



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLİĞİNİN MESLEKLEŞMESİNE İLİŞKİN
YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ (DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Tayfur YILMAZ

DENİZLİ-2019

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLİĞİNİN MESLEKLEŞMESİNE İLİŞKİN
YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ (DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Tayfur YILMAZ

Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Tayfur YILMAZ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri (Denizli İli Örneği)” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .../.../2019 tarih ve Sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Tayfur YILMAZ

TEŞEKKÜR

Proje çalıőmamın planlanma, araştırma, yürütölme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ışığında őekillendiren hocam ve danıőmanım Sayın Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e,

Yüksek lisans eğitimimim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim bütün hocalarıma,
Anketleri eksiksiz ve içtenlikle dolduran katılımcılarıma,

Yüksek lisans dönem projesini yazmamda desteğini ve emeğini esirgemeyen aileme;

Tüm kalbimle teşekkür ederim.

Tayfur YILMAZ

ÖZET

Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri (Denizli İli Örneği)

Tayfur YILMAZ

Bu araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılı güz döneminde Denizli ili Pamukkale ilçesinde ilköğretim okullarında yapılmıştır.

Bu araştırma okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek olma görüşünün yaygınlaşmaya ve tartışılmaya başladığı son günlerde, bakanlığımızın da 2023 Eğitim Vizyonu 'nu açıklamasının ardından ayrı bir önem ve ihtimam kazanmıştır.

Araştırmanın amacı okul yöneticiliğinin mevcut durumu, okul yöneticilerinin belirlenme yöntemleri ve süreçleri, maaş ve ek ders durumları, hangi eğitimlerden geçmeleri gerektiği, özlük hakları gibi belli başlı alanlarda yöneticilerin görüşlerini yansıtmak, bir meslek olarak mevcut durumunu, akademik çevrelerin tüm meslekler için kabul ettikleri ölçütler çerçevesinde değerlendirmektir. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma nitel bir araştırma olduğundan, çalışma boyunca sınırlı sayıda kişi ile daha derinlemesine çalışabilmek amacı ile örneklem tekniği olarak olasılık temelli olmayan örneklem tekniklerinden 'amaçlı örneklem' kullanılmıştır.

Ayrıca araştırmanın bulguları başka araştırmacılar tarafından değerlendirilmiş ve güvenilirliği sağlanmıştır. Her katılımcıya aynı sorular aynı vurgu ve tonlama ile her birine sorulmuş, 8 (sekiz) müdür ve 7 (yedi) öğretmen ile görüşülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Meslekleşme, meslek, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
ALAN YAZIN TARAMASI.....	7
2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları	7
2.1.1. Yönetim Kuramları.....	8
2.1.1.1. Klasik yönetim teorisi.....	8
2.1.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı.	9
2.1.1.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı.	9
2.1.1.1.3. Bürokrasi yaklaşımı.	9
2.1.1.2. Neo-klasik yönetim teorisi.....	10
2.1.1.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı - Elton Mayo.	10
2.1.1.2.2. X ve Y Kuramı - Douglas Mcgregor.	10

2.1.1.2.3. Z Kuramı - William Ouchi.....	11
2.1.1.3. Modern Yönetim Teorisi.	11
2.2. Eğitim Yönetimi Kavramı ve Anlamı.....	12
2.3. Eğitim Yöneticisi	13
2.4. Okul Yöneticisi	13
2.5. Okul Yöneticiliğinde Karşılaşılan Sorunlar.....	15
2.6. Türkiye’de Yönetici Seçme Uygulamaları	19
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	25
YÖNTEM	25
3.1. Araştırmanın Modeli	25
3.2. Evren ve Örneklem	26
3.3. Verilerin Toplanması	26
3.4. Verilerin Analizi	26
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	28
BULGULAR.....	28
BEŞİNCİ BÖLÜM	37
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	37
5.1. Sonuç ve Tartışmalar	37
5.2. Öneriler	39
KAYNAKÇA.....	41
EKLER.....	43
EK-1: Görüşme Soruları	43
ÖZGEÇMİŞ	44

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: <i>Araştırmaya Katılan Kişilerin Özellikleri</i>	28
Tablo 2: <i>Okul Yöneticiliği Meslek Olsun Mu? Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	29
Tablo 3: <i>Okul Yöneticisi Nasıl Belirlensin? Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	30
Tablo 4: <i>Kimler Okul Yöneticisi Olsun? Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	31
Tablo 5: <i>Okul Yöneticisi Nasıl Bir Eğitim Almalı? Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	32
Tablo 6: <i>Okul Yöneticisi Ne Kadar Maaş Alsın? Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	33
Tablo 7: <i>Okul Yöneticisi Ne Kadar Süre Görev Yapsın? Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	35
Tablo 8: <i>Okul Yöneticiliği Kariyer Basamakları Neler Olsun?</i> <i>Sorusuna İlişkin Bulgular</i>	36

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ile araştırmada kullanılan kavramların tanımları üzerinde durulmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1974: Akt. Yiğit, 2008). Bireyde davranış değişikliği oluşabilmesi için; bireyin öğrenmeye istekli olması, bedensel ve zihinsel yeteneklerinin elverişli olması ve öğrenme ortamının uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle insan gelişmeye uygun özellikleriyle, belli bir süre formal olarak eğitim sistemi içinde eğitilmektedir (Esen, 2009).

Eğitimin kasıtlı ve istendik olması ifadesiyle anlatılmak istenen ise eğitimin belirlenmiş bir hedefe yönelik olması ve bu amaç için gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir.

Bilimsel ve teknolojik alanda gerçekleşen gelişmeler, toplumsal ve ekonomik alanda yaşanan değişiklikler ve rekabet ortamı; özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de çalışanların göreve alınma ve bu görevlerde kalma koşullarını değiştirmiştir. Eğitim etkinliklerinin planlı ve formal olarak gerçekleştiği yerler olan okullar da bu değişimden etkilenen örgütler arasındadır.

Bu değişim görevi okuldaki insan gücünü ve maddi kaynakları verimli şekilde kullanarak; örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve eğitimin kalitesini artırmak olan eğitim liderlerinin seçimini de önemli hale getirmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumları yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi konusunda ilgili problemleri ortadan kaldırmak amacıyla geçmişten günümüze pek çok yönetmelik ve genelge çıkarmıştır. Bu durum atamaların dönemsel olarak değişiklikler göstermesine sebep olmuştur.

Nitelikli okul yöneticilerini seçmek ve görevlendirmek amacıyla ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları ilk kez 7. Milli Eğitim Şurası'nda masaya yatırılmıştır. 14. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticiliğine ilişkin pek çok yeni düzenlemenin yapılması karara bağlanmıştır. (MEB, 1993, s:2).

Yakın döneme bakıldığında; 1999-2003 yılları arasında okul müdürleri, değerlendirme ve seçme sınavlarıyla kadroya alınırken, 2003-2009 yılları arası sınav

kaldırılarak okul müdürlerini atama yetkisi bakanlığa ve valiliklere verilmiş, seçme kriterlerinde kıdem ön plana çıkarılmıştır. 2009 yılında yeniden yazılı sınav ile müdürlük kadrolarına atama yapılmaya başlanmıştır. 18.06.2014 tarih ve 29034 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik” ile daha önce kalıcı kadro verilen okul müdürlüğü ayrı bir kadro olmaktan çıkarılmış ve görevlendirme kapsamına alınmıştır. Bakanlık, bu durum için öğretmenliğin asli görev olduğu ve okul müdürlüğünün ikincil bir görev olması gerektiği vurgusunu yapmıştır. Yöneticilikte dört yılını doldurmuş olan tüm okul müdürleri önce öğretmenlik kadrosuna alınmıştır. Daha sonra öğretmen, öğrenci, veli ve bağlı buldukları milli eğitim müdürlüklerinin katılımı ile bir değerlendirmeye tabii tutularak içlerinden 75 puan ve üzeri alanların görev süresi uzatılmış; başarısız bulunanlar ise norm kadro uygunsa görev yaptıkları okullarda, uygun değilse kadro açığı olan başka bir okulda öğretmen olarak görevlendirilmişlerdir. 06.10.2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik” e göre ise müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılmaya başlanmış ve günümüzdeki yönetmeliğe kadar bu şekilde süre gelmiştir.

Günümüzde ise; 22.04.2017 tarih ve 30046 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” ne göre müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı atamaları değerlendirme ve mülakat yapılarak gerçekleştirilmektedir.

Eğitim etkinliklerinin planlı ve formal olarak gerçekleştiği yer, okullardır. Okul, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinin beklendiği ve kişilerin birbirleriyle etkileştikleri bir ortam sunmaktadır. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirmektedir. Okulda, insan kişiliğinin biçimlenmesi için öğrenmeler gerçekleştirilerek, eğitim hizmeti üretilir (Saylan, 2007). Günümüz bilgi toplumunun eğitim kurumlarında, bilginin aktarılmasından çok, bilgiye nasıl ulaşılacağı ve nasıl üretileceği üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla okulların asıl işlevi öğrencilerin öğrenme potansiyellerini geliştirmek ve çağın gereklerine uygun insanlar yetiştirmek olmalıdır (Tonbul ve Yalçınkaya, 2003). Bu anlamda okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliği ve eğitimin yönetimini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için elde bulunan madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir (Aydoğdu, 2008).

Bir okul yöneticisinin okul yönetiminde başarılı olabilmesi için alan ile ilgili bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Bilimsel araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre yönetici seçiminde yeterliklerin dikkate alınması, belirlenen okul yöneticilerinin bu niteliklerinin sınanması ve seçilen yöneticilerde çalışmalar çerçevesinde standart bir düzen içinde niteliklerin sağlanması gerekmektedir. Böylelikle eğitim sisteminde sık sık karşılaşılan okul yönetme sorunlarına sağlıklı çözümler üretemeyen, insan ilişkilerinde zayıf ve buna benzer özelliklere sahip okul yöneticilerinin görev alması nlenebilir (Gedikoğlu ve Bülbül, 2009). Cemaloğlu'na (2005) göre, okul yöneticisi zorunlu olarak sorunları çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticilerinin, hizmet öncesinde problem çözme teknikleri konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri kazanmış olması gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin profesyonel anlamda yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi, dünya çapında yeterince yaygınlık kazanmamıştır. Dünyada okul sayısı fabrika sayısından daha çoktur. Ekonomik anlamda mal üreten örgütlere yöneticilik yapan kişilerin yetiştirilmesi için üretilen bilimsel bilgi birikimi, eğitim örgütlerine göre çok daha fazladır. Gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, klasik yöneticilik rollerini geliştirmeden daha çok, eğitimsel liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme programları, ülkeler arasında farklılıklar göstermekle birlikte, son yılların yetiştirme programlarında eğitim yöneticisi yetiştirme yerine, "eğitim liderlerinin yetiştirilmesi" anlayışı ön plana çıkmıştır. Eğitim yönetimi araştırmalarında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, eğitimsel reform projelerinin temel hedeflerinden biri olarak belirlenmiştir (elik, 2002).

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para ve araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır (Ilgar, 2005). Ancak eğitim sisteminde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasında önemli engeller bulunmaktadır. nemli engellerden biri öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin birbirleriyle karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Bu karışım "ğretmen yöneticisi" tipinin doğmasına ve ğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Ancak hem öğretmenlik hem de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanlarıdır. Birindeki bilgi birikimi ve formasyon diğeri için yeterli değildir. Okul yöneticilerinin öğretmenlik becerilerinden farklı olarak yönetim süreçleri, personel yönetimi, okul yönetimi ve

ekonomisi, öğretimsel ve teknolojik liderlik, iletişim vb. alanlarda iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Arıkan, 2007). Yöneticilik de öğretmenlik gibi bir meslek ise okul müdürlüğünün de bir eğitimi olması gerekmektedir. Bu nedenle hizmet öncesi yönetici eğitiminin kurumsallaşması, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine hizmet edecektir (Işık, 2003).

1.1.1. Problem Cümlesi

Denizli il merkezinde çalışan okul müdürleri ve öğretmenler okul yöneticiliğinin bir meslek olması konusunda neler düşünmektedirler?

1.1.2. Alt Problemler

1. Okul müdürleri, yöneticiliğin bir meslek olmasına olumlu mu bakmaktadırlar? Neden?
2. Okul müdürleri, mevcut yönetici atama sürecinden memnun mudurlar? Neden?
3. Okul müdürleri yöneticiliğin bir meslek olabilmesi için ne gibi koşulların bulunması gerektiğini düşünmektedirler? Neden?
4. Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışma süresinin ne kadar olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir? Neden?
5. Okul müdürleri, kariyer basamaklarına ilişkin olarak neler düşünmektedirler? Neden?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda ilimizde dolayısıyla ülkemizde yöneticilerin görüşlerini yansıtmak, bir meslek olarak mevcut durumunu, akademik çevrelerin tüm meslekler için kabul ettikleri ölçütler çerçevesinde değerlendirmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları iş için eğitim

düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003, s.90).

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan yöneticiler ve öğretmenler anketteki sorulara samimi ve içten cevaplar vermiştir.
- Bu araştırmadaki bulgular, araştırmacıları tarafından objektif bir şekilde raporlaştırılacaktır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi kurumlarda okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda, okul müdürlerinin bir meslek olarak mevcut durumunu, akademik çevrelerin tüm meslekler için kabul ettikleri ölçütler çerçevesinde değerlendirmek amacıyla Denizli ili merkezinde görev yapan eğitim kurumu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin görüş ve önerilerini betimlemekle sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramlar aşağıda tanımlandıkları biçimiyle kullanılmıştır.

Eğitim: Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik davranış değişiklikleri meydana getirme süreci, (Ertekin, 1998: 12).

Eğitim Kurumu: Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları,

Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci

ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37'nci maddelerine göre verilen ikinci görevi,

Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsayan; yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacı ile bakanlık tarafından hazırlanan düzenleyici kuralların tümüdür (Yeloğlu, 2008, s.8).

Meslek: Özel bir uzmanlık alanı bilgisi, uzun ve yoğun bir akademik hazırlık gerektiren bir iş olarak tanımlanmaktadır (Carr-Sounders, 1962). Hoyle'a göre (1995) ise meslek, toplumun gönenci için yaşamsal öneme sahip işlevleri yerine getirmede üst düzeyde bilgi ve becerileri kullanan iş ve uğraş alanlarını ifade etmektedir. Hodson ve Sullivan (2002) ise mesleği yüksek statüye sahip, bilgi temelli iş olarak tanımlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN YAZIN TARAMASI

Araştırmamızın bu bölümünde konumuzu açıklayabilecek şekilde oluşturulan kavram haritası çerçevesinde alan yazını ve literatür taraması yapılmıştır. Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunu daha iyi açıklayabilmek için yönetim, yönetim kuramları, okul yöneticiliği, liderlik ve iletişim konularına kısaca değinilmiştir.

2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

Yönetim, “belli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli şekilde kullanma süreci” ifade edilmektedir (İlgar, 2005, s.13).

Genç (2005) ise yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik, bilinçli ve başarılı bir biçimde uygulanması ile ilgili faaliyetlerinin tümüdür şeklinde tanımlamıştır.

Arı ve Deniz (2008) yönetimi bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabası olarak tanımlamaktadır.

Güneş’e (2010) göre yönetim, toplum içinde yaşamak zorunda ve olaylar karşısında ne yapacağını bilmesi zor olan insanla ilgili bir kavramdır.

Vural’a (2008) göre yönetimsel başarı, yönetime ait karar verme, planlama, organize etme, etkileme, koordinasyon sağlama ve değerlendirme süreçlerini tam anlamıyla doğru kullanabilme ile ilişkilidir.

Yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Yönetici ise kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerini tedarik eden, mal ve hizmetleri müşterilere sunmak için çalışanı yönlendiren ve belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişidir. İlgar (2005, s.36)’a göre yönetici; “Belirli birtakım hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kurulan kurumların bu hedeflerine ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Yönetici, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, kaynakları kullanma yetki ve sorumluluğu olan kişidir. Yönetici, kurumsal yapıyı kurar ve kurumsal amaçları yerine getirir. Yönetici kısaca, kurumlarda planlama, örgütleme, kadrolama, koordinasyon,

yöneltme ve denetim gibi yönetsel görevleri yerine getiren kişidir. Yönetici kurumda, çalışanların işten doyumlarıyla kurumsal amaçların gerçekleştirilmesini dengelemeye çalışır. Kurumda yasal yetkisini kullanarak, çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirir(Genç, 2008, s.20).

Kurumda önemli işleri üstlenen yöneticilerin şüphesiz birçok özellik ve yeteneğe sahip olması gerekir. Başarılı bir yöneticide bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Bozan, 2001, s.21; Akt: Katman, 2010, s.4-5);

- Görevi ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilme,
- İş ve iş görenlerini yakından tanıyabilme,
- Zamanında ve doğru karar verebilme,
- Tarafsız ve insancıl olabilme,
- Sorumluluk taşıyabilme,
- Hoşgörülü olabilme,
- Grup çalışmasını özendirilme,
- Demokratik olabilme,
- İyi bir eğitici olabilme,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olabilme.

Yöneticinin görevi, kurumun amaçlarını saptamak ve kurumu maddi ve insani bütün kaynaklarıyla, bu amaçlara yöneltmektir. Amaçlara ulaşabilmek için karar alır, aldığı kararları uygular, üretim faktörlerini (işgücü, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji) bulur, düzenler ve örgütler (Doğan, 1998, s.8; Akt: Ramazanoğlu, Demirel ve Savucu, 2005, s.116).

2.1.1. Yönetim Kuramları

2.1.1.1. Klasik yönetim teorisi.

Klasik Yönetim Teorisinin iki temel düşünce üzerine kurulduğu söylenmektedir. Bunlardan ilki, örgütlerde rutin işlerin yürütülmesinde, insanların makinelere ek bir unsur olarak görülmesi; diğeri ise örgütün sadece biçimsel yapısının dikkate alınmış olmasıdır. Klasik teori, örgütün insani ve sosyal yönünü göz ardı etmiştir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s:103). 1900'lü yılların başlarında Amerika'da klasik yönetim teorisi olarak adlandırılan yönetim akımlarının özünde, işletmelerde daha üst düzey verim elde edilmesi

düşüncesi yatmaktadır. Klasik yönetim kuramları olarak adlandırılan bu kavramlar, Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetim Kuramı", Henry Fayol'un "Yönetim Süreçleri Kuramı" ve Max Weber'in "Bürokratik Yönetim Kuramı" dır (Canaktan vd. , 2011'den Akt. Gülşen ve Gökyer, 2015, s:165-166).

2.1.1.1.1. Bilimsel yönetim yaklaşımı.

Verimi arttırmak için insanın makineye ek üretim unsuru olarak görüldüğü bu yaklaşımın kurucusu Frederick Winslow Taylor'dur. Çalışanlardan yüksek verim alınması için maddi ödülleri savunur ve teşvik edici veya parça başına ücret sistemini önerir. Bilimsel yönetim yaklaşımı kişinin sosyal ve psikolojik yönüyle ilgilenmemiş, çalışanı isteklendirmede parayı önemsemiştir(Aydın, 2005).

2.1.1.1.2. Yönetim süreci yaklaşımı.

Bu yaklaşımı Fransa doğumlu (1841–1925) Henri Fayol geliştirmiş ve Avrupa'da çağdaş yönetim düşüncesinin öncüsü olmuştur. Fayol, yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş ve işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olarak ikiye ayırarak daha önce yalnızca teknik açıdan incelenen yönetim olayına yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Fayol'un yönetime ikinci bir katkısı da, bir takım yönetim ilkeleri ortaya koyarak bunları açıklamaktır. Fayol'un toplam on dört yönetim ilkesi bulunmaktadır. Bunlar; iş bölümü ve uzmanlaşma, yönetim birliği, merkezileşme ilkesi, yetki ve sorumluluk ilkesi, hiyerarşi ilkesi, kumanda birliği ilkesi, disiplin, hakkaniyet ilkesi, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü ilkesi, çalışanların ödüllendirilmesi, düzen ilkesi, personelin devamlılığı ve denge, girişim ilkesi ve birlik ruhu ilkesidir (Leblebici, 2008).

2.1.1.1.3. Bürokrasi yaklaşımı.

Alman hukukçusu ve sosyoloğu olan Weber etkili ve verimli bir örgütün olabileceği inancıyla bürokrasi kuramını geliştirmiştir. Weber'in bürokrasi modeli işlerin hızlı, doğru, karışıklıktan uzak ve disiplinli bir biçimde yapılmasını amaçlamaktadır. Weber'in bürokrasisi beş öğeden oluşmaktadır. Bunlar; işbölümü ve uzmanlaşma, bireysel olmayan (nesnel) yönelim, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler ve meslek (kariyer) yönelimidir (Karip, 2004).

2.1.1.2. Neo-klasik yönetim teorisi.

İşletmeler büyüdükçe yönetimler karmaşıklaşmaya başlamış; merkezci yönetim anlayışı yetersiz kaldığı için yöneticiler kendilerini kaos içinde bulmuşlardır. Yönetim anlayışının değişmesinin aynı sıra insanlarda daha bilinçli olmaya başlamışlardır. Bütün bu gelişmeler karşısında klasik yönetim yaklaşımı yetersiz kalmıştır ve yeni yöntem arayışları başlamıştır ve bunun neticesinde Neoklasik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Neoklasik yaklaşımlar, yönetime yeni ilkeler koymaktan ziyade, klasik yaklaşımın açıklarını kapatmaya çalışan bir yaklaşımdır.

2.1.1.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı - Elton Mayo.

Mayo, yönetimde insan ilişkilerini ön plana çıkararak yaklaşımıyla, örgüt yönetimine farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Neoklasik teoriler içinde yer alan insan ilişkileri yaklaşımı bir takım deney ve araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Neoklasik yaklaşımın doğuşuna Hawthorne Araştırmaları başlangıç teşkil etmiştir. Söz konusu araştırma sonunda klasik teorilerde değinilmeyen iki temel sonuca ulaşılmıştır. Bu iki temel unsur şunlardır (Gülşen ve Gökçer, 2015, s:167-172) :

- Bireyin (insanın) önemi,
- Çalışma gruplarının (sosyal grupların) önemidir.

İnsan ilişkileri akımının dikkat çeken uygulamalarından biri de, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin meydana getirdiği informal örgütün yönetici tarafından kabul edilmesi ve yöneticinin davranışını etkilemesidir. Çok gruplu olan eğitim örgütlerinde informal örgüt önemli etkileşim yapılarını meydana getirir, işbirliğini artırır, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur (Bursalıoğlu, 2012, s:30).

2.1.1.2.2. X ve Y Kuramı - Douglas McGregor.

McGregor'un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor'a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (Aktan, 1999, s:22). İnsan doğası ile yönetim stilleri arasında bir bağ olduğunu varsayarak hareket eden McGregor, insana farklı bakan yönetim anlayışlarını X ve Y kuramları ismi altında iki zıt kutup şeklinde açıklamıştır (Gülşen ve Gökçer, 2015, s:167-172).

D. Mc Gregor, X kuramıyla kötümser bir bakış açısı sergilerken, Y kuramıyla iyimser bir bakış sergilemektedir. Gregor'un ortaya koyduğu bu iki zıt varsayım, yöneticilerin kendi yönetim tarzlarını belirlerken, yönetimleri altındaki insanlara bakış açıları yönetim tarzlarını belirlemede önemli etken olacaktır. Yöneticilerin bakış açısı, yönetim stillerini de etkileyecektir (Gülşen ve Gökyer, 2015, s:167-172).

Öğretmenlerin liderlik biçimleri de X ve Y teorileri ile eşleştirilebilir. Sınıf içi ilişkilerde X teorisini esas alan öğretmenler, çoğunlukla öğrencilerin davranışları ile ilgilenirler. Öğrencilerin kapasitelerini statik, gelişemez ve etkisiz olarak kabul ederler. Y teorisini esas alan öğretmenler ise; öğrencilerin var olan yeteneklerinden çok gelişim ve büyüme potansiyelleri ile alakadar olurlar(Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s: 121-122).

2.1.1.2.3. Z Kuramı - William Ouchi.

Ouchi, Z Kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim biçimlerini karşılaştırıp, her ikisinin sentezinden oluşan bir yönetim biçimi oluşturmuştur. Bu kuramın yönetim felsefesini ise, yönetici ve iş görenlerin sorumluluğu paylaşabilecekleri ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar sürecine katılımı ana unsurları oluşturmaktadır (Gülşen ve Gökyer, 2015, s:167-172).

Z Teorisinin, yönetim bilimde “ekonomik insan” anlayışından sonra 1970’li yıllarda ortaya çıkan “psikolojik insan” anlayışını temel aldığı ve işletmelerde bu yeni insan anlayışının yaygınlaşmasında katkı sağladığı görülmektedir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s:124).

2.1.1.3. Modern Yönetim Teorisi.

Modern yönetim ve örgüt teorisi, klasik ve neoklasik yönetim ve örgüt teorilerinden sonra medya gelmiştir. Modern teorinin esası, klasik ve neoklasik yönetim teorilerinin noksanlarını ve açıklarını kapatabilmek, pozitif kısımlarından faydalanmaktır.

Modern yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturan akımlar Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımının temel düşüncesi, her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağıdır(Esen, 2011, s:38). Bunlar dışında çağdaş kabul edilen pek çok kuram daha bulunmaktadır. Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, JIT Sistemi gibi birçok yaklaşım yönetim anlayışını şekillendirmektedir(Gülşen ve Gökyer, 2015, s:179).

2.2. Eğitim Yönetimi Kavramı ve Anlamı

Her insan sahip olduğu birçok yetenek ve ihtiyaçlarıyla birlikte dünyaya gelmektedir. İhtiyaçların karşılanması ile yeteneklerin kullanılabilmesi ve geliştirilmesi için insanların yaşamları boyunca süren bir yetiştirme ve yetiştirilme sürecinin içerisine girmektedirler. En geniş anlamıyla, eğitim bu yetiştirme ve yetiştirilme sürecinin tamamını kapsayan bir kavramdır (Ergun ve diğerleri, 1999, s.2).

Eğitim, insanların kişiliklerini, mesleki yeteneklerini ve kalite bilinçlerini geliştirebilmek; kişileri, yeniden yapılandırılan kalite standartlarına uydurmanın yanı sıra ahlaki değerlere saygı duymaya yöneltmek, toplumları öğrenen, araştıran, düşünen, tartışan, çözüm üreten toplumlar şekline dönüştürmek için önemli bir araçtır (Şimşek, 2002, s.133).

Eğitim yönetimi alanı son yıllarda dünyada ve Türkiye’de kuram ve uygulama açısından önem kazanmıştır. Dünyada ve Türkiye’de gelişen sosyal, politik ve ekonomik süreçler sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları ve sorunlarının çözümünde eğitim yöneticilerine şüphesiz ki önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda, başta Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Avustralya ve Kanada gibi ülkeler olmak üzere küresel anlamda alanı tanımlamaya ve bilgi birikimini belirlemeye yönelik çeşitli akademik çalışmalar söz konusudur. Eğitim yönetimi, yirminci yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri’nde üniversitelerde açılan bölümler aracılığı ile ilk kez akademik anlamda çalışılmaya başlanmış ve zamanla tüm dünyada kuram ve uygulama açısından gelişme kaydederek uzmanlaşma sürecine girmiştir (Örücü ve Şimşek, 2011: 170).

Eğitim yönetimi; eğitim kurumlarını istenilen hedeflere ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Aydoğan, 2008, s.36).

Diğer bir tanımda ise eğitim yönetimi “kişinin davranışlarını da istenilen davranış değişikliğini sağlamak için insan gücünü, maddi ve manevi kaynakların kullanma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Ertan Kantos, Oğuz Çuhadaroğlu ve Taşdan, 2009, s.395). Eğitim yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İlgar, 2005: 14-15);

1. Yönetim bilimi ve sanatı ile ilgili teorik ve uygulamalı bilgiler vermek, eğitim ve okul yöneticisinin yapmak zorunda olduğu işlerle ve işlerin yapılışıyla ilgili ilke, kavram ve teknikleri kavratmak,

2. Türk Milli Eğitim sistemini tanıtmak, sistemin sorunlarını tartışmak ve çözüm önerileri getirmek,

3. Eğitim kurumlarının örgüt ve işleyişleri hakkında bilgi vermek,
4. Eğitim yönetiminin gelişimi (Dünya’da ve Türkiye’de) ile ilgili bilgi vermek,
5. Eğitim yönetimi ile ilgili sorunları tartışmak,
6. Eğitim kurumlarının amacını gerçekleştirebilmesi için yöneticilere düşen görevler hakkında bilgi vermek,
7. Sosyo-ekonomik kalkınmanın en önemli etmeni olan eğitime gerekli miktar ve kalitede yöneticilerin yetişmesini sağlamak; Öğretmen yetiştiren kurumlar öğretmen adaylarını bu amaçlar doğrultusunda yetiştirmeyi onları şimdiden eğitim ve okul yöneticiliği alanında yetkin kılmayı amaçlamaktadır.

2.3. Eğitim Yöneticisi

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Özmen ve Kömürlü, 2010, s.26).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim yöneticisi; bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır (Balyer ve Gündüz, 2011, s. 183).

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B.’nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak (M.E.B.1990) anlayışına gelinmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir (Akt: Okutan, 2000, s.163).

2.4. Okul Yöneticisi

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanıdır. Eğitim politikaları üst düzeyde belirlenir, orta kademedeyi yorumlanır, sistemin dönütünü sağlayan ilk düzeyde ise uygulanır. Bu uygulamayı gerçekleştiren örgütün istenilen nitelikteki lideri

ise okul yöneticileridir (Güçlü, 2000). Okul yöneticileri, amaç ve süreç odaklı olmalıdır. Amaç odaklı okul yöneticisi, yeni eğitim ve yönetim anlayışlarını öğrenme fırsat ve kapasitesine ve okulun performansını iyileştirme konusunda geniş yetkilere sahip olan yöneticidir. Süreç odaklı okul yöneticisi, öğretmenin çabasını, yeteneklerini ve performansını görüp değerlendiren ve öğretmenin kendisini geliştirmesini teşvik eden yöneticidir (Özden, 2000, s.106).

Okul yöneticilerinin örgütsel (kavramsal), teknik ve insan ilişkileri alanlarında da yeterli olmaları gerekmektedir. Örgütsel beceriler, örgütü bir bütün olarak görebilme ve duyabilme yeteneğidir. İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. İnsancıl beceriler ise, yöneticinin yetişkinleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan ihtiyaçları, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Ayrıca tüm bunların yanında, okul iklimini ve kültürünü oluşturabilecek, çatışma, stres, zaman, etik ve toplantı yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları beklenir (Güçlü, 2000).

Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir (Kul ve Güçlü, 2010, s.1023). Okul yöneticileri, okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemlidir. Çünkü okul yöneticileri, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamakta, yönünü belirlemekte ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmektedir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005, Akt: Ağaoğlu ve diğerleri, 2012, s.161).

Okul yöneticileri; insan ilişkileri temelinde ve okulun kendisine özgü özellikleri çerçevesinde işleyişine yardımcı olmak, yüksek moral üretmek ve bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırmak durumundadırlar (Töremen ve Karakuş, 2008, s.2).

Okul yöneticisi, eğitim sisteminin temel yapısını oluşturan eğitim örgütünde kritik roller üstlenen ve okuldaki tüm etkinliklere yön veren kişidir. Günümüzde okul yöneticilerinden beklenen roller değişmiş, okul müdürünün okulun gelişim sürecindeki rolü büyük önem kazanmıştır. Okul yöneticisi, okulda yapılan etkinliklerin, okulun amaçları doğrultusunda yapılıp yapılmadığını bilmek ve işleme kusurlarını ortadan kaldırmak zorundadır (Sarıçam, Selvi ve Göksu, b.t. , s.3).

Okul müdürü, okulda çalışan tüm personele okul, iş ve meslekleri ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi ulaştırmada birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bunun yanında okul müdürü, okulun etkileşim içerisinde bulunduğu dış çevreye, onların ihtiyaç duyduğu gerekli bilgiyi sunmakla da görevlidir. Çünkü okulun dış çevresinde bulunan aileler, iş çevreleri, meslek örgütleri vb. zaman zaman okul ile ilgili bilgiye ihtiyaç

duyabilirler. Bu nedenle okul yöneticileri iletişimin kurulacağı hedef kitleleri tanımak ve ona göre hazırlık yapmak zorundadırlar (Buluç, 2007, s.6-7).

2.5. Okul Yöneticiliğinde Karşılaşılan Sorunlar

Okul yöneticiliği alanında karşılaşılan sorunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Politik platform. Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve politikaları çizmektedir (Gürsoy, 1979, s.39). Ancak, olması gerekenin dışında eğitim yöneticiliği kadrolarına çoğu kez “işe göre adam yerine, adama göre iş” politikası uygulanarak; alanlarında yetişmiş kişiler yerine, politik platformda becerili olanlar atanmıştır. Dolayısıyla eğitim önemli kayıplar vermiştir. Bu konuda en anlamlı tepki 14’üncü Millî Eğitim Şûrası’nda gelmiştir. Şûrada söz alan Ali Erkan’ın yönetici tanımı çok dikkat çekicidir: ”Kumandanı aslan olan geyik ordusu, kumandanı geyik olan aslan ordusunu yenmiştir”. Bu açıklamaya göre, yönetim eğitimi almamış bir yönetici ile birlikte çalıştığı öğretmenler ne kadar nitelikli olursa olsun istenilen başarının yakalanamayacağı ifade edilmektedir. Eğitim yönetimi almış, gerekli bilgi, beceri ve davranışları elde etmiş bir yöneticinin, mevcut madde ve insan kaynaklarını harekete geçirerek istenilen sonuca ulaşması mümkündür.

1970’e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasî tercihlerin aldığı belirtilmektedir (Tekişik, 2000). Eğitim yöneticilerimizin düştüğü veya düşürüldüğü sıkıntılardan çoğunun nedeni, politik yansızlığı koruyamamış olmalarından ileri gelmektedir. Yöneticinin yeterliği ile yansızlığı veya yeterliği ile yanlılığı arasında bir ilişki görülmektedir. Eğitim-siyaset ilişkisi, eğitim yöneticiliğini profesyonel bir alan olmada engellemiş, eğitim yöneticilerini zor durumlara düşürmüştür. Yöneticiler yerinden olma kaygısıyla gelen direktifleri uygulamış ve olması gereken genel geçerli kurallar uygulanamamıştır (Bursalıoğlu, 1987, s.333). Bir ülkede siyasal üst mercilerin, yöneticilerin, amaçları gerçekleştirmiş olup olmadıklarına bakmak yerine, sınırlayıcı kurallara uyup uymadıklarını incelemeyi daha kolay buldukları bir ortamda, istenen değişimlerin ve değişikliklerin olması zordur (Bulut ve Bakan, 2002, s.96).

Eğitim ve siyasetin mutlaka birbirinden ayrılması gerekmektedir. Eğitim; genel geçerli ilkeleri olan, atamaların yeterlilik ve liyakat ölçütlerine göre gerçekleşeceği, değişikliklerin ihtiyaç doğrultusunda yapılacağı bir kurum olmalıdır. İlköğretimden üniversiteye kadar her eğitim örgütündeki eğitim yöneticilerimizin, bu işi bilen, beceren,

istekli, yeterlilik ölçütlerine uyan ve dikkatle seçilen kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Eğitim yöneticilerinin, her hükümet değişikliğinde yerlerinden edilme kaygısı yaşamamaları ve başarılı oldukları sürece görevde kalmaları sağlandığında, eğitim yönetimi alanında büyük bir başarı elde edilmiş olacaktır.

Merkeziyetçi yönetim. Yetkilerinin çoğunluğunun üst yöneticide toplandığı örgüt yapıları, merkeziyetçi örgüt ve yönetim biçimlerini simgeler. Çoğu kez Türkiye’de, merkeziyetçi yönetimden genel ve yaygın bir yakınma vardır. Dünyada bilinen, işleyen en iyi sistem insandır. Yönetim bilimciler, örgütlerin yapı ve işleyişlerini insan sistemlerine benzeterek en mükemmel düzeye getirmeye çalışmaktadırlar (Açıkalm, 1998, s.78). Yetki göçerimi sağlanarak merkeziyetçi yönetimden zamanla uzaklaşmak, yerinden yönetime yönelmek, özellikle okul yöneticiliğini meslek haline getirip, okul yöneticilerinin seçimini, yetiştirilmesini ve atanmasını belli ölçütlerde yapıp yetkilendirmek gerekiyor. Bugüne kadar merkeziyetçi bir yönetim anlayışının gereği eğitim ve okul yöneticileri, bir “yönetici” olmak yerine bir “uygulamacı” olarak görev yapmışlardır (Balci, 2003). Ülkemizde öncelikle okul örgütlenmesi modelinin değiştirilmesinin yanında; okul yönetiminin dağıtık (adem-i merkeziyetçi) bir temelde köklü bir reforma tâbi tutulması iyi okul yöneticileri yetiştirme girişimlerinin ön koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek, 2003).

Son günlerde ülkemizin gündeminde bulunan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı; getirdiği yeni yönetim kavramları ve uygulama modelleri ile toplumun tüm kesimlerinde tartışılırken, dikkatlerin millî eğitime yoğunlaştığı görülmektedir. Tasarının “Merkezi idare tarafından yürütülecek görev ve hizmetler” başlığını taşıyan 7’nci maddesinin (d) bendi, “Millî eğitimde eğitim ve öğretim birliğini sağlama, müfredatı belirleme ve geliştirme” olarak düzenlenmiştir. Tasarının 16’ncı maddesinde, merkezi idari birimlerinin, mahalli idarelerin sorumluluk alanlarına giren görev ve hizmetler için mahalli düzeyde teşkilât kuramayacağı belirtilmektedir. Taşra teşkilâtı kuramayacak dokuz bakanlık arasında Millî Eğitim Bakanlığının yer almadığı görülmektedir. Bu hizmetlerin mahallinde valilikler ve kaymakamlıklar tarafından gerçekleştirileceği ifade edilmektedir. Ancak; Millî Eğitim Bakanlığının taşra teşkilâtlarının il özel idarelerine devredilmesinden vazgeçildiği açıklanmıştır. Millî eğitim gibi önemli bir konunun, toplumun birçok kesiminde daha uzun süre tartışılacağı ve merkezî yönetim anlayışına da şimdilik devam edileceği anlaşılmaktadır (www.tbmm.gov.tr).

Deneme-yanılma süreci. Bireylere, görevle ilgili yeterliklerin, göreve başladıktan sonra ve deneme yanılma yöntemiyle kazandırılmaya çalışılması, zaman, emek, olanak açılarından yüksek maliyet gerektirir. Deneme-yanılma süreçlerindeki yanılmaların neden

olduğu üretim yanlışlarını gidermek, özellikle eğitim sisteminde çok güç ve pahalıdır (Başar, 2000, s.3).

Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Hem gelecek yöneticiler, hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir (Kayıkçı, 2001; Özden, 2000). Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da eğitim yöneticiliği meslekleşmiş bulunmaktadır (Balıcı, 1988, s.440).

Kamu yönetiminin merkeziyetçi yapısı. Türkiye'nin genel yönetsel yapısının merkezden yönetime ağırlık verilerek yapılandırıldığı görülmektedir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde başlayan bu merkezileşme, Cumhuriyet döneminde de sürmüştür ve eğitim örgütlerimizi de etkilemiştir. Bu durum, bütün sorunların Bakanlık düzeyinde çözülebileceği anlayışını doğurduğu için, Bakanlık örgütü gereksiz yere büyümüş ve hantallaşmıştır. Eğitim örgütlenmemizdeki bu merkezi yapı, katı bürokrasiye yol açmakta; yeniliğe ve yaratıcılığa kapalı, statükocu bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Eğitim ve okul yönetimini etkileyen temel öğelerin başında, Türkiye'deki kamu yönetiminin yapısı gelmektedir. Eğitim yöneticisinin yaptıklarını ve tekliflerini amirlerine beğendirmek durumunda olmaları, merkez örgütünün, eğitim yöneticileri üzerindeki ağırlıklarının boyutunu göstermesi bakımından manidardır (Gürsoy, 1979, s.40).

Akademik eğitim. Okul yöneticisinin, okul yönetiminin kavram ve süreçlerini iyi bilmesi; örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmasını, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmasını sağlar. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002, s.2). Ayrıca üniversitelerin eğitim fakültelerinde var olan, kuramsal yönü ağır basan ve ihtiyaca cevap vermeyen eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının okul deneyimi ve klinik deneyim programları ile düzenlenmesi gerekmektedir (Şimşek, 2003).

Türkiye'de eğitim yöneticileri, atama yoluyla görevlendirilmektedirler. Yönetim kadroları rejim ve iktidarlara göre değişebilmektedir. Meslekî çevreler, yöneticilik öğrenimine girmeden önce, öğretmenlik tecrübesi kazanmış olma görüşünü benimsemişlerdir. Türkiye'de eğitim yöneticiliği meslekleşmediği için, son 4-5 yıl öncesine kadar, atamalarda hizmet öncesi eğitimle kazandırılması mümkün olan nitelikler de aranmamıştır (Eren, 1991, s.79). Öğretmen yetiştiren okulların ders programlarına bakıldığında, yönetime ilişkin derslerin çok az olduğu ya da hiç olmadığı görülmektedir.

Bu durumda, öğretmenlik eğitimi sırasında bile eğitim yönetimi alanında hiçbir bilgi almayan kişilerle yönetim hizmetlerinin sürdürülmeye çalışıldığını söylemek mümkündür.

Okulunu sistem bütünlüğü içinde algılayıp çözümleyebilen okul müdürü, çevreyi, etkisini, çevreyi etkileme konumunu kabullenmekte zorluk çekmez. Okulun çevresindeki sistemler ile olan etkileşimini görmezlikten gelen okul müdürü, sistemin kapalılık derecesini artıran, buna karşılık örgütün ömrünü azaltan geleneksel bir yöneticidir (Açıkalın, 1998, s.32).

Eğitim sisteminin, yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için, yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Yetkin okul yöneticileri var olan yapısal düzenlemeler içinde bu gün kullanılan daha fazla yetki alanı bulabilecekler ve kullanacaklardır. Okul, özerk çalışmaya en elverişli eğitim kurumudur. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde ilk aşamada okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlamak somut ve gerçekçi bir yaklaşım olarak görülmektedir. Gelecek, çağdaş okul yöneticilerinin olacaktır. Çağdaş okul yöneticisi; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1998, s.6).

Teknoloji kullanımı. Okul liderlerinin teknolojinin etkin kullanımı konusundaki eğitimlerinin yeterli olmadığı söylenebilir. Bütün sorunlara rağmen teknoloji, okul yönetiminde her geçen gün yönetsel rolleri ağırlaşan eğitim yöneticisine karar verme sürecini kolaylaştırıcı bir araçtır. Mevcut eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında, eğitim yöneticisine geleneksel yeniliklerin yanında teknolojik yenilikler de kazandırıldığı söylenemez. Bu bakımdan, Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim ve okulda teknoloji kullanımı konusundaki eğitim çabalarının daha etkin bir hale getirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Türkiye'de bu yöndeki çabalarda olumlu gelişmeler gözlenmektedir (Turan, 2002).

Okulun çevresi ile etkili iletişim kurabilmesinde, çağdaş iletişim teknolojilerinden yararlanılması son derece önemlidir. Velisi olduğu öğrenciye izin alma, çocuğunun durumunu öğrenme, bilgiye ulaşma, öğrencinin devam durumunu öğrenme sistemleri veliye, okula ve öğrenciye fazlasıyla zaman kazandıracaktır (Pehlivan, 2004, s.184).

Hizmet içi eğitim. Okul yöneticiliği için uygulanan seçme sınavlarını kazanan adaylara uygulanması gereken hizmet içi programlarının zorunluluğu ortaya çıkmakla birlikte, bu etkinlikte işlenen dersler ile derslerin ağırlıkları üzerinde yeterince araştırma yapılmalı, daha çok uygulamaya dönük programlar izlenmelidir.

Eğitim yöneticiliği için yapılan seçme sınavının içeriği incelendiğinde yönetim göreviyle, yönetimde başarılı olmayla doğrudan ilgisi olmayan (Türkçe-Kompozisyon, Cumhuriyet Tarihi ve Atatürkçülük gibi) konuların fazla ağırlığı olduğu gözlenmektedir. nemli olan bu boyuttaki bilgi ve tutumların davranışa yansımasıdır. Bilmek, bildiği gibi davranmayı gerektirmez (Balcı, 2003).

Gelişmekte olan ülkelerde genellikle okul yöneticiliğine atanma öncesi yetiştirme programları yoktur. Okul yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir niversite derecesine sahip olmak temel koşul olarak görülmektedir. Başarılı ğretmenler arasından atanan okul yöneticilerinin hizmet içi yetiştirme programları ile yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye açısından duruma bakıldığında, diğer gelişmekte olan ülkelerdeki uygulamalara paralel bir uygulama ile okul yöneticilerinin atandığı ve yetiştirildiği görülmektedir (Karip ve Köksal, 1999).

İşbölümü ve onun getirdiği uzmanlaşmanın giderek artması görevlerdeki bölünme ve çeşitlenmeyi çoğaltmış, süreç uzmanlarındaki oğalış, farklı bilgi ve becerilerle birlikte hizmet öncesi eğitimi ve eğitimde sürekliliği sağlayan hizmet içi eğitimi zorunluluk derecesinde gerekli kılmıştır (Başar, 2000, s.3). Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yönetimindeki bireylerin davranışlarını değiştirmede etkili olması beklenen eğitim yöneticilerinin gerekli yeterlikleri kazanabilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir (Taymaz, 2003).

2.6. Türkiye’de Yönetici Seçme Uygulamaları

Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla eğitim ğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Zamanın hkmetleri yasaya uygun olarak, ğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır. Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve ğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır (Can ve elikten, 2002).

Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi’nin (TODAİE) açılmasıyla birlikte 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Ancak burada verilen eğitim doğrudan yönetici yetiştirmeye yönelik bir program olmayıp, genel anlamda kamu yönetimi yüksek lisans programıdır (elik, 2002, s.9).

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilâtı Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya bölümleri açılmıştır. 1965 yılında Ankara Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi, 1966 yılında da Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü açılmıştır (Çelik, 2002, s.10).

Türkiye'de Cumhuriyetin kuruluşundan beri yönetici yetiştirme pratiğine üç temel yönelim hâkim olmuştur. Bunlar; Çıraklık Modeli, 1970'lerde Eğitim Bilimleri Modeli ve 1999'da Sınav Modeli olarak sıralanabilir. Çıraklık Modelinde; 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde yer alan "meslekte asıl olan öğretmenliktir" vurgusunun ağır bastığı ve uygulandığı görülmektedir. MEB'in resmî yayın organı olan Tebliğler Dergisinin Ocak 2000 sayısında bir okul müdürünün görev özetinde; "Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar..." ifadesi yer almaktadır. Dolayısıyla Çıraklık Modeli eğitim sistemimize egemen olan merkeziyetçi anlayışın doğal bir uzantısıdır.

1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasî tercihlerin aldığı belirtilmektedir (Tekişik, 2000). 1970'li yılların sonlarında "Eğitim Bilimleri Modeli" benimsenmiştir. Ancak; yetiştirilen öğrenciler istenilen görevlere atanamamışlar; bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirilmişlerdir. "Eğitim Bilimleri Modeli" 1993 yılında gerçekleştirilen 14'üncü Millî Eğitim Şûrası'nda yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olarak özellikle vurgulanmıştır (Şimşek, 2003).

İlk defa istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'le birlikte uygulanmaya başlanmıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yetenekli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmışlardır. Seçme sınavlarında başarılı olan yönetici adayları, 120 saatlik hizmet içi eğitime alınmışlar ve eğitim sonrasında değerlendirme sınavına tâbi tutulmuşlardır. Bu sınavlarda başarılı olanlara verilen beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikası ile boş okul yöneticilikleri için başvuru yapma hakkı elde etmişlerdir. Sistem, yönetici adaylarınca kabul görmüş ve devam etmesi konusundaki görüşler yoğunluk kazanmıştır.

Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılarak meslekleşmesinin sağlanması, ilk kez 1946 yılında toplanan Üçüncü Milli Eğitim

Şurası'nda tartışılmıştır (Arıkan, 2007). 1999'dayayınlanan eğitim yöneticiliği atama yönetmeliğinden sonra atama sınavlarından bahsedilmeye başlanmıştır.

11 Ocak 2004 tarihinde yürürlüğe giren “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çerçevesinde sınav sisteminin müdür yardımcılığı için uygulanması, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı deneyimi olanların okul müdürlüğüne mülakatla belirlenip atanmaları, hizmet öncesi eğitim önkoşul olarak görülmediği bir uygulama getirmiştir (Resmi Gazete, 2004).

Milli Eğitim Bakanlığı 13 Nisan 2007 tarihinde 26492 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan “MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği”ni Müdür Yardımcılığı sınavını da kaldırarak yayınlamıştır; ancak yönetmeliğin bazı hükümleri sendikaların Danıştay'a dava açması sebebiyle Danıştay tarafından iptal edilmiş ve yürütmesinin durdurulması kararına varılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı bir yıl aradan sonra “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticiliği Yönetmeliğini” yayınlamıştır. Yayınlanan bu yönetmelik de yönetici adaylarını ve sendikaları memnun etmemiş, eğitim sendikaları tarafından açılan iptal davaları ve Danıştay'ın hukuka aykırılık gerekçeleriyle iptal kararları verilmiştir (Yeloğlu, 2008).

24 Nisan 2008 tarihli yönetmelik yaklaşık bir yıl sonra, 13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelik ile yönetici olarak atanmak için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olması yeterli görülmeyerek en az üç yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Ayrıca bu yönetmelik ile eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuş ve seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan alması gerekli görülmüştür (Resmi Gazete, 2009).

18'inci Millî Eğitim Şûrası'nda (2010); okul yöneticilerinin atanmasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı, okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmeli, okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli kararları alınmıştır (WEB_1, 2013).

28 Şubat 2013 tarihli (28573sayılı) yayımlanan ve kamuoyunda “ucube yönetmelik” (WEB_2, 2013) şeklinde tanımlanan yönetmelik, hiç atama yapılamadan MEB tarafından askıya alınarak durdurulmuştur (Resmi Gazete, 2013a; WEB_2, 2013).

4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı resmi gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ne göre; bir önceki (28 Şubat 2013 tarihli) yönetmelikten farklı olarak, geçmişte A tipi okul müdürü olabilmek için en az 3 yıl müdür yardımcılığı şartı varken bir yıla indirilmiş, müdür yardımcılığı için ise iki yıl öğretmenlik yapmış olmak yeterli sayılmıştır. Atanılacak okulda aylık karşılığı ders varsa atanabilmek mümkün kılınmıştır (WEB_3, 2013). Müdür başyardımcılığı yöneticilik tanımında yoktur ancak atanma şekli bulunmaktadır. Müdür başyardımcılığına aynı okulda görev yapan müdür yardımcılarında birini, Okul Müdürü bildirip, İl MEM teklif edip ve valilik atayabilmektedir. Müdürlüğe atanmak için; Yazılı sınavın %70’i, sözlü Sınavın %30’u, Ek-1’in de tamamı toplanarak atama puanı belirlenecektir. Müdür yardımcılığı için; Yazılı sınav puanı ve Ek-1 puanının tamamı toplanıp atama puanı belirlenecektir. Kurucu müdürlük için sınava girebilme hakkı olanlar arasından valilikler belirleyecektir. Kurum tipi uygulaması geri getirilmiştir. Her kurum tipi bir hizmet bölgesi olarak tanımlanmıştır. Rotasyon ya da isteğe bağlı yer değiştirmelerde hizmet süresi o okula ilk atanılan zamandan başlamaktadır. Rotasyonun süresi tüm kadrolar için 6 yıl olmuş, isteğe bağlı yer değiştirmelerde 3 yılı doldurmak şartıyla; görev yapılmakta olan hizmet bölgesinden 10 tercih, üst ve alt kurum tiplerinden ise 10 tercih olmak üzere toplam 20 tercih yapılabilecektir (Resmi Gazete, 2013b; WEB_3, 2013).

Yönetmeliğe bakıldığında; 1 sene köyde müdür yetkili çalışan bir öğretmen müdürlüğe başvurabilmektedir. 1 sene müdür yetkili çalışan bir öğretmen müdürlük sınavına başvurabilmekte ama müdür yardımcılığı sınavına başvuramamaktadır. 20 sene idarecilik yapmış bir öğretmen, il dışı tayin istediği zaman öğretmen olarak gidebilmektedir. Şimdiye kadar çıkarılan tüm yönetmeliklerde yeniden atamaya yer verilmişken bu yönetmelikte yeniden atamaya yer verilmemiştir. Bu yönetmelikte bir kişi, ne kadar idarecilik yaparsa yapsın idarecilikten ayrıldığı zaman tekrar idareci olabilmesi için mutlaka sınava girmesi gerekmektedir(WEB_3, 2013).

18.06.2014 tarih ve 29034 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik” ile daha önce kalıcı kadro verilen okul müdürlüğü ayrı bir kadro olmaktan çıkarılmış ve görevlendirme kapsamına alınmıştır. Bakanlık, bu durum için

öğretmenliğin asli görev olduğu ve okul müdürlüğünün ikincil bir görev olması gerektiği vurgusunu yapmıştır. Yöneticilikte dört yılını doldurmuş olan tüm okul müdürleri önce öğretmenlik kadrosuna alınmıştır. Daha sonra öğretmen, öğrenci, veli ve bağlı buldukları milli eğitim müdürlüklerinin katılımı ile bir değerlendirmeye tabii tutularak içlerinden 75 puan ve üzeri alanların görev süresi uzatılmış; başarısız bulunanlar ise norm kadro uygunsa görev yaptıkları okullarda, uygun değilse kadro açığı olan başka bir okulda öğretmen olarak görevlendirilmişlerdir. 06.10.2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik” e göre ise müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılmaya başlanmış ve günümüzdeki yönetmeliğe kadar bu şekilde süre gelmiştir.

Günümüzde ise; 22.04.2017 tarih ve 30046 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” ne göre müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı atamaları değerlendirme ve mülakat yapılarak gerçekleştirilmektedir.

Yürürlükte olan yönetmeliğe göre; Müdür olarak görevlendirileceklerin; müdür olarak görev yapmış olmak, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak veya Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak,

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin ise müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak, bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak veya adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak gibi şartlardan en az birini taşımaları gerekir.

Müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilme isteğinde bulunacaklar için münhal durumda olan kurumlar açıklanır. EK-1 Yönetici Değerlendirme Formuna bakılarak münhal durumda bulunan kurumların üç katı kadar aday sözlü sınava alınır. Sözlü sınavda 60 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır ve değerlendirme başvurusunda belirttiği yöneticilik görevi için eğitim kurumu tercihinde bulunma hakkına sahip olur. Daha sonra sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-1’de yer alan form üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir.

Adaylara en fazla 20 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir. Müdür olarak görevlendirilmeye hak kazanan adaylar, puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir. Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adaylar ise, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilir.

Yöneticilerin seçimi ve atanması eğitim sisteminin tüm verimliliğini temelden etkilemektedir. Çoğu eğitim sisteminde yönetim pozisyonlarının yeteri derecede prestij ve diğer ödüllere sahip olması, bu pozisyona gelmek isteyen kişilerin yeteri sayıda olmasını sağlamaktadır. Ancak bu durum, yönetim pozisyonlarına uygun kişilerin atandığı anlamına gelmemektedir. Personelin seçimi ve atanması ile ilgili uygulamalar çoğu kez belirsiz politikalara dayalı kalmaktadır (Çağlar, Yakut ve Karadağ; 2005).

Yönetim bilimcilerin, yöneticiliğin meslekleşmesi ve başarılı adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterdikleri çabaya ve yönetmelikler üzerinde yapılan bu değişikliklere karşın Türkiye’de, yönetici seçme yetiştirme sistemi belli bir standartta oturtulamamış hatta zaman zaman yapılan yeni düzenlemelerle, nesnel ölçütler göz ardı edilmiş, yönetmelikler gerekçesiz biçimde değiştirilmiş, nitelikten sürekli ödünler verilmiştir. Bu bakımdan eğitim ve okul yöneticiliği, meslekleşmesi için çaba harcanması gereken bir yönetim kademesidir. Bu yönetim kademeleri için ne tür şartların aranmakta olduğunun belirlenmesi ve bu şartların eğitim ve okul yöneticiliğine etkilerinin ortaya konulması Türk Eğitim Sistemi için oldukça önemlidir (Arıkan, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılı güz döneminde Denizli ili Pamukkale ilçesinde ilköğretim okullarında yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma nitel bir araştırma olduğundan, çalışma boyunca sınırlı sayıda kişi ile daha derinlemesine çalışabilmek amacı ile örneklem tekniği olarak olasılık temelli olmayan örneklem tekniklerinden ‘amaçlı örneklem’ (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.65; Balcı, 1995, s.105) kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği diğer görüşme tekniklerine nazaran daha esnek bir yapıya sahip olması sayesinde eğitim bilim araştırmalarına daha uygun bir veri toplama tekniğini vermektedir (Türnüklü, 2000). Bu tekniğin esnek özelliğinden faydalanabilen araştırmacı aydınlanmak istediği konu hakkındaki soruları istediği kadar derinleştirip ayrıntıya inebilir.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik konusunda nicel araştırmalarda olduğu gibi yaygın olarak kullanılan tanımlar, yöntemler ve istatistiksel testler olmadığından geçerlik ve güvenilirlikle ilgili alınması gereken bir takım önlemler alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.76–77). Araştırmacının ve Yöneticinin sorulara yüklemiş olduğu anlamlar arasında fark olmaması için soruların görünüş geçerlilikleri sağlanmış ve ön uygulamaları yapılmıştır.

Ayrıca araştırmanın bulguları başka araştırmacılar tarafından değerlendirilmiş ve güvenilirliği sağlanmıştır. Her katılımcıya araştırmayla ilgili bilgi verilmiş, çalışmaya katılmayı isteyip istemedikleri; görüşmenin kayda alınmasını isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılmak isteyenlerle görüşmenin yeri ve zamanı saptanmıştır. Görüşme yeri olarak genellikle katılımcıların görev yaptıkları okullar belirlenmiş böylece işlerini engellemeyecek bir zaman ve yerde görüşme kuralları çerçevesinde aynı sorular aynı vurgu ve tonlama ile her birerine sorulmuştur. Bu ilkeler çerçevesinde 8 (sekiz) müdür ve 7 (yedi) öğretmen ile görüşülmüştür.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmamız nitel bir araştırma olduğundan evren ve örneklem kullanılmamıştır. Bu sebeple çalışma grubu kullanılmıştır. Hedeflenen özellikleri taşıdığı varsayılan gönüllü katılımcılar bulunmuş ve çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Nitel araştırmada problemin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklar örneklem seçiminde etkili rol oynar. Bu araştırma yönteminde; kullanılan araştırma kaynaklarının sınırlı olması, kullanılan bilgi toplama ve veri çözümleme yöntemlerinin sahip olduğu özellikler, araştırmacının sınırlı sayıda bireyi çalışma grubuna dâhil edebilmesine sebep olmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Araştırmanın çalışma grubu 8 ilkokul okul müdürü ve 7 öğretmenden oluşmaktadır. Görüşülenler araştırmaya katılmak isteyen kişiler arasından amaçlı seçilmiştir. Araştırmamız nitel bir araştırma olduğundan sonuç o duruma özgüdür. Genelleme yapılmamıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırma nitel bir araştırma olduğundan görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmadaki veri analiz yöntemlerinin standart hale getirilemeyeceğini ve veri analizini standartlaştırmanın nitel araştırmacıyı sınırlandıracağını ve bunun da araştırmanın eldeki verilere uygun, zengin ve derinlemesine sonuçlar elde etmesini olumsuz etkileyeceğini belirtmektedir (Strauss, 1987 aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999, s.156). Coffey ve Atkinson veri analiz sürecinin kapsamlı ve sistematik olması gerektiğini belirtmişlerdir (Coffey ve Atkinson, 1996; aktaran Yıldırım ve Şimşek, 1999, s. 156). Araştırmamızda betimsel analiz yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Araştırmaya katılan Okul Müdürlerine “M”, Öğretmenlere “Ö” simgesi kullanılmıştır. Katılımcıların isimleri yazılmamıştır. Katılımcı 1, Katılımcı 2 ... diye belirtilmiştir. Öncelikle katılımcılara yedi soru sorulmuştur. Sorular, metin olarak araştırmanın EKLER bölümünde EK1’de sunulmuştur. Bu sorulardan 1. soru birinci alt problemle, 2., 3. ve 5. sorular üçüncü alt problemle, 4. soru ikinci alt problemle, 6. soru dördüncü alt problemle, 7. soru 5. alt problemle ilgilidir.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardaki dikkat çekici cümleler araştırmanın bulgular kısmına alınmış ve literatürle beraber değerlendirilmiştir. Verilerin toplanması ile beraber katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bir araştırmacı bir de eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans öğrencisi tarafından okundu, cevaplar arasında % 80 anlam bütünlüğü olduğu tespit edildi. Dolayısı ile de verilerin güvenilirliği sağlandı.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmamızın bu bölümünde katılımcıların özellikleri tablo halinde sunulduktan sonra, alt problemlerle ilgili soruların cevaplarına yer verilmiştir. Daha sonra ise bulgular tablolaştırılarak, araştırmacıların bütünü kolayca görmeleri sağlanmıştır. Katılımcıların görüşleri analiz edilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Kişilerin Özellikleri

	Ünvanı		Eğitim Durumu	Branş	Kıdem	Okul türü
	Müdür	Öğretmen				
K1	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	20	İlkokul
K2		Ö	Yüksek Lisans	Sınıf Öğretmeni	17	İlkokul
K3		Ö	Lisans	Sınıf Öğretmeni	19	İlkokul
K4	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	22	İlkokul
K5		Ö	Lisans	Sınıf Öğretmeni	28	İlkokul
K6	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	18	İlkokul
K7	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	23	İlkokul
K8		Ö	Lisans	Sınıf Öğretmeni	16	İlkokul
K9	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	22	İlkokul
K10	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	18	İlkokul
K11		Ö	Lisans	Sınıf Öğretmeni	19	İlkokul
K12		Ö	Lisans	Sınıf Öğretmeni	21	İlkokul
K13		Ö	Lisans	Sınıf Öğretmeni	20	İlkokul
K14	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	24	İlkokul
K15	M		Lisans	Sınıf Öğretmeni	20	İlkokul

Tablo 1 incelendiğinde katılımcılardan en düşük kıdem 16 yıl iken, en yüksek kıdem 28 yıldır. Katılımcıların on dördü lisans mezunu, biri yüksek lisans mezunudur. Hepsinin branşı sınıf öğretmenliğidir. Katılımcıların hepsi ilkokul düzeyinde görev yapmaktadır.

1. **Alt Problem:** Okul müdürleri, yöneticiliğin bir meslek olmasına olumlu mu bakmaktadırlar? Neden?

Tablo 2: Okul Yöneticiliği Meslek Olsun Mu? Sorusuna İlişkin Bulgular

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
Evet	4	5	50	71,43	60
Hayır	4	0	50	0	26,7
Kararsızım	0	2	0	28,57	13,3
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 2 incelendiğinde “okul yöneticiliği meslek olsun mu” sorusunu katılımcıların %60’ı evet, %26,7’si hayır, %13,3’ü kararsızım şeklinde cevaplamışlardır. Bu tabloyu müdür ve öğretmenler özelinde incelediğimizde; öğretmenlerin % 71,43’ünün evet , %28,57’sinin kararsızım şeklinde cevap verdiğini; okul müdürlerinin ise % 50’sinin evet, %50’sinin hayır şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz. Burada öğretmenlerin çoğunluğunun okul yöneticiliğini bir meslek olarak görmek istediklerini açıkça görebilmekteyiz. Okul müdürlerinin ise olaya daha temkinli yaklaştığını görüyoruz. Kim neden hangi cevabı verdi diye irdelediğimizde karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır.

Okul yöneticiliği meslek olsun mu? Sorusuna “evet” diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların öne sürdüğünü gerekçeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Profesyonellik olacaktır.
- Uzmanlaşma sağlanacaktır.
- Süreklilik olacaktır, öğretmenliğe döneceğim kaygısı taşınmayacaktır.
- İdarecilik yapan biri tekrar öğretmenlik yapmada, öğretmenlik yapan biri de idarecilik yapmakta zorlanacaktır.
- Liderlik gerektirir, ayrı bir beceri istiyor, herkes lider olamaz.
- Yönetici olacak kişiler şansa bırakılmamalıdır.
- Okul müdürü her işle uğraşılıyor, her işten anlıyor, ayrı bir meslek olmayı hak ediyor.

Okul yöneticiliği meslek olsun mu? Sorusuna “hayır” diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların öne sürdüğünü gerekçeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Eğitimin içinden gelmeyen okulu yönetemez.
- Yönetici olacak kişi eğitimin her kademesini görmüş olmalıdır.
- Empati kurabilmelidir.

- Yönetici adayları belli öğretmenlerden yada işletme vs. mezunlarından seçilirse ve bunlar buralarda kalıcı olurlarsa burayı terk etmezler. Dolayısıyla bu işi gerçekten yapmak isteyenlerin önü tıkanır.
- Şu anda bile vahim sonrasını düşünemiyorum.
- Okul yöneticiliği yapanların zaten bir mesleği var, “öğretmenlik”. Yeni bir meslek icat etmeye gerek yok.
- Bu bir meslek değil görev olmalıdır.

Okul yöneticiliği meslek olsun mu? Sorusuna “kararsızım” diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların öne sürdüğünü gerekçeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Meslek olursa sorunlarla daha iyi ilgilenileceğini düşünüyorum diğer taraftan da dışarıdan (öğretmen harici) biri idareci olursa öğretmeni anlayamaz diye düşünüyorum.
- İyi de olabilir kötüde.
- Siyasette adamı olan herkes müdür olabiliyor (anlayan, anlamayan). Uzmanlık yok. Bu yüzden meslek olmalı. Fakat şimdi en azından belli bir süre sonra değişebiliyor. Meslek olursa ve bu işi anlamayan kişiler bu makamda sürekli olarak kalırlarsa sonuç daha kötü olur.

2. Alt Problem; Okul müdürleri, mevcut yönetici atama sürecinden memnun mudurlar? Neden?

Tablo 3: Okul Yöneticisi Nasıl Belirlensin?

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
Görevlendirme	0	0	0	0	0
Atama ve Yerleştirme	4	6	50	85,70	66,7
Seçme (komisyonca)	4	1	50	14,30	33,3
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların % 66,7’si atama ve yerleştirme ile, %33,3 ‘ü seçme yöntemiyle belirlensin şeklinde cevap vermişlerdir.. Bu tabloyu müdür ve öğretmenler özelinde incelediğimizde öğretmenlerin çok azı, % 14,30’u seçme olmalı demiştir. Okul müdürlerinin ise % 50’si atama ve yerleştirme, %50’si ise seçme şeklinde olmalıdır diye cevap vermişlerdir. Burada katılımcıların 2/3’ünün atama ve yerleştirme yöntemi ile belirlenmesini istediklerini görmekteyiz.

Okul yöneticiliği nasıl belirlensin sorusuna atama ve yerleştirme (merkezi atama yoluyla ve sınavla boş olan okullara sırayla yerleştirme) diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Daha objektif ve adil olur
- Liyakat alınan eğitimle oluşur, sınavla ölçülebilir
- Bağımsız şekilde görev yapabilir
- Daha kapsamlı
- Şuan uygulanan sistem uygun değil

Okul yöneticiliği nasıl belirlensin sorusuna seçme (okul düzeyinde toplumun oluşturduğu bir komisyon tarafından yöneticilik için başvuran adaylar arasından seçme yoluyla) diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sadece sınav yeterli olmaz
- Okulun ve bölgenin şartlarına uygun yönetici ancak bu yolla seçilir
- İnceleme ve değerlendirme komisyonlarınca yapılmalıdır
- Daha demokratik olacağı için
- Sınav başarısı bir yöneticilik yetisi değildir

3. Alt Problem; Okul müdürleri yöneticiliğin bir meslek olabilmesi için ne gibi koşulların bulunması gerektiğini düşünmektedirler?

Tablo 4: Kimler Okul Yöneticisi Olsun? Sorusuna İlişkin Bulgular

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
Kamuda yada özelde öğretmen olup yöneticilik eğitimi almış olanlar.	8	7	100	100	100
Sadece yöneticilik eğitimi almış olanlar	0	0	0	0	0
Eğitim almamış ama kamuda yada özelde deneyimli	0	0	0	0	0
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların tamamının yöneticilerin kamuda yada özelde öğretmen olup yöneticilik eğitimi almış olanlardan seçilmesi gerektiğini düşündüklerini görmekteyiz . Nedenleri arasında ise;

- sadece öğretmenlik yapmış olmasının yeterli olmadığı yöneticilik eğitimi de almalı bu konuda tecrübe sahibi olmalı,
 - okulu yönetebilecek en iyi kişi sınıfın tahtanın tozunu yutmuş, sorunu bizzat yaşamış kişi olmalı, tepeden inme olmamalıdır. Yalnız buradaki bir yıl çok az en az 5 yıl olmalı,
 - öğretmenlik yapmış olması idarecilikte öğretmenleri daha iyi anlamasını sağlar,
 - Mesleğin sorunlarını daha iyi bilir,
 - Okulun işleyişini en iyi öğretmenlikten gelenler bilir
 - Her önüne gelen müdür yapılmamalıdır
 - Öğretmenin ve öğretmenliğin ruhunu iyi bilmeli, öğretmen olmayan bunu bilemez
 - Bilmediğin bir alanı yönetemezsin, daha büyük sorunlar ortaya çıkar.
 - Yönetim işi başkadır liderlik vasfı ve empati gerektirir bunun içinde eğitim alması gerekir
- Şeklinde olduğu görülür.

Tablo 5: Okul Yöneticisi Nasıl Bir Eğitim Almalı? Sorusuna İlişkin Bulgular

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
Lisans	2	0	25	0	13,3
Yüksek Lisans	1	5	12,5	71,40	40
Sertifika	5	2	62,5	28,60	46,7
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların %13,3'ü okul yöneticisi lisans mezunu olmalı, %40'ı yüksek lisans mezunu olmalı, %46,7'si ise sertifika (90 AKTS eşdeğerinde) programı eğitimi almaları gerektiği şeklinde cevaplamışlardır. Bu tabloyu müdür ve öğretmenler özelinde incelediğimizde; öğretmenlerin %71,4'ü yönetici yüksek lisans; %28,60'sı sertifika eğitimi almalı şeklinde cevaplamışlardır. Okul müdürlerinin ise % 25'i lisans derken, %12,5'i yüksek lisans, %62,5'i ise sertifika eğitimi almaları gerektiği şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz.

Okul yöneticisi nasıl bir eğitim almalı sorusuna "lisans" mezunu olmalı diye cevap verenlerin nedenleri arasında;

- Lisans eğitimi yeterli olup yöneticilik için önemli olan etkili iletişim kurabilmek, yöneticilik vasıflarına sahip olması yeterlidir.
- Öğretmenliğin meslek olarak aynı zamanda yöneticilik diye düşünüyorum,
- Önemli olan insani ilişkiler,

Okul yöneticisi nasıl bir eğitim almalı sorusuna “yüksek lisans” eğitimi almalı diye cevap verenlerin nedenleri arasında;

- Öğretmenlikte alınan bilgiler yeterli değil.
- Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi alarak eğitim yöneticiliğinin nasıl olacağı konusunda derinlemesine bilgi sahibi olur.
- Bakış açısı farklılaşır.
- Eğitim yönetimi alanında uzmanlaşmasına yardımcı olur.
- Alan bilgisi için lisans, yönetim bilgisi için yüksek lisans eğitimi almalı.

Okul yöneticisi nasıl bir eğitim almalı sorusuna “sertifika (90 AKTS)” eğitimi almalı diye cevap verenlerin nedenleri arasında;

- Mesleki bilgi için kısa bir program uygun olur, gerisi tecrübe ile çözülür.
- Özel bir eğitim almalı, bunu da sertifika karşılar.
- Okul yöneticileri hâlihazırda öğretmenden oluyor, öğretmenler de hemen hemen bütün problemleri ve çözümlerini biliyorlar kısa bir eğitimle yöneticilik yapabilirler.
- Yüksek lisans zaman açısından zor olabilir, sertifika programı yeterli gelir.
- Mesleki bilgi edinmek için sertifika programı yeterlidir. Lisansüstü eğitim ilgi ve isteğe bağlı olmalıdır.

Şeklinde olduğu gözükmemektedir.

Tablo 6: Okul Yöneticisi Ne Kadar Maaş Alsın? Sorusuna İlişkin Bulgular

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
Mevcut Durum	2	2	25	28,58	26,7
Maaş+Yönetici Farkı	0	4	0	57,13	26,7
Yeni Katsayı ve Ücret	6	1	75	14,29	46,6
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların %26,7'si mevcut durum, %26,7'si maaş+yönetici farkı, %46,6'sı yeni katsayı ve ücret şeklinde cevaplamışlardır. Bu tabloyu müdür ve öğretmenler özelinde incelediğimizde öğretmenlerin %26,7'si mevcut durum; %26,7'si maaş ve yönetici farkı; %46,60'sı yeni katsayı ve ücret belirlenmeli şeklinde cevaplamışlardır. Okul müdürlerinin ise % 25'i mevcut durum derken %75'inin yeni katsayı ve ücret belirlensin şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz.

Okul yöneticiliği ne kadar maaş alsın sorusuna mevcut durum (öğretmenlik maaşı alsın, ek ders ücreti ödensin) devam etsin diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Hakkını koruyabilecek, hak ettiğini alabilecek kadar olmalıdır.
- Sonuçta o da bir öğretmen, istemiyorsa yapmasın.
- Şu anki durum yeterli

Okul yöneticiliği ne kadar maaş alsın sorusuna Maaş+ Yöneticilik Farkı (öğretmenlik maaşı alsın, müdür yardımcılığından müdürlüğe geçtikçe artacak biçimde % 25 ila %100 düzeyinde yöneticilik farkı alsın) alsın diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Maaşı iyi olunca cazip hale gelir.
- Riski var farkı da olmalı
- Öğretmene göre mesaisi fazla olduğundan farkı değerlendirilmeli.
- İş yükü ve sorumluluğu çok getirisi az, düzeltilmeli

Okul yöneticiliği ne kadar maaş alsın sorusuna Yeni katsayı ve ücret belirlensin diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Fazla iş fazla ücret
- Görev ağır yorucu ve riskli
- Mesleki bilgi gerektiren bir görev, sorumluluğu çok ücreti de ona mukabil olsun
- Ayrı bir meslek olması gerektiğini düşündüğümünden ücreti de farklı olmalıdır.
- Motivasyonu sağlaması açısından önemlidir.
- Şu anki durum yeterli değildir dedikleri görülmüştür.

4. Alt Problem; Okul müdürlerinin aynı kurumda çalışma süresinin ne kadar olması gerektiğine yönelik görüşleri nelerdir?

Tablo 7: Okul Yöneticisi Ne Kadar Süre Görev Yapsın? Sorusuna İlişkin Bulgular

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
4+4 yıl	4	4	50	57,13	53,3
Her 4 yılda	4	3	50	42,87	46,7
Her okul kendi	0	0	0	0	0
Süresiz	0	0	0	0	0
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların %53,3'ü 4+4 yıl, %46 her 4 yılda şeklinde cevaplamışlardır. Bu tabloyu müdür ve öğretmenler özelinde incelediğimizde öğretmenlerin %57,13'ü 4+4 yıl; % 42,87'si her 4 yılda şeklinde cevaplamışlardır. Okul müdürlerinin ise % 50'si 4+4 yıl, %50'sinin her 4 yılda değişsin şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz.

Okul yöneticisi ne kadar süre görev yapsın sorusuna 4+4 (aynı okulda en fazla 4+4 yıl) diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Fazlası zarar olur
- Eğitim kısa vadeli olmaz
- Bir dönem az iki dönem olmalı
- Düzenin ve devamlılığın sağlanabilmesi için
- Okulun kendine miras olarak kaldığı hissine kapılıp, iş körlüğüne

neden olmaması için

- Okulu fazla benimseyip öğretmene gereksiz baskı yapmaları

Okul yöneticisi ne kadar süre görev yapsın sorusuna her 4 yılda (bir okulda 4'er yıllık dönemlerle yenilenmek suretiyle sürekli) diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Monotonluktan uzaklaştırır.
- Daha dinamik olur.
- Başka kurumda da tecrübe edinir.
- Okulu ancak tanır ve düzene koyar.
- Görev yeri değişikliği iyidir.
- Her kurumda kazanılacak tecrübe kişiye farklı deneyimler

kazandıracaktır.

- Daha uzun vadeli plan yapabilsin.
- 4 yıldan fazla bir okulda görev yapmak kurumun başarısını düşürür.
- 4 yıllık sürecin ne kadar verimli başarılı ilişkilerde ki sağlamlığı göz önünde bulundurularak ya tekrar çalışmaya devam etmeli yada etmemeli.

5. **Alt Problem;** Okul müdürleri, kariyer basamaklarına ilişkin olarak neler düşünmektedirler?

Tablo 8: Okul Yöneticiliği Kariyer Basamakları Neler Olsun? Sorusuna İlişkin Bulgular

(Okul Müdür Yardımcılığı, Okul Müdürlüğü, Şube Müdürlüğü, İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Merkez Teşkilatı Yöneticiliği)

	Frekans		Yüzdeler		
	Müdür	Öğretmen	Müdür	Öğretmen	Toplam
Evet	7	6	87,5	85,71	86,6
Hayır	1	0	12,5	0	6,7
Kararsızım	0	1	0	14,29	6,7
Toplam	8	7	100	100	100

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların %86,6'sı evet, %6,7'si hayır, %6,7'si kararsızım şeklinde cevaplamışlardır. Bu tabloyu müdür ve öğretmenler özelinde incelediğimizde; öğretmenlerin % 85,71'i evet , %14,29'u kararsızım şeklinde cevap verdiğini; okul müdürlerinin ise % 87,5'inin evet, % 12,5'inin hayır şeklinde cevap verdiklerini görmekteyiz.

Okul yöneticiliğinin kariyer basamakları ne olsun? Sorusuna “evet” diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- İdarecilik kademeli olmalı.
- Belli deneyimleri sırasıyla yaşayarak ilerlemesi gerek.
- Her kademedede tecrübe sahibi olmalı.

Okul yöneticiliğinin kariyer basamakları ne olsun? Sorusuna “hayır” diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Çalışanlar başarılı olanlar arasından seçilip basamak atlayabilmeliler

Okul yöneticiliğinin kariyer basamakları ne olsun? Sorusuna “Kararsızım” diyenlerin nedenlerine baktığımızda, katılımcıların kullandıkları ifadeler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sırayla gitmek iyi olur ama bazen başarılı kişilerin önüne de geçenler olabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları, elde edilen sonuçların tartışılması ve bulguların tartışılmasıyla geliştirilen öneriler üzerinde durulmaktadır.

5.1. Sonuç ve Tartışmalar

Okul yöneticiliğinin meslekleşmesine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında; öğretmenlerin neredeyse tamamının evet meslek olmalı dediğini görürken, müdürlerin ise yarı yarıya evet dediğini görüyoruz. Buradan öğretmenlerin mevcut durumdan pek hoşnut olmadığını, yöneticiliğin bir meslek olması durumunda kendileri açısından daha iyi olacağına inandıklarını söyleyebiliriz.

Okul yöneticiliğinin bir meslek olması gerektiğine inananların göze çarpan en önemli gerekçelerinin; “yöneticiliğin asla şansa bırakılmaması gerektiği” düşüncesi olduğunu söyleyebiliriz. Diğer gerekçelerin ise profesyonelleşme sağlayacağı, süreklilik arz edeceği için kaygıların azalacağı, liderlik beceresi gerektirdiği şeklinde sıralandığını görüyoruz.

Okul yöneticiliğini bir meslek olmasına hayır diyenlerin gerekçelerine baktığımızda göze çarpan en önemli gerekçenin; “yönetici olacak kişilerin öğretmenlikten ve kademeli olarak gelmeyeceği ve gelenlerin ise bu mesleği yapamasa dahi bırakmayacağı kaygısı” taşıdıklarını görüyoruz. “Eğitimin içinden gelmeyen okulu yönetemez.”, “Yönetici olacak kişi eğitimin her kademesini görmelidir.” Şeklindeki ifadeler bu düşünceleri tam anlamıyla destekliyor. İkinci olarak göze çarpan husus ise, yöneticilik yapanların hali hazırda öğretmenlik gibi bir mesleklerinin olduğu görüşü. Yeni bir meslek oluşturmaya ihtiyaç olmadığı yönünde.

Okul yöneticiliğinin nasıl belirlenmesi gerektiği yönünde katılımcıların verdiği cevaplara baktığımızda; katılımcıların 2/3'ünün atama ve yerleştirme yoluyla belirlenmesi gerektiği görüşünü, 1/3'ünün ise okul düzeyinde toplumun oluşturduğu bir komisyon tarafından seçilmesi gerektiği görüşünü savunduğuna şahit oluyoruz. Fakat burada asıl dikkat çeken husus ise hiçbir katılımcının mevcut durumdan(görevlendirme) memnun olmadığı, bu yöntemi benimsemediği görüşüdür. Bu sistemin adil, objektif ve bağımsız olmadığı vurgusudur. Dolayısıyla atama ve yerleştirme ile seçilme yönteminin daha adil, objektif ve demokratik olacağı düşüncesidir.

Okul yöneticilerinin ne kadar maaş alması gerektiği yönünde katılımcıların verdiği cevaplara baktığımızda, okul müdürlerinin çoğunluğunun görev ağır, yorucu ve riskli

fikriyle yeni katsayı ve ücret dediğini görürken, öğretmenlerin ise mevcut durum (maaş alsın, ek ders ödensin) ya da maaş alsın, yönetici farkı ödensin dediğini görüyoruz. Buradaki en can alıcı ifadenin ise öğretmen kanadından gelen “Sonuçta o da bir öğretmen, istemiyorsa yapmasın.” olduğunu görüyoruz.

Okul yöneticisinin kimlerden olması gerektiği yönünde katılımcıların verdiği cevaplara baktığımızda, katılımcıların tamamının(okul yöneticiliği meslek olmasın diyenler de dâhil) “Kamuda ya da özelde öğretmen olup yöneticilik eğitimi almış olanlar” fikrinde birleşmiş olmaları, onların okul yöneticiliğinin bir meslek olmasına yeşil ışık yaktıklarını ancak meslek olması durumunda, yöneticilerin tamamının öğretmenlik mesleğinden olması gerektiği koşulunu öne sürdüklerini görüyoruz.

Katılımcıların verdiği cevaplarla 2023 eğitim vizyon belgesinde hedeflenen okul yöneticiliğinin büyük oranda örtüştüğünü söylemek mümkün. 2023 Eğitim Vizyon Belgesinde;

Eğitim sisteminde eğitim politikaları başta olmak üzere müfredat, materyal, teknoloji gibi alanlarda yapılan her türlü reform ve iyileştirme çabalarının başarısı, uygulamada büyük ölçüde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri, algı ve adanmışlıklarına bağlıdır. Bu çerçevede, odağında çocuğun refahı olan kapsayıcı ve nitelikli bir eğitim hizmetinin sağlanmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki becerilerinin geliştirilmesi öncelikli bir önem taşımaktadır. Bu önceliği temel alarak; öğretmen ve okul yöneticilerimizin mesleki gelişim etkinliklerinin lisansüstü öğrenim ile desteklenerek yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistem ve modeli oluşturulacaktır. Bu anlayış kültürel geleneğimizdeki bilmek, yapmak, olmak silsilesinde ustalığı ve erdemi önemseyen kodları koruyarak, zamanın ruhuna uygun biçimde mesleki uzmanlık yeterliklerini güçlendirmeye yönelik olacaktır. Bu doğrultuda Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ile gerçekleştirilecek iş birliği ve koordinasyon aracılığıyla öğretmen ve okul yöneticilerimizin mesleki gelişimleri çağdaş bir yaklaşımla lisansüstü derecesine dayalı olarak yapılandırılacaktır. Ayrıca, mevcut insan kaynağının en verimli şekilde kıymetlendirilmesi için aidiyet duygusunu güçlendirecek adımlar atılacaktır. Aidiyetin güçlenmesi için öğretmen ve yöneticilerin hakları konusunda gerekli duyarlılık gösterilecektir. Ayrıca;

Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır.

Öğretmen ve okul yöneticilerimiz için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları yapılandırılacaktır. Yatay ve dikey kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde

mesleki uzmanlık programları açılacaktır. Öğretmen ve okul yöneticilerimizin genel ve alana yönelik becerilerini iyileştirmek için lisansüstü düzeyde mesleki gelişim programları tasarlanacaktır.

5.2. Öneriler

Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi, ayrı bir meslek olarak ele alınması elzemdir. Ancak bunu yaparken mevcut okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kaygıları giderilmelidir. Okul yöneticiliği siyasetten ve sendikacılıktan bağımsız olmalıdır. Meslek haline getirilirken eğitimden uzak kişilerden değil de eğitimin içinden gelen eğitimin her kademesinde bulunmuş kişiler arasından seçilmesi lazımdır. Okul yönetici adayları tezsiz yüksek lisans düzeyinde eğitim almalıdırlar. Okul yöneticileri alanında uzman, mesleki bilgi ve beceriye sahip, iletişim kurabilen, yeniliğe açık, problemler karşısında çözüm üretebilen, empati kurabilen, liderlik vasıflarına haiz, teknolojiyi iyi kullanabilen ve teknolojiye çabuk uyum sağlayan kişiler arasından seçilmelidir. Liyakat esas olmalıdır. Bakanlığımızın 2023 Eğitim Vizyonu'nda belirtilen okul yöneticiliğinin meslekleşmesine ilişkin görüşleri büyük önem arz etmektedir. Burada ifade edilen görüşler gerek basın yoluyla gerekse konferans, seminer ve çalıştaylarla öncelikle eğitim sistemi içerisindekilerin daha sonra toplumun tüm kesimlerine iyi anlatılmalı, üzerinde titizlikle durulmalı ve sahip çıkılmalıdır. Sivil toplum kuruluşlarıyla, üniversitelerle ve daha birçok iç ve dış paydaşlarla birlikte hareket edilerek ülkemizin geleceğine, yarınlara güzel bir miras bırakılmalıdır.

Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi konusunda okul yöneticiliğinin seçimi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi(hizmet içi ve hizmet öncesi), atama ve yerleştirilmeleri ile özlük hakları gibi alt boyutlar ele alınarak nitel ve nicel araştırmalar da yapılmalıdır. Ve de bu konuda daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılarak, konunun nicel olarak da analiz edilmesinde yarar görülmektedir.

Ayrıca bir müdür yardımcısı olarak belirtmek isterim ki, okul yöneticiliği bir bütün olarak (müdür, müdür yardımcısı) değil de ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Çünkü okul yöneticiliği denince akla hep okul müdürlüğü/müdürü gelmiş, müdür yardımcılığı/yardımcısı hep görmezden gelinmiştir. Önemi maalesef tam olarak kavranamamıştır. Oysaki müdür yardımcısı bir okulun hem yöneteni, hem yönetileni, hem mutemedi, hem de planlayıcısıdır. Kısacası bel kemiğidir. Böyle bir pozisyona sahip olmasına karşın hakkında pek araştırma yapılmaya değer görülmemiş hep görmezden gelinmiştir. Okul müdürleri

üzerinde yapılmış birçok araştırma olmasına rağmen, yöneticiliğin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı ve müdür yardımcıları üzerine yapılmış araştırmanın oldukça sınırlı olduğunu görüyoruz. Eğitim araştırmalarında hem nicel hem de nitel olarak bu konuya daha fazla yer verilmesi okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin tartışıldığı şu günlerde çok anlamlı ve yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

2023 Eğitim Vizyonu; MEB

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (4.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayın.

Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Şener ve diğerleri. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, N., Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, (148).

Can, T. E. (2014). *Eğitim kurumları yönetici atama-yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 249-274

Güçlüoğulları, N. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Karasoy, M. (2010). *Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

MEB. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm> adresinden elde edilmiştir.

MEB. (2017). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/yonetici_gorev/yonetici_gorev_0.html adresinden elde edilmiştir.

Dayıoğlu, Ő. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri: İstanbul ili rneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitŐs, İstanbul.

Şimşek, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insan faktörü*. İstanbul: Babıalı Kültür Yayıncılık.

ŐiŐman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seÇme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitŐs, İstanbul.

EKLER

EK-1: Görüşme Soruları

1. Okul yöneticiliği meslek olsun mu?
2. Kimler okul yöneticisi olsun?
 - a. Kamu ya da özelde öğretmenlik yapmış ve okul yöneticiliği eğitimi almış olanlar
 - b. Herhangi bir yöneticilik eğitimi almış olanlar
 - c. Öğretmenlik ya da yöneticilik eğitimi olmasa da kamuda ya da özelde yöneticilik deneyimi olanlar
3. Okul yöneticisi nasıl bir eğitim alsın?
 - a. Dört yıl süreli okul yöneticiliği lisans eğitimi (180-240 AKTS)
 - b. Okul yöneticiliği yüksek lisans eğitimi (90-120 AKTS)
 - c. Okul yöneticiliği sertifika programı (90 AKTS eş değerinde)
4. Okul yönetici nasıl belirlensin?
 - a. Görevlendirme
 - b. Atama ve Yerleştirme
 - c. Seçme
5. Okul yöneticisi ne kadar maaş alsın?
 - a. Şu anki durum devam etsin. Öğretmenlik maaşı alsın, ek ders ücreti ödensin.
 - b. Öğretmenlik maaşı alsın, yöneticilik farkı alsın.
 - c. Yeni katsayı ve ücret belirlensin.
6. Okul yöneticisi ne kadar görev yapsın? (Yargı kararı ile görevden el çektirme durumu dışında)
 - a. Bir okulda en fazla 4+4 yıl
 - b. Bir okulda 4'er yıllık periyotlarla yenilenmek suretiyle sürekli
 - c. Her okul kendi görev süresini belirlesin.
 - d. Süresiz
7. Okul yöneticiliği kariyer basamakları neler olsun?
 - Okul müdür yardımcılığı
 - Okul müdürlüğü
 - Şube müdürlüğü
 - İl/ilçe milli eğitim müdürlüğü
 - Merkez teşkilatı yöneticiliği

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı : Tayfur

Soyadı : YILMAZ

Doğum Yeri ve Tarihi: Çameli/DENİZLİ 20.08.1981

Uyruğu : T.C.

İletişim Adresi ve Telefonu: Pakize ve Suzan Özkardeş İlkokulu Aktepe Mah. No:1
Pamukkale/DENİZLİ

GSM: 505 686 0130

Eğitim

İlkokul : Kolak- Gayret İlkokulu Çameli/Denizli

Ortaokul : Darıveren İlköğretim Okulu Acıpayam/Denizli

Lise : Denizli Lisesi

Lisans : Pamukkale Üniversitesi-Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Mesleki Deneyim

2003-2006 yılları arası	Adilcevaz/Bitlis Gültepe İ.Ö.O	Sınıf Öğretmenliği
2006-2009 yılları arası	Adilcevaz/Bitlis Bahçedere İ.Ö.O	Sınıf Öğretmenliği
2009-2012 yılları arası	Çameli/Denizli Kirazlıyayla İ.O.O	Sınıf Öğretmenliği
2012-2013 yılları arası	Tavas/Denizli Pınarlar O.	Teknoloji Tasarım Öğrt.
2013-2015 yılları arası	Çameli/Denizli Kirazlıyayla İ.O.O	Sınıf Öğretmenliği
20 Ocak 2015'den itibaren	Pamukkale/Pakize ve Suzan Özkardeş İ. Müdür Yardımcısı	