



## Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Sendika Üyesi Okul Müdürlerinin Görüşleri Bağlamında Değerlendirilmesi

Gamze Ulusoy\*

Öz

Bu çalışmanın amacı, okullara yönetici seçme ve atama sürecinin sendika üyesi okul müdürlerinin görüşleri bağlamında değerlendirmektir. Nitel olarak desenlenmiş olan bu çalışmada durum incelemesi yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu devlet okullarında görev yapan 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Eğitim ve bilim iş kolunda faaliyet gösteren bir sendikanın üyesi olmak ve en az 4 yıllık müdürlük kıdemine sahip olmak örnekleme seçme ölçütü olarak belirlenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin seçilme ve atama ölçütlerinin yeterli bulunmadığı, okul yöneticilerinde bulunması gereken en önemli özelliğin kariyer ve liyakat olduğu, okul yöneticilerini seçme ve atama yetkisinin MEB merkez teşkilatında olması gerektiği, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim görmüş öğretmenler arasından sınavla seçilmeleri ve atanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim yönetimi, Eğitim yöneticisi, Okul müdürü, Okul, Sendika

## Evaluation of the Process of Election and Appointment of Executives to Schools Within the Context of the Opinions of Union Member School Principals

Abstract

The aim of this study is to evaluate the process of selecting and assigning administrators to schools in the context of the views of union member school principals. In this qualitative study, the case study approach was used. Research data were collected with a semi-structured interview form developed by the researcher. The obtained data were analyzed by content analysis technique. The study group of the research consists of 24 school principals working in public schools. Criterion sampling method, one of the purposive sampling methods, was used to determine the study group. Being a member of a union operating in the education and science business line and having a managerial seniority of at least 4 years were determined as sample selection criteria. In the research, it was concluded that the criteria for selection and appointment of school administrators are not sufficient, the most important feature that school administrators should have is career and merit, the authority to elect and appoint school administrators should be in the central organization of the Ministry of National Education, and school administrators should be selected and appointed by examination among teachers trained in the field of educational administration. has been reached.

**Keywords:** Educational administration, Educational administrator, School principal, School, Union

**Türü:** Araştırma makalesi

**Gönderim Tarihi:** 20.01.2022

**Kabul Tarihi:** 03.03.2023

**Atf:** Ulusoy, G. (2023). Okullara yönetici seçme ve atama sürecinin sendika üyesi okul müdürlerinin görüşleri bağlamında değerlendirilmesi. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 60-76. doi:10.5281/zenodo.7595775

\* Müdür Yardımcısı, Dörtöyl Gazi İlkokulu, Türkiye, [gamze\\_b002@hotmail.com](mailto:gamze_b002@hotmail.com), ORCID: 0000-0001-9627-1283

## Giriş

Yönetim kavramı, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yöneticinin insan kaynağını ve diğer maddi kaynakları eşgüdümleyerek işe koşmasını ifade eden bir kavramdır. Bu durumda yönetimin temel işlevlerinden birinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını eşgüdümlemek olduğu söylenebilir (Bayrak, 2019). Eğitim örgütlerinin insan odaklı örgütler olmaları, bu örgütlerin yönetim anlayışlarını ve yönetim stillerini de değiştirmektedir (Ağaoğlu, 2008).

Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla kaynakların örgütlendiği ve gelecekteki faaliyetlerin saptanması amacıyla varılan sonuçların değerlendirildiği sürece yönetim olarak tanımlanır. Yönetim faaliyetleri yöneticiler eliyle gerçekleştirilir. Belli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş insan ve madde gücünü, belirlenmiş olan amaçlara varabilmek için organize etmek yöneticinin önemli görev ve işlevlerindedir. Örgütler doğal olarak insanlardan oluşur ve örgütlerin hammadde insanıdır. Burada önemli olan insanı verimli ve etkili yönetmek olmalıdır (Bayrak, 2019). Dolayısıyla başarılı bir örgütsel eylem ve yapı başarılı bir yönetici gerektirir.

Eğitim, hem bireysel hem de toplumsal yaşamı etkileyen, bireysel ilişkileri ve toplumsal yaşantıyı düzenleyen bir sistemdir. Eğitim yönetimi, yönetim biliminin eğitime uygulanması olarak nitelendirilebilen disiplinler arası bir alandır (Bayrak, 2011). Eğitim yönetimi, insan merkezli ve etki alanı yetki alanından geniş olan eğitim örgütlerinin idaresi ile alakalı bir alandır. Eğitim yönetimi; sosyoloji, siyaset, iktisat, işletme gibi birçok farklı disiplinden etkilenen ve bunları etkileyen bir bilim alanıdır (Bakioğlu, 2016).

Eğitim örgütlerinde insan ögesinin başat olması ve insansal ilişkilerinin odağa alınması, genel yönetim kuramlarının okul yönetimine uygulanmasını sağlamıştır (Ağaoğlu, 2008). Eğitim örgütünün belirlenmiş olan amaçları eğitim örgütünün yönetsel tarzını biçimlendirir. Bu durumda eğitim yöneticileri; eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için çabalayan birer koordinatör, birer politika belirleyici, birer program uygulayıcısı olarak tanımlanabilirler (Bakioğlu, 2016). Toplumsal değişimlerin yaşandığı, sosyal felsefenin değişime uğradığı ve yeni toplumsal stratejilerin önem kazandığı günümüzde, eğitim örgütleri de sosyal yapılarında ve felsefik anlayışlarında değişimi gerçekleştirecek yöneticilere gereksinim duyar (Boyacı, 2011).

Okul yöneticisi, uygulamadaki mevzuat ışığında okulun belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmaktan, okulu temsil etmekten sorumlu eğitim-öğretim lideridir (Minaz, 2019a). Okul yöneticisi; karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı bir eğitimsel ortam yaratma, güvenlik önlemleri alma, işgörenlerin haklarını muhafaza etme, uygun bir fiziksel eğitim ortamı tesis etme, çalışanları izleme ve değerlendirme, kuruma ait stratejik plan hazırlama ve kurumda eşgüdüm sağlama konularında görev ve sorumlulukları olan kişidir.

Üst sistemler tarafından belirlenmiş olan eğitimsel amaçlara ulaşılması veya bu amaçların uygulamaya dönüştürülmesi okullar aracılığıyla olmaktadır (Bursalıoğlu, 2012). Okul bu amaçlarını gerçekleştirirken, başka eğitim örgütlerinden ve yöneticilerinden destek sağlar (Başaran & Çınkır, 2013). Okulun eğitim sisteminin fonksiyonel bir parçası olması, eğitimsel eylemlerinde üretime dönük olmasını sağlar (Açıkalm, 2016). İnsan yoğunluklu bir örgüt olması, okulun işleyişini farklılaştırabilmektedir. Bu farklılaşma okul yönetimini genel eğitim

yönetiminden de ayırmaktadır. Okul yönetimini genel eğitim yönetiminden ayıran temel öge hitap ettiği kitlenin duyguları olan insanlar olmaları, hedef ve amaçlarının çok farklılık göstermesi ve bireysel özelliklerinin ön plana çıkmasıdır.

Okul yönetimi, okuldaki insan kaynaklarını ve diğer maddi kaynakları, örgütün amaçları doğrultusunda bütünleştirme ve eyleme dönüştürme sürecidir (Boyacı, 2011). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yönetimin temel görevlerinden biri olmakla birlikte esas olan örgütsel amaçlar ile bireysel gereksinim ve talepleri dengeli gerçekleştirmek olmalıdır. İnsanların gereksinimlerinin çoğu zaman sınırı bulunmamaktadır. Bu durumda yapılması gereken bireyin örgüte örgütün ise bireye feda edilmeden işletilebilmesidir. Bu da bireysel gereksinimler ile örgütsel hedefler arasında denge kurmayı gerektirir (Bayrak, 2019).

Okulu yönetmek sadece mevzuatı yerine getirmekle sınırlı olmayıp, okulu belirlenmiş olan örgütsel amaçlar ve bireysel talepler doğrultusunda dengeli olarak yaşatmak, okulu oluşturan insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmektir (Bursalıoğlu, 2012). Okul yöneticisi, eğitim örgütü olan okulun ortaya konmuş olan amaçlarını gerçekleştirmek için karar veren, planlama yapan, iletişim sağlayan, işbirliği yapan, çalışanları örgütleyen kişidir (Minaz, 2019b). Okulun belirlenmiş olan amaçlara ulaşılabilmesi için işgörenleri örgütleyen, eşgüdümleyen, motive eden ve kontrol eden okul yöneticilerinin, yasalarla belirlenmiş birçok sorumlulukları bulunmaktadır (Gürsel, 2017).

Okul, eğitim-öğretim etkinliklerinin bir amaca ilişkin olarak sistemli ve bilimsel esaslı olarak devletin gözetimi ve denetimi altında yapıldığı yerdir (Başaran & Çınkır, 2013). Okul aynı zamanda eğitime ilişkin uygulamaların gerçekleştirildiği, eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Dolayısıyla okul yöneticisinin başarılı veya başarısız olması bütün eğitim sistemini etkiler. Eğitim sisteminin önemli bir alt bileşeni olan okulda meydana gelen bir aksaklığın veya sorunun, sistemin bir bütün olarak amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir (Bursalıoğlu, 2012). Bundan dolayı okulların belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirme yönünde iyi bir uyum içinde faaliyet göstermeleri gerekir. Bu da birinci derecede okul yöneticilerinin sorumluluğundadır.

Okul yönetiminin temel görevi, okulu Bakanlık üst sistemi tarafından belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirecek yönde yaşatmaktır. Bu da okulda bulunan maddi olan ve olmayan kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin kullanımıyla olanaklı olabilir. Bu durum, okul yöneticisinin, eğitime ve eğitim yönetimine ilişkin temel kavramlar ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalarını gerektirir (Bursalıoğlu, 2012). Okul yöneticisi, eğitim yönetiminin esasını meydana getiren kuram ve uygulamaları bilmeli, eğitime ilişkin gelişmelerden haberdar olmalıdır. Okul yöneticisinin etkili karar verme, problem çözme, süreci yönetme, işbirliği ve iletişim sağlama yeteneği gelişmiş olmalıdır. Çünkü okul yöneticisinin yasal yetkisinden çok bireysel etkisini kullanması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ve bireysel gereksinimlerin yerine getirilmesinde daha etkili olmaktadır (Erdoğan, 2010).

Okul yöneticisinin ana amacı ve görevi, kendisine emanet edilmiş olan çocukların davranışlarını istendik yönde değiştirmek ve eğitimsel amaçlarına ulaşmalarına zemin hazırlamak olmalıdır (Boyacı, 2011). Okullarda hiçbir eğitimsel uygulama ya da yönetsel tavır tesadüflere bırakılamaz. Yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışları eğitim sisteminin temel ilkeleri ile ülkede geçerli olan yasal düzenlemelerle koşut bir yapı göstermelidir (Bayrak, 2019). İyi bir eğitim öğretim ortamı, iyi bir yöneticinin varlığını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik ise eğitim yöneticilerinin iyi yetiştirilmelerini, değişim yönelimli eğitilmelerini ve

*Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi*

geliştirilmelerini gerektirmektedir. Bu da bireysel öğrenme çabalarının yanında, etkili ve sonuç alıcı hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini akla getirmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullarla yönetici seçme ve görevlendirme ile ilgili kriterlerin tekrar gözden geçirilmesi ve asgari düzeyde de olsa, yönetici adaylarının bir yönetici eğitimi programından geçilmiş olması gibi bir ön şartın getirilmesi; mevcut okul yöneticilerinin de çok iyi planlanmış hizmet içi eğitim programlarıyla yetiştirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin öğretimin gerçekleşmesi ve öğrencinin gelişmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır. Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin okulların performans düzeyini belirlemede önemli rolleri vardır. “İyi bir okulun koşulu, iyi bir yöneticidir” gerçeğinden hareketle okul yöneticisi yetki, sorumluluk ve görevleri yerine getirebilmek için bu alanda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır (İlgar, 2015). Okul yöneticisi okulu amaçları doğrultusunda yönetebilmek için diğer paydaşlarla işbirliği içinde olmalı, demokratik bir okul havası oluşturmalıdır.

Okul yöneticilerinin seçilmesi konusundaki son gelişmeler iki boyutludur: Birincisi, okul yöneticilerini seçme ve görevlendirme yetkilerinin giderek hiyerarşinin daha alt kademelerine göçürülmesi; ikincisi, okul yöneticisi ile birlikte çalışacak olanların da yöneticilerin seçilme sürecine katılmalarına fırsat tanıyan modellerin geliştirilmesidir (Açıkalin, 2016). Her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olmanın şartlarından birisi “isteklilik” olduğundan, yöneticilik için istekli olanların başvurularının alınması gerekir (Taymaz, 2021). Görüldüğü gibi bu alanda yazan uzmanlar eğitim yöneticisinin belli bir yeterlilikte olmasını vurgulamış, çeşitli kriterler belirlemişlerdir. Tüm bu çabalar okulun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak içindir.

Sendika kavramı ile ilgili olarak anılan temel özellikler bağlamında eğitim alanının örgütlenmesi araştırıldığında eğitim sendikaları karşımıza çıkmaktadır. Bu sendikalar; kamu ve özel sektörde görev yapan, eğitim-öğretim faaliyetleri içerisinde yer alan öğretmenlerin, iş ve yaşam şartlarını iyileştirme, geliştirme ve öğretmenler arası dayanışmayı oluşturma amacıyla kurulmuş sivil toplum kuruluşlarıdır. Eğitim sendikaları amaç olarak; üyelerin özlük, iktisadi, sendikal hak, mesleki ve sosyal menfaatlerini korumayı ve geliştirmeyi, üyelerine daha saygın bir ortamda yaşama ve çalışma seviyesi sağlama konusunu hedef alan projeleri geliştirmeyi benimsemişlerdir. Eğitim alanındaki sendikalar bu bağlamda kamu sendikacılığı yapmaktadır.

Sendika mevzuatına (4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu) göre sendikalar kamu çalışanlarının ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve kazanımlarını koruma ve geliştirme için oluşturmuş oldukları tüzel kişiliği haiz kuruluşlardır. Dolayısıyla, öğretmenlerin maddi çıkarlarını, iş güvencelerini, sosyal hak ve çıkarlarını en iyi biçimde korumak ve geliştirmek eğitim ve bilim iş kolunda faaliyet yürüten sendikaların asli görevlerindedir. Kanuna göre kamu sendikalarının grev yapma hakkı bulunmayıp, sadece üyeleri ile ilgili özlük ve sosyal hakları savunmak amacıyla toplu görüşme yapma hakları bulunmaktadır (Taş, 2018).

Çalışanların maaşlarını artırmak, çalışma şartlarını düzenlemek, işgörenlere maaş haricinde yararlar sağlamak, çalışanı korumak, siyasi odakları hareketlendirmek, çalışanların iletişim, kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak sendikaların işlevlerindedir. Bu sayılanlarla birlikte genel olarak eğitim sendikalarının, Türk Milli Eğitim sisteminin uygulanmasında karşılaşılan olumsuzlukların bertaraf edilmesi ve ilerletilmesi, öğretim programları, ders kitapları ve eğitimdeki tüm faaliyetlerin, ülkenin kültür zenginliğini içerisine alacak şekilde

vicdani, ahlaki ve insan hakları bakımından zorunlu olmasını savunmak işlevi de dâhil edilebilir (Eraslan, 2012). Konu bu şekilde ele alındığında eğitim sendikalarının genel olarak eğitim sistemine, özel olarak da eğitim sisteminde ciddi önemi olan okuldaki örgütlere olumlu etki yapması beklenmektedir. Eğitim sendikaları, özlük ve mesleki kazanımları koruyup geliştirmenin yanında; sosyal alanda, siyasal alanda, iktisadi alanda, kültürel alanda ve politik alanda daha aktif rol alma talebinde ve amacındadırlar (Aksoy, 2014). Bir ülkenin aydın çalışan grubunu oluşturan öğretmenlerin eğitim sendikaları şemsiyesi altında örgütlenmeleri, ülkenin eğitime ilişkin siyasasını ve ülkede uygulanan eğitim politikalarını yakından etkiler.

Sendikaların kamu çalışanlarının haklarının alınmasında, bu hakların korunup geliştirilmesinde en etkili araçlardan biri olduğu söylenebilir (Mutlu, 2001). Memur örgütlenmesinde ayrı ve çok önemli bir konumu bulunan öğretmen sendikaları, okul sistemi üzerinde etkili olduğundan, okulun akademik başarısına ve okulda verilen eğitimin niteliğine katkı sağladığından örgütlenmeyi çok daha önemli hale getirmektedirler (Taşdan, 2013). Sendikaların fonksiyonlarını göz önünde bulunduran okul yönetimi; sendikaların okulun işleyiş sürecini ve yönetimini yakından etkileyen önemli bir yapı olduğunu kabul eder ve değerlendirmelerini bu yönde yapar. Bundan dolayı, eğitim sendikalarının eğitim yöneticileri tarafından bilinmesi ve kabul görmesi önemlidir (Kayıkçı, 2013). Ancak sendika üyesi öğretmenlerin sendikal farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarının da bazen kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Burada önemli olan, okul yöneticisinin sendikal çatışmaları bir tehdit ve derhal ortadan kaldırılması gereken bir tehlike olarak algılamaktan çok, eğitim sürecine katkı sunacak bir yapı ve çaba olarak değerlendirmesidir.

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanması eğitim yöneticilerinin bir görevi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Okul başarısının üzerindeki belirleyiciliği eğitim yöneticilerinin seçilmelerini, yetiştirilmelerini ve görevlendirilmelerini önemli hale getirmiştir. Yönetici, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Bu bakımdan okul yöneticisi, etkili bir okulun oluşturulmasında anahtar rol oynamaktadır. Bir okulun etkililiği ve başarısı, büyük ölçüde o okulun yöneticisinin yetkinliği ve niteliği ile ilişkilendirilebilir. Eğitimde kalitenin geliştirilmesinde en önemli rol okul yöneticilerindedir (Karip, 2004).

Türkiye’de okul yönetici seçimine dair mevzuatın bu kadar sık değişmesinde; politik nedenlerle birlikte Bakanlığın bu konudaki uygulamalarının bilimsel olmaktan çok deneme-yanılmayı esas alması, eğitim yöneticiliğinin henüz meslekleşmemiş olması da gösterilmektedir (Yılmaz & Altinkurt, 2011). Okul yöneticilerinin seçimi ve görevlendirilmesi Milli Eğitim Şuralarının da temel gündemlerinden birini oluşturmuş; bugüne kadar gerçekleştirilen 19 şuranın hemen hepsinde şu ya da bu şekilde eğitim yönetimi ve organizasyonu gündeme gelmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Buna rağmen bu konuda eğitim bileşenlerinin kabul ettiği, çağdaş, bilimsel, demokratik, liyakati esas alan istikrarlı bir yöntem belirlenememiştir. Son olarak 5 Şubat 2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazetede Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (EKYSGY) başlıklı yeni bir yönetmelik yayınlanmıştır. Yayınlanan bu yönetmelik ile yönetici seçme sürecinde yazılı ve sözlü sınav ile birlikte yönetici adaylarının aldıkları eğitimler, mesleki deneyimler ve eğitim kurumlarına yaptıkları katkılar da değerlendirme sürecinde puanlandırılmaktadır. Bu yönetmeliğin hangi boyutlarda eğitim yöneticilerinin beklentilerini

*Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi*

karşılıdığı, yine eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre nasıl algılandığı bilinmemektedir. Bundan dolayı, eğitim yönetiminin ana bileşenlerinden biri olan okul yöneticilerinin bu anlamda görüşlerinin neler olduğunun açığa çıkarılması önem arz etmektedir.

Türk Millî Eğitim Sistemi'nin sorunlarını belirleyerek, bunların giderilmesi yönünde yol göstermek, görüş ve öneriler sunmak; eğitim sisteminin, öğretim programlarının, ders kitaplarının ve diğer bütün eğitim-öğretim etkinliklerinin içeriğinin düzenlenmesinde rol almak; eğitim uygulamalarını ve mevzuatını izleyerek zenginleştirici ve geliştirici yönde müdahalelerde bulunmak; ülkenin eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanması, programlanması, yönetilmesi ve denetlenmesi süreçlerine katılmak ve bu alanlarda projeler üretmek eğitim sendikalarının temel amaçları arasında yer almaktadır (Eraslan, 2012). Eğitim sendikalarından; eğitim-öğretim alanındaki sorunların çözümüne katkı sunmaları, eğitim politikalarının şekillenmesinde rol oynamaları; eğitimin niteliğinin ve okulların imkânlarının artırılması yönünde çalışmalar yapmaları ve eğitim çalışanlarının problemlerinin çözümüne katkı sağlamaları beklenmektedir (Karaman & Erdoğan, 2016; Kayıkçı, 2013). Ayrıca, ülkedeki bütün kamu çalışanlarının yaklaşık yarısını oluşturan ve en yüksek sendikalaşma oranına sahip olan eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolu sendikalarının okul yöneticisi seçilmesi ve görevlendirilmesi sürecinde aktif rol aldıkları bilinmektedir. Bu aktif rol, araştırmada katılımcıların sendika üyelerinden seçilme nedenini oluşturmaktadır.

Tüm bu özellikler okul yöneticilerinin hangi yeterliliklere sahip olması gerektiği ve bu yeterliliklerin yönetici yetiştirme, seçme ve atama süreçlerinde nasıl ölçülüp değerlendirilebileceği sorusunu beraberinde getirmektedir. Alan yazın incelendiği zaman birçok araştırma olduğu görülmektedir. Bunlardan bazılarının eğitim yöneticilerinin atama kriterleri ve yönetmeliklerini (Yolcu & Bayram, 2015; Taş & Önder, 2010), bazılarının okul yöneticilerinin yeterliklerini (Aydın, Günbey & Kara, 2020; Çelenk & Akbaba, 2016; Onural, 2005), bir kısmının geniş bağlamda eğitim yöneticiliğini (Bulut-Toz & Karataş, 2020; Gök, 2019; Süngü, 2012; Yılmaz, Altinkurt, Karaköse & Erol, 2012) ve bir kısmının da okul yöneticilerin yönetici olma nedenlerini (Peçe & Taşdemir, 2021) incelediği görülmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme sürecinin sendika üyesi okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda değerlendiren bir çalışmanın bulunmaması bu çalışmaya özgünlük katmaktadır.

Hemen her örgütte olduğu gibi okullarda da kişisel, mesleki ve kurumsal birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde en büyük beklenti okul yöneticilerine yöneliktir. Çünkü okulu amaçları doğrultusunda yaşatma, temelde okul yöneticisine ait bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir. Eğitim yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlı ve programlı olarak gerçekleştirildiği kurumlar olan okullarda yönetimin, okulun niteliğini etkileyen en temel öğelerden biri olması yöneticilerin seçilmelerini ve görevlendirilmelerini önemli hale getirmektedir. Bu durum araştırmaya da önem katmaktadır. Ayrıca, eğitim-öğretim faaliyetlerinin en önemli ögesi olan okul yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin görüş ve önerilerinin ortaya konmasının, eğitimciler ve eğitim konusundaki karar mekanizmalarına önemli bilgiler ve bakış açıları sunacağı düşüncesi de bu çalışmanın yapılma gerekçelerinden birini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilme ve atanma sürecini eğitim ve bilim kolunda faaliyet gösteren sendikalara üye olan okul müdürlerinin görüşleri bağlamında değerlendirmektir. Bu amaçla, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Milli Eğitim Bakanlığının, okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütleri yeterli midir?
2. Okul yöneticilerinin seçilmelerinde ve atanmalarında aranması gereken en önemli ölçüt ne olmalıdır?
3. Okul yöneticileri kim/hangi makam tarafından seçilmeli ve atanmalıdır?
4. Okul yöneticileri hangi kaynaktan/kaynaklardan seçilmelidir?

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilme ve atanma sürecini eğitim-öğretim ve bilim kolunda faaliyet gösteren sendikalara üye olan okul müdürlerinin görüşleri bağlamında değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma nitel bir çalışma olarak desenlenmiştir. Araştırmada durum incelemesi yaklaşımı kullanılmıştır. Durum incelemesi; incelenen olayın ya da durumun sınırlarının açık ve net olarak ortaya konduğu, yaratıcı çalışmalara ve yeni bulgulara ulaşılmasının sağlandığı, belirli bir olayın ya da durumun daha iyi anlaşılmasının temin edildiği bir yöntemdir (Fraenkel, Wallen & Hyun, 2011).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Hatay ili Dörtöyöl ilçesindeki devlet okullarında görev yapan 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yöntemi, çalışma grubunu oluşturan katılımcıların belirli özelliklere sahip kişi, olay, nesne ya da durumlardan seçilmesidir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2022). Bu örnekleme seçme yöntemi, önceden ortaya konmuş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılması olarak da tanımlanır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırmada eğitim-öğretim ve bilim iş kolunda faaliyet gösteren bir sendikaya üye olmak ve en az 4 yıllık müdürlük kıdemine sahip olmak örnekleme seçme ölçütü olarak belirlenmiştir.

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Bu form araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları belli sorulardan oluşmakta ve katılımcılar sorulara verdikleri yanıtlarla kendi kişisel görüş ve düşüncelerini ortaya koymaktadırlar (Yıldırım & Şimşek, 2021). Görüşme soruları hazırlanırken amaca uygun olmalarına, kolay anlaşılır olmalarına ve araştırmada ihtiyaç duyulan verileri sağlayacak türden olmalarına özen gösterilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmeden önce alanyazın taraması yapılmış ve araştırmanın amacı ile alt amaçlarına hizmet edebilecek olası görüşme soruları saptanmıştır. Bu aşamadan sonra taslağı oluşturulan forma ilişkin olarak 3 uzmandan görüş alınmıştır. Hazırlanmış olan görüşme formu taslağı, dil ve anlaşılabilirlik açısından 2 Türkçe Öğretmenin kontrolünden geçirilmiştir. Görüşme formunun pilot uygulaması araştırmada yer alamayan 3 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir.

### Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi

Araştırmada okul müdürlerine; Milli Eğitim Bakanlığının (MEB), okul yöneticilerini seçme ve atama kriterlerini yeterli bulup bulmadıklarına, okul yöneticilerinin seçilmelerinde ve atanmalarında aranması gereken en önemli kriterin ne olması gerektiğine, okul yöneticilerinin kim/hangi makam tarafından seçilmesi ve atanması gerektiğine, okul yöneticilerinin hangi kaynaktan/kaynaklardan seçilmeleri gerektiğine, MEB tarafından yönetici atama mevzuatı hazırlanırken nelere dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin açık uçlu sorular sorulmuştur. Açık uçlu sorular, katılımcılara düşüncelerini, duygularını, inançlarını ve tercihlerini açıklama imkânı sunan sorulardır (Ekiz, 2020).

Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine titizlikle uyulmuş ve bu amaçla gerekli izinler alınmış, katılımcılara Gönüllü Onam Formu imzalatılmıştır. Çalışmada görüşme yapılan katılımcıların gerçek isimleri kullanılmamış, katılımcı müdürlerin isimleri M1, M2,... M24 şeklinde kodlanmıştır.

### Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler, içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi; benzer verileri belli kategoriler ve temalar etrafında bir araya getirerek anlaşılabilir bir şekilde düzenleyen ve çıkarımlarda bulunmaya olanak sağlayan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk vd., 2022; Weber, 2018). Bu çalışmada veri analizi; verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması basamaklarına göre yapılmıştır. Bu süreçte sorulara verilen yanıtlar alt kategoriler halinde gruplanmış; ulaşılan bulgular tablo halinde sunulmuş, alt kategorilerin karşısında frekansları gösterilmiştir. Frekanslar; verilerin sayısal ve oransal görülme sıklıklarını ifade ederken; kategorisel analiz, bir iletinin birimlere ayrılmasını ve daha sonra da bu birimlerin belirli ölçütler esas alınarak temalar-kategoriler halinde gruplandırılmasını ifade eder (Bilgin, 2014). Araştırmada, yer yer katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar da yapılmıştır.

### Bulgular

#### Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Milli Eğitim Bakanlığı'nın, okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerinin yeterliliğine ilişkin elde edilen veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Okul Müdürlerinin, Okul Yöneticilerinin Seçilme Ölçütlerini Yeterli Bulma Oranları

Görüşler	Yöneticiler	f	%
Yeterli	6,11,21	3	12.50
Kısmen yeterli	4,8,10,16,22,24	6	25.00
Yetersiz	1,2,3,5,7,9,12,13,14,15,17,18,19,20,23	15	62.50

Tablo 1 üzerinde yapılan incelemede, okul müdürlerinin %62.50'sinin okul yöneticilerinin seçilme ölçütlerini yetersiz, %25.00'inin kısmen yeterli; %12.50'sinin ise yeterli buldukları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilme ölçütlerini yeterli bulmama (15 okul müdürü yeterli bulmamıştır) ve yeterli bulma (9 okul müdürü ise yeterli ve kısmen yeterli bulmuştur) nedenlerine ilişkin veriler Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.



**Tablo 2.** Okul Yöneticilerinin Seçilme Ölçütlerinin Yeterli Bulunmamasının Nedenleri

Görüşler	Yöneticiler	f	%
Seçilmelerde siyasal kayırmacılık yapılmaktadır.	1,2,3,5,7,9,12,13,14,15,17,18,19,20,23	15	100.00
Seçilmelerde kariyer ve liyakat dikkate alınmamaktadır.	1,2,3,5,7,9,13,14,15,17,19,20	12	80.00
Seçilme ölçütlerinde objektif olmayan unsurlar bulunmaktadır	1,5,7,9,12,14,15,17,18,20	10	66.67
Yöneticilik sınavları yöneticilik özelliklerini ortaya çıkarmaktan uzaktır	5,7,9,12,13,15,18,23	8	53.33
Seçilmelerde deneyimler önemsenmemektedir.	2,9,10,11,13,16,20	7	46.67
Yönetici seçiminde öğretmen ve velilerin görüşleri alınmamaktadır.	10,14,17,19	4	26.67

Tablo 2 üzerinde yapılan incelemede, okullara yönetici seçme ve atama ölçütlerini yetersiz bulan okul müdürlerinin %100'ünün okul yöneticilerinin seçilmelerinde ve atanmalarında siyasal kayırmacılık yapıldığını, %80.00'inin seçimlerde kariyer ve liyakatin dikkate alınmadığını, %66.67'sinin seçilme ölçütlerinde objektif olmayan unsurların bulunduğunu, %53.33'ünün yapılan sınavların liderlik, liyakat, yetenek, iletişim gibi yöneticilik özelliklerini ölçemediğini, %46.67'sinin seçimlerde deneyimin önemsenmediğini, %26.67'sinin ise seçimlerde öğretmen ve velilerin görüşlerinin alınmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilme ölçütlerini yeterli bulmama nedenlerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- M3. Okul yöneticisi atama kriterleri bence yetersiz. Çünkü kariyer ve liyakat yine devre dışı bırakılmış. Siyasi kayırmacılık ön plana alınmıştır.
- M9. Okul müdürü seçme ve atama ölçütlerini yetersiz buluyorum. Kriterle objektif değil, yapılan sınavlar yönetici seçmekten uzaktır.
- M23. Bakanlığın torpil ve kayırma odaklı mevzuatının belirlediği kriterler kesinlikle yetersizdir. Çünkü bilimsel ve demokratik ölçütler değil, kıdem ve sendika yandaşlığını esas alan kriterlerdir onlar.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerini Seçme Ölçütlerinin Yeterli veya Kısmen Yeterli Bulunma Nedenleri

Görüşler	Yöneticiler	f	%
Yönetici seçme sınavları objektif yapılmaktadır.	4,6,8,10,11,21,22,24	8	88,89
Atamalarda liyakat ve kariyer esas alınmaktadır.	4,8,10,11,21,22	6	66,67
Atamalarda puan üstünlüğü esas alınmaktadır.	8,10,11,16,22	5	55,56

Tablo 3 üzerinde yapılan incelemede; okul yönetici seçme ölçütlerini yeterli ya da kısmen yeterli bulan okul müdürlerinin %88.89'unun yönetici seçme sınavlarının objektif yapıldığını, %66.67'sinin atamalarda kariyer ve liyakatin esas alındığını, %55.56'sinin ise seçimlerde puan üstünlüğünün dikkate alındığını ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilme ölçütlerini yeterli veya kısmen yeterli bulma nedenlerine ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- M8. Okul yöneticisi atama kriterleri bence yeterli. Sonuçta bir okula müdür atanacak. Bu işi fazla abartmaya gerek yok bence.
- M21. Bence okul müdürü seçme ve atama ölçütleri kısmen yeterli. En azından bu konuda bir mevzuat var. İleride daha iyisi olabilir tabi ki.
- M11. Atamalarda puan üstünlüğünün dikkate alındığını düşünüyorum. Bu da güzel bir gelişmedir.

Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin seçilmelerinde ve atanmalarında dikkate alınması gereken en önemli ölçüte ilişkin veriler Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Seçilmesinde Aranması Gereken En Önemli Ölçütler

Görüşler	Yöneticiler	f	%
Liyakat ve kariyer	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,17,18,19,20,21,22,23,24	24	100.00
Tarafsızlık/objektiflik	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15,17,18,20,21,22,23	21	87.50
Mesleki kıdem/tecrübe	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,18,19,20,21,24	18	75.00
Sınav puanı	1,3,4,5,6,7,10,11,13,14,17,18,20,21,23	15	62.50
Liderlik/yöneticilik vasfı taşımak	1,3,4,5,10,11,12,13,14,15,20,21,22	13	54.17
Eğitim yönetimi alanında eğitim	2,4,6,7,8,11,12,18,19,20	10	41.67
İnsan ilişkileri/iletişim becerisi	1,4,6,7,10,11,12,19,24	9	37.50
Olumlu kişilik özellikleri	4,10,16,18,19,23	6	25.00

Tablo 4 üzerinde yapılan incelemede, okul müdürlerinin %100'ünün okul yöneticilerinin seçilmelerinde liyakat ve kariyerin esas alınması gerektiğini, %87.50'sinin tarafsızlık ve objektiflik ilkesinin, %75.00'inin kıdemini, %62.50'sinin sınav puanının, %54.17'sinin liderlik/yöneticilik vasfının, %41.67'sinin eğitim yönetimi alanında alınmış eğitimin, %37.50'sini insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin, %25.00'inin ise olumlu kişilik özelliklerinin esas alınması gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilmelerinde dikkate alınması gereken en önemli ölçüte ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- M12. Okul yöneticisi atamasında tek ölçüt kariyer ve liyakat olmalıdır bence. Bu güne kadar yaşadığımız bütün sorunların nedeni bu kriterlerin atamalarda dikkate alınmamasıdır.
- M9. Okul yöneticisi seçme ve atama ölçütlerinin en önemlisi objektiftir. Yani yansızlık en önemli kriter olmalıdır bence.
- M18. Atamalarda sadece sınav puanı esas alınmalıdır bence. Böyle olduğunda torpil iddiaları ve şaibeler de ortadan kalkar.
- M20. Eğitim yönetimi alanında iyi eğitim almış olmak önemli bir ölçüt olarak konmalıdır.

## Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin kim/hangi makam/makamlar tarafından seçilmesi gerektiğine ilişkin veriler Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Okul Yöneticileri Kim/Hangi Makam Tarafından Seçilmelidir

Görüşler	Yöneticiler	f	%
Milli Eğitim Bakanlığı	2,4,5,7,8,9,12,13,19,23,24	11	45.83
Uzmanlardan oluşan tarafsız bir kurul	1,3,6,10,14,16	6	25.00
Okul çalışanları	17,18	2	8.33
Mülki amirler	20,21	2	8.33
Veliler/okul-aile birliği	22	1	4.17
Belediyeler	15	1	4.17
Sendikalar	11	1	4.17

Tablo 5 üzerinde yapılan incelemede, okul müdürlerinin %453'ünün okul yöneticilerinin MEB tarafından, %25.00'inin uzmanlardan oluşan bağımsız bir kurul tarafından, %8.33'ünün okul çalışanları, %8.33'ünün mülki amirler, %4.17'sinin Veliler/okul aile birliği, %4.17'sinin belediyeler ve %4.17'sinin sendikalar tarafından seçilmesi gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilmelerinde dikkate alınması gereken en önemli ölçüte ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- M19. Okul yöneticileri bence Bakanlık tarafından seçilmelidirler. En adil ve yansız olanın MEB olduğunu düşünüyorum çünkü.
- M16. Okul yöneticileri bağımsız ve adil bir uzmanlar komisyonu tarafından seçilip atanmalıdır. Bu durumda işe siyasetin karışması engellenmiş olur.
- M18. Bence okul müdürünü okul çalışanları seçmelidir. Kendini yönetecek kişiyi seçme özgürlüğü olmalıdır çalışanların.
- M11. Bence okul yöneticileri sendikalar tarafından seçilmelidir. En doğrusu budur. Zaten el altından yapılan da budur.

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin hangi kaynaktan/kaynaklardan seçilmesi gerektiğine ilişkin veriler Tablo 6'da sunulmuştur

**Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Seçileceği Kaynaklar**

Görüşler	Yöneticiler	f	%
Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış öğretmenlerden seçilmelidir	1,2,4,5,7,9,10,11,12,14,16,17,19	13	54.17
Öğretmenler arasından seçilmelidir	3,6,13,18,20,22	6	25.00
Eğitimcilerin dışından seçilmelidir.	15,21,24	3	12.50
Fark etmez	18,23	2	8.33

Tablo 6 üzerinde yapılan incelemede, okul müdürlerinin %54.17'sinin okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerden, %25.00'inin öğretmenler arasından, %12.50'sinin eğitim alanı dışından (eğitimci olmayan) seçilmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Okul müdürlerinin %8.33'ünün ise okul yöneticilerinin seçileceği kaynağın önemi olmadığını ifade ettikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin, okul yöneticilerinin seçilmelerinde dikkate alınması gereken en önemli ölçüte ilişkin görüşlerinden bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- M17. Okul yöneticiliği uzmanlık gerektirdiğinden, bu makama seçilecek kişilerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmaları gerekir.
- M10. Okul yöneticiliğinin bir okulu olmalıdır. Çünkü bu meslek sıradan bir meslek değil. O yüzden eğitim yönetimi ya da okul yönetimi konusunda yüksek lisans ya da doktora yapmış kişilerin okul yöneticisi olarak atanmaları gerekir.
- M6. Okul yöneticileri okulda görev yapan öğretmenler arasından seçilmelidir. Böylece torpil ve adam kayırma işi azalır belki.
- M21. Okul yöneticiliği profesyonel bir pozisyonudur bence. Bundan dolayı okul yöneticilerinin eğitimcilerin dışında profesyonel yöneticiler arasından seçilmesi gerekir.
- M23. Okul yöneticisinin kimlerden ya da nereden seçileceği çok da önemli değil. Sonuçta bu ülkede zaten okul yöneticisinin bir değeri yok.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

### Tartışma ve Sonuç

Araştırmada, okul müdürlerinin büyük bir bölümü (%62.50) tarafından, okul yöneticilerinin seçilme ölçütlerinin yeterli olmadığı düşünülüyor belirlenmiştir. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu, yönetici seçme sınavlarının objektif yapılmaması, seçimlerde kariyer ve liyakat ile sınav puan üstünlüğünün dikkate alınmaması nedeniyle okul yöneticilerinin seçilme ölçütlerini yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmada, okul müdürlerinin tamamının okul yöneticilerinin seçilmesinde siyasi kayırmacılık yapıldığını, çok büyük çoğunluğunun ise seçimlerde kariyer ve liyakatin dikkate alınmadığını, seçilme ölçütlerinde objektif olmayan unsurların bulunduğunu, yapılan sınavların liderlik, liyakat, yetenek, iletişim gibi yöneticilik özelliklerini ölçemediğini, seçimlerde tecrübenin önemsenmediğini vurguladıkları tespit edilmiştir. Bir katılımcının (M3) *“Okul yöneticisi atama kriterleri bence yetersiz. Çünkü kariyer ve liyakat yine devre dışı bırakılmış, siyasi kayırmacılık ön plana alınmıştır.”* Sözlere ile bir diğer katılımcının (M9) *“Okul müdürü seçme ve atama ölçütlerini yetersiz buluyorum. Kriterle objektif değil, yapılan sınavlar yönetici seçmekten uzaktır.”* sözlere konuyu açıklar niteliktedir.

Araştırma bulgularımızı destekler nitelikte, Bayrak (2019) ve Özcan, Gavcar, Saçaklı, ve Şahin (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da okul yöneticilerinin atanmalarında objektif ölçütlerin dikkate alınmadığı, seçilme ve atama sürecinde siyasi kayırmacılığın ön planda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız, Ateş ve Pehlivan'ın (2022) yaptıkları araştırmada, yönetici seçme ve atama mevzuatının beklentileri tam olarak karşılayamadığını ortaya konarken; Aktepe (2014) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların genel anlamda Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamalarını yetersiz görmeleri araştırma sonuçlarımızla benzerlik göstermektedir. Oysaki dünyada okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği, seçiminde ve yetiştirilmesinde çok titiz davranıldığı görülmektedir. Bir okulun etkililiğinin sağlanmasında okul yöneticilerinin etkisinin oldukça yüksek olması, iyi bir okul yöneticisinin kurumu amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetmesi, kurum paydaşlarını ortak hedef doğrultusunda harekete geçirme özelliğinin bulunması okul yöneticilerinin seçilme ve atanma süreçlerinin bilimsel ilkeler ışığında ve yansız bir uygulamayla sonuçlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin tamamının (%100) bir okul yöneticilerinin seçilmesinde uyulmasını istedikleri en önemli kriterin, liyakat ve kariyer olduğu tespit edilmiştir. Bu kriteri sırayla tarafsızlık ve objektiflik ilkesine uyulmasının, mesleki kıdem önemszenmesinin, sınav puanının dikkate alınmasının, liderlik/yöneticilik vasfının varlığının, alana yönelik eğitim alınmış olmasının, insan ilişkileri ve iletişim becerisinin yüksek olmasının, olumlu kişilik özelliklerine sahip olunmasının izlediği belirlenmiştir. Bir katılımcının (M12) *“Okul yöneticisi atamasında tek ölçüt kariyer ve liyakat olmalıdır bence. Bu güne kadar yaşadığımız bütün sorunların nedeni bu kriterlerin atamalarda dikkate alınmamasıdır.”* sözlere ile bir diğer katılımcının (M9) *“Okul yöneticisi seçme ve atama ölçütlerinin en önemlisi objektiftir. Yani yansızlık en önemli kriter olmalıdır bence.”* sözlere bu anlamda dikkate değerdir.

Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin (2014) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan, yöneticinin ehliyetli, liyakatli, tecrübeli, lider özellikleri gelişmiş, insan ilişkilerine ve iletişim becerilerine sahip olması sonucu araştırma bulgularımızla paralellik göstermektedir. Arabacı,

Şanlı ve Altun (2015) tarafından yapılan çalışmada, çalışma bulgularımızı destekler nitelikte, okul yöneticilerinin seçilme ve atamalarında liyakatin ve eğitim kriterinin dikkate alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Can (2022) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin seçilmesinde ve atanmalarında liyakatin esas alınmadığı, ideolojik ayrımcılığın ve kayırmacılığın devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız, Ateş ve Pehlivan (2022) yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin eğitim yöneticilerinde gelişmiş iletişim becerilerini önemli gördükleri sonucuna ulaşmışlardır. Öğretimin gerçekleşmesinde ve öğrencinin gelişmesinde kritik rol ve sorumluluklarının varlığı; okullara yön verebilmeleri, okulların performans düzeyini etkilemeleri gerçeği okul yöneticilerinin bu alanda gerekli bilgi, beceri ve liyakate sahip olmalarını gerektirmektedir (İlgar, 2015).

Araştırmada, okul müdürlerinin yarısına yakını (%45.83) okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşün MEB'in daha objektif olacağı düşüncesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu düşüncenin temelinde, yönetici seçme ve atama yetkisinin yerel makamlara devredilmesi durumunda kayırmacılığın yayılacağı endişesinin bulunduğu da ifade edilebilir. Son yıllarda sürekli değişen yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliklerinin daha çok referanslar (torpil) ile anılmasının ve buna dair ciddi kanıların ve kaygıların oluşmuş olmasının da bu görüşte etkili olduğu söylenebilir. Bir katılımcının (M19) *“Okul yöneticileri bence Bakanlık tarafından seçilmelidirler. En adil ve yansız olanın MEB olduğunu düşünüyorum çünkü.”* sözleri konuya açıklık getirmektedir. Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin (2014) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların okul yöneticilerinin MEB tarafından seçilmesini ve atanmasını önermeleri, araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Yerel güçlerin baskılarının azaltılabilmesi ve daha objektif olması açısından atamaların Bakanlık tarafından yapılmasının istendiği anlaşılmaktadır. Çünkü yönetici atamalarında siyasî parti ve sendika gibi baskı gruplarının olumsuz etkileri okul yönetiminde karşılaşılan en önemli sorunlardandır (Demirtaş ve Özer, 2014). Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Erol (1995), yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sürekli değişmesi ile merkezî kararların uygulanamamasını sorun olarak belirtmektedir. Yıldız, Ateş ve Pehlivan (2022) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitimi ve okul yöneticiliğinin kariyer basamağı olarak yapılandırılmasını önermişlerdir.

Araştırmada, okul müdürlerinin yarısından fazlası (%54.17) okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış öğretmenlerden seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu düşüncenin temelinde yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı bir alan olduğu algısının ve yöneticiliğin daha profesyonel bir alan olması gerektiği görüşünün yer aldığı söylenebilir. Bir katılımcının (M17) *“Okul yöneticiliği uzmanlık gerektirdiğinden, bu makama seçilecek kişilerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmaları gerekir.”* sözleri bu konudaki çıkarımlarımızı desteklemektedir. Günay (2004) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticiliğine aday olanların seçilmesinde önceliğin, belli bir süre öğretmenlik deneyiminden sonra eğitim yönetimi alanında yapılmış tezli yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olanlara verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin (2014) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin eğitim yönetimi mezunlarından ya da bu alanda lisansüstü eğitim almış olanlar arasından seçilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aktepe (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna bağlı olarak, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları önerilmektedir. Kiraz, Uğur, Türkolog, Gürbüz ve Bolat (2022) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin lisans veya lisansüstü eğitim programları ile yetiştirilmeleri gerektiği belirlenmiştir. Ömen ve Kömürlü (2010)

### Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi

yaptıkları araştırmada, eğitim kurumlarına yönetici olacaklara eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans yaptırılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Aytekin (2009) okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda yapmış olduğu araştırmasında; eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin atanmadan önce mutlaka eğitim yönetimiyle ilgili bir eğitimden geçirilmeleri gerektiğini açıklamaktadır. Bu durumda iyi bir yöneticiden, eğitim düzeyinin yüksek olması, mevzuatı iyi bilmesi, mesleki yönden kendini yetiştirmesi ve yenilemesi, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olması beklendiği söylenebilir.

### Öneriler

Ehliyetli, liyakatli, kıdemli ve tecrübeli olması; etkili bir iletişim gücüne sahip olması, insan ilişkilerine önem vermesi, liderlik/yöneticilik vasıflarına sahip olması; dürüst, çalışkan, adil, sabırlı, anlayışlı, yapıcı, mütevazı olmak gibi olumlu kişilik özelliklerine sahip olması yöneticiden beklenen önemli vasıflardandır. Eğitim yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde sınavların yanında bireylerin öğrenim durumlarının, kıdemlerinin, bireysel özelliklerinin, bilimsel çalışmalarının, mesleki yeterliklerinin de göz önünde bulundurulması gerekir. Yöneticilerin seçilmesinde ve atanmasında MEB merkez teşkilatının rol oynaması daha güvenilir olduğundan, okul yöneticilerini seçme ve atama yetkisi dış etkilere daha açık olan yerel yönetimlere bırakılmamalıdır.

Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama sürecinin sorunlu olduğu, seçme ve atamalarda taraf tutulduğu, eğitimin siyasallaştığı, atama yönteminin şeffaf olmadığı, atamaların hem yöneticiler hem de öğretmenler arasında güven problemi oluşturduğu, yenilikten uzak olduğu, deneyimsizliğin sıkıntılar oluşturduğu, atama ölçütlerine sendika ve yerel siyaset faktörünün belirleyici etken olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun, okul yöneticilerinin göreve başladıklarında makamlarının gerektirdiği yeterliğe istenen düzeyde sahip olmadıkları kaygısı yarattığı söylenebilir. Yapılması gereken, okul yöneticisi olacak kişinin performansının önemsenmesi, atanma ve yükselmelerde başarı kriterinin esas alınması olmalıdır. Ayrıca, mevcutta görev yapan okul yöneticilerine hizmet içi eğitim yoluyla veya lisansüstü eğitimini teşvik ederek eğitim yönetimi programlarını almaları sağlanmalıdır. Yeni atanacak okul yöneticileri ise eğitim yönetimi alanında lisans, yüksek lisans veya doktora yapmış kişilerden seçilmelidir.

Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirmede bütün okul bileşenlerinin görüşünün alındığı daha demokratik bir süreç oluşturulmalıdır. Yönetici seçme ve görevlendirme ölçütleri bilimsel veriler esas alınarak nesnel olarak belirlenmeli, mevzuat hazırlama aşamasında ve görevlendirme sürecinde paydaş katılımı sağlanmalı, şeffaflık korunmalı, siyasi referanslar devre dışı bırakılmalı, liyakat ve kariyer temel ölçüt alınmalıdır.

Çok sık değişmesinden dolayı, son 10 yıl içerisinde yürürlüğe konan eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliklerinin karşılaştırmalı olarak ele alındığı nitel, nicel veya karma araştırmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı söylenebilir.

### Kaynakça

- Açıkalm, A. (2016). *Toplumsal, kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ağaoğlu, E. (2008). Sınıf yönetimiyle ilgili genel olgular. *Sınıf yönetimi*. Z. Kaya (Ed.). Ankara: Pegem Yayınları.

- Aksoy, H. H. (2014). Sendikalar ile ilişkili ya da ilişkisizliğimiz üzerine. *Eleştirel Pedagoji Dergisi*, (34), 34-35.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö. & Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (31), 166-186.
- Aydın, B., Günbey, M. & Kara E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194-1205.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakioğlu, A. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Başaran, İ.E & Çınkır, Ş. (2013). *Türkiye eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bayrak, C. (2011). Toplumsal bir sistem olarak okul. *Eğitim sosyolojisi*. A. Boyacı (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bayrak, E. (2019). Eğitim Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Sürecinin İncelenmesi. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 8(1), 568-586.
- Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analizi: Teknikler ve örnek çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Boyacı, A. (2011). *Eğitim sosyolojisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- Bulut-Boz, T. & Karataş, İ. H. (2020). Milli eğitim şuralarında eğitim ve okul yöneticiliği. *Alanyazın*, 1(2), 108-130.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2022). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433.
- Çelenk, N. ve Akbaba-Altun, S. (2016). Türkiye'deki eğitim yöneticilerinin profili. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Ekiz, D. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık

*Okullara Yönetici Seçme ve Atama Sürecinin Değerlendirilmesi*

- Eraslan, L. (2012). Türkiye’de Eğitim Sendikacılığının Tarihsel Perspektifi ve Günümüz Eğitim Sendikacılığının Değerlendirilmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 1-15.
- Erdoğan, İ. (2010). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur İli Örneği). *Eğitim Yönetimi*, 1(1), 63-71.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52, 39-64.
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürsel, M. (2017). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Çizgi Yayınevi.
- İlgar, L. (2015). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karaman, H. G. & Erdoğan, Ç. (2016). Türkiye’deki Eğitim Sendikalarına Yönelik Bir İnceleme: Amaçlar, Beklentiler ve Sorunlar. *Sakarya University Journal of Education*, 6(2), 123-140.
- Karip, E. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar. *Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu* (25-27 Ocak), Antalya.
- Kayıkçı, K. (2013). İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Sendikaların İşleyişine İlişkin Algıları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (37), 22-29.
- Kiraz, Z., Uğur, N., Türkoluk, E., Gürbüz, M. & Bolat, Ö. (2022). 5 Şubat 2021 Tarihli Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ve bu Yönetmeliğe Dair Yönetici Görüşleri. *Journal of History School*, 56, 802-835.
- Minaz, M.B. (2019a). Eğitim yönetiminde etik. H. Taş (Ed.). *Eğitimde Etik* içinde (ss. 77-116). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Minaz, M.B. (2019b). Okul yönetiminde etik liderlik. M. A. Akın (Ed.). *Etik Liderlik* içinde (ss. 57-191). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Mutlu, L. (2001). Memurların sendikalaşması ve ekonomik-sosyal haklara etkisi. *Sayıştay Dergisi*, (42), 20-36.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlilik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 41, 69-85.
- Ömen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.



- Özcan, M. B., Gavcar, M., Saçaklı, F. & Şahin, N. (2014). Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atanma Kriterlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134
- Peçe, İ. & Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin yönetim kadrolarını tercih etme sebepleri ve yönetici seçimi ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 123-135.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 33-48.
- Taş, A. & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Taş, H. (2018). Eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren sendikaların yenilenen öğretim programlarına ilişkin görüşlerinin programın öğeleri bağlamında karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 440-454
- Taşdan, M. (2013). Eğitim İşkolundaki Sendikalara İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 231-265.
- Taymaz, H. (2021). *Okul Yönetimi*. Pegem Akademik Yayıncılık.
- Weber, M. (2018). *Bürokrasi ve otorite*. B. Akın (Çev.) Ankara: Adres Yayınları.
- Yıldırım, Ş. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, B. B., Ateş, F. & Pehlivan, F. (2022). Okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin algı ve beklentileri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 465-484.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. & Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(3), 65-83.
- Yolcu, H. & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.