. Eğitimin birçok boyutu vardır. Bunlar iktisadi, sosyal, siyasi ve kültürel boyutlar olarak sıralanabilir(Şişman, 2013, s. 4).

Eğitim yetenek ve davranış şekillerinin öğrenildiği bir süreçtir. Eğitimle kazanılan yetenek ve davranış şekilleri kişinin içinde yaşadığı toplumla yakından ilgilidir (Demirel ve Kaya, 2011, s. 5).

Eğitim, insanlara yönelik hizmet olup okul da eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu tipik bir örgüttür. Eğitim ve okul yönetimi, birçok disiplinle ilişkili olan pratik bir alandır. Eğitim ve okul yönetimi alanında karşımıza çıkan tanımlar ve teoriler, işletme ve kamu yönetimi gibi alanlardan etkilenmiştir.

Eğitim yönetimi kamu yönetimi ile yakından ilgilidir. Çünkü her eğitim kurumu birer kamu kurumudur. Eğitim yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşması için eldeki tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmayı ifade etmektedir. Eğitim yöneticileri yönetim görevlerini yerine getirirken Tür Milli Eğitimi temel ilkelerine uymak zorundadır (Taymaz, 2007, s. 20).

Eğitim yönetimi, okul yönetimine kıyasla daha geniş boyutlu bir ifadedir. Okul yönetimini de içine alan bir alandır. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi denildiğinde aklımıza okul ve okul yönetimi de gelmesi gerekir. Eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha geniş kapsamlı bir ifadedir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir uygulama alanıdır. Okul yönetimini konu alan kitaplar, eğitim yönetimi hakkında kaleme alınan kitaplardan ayrılır . Genel olarak okul yönetimi hakkındaki kitaplar okul içi işleyişi ve okuldaki gündelik yapılması gerekenleri konu alır.

“Eğitim yöneticiliği” eğitim kurumlarının bütün kaynaklarını efektif bir şekilde kullanarak misyonlarını gerçekleştirmesini inceleyen bir bilim dalıdır (Binbaşıoğlu, 1988, s. 3).

Eğitim yönetimi profesyonel bir alan olarak kamu yönetiminden hedef ve fonksiyonlar bakımından ayrıdır. Eğitim yönetiminin özgün özelliklere sahiptir. Eğitim yönetimini özgün olmasının sebebi eğitimin kendine has özelliklerinin olmasıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgün özellikleri aşağıda sıralanmıştır. (Aydın, 2007, s.179) :

- ✓ Eğitim kurumlarının hedefleri farklılık gösterebilir. Net ve kati değildir. Amaçlar çatışma içindedir.
- ✓ Eğitim politikaları soyut bir durumdadır. Eğitimde başarı politika kriteri ile ölçülemez.
- ✓ Eğitimde çalışanlar ile yöneticiler arasında eğitim düzeylerinde fark bulunmamaktadır. Öğretmenler okulda yönetici konumunda bulunan okul müdürü veya müdür yardımcısından daha üst düzeyde eğitim almış olabilir.
- ✓ Eğitim kurumlarında öğretmen-öğrenci-yönetici ve veli arasında etkileşim mevcuttur. Bu etkileşim her grubun kendi arasında (öğretmen-öğretmen) olabileceği gibi karşılıklı (veli-öğretmen) de olabilir.
- ✓ Öğrencilere kazandırılması beklenen bilgi ve davranışların uzun süren bir süreç olması sebebiyle bu bilgi ve davranışların kazanma derecelerinin saptanması oldukça güçtür.
- ✓ Eğitim, birçok grubun zorlaması ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu gruplar denetmen, veli, yöneticileri ve öğrencilerdir.
- ✓ Toplumun eğitimle ilgisinde bir tezat mevcuttur. Beklenti yüksektir fakat ilgi tam tersine düşüktür.
- ✓ Öğretmenlerin okul yöneticisi olarak seçilmesi ve görevlendirilmesi, öğretmenlerin bu görev ile ilgili deneyimlerinin olmaması sebebiyle öğretmenlerin sorun yaşamalarına sebep olmaktadır.
- ✓ Merkeziyetçilik eğitim kurumlarının toplum ihtiyacına cevap vermesini zorlaştırmaktadır.

### 2.3. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasını ifade etmektedir. Okul yönetiminin sınırlarını, kapsamını ve işlevlerini genellikle eğitim sisteminin yapısı ve işlevleri belirlemektedir (Bursalıoğlu, 2013). Okul yönetiminin alan yazında çeşitli tanımları bulunmaktadır. Okul yönetimini, genel bir ifadeyle okuldaki bütün kaynakların( madde ve insan) etkin ve verimli bir biçimde kullanarak okulu eğitim hedefleri çerçevesinde misyonunu devam ettirme çabası şeklinde tanımlamak mümkündür (Bursalıoğlu, 2013; İlgar, 2005).

#### 2.3.1. Okul Yöneticiliği

Okul sosyal bir örgüttür. Okulun meydana gelmesine sebep olan birçok etmen vardır. En önemli etmen ferdin ve toplumun eğitim ve öğrenme gereksinimleridir. Genel anlamıyla okul, belirli bir mekâna sahip, yönetici, öğrenci ve öğretmenleri sürekli değişen, planlı ve programlı bir şekilde eğitim ve öğretim hizmetleri sunan bir yerdir. Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçasını oluşturarak bu sistemin en uç noktasında, toplumla temas içinde olan bir birim olup eğitim hizmetinin somut olarak üretildiği yerdir.

Okul yöneticilerinin nitelikleri ve yeterliklerinin; okulun başarısı, kültürü, iklimi, iletişimi ve okul üyelerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkileri olduğu pek çok araştırma tarafından ortaya konmuştur. Okulların adı geçen değişkenler açısından olumlu yönde değişim göstermeleri için okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelik ve yetkinliklerin ortaya konması, bu yeterlikler doğrultusunda yetiştirilmeleri ve göreve atanma ölçütlerinin insan kaynakları yönetimi ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir.

Okul, bir eğitim örgütü olarak düşünüldüğünde, diğer örgütler gibi çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda çevresini de etkiler. Fakat okul öğrenci velilerinin ve okulun etkileşim içinde olduğu sosyal kurumların, okulun olarak kabul edilip edilmeyeceği soru işareti bulunan bir durumdur. Son yıllarda toplumlardaki demokratikleşme

sürecine bağlı olarak okul yönetimi alanında gündeme gelen yeni görüşlerde sıkça kullanılan “paydaş” ve “yönetişim” sözcükleri, okul yönetimi anlayış ve uygulamalarına da farklı bir bakış açısı getirmektedir.

“Eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da örgüt yapısı içinde kullanım alanları farklıdır. Okullarda yönetim kademesinde çalışan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı okul yöneticisi olarak tanımlanırken, okullar haricindeki Milli Eğitim Bakanlığı, il ve ilçe yöneticilerini eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür (Açıkalın, 1998, s. 4). “Eğitim yöneticiliği özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirmektedir. Kendi içinde okul müdürlüğü, il veya ilçe millî eğitim müdürlüğü ya da diğer alanları barındırır” (Aydın, 2003, s. 82). Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin izleme ve denetiminin yapılması yalnızca öğrenmenin gerçekleştiği okulda yapılması olanaklıdır. Okul yöneticileri eğitim programlarını faaliyete geçirmekle sorumludurlar. Bu durum okul yöneticilerini önemli hale getirmektedir (Açıkalın, 1998, s.1-2). Okul yöneticileri her eğitim öğretim yılında çözülmesi gereken örgütsel ve kurumsal birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemleri ortadan kaldırmakta birinci sorumlu okul yöneticisidir (Konan, 2013c, s.787). Okul yöneticisi okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamak, okul iklimini geliştirmek ve okulunu geliştirmekle mükelleftir (Töremen ve Kolay, 2003).

Yönetimin eğitime uyarlanmasıyla eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin de okula uyarlanmasıyla okul yönetimi meydana gelir. Okul yöneticisi okulun misyonunu hayata geçirmekle sorumludur. Bu da okuldaki bütün kaynakların (madde ve insan) en etkin ve verimli şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Okul yöneticisinin teknik yeterliliğinin yüksek olması bu durumu gerçekleştirmesini kolaylaştıracaktır (Bursalıoğlu, 2010, s.5-6). Okulu yönetenlerin ve ya yönetici olarak seçileceklerin yeterlilikleri artırmaları için akademik ve hizmet içi eğitim almaları zaruridir. Bu eğitim eğitim yönetimi alanında olmalıdır. Okul yöneticisi gerek akademik çalışmalar gerekse dijital medya aracılığı ile eğitim dünyasındaki değişim ve gelişimi izlemelidir. Eğitim kavram ve kuramlarına hakim olmalıdır. Okul yöneticisi teorik bilgiler dışında birtakım becerileri de sahip olmalıdır. Bu beceriler iletişim, karar verme ve sorun çözme olarak sıralanabilir. Sahip olduğu yetki ve gücü bilmeli, bu yetki ve gücünü yeri geldiğinde adil ve hakkaniyetli bir şekilde kullanmalıdır. Görev ve sorumluluklarını bilmeli ve aksatmadan yerine getirmelidir. Değişimin her alanda yaşandığı günümüzde okul yöneticinin yalnızca yetkisi çerçevesinde görevini yerine getirmesi yeterli değildir. Yönetici, mevcut potansiyelini ortaya çıkararak gücünü göstermelidir (Erdoğan, 2000, s.94-95). Bilgi en güçlü silahtır. Bu silahı kullanmak isteyen yönetici de eğitim ile ilgili bilgi birikimine sahip olmalıdır.

Okul yöneticisi eğitim ve öğretim hedeflerini yerine getirmek amacıyla okulun iş gücü ve diğer kaynaklarını efektif şekilde yönetebilmelidir. Okul yöneticisinin bu yönetebilme işini layıkıyla yapabilmesi için yöneticilik alanında akademik eğitimler alması bir zaruriyettir (Bursalıoğlu, 2013). Eğitim yönetimi alanında kuramsal ve kavramsal bilgileri bilmek eğitim yönetimi alanı ile alan yazındaki gelişim ve değişimleri takip etmek eğitim yöneticisini bir adım öne çıkararak daha etkili hale getirecektir (Özdemir, 2013). Küreselleşme olgusu ile birlikte bilgi ve teknoloji alanında yaşanan değişim ve dönüşümler başat eğitim kurumları olan okul yöneticilerinin niteliklerinin çeşitlenmesine, karmaşıklaşmasına neden olmakta ve onlardan beklenen görev ve rollerin de zorlaşmasına yol açmaktadır. Yönetim ve eğitim alanındaki hızlı değişimlerin bir sonucu olan 21. yüzyıl okulları, yöneticilerini artık eğitim yönetimi alanında daha donanımlı olmaya zorlamaktadır. Okul yöneticileri okulun etkileşim halinde olduğu tüm paydaşlarla iletişim içinde olmalıdır. Okulu geleceğe hazırlayacak vizyon ve stratejilerle okul toplumuna liderlik etmesini sağlayacak özellikler önem kazanmaktadır (Cardno, 2005; Davies ve Davies, 2006).

### 2.3.2. Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Genel Şartlar

✓ Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır:

- Üniversite bitirmiş olmak.
- Öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak.
- Yazılı ve sözlü sınavda başarılı olmak.
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.
- Adli ve ya idari soruşturma ile yöneticilik görevi sona ermemiş olmak. ( Son 4 yıl)
- Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektirmeyen kurumlara yönetici olabilmek için zorunlu hizmeti tamamlamış, muaf veya erteletmiş olmak.

### 2.3.2.1. Müdür Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Özel Şartlar

- ✓ Müdür görevlendirmelerinde aranan şartlar aşağıya sıralanmıştır:
  - a) Daha önce müdürlük görevinde bulunmak.
  - b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl çalışmış olmak.
  - c) Şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarda asaleten görev yapmış olmak.
- ✓ Müdür olarak görevlendirileceklerde ayrıca;
  - a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri kapsamında olmak,
  - b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek dersleri öğretmeni olmak,
  - c) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde; bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak, rehberlik ve araştırma merkezleri bakımından Rehberlik, diğer özel eğitim kurumları bakımından Özel Eğitim öğretmeni olmak,
  - ç) Fen liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak,
  - d) Sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak,
  - e) Güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olmak,
  - f) Spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Beden Eğitimi öğretmeni olmak şartları aranır.

### 2.3.2.2. Müdür Başyardımcısı veya Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Özel Şartlar

- ✓ Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlendirmelerinde aranan şartlar aşağıya sıralanmıştır:
  - a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
  - b) Şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
  - c) En az 2 yıl öğretmenlik görevi bulunmak ( adaylık dahil).

### 2.3.3. Yönetici Görevlendirmede İzlenecek Yöntem

- ✓ İlk defa yöneticilik görevine müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilmek isteyenler ile daha önce öğretmen olarak çalışanlar yukarıda sıraladığımız şartları sağlaması koşuluyla başvuru yapabilir. Yönetici görevlendirmeleri yazılı sınav, Ek 1 Yönetici Değerlendirme formu ve son olarak sözlü sınav sonuçlarına göre yapılır.
- ✓ Yöneticiliğe yeniden görevlendirme Ek 2 Yeniden Yönetici Değerlendirme formu ile yapılır. Bulunduğu eğitim kurumunda 4 ve 8 yılını tamamlayan yöneticiler yeniden görevlendirilebilmek için başvuruda bulunur. 4 yılını dolduran yöneticiler bulunduğu eğitim kurumunda Ek 2 Yeniden Yönetici Değerlendirme formu sonucu görevine devam edebilirler. 8 yılını dolduran yöneticiler görevine başka eğitim kurumlarında Ek 2 Yeniden Yönetici Değerlendirme Formu sonucu göre devam etmelidir.

### 2.3.3.1. Yazılı Sınav ve Sınav Konuları

1-Yönetici olarak görevlendirilebilme şartlarını taşıyan adaylar yazılı sınava başvuruda bulunabilirler. Yazılı sınav ÖSYM (Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi) tarafından yapılmaktadır. Yazılı sınav çoktan seçmeli test olarak hazırlanmaktadır. 100 puan üzerinden yapılan değerlendirmede 60 ve üzeri puan alan adaylar başarılı sayılmaktadır.

2- Yazılı sınavın yaptırılması durumunda;

- a) Yazılı sınavın yürütülmesine ilişkin işlemler ve itiraza ilişkin hususlar bu yönetmelik hükümleri ve genel hükümler çerçevesinde hazırlanacak bir protokol ile belirlenir.

b) Yazılı sınavı yapan kurumlar tarafından istenecek her türlü sınav ücreti ve sınava ilişkin diğer ödemeler hakkında ilgili mevzuat hükümleri uygulanır.

3- Yazılı sınav puanları 3 yıl geçerlidir. Bir görevlendirmede kullanılan yazılı puan tekrar kullanılamaz. Sınav puanını yükseltmek isteyen adaylar tekrar sınava girebilir.

4- Yazılı sınavda son üç itibariyle en yüksek olan sınav puanı geçerli olmaktadır.

**Tablo 2.1.**Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Yazılı Sınav Konu Dağılımı ve Ağırlıkları

Konu Alanı	%
Genel Kültür	20
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	10
Değerler Eğitimi	10
Eğitim ve Öğretimde Etik	10
Eğitim Bilimleri	30
Mevzuat	20
Toplam	100

Kaynak: 5 Şubat 2021 tarihli 'Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'

### 2.3.3.2. Sözlü Sınav ve Sınav Konuları

✓ Sözlü sınava katılacak yönetici adaylarının sayısı yazılı sınav puanının %50'si , Ek-1 Yönetici Değerlendirme Puanının %30 'u hesaplanması sonucu oluşan sıralamaya göre boş norm olarak ilan edilen eğitim kurumunun sayısının 3 katıdır.

35 boş yönetici normu eğitim kurumu bulunan bir mili eğitim müdürlüğü 105 adayı sözlü sınava çağırır.

✓ Yönetici olarak görevlendirilecek adaylara Tablo 2.2. deki sınav konuları üzerinden sözlü sınav yapılmaktadır. Her ildeki sözlü sınav komisyonları sözlü sınavları gerçekleştirmektedir. Sözlü sınav 100 puan üzerinden değerlendirilir.

✓ Sözlü sınavda başarılı sayılabilmek için en az 60 puan alınmalıdır.

**Tablo 2.2.**Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sözlü Sınav Konu Dağılımı ve Ağırlıkları

Konu Alanı	%
Yazılı Sınav Konuları(Mevzuat ve Genel Kültür)	20
Bir Konuyu Kavrayıp Özetleme,İfade Yeteneği ve Muhakeme Gücü	20
Temsil Kabiliyeti,Liyakati,Tutum ve Davranışların Göreve Uygunluğu	20
Özgüveni, İkna Kabiliyeti ve İnanırcılığı	20
Bilimsel ve Teknolojik Gelişmelere Açıklığı	20
Toplam	100

Kaynak: 5 Şubat 2021 tarihli 'Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'

### 2.3.4. İlk Defa Yönetici Görevlendirme

✓ Yazılı ve sözlü sınav sonucunda yeterli puanı hak etmiş yönetici adayları başvurularını elektronik ortamda MEBBİS üzerinden yapar. Bir yönetici adayı yalnızca bir yönetim kademesine başvuru yapabilir.

✓ Yönetici adayları tercihlerinde en fazla yirmi eğitim kurumu yazabilir.

#### 2.3.4.1. Müdür Olarak İlk Defa Görevlendirme

✓ Müdür olarak ilk defa görevlendirilecek yönetici adayının görevlendirme puanı yazılı sınavın %50'si , Ek- 1 Değerlendirmenin %30'u ve sözlü sınav puanının %20'si hesaplanarak bulunur.

Yazılı sınavdan 90 , Ek-1 Değerlendirmeden 30 , sözlü sınavdan 90 puan alan bir müdür adayın görevlendirme puanı 78'dir.

✓ Kurucu müdür olarak görev yapmış müdür adaylarına kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumunu tercih etmeleri halinde görevlendirme puanlarına 4 puan eklenir.

#### 2.3.4.2. Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak İlk Defa Görevlendirme

✓ Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı olarak görevlendirilme puanı yazılı sınav puanının %50'si , Ek- 1 İlk Defa Yönetici Değerlendirmenin %30'u ve sözlü sınav puanının %20'si alınarak hesaplanır.

Yazılı sınavdan 80 , Ek-1 Değerlendirmeden 20 , sözlü sınavdan 90 alan bir yönetici adayının görevlendirme puanı 64'tür.

### 2.3.5. Yeniden Yönetici Görevlendirme

- ✓ Yeniden yönetici görevlendirme başvuruları elektronik ortamda MEBBİS üzerinden alınır. Yöneticilikte dört yıl ve sekiz yılını tamamlayan yöneticiler başvuruda bulunur. Dört yılını tamamlayan yöneticiler aynı veya farklı eğitim kurumlarını, sekiz yılını dolduran yöneticiler farklı eğitim kurumu görevlendirme tercihinde bulunur.
- ✓ Yeniden yönetici olarak görevlendirilmek isteyen yöneticiler en fazla yirmi tercih yapabilir.

### 2.3.5.1. Müdür Olarak Yeniden Görevlendirme

- ✓ Kadrolarının bulunduğu eğitim kurumunda dört yıl ve sekiz yıl görev süresini tamamlayan müdürler yeniden müdürlük yönetici kadrosuna görevlendirme isteğinde bulunabilirler. Dört yılını dolduran müdürler kadrolarının bulunduğu eğitim kurumuna yeniden görevlendirme talebinde bulunabilirlerken sekiz yılını dolduran başka eğitim kurumlarını tercih etmek durumundadır.
- ✓ Müdürlükte dört yılını dolduran müdürlük kadrosunun bulunduğu eğitim kurumuna yeniden müdür olarak görevlendirilmek isteyenlere Ek-2 değerlendirme puanına 4 puan eklenir.

### 2.3.5.2. Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak İlk Yeniden Görevlendirme

- ✓ Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanda dört yıllık görev süresini dolduran müdür başyardımcıları ile müdür yardımcıları aynı ya da farklı eğitim kurumlarına, buldukları eğitim kurumunda aynı unvanda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdür başyardımcıları ile müdür yardımcıları ise farklı eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak yeniden görevlendirilmek üzere başvuruda bulunabilir. Başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-2'de yer alan Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirmeye göre oluşan puanlar dikkate alınarak belirlenir.
- ✓ Müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında dört yıllık görev süresini tamamlayanlardan hâlen müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, birinci fıkraya göre belirlenen görevlendirmeye esas puanlarına dört puan daha ilave edilir.

### 2.3.6. Yöneticilik Görev Süresi

Milli eğitim Bakanlığı'nın 5 Şubat 2021 tarih ve 31386 sayılı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'nde yöneticilik görev süresi aynı eğitim kurumunda 4+4 toplam en fazla 8 yıl olarak belirlenmiştir.

Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda 4 yılını dolduran yöneticiler Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu ile yapılan değerlendirmeden oluşan puan ile tercih yapmaktadır. 4 yılını dolduran yöneticilerin ikinci 4 yıl için buldukları eğitim kurumunu tercih etme hakları bulunmaktadır.

Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda 8 yılını dolduran yöneticilerin buldukları eğitim kurumunu tercih etme hakları bulunmamaktadır.

## 3. YÖNTEM

Bu bölümde yer alan başlıklar şunlardır: Araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin 5 Şubat 2021 tarihli 31386 sayılı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine ilişkin görüşlerini ortaya koyan bu çalışmada araştırma modeli olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırma tekniği olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmede, önceden hazırlanmış sorular katılımcıya sorulur. Görüşme araştırmacı ve katılımcının iletişim içinde olduğu bir süreçtir (Stewart ve Cash, 1985 Akt.). Bu süreç süregelen ve dinamik yapıdadır. Görüşme planlı ve amaçlıdır. Bu özellik görüşmeyi sohbet olmaktan çıkarır ve planlanmış bir veri toplama aracına dönüştürür.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada görüşme yapılan yönetici ve öğretmenler, amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile seçilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra teşkilatında görevli olan yönetici ve öğretmenlerle iletişim halinde olmanın güçlüğü sebebiyle örnekleme temsil etmesi amacıyla Canik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı eğitim kurumlarında görevli olan yönetici ve öğretmenler ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.



Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin belirlenmesinde; amaçlı örneklem yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme tercih edilmiştir. Samsun Canik İlçe’inde yönetici olarak görevli olan 2 okul müdürü, 3 müdür yardımcısı ve 5 öğretmen seçilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Görüşme tekniğinde önceden hazırlanmış soruların katılımcıya sorularak cevaplanması ve bu sürecin etkileşim içinde olması esastır ( Merriam, 2013). Görüşme etkileşimin bir türüdür (Glesne, 2012). Görüşme tekniğinde katılımcının soruları yanıtlarken ki duygu ve davranışları da gözlemek mümkündür (Merriam, 2013). Bu sebeple bu çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine yönelik görüş ve düşüncelerini belirlemek için görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verilerini elde etmek için hazırlanmış görüşme formu, her katılımcının veri katkısı sağlayabilecek şekilde oluşturulmuştur. Görüşme formu soruları araştırmanın problem durumunu aydınlatacak halde kurgulanmıştır.

Katılımcıların görüşlerini almak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu soruları açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Sorular hazırlanmadan önce yazın alan taraması yapılmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan 05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçme ve Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik dikkatlice incelenmiştir. Daha önce bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarla kıyaslanmıştır. Verilerin toplanmasında not alma tekniği yapılmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin veriler, araştırma amacı doğrultusunda, sekiz sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme sırasında katılımcıların verdikleri cevapların sebeplerini inceleyebilmek, katılımcılara yeni ve farklı sorular sorabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular, her katılımcıdan katılımcıya özgü veri alınabilecek şekilde oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarının en önemli faydası katılımcıya kendini ifade etme imkânı vermektedir (Büyükoztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Görüşmeyi kabul eden yönetici ve öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yüz yüze görüşmede her katılımcıya aynı sorular yöneltilmiştir. Ses kaydının kullanılmasını istemedikleri için görüşme yapılan kişilerin verdiği cevaplar not tutma tekniği ile kaydedilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı, gizliliği hakkında açıklamalar yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların isimlerinin yerine K1, K2 şeklinde kodlar kullanılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Nitel çalışmalarda elde edilen nitel verilerin analiz edilmesinde değişik teknikler kullanılabilir. Nitel çalışma uygulamalarında esas olarak verilerin analizi ve temalandırılması hakkında ortak fikirler bulunmaktadır.

Miles ve Huberman (1994)’te veri analizini üç grupta toplamıştır: a) Verinin işlenmesi, b) Verinin görsel hale getirilmesi, c) Yorumlama ve karşılaştırma. İçerik analizi ise dört aşamada yapılır: a) Verilerin kodlanması, b) Temaların bulunması, c) Kodların ve temaların düzenlenmesi, d) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Araştırmada görüşmelerden ortaya çıkan veriler analiz edilirken içerik analizi yöntemi tercih edilmiştir. İçerik analizi dört aşamada gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde yazılı ve sözlü olarak elde edilen veriler kodlanır ve nicel hale getirilir (Balci, 2004).

Yüz yüze görüşme formu ile ulaşılan veriler kodlanmıştır ve temalar oluşturulmuştur. sağlandıktan. Katılımcıların verdiği yanıtların sıklığına göre sınıflama yapılmıştır. Bu sınıflamalardan hareketle tablolar oluşturularak analiz yapılmıştır. Görüşülen yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine yorumsuz yer verilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanmıştır.

### 4.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde, Samsun ili Canik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bünyesindeki eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ‘Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’ ile ilgili görüşlerinden ortaya çıkan bulgular yazılmış ve bu bulgular yorumlanmıştır.

Çalışmaya toplam on katılımcı katılmıştır. Katılımcıların beşi yönetici, beşi öğretmendir. Katılımcılar görüşme sırası dikkate alınarak; K1, K2, K3, K4,K5,K6,K7,K8,K9,K10olarak gösterilmiştir.

## 4.2. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Yöneticilerin cinsiyet, unvan/statü, eğitim durumu, mesleki deneyim, yöneticilik deneyimi ve görev yapılan kuruma göre dağılımı tablo 4.1’ de şu şekilde gösterilmiştir:

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tema	Kod	Katılımcılar	Sıklık	F %
Cinsiyet	K	K3,K5,K7,K10	4	40
	E	K1,K2,K4,K6,K8,K9	6	60
Ünvan/ Statü	Öğretmen	K6,K7,K8,K9,K10	5	50
	Müdür Yard.	K2,K3,K5	3	30
	Müdür Başyard.	-	0	0
	Müdür	K1,K4	2	20
Eğitim Durumu	Lise	-	0	0
	Önlisans	-	0	0
	Lisans	K2,K3,K5,K7,K10	5	50
	Yüksek lisans	K1,K4,K6,K8,K9	5	50
	Doktora	-	0	0
Mesleki Deneyim	1-5	-	0	0
	6-10	K3,K10	2	20
	11-15	K2,K4,K5,K6,K7,K9	6	60
	16-20	K8	1	10
	21 ve üzeri	K1	1	10
Yöneticilik Deneyim	Yok	K7,K10	2	20
	1-5	K2,K3,K5,K6,K8,K9	6	60
	6-10	K4	1	10
	11-15	-	0	0
	16-20	K1	10	10
21 ve üzeri	-	0	0	
Görev Yapılan Kurum	Anaokulu	K3,K10	2	20
	İlkokul	K5,K6,K8	3	30
	Ortaokul	K1,K2,K9	3	30
	Lise	K4,K7	2	20

Tablo 4.1.’de görüldüğü üzere katılımcıların %60’ı erkek, %40’ı kadındır. Araştırmaya 5 öğretmen, 3 müdür yardımcısı ve 2 müdür katılmıştır. Beş katılımcı lisans, beş katılımcı yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların çoğunluğu 11-15 yıl arası mesleki deneyime ve 1-5 yıl arası yöneticilik deneyimine sahiptir. Katılımcıların %20’si anaokulunda, %30’u ilkokulda, %30’u ortaokulda, %20’si de lisede görev yapmaktadır.

## 4.3. Birinci Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular.

Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesi hakkındaki görüşler Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Yöneticiliğin İkinci Görev Kapsamında Yürütülmesi Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Doğru bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	K1,K8	2	20
2 Yanlış bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	K2,K3,K4,K5,K6 K7,K9,K10	8	80

Tablo 4.2 de yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesi hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; ‘doğru bir uygulama olduğunu düşünüyorum, yanlış bir uygulama olduğunu düşünüyorum’ temaları belirlenmiştir.

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi katılımcılar % 80 oranında ‘Yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesini yanlış buluyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Uygulamayı yanlış bulan 8 katılımcıdan 4’ü yönetici, 4’ü öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıya yer almaktadır :

*Yanlış olduğunu düşünüyorum. Yöneticiliğin kariyer basamağı olması ve maaşının da ona göre olması gerektiğini düşünüyorum(K2,2).*

*Yanlış bir uygulama. Yöneticilerin ayrı bir kadrosu ve özlük hakları olması gerekiyor(K3,2).*

*Yanlış olduğunu düşünüyorum. Yöneticiler GİH kadrosuna geçmeli, ayrı kadro ve özlük hakları olmalı(K4,2).*

*Yöneticilik görevi ikinci görev değil, asli görev olmalı. Yöneticilik kariyer basamağı olmalı(K5,2).*

*Doğru bulmuyorum. Yöneticiliğin ayrı bir tanımı ve tek başına bir görev kapsamı olmalıdır. Yöneticiler derse girmemelidir(K6,2).*

*Yanlış olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerin kadrosu bulunmalı. Yönetici olarak tayin olmalı(K7,2)*

*İkinci görev kapsamında değil, asli görev kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum(K9,2).*

*Yöneticiliğin ikinci görev değil, asli görev olması gerektiğini düşünüyorum(K10,2).*

Katılımcılar % 20 oranında ‘Yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesini doğru buluyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Uygulamayı doğru bulan 2 katılımcıdan 1’i yönetici , 1’i öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Öğretmen öğretmendir. İkinci görev kapsamında yürütülmesi doğru bir uygulamadır. Kadrolu olursa sınıfı da farklı olur. Sonuçta biz öğretmeniz. Görevlendirme daha makul(K1,1).*

*Doğru bir uygulama olduğunu düşünüyorum. Öğretmen, öğrenci ve veli değerlendirmesi sonucu başarılı olanlar görevine devam etmeli, başarısız olanlar öğretmenliğe dönmeli.*

#### 4.4. İkinci Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular

Yönetici görevlendirmede izlenen yöntem hakkındaki görüşler Tablo 4.3’te verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Yönetici Görevlendirmede İzlenen Yöntem Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Yönetici görevlendirmede izlenen yöntemi doğru buluyorum.	K7	1	10
2 Yazılı sınav uygulamasını doğru buluyorum.	K1,K2,K4,K6 K8,K9,K10	7	70
3 Sözlü sınav uygulamasını gereksiz ve adaletsiz buluyorum.	K2,K4,K5,K6 K8,K9,K10	7	70
4 Yönetici görevlendirme izlenen yöntemin eksik olduğunu düşünüyorum.	K3	1	10
5 Yönetici görevlendirmede izlenen yöntemi yanlış buluyorum.	K5	1	10

Tablo 4.3’te yönetici görevlendirmede izlenen yöntem hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; ‘yönetici görevlendirmede izlenen yöntemi doğru buluyorum,yazılı sınav uygulamasını doğru buluyorum,sözlü sınav uygulamasını yanlış buluyorum, yönetici görevlendirmede izlenen yöntemin eksik olduğunu düşünüyorum, yönetici görevlendirmede izlenen yöntemi yanlış buluyorum’ temaları belirlenmiştir.

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi katılımcılar % 10 oranında ‘Yönetici görevlendirmede izlenen yöntemi doğru buluyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöntemi doğru bulan katılımcı öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Yöntemi doğru buluyorum. Sözlü sınavın ağırlığı azaltılıp, yazılı sınavın ağırlığı artırılmalı(K7,1).*

Katılımcılar % 70 oranında ‘Yazılı sınav uygulamasını doğru buluyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Uygulamayı doğru bulan 7 katılımcıdan 3’ü yönetici , 4’ü öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Yazılı sınav olmalı. Yazılı sınav için belli bir kriter olmalı.Sadece sınav bilgisine dayalı yönetici olmamalı. Öğretmenlikteki deneyimi değerlendirilmelidir. Sözlü sınavda liyakat esas alınmalı(K1,2).*

*Mülakatın adil olmadığını, diğer iki uygulamanın mantıklı olduğunu düşünüyorum(K2,2).*

*Yazılı sınavı doğru buluyorum, sözlü sınavı gereksiz buluyorum(K4,2).*

*Yazılı sınavın ÖSYM tarafından yapılması sınava olan güvenimizi artırmaktadır. Sözlü sınav ve Ek1 uygulamasını eleştirebilirim. 4 dakikalık sözlü sınav güvenilir gelmemektedir(K6,2).*

*Yazılı sınav uygulamasını doğru buluyorum. Sözlü sınav uygulanmamalı, Ek 1 değerlendirmeyi ise yetersiz buluyorum. Ek değerlendirme ödül, belge ve kurs odaklı(K8,2).*

*Sadece sınava dayalı görevlendirme yapılmalıdır. Yönetici görevlendirme yöntemi sık sık değişmemeli, istikrar sağlanmalıdır(K9,2).*

*Sözlü sınav uygulamasını gereksiz buluyorum. Yazılı sınav ve Ek 1 değerlendirme ile görevlendirme yapılmalı(K10,2).*

Katılımcılar % 70 oranında ‘Sözlü sınav uygulamasını gereksiz ve adaletsiz buluyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Uygulamayı gereksiz ve adaletsiz bulan 7 katılımcıdan 3’ü yönetici, 4’ü öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mülakatın adil olmadığını, diğer iki uygulamanın mantıklı olduğunu düşünüyorum(K2,3).*

*Yazılı sınavı doğru buluyorum, sözlü sınavı gereksiz buluyorum(K4,3).*

*Mevcut yöntemi yanlış buluyorum. Yöneticilik vasıflarının sınavla tespit edilebileceğini düşünmüyorum. 5 dakikalık sözlü sınavla yönetici seçilebileceğini düşünmüyorum. Ek 1 değerlendirmenin kapsamının yeterli olduğunu düşünmüyorum(K5,3)*

*Yazılı sınavın ÖSYM tarafından yapılması sınava olan güvenimizi artırmaktadır. Sözlü sınav ve Ek1 uygulamasını eleştirebilirim. 4 dakikalık sözlü sınav güvenilir gelmemektedir(K6,3).*

*Yazılı sınav uygulamasını doğru buluyorum. Sözlü sınav uygulanmamalı, Ek 1 değerlendirmeyi ise yetersiz buluyorum. Ek değerlendirme ödül, belge ve kurs odaklı(K8,3).*

*Sadece sınava dayalı görevlendirme yapılmalıdır. Yönetici görevlendirme yöntemi sık sık değişmemeli, istikrar sağlanmalıdır(K9,3).*

*Sözlü sınav uygulamasını gereksiz buluyorum. Yazılı sınav ve Ek 1 değerlendirme ile görevlendirme yapılmalı(K10,3).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘Yönetici görevlendirmede izlenen yöntemin eksik olduğunu düşünüyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. İzlenen yöntemin eksik olduğunu düşünen katılımcı yöneticidir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yönetici görevlendirmede izlenen yöntemin eksik olduğunu düşünüyorum. Göreve başlamadan önce hizmet içi eğitim verilmeli(K3,4).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘Yönetici görevlendirmede izlenen yöntemin yanlış olduğunu düşünüyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. İzlenen yöntemin eksik olduğunu düşünen katılımcı yöneticidir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Mevcut yöntemi yanlış buluyorum. Yöneticilik vasıflarının sınavla tespit edilebileceğini düşünmüyorum. 5 dakikalık sözlü sınavla yönetici seçilebileceğini düşünmüyorum. Ek 1 değerlendirmenin kapsamının yeterli olduğunu düşünmüyorum(K5,3)*

#### 4.5. Üçüncü araştırma sorusuna(alt problem) ilişkin bulgular

Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları hakkındaki görüşler Tablo 4.4.’te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Yazılı Sınav Konuları ve Ağırlıkları Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Yazılı sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünüyorum.	K1,K2,K9,K10	4	40
2 Yazılı sınav konuları ve ağırlıklarının değişmesi gerektiğini düşünüyorum.	K3,K4,K6 K7	4	40
3 Yazılı sınav uygulamasını yanlış ve yetersiz buluyorum.	K5,K8	2	20

Tablo 4.4’te yazılı sınav konuları ve ağırlıkları hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; ‘yazılı sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünüyorum, yazılı sınav konuları v ağırlıklarının değişmesi gerektiği düşünüyorum, yazılı sınav uygulamasının yanlış ve yetersiz buluyorum’ temaları belirlenmiştir.

Tablo 4.4’te görüldüğü üzere katılımcılar % 40 oranında ‘Yazılı sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünüyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yazılı sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünen 4 katılımcının 2’si yönetici, 2’si öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Adil bir dağılım olduğunu düşünüyorum(K1,1)*

*Adaletli bir dağılım olduğunu düşünüyorum(K2,1)*

*Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları ile ilgili dağılımın isabetli olduğunu söyleyebilirim(K9,1).*

*Genel olarak güzel bir dağılım yapılmış mevzuatın ağırlığı artırabilir(K10,1).*

Katılımcılar % 40 oranında ‘Yazılı sınav konuları ve ağırlıklarının değişmesi gerektiğini düşünüyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Konuların ve ağırlıkların değişmesi gerektiğini düşünen 4 katılımcıdan 2’si yönetici, 2’si öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Eğitim bilimleri az olmalı, mevzuat daha fazla olmalı(K3,2).*

*2019 yılında yayınlanan yönetmelikte konu ve ağırlıkları daha doğruydı. Eğitim bilimleri az olmalı, mevzuat daha çok olmalı(K4,2).*

*Mevzuat çok geniş yer tutulmuş. Yöneticilerin ihtiyacı olmayan konular soruluyor. Tarih ve coğrafyadan fazla soru var. Bu durum adaletsiz(K6,2).*

*Yazılı sınavda Türkçe ve matematik dersleri soruları da bulunmalı(K7,2).*

Katılımcılar % 20 oranında ‘Yazılı sınav uygulamasını yanlış ve yetersiz buluyorum..’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yazılı sınavı yanlış ve yetersiz bulan 2 katılımcıdan 1’i yönetici , 1’i öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yazılı sınavı yanlış buluyorum. Yazılı sınav yapılacaksa mevzuat içerikli olmalı. Öğretmenler zaten eğitim bilimleri ile ilgili sınava KPSS’de girdi(K5,3).*

*Yazılı sınav konularının yönetici seçmede yeterli olduğunu düşünmüyorum(K8,3).*

#### 4.6. Dördüncü Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular

Sözlü sınav konuları ve ağırlıkları hakkındaki görüşler Tablo 4.5’te verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Sözlü Sınav Konuları ve Ağırlıkları Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Sözlü sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünüyorum.	K1,K2,K3,K7,K9	5	50
2 Sözlü sınav uygulamasını yanlış ve subjektif buluyorum.	K4,K5,K6,K8,K9 K10	6	60

Tablo 4.5’te sözlü sınav konuları ve ağırlıkları hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; ‘sözlü sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünüyorum, sözlü sınav uygulamasını yanlış ve subjektif buluyorum’ temaları belirlenmiştir.

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi katılımcılar % 50 oranında ‘Sözlü sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünüyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sözlü sınav konuları ve ağırlıklarının doğru olduğunu düşünen 5 katılımcının 3’ü yönetici, 2’si öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Güzel konular ve adil bir dağılım yapılmış(K1,1)*

*Konu dağılımının mantıklı olduğunu düşünüyorum(K2,1).*

*Doğru olduğunu düşünüyorum(K3,1)*

*Konuların ve ağırlıkların doğru olduğunu düşünüyorum(K7,1).*

*Sözlü sınav uygulamasına karşıyım lakin sınav konuları ve ağırlıklarının isabetli olduğunu söyleyebilirim(K10,1).*

Katılımcılar % 60 oranında ‘Sözlü sınav uygulamasını yanlış ve subjektif buluyorum..’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sözlü sınavı yanlış ve subjektif bulan 6 katılımcıdan 2’si yönetici, 4’ü öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Sözlü sınava objektif olmaması sebebiyle tamamen karşıyım(K4,2).*

*Sözlü sınavlar içeriğe göre yapılmıyor. Sözlü sınavda sorulan sorular yönetici seçme ile alakalı değil. Sözlü sınavı geçerli bulmuyorum(K5,2).*

*Sözlü sınavı güvenilir ve seçici olduğunu düşünmüyorum. Defaten mülakata girmiş biri olarak şunu söyleyebilirim ki kesinlikle adayın konuşmasına, kendini ifade etmesine, bu görevi neden yapmak istediğine bakılmıyor(K6,2).*

*Sözlü sınavın objektif bir değerlendirme olduğunu düşünmüyorum(K8,2).*

*Sözlü sınav uygulamasına karşıyım lakin sınav konuları ve ağırlıklarının isabetli olduğunu söyleyebilirim(K9,2).*

*Sözlü sınav uygulamasını gereksiz buluyorum. Yapılacaksa da objektif yapılmalı(K10,2).*

#### 4.7. Beşinci Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular

Yöneticiliğe yeniden görevlendirmede kullanılan 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' kriterleri hakkındaki görüşler Tablo 4.6'te verilmiştir.

**Tablo 4.6.** 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' kriterleri Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' ile görevlendirmenin yanlış olduğunu düşünüyorum.	K5,K9	2	20
2 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' kriterlerinin adil olmadığını düşünüyorum.	K2,K3,K4 K6,K7,K10	6	60
3 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' kriterlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	K1,K8	2	20

Tablo 4.6'da Ek-2 yönetici değerlendirme formu hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; 'Ek-2 yönetici değerlendirme formu ile görevlendirmenin yanlış olduğunu düşünüyorum, Ek-2 yönetici değerlendirme formu kriterlerinin adil olmadığını düşünüyorum, Ek-2 yönetici değerlendirme formu kriterlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum' temaları belirlenmiştir.

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere katılımcılar % 20 oranında 'Ek-2 yönetici değerlendirme formu ile görevlendirmenin yanlış olduğunu düşünüyorum.' şeklinde görüş bildirmişlerdir. Ek-2 yönetici değerlendirme formu ile görevlendirmenin yanlış olduğunu düşünen 2 katılımcının 1'i yönetici, 1'i öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Ek-2 değerlendirmeyi yanlış buluyorum. Kriterlerin yöneticileri değerlendirecek kriterler olduğunu düşünüyorum(K5,1).*

*Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu ile değerlendirmenin çok doğru olduğunu düşünmüyorum. Sık sık değişiklik yapılıyor. Kişi yöneticiliğe başladıktan sonra değerlendirme değişiyor. Sadece yöneticilikte geçen süre gibi nesnel kriterler olmalı(K9,1)*

Katılımcılar % 60 oranında 'Ek-2 yönetici değerlendirme formu kriterlerinin adil olmadığını düşünüyorum.' şeklinde görüş bildirmişlerdir. Kriterlerin adil olmadığını düşünen 6 katılımcıdan 3'ü yönetici, 3'ü öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kriterlerin adaletsizliğe yol açtığını düşünüyorum. Okulların imkân ve şartları birbirinden farklı olduğu için köy okulları için ayrı, merkez okulları için ayrı kriterler belirlenmeli.(K2,2).*

*Adaletsizliğe yol açtığını düşünüyorum. Merkezde çalışan yöneticilere yönelik kriterler var. Köylerde çalışan yöneticilere yönelik kriterler de olmalı. Çalışma bölgelerine göre adaletsizlik var(K3,2).*

*Eşitliğe dayalı olmayan puanlama sistemi. Bazı yöneticilere haksızlık yapılıyor. Bazı yöneticiler yapamayacağı işlere yöneliyor. Merkez okul ve köy okulları farklı değerlendirilmeli. Örneğin staj öğrencisi(K4,2).*

*Kriterler yazılı ve sözlü sınavla örtüşmüyor. Okulunda destek eğitim odası, İYEP, DYK açma kriterleri var. Okulda kaynaştırma öğrencisi varsa dertsek eğitim odası açılır. 3.sınıf öğrencilerinden yetersiz olan varsa İYEP açarsın, ortaokulda zaten DYK açılır. Öğrenci yoksa yönetici bu kriterlerden puan alamıyor(K6,2).*

*Kriter puanlamalarının adil olmadığını düşünüyorum. Öğrenci başarıları bölümünde her okulun şartları aynı değil. Hizmet içi eğitime daha fazla puan verilmeli(K7,2).*

*Benim görev yaptığım okul türü ile ilgili çok kriter yok. Bu da adil bir değerlendirmenin yapılmadığını gösteriyor. Okul öncesi ile ilgili kriterler artırılmalı(K10,2)*

Katılımcılar % 20 oranında 'Ek-2 yönetici değerlendirme formu kriterlerinin yeterli olmadığını düşünüyorum.' şeklinde görüş bildirmişlerdir. Kriterlerin yeterli olmadığını düşünen 2 katılımcıdan 1'i yönetici, 1'i öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Kriterler kapsayıcı olmakla birlikte fazla olması anlam karmaşasına sebep olabiliyor. Bunların yerine daha net ve somut kriterler belirlenebilir. Kırsal kesimdeki okullarda yapılamayacak çalışmalar kriter olarak formda yer almakta. Bölgesel farklılıklar avantaj ya da dezavantaj olmaktadır.(K1,3).*

*Daha çok kâğıt ve belge üzerine kriterler var. Kriterlerin yeterli olduğunu düşünmüyorum(K8,3).*

#### 4.8. Altıncı Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular

Yöneticilerin görev süresi hakkındaki görüşler Tablo 4.7'te verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Yöneticilerin Görev Süresi Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Yöneticilerin görev süresi uygulamasını doğru buluyorum.	K1,K3,K4,K9,K10	5	50
2 Yöneticilik görevi süresiz olmalıdır.	K2,K5,K8	3	30
3 Yöneticilik görevi bir kurumda 5 yıl ile sınırlandırılmalı.	K7	1	10
4 8 yıl sonunda zorunlu kurum değişikliği kaldırılmalı.	K6	1	10

Tablo 4.7’de yöneticilerin görev süresi hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; ‘Yöneticilerin görev süresi uygulamasını doğru buluyorum, Yöneticilik görevi süresiz olmalıdır, Yöneticilik görevi bir kurumda 5 yıl ile sınırlandırılmalı, 8 yıl sonunda zorunlu kurum değişikliği kaldırılmalı’ temaları belirlenmiştir.

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere katılımcılar % 50 oranında ‘Yöneticilerin görev süresi uygulamasını doğru buluyorum.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin 4+4 yıllık görev süresi uygulamasının doğru olduğunu düşünen 5 katılımcının 3’ü yönetici, 2’si öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Görev süresi ideal sürededir. Birinci 4 yıl ve ikinci 4 yıl olarak belirlenmesi ve bir okulda 8 yıldan fazla çalışmamak doğru bir uygulama(K1,1).*

*Görev süresinin doğru olduğunu düşünüyorum ancak görev başlangıç süresinden dolayı artık yıla kalmanın yanlış olduğunu düşünüyorum(K3,1).*

*Bir okulda en fazla 8 yıl çalışılmasını doğru buluyorum. 4 yılın kısa olduğunu düşünüyorum. Tek parça 8 yıl olmalı(K4,1).*

*4+4 yıl görev süresi uygulamasını doğru buluyorum. 8 yıldan sonra aynı okulda kalınmaması mantıklı(K9,1).*

*4 yılda bir değerlendirmeye tabi tutulma doğru bir uygulama(K10,1).*

Katılımcılar % 30 oranında ‘Yöneticilik görevi süresiz olmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilik görevinin süresiz olması gerektiğini düşünen 3 katılımcıdan 2’si yönetici, 1’i öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yöneticilik süresiz olmalıdır(K2,2).*

*Yöneticilik süreden bağımsız olmalı. Okul değiştirme sürelerini doğru buluyorum (k5,2).*

*4 yıl ile sınırlandırılmasını doğru bulmuyorum. Objektif bir değerlendirme ile başarılı olanlar görevine devam etmeli(K8,2).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘Yöneticilik görevi bir kurumda 5 yıl ile sınırlandırılmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yöneticilik görevinin bir kurumda 5 yıl ile sınırlandırılması gerektiğini düşünen 1 katılımcı öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Bence bir okulda bir yönetici 5 yıl çalışmalı. 5 yıl sonunda başka kurumda görevlendirilmeli(K7,3).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘8 yıl sonunda zorunlu kurum değişikliği kaldırılmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Zorunlu kurum değişikliğinin kaldırılması gerektiğini düşünen 1 katılımcı öğretmendir. Katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Yöneticiler 3 yılda bir yer değiştirebilmeli ve 8 yılın sonunda zorunlu yer değişikliği kaldırılmalı. Kalmak isteyen bulunduğu okulda devam etmeli(K6,4).*

#### 4.9. Yedinci Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular

Yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkındaki görüşler Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Yöneticilerde Aranması Gereken Özellikler Hakkındaki Görüşler

Kod	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Kendini geliştirebilme	K1,K7,K10	3	30
2 Adil ve Hakkaniyetli	K1,K2,K3,K7 K9,	5	50
3 Liderlik	K1,K3,K6,K8	4	40
4 İletişim Becerileri	K2,K4,K5,K6 K8,K9,	6	60
5 Cesaret	K2	1	10
6 Mevzuat Bilgisi	K3	1	10
7 Anlık Karar Verebilme	K5	1	10
8 Çalışkanlık	K6,K9	2	20
9 İşini Sevme	K4,K10	2	20
10 Empati Yapma	K5	1	10

Tablo 4.8’de katılımcıların düşüncelerine göre ortaya çıkan yöneticilerde aranması gereken özellikler şunlardır: ‘kendini geliştirebilme, adil ve hakkaniyetli, liderlik, iletişim becerileri, cesaret, mevzuat bilgisi, anlık karar verebilme, çalışkanlık, işini sevme, empati yapma’ olarak sıralanmıştır.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %60 oranında ‘İletişim Becerileri’ demişlerdir. Yöneticilerin iletişim becerilerine sahip olması gerektiğini söyleyen 6 katılımcıdan 3’ü yönetici, 3’ü öğretmendir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %50 oranında ‘Adil ve Hakkaniyetli’ demişlerdir. Yöneticilerin adil ve hakkaniyetli olması gerektiğini söyleyen 5 katılımcıdan 3’ü yönetici, 2’si öğretmendir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %40 oranında ‘Liderlik’ demişlerdir. Yöneticilerin liderlik özelliğine sahip olması gerektiğini söyleyen 4 katılımcıdan 2’si yönetici, 2’si öğretmendir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %30 oranında ‘Kendini Geliştirebilme’ demişlerdir. Yöneticilerin kendini geliştirebilme özelliğine sahip olması gerektiğini söyleyen 3 katılımcıdan 1’i yönetici, 2’si öğretmendir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %20 oranında ‘Çalışkanlık’ demişlerdir. Yöneticilerin çalışkan olması gerektiğini söyleyen 2 katılımcıdan 2’si de öğretmendir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %20 oranında ‘İşini Sevme’ demişlerdir. Yöneticilerin işini sevmesi gerektiğini söyleyen 2 katılımcıdan 1’i yönetici, 1’i öğretmendir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %10 oranında ‘Cesaret’ demişlerdir. Yöneticilerin cesur olması gerektiğini söyleyen katılımcı yöneticidir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %10 oranında ‘Mevzuat Bilgisi’ demişlerdir. Yöneticilerin mevzuat bilmesi gerektiğini söyleyen katılımcıdan yöneticidir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %10 oranında ‘Anlık Karar Verebilme’ demişlerdir. Yöneticilerin anlık karar verebilmesi gerektiğini söyleyen katılımcı yöneticidir.

Katılımcılar yöneticilerde aranması gereken özellikler hakkında %10 oranında ‘Empati Yapma’ demişlerdir. Yöneticilerin empati yapması gerektiğini söyleyen katılımcı yöneticidir.

#### 4.10. Sekizinci Araştırma Sorusuna(Alt Problem) İlişkin Bulgular

Yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesinin nasıl yapılması gerektiği hakkındaki görüşler Tablo 4.9’de verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Yöneticilerin Seçilmesi ve Görevlendirilmesinin Nasıl Yapılması Gerektiği Hakkındaki Görüşler

Temalar	Katılımcılar	Sıklık	F %
1 Mesleki tecrübe ve yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalı.	K1,K3,K6,K7 K9	5	50
2 Yazılı sınav ve sonrasında hizmet içi eğitim ile görevlendirme yapılmalı	K2,K4	2	20
3 Yazılı sınav ve çalışma arkadaşlarının görüşü alınarak görevlendirme yapılmalı	K5	1	10
4 Sadece yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalı	K8	1	10
5 Yazılı sınav , Ek 1 değerlendirme ve hizmet puanı ile görevlendirme yapılmalı	K10	1	10



Tablo 4.9’da yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesinin nasıl yapılması gerektiği hakkındaki katılımcı görüşleri gruplandırıldığında; ‘Mesleki tecrübe ve yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalı, Yazılı sınav ve sonrasında hizmet içi eğitim ile görevlendirme yapılmalı, Yazılı sınav ve çalışma arkadaşlarının görüşü alınarak görevlendirme yapılmalı, Sadece yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalı, Yazılı sınav Ek1 değerlendirme ve hizmet puanı ile görevlendirme yapılmalı’ temaları elde edilmiştir.

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi katılımcılar % 50 oranında ‘Mesleki tecrübe ve yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalı.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Mesleki tecrübe ve yazılı sınav ile görevlendirme yapılması gerektiğini düşünen 5 katılımcının 2’si yönetici, 3’ü öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Mesleki tecrübe ve meslekteki kıdem dikkate alınmalı. Kesinlikle yazılı sınav olmalı. Mesleki başarılar ve projeler dikkate alınmalı(K1,1).*

*5 yıl sene kriteri olmalı. Yazılı sınav ve adil bir sözlü sınav olmalı(K3,1)*

*Yöneticiler belli çalışma yükümlülüklerini yerine getirdikten sonra sadece sınavla seçilmeli. Sözlü sınava ve bilgileri MEBBİS’e işli öğretmenlerden Ek 1 değerlendirme istenmemeli. Görevlendirmeler haziran ayında yapılmalı(K6,1).*

*Seçilme kriteri değişmeli. En az 5 yıl öğretmen olarak görev yapmalı. Sadece yazılı sınav olmalı(K7,1).*

*Öğretmenlikte belli bir yıl çalışma şartı ile sadece yazılı sınav ile yönetici seçilmelidir(K9,1).*

Katılımcılar % 20 oranında ‘Yazılı sınav ve sonrasında hizmet içi eğitim görevlendirme yapılmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yazılı sınav ve hizmet içi eğitimle görevlendirme yapılması gerektiğini düşünen 2 katılımcıdan 2’si de yöneticidir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Yazılı sınav ve 1 yıllık staj sonrası görevlendirme yapılmalı(K2,2).*

*Yazılı sınav ve eğitim şeklinde olmalı. Sözlü sınav kesinlikle olmamalı. Eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmalı(K4,2).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘Yazılı sınav ve çalışma arkadaşlarının görüşü alınarak yapılmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yazılı sınav ve çalışma arkadaşlarının görüşü ile görevlendirme yapılması gerektiğini düşünen 1 katılımcı yöneticidir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Mevzuat ağırlıklı yazılı sınav yapılmalı. Çalışma arkadaşlarının görüşü alınmalı(K5,3).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘Sadece yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sadece yazılı sınav ile görevlendirme yapılması gerektiğini düşünen 1 katılımcı öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Yazılı sınav ile görevlendirme yapılmalıdır(K8,4).*

Katılımcılar % 10 oranında ‘Yazılı sınav, Ek 1 değerlendirme ve hizmet puanı ile görevlendirme yapılmalıdır.’ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yazılı sınav, Ek 1 değerlendirme ve hizmet puanı ile görevlendirme yapılması gerektiğini düşünen 1 katılımcı öğretmendir. Katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda sıralanmıştır:

*Yazılı sınav ve daha objektif bir Ek 1 değerlendirme ile görevlendirme yapılmalı. Hizmet puanı da dikkate alınmalı(K10,5).*

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmanın bitiminde ulaşılan sonuçlara, bu sonuçların alt problemler rehberliğinde tartışılmasına ve önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuç

Bu çalışmada, 5 Şubat 2021 tarih ve 31386 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim

Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirilme Yönetmeliği” analizi yapılmış, yönetmelikteki yönetici görev tanımı, yönetici görevlendirme yöntemi, yönetici görev süresi, yöneticilerde olması gereken özellikler ile ilgili yönetici ve öğretmenlerden görüşler alınarak değerlendirmeler yapılmış, ülkemizde okul yöneticilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesi ile ilgili standartlar ortaya konması ve objektif ölçütlere dayanan değerlendirme ile okullara görevlendirilmeleri amacıyla fikir ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesi hakkındaki yönetici görüşleri gruplandırıldığında; ‘yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesinin yanlış olduğu;

yöneticiliğin asli bir görev olması gerektiği; yöneticiliğin bir kariyer basamağı olması gerektiği; yöneticilerin ayrı bir kadrosu ve özlük haklarının bulunması gerektiği' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde yöneticiliğin ikinci görev kapsamında yürütülmesi hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; 'yöneticiliğin ayrı bir ayrı bir tanımı ve tek başına görev kapsamı olması gerektiği; yöneticilerin yönetici olarak tayin olması gerektiği; yöneticiliğin asli görev olması gerektiği ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yönetici görevlendirmede izlenen yöntem hakkındaki yönetici görüşleri gruplandırıldığında; 'yazılı sınav uygulamasının doğru olduğu; sözlü sınav uygulamasının süresinin kısalığı ve sübjektif değerlendirmeler doğurabileceği sebebiyle yanlış olduğu; Ek 1 değerlendirmenin kapsamının yetersiz olduğu ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yönetici görevlendirmede izlenen yöntem hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; 'yazılı sınav uygulamasının doğru olduğu; sözlü sınav uygulamasının güvenilir olmaması sebebiyle yanlış olduğu; yönetici görevlendirme yönteminde istikrar sağlanması gerektiği; Ek 1 değerlendirmenin ödül, belge ve kurs odaklı olması sebebiyle yetersiz olduğu ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yazılı sınav konu ve ağırlıkları ile ilgili yönetici görüşleri gruplandırıldığında; ' mevzuatın ağırlığının artması gerektiği; eğitim bilimleri sorularının azalması gerektiği; yazılı sınav konu ve ağırlıklarının adil dağıldığı ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yazılı sınav konu ve ağırlıkları ile ilgili öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; 'yazılı sınav konu ve ağırlıklarının isabetli olduğu; Türkçe ve matematik soruları sorulması gerektiği; tarih ve coğrafya soru adedinin fazla olduğu ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Sözlü sınav konu ve ağırlıkları ile ilgili yönetici görüşleri gruplandırıldığında; ' sözlü sınav konu ve ağırlıklarının güzel olduğu; sözlü sınava objektif olmaması sebebiyle karşı olduğu; sözlü sınavın yönetici seçme ile alakalı olmaması sebebiyle geçerli bulmadığı' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Sözlü sınav konu ve ağırlıkları ile ilgili öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; 'sözlü sınavın güvenilir ve seçici olmadığı; sözlü sınavın gereksiz olduğu; sözlü sınav konu ve ağırlıklarının doğru olduğu ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticiliğe yeniden görevlendirmede kullanılan 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' kriterleri hakkındaki yönetici görüşleri gruplandırıldığında; 'Ek-2 değerlendirmenin eşitliğe dayalı olmayan puanlama sistemi olduğu; merkez okul ve köy okullarının farklı değerlendirilmesi gerektiği; kırsalda yer alan okullarda yapılamayacak kriterlerin bulunduğu ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticiliğe yeniden görevlendirmede kullanılan 'Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu' kriterleri hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; ' kriterlerin adil olmadığı; daha çok kâğıt ve belge üzerine kriterlerin olduğu; nesnel kriterlerin olması gerektiği; kriterlerin yazılı ve sözlü sınavla örtüşmediği ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticilerin görev süresi hakkındaki yönetici görüşleri gruplandırıldığında; ' 4+4 yıl olan görev süresinin doğru olduğu; bir kurumda 8 yıldan fazla görev yapamamanın doğru olduğu, yöneticiliğin süresiz olması gerektiği; yöneticilerin görev başlama zamanından ötürü artık yıla kalmaması gerektiği ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticilerin görev süresi hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; 4+4 yıl görev süresinin doğru olduğu; yöneticilerin görev süresinin 5 yıl olması ve 5 yıldan sonra başka kurumda görevlendirilmesi gerektiği; görev yaptığı kurumda devam etmek isteyen 8 yıl dolsa da devam etmesi gerektiği ' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticilerin görüşlerine göre yöneticilerde aranması gereken özellikler; ' kendini geliştirebilme, adil ve hakkaniyet, liderlik, iletişim becerileri, cesaret, mevzuat bilgisi, anlık karar verebilme, işini sevme ve empati yapma' olarak ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerde aranması gereken özellikler; ' kendini geliştirebilme, adil ve hakkaniyet, liderlik, iletişim becerileri, çalışkanlık ve işini sevme ' olarak dile getirilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesinin nasıl olması gerektiği hakkındaki yönetici düşünceleri gruplandırıldığında; 'yazılı sınava girebilmek için 5 yıl mesleki tecrübe aranmalı ve yazılı sınav yapılmalı; yazılı sınav ve ardından hizmet içi eğitim olmalı, yazılı sınav ve çalışma arkadaşlarının görüşleri alınmalı' şeklinde görüşler bildirilmiştir.

Yöneticilerin seçilmesi ve görevlendirilmesinin nasıl yapılması gerektiği hakkındaki öğretmen görüşleri gruplandırıldığında; ‘ 5 yıl öğretmen olarak görev yapılmalı sonra yazılı sınava girilmeli; hizmet puanı görevlendirilmelerde dikkate alınmalı; görevlendirilmeler haziran ayında yapılmalı ’ şeklinde görüşler bildirilmiştir.

## 5.2. Tartışma

Okulların yönetimiyle hakkında birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi ve kronik sorun olarak tanımlanabilecek olanı eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık branşı, öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak ele alınmamasıdır. Önceki yıllarda yayınlanan yönetmeliklerde “yönetici atama” ifadesi kullanırken 10/06/2014 tarihli yönetmelikte “yönetici görevlendirme” ifadesini kullanmıştır. Okul yöneticiliği bu yönetmelik sonrası ikinci görev olarak tanımlanmıştır. Eğitim yönetimi gelişmiş ülkelerde öğretmenlikten bağımsız bir branş olarak kabul edilmiştir. Ülkemiz eğitim sisteminde yöneticilikten ziyade meslekte esas öğretmenliktir düşüncesi vardır. Ülkemizde var olan yöneticilerin akademik eğitime gereksinimi yoktur düşüncesi eğitim yöneticiliğinde uzman kişilerin yetişmesine engel olmaktadır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikten bağımsız bir meslek olarak görülmemesi öğretmen yönetici kavramının doğmasına sebep olmuştur. Yönetici olarak görevlendirilenler öğretmen kimliğinden sıyrılmadığı için yöneticilik görevini tam anlamıyla yerine getirememiştir. Hem yönetici hem de öğretmen rolünü oynamak zorunda kalan yöneticiler görevlerinde başarısız olmuşlardır (Taymaz, 2000). Burada göz ardı edilen en önemli durumlardan biri iyi öğretmen olmak iyi yönetici olmanın ön koşulu değildir. Bu ayırımın farkına varılmadıkça ve yöneticilik ayrı bir meslek olarak ele alınıp eğitimi ve uygulamasıyla geliştirilmedikçe örgütlerden beklenen verimi elde etmek güç olacaktır.

Akademik bir eğitimden geçerek görevine başlayan okul yöneticisi , okulun daha etkili ve verimli yönetecektir. Eğitim yöneticileri yetiştirme programları ile okullar daha efektif bir hale gelecektir (Işık, 2003). Eğitim almış olan yöneticiler, görev ve sorumlulukları daha kolay yerine getirecektir. Gelişmiş toplumlarda okul yöneticilerinden liderlik, insan ilişkileri, grup dinamiklerini anlama gibi vasıflar beklenir. Bu sebeple okul yöneticilerinin ileri seviye bilgi ve yetkinlikle donanmalıdır (Sekerci ve Aypay, 2008).

Geçmiş dönemlerde okul yöneticileri seçme ve görevlendirme ölçütlerinin açık, şeffaf ve nesnel olmaması okul yöneticiliği alanının uzmanlaşmasının önüne taş koymuştur. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticilerinin belirlenmesi için hazırladığı yönetmelik, yönetici yetişmesi için uygulamaya koyduğu hizmet içi eğitimler ülkemizde eğitim yöneticiliğinin ağırlığını artırmıştır.

## 5.3. Öneriler

### 5.3.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- ✓ Araştırmanın evreni genişletilebilir. Katılımcı sayısı çoğaltılarak bölgesel ve ulusal çapta araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ni konu alan araştırmalar nicel ve nitel yöntemler bir arada kullanılarak yapılabilir.

### 5.3.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- ✓ Yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak ele alınması ve asli görev sayılması sağlanabilir.
- ✓ Yönetici olarak görevlendirilenlere seminer, kurs veya hizmet içi eğitimler düzenlenerek yeterliliklerinin artması sağlanabilir.
- ✓ Sözlü sınav uygulaması kaldırabilir veya daha adil ve şeffaf olması için yenilikler yapılabilir.
- ✓ Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirilmek için öğretmenlikte veya yöneticiliğin herhangi bir kademesinde belli bir süre görev yapma şartı aranabilir.
- ✓ Ek-1 ve Ek-2 değerlendirme formları kriterleri eşitsizliğe yol açmayacak şekilde somut ve objektif hale getirilebilir.
- ✓ Yönetici adaylarında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim mezunu olma şartı aranabilir.

## KAYNAKÇA

1. Açıkalın, A. (1998). Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Akademi
2. Aydın, İ. (2003). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem Akademi.

3. Aydın, M.(2007). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
4. Başaran, İ.E. (2000). Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası.
5. Balcı , A. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma. Ankara. Pegem Yayıncılık.
6. Binbaşıoğlu, C. (1988). Eğitime Giriş. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları.
7. Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi
8. Bursalıoğlu,Z. (2013). Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek. Ankara: Pegem Akademi
9. Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E.K. Akgün, Ö.A. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2012) Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi
- 10.Demirel, Ö. Ve Kaya, Z. (Ed). (2011) Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Pegem Akademi
- 11.Erdoğan, İ.(2000). Çağdaş Eğitim Sistemleri. İstanbul: Sistem
- 12.Erdoğan, İ.(2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem
- 13.Ergin, E.(2016). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya İlişkin Yönetici, Öğretmen ve Veli Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Durum Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya
- 14.Erol, H. (2014). Eğitim Kurumlarına Müdür Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava Katılmış Adayların Sınava İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- 15.Glesne, C. (2012). Nitel Araştırmaya Giriş. (Çeviri Ed. Ali Ersoy& Pelin Yalçinoğlu).Ankara: Anı
- 16.Işık, H. (16-17 Mayıs 2002). Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara
- 17.Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:24, 206-211.
- 18.Koçel, T.(2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayınları
- 19.Memduhoğlu, H.B. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 176 s. 86-97.
- 20.Merriam, S.B. (2013). Nitel Araştırma: Desen Uygulama için Bir Rehber.( Çeviri Ed.:Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- 21.Özdemir, S. (2013). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem Akademi.
- 22.Resmi Gazete (2013). Milli eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. 7 Eylül2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazete.
- 23.Seren, M. (2000). Okul Yöneticisi Yetiştirme Programının Düşündürdükleri. Toplumsal Düşünce Dergisi, 1(1) 22-25.
- 24.Sezgin, F. (2007). Okul ve Özellikleri. İçinde S. Özdemir (Ed.) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara. Nobel Yayın.
- 25.Şişman, M. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (7.bs.) Ankara: Pegem Akademi
- 26.Taymaz, H. (2000). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- 27.Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160.
- 28.Turan, S. (2007). Bir İnsan Olarak Okul Müdürü. Ankara: Pegem Akademi.
- 29.Yolcu, H. ve Kavalcılar, M. (2005). Okul ve Kurum Yöneticiliği Seçme Sınavı Kapsamında Yapılan Değişiklikler Öncesi ve Sonrası Seçme Sınavında Giren Yönetici Adaylarının Başarı Düzeylerinin Karşılaştırılması, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü