

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

**YÖNETİCİ ATAMALARINA İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

HATİCE EĞER

Denizli, 2018

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

YÖNETİCİ ATAMALARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

HATİCE EĞER

Danışman

Prof. Dr. ABDURRAHMAN TANRIÖĞEN

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi, Hatice EĞER tarafından hazırlanan ‘Yönetici Atamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri’ 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.....

tarikh 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.

Hatice EĞER

ÖZET

Yönetici Atamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Hatice EĞER

Bu araştırmanın amacı, yönetici atamalarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın sonuçları okul ve eğitim yöneticilerine hizmet etmesi ve görüş bildirmesi açısından önemli görülmektedir. Araştırmanın çalışma grubunu 15 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin yönetici atamaları konusunda kaygılı oldukları ortaya çıkmıştır. Yönetici atamalarında liyakat ilkelerinin göz ardı edildiğini, özellikle sözlü sınavlar aracılığıyla adam kayırmacılığın gerçekleştiğini gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Hak etmeyen kişilerin yönetici olduğu okullarda düzensizliklerin ve eğitim öğretim faaliyetlerinde aksamaların yaşandığını ortaya koymuşlardır. Öğretmenler, okullarında hak ederek gelmiş; insan ilişkilerinde başarılı, demokratik, liderlik vasıfları taşıyan, eğitim öğretim ortamını iyi tanıyan ve okulu her zaman daha yukarı taşıyacak yöneticiler görmek istemektedirler.

Anahtar Sözcükler: Liyakat, yönetici atamaları.

İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU	iii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	3
1.3.Alt problemler	4
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Araştırmanın Amacı	5
1.5.Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları	5
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	10
3.1. Araştırmanın Modeli	10
3.2. Çalışma Grubu	10
3.3. Veri Toplama Araçları	11
3.4.Verilerin Analizi.....	12
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR	14
4.1.Okul Yöneticisi Atamalarının Hangi Yöntemle Yapılması Gerektiği Konusunda Bulgular.....	14
4.2.Şuan ki Atama Yönteminin Beğenilip Beğenilmediğine Dair Bulgular.....	14
4.3. Yönetici Atamalarının Liyakat Usulüne Uygunluğu Hakkında Bulgular.....	15
4.4. Liyakat Usulüne Uygun Olmadan Atanmış Bir Yöneticinin Olduğu Okulda Yaşanacak Olası Sorunlar Hakkında Bulgular.....	16
4.5.Yönetici Atama Sürecinde Yazılı Sınav Uygulanması ve Bu Sınavın Uygulayıcıları Hakkında Bulgular	16
4.6 Yönetici Atama Sürecinde Sözlü Sınav Uygulanması Hususunda Bulgular	17
4.7. Okul Yöneticisinin Kurumda Kalma Süresi Hakkında Bulgular.....	18
4.8 Okul Yöneticilerinin Öğretmen Kökenli Olmaması Hakkında Bulgular.....	18
4.9. Yöneticilerin Atandıktan Sonra Kendilerini Geliştirme Çabası Konusunda Bulgular	19
4.10. Öğretmenlerin Yöneticilerde Olmasını Beklediği Özelliklerle İlgili Bulgular.....	19
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	21

5.1. Tartışma.....	21
5.2. Sonuç.....	22
5.3. Öneriler	23
KAYNAKÇA.....	24
EKLER.....	26
ÖZGEÇMİŞ	29

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler.....	11
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Yönetici Atama Yöntemleri Hakkında Görüşleri	13
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Mevcut Yönetici Atama Yöntemi Hakkında Görüşleri.....	13
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Yönetici Atamalarının Liyakat Usulüne Uygunluğu Hakkında Görüşleri	14
Tablo 4.4. Öğretmenlere Göre Liyakat Usulüne Uygun Olmadan Atanmış Bir Yöneticinin Okulunda Yaşanacak Olası Sorunlar	15
Tablo 4.5. Yönetici Atama Sürecinde Yazılı Sınav Uygulanması Hakkında Öğretmen Görüşleri	15
Tablo 4.6. Yönetici Atama Sürecinde Sözlü Sınav Uygulanması Hakkında Öğretmen Görüşleri	16
Tablo 4.7. Okul Yöneticisinin Kurumda Kalma Süresi ile İlgili Öğretmen Görüşleri.....	17
Tablo 4.8. Okul Yöneticilerinin Öğretmen Kökenli Olmaması Konusunda Öğretmen Görüşleri	17
Tablo 4.9. Yöneticilerin Atandıktan Sonra Kendilerini Geliştirme Çabası Konusunda Öğretmen Görüşleri	18
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Yönetici Adaylarında Olmasını Bekledikleri Özellikler.....	18

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

Toplumun yaşayışını düzenlemek, vatandaşların ihtiyaçlarına cevap vermek devletlerin asli görevidir. Ülkede düzeni sağlamak ve her alanda hizmet götürmek kamu görevleriyle gerçekleşmektedir.

Bütün ülkeler, kuruldukları günden itibaren toplumlarının huzur ve refah seviyesini artırmak için kamu düzeni kurmakta çeşitli arayışlara girmişler, belirli standartlar oluşturmaya çalışmışlar; görülen eksiklikler ve duyulan ihtiyaçlar ışığında düzenlemelere gitmişlerdir. Türkiye’de ise kamu personel rejimiyle ilgili uygulamalar 1926 tarihinde kabul edilen 788 sayılı Memurin Kanunu ile başlayabilmektedir. (Yıldırım, 2013) Eğitim Bir-Sen (2017)’in “Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi Raporu” ndan alınan bilgilere göre; “Anayasa değişiklikleri, günümüze kadar kurulmuş 67 hükümet ile yapılan kanun ve KHK değişiklikleriyle personel sisteminde pek çok değişiklik yaşanmıştır. Türkiye’de kamu personel rejimini düzenleyen temel kanun olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, liyakat ve kariyer sistemini benimsemiştir. Bunun dayanağını oluşturan anayasal hükümler ise şöyledir: “Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez” (*Hizmete Girme, Madde 70*), “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” (*Kanun Önünde Eşitlik, Madde 10*). Ayrıca Onuncu Kalkınma Planı’nda (2014-2018), “Liyakate dayalı ve objektif işe alma ve terfi sisteminin oluşturulması”17 yönünde hüküm bulunmaktadır. Kalkınma planlarının hukuksal statülerinde dikkate değer olan husus; kamu için emredici, özel sektör için yol gösterici olmalarıdır.”

Kamu düzeni sağlamada en önemli durumun, verilecek olan hizmette bilgi, beceri ve eğitim düzeyi olarak en uygun olan kişinin çalıştırılması olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir göreve layık olan kişinin getirilmesi noktasında ortaya çıkan ‘liyakat’ ilkesi kamu hizmetinin temel ilkelerinden birini oluşturmaktadır.

Uluslararası Şeffaflık Derneği’nin açıklamasına göre; “Liyakat, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü’ nde “bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu, değer” olarak tanımlanıyor. Liyakat, ayrıca, Latince kazanmak, hak etmek anlamına gelen *mereo* kökünün, Yunanca güç, iktidar anlamına gelen *kratia* sözcüğü ile

birleşiminin “meritokrasi” olarak Türkçeleştirilmiş haliyle de karşımıza çıkıyor.” (Liyakat.2016)

Liyakat (Meritokrasi) kelime olarak ilk defa Britanyalı Sosyolog Michael Young’ın hiciv tarzındaki eseri olan “Rise of Meritocracy” (Meritokrasinin Yükselişi)’de geçmektedir. Bu kelime Latince meritum ile Yunanca kratein kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Meritum, yeterli ve değer anlamına; krotastan üreyen krası ise güç, etki ve kuvvet anlamlarına gelmektedir. Kelimeler birleşince ortaya çıkan kelime ise, toplumda değerlerin, seçkinlerin güçlü ve etkili olmasını savunan bir görüşün adı olup, dolayısıyla üst kademelerde zekâ, çalışkanlık ve diğer mesleki hüneleri bulunan kişilere yer verilmesi anlamına gelmektedir. Liyakat sistemi siyasal kayırmacılık sisteminin uygulamada olumsuz sonuçlar vermesi neticesinde ortaya çıkan bir sistemdir. “İlke ilk defa 18. yüzyılda Prusya’da uygulamıştır. Zamanın kralı Büyük Frederick 1742’de kamu görevlerine girebilmek için hukuk öğrenimi görmüş olmayı ve giriş sınavlarında başarıyı zorunlu kılmıştır.”(Canman, 1995: 17 ;akt. Yıldırım,2013)

Liyakat düzeninin kurulabilmesi için kişilerde; eğitim, deneyim, bilgi-beceri, performans, kurum kültürüne uyum, iletişim temel öğelerinin aranması gerekmektedir. (Kaya, B. 2017.07.31)

Kamu personel sisteminde liyakat, bir takım esaslara dayanmaktadır. Eğitim Bir-Sen in yayınlamış olduğu Eğitim Yönetimi’nde Liyakat ve Kariyer Sistemi Raporu’ndan elde edilen bilgilere göre bu esaslar aşağıdaki gibidir:

- Eşitlik ilkesi
- Yarışma ilkesi
- Personele adil ve yeterli ücret
- Hizmet içi değerlendirme
- Güvence
- Çalışanlara kamu bilincinin kazandırılması

Bu çalışmada, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, yönetici atamalarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

1.1.Problem Durumu

Okullar, çocukların topluma ve yaşadıkları dünyaya uyum sağlamaları için gerekli olanı vermek için varlığını sürdürmektedir. Bir ülkenin devamlılığını sağlayacak olan kişiler çocuklardır. Geleceğini iyi planlayan bir ülkenin, çocuklarının eğitimine vereceği değer yadsınamaz bir gerçektir.

İyi bir eğitim için çocuğun hayatında hem çevresel hem ruhsal bir düzen şarttır. Okulun sahip olduğu örgüt iklimi direk veya dolaylı olarak çocuğu ve sonuçta ülkeyi etkileyecektir. Okulda kaliteli, verimli bir örgüt iklimi yaratacak kişi ise okul yöneticisidir. Öğretmenlerin çalışma şevkinin artması, öğrencinin okuldan daha iyi faydalanması buna bağlıdır. Çalıştığı okulda mutlu olmayan, aidiyet duygusu yaşamayan, fikirleri ve yaptıkları önemsenmeyen bir öğretmenin zaman içinde performansı düşecektir. Yapabileceklerinin daha azı ile yetinmeye başlayacak, öğrenci başarısı artmayacak ve çoğu kapasite kullanılmadan kalacaktır. Öğretmenin, öğrencinin önünü açan, başarıyı ve her alanda gelişimi benimsemiş bir okul iklimi yaratmak ise okul yöneticisinin görevidir. Bu durumda okul yöneticisinin kim olacağı, hangi şartları taşıması gerektiği önem taşımaktadır.

Son yıllarda okul müdürü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı atamaları için yazılı sınav, mülakat, müdür inhası gibi farklı yöntemler denenmiştir. Atama yönteminde yapılan ani ve sürekli değişiklikler, öğretmenler ve yöneticilik kariyeri planlayan kişilerce huzursuzlukla karşılanmaktadır. Özellikle ‘mülakat’ yöntemi toplumumuzda kayırmacılığın diğer adı olarak algılanmakta, bu durum yapılan seçimlere saygıyı ve güveni zedelemektedir. 2016-2017 eğitim öğretim yılında yapılan yönetici atamalarında eleme ve yerleştirmenin ‘mülakat’ yöntemiyle yapılması üzerine büyüyen tepkilerin ardından MEB Yönetici Atama Yönetmeliği güncellenmiş ve yayınlanmıştır.(Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. (2018) TC Resmi Gazete, 30455, 21.06.018)

Yönetici atamalarında yaşanan bu değişken durumların ardından liyakat sistemine ne kadar uyulduğu kaygısı ortaya çıkmaktadır. Okulda yönetimsel olarak yaşanan olumlu ya da olumsuz her türlü durumdan 1.dereceden etkilenen öğretmenlerin görüşlerinin alınması ihtiyacı doğmuş ve araştırmayı yapmaya karar verilmiştir.

1.2.Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Yönetici atamalarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.3.Alt problemler

Problem cümlesinden hareketle oluşturulan alt problemler aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenlere göre, yöneticilerin atanmaları hangi yöntemle yapılmalıdır?
2. Öğretmenler şuan ki yönetici atama yöntemini beğeniyorlar mı?
3. Öğretmenlere göre, atanan yöneticiler liyakat usulüne göre mi atanıyor?
4. Öğretmenlere göre, liyakat usulüne uygun olmadan atanmış yöneticinin olduğu okulda nasıl sorunlar yaşanır?
5. Öğretmenlere göre, yönetici atama sürecinde yazılı sınav olmalı mıdır? Bu sınavı kimler yapmalıdır?
- 6.Öğretmenlere göre, yönetici atama sürecinde sözlü sınav gerekli midir? Neden?
- 7.Öğretmenlere göre, bir okul yöneticisi ne kadar süre aynı okulda kalmalıdır?
- 8.Okul yöneticisinin öğretmen kökenli olmaması konusunda öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
- 9.Öğretmenlere göre, yöneticiler atandıktan sonra kendilerini geliştirme çabası gösteriyor mu?
10. Öğretmenlerin, yönetici adaylarında olmasını bekledikleri özellikler nelerdir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Eğitim, bir toplumun varlığını devam ettirebilmesi, gelişebilmesi için olmazsa olmaz bir kavramdır. Milletın geleceğine yatırım olan çocuklarımızın gelişimini sağlayacak olan okullarımızın, ülkemiz için rolü çok büyüktür. Eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten öğretmenlerin huzurlu bir ortamda çalışması ve mutlu olması eğitimde en önemli unsurlardan biridir. Çalıştığı ortamda mutlu olmayan öğretmenin verimi de düşecektir. Bu noktada kurum kültürünü oluşturacak, sıcak bir örgüt iklimi sağlayacak olan kişi okul yöneticisidir. Bu yüzden okul yöneticisinin kim olacağı büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma, eğitim yöneticilerine ve eğitimde söz sahibi olan kişilere hizmet etmesi, ön bilgiler sağlanması, düşünce, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

1.4.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Denizli ili Pamukkale ilçesi, ilk ve ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin, yönetici atamalarının liyakat sistemine uygun yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

1.5.Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan öğretmenler görüşme sorularına doğru ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin yönetici atama şartları ile ilgili bilgileri yeterli düzeyde olduğu varsayılmaktadır.
3. Görüşme soruları araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek nitelik olduğu varsayılmaktadır.

1.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

1. 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan 15 öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, Denizli ili Pamukkale ilçesinde görev yapan ilk ve ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
3. Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liyakat konusun da yapılmış kuramsal bilgilere ve yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Eğitimin temel amacı her bireye yaşamını devam ettirebileceği asgari bilgi ve tutumları kazandırmak olarak başladı (Çamur, 2003 ; akt. Güven Hastürk, 2017) Hayat içerisinde oluşan her türlü değişimlerin eğitim üzerindeki etkisi görülmektedir ve güncel değişimlerin eğitime nasıl yön verdiği eğitim sürecinin nasıl yönetildiğiyle ilişkili olduğu için eğitimden beklentilerin artması yöneticiden beklentilerin artmasını da yanında getirmiştir (Kayır, 2012;akt. Güven Hastürk, 2017)

Yönetim, belirli amaçlara dönük insan faaliyetlerine yön ve bütünlük vermek üzere yapılan etraflı etkinliktir (Taymaz, 2003, s.27; akt. Kuşkaya,2016). Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın, 1998, s.52; akt. Kuşkaya, 2016)

Mesleki Yeterlilik Kurumunun 2014 yılında yayımladığı ulusal meslek standardında, bir yöneticide olması beklenen beceri ve bilgilerden bazıları şunlardır: Karar verme becerisi, performans yönetimi bilgisi, ilgili mevzuat bilgisi, problem çözme bilgisi ve becerisi, özlük uygulamaları bilgisi, farklılıkları yönetme becerisi, ekip yönetme becerisi, eğitim programı geliştirme bilgisi ve eğitim yönetimi bilgisi ve daha fazlasıdır. (Güven Hastürk, 2017)

Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavramı ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2010, s.6; akt. Kuşkaya, 2016)

Taymaz (2003, s.76)'a göre okulda sağlıklı ve açık bir okul ikliminin oluşturulması için yönetici, öğretmen, diğer personel ve öğrencilerin benimsenen norm ve değerlere karşı

duyarlı davranmaları beklenir. Okul yönetimi okul iklimini oluşturmak üzere aşağıdaki çalışmaları yapar.

- 1) Okul iklimini oluşturmak için amaç ve politikalar geliştirmek
- 2) Yapılacak çalışmaları planlamak ve kaynakları sağlamak.
- 3) Görev, yetki ve sorumlulukları saptamak, liderlik yapmak
- 4) Yönetici, öğretmen ve öğrencilerle işbirliği yapmak, ilişkiler kurmak.
- 5) İletişim ağı kurmak, insanları etkilemek ve çatışmaları yönlendirmek.
- 6) İnsanlara rehberlik yapmak ve mesleki yardımda bulunmak.
- 7) İnsanların iyi niyet ve güçlerine inanmak, hoşgörülü olmak.
- 8) İlgililer karar sürecine katmak, moral vermek ve güdülemek.
- 9) Liderlik becerilerini kullanmak, etik kurallarına uymak.
- 10)Yapılan çalışmaları izlemek, eksiklikleri zamanında gidermek. (Kuşkaya, 2016)

Okuldaki insan ve madde kaynakları çok iyi kullanılmalıdır. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul ve eğitim yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi için, okul yönetiminin bu alanda akademik bir eğitim görmesi gereklidir. Böylece okul yöneticisi problemleri deneme yanılma yöntemi yerine bilim yoluyla çözmeyi seçecektir. Okul yöneticisi belli bir eğitim programından geçmesiyle okul yönetiminin ayrı bir meslek olarak görülmesi sağlanacaktır (Aktepe, 2014, s.2; akt. Kuşkaya, 2016)

1993 yılında gerçekleştirilen 14'üncü Milli Eğitim Şurası'nda, eğitim yöneticiliği konusu bağımsız olarak incelenmiş, "Eğitim Bilimleri Modeli" nin yönetici yetiştirilmesinin en etkin iki yolundan biri olduğu vurgulanmış ve başka hiçbir şurada olmadığı kadar geniş bir şekilde eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile ilgili kararlar alınmıştır. Eğitim yöneticiliğine dair belli görüşler ortaya atılmış ve eğitim yöneticiliği bir çerçeveye oturtulmak istenmiştir. Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi ve özlük hakları ile ilgili düzenlemeler yapılması isteği, yöneticilikteki hiyerarşik ilerleme, ihtisaslaşmanın esas alınması, hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim verilmesi, daha fazla yetki, maddi yönden cazip hale getirilmek istenmesi konularında alınan kararlarla eğitim yöneticiliği açısından çok olumlu gelişmelerdir. (Terzi, 2013)

Bursalıoğlu'nun 1973 yılında yaptığı "Ortaöğretimin Yeniden Düzenlenmesi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri" konulu bir araştırmada, yöneticilik seminerinde bulunan okul yöneticilerinin tamamı, en az beş yılda bir hizmet içi eğitimden

geçirilmelerini gerekli görmüşlerdir. Kursla yetiştirme, daha düşük nitelikli sonuçlar verebileceğinden, bu boyut, lisansüstü öğrenim seçeneği karşısında zayıf kalacaktır. Gelişmiş ülkelerde, okul yöneticiliği için lisansüstü düzeyde öğrenim aranmaktadır. (Terzi, 2013)

23.10.2018 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde okul yöneticiliği ile ilgili aşağıdaki cümlelere yer verilmiştir.

- 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.
- Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır.
- Okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı şeklinde yapılandırılacak, özlük hakları iyileştirilecektir.
- Okul yöneticiliğine atamada, yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılacaktır.

Simon'a göre, eğitim ile yönetim arasındaki ilişkinin üzerinde önemle durmak gerekir. İşletme yönetimindeki geleneksel iş gören anlayışının, eğitim yönetiminde aynen uygulanması beklenmez. Eğitim örgütlerinin ürünü ne bir maldır ne de bir hizmettir. Eğitim sisteminin ürünü insan kaynaklarıdır. Örgüt kültürü ve ürün farklılığı, eğitim örgütlerini diğer örgütlerin yönetiminden ayırmaktadır. (Terzi, 2013)

Şişman (2011, s.210)'a göre Yöneticilerin kendilerine yüklenen bazı rolleri oynayabilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Bu yeterlilik ya da standartlar kısaca, teknik, kavramsal ve insani yeterlilikler olarak gruplanır.

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,
- İletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı
- Eğitime inanmış, yöneticidir. (Kuşkaya, 2016)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel yöntem ve teknikler hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek ,2006; akt.Özdemir,2010). Lincoln ve Denzin'e göre nitel araştırma; araştırdığı konuya yorumlayıcı ve doğal olarak yaklaşan ve birden fazla metoda odaklanan araştırmadır. Nitel araştırmacı, araştırmasını doğal ortamda çalışır ve araştırdığı olayı, olayın içindeki insanların anlamlandırdığı haliyle yorumlar (Şencan,2005; akt. Işıkoğlu,2005).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2018–2019 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki il ve ortaokullarda görev yapan 15 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesindeki ilk ve ortaokullarda görev yapan, farklı branşlardan oluşan 15 öğretmen bulunmaktadır.

Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde uygun olarak öğretmen çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek 2008; akt. Özdemir,2010). Bu amaçla çeşitlilik çalışma kademine, öğretmen branşına, öğretmen yaşına, öğretmenin eğitim düzeyine göre alınmıştır. Çalışma grubundaki öğretmenlere ilişkin veriler Tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo3.1.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

Kodu	Cinsiyet	Yaş Aralığı	Branş	Kıdem Aralığı	Eğitim Düzeyi
Ö1	Erkek	31-40	Türkçe	10-19	Lisans
Ö2	Kadın	31-40	Teknoloji ve Tasarım	10-19	Y.Lisans
Ö3	Erkek	31-40	Türkçe	10-19	Lisans
Ö4	Erkek	31-40	Beden Eğitimi	0-9	Lisans
Ö5	Kadın	31-40	Sınıf	10-19	Y.Lisans
Ö6	Kadın	41-50	Sınıf	20-29	Lisans
Ö7	Erkek	41-50	Sınıf	20-29	Lisans
Ö8	Erkek	50 üstü	Sınıf	30 üstü	Lisans
Ö9	Erkek	50 üstü	Sınıf	30 üstü	Ö. Lisans
Ö10	Kadın	41-50	Sınıf	10-19	Lisans
Ö11	Kadın	31-40	Sınıf	10-19	Lisans
Ö12	Erkek	31-40	Sınıf	10-19	Lisans
Ö13	Kadın	25-30	Sosyal	0-9	Lisans
Ö14	Kadın	31-40	Fen ve Teknoloji	10-19	Y.Lisans
Ö15	Kadın	31-40	İngilizce	10-19	Y.Lisans

Tablo 1' e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 8'i ilkokullarda görev yapmakta olan sınıf öğretmeni, 7'si çeşitli branşlardan, ortaokullarda görev yapmakta olan branş öğretmenidir. Okul düzeyi bakımından sayıca eşitlik sağlanmaya çalışılmıştır. Aynı şekilde cinsiyet bakımından da -7 erkek 8 kadın- denge korunmuştur. Öğretmenlerin tamamı belli bir kıdeme ulaşmış olup çoğunluğu (13/15) 10 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler, son 10 yılda değişen yönetici atama yöntemlerine bizzat şahit olmuş kişilerdir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar,1995: 165). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal alan yazın taraması yapılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlere yöneltilen sorular şunlardır: 1) Okul

yöneticisi atamaları hangi yöntemle yapılmalıdır? 2) Şuan ki yönetici atama yöntemini beğeniyor musunuz? Beğeniyorsanız neden? Beğenmiyorsanız neden? 3) Atanan yöneticiler liyakat usulüne uygun olarak mı atanıyor? 4) Liyakat usulüne uygun olmadan atanmış bir yöneticinin olduğu okulda nasıl sorunlar yaşanır? 5) Yönetici atama sürecinde yazılı sınav olmalı mıdır? Cevabınız olumluysa bu sınavı kimler yapmalıdır? 6)Yönetici atama sürecinde sözlü sınav gerekli midir? Neden? 7) Bir okul yöneticisi ne kadar süre aynı kurumda kalmalıdır? 8) Okul yöneticilerinin öğretmen kökenli kişiler olmaması hakkında ne düşünüyorsunuz? 9) Sizce yöneticiler atandıktan sonra kendilerini geliştirme çabası gösteriyor mu? 10) Yönetici adaylarında olmasını beklediğiniz özellikler nelerdir? Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla iki öğretim üyesi ile görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler belirlen öğretmenlerden 1-30 Kasım 2018 tarihleri arasında görüşme yapılarak toplanmıştır. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat, huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır.

3.4.Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: akt. Özdemir,2010). Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlenmelerde görüşüne başvuru alan öğretmenlere birer kod numarası verilerek (Ö1,Ö2..) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır. Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğerler temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Verileri

toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma süreci detaylarıyla açıklanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin yönetici atamalarına ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilip benzerlik gösteren verilen temalar altında birleştirilmiştir..

4.1.Okul Yöneticisi Atamalarının Hangi Yöntemle Yapılması Gerektiği Konusunda Bulgular

Tablo 4.1.

Öğretmenlerin yönetici atama yöntemleri hakkında görüşleri

Yöntem	f	%
Alanda yüksek lisans yapan kişiler arasından seçilerek (Ö7),(Ö14)	2 6	9 27
Sözlü sınav (mülakat) ile (Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö7), Yazılı sınav ile (Ö1),(Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö5),(Ö6),(Ö8) (Ö9),(Ö10),(Ö11),(Ö12),(Ö13),(Ö14),(Ö15)	14	63

(Ö)= Öğretmen

Araştırmaya katılan 15 kişiden 14'ü yönetici atama sürecinde yazılı sınavın gerekli olduğu görüşündedir. Öğretmenlerin, yönetici olacak kişinin tarafsız bir eleme yöntemiyle seçilmesini ve yeterli bilgi birikimine sahip olması beklentisinde olduğu görülmektedir. Yazılı sınav cevabını vermeyen tek öğretmen Ö7 de alanda yüksek lisans temeli beklemektedir. Tablo 1'e göre öğretmenlerden Ö2,Ö3,Ö4,Ö7 birden fazla yöntemin bir arada uygulanması görüşündedir. Sözlü sınavı tek başına uygun görmeyen öğretmenler, alanda yüksek lisans yapmış kişilerin arasından seçim yapılması ve yazılı sınava ek olarak uygulanması görüşündedir. Ayrıca Ö3, 'Yazılı ve sözlü sınav, ardından 1 yıl stajyer yönetici' cevabıyla yöneticilikte de stajyerlik dönemi olması gerektiğine değinmiştir.

4.2.Şuan ki Atama Yönteminin Beğenilip Beğenilmediğine Dair Bulgular

Tablo 4.2.

Öğretmenlerin mevcut yönetici atama yöntemi hakkında görüşleri

Görüş	f	%
Beğeniyor	-	-
Beğenmiyor	15	100

(Ö)= Öğretmen

Tablo 2’ye göre; ‘Şuan ki yönetici atama yöntemini beğeniyor musunuz?’ sorusuna, araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamından beğenmiyorum yanıtı alınmıştır. Ö2’ den alınan ‘Her yıl değişik bir yöntem deneniyor. MEB’in artık bu işi standart hale getirmesi gerekiyor’ cevabı, son 5 yılda yapılan yönetici atamalarında yaşanan yöntem değişikliklerinden duyulan rahatsızlığı ortaya koymaktadır. Bu tablo, öğretmenlerin yönetici atamalarından duyduğu hoşnutsuzluğu açıkça ortaya koymaktadır. Aldığımız yanıtlara göre uygulanan yöntemlere duyulan güven sarsılmış durumdadır. Ö1’ in vermiş olduğu ‘Hayır, beğenmiyorum. Atamalarda adil ve eşit şartlar söz konusu değil. Bireyin yetenekleri ya da becerisinden çok yakınlık ve tanıdıklık ön planda. Dolayısıyla liyakat en son gelen meziyet olmuştur’ cevabı öğretmenlerin verdiği cevapları özetler niteliktedir.

4.3. Yönetici Atamalarının Liyakat Usulüne Uygunluğu Hakkında Bulgular

Tablo 4.3.

Öğretmenlerin, yönetici atamalarının liyakat usulüne uygunluğu hakkında görüşleri

Görüş	f	%
Liyakat usulüne uygun	-	-
Liyakat usulüne uygun değil	15	100

(Ö)= Öğretmen

Tablo 3’e göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamı yönetici atamalarının liyakat usulüne uygun olmadan yapıldığı görüşündedir. Yapılan görüşmelerin tamamında belirtilen husus; liyakat esaslarının göz ardı edilip sendika, siyasi görüş vb. etmenlerle adam kayırmacılığın gerçekleştiğidir. Görüşmede sorulan 3.soruya Ö6 kodlu öğretmenin cevabı ‘ Hayır liyakat usulüne göre atanmıyor. Atamalar siyasi, sendika, cemaat vb. usullere göre yapılıyor.’, Ö10 kodlu öğretmenin cevabı ‘Hayır. Çünkü insanların o göreve uygunluğundan ziyade hükümete yakınlığının kontrol edildiğini düşünüyorum. Adam kayırmanın olduğunu, genelde de kendi adamlarının yöneticiliğe seçildiğini düşünüyorum’ şeklindedir.

4.4. Liyakat Usulüne Uygun Olmadan Atanmış Bir Yöneticinin Olduğu Okulda Yaşanacak Olası Sorunlar Hakkında Bulgular

Tablo 4.4.

Öğretmenlere göre, liyakat usulüne uygun olmadan atanmış bir yöneticinin okulunda yaşanacak olası sorunlar hakkında öğretmen görüşleri

Olası Sorunlar	f	%
Düzensizlik(Ö1),(Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö5),(Ö6),(Ö7),(Ö8),(Ö9),(Ö13),(Ö14)	11	58
Anti-demokratik ortam (Ö6),(Ö7),(Ö8),(Ö10),(Ö11),(Ö12),(Ö13),(Ö15)	8	42

(Ö)= Öğretmen

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vermiş olduğu; yöneticinin problem çözme becerisi olmadığı için işlerde aksama, okulda düzensizlik, eğitim öğretim faaliyetlerinde aksama yanıtları *düzensizlik* teması, personeli karar alma sürecine dahil etmeme, tek adamlık, adaletsizlik, taraflılık, yöneticinin saygınlığı yitirmesi yanıtları ise *anti-demokratik* ortam teması altında toplanıp sonuçlar tabloya aktarılmıştır. Adil bir şekilde atanmayan birinin adaleti sağlayamayacağı görüşünde olan Ö15 kodlu öğretmen ‘ *Böyle bir durumda yönetici de kendine uygulanan bu ayrıcalığı personeline bir gruba verirken, diğer personelleri üzerinde yaptırımcı olabilir.* ’ şeklinde görüş belirtmiştir. Düzensizliğe vurgu yapan Ö3 kodlu öğretmen ‘ *Başbozukluk, vizyonsuzluk, huzursuzluk, verimsizlik nedeniyle düzensizlik yaşanır*’, Ö10 kodlu öğretmen ‘ *Huzur ortamı olmayabilir, personel arasında dengeyi sağlayamayabilir. İnisyatifi yanlıs zamanlarda ve yerlerde kullanabilir. Bir sorun yaşamamak için bazı şeyleri görmezden gelebilir. Yaşanan sorunla ilgili personelin fikirleri alınmayabilir, personel karar alma sürecine dâhil edilmeyebilir.* ’ şeklinde görüş belirterek anti-demokratik ortama ve düzensizliğe vurgu yapmaktadır.

4.5.Yönetici Atama Sürecinde Yazılı Sınav Uygulanması ve Bu Sınavın Uygulayıcıları Hakkında Bulgular

Tablo 4.5.

Yönetici atama sürecinde yazılı sınav uygulanması hakkında öğretmen görüşleri

Görüş	f	%
Uygulanmalı	14	93
Uygulanmamalı (Ö9)	1	7

(Ö)= Öğretmen

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu (14/15) yönetici atamalarında yazılı sınavın gerekli olduğu görüşündedir. Yazılı sınavın uygulanmaması yönünde görüş bildiren Ö9 kodlu öğretmen ise ‘ *Olmamalı, atamalar gerçek yönetici uzman kadrolarda yetiştirilerek olmalıdır.*’ diyerek yöneticilik alan eğitime vurgu yapmıştır.

Yazılı sınavın uygulanması gerektiği yönünde görüş bildiren öğretmenlere yöneltilen ‘sınav kim tarafından yapılmalıdır?’ sorusuna bakanlık, ÖSYM, bağımsız komisyon gibi farklı cevaplar alınmıştır. Ancak öğretmenlerin ortak görüşü sınav güvenilirliğinin yüksek olması ve sınavlara şaibe karıştırılmaması yönündedir.

4.6. Yönetici Atama Sürecinde Sözlü Sınav Uygulanması Hususunda Bulgular

Tablo 4.6.

Yönetici atama sürecinde sözlü sınav uygulanması hakkında öğretmen görüşleri

Görüş	f	%
Uygulanmalı (Ö1),(Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö5),(Ö7),(Ö8) (Ö10),(Ö14),(Ö15)	10	67
Uygulanmamalı (Ö6),(Ö9),(Ö11),(Ö12),(Ö13)	5	33

(Ö)= Öğretmen

Tablo 6’ya göre araştırmaya katılan öğretmenlerin (10/15)’i sözlü sınavın uygulanması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Uygulanmalı yanıtını veren öğretmenler; sınavın adil bir şekilde uygulanması halinde, yöneticiden bekledikleri iletişim becerisi, karizmatik güç, temsil yeteneği vb. özelliklerin sözlü sınavla belirlenebileceği ortak görüşündeler. Yönetici atamalarında sözlü sınav uygulanmamalıdır şeklinde görüş belirten öğretmenler ise ülkemizde uygulanan sözlü sınavlara tamamen güvenini kaybetmiş, adam kayırmacılık için uygulanan bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Ö6 kodlu öğretmen ‘*Bizim ülkemizde gerekli değil. Çünkü sözlü sınav=torpil olarak anlaşılan bir ülkede yaşıyoruz.*’ Ö9 kodlu öğretmen ‘*Olmamalıdır. Genelde idareciler, siyasi yapının veya sendikanın güdümünde hazırlanan sözlü sınavlarla atandığından, sonuçları da objektif değildir.*’ Ö11 kodlu öğretmen ‘*Sözlü sınav olmamalı. Torpilin ve adam kayırmanın olacağını düşünüyorum.*’ şeklinde görüş belirterek sözlü sınavlara karşı sarsılan güvenlerini dile getirmişlerdir.

4.7. Okul Yöneticisinin Kurumda Kalma Süresi Hakkında Bulgular

Tablo 4.7.

Okul yöneticisinin kurumda kalma süresi ile ilgili öğretmen görüşleri

Görüş	f	%
0-4 Yıl (Ö11),(Ö13)	2	13
4-8 Yıl (Ö1),(Ö14),(Ö7),(Ö8),(Ö10),(Ö15)	6	40
8 Yıl ve üstü (Ö5),(Ö6),(Ö12)	3	20
Diğer (Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö9)	4	27

(Ö)= Öğretmen

Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdiği yanıtlar rakamsal olarak çok çeşitlilik göstermiş olup, günümüzde geçerli olan 4+4 yıllık yönetici görev süresine uygun temalar belirlenerek tabloya aktarılmıştır. Ö3 ve Ö9 kodlu öğretmenlerden alınmış olan ‘başarılı olduğu sürece’ yanıtı ve Ö2 ve Ö4 kodlu öğretmenlerden alınmış olan ‘en az 5 yıl’ yanıtı ‘Diğer’ temasında yer almıştır. Öğretmenlerden alınan cevaplar birbirinden farklılık göstermektedir. Yüksek oranda (6/15) mevcut sistemin uygun bulunduğu görülmektedir.

4.8 Okul Yöneticilerinin Öğretmen Kökenli Olmaması Hakkında Bulgular

Tablo 4.8.

Okul yöneticilerinin öğretmen kökenli olmaması konusunda öğretmen görüşleri

Görüş	f	%
Öğretmen kökenli olmalı	14	93
Öğretmen kökenli olmasa da olur (Ö5)	1	7

(Ö)= Öğretmen

Tablo 8’ e göre öğretmenlerin %93’ü, okul yöneticilerinin öğretmen kökenli olması gerektiğini düşünüyor. Ö1 kodlu öğretmen ‘Eğitim, pedagojik formasyon almış kişiler tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Okul bir işletme mantığıyla işletilmeye çalışılırsa sistem çöker. Çünkü malzeme insandır.’ şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticisi öğretmen kökenli olmasa da olur görüşünü belirten Ö5 kodlu öğretmen ise soruya; ‘Doğru buluyorum fakat ayrı bir eğitime ve sınava tabii tutulmaları gerektiğini düşünüyorum.’ şeklinde görüş belirtmiştir.

4.9. Yöneticilerin Atandıktan Sonra Kendilerini Geliştirme Çabası Konusunda Bulgular

Tablo 4.9.

Yöneticilerin atandıktan sonra kendilerini geliştirme çabası konusunda öğretmen görüşleri

Görüş	f	%
Olumlu (Ö9), (Ö12), (Ö15)	3	20
Olumsuz (Ö1),(Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö5),(Ö6),(Ö7) (Ö8),(Ö10),(Ö11),(Ö13),(Ö14)	12	80

(Ö)= Öğretmen

Tablo 9'a göre öğretmenlerin %80'i, okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme çabası göstermediklerini belirtmiştir. Olumsuz yanıt veren öğretmenlerden Ö2 kodlu öğretmen soruya; '*Göstermiyor, göstermesi beklenmeden MEB gerekli eğitimleri vermelidir.*' şeklinde yanıt vererek, gelişimin yöneticinin inisiyatifine bırakılmaması gerektiğini vurgulamıştır. Ö7 kodlu öğretmen ise '*Hayır, yerini korumak maksadıyla kendini geliştirmek yerine üst idarecileri ve siyasilere iyi geçinme yolunu seçiyorlar. Sisteme uyuyorlar.*' yanıtını vermiştir. Ö4 kodlu öğretmen ise '*Bu idealizmle alakalı. Tabii okulun çok fazla iş yükünün olması idarecilerin kendilerini geliştirmeye vakit ayıramamasına neden olmaktadır.*' şeklinde durumu açıklamıştır.

4.10. Öğretmenlerin Yöneticilerde Olmasını Beklediği Özelliklerle İlgili Bulgular

Tablo 4.10.

Öğretmenlerin yönetici adaylarında olmasını bekledikleri özellikler

Özellikler	f	%
Demokratik (Ö2),(Ö7),(Ö8),(Ö10),(Ö11),(Ö12),(Ö13),(Ö14),(Ö15)	9	26
İletişim becerilerine sahip (Ö2),(Ö3),(Ö4),(Ö6),(Ö8),(Ö9),(Ö10) (Ö11),(Ö12),(Ö13),(Ö14),(Ö15)	13	37
Problem çözme becerisine sahip (Ö2),(Ö3),(Ö6),(Ö7),(Ö8), (Ö9),(Ö10),(Ö11)	8	23
Alan bilgisine hakim (Ö2),(Ö6),(Ö8),(Ö9),(Ö15)	5	14

(Ö)= Öğretmen

Okul yöneticisinde olması beklenen özellikler öğretmenler tarafından listelenmiş ve çok çeşitlilik göstermiştir. Belirtilen özellikler Tablo10'da yer alan temalar altında toplanmıştır. Tabloda yer alan verilere göre yöneticilerde en çok aranan özellik *iletişim becerilerine sahip olmak* iken en az beklenen özellik ise *alan bilgisine sahip olmak* olarak belirlenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular araştırmaya temel olan alt problemler bağlamında değerlendirilmiş ve elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar sunulmuştur.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği yıllardır öğretmenler tarafından ek görev olarak yürütülmektedir. Öğretmen yetiştirme ve istihdam geçmişimize bakıldığında 2 yıllık yüksekokul, 4 yıllık üniversite gibi çeşitli eğitim düzeyinde öğretmenler, eğitim fakültesi dışında fakültelerde eğitim almış kişiler öğretmen olarak atanmışlardır. Bu çeşitlilik içerisinde yöneticilik alan bilgisine sahip olacak şekilde yetişmiş kişiler mevcut değildir. Süreç içerisinde okul yöneticiliği; öğretmenlik mesleğini yapmayı tercih etmeyen, öğretmenlik mesleğinde kendini yeterli görmeyen, görevde yükselmeyi arzulayan ya da yer değiştirme için yöneticiliği basamak olarak gören kişilerce bile yapıldığı görülmüştür.

Yönetici atama ve görevlendirme yöntem olarak ta hala bir standarda oturtulabilmiş değildir. Son 20 yıldır yayınlanan yönetmelikler, alınan şura kararlarıyla çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Yazılı sınavda başarılı olanlara verilen kısa süreli eğitimlerle, sözlü sınavla, müdür yardımcılığı için müdür inhası gibi yöntemlerle atama ve görevlendirmeler yapılmış ancak halen kalıcı bir düzenlemeye geçilememiştir. Eğitim gibi toplumun geleceğini etkileyen bir konuda bu kadar hızlı değişkenlik ve belirsizlik ciddi bir yara haline gelmiştir. Uygulanan sözlü sınavların adam kayırmacılık için kullanılan bir yöntem olduğunu düşünen öğretmenler, okul yöneticiliğine ve yöneticisine güvenini kaybetmiş diğer yandan yöneticiliğin de itibarını zedelenmiştir. 21.06.2018 tarihinde yayınlanan MEB Yönetici Görevlendirme yönetmeliğine göre ilk kez atanacak yöneticiler için yazılı sınav uygulanacağı, yazılı sınavda en az 60 alanların başarılı sayılacağı ve ek olarak sözlü sınav uygulanacağı belirtilmiştir. Yazılı sınav puanının %60'ı, sözlü sınav puanının ise %40'ı alınarak görevlendirmeye esas puan belirleneceği belirtilmiştir. Ancak bu tarihte yayınlanan yönetmeliğe göre sınavda sorulacak konuların ağırlıkları, ve görevlendirmeye esas yazılı ve sözlü sınavların ağırlıklarında değişikliğe gidilmiştir. 12.01.2019 tarihinde yayınlanan yönetmelik değişikliğiyle sınavlarda sorulacak konuların ağırlıkları değişmiş ve görevlendirmeye esas puanların hesaplanmasında yazılı sınav sonucunun %80'i, sözlü sınav puanının %20'sinin alınacağı belirtilmiştir. Sözlü sınavlara duyulan güvensizlik göz önünde bulundurulduğunda ağırlığının düşürülmüş olması olumlu karşılanmaktadır. Ancak

6 ay içerisinde yönetmelik değişikliği yapılmış olması halen sınav uygulamalarında bir standarda kavuşulmadığı kaygısını korumaktadır. Yazılı sınav uygulamasının ÖSYM tarafından mı MEB tarafından mı yapılacağı da belirsizliğini korumaktadır.

23.10.2018 tarihinde MEB tarafından yayınlanan 2023 Vizyon Belgesi'nde eğitim yöneticiliğinin bir kariyer basamağı haline getirileceği, alanda lisansüstü eğitime teşvik edileceği beyan edilmiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında etkili bir koordinasyon sağlanamamıştır. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir denge kurulamamıştır. Lisansüstü eğitim programlarında teori-uygulama bütünlüğü sağlanamadığı gibi, çağdaş gelişmeleri yansıtacak programların uygulanması konusunda ülke düzeyinde de bir bütünlük sağlanamamıştır. (Terzi,2013)

5.2. Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, yönetici atamalarından memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Son yıllarda uygulanan yöntemlerin, yönetici belirlemede yetersiz kaldığını, adil ve tarafsız yöntemler uygulanmadığını belirtmektedirler. Siyasi, sendikal yakınlıkların, akrabalık, dostluk bağlarının liyakatin önüne geçtiği, hak eden kişilerin görevlendirilmediği belirtilmektedir. Kişinin temsil yeteneğinin, kendini ifade etme becerisinin yoklanması için gerekli olan sözlü sınav uygulaması, öğretmenler tarafından adam kayırmacılığın kılıfı olarak görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticide aradıkları özellikler; iletişim becerisi (%37) , demokratik olma (%26), problem çözme becerisi (%23), alan bilgisi (%14) olarak ortaya çıkmıştır. Aldığımız verilerden yola çıkarak söyleyebiliriz ki öğretmenlerin okulda en çok ihtiyaç duydukları şey sağlıklı bir iletişim ve demokrasi. Öğretmen, veli, öğrenci, yardımcı personel gibi okuldan yararlanan herkes arasında sağlıklı bir iletişim ortamı yakalamak, bir kurum kültürü benimsetmek, adil davranabilmek ancak etkili bir liderin yapabileceği işlerdir.

Öğretmenler okul yöneticisinin öğretmen kökenli kişiler olmasını beklemektedirler. Eğitim ortamını, öğrenciyi, öğretmeni iyi tanımasını ve ihtiyaçlarını net şekilde görebilmesini beklemektedirler.

Yöneticilerin görevlendirildikten sonra kendilerini geliştirme çabası göstermediklerini, enerjilerini daha çok yerlerini korumaya çalıştıklarını belirten öğretmenler, yönetici geliştirmenin kişi inisiyatifine bırakılmaması gerektiğini, bakanlık tarafından düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

5.3. Öneriler

Eğitim ğretim çalışmalarının sağlıklı bir ortamda devam edebilmesini ve ilerlemesini sağlayacak olan kişiler okul yöneticileridir. Öğretmenin bağlı olduğu kuruma güven duyması, ait hissetmesi, çalışmaların teşvik ve takdir edilmesi iyi bir yönetimle gerçekleşecektir. Bunun için de öncelikle yönetici görevlendirme yöntem ve uygulamalarındaki yaşanan güvensizliğin ortadan kalkması gerekmektedir.

Yönetici belirlemede yazılı sınav uygulanmalı, uygulanan sınavlar amacından sapmamalı, işe en uygun kişiler göreve getirilmelidir.

Sınavlarda şeffaflık sağlanmalı, liyakat esasları göz önünde bulundurulmalıdır. Siyasal, sendikal, akrabalık gibi ilişkiler liyakatin önüne geçmemelidir.

Okul yöneticileri ğretmen kökenli kişiler olmalı ancak

Yöneticilik ek görev olmaktan çıkarılıp kariyer haline gelmelidir. Zira yöneticilikte devam etmesi uygun görülmeyen kişiler öğretmenlik mesleğine geri dönmekte ancak bu değerli mesleği hevesle ve layıkıyla yerine getirememektedirler.

Yönetici görevlendirme esasları bir standarda oturtulmalı ve her an her şey değişebilir algısı sistemde var olan kişilerin zihninden temizlenmelidir.

KAYNAKÇA

Milli Eğitim Bakanlığı (2018). Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>

Milli Eğitim Bakanlığı (2019). Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği.

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/01/20190112.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/01/20190112.htm>

Milli Eğitim Bakanlığı (2018). 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi.

http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf

Eğitim Bir-Sen (2017) Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi

http://www.ebs.org.tr/ebs_files/files/yayinlarimiz/egitim_yonetiminde_liyakat_kariyer_sistemi.pdf

Uluslararası Şeffaflık Derneği, (2016) Liyakat Nedir?

<http://www.seffaflik.org/wp-content/uploads/2016/08/Liyakat.pdf>

Kaya, B. (2017.07.31). Liyakat Nedir?

<http://www.offcourse.com.tr/tr/blog/liyakat-nedir>

Işıkoğlu, Nesrin.(2005). Eğitimde nitel araştırma Eğitim Araştırmalar, Pamukkale Üniversitesi,Denizli.

Özdemir, M.(2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt 11, Sayı 1, Eskişehir.

Terzi, S. (2013) Milli Eğitim Bakanlığı'nın İlk ve Orta Dereceli Okullarda Müdür Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Mevzuata Göre Değerlendirilmesi (1990-2012) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta

Kuşkaya, V. (2016). Okul Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Öğretmen Görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri

Güven Hastürk, D. (2017) Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Kamu Okullarına Yönetici Atama Sisteminin Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Çetin, R.B, Bozanoğlu, B. , Konan, N. (2017). Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Müdür Görüşleri, Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI) Cilt 8, Sayı 3, Temmuz 2017: 323-349

Konan, N. , Çetin, R.B. , Yılmaz, S. (2017) Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri, OMÜ Eğt. Fak. Derg. / OMU J. Fac. Educ. 2017, 36(1), 147-160 doi: 10.7822/omuefd.327395

Yıldırım, M. (2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/45816> adresinden elde edilmiştir.

Türk Dil Kurumu. (2011). Büyük Türkçe Sözlük. Ankara : TDK

EKLER

Değerli Meslektaşım,

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevaplar “ÖĞRETMENLERİN YÖNETİCİ ATAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ” adlı araştırmada kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Bu sebeple adınızı yazmayınız. Bu çalışmaya yapacağınız değerli katkılar için teşekkür ederim.

Hatice EĞER
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. KATILIMCI BİLGİ FORMU

Aşağıdaki sorularla ilgili seçeneklerden size uygun olanını işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz ve işaretlenmemiş soru bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz

1-() Kadın 2-() Erkek

2. Yaş

1-() 25-30 yaş 2-() 31-40 yaş 3-() 41-50 yaş 4-() 50 yaş ve üstü

3. Branşınız

.....

4. Meslekteki kıdeminiz

1-() 0-9 yıl 2-() 10-19 yıl 3-() 20-29 yıl 4-() 30 yıl ve üstü

5. Eğitim Düzeyiniz

1- () Ön Lisans (2 Yıllık) 2-() Lisans (4 Yıllık) 3-() Yüksek Lisans

2. YÖNETİCİ ATAMALARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİ BELİRTEN YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1.Okul yöneticisi atamaları hangi yöntemle yapılmalıdır?

2.Şuan ki yönetici atama yöntemini beğeniyor musunuz? Beğeniyorsanız neden? Beğenmiyorsanız neden?

3. Atanan yöneticiler liyakat usulüne uygun olarak mı atanıyor?

4.Liyakat usulüne uygun olmadan atanmış bir yöneticinin olduğu okulda nasıl sorunlar yaşanır?

5.Yönetici atama sürecinde yazılı sınav olmalı mıdır? Cevabınız olumluysa bu sınavı kimler yapmalıdır?

6.Yönetici atama sürecinde sözlü sınav gerekli midir? Neden?

7.Bir okul yöneticisi ne kadar süre aynı kurumda kalmalıdır?

8.Okul yöneticilerinin öğretmen kökenli kişiler olmaması hakkında ne düşünüyorsunuz?

9. Sizce yöneticiler atandıktan sonra kendilerini geliştirme çabası gösteriyor mu?

10. Yönetici adaylarında olmasını beklediğiniz özellikler nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Hatice
Soyadı	EĞER
Doğum Yeri ve Tarihi	Kızılhisar – 08.08.1985
Uyruğu	TC
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Yunus Emre Mahallesi 6431 Sokak No:3 Kat:1 DENİZLİ htcegr@gmail.com
Eğitim	
İlköğretim	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu / SERİNHİSAR
Ortaöğretim	Atatürk Ortaokulu / DENİZLİ Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi / DENİZLİ
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	İngilizce
Sınav Adı	
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
Alınan Puan	
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2009-2019	(10 yıl) Öğretmen