International Innovative Education Researcher

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLME VE ATANMA ÖLÇÜTLERİNE İLİŞKİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Prof. Dr. Binali TUNÇ¹, Neslihan YAVUZ²

¹Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Yenişehir-Mersin;

tunc@mersin.edu.tr; <https://orcid.org/0000-0003-3636-209X>

²Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Seyhan-Adana;

neslihan_yavuz@hotmail.com; <https://orcid.org/0000-0003-1614-4626>

Kaynak göstermek için: Tunç, B. & Yavuz, N. (2021). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Uluslararası İnovatif Eğitim Araştırmacısı*, 1(1), 52-65.

ÖZET

Bu araştırmada okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2019/2020 eğitim-öğretim yılı Adana ili merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapmakta olan on okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri, “Okul Yöneticisi Atama Kriterlerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri” isimli yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Okul yöneticilerinin görüşleri betimsel düzeyde analiz edilerek öne çıkan noktalar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticisinin mesleki ve kişisel gelişimi, aldığı eğitim düzeyi, mevzuata hakimiyeti, bilgi seviyesi ve iletişim becerisi, liyakatli, adaletli ve vizyon sahibi olmalıdır. Katılımcılar okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerinin yeterli olmadığını, okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerinin objektif ve yeterli olması için yazılı ve sözlü sınav sonucunda ölçütlerin belirlenmesi ve atamaların hakkaniyetli olması açısından da atamaların Bakanlık Merkez Teşkilatı tarafından yapılması gerektiği görüşündedirler.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi; yönetici seçilme; atama kriterleri

OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON THE ELECTION AND ASSIGNMENT CRITERIA

ABSTRACT

In this study, it was aimed to reveal the views of school administrators regarding the selection and appointment criteria of school administrators. The working group of the research consists of 10 school administrators working in public schools in Adana for the 2019-2020. The data was collected with a semi-structured interview form named "Views of School Administrators on School Administrator Assignment Criteria". By analyzing the views of school administrators in a descriptive level, the prominent points were tried to be determined. According to the opinions of the participants that a school administrator should have professional and personal development, education level, command of legislation, knowledge level and communication skills, competence, fairness and vision. The participants are of the opinion that the election and appointment criteria of school administrators are not sufficient, and that the criteria for election and appointment of school administrators should be determined by the MoNE in order to determine the criteria as a result of the examination and to ensure that the appointments are fair.

Keywords: School administrator; administrators being elected; appointment criteria

1.GİRİŞ

Eğitim sistemi toplumsal değişimlere bağlı olarak dönüşmektedir. Eğitimin içeriğinin niteliği kadar eğitim sürelerinde de farklılaşmalar yaşanmaktadır. Özellikle yaşam boyu eğitim olgusu, eğitimin uygulamalarını olduğu kadar eğitim anlayışlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda eğitim örgütleri, bireylerin gereksinimlerini karşılamak için eğitim çalışanlarını nicelik bakımından olduğu kadar nitelik yönünden de sürekli gelişimini desteklemelidir. Bu çalışmada eğitim çalışanlarından yalnızca okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda uygulamalar konu edinilmektedir.

İlgar (2005), yönetimin belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere insanlarla birlikte; maddi olanakları, donanımı, gerekli materyalleri ve bunlar için ayrılacak vakti koordineli ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi gereken bir süreç olarak ifade ettiği görülmektedir. Yönetmek bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara uygun biçimde işlemlerini sağlamaktır. Eğitim örgütlerinde, yönetimin merkezinde görevli olan okul yöneticileri için yapılan tanımlar incelendiğinde okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde çalışanları yönetme ve motive etme, eğitimde politika geliştirme, liderlik etme, eğitimi geliştirme, başarının yükselmesi için gerekli çalışmaları sürdürme, öğretmenin mesleki gelişimini destekleme, okul-çevre-veli gibi eğitim paydaşlarının ilişkilerini güçlendirme ve devamlılığını sağlama gibi farklı birçok özelliğinin olduğu belirtilmektedir (Özan vd., 2014). Bu kadar önemli görevlerin yanında okul yöneticilerinden kurumlarına liderlik etmeleri, çağın gereksinimleri doğrultusunda bireyleri ve okulları ileriye götürmeleri de beklenmektedir.

Örgütlerin daha etkili, çalışanların daha mutlu olması için, örgütü yönetenlerin donanımlı ve bilgili olması da zorunlu hale gelmiştir (Bakioğlu ve İnandı, 2001). Donanımlı ve vizyon sahibi okul yöneticilerinin, nitelikli bireylerin yetişmesinde, toplumların ilerlemesinde ve ülkelerin kalkınmasında önemli bir misyonları bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim hizmeti sunan ve üreten eğitim yöneticilerinin eğitim kurumlarını, belirlenen vizyon ve misyona uygun bir şekilde yönetmeleri ve liderlik etmeleri gerekmektedir.

Bir toplumun kaderini değiştiren, çağın gereklerine uygun, donanımlı bireyler yetiştiren, yeniliklere ve değişime ayak uydurması gereken eğitim kurumlarını yönetecek kişilerin bu özelliklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesi için atama ve istihdam koşullarının dikkatli belirlenmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin vizyonu, eğitim sürecini yönetme anlayışları, liyakat ve yeteneklerine göre belirlenmeleri atama ve istihdam süreciyle doğrudan ilişkilidir. Schmitt ve Schectman da (1990), okul yöneticilerinin seçilme süreçleri konusunda yeterli alan yazının olmadığını ve seçim sürecinin kültürel,

siyasi ve ekonomik güçler ile şekillendiğini belirtmişlerdir. Bu belirsizlik içinde deneme-yanılma yoluyla ortaya çıkarılan yönetmelikler birçok yanılıgyı da beraberinde getirmiştir.

Ülkelerin kalkınmasına ve nitelikli bireylerin yetişmesine öncülük eden okul yöneticilerinin, seçilme ve atanma kriterleri adeta yapboz tahtasına dönüşmüştür. Nitelikli bir eğitimin gerçekleştirilmesi için, atanma kriterlerinin adil, yeterli, objektif ve liyakati esas alması gerekir. Belirlenen ölçütlere göre okul yöneticileri atandığında eğitimin hem niteliği artacak hem de hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır. Belirtilen ölçütlere göre atanan okul yöneticilerinin donanımlı, bilgili, özgüveni yüksek, çalışanları kararlara katmada daha istekli olacağı söylenebilir (İnandı, Tunç ve Gündüz, 2013).

Her ne kadar okul yöneticilerinin atanmasına ilişkin çeşitli kurallar ve öneriler sunulsa da zaman zaman yapılan değişiklikler sorunu içinden çıkılmaz bir duruma sokmaktadır. Birçok öneri ve modelin sunulduğu okul yöneticisinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması veya görevde yükselmesi sürecine ilişkin birçok çalışmanın bulunduğu ifade edilmektedir (Özan vd., 2014). Tevhidi Tedrisat Kanunu ile başlayan okul yöneticilerin yetiştirme ve atanması konusundaki uygulamalar, ilk uygulamalar olarak ele alınmaktadır. Başaran (1993), merkezde ve taşrada yer alan eğitim örgütlerinin yeni bir yapı kazanmasıyla eğitim ve öğretimdeki birliğin sağlandığını ifade eder. Bununla birlikte Can ve Çelikten (2000), 1928 yılında Gazi Eğitim Fakültesinde, eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak için, Pedagoji bölümünün açıldığını ifade etmektedirler. Pedagoji bölümüne kendini geliştiren, mesleki anlamda fark yaratan ilkökul öğretmenleri; yazılı ve sözlü sınava tabi tutularak, temel bilgiler verilerek mesleki anlamda gelişimleri göz önünde bulundurulmuştur.

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin kayda değer ilk düzenlemenin 23.09.1998 tarihinde yürürlüğe konulan “MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”le birlikte uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Bu yönetmelikle birlikte genel ve özel şartlar yeniden revize edilmiş, yönetmelikte yer alan genel koşullara sahip olan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl görev yapmış olan öğretmenler seçme sınavına girmeye hak kazanmışlardır. Değerlendirme sınavında başarı olan öğretmenlerin, yüz yirmi saatlik yönetici yetiştirme kursuna katılmaları sağlanmıştır. Yine aynı yönetmeliğe göre eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programından mezun olanlar ve meslekte beş yılını tamamlayanlar sınavdan muaf sayılarak direk hizmet öncesi eğitim programına alınmaktadırlar (Karip ve Köksal, 1999). Okul yöneticilerinin göreve başlamadan hizmet öncesi eğitime tabi tutularak yetiştirilmesini esas alan ilk yönetmelik olarak eğitim tarihine geçmiştir (Kayıkçı, 2001). Bu yönetmelikle birlikte yöneticilere kariyerlerinde ilerleme fırsatı verilerek yöneticiliğin sadece bir unvan ya da öğretmenliğin devamı olmadığı, bir meslek olarak sunulduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlikte adaylığı kalkmış olma şartı 1998 yönetmeliğinde özel şartlar arasında yer alırken özellikle 2006 yılından sonra genel şartlar arasında yerini aldığı ifade edilmektedir. Buna ek olarak yine aynı yönetmelik doğrultusunda yapılan düzenlemeler ile birlikte okul yöneticilerinin “göreve bağlılıklarının sağlanması, iş doyumlarının yüksek olması, motivasyonlarının sağlanması ve görev öncesi yetiştirilmeleri” gibi temel ilkelere dikkat edildiği vurgulanmaktadır (Atalay Mazlum, 2018).

Okul yöneticilerinin atamasına ilişkin çok sayıda yönetmelik çıkarılmasına karşın okul yöneticilerinin atanmasında esas alınacak usul ve ölçütler konusunda devamlılık sağlanamamıştır. Bu konudaki yasal düzenlemelerin önceki düzenlemeleri geliştirmek yerine, daha önceki uygulamaları yok sayarak farklı ilke ve uygulamalara yöneldiği gözlenmiştir. Taş ve Önder (2010), 2004 ve 2010 yılına kadar yönetici seçme ve atama ile ilgili sorunları çözebilmek için yaklaşık olarak otuz yönetmelik ve genelgenin yürürlüğe girdiğini ifade etmektedirler. Çıkarılan yönetmeliklerin uzun dönemli olmadıkları ve her değişiklikle birlikte tartışmaya konu olmaları yeni değişikliklere gidilmesine neden olmuştur.

2004 yılında yayınlanan 25343 sayılı yönetmelikle birlikte yöneticiler ilk defa yazılı sınava ek olarak sözlü sınava alınmışlardır ve bu yönetmelikle birlikte yöneticilerin mesleki deneyimleri yönetici değerlendirme formu ile dikkate alınmıştır. Yöneticilerin sözlü sınavdan aldıkları puanın %30’u, yönetici değerlendirme formundan yer alan puanlarının toplamının %20’si ve yazılı sınavdan almış oldukları puanlarının %50’si dikkate alınarak yöneticilerin atanma işlemleri gerçekleştirilmiştir (Atalay-Mazlum, 2018).

13 Nisan 2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile birlikte sınava dayalı sistemin kaldırıldığı, atamaların il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin fikirleri doğrultusunda, atamaya yetkili amirlerce yapılması uygun görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlikte iki yıl hizmet yapmış olma şartı kaldırılarak öğretmenlikte adaylığı kalkmış olması yeterli görülmüştür. Yönetmelik çıkarıldıktan bir iki ay sonra iptal edilmiştir.

Nisan 2008’de 26856 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğine” göre, eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere oluşturulan değerlendirme komisyonları kurularak yönetici değerlendirme formundaki puan üstünlüğüne göre il milli eğitim müdürlüklerine sunulmuş ve valilikler tarafından atamaları gerçekleştirilmiştir. Bu yönetmelikte de yine 2007 yönetmeliği gibi hem sözlü hem yazılı sınav sistemi uygulanmamış olup 2007 yönetmeliğinde yer alan üst amirlerin inisiyatifinden vazgeçilmiştir. Lisan üstü eğitim almış olmak bir ek puan getirmekle birlikte sadece atama sırasında yöneticilere eşitlik durumunda öncelik hakkı vermektedir. Ayrıca eğitim yönetimi alanında mezun olan, hizmet öncesi eğitimlere katılan, eğitim alanında bilimsel yayınları olan yöneticilerin değerlendirme formunda kriter olarak yer aldığı görülmektedir (Kurşunoğlu, 2009). Yine bu yönetmelikte bir önceki yönetmelik gibi kısa bir süre içerisinde iptal edilerek yürürlükten kaldırılmıştır.

2009 yılında yürürlüğe konulan 27318 sayılı yönetmelik, şekil yönünden geçmişte çıkarılan diğer yönetmeliklere benzemekle birlikte daha önce diğer yönetmeliklerde hiç yer almayan bazı değişikliklerin de yapıldığı görülebilmektedir. Bu yönetmelikle hem müdür hem de müdür yardımcıları için yazılı sınav tekrar zorunlu hale getirilmiş ve sınavdan altmış ve üstü puan alanlar başarılı sayılmışlardır. Yönetmelikte yapılan ikinci düzenlemeden sonra sınav puanı yetmişe yükseltilerek adayların sınavdan aldıkları puanlar ile değerlendirme formunda yer alan kriterlerden elde ettikleri puanlar toplanarak seçilmişlerdir. Bu yönetmelikle birlikte yapılan en önemli değişikliğin ise kendi kurumunda beş yıl müdürlük yapanlar ile sekiz yıl müdür yardımcılığı yapanların rotasyona tabi tutulması ve yer değişikliği söz konusu olduğunda değerlendirme formunda alınan puan üstünlüğüne göre atamaların yapılması yapılan değişiklikler arasında yer almaktadır.

28728 sayılı 2013 yılında yayınlanan MEB Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile birlikte uzun bir aradan sonra sözlü sınav tekrar getirilerek iki aşamalı sınav sistemi tekrar uygulamaya konulmuştur. Yazılı sınavdan alınan puanın %50’ si, sözlü mülakattan alınan puanın %30’ u dikkate alınarak atamalar gerçekleştirilmiştir. 2011 yılında rotasyona tabi tutulan müdür yardımcılarında süre değişmezken kendi kurumunda müdür olarak beş yıl kalma süresi sekiz yıla çıkartılmıştır. Ayrıca daha önceki yönetmelikte yönetici olabilme şartları arasında yöneticilik yapmış olma şartı yer alırken, çıkarılan bu yönetmelikle birlikte öğretmenlikte beş yıl hizmet yapmış olma şartı maddeler arasına konulmuştur.

2014 yılında yürürlüğe konulan yönetmelikle birlikte, 2014 yılından önce asaleten yapılan okul yöneticiliği görevinin görevlendirme olarak yapılması yönetmelikte dikkat çeken hususlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin kendi kurumlarına dört yıllığına görevlendirildikleri ve bir sonraki görevlendirme için kendi kurumlarında en az sekiz yıl kalabildikleri maddeler arasında yer almaktadır. Yine bu yönetmelikle birlikte okul müdürleri kendi branşlarına uygun okul türlerine atanmaları esas alınarak okul yöneticilerinin kendi kurumlarını daha iyi anlamaları, öğretmenlerle daha etkili iletişim kurmaları açısından alınan kararın yerinde olduğu söylenebilir.

2015 yılında çıkartılan 29494 sayılı yönetmelikle iki aşamalı sınav getirilmiş ancak yazılı sınavdan okul yöneticileri muaf tutulmuştur. Okul yöneticilerinin sözlü mülakat ve değerlendirme formundan alınan puanın üstünlüğüne göre görevlendirmeleri yapılmaktadır. Yönetmelikte yer alan bir başka madde ise müdürlüğe görevlendirileceklerin kendi alanları ile ilgili tercihlerde bulunan öğretmenlere ek beş puan verilmektedir. Bu maddenin olumlu bir katkısı olduğu düşünülmektedir. Bu yönetmelikte de müdürlük ikinci görev olarak tanımlanarak diğer yönetmeliklerde olduğu gibi yöneticiliğin bir meslek olarak sunulmadığı görülebilmektedir.

22 Nisan 2017 tarih ve 30046 sayılı yönetmelikle birlikte iki aşamalı sınav tekrar kaldırılarak sadece sözlü sınav puanı ve değerlendirme formundan alınan puanın ortalaması alınarak görevlendirmeler yapılmaktadır. 18 Haziran 2018 tarih ve 30455 sayılı yönetmelikte hem yazılı hem sözlü sınav getirilmiştir. Yazılı sınavda yönetici olmak için başvuran adaylar sorumlu olmaktadır. Yönetici olarak

görevlendirileceklerin de yöneticilikte geçirmiş oldukları bir yıl şartı aranmaktadır. Müdür yardımcısı olarak görevlendirilecekler de müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmaları ve en az iki yıl öğretmenlik yapma şartları aranmaktadır. Yöneticiliğe ilk defa görevlendirecek olanlar iki aşamalı sınav uygulamasına tabi tutulmuş, yöneticiliğe yeniden görevlendirilecek olanlar ise Ek-1 değerlendirme formunda yer alan kriterlerden aldıkları puan üstünlüğüne göre atamaları gerçekleştirilmiştir. Yazılı sınavdan altmış alan kişiler sözlü sınava girmeye hak kazanmaktadır. Sözlü sınavdan da altmış alan adaylar başarılı sayılarak yazılı sınavdan almış oldukları puanının % 60'ı ile sözlü sınavdan almış oldukları puanının % 40'ı toplanarak puan üstünlüğüne göre atamalar gerçekleştirilmektedir. 12.01.2019 tarihli değişiklikle birlikte yönetici ve yardımcılarının görevlendirmelerinde yazılı sınav ağırlığı %80, sözlü sınav ağırlığı ise %20 olarak değiştirilmiştir. 18 Haziran 2018 ve 12.01.2019 tarihlerinde çıkarılan yönetmelikler ile birlikte koşullar yine değişmiştir.

Eğitim yöneticisi yetiştirme ve istihdamı kamu yönetimi politikalarında önemli bir yer tutmaktadır. Disiplinler arası yöneticilik eğitimi, örgütün başarısını belli bir seviyeye getirebilecek, daha aktif ve üretken olmalarını sağlayabilecek, sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilecek ve bu şekilde bir yönetim anlayışıyla çağın gereklerine uygun örgütleri yönetebilecek yöneticilerin yetiştirilmesi oldukça önem taşımaktadır (Bingöl, 1990). Okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamaları da bu bileşenler tarafından etkilenmekte ve belirlenmektedir. Sözü edilen faktörleri çözümleyebilen ve bu doğrultuda okulu yapısal, yönetsel olarak dönüştürebilen yöneticilere ihtiyaç vardır (Şişman, 2002; Şişman ve Turan, 2004). Sadece yönetmelikleri uygulayan okul yöneticileri günümüzde işlevini yitirmiştir. Fleetwood'un (1987) vurguladığı gibi yöneticinin empati kurma, öngöründe bulunma, değişimin farkında olma ve olası sonuçlarını belirleme, olumlu düşünme, esneklik, sorun çözme gibi bazı niteliklere sahip olması gerekir. Benzer nitelikler Aydın (2007), Balyer ve Gündüz (2011), Gümüşeli (2001), Şişman ve Turan (2002) taraflarından da dile getirilmiştir.

Denetim ve gözetimi azalan, iş doyumu artan bir okul iklimi için uzmanlaşma, yetiştirme ve atamada bilimsel, rasyonel standartlar geliştirme, profesyonel nitelik ve yeterlikleri gözeterek eğitmek ve atamak, bu doğrultuda kararlı bakanlık ve devlet politikaları yürütmek doğru ve temel adım olacaktır (Şimşek, 2004). Bütün bunların yanında her okul yöneticisinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirebilmesi gerekir (İnandı ve Özkan, 2006). Geçmişten günümüze kadar olan yönetici atama ve yetiştirme sürecine ilişkin bir kafa karışıklığının olduğu görülmektedir. Halbuki, uluslararası alanda yöneticilerden beklenen kriterler genel olarak belirlidir. Sorunların üstesinden gelinebilmesi için MEB tarafından yapılan yönetici seçme ve atama ile ilgili ölçütlerin tekrar değerlendirilmesi ve yönetici olacak adayların muhakkak bir yönetici eğitim programına katılmalarının sağlanması çok önemlidir. Atanmış okul yöneticilerinin ise iyi planlanmış hizmet içi eğitim programlarıyla belirli bir seviye getirilmesi sağlanmalıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada “okul yöneticilerinin seçilme ve atanmalarında hangi kriterlerin dikkate alındığı, atamaların objektif olarak yapılıp yapılmadığı” konusunda okul yöneticilerinin bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın alt amaçları şöyledir:

1. Okul yöneticilerine göre yöneticilerin seçme ve atanma kriterleri ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin liyakate uygun seçilmeleri ve atanmalarında olması gereken ölçütler neler olmalıdır?

2. YÖNTEM

MEB'e bağlı kurumlarda görev yapan okul yöneticilerin “okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterleri” ile ilgili görüşlerini incelemeye yönelik bu araştırma nitel bir araştırma olup, durum çalışması olarak desenlenmiştir. Durum çalışmaları gerçekte ortamda neler olduğuna bakma, sistematik bir biçimde verileri toplama, analiz etme ve sonuçları ortaya koyma yoludur. Ortaya çıkan ürün ise olayın niçin o şekilde olduğunun ve gelecek araştırmalar için daha detaylı olarak nelere odaklanmanın gerektiğinin keskin bir biçimde anlaşılmasıdır (Davey, 1991).

2.1 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 yılında Adana İli merkez ilçelerindeki okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda çok sayıda bireyin araştırma kapsamına dahil edilmesi güçtür; çünkü toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırma örneklemini, Adana ilinde amaçlı örneklem yöntemi ile seçilmiş, 10 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Okul yöneticileri cinsiyet, kıdem, yöneticilik deneyimi, eğitim durumu gibi durumları dikkate alınarak belirlenmiştir.

Tablo 1’de katılımcıların yaş, cinsiyet, yöneticilik deneyimi, eğitim durumu gibi durumları yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Kişisel Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Yöneticilik deneyimi	Eğitim durumu
K1	Erkek	42	8	Lisans
K2	Kadın	35	4	Yüksek Lisans
K3	Erkek	45	15	Lisans
K4	Kadın	38	8	Yüksek Lisans
K5	Erkek	47	16	Lisans
K6	Erkek	39	12	Yüksek Lisans
K7	Kadın	40	8	Yüksek Lisans
K8	Erkek	40	10	Yüksek Lisans
K9	Erkek	50	20	Lisans
K10	Kadın	45	10	Lisans

Tablo-1’ de yer alan bilgiler doğrultusunda okul yöneticileri 35-50 yaşları arasında, farklı eğitim durumları ve yöneticilik deneyimine sahiptir. Farklı perspektiften bakacakları düşünüldüğünden katılımcılar belirlenirken bu kriterler dikkate alınmıştır. Yine katılımcıların cinsiyetlerinin (4 kadın ve 6 erkek) dengeli olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılar 10 farklı okuldan ve 4 farklı kademedен (okulöncesi, ilkököl, ortaokul, lise) seçilmişlerdir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Katılımcıların “okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterleri” ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla, araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla iki öğretim üyesi, iki okul müdürüyle görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. İki bölümden oluşan görüşme formunun ilk bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde ise okul yöneticilerinin seçilme atanma kriterlerinin nasıl olması gerektiğinin belirlenmesi için sorulan 5 farklı soru bulunmaktadır.

Bu sorular;

1. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerde yer alan seçme ve atama kriterlerinin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?
2. Eğitim kurumlarını yönetecek yöneticilerin belirlenmesi için, seçilme ve atanma kriterlerinin arasında olması gereken en önemli kriter sizce ne olmalıdır ?
3. Yönetmeliklerle birlikte yayınlanan Yönetici Değerlendirme formunda yer alan kriterlerin içeriği konusunda neler düşünüyorsunuz ?
4. Okul yöneticilerinin usulüne uygun seçilmeleri ve atanmaları için, sizce atama yetkisi hangi mercide olmalıdır ? (Bakanlık merkez teşkilatı, Valilik, Kaymakamlık, Belediyeler, Sivil toplum örgütleri vs.) . Açıklayınız.
5. Okul yöneticileri öğretmenlik görevini yapanlar içerisinde mi yoksa eğitim yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlayanlar arasından mı belirlenmelidir ? Nedenleriyle birlikte açıklayınız.

2.3. Verilerin Analizi

Bu araştırmada katılımcılarla görüşme yapılarak nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Katılımcı görüşleri, betimsel düzeyde araştırmacılar tarafından analiz edilmiştir. Verilerin analizinde “birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamak” yoluyla yapılan içerik analizi tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2008) kullanılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvurulmuş okul yöneticilerine birer kod numarası verilmiştir (K1, K2 gibi). Yanıtlardaki ifadeler benzerlik ve farklılıklarına göre analiz edilerek temalar belirlenmiştir. Kodlar ve temalar düzenlenerek tablolara aktarılmış, tablolarda ayrıca frekans değerleri de gösterilmiştir. Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğerler temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Bulguların tanımlanması ve yorumlanmasının ardından son olarak okul yöneticilerinin seçilmeleri ve atanmalarıyla ilgili birtakım önerilerde bulunulmuştur.

3. BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular beş başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar; “Okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerde yer alan yönetici seçme ve atama kriterlerini yeterli bulmalarına ilişkin bulgular, eğitim kurumlarını yönetecek yöneticilerin belirlenmesi için seçilme ve atanma kriterlerinin arasında olması gereken en önemli kritere ilişkin bulgular, Yönetici Değerlendirme Formunun içeriğine ilişkin bulgular, okul yöneticilerinin usulüne uygun seçilmeleri atanmaları için yetkinin hangi mercide olması gerektiğine ilişkin bulgular ve Okul yöneticileri öğretmenlik görevini yapanlar içerisinde mi yoksa eğitim yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlayanlar arasından mı belirlenmesi gerektiğine yönelik bulgular” şeklinde belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerde yer alan yönetici seçme ve atama kriterlerini yeterli bulmalarına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerde yer alan yönetici seçme ve atama kriterlerini yeterli bulmalarına ilişkin görüşleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerde yer alan yönetici seçme ve atama kriterlerini yeterli bulmalarına ilişkin görüşleri

Tema	Katılımcı Kodu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yeterli	M1,M2, M3, M4	4	40
Yetersiz	M5, M6, M9, M10	4	40
Kısmen Yeterli	M7, M8	2	20
Toplam		10	100

Tablo-2 de incelendiğinde, katılımcıların çoğu atama kriterlerini yeterli bulmadıklarını dile getirmişlerdir. Atama kriterlerini yeterli bulmayanlar ağırlıklı olarak değerlendirme sürecindeki ölçütlerin oranlarından şikâyet etmişlerdir. Katılımcı görüşlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

“Yeterli bulmuyorum. Kişilerin liderlik özellikleri, insan ilişkilerinin belirlenmesi için sözlü sınav oranının daha yüksek olması gerektiğini düşünüyorum” (K2).

“En son çıkan yönetici atama yönetmeliğini beklentilerim ile doğru orantılıdır. Çünkü şu anda atamalarda liyakat ve kariyer esas alınıyor.” (K5).

“Kısmen yeterli kısmen de yetersiz buluyorum. Yeterli bulunan kriterlerin de hakkı ile uygulanması noktasında sıkıntılar yaşanmaktadır” (K7).

Eğitim kurumlarını yönetecek yöneticilerin belirlenmesi için, seçilme ve atanma kriterlerinin arasında olması gereken en önemli kritere ilişkin bulgular

Eğitim kurumlarını yönetecek yöneticilerin belirlenmesi için seçilme ve atanma kriterlerinin arasında olması gereken en önemli kritere ilişkin görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Eğitim kurumlarını yönetecek yöneticilerin belirlenmesi için, seçilme ve atanma kriterlerinin arasında olması gereken en önemli kritere ilişkin görüşleri

Tema	Katılımcı Kodu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Liyakat	M1, M7	2	20
Vizyon	M10	1	10
Bilgi seviyesi ve iletişim becerisi	M3, M4, M6, M8, M9	5	50
Adalet	M5, M2	2	20
Toplam		10	100

Tablo-3 incelendiğinde okul yöneticilerinin atamasında ağırlıklı olarak bilgi seviyesi ve iletişim becerisine önem verdiği görülmektedir. Sonrasında sırasıyla liyakat, adalet ve vizyonun diğer önemli

kriterler olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu kapsamda katılımcı ifadelerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

“Okul yöneticileri, bilgili, kültürlü olmalıdır” (K1).

“Yöneticilerin sadece yazılı sınavla değil, mülakatla da değerlendirilmesi adaletli ve liderlik ölçütlerinin olması gerekir” (K2).

“Liyakat sahibi olmak, o görevi hakkıyla yerine getirebilmek için gereklidir” (K3).

“Okul yöneticisinin vizyon sahibi olması, görev süresi boyunca gerçekleştirmeyi düşündüğü fikir ve projelerinin olması ve bu projeleri gerçekleştirebilecek belgelendirilebilir altyapı ve yeterliliklere sahip olması çok önemli diye düşünüyorum. Hizmet süresi, yılı, tecrübesi gibi konular çok önemli olmamalı(K10).

Yönetici Değerlendirme Formunun içeriğine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin “Yönetici Değerlendirme Formunun” içeriğine ilişkin görüşleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin “Yönetici Değerlendirme Formunun” içeriğine ilişkin görüşleri

Tema	Katılımcı Kodu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Objektif kriterler var	M8	1	10
Objektif kriterler yok	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M9, M10	9	90
Toplam		10	100

Tablo-4 incelendiğinde katılımcıların tamamına yakınının yönetici görevlendirmesinde etkisi olan “yönetici değerlendirme formunun” objektif kriterlere uygun olmadığını dile getirmişlerdir. Formda kriter olarak belirtilen ödül yönetmeliği gibi bazı maddelerin en başında öğretmenlere adil bir şekilde dağıtılmaması ve bazı maddelerin puanlarının ise orantılı bir şekilde verilmediği inancının katılımcılar tarafından sıkça dile getirilmesi formun objektif olmadığı görüşünün oluşmasında temel dayanak noktaları olmuştur. Bu duruma yönelik bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Ödül kısmında yer alan aylıkla ödül ve ödül ayrı ayrı değerlendirilmekte olup aylık ile ödül yürürlükten kalktığı için adaletsizliğe neden olmaktadır” (K6).

“Tezli yüksek lisans ile tezsiz yüksek lisans belgelerinin arasındaki puan farkı yeterli değildir” (K10).

“Yeniden görevlendirilecek yöneticilerin, yöneticilik geçmişlerinde ortaya koymuş oldukları somut faaliyetler de değerlendirmeye alınmadığından (Akademik ilerleme, hizmet içi eğitim, proje çalışmaları gibi) haksızlığa neden olmaktadır” (K9).

Okul yöneticilerinin usulüne uygun seçilmeleri ve atanmaları için yetkinin hangi mercide olması gerektiğine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin usulüne uygun seçilmeleri ve atanmaları için yetkinin hangi mercide olması gerektiğine ilişkin görüşleri Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin usulüne uygun seçilmeleri ve atanmaları için yetkinin hangi mercide olması gerektiğine ilişkin görüşleri

Tema	Katılımcı Kodu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Bakanlık Merkez Teşkilatı	M4, M5, M6, M7, M9, M10	6	60
Valilik	M3, M8	2	20
Belediye	M2	1	10
Kaymakamlık	M1	1	10
Toplam		10	100

Tablo-5 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun okul yöneticilerinin seçme ve atanma yetkisinin bakanlık merkez teşkilatında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Sonrasında valiliklerin okul yöneticisinin seçilmesinde ve atanmasında yetkili olması gerektiği belirtilirken en az yetkinin belediye veya kaymakamlıklarda olması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcıların bu yönde görüş bildirmesinde adil, objektif ve liyakat esaslı atama olacağına dair inançları önemli bir ölçüt olmuştur. Bu duruma yönelik bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Okul yöneticilerini seçme ve atama yetkisi kaymakamlara verilmelidir. Çünkü okul yöneticilerini en iyi o tanır” (K3).

“Seçme ve atama kesinlikle merkez teşkilatı tarafından yapılmalıdır ve yerel yönetime bırakılmamalıdır. Çünkü yerel yönetimde yapılması, objektif olamaz.” (K1).

“Bakanlığa ait olmalıdır. Taşrada ya da farklı kurumlarda olan yetki etki altına alınabilir ve yanlış kararlar verilebilir. Bakanlığın net kuralları, çizgileri ve kriterleri olmalı, kişiden kişiye değişiklik arz etmemelidir” (K7).

Okul yöneticileri öğretmenlik görevini yapanlar içerisinde mi yoksa eğitim yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlayanlar arasından mı belirlenmesi gerektiğine yönelik bulgular

Okul yöneticileri öğretmenlik görevini yapanlar içerisinde mi yoksa eğitim yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlayanlar arasından mı belirlenmesi gerektiğine yönelik görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticileri öğretmenlik görevini yapanlar içerisinde mi yoksa eğitim yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlayanlar arasından mı belirlenmesi gerektiğine yönelik görüşleri

Tema	Katılımcı Kodu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Öğretmenlik mesleğinden seçilmiş olması	M1, M2, M3, M4, M9	5	50
Eğitim yönetimi mezunu olması	M5, M8	2	20
Eğitim yönetiminden mezun olmuş ve öğretmenlik yapan kişilerden seçilmesi	M6, M7, M10	3	30
Toplam		10	100

Tablo-6 incelendiğinde, yöneticilerin öğretmenlerden mi yoksa okul yöneticileri arasından mı seçilmesine yönelik görüşlerin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasındaki genel görüş, okul yöneticiliği yapacak kişilerin öğretmenlik mesleğini icra ediyor olmasıdır. Bunun yanında bazı katılımcılar okul yöneticisi olacak kişinin öğretmenlik yapmasının yanında eğitim yönetimi alanında mezuniyetinin olmasının daha uygun olabileceğini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenlik mesleğini yapanlar arasından seçilmelidir. Çünkü öğretmenlik mesleğini bilmeyen kurumları yönetemez, empati kuramaz” (K2).

“Öğretmenlik mesleğini icra etmeden eğitim yöneticisi olmasını sağlıklı bulmuyorum. Fakat mesleği icra edenler içerisinde eğitim yönetimi mezunu olanlar daha avantajlı olmalı. Akademik bilgi ve gelişmişlik, sahadaki atmosferle (öğretmenler odası, sınıf içi vs) harmanlanmalı” (K4)..

Elde edilen bulgular ışığında okul yöneticilerinin atanma kriterleri, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak incelendiğinde katılımcıların bazıları yönetici atama ölçütlerinin yeterli olduğunu, bazıları yetersiz olduğunu, bazıları ise kısmen yeterli olduğunu dile getirmiştir. Okul yöneticisinin bilgi seviyesi, iletişim becerisi, aldığı eğitim düzeyi, mevzuata hakimiyeti, bilgi seviyesi, adaletli, liyakatli ve vizyon sahibi olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşleri dikkate alındığında yöneticilerin seçilmelerinin ve atanmalarının Bakanlık Merkez Teşkilatı tarafından yapılması, atamaların hakkaniyete uygun, objektif olarak yapılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmen olanlar arasından mı yoksa eğitim yönetimi mezunları olanlar arasından mı seçilmesi gerektiğiyle ilgili olarak katılımcılar üç farklı görüş bildirmişlerdir. Yöneticiliği ayrı bir meslek olarak değerlendirilmesi ve öğretmenlikten farklı olması sebebiyle, okul yöneticilerinin eğitim yönetiminden mezun olanlar arasından seçilmesi gerektiğini savunanların yanında, öğretmenlik mesleğini icra etmeyen birinin, okul yöneticisi olamayacağı görüşler arasında yer alırken, eğitim yönetimi alanında mezun olan ve öğretmenlik mesleğini icra edenlerin atanması gerektiğini düşünen katılımcıların ise çoğunlukta olduğu görüşler arasında yer almaktadır.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

1998 yılından 2018 yılına kadar yayınlanan yönetmeliklerin, rotası belli olmayan, adeta bir limandan bir limana sürüklenen bir gemiyi andırdığı anlaşılmaktadır. Genel olarak yıldan yıla yönetici atama mevzuatında değişikliklere gidildiği, sorunları gidermek ve eleştiriler doğrultusunda revize etmek adına ölçütlerde çeşitli yeniliklerin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bütün bu çabalara rağmen nitelikli yöneticilerin seçiminde kullanılan ölçütlerin, ihtiyaca uygun olmadığı ve sürekli olarak uygulamada sıkıntılar

doğurduğu açıktır. Eğitim yöneticilerini belirlerken, ülkenin eğitim politikasına uzun vadede en iyi şekilde hizmet edecek, liyakatli kişileri tespit etmek gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilme yolunun izlenmesi, eğitim yöneticilerini diğer yöneticilerden ayıran ayrıcalık veren bir husustur. Bu ayrıcalığın eğitim yöneticiliği statüsünü besleyecek ve toplumsal olarak pozitif etkisi olacak şekilde değerlendirilip değerlendirilemediği ise tartışma konusudur. Eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi; eğitim atmosferini bilmeyen, pedagojik bilgi sahibi olmayan, eğitim ortamlarının kendine has değişkenlerini yaşamayan birinin standart yöneticilik bilgileri ile eğitim kurumunu yönetmesinin mümkün olmadığını, bu nedenle eğitim kurum yöneticilerinin daha ayrıcalıklı ve özel yöneticiler olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Eğitim kurumu yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde yapılan değişikliklerin tekrar tekrar değiştirilmesi, yöneticilerin uzun vadeli kişisel ve kurumsal hedefler koymaktan kaçınmalarına, kişisel gelişimlerine odaklanamamalarına neden olmaktadır. Hatta bu değişikliklerin öğretmenler tarafından yöneticileri otorite olarak kabul etmemelerine neden olabilmekte ve onlarla yıkıcı çatışmalara girebilmektedirler. Hemen hemen her yönetmeliğe konan, “belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak” şartı sonrası yöneticilik yapmaya başlayan bir kişinin mevcut yönetmelikteki şarta göre sekiz yıl yöneticilik yapması ve daha sonra yöneticilik yapmaktan kaçınması ya da yaptırılmaması devletin stratejik planları ile örtüşmemektedir. Çünkü eğitim kurumu yöneticiliği konusunda aslında yetiştirilmiş bir yöneticinin verimli olması beklenen zamanda bırakması ve aynı sürecin yeni yönetici adayları için çalıştırılması sistemin zararına olacaktır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin seçilmesi kadar devamlılığının da sağlanması gerekmektedir. Eğitim yöneticileri sıklıkla değiştirilen atama süreci konusunda güvensizlikle yaşamamalıdır. Bunun yerine bu kaygılardan uzak, çağın gereklilikleri ile hazırlanmış, eşit, adil, ölçülebilir, gözlenebilir ve seçim süreci denetlenebilir kriterlerle yöneticilik kriterleri oluşturulmalıdır. Bu kriterlere göre istekli kişiler sürece dahil edilmeli ve gelişim ve değişime ayak uydurabildikleri sürece ve performanslarına göre sürecin içerisinde kalacaklarını bilmeleri gerekir. Oysa eğitim yöneticisinin odak noktası, kurumundaki eğitim faaliyetlerinin kalitesini olabilecek en üst noktaya taşımak olmalıdır. Sözlü mülakatlar, ülkenin üye bakımından en yoğun temsil edilen en az üç sendikanın gözlemciliğinde, gerekirse kamera kayıtlarının yapıldığı bir atmosferde, akademisyenlerin gerçekleştirdiği bir mülakat ortamında gerçekleştiği takdirde tarafsız ve objektif yapılabilir. Bu mülakatlarda ezber bilgi (zarftan çıkan sorular gibi) yöntemi değil; iletişim becerileri, temsil, beden dili kullanımı gibi yazılı olarak ölçmenin mümkün olmadığı alanlar dikkate alınmalıdır.

Yönetmelikle birlikte yayınlanan yönetici değerlendirme formunda yer alan Ek-2 formunda alınan yönetici adayının meslekteki hizmet süresi, aldığı eğitimler, hizmet süresi içerisinde almış olduğu ödüller ve cezalar gibi bölümlerinden oluşmaktadır. Yönetici atama kriterleri arasında yer alan ödüllerin verilmesinde objektif kriterlerin esas alınmasında yaşanan sorunların olması ve yönetici atama yönetmeliğinde etkisinin yüksek olduğunu ve bu nedenle bununla ilgili birçok soru işaretlerinin olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014; Özmen ve Kömürlü, 2010). Ayrıca yüksek lisans, doktora puanlamasının olması gerekliliğine rağmen öğretmenlerin yüksek lisans yapmaları önündeki zorlayıcı engellerin ortadan kaldırılmasında yarar vardır. Özellikle bazı yüksek lisans programlarının ücret karşılığı yapıldığı algısının olması, geneldeki akademik ilerlemenin önemine zarar vermektedir.

Bu nedenle yönetici atama ve yetiştirilmesi uluslararası standartlara uygun bir şekilde tarafsız, adil, liyakate uygun yapılmalıdır. Bugün gelişmişlik seviyesi ileri noktalara ulaşan ülkelerin hemen hepsi geldikleri noktaları eğitime borçlu olduklarını ifade etmektedirler. İnsan ve toplum yaşamı için bu kadar önemli olan okullarımızdaki eğitimin niteliğinin de istenilen seviyelerde olması için yöneticilerinin mutlaka yüksek standartlarda olması gerekir. Sonuç olarak bu araştırma, okul yöneticilerin atama kriterlerine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlandırılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda yönetici atama ve yetiştirmede öğretmenlerin, yönetici yardımcılarının ve hatta diğer paydaşların görüşlerinin alındığı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Atalay Mazlum, A. (2018). Milli eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: hukuksal açıdan değerlendirme. Y. Karaman Kepenekçi ve P. Taşkın (Ed.) *Prof. Dr. Emine AKYÜZ' e armağan, akademisyenlikte 50 yıl içinde* (ss. 559-569) Ankara: Pegem A.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bakioğlu, A. ve İnandı, (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 513-529.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2).
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara, Gül Yayınevi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.
- Davey, L. (1990). The application of case study evaluations. *Practical assessment, research, and evaluation*, 2(1), 9.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Fleetwood, K. L. (1987). *The conflict management styles and strategies of educational managers* (83). University of Delaware.
- Gümüşeli, A. I. (2001). Çağdas okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 123-149.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin öz yeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 275-294.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 245-257.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.
- Kurşunoğlu, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici seçme, yetiştirme ve atamasına ilişkin görüşleri. *IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 14-15.
- Özan, M. B., Gavcar, M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1).
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Schmitt, N. ve Schechtman, S. (1990). The selection of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 3(3), 231-238.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010) 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 171-185.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.