Turkish Journal of Educational Studies, 1 (1) Ocak 2014 TURK-JES

Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atanma Kriterlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Mukadder BOYDAK ÖZAN[1], Mutlu GAVCAR[2], Fatih SAÇAKLI[2], Nihat ŞAHİN[3]

Özet

Bir okulun etkililiğinin sağlanmasında okul yöneticilerinin etkisi oldukça yüksektir. İyi bir okul yöneticisinin kurumu amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetmesi, kurum paydaşlarını ortak hedef doğrultusunda harekete geçirmesi beklenir. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçilme ve atanması büyük öneme sahiptir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin hangi kriterlere göre seçilmesi ve atanması gerektiği hakkında ilgililere ışık tutması açısından önemli görülmektedir. Araştırma nitel desenlenmiştir. Araştırmada "içerik analizi" yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Elazığ il merkezindeki 5 eğitim bölgesinde görev yapan 45 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerini almak üzere veri toplama aracı olarak 5 adet açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Öğretmen görüşlerinden elde edilen sonuçlarda, okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerinin öğretmenler tarafından yeterli bulunmadığıdır. Bir okul yöneticisinde olması gereken en önemli ölçütlerin, okul yöneticisinin eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi, mesleki gelişimi, kendini yetiştirme ve yenilemesi, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmasıdır. Okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin MEB merkez teşkilatında olmasının daha objektif sonuçlar doğuracağı; okul yöneticilerinin eğitim yönetimi mezunu öğretmenler arasından Bakanlık tarafından yapılacak objektif bir yazılı sınav ve mülakatla seçilmeleri gerektiği, okul yöneticisinden liderlik yeteneğine ve etkili bir iletişim becerisine sahip olmasının istendiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetici Seçme ve Atama, Seçme ve Atama Yetkisi, Ölçüt, Öğretmen.

Evaulation of Teachers' Views On Criteria For School Administrators' Selection and Assignment

Abstract

[1] Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Elazığ, boydakozan@hotmail.com (Corresponding Author)

[2] Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Eğitim Denetmeni, Elazığ.

[3] Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Eğitim Denetmeni, Erzurum

The effect of school administrators to the realization of effective school is quite high. A good school administrator for the purposes of the institution, to manage a successful institution is expected to pass the transaction in accordance with the common target stakeholders. For this reason, the selection and appointment of school managers is of great importance methods. The results of the research, selection and assignment criteria according to which school administrators concerned about what seems important to shed light on. The study was qualitative. Research, "content analysis" is made. The study group consists of 45 teachers who served in 4 training zone in Elazığ city center. To get the views of teachers, an interview form which consisting of 5 open-ended questions used as a means of data collection tool. As a result of research, for teachers, school administrators are not sufficient criteria for the selection and appointment of the opinion that the judge, the most important criteria that should be a school manager, school administrator's level of education, legislation, information, professional development, self-cultivation and renewal, to be trained in the field of educational administration that issues such as; Ministry of National Education is the central organization of school administrators the authority of selection and appointment being more objective consequences; educational administration graduate from school administrators, teachers selected by the Ministry, should be an objective written test and interview, the administrator of the school leadership and the ability to have effective communication skills are desired.

Key Words: School Administrator, Executive Selection and Appointment, Selection and Appointment Authority, Criterion, Teacher.

1. Giriş

Değişim, dönüşüm ve rekabetin yaşandığı 21. yüzyılda okulların görevlerini dört duvarla sınırlandırılmış bir ortamda sürdürmeleri mümkün değildir. Çok önemli bir misyon ve vizyona sahip olması gereken okul yöneticiliği görevini yürütecek bireylerin pek çok üstün niteliklere sahip olması gerekir. Bir okul yöneticisi evvela bir orkestra şefi gibi, kurumunu içeriden veya dışarıdan, olumlu veya olumsuz etkileyen pek çok değişkeni ustalıkla yönetebilmelidir.

Yönetim ve yönetici terimleri, bir başkasına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu süreçler için kullanılır (Koçel, 1998, s.11-12). Eğitim bilimcilerine göre yönetici, "amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için gurubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip uyum içinde çalıştıran, denetleyen, kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir" diye

tanımlanmaktadır (Türkmen, 2003, s.11). Yönetici, genelde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için işgören davranışlarını eşgüdümleyen kişidir (Çelik, 2004, s.188). Bu nedenle örgütün amaçlarına ulaşıp ulaşamadığı, ya da ne derece ulaştığı, yöneticinin başarısının göstergesidir.

Okul, çocuğun ötekilerle en yoğun bir biçimde etkileşime girdiği, yeni davranışlar kazandığı, davranışlarını değiştirdiği çok önemli bir eğitim ortamıdır (Topbaş, 2004, s.12). Okullar, eğitim-öğretim faaliyetlerinin bir amaca yönelik olarak planlı, sistemli ve bilimsel temellere dayanarak devletin gözetimi ve denetimi altında yapıldığı yerlerdir ve Türk Eğitim Sistemi içinde bir alt sistem olarak faaliyet yürütürler. Sistem, bir amaç için bir araya gelen parçaların, düzenli biçimde birbirine dayanarak ve birbirini etkileyerek oluşturduğu bir bütün (Başaran, 2000, s.65) olduğuna göre, okul yöneticisinin başarısı ya da başarısızlığı okulun başarısını, okulun başarısı ya da başarısızlığı da tüm eğitim sistemini etkiler. Sistemin bir parçası olan okullarda yaşanan herhangi bir aksaklık, Türk Eğitim Sisteminin amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecektir. Bu nedenle sistem, birlik ve beraberlik taşımalı, belirli yasalara göre çalışmalı ve bütün bir sonuç elde etmelidir (Allport, akt. Bursalıoğlu, 2010, s.3). Okulun belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda ahenk içinde çalışmasından ve sisteme katkı sağlamasından birinci derecede okul müdürü sorumludur.

Eğitim yönetimi nasıl yönetimin okula uyarlanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uyarlanmasından meydana gelir. Okul yöneticisinin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulu amaçlarına göre yaşatmak, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmayla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul yönetimiyle ilgili kavram ve süreçleri çok iyi bilmesi ve uygulamasıyla mümkündür (Bursalıoğlu, 2010, s.5-6). Bu nedenle okulu yönetenlerin ya da yönetecek

olanların, yönetim alanında akademik bir eğitim görmesi zorunludur. Okul yöneticisi, ilk olarak eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları bilmeli ve özellikle eğitim-öğretim alanındaki gelişmeleri takip edip özümsemelidir. Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır. Öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren yükümlülükleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri en etkili şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetkiyi kullanıp sorumlulukları yerine getirmek yeterli olmaz. Yönetici, asıl gücünü kişisel olarak sahip olduğu potansiyelden almalıdır (Erdoğan, 2000, s.94-95). Bilgi güç demektir. Konusunda yeterli olan bir yönetici risk alma kapasitesine bağlı olarak etkili bir yönetici olabilir.

İnsanı eğitme, toplumla uyumlu hale getirme ve geleceğe hazırlama faaliyetlerinin gerçekleştiği, çocuklarımızı çok uzun yıllar emanet ettiğimiz okulların önemi tartışılmazdır. Okulun her yönden eğitim-öğretim faaliyetlerine hazırlanması, bu faaliyetlerin yürütülmesi ve değerlendirilmesi, okulun işletilmesi ve sürekli iyileştirilmesi okul yöneticilerinin yönetim bilgisi ve becerisi ile doğrudan ilgilidir. Nasıl ki usta bir aşçı, az malzemeyle bile leziz yemekler hazırlayabilirse, mahir bir okul yönetici de kıt imkânlarla kaliteli bir eğitim ortamı oluşturup okulunu başarılara taşıyabilir, çöl ortasında vahalar oluşturabilir. İşte bu noktada okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterleri önem arz etmektedir. Türk Eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma kronolojisi incelendiğinde Cumhuriyetin kurulmasından sonra Dönem hükümeti Tevhid-i Tedrisat kanunu doğrultusunda, eğitim ve öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmaya çalışmışlardır

(Başaran, 1993, s.16). Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır (Can ve Çelikten, 2000, s.51-52).

Pedagoji bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkokul öğretmenleri, yazılı ve sözlü sınavlardan geçirilerek alınmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim-öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanı Pedagoji Bölümü mezunu iken; daha sonra tecrübe, başarı ve yetenek ölçütlerinin yerini siyasî tercihler almıştır (Tekışık, 2001, s.2-3.).

Okul yöneticilerinin seçiminde dikkate alınan belirli ölçütler ve liyakatin yerini belli bir dönemde siyasi tercihlerin almış olmasını, 04/12/1998 tarihli Milliyet Gazetesindeki yazısında Abbas GÜÇLÜ şu şekilde ele almaktadır: "8 yıllık kesintisiz eğitimden sonra, ilkokul ve ortaokullar birleştiği için aynı okulda iki müdür oldu. Hangisi görevlendirilse, diğeri küseceği için bakanlık sınav yolunu seçti. Kim başarılı olursa, koltuğa otursun ilkesi kabul edildi ve aylarca ertelemeden sonra, sınav geçtiğimiz ay gerçekleşti. Sınavda müdürlere, 20'si Türkiye Cumhuriyeti İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük, 30'u Türkçe, 50'si de Kamu Yönetimi ve Mevzuatı'ndan olmak üzere toplam 100 soru soruldu. Okuyanların yüzünü kızartan sonuçlar da hafta başında açıklandı. Neresinden bakarsanız bakın savunulacak hiçbir tarafı yok. Yönetici Seçme Sınavı'na katılan 35 bin 751 müdür ve müdür adayından sadece ve sadece 1551 'i, yani yüzde 4.5'i barajı aşabildi. Yöneticilik atamalarında, bugüne kadar liyakatten çok, eş, dost, ahbap ilişkileri ve partizanlık söz konusu olduğu için sonuçlar beni fazla şaşırtmadı. En azından mevcut çarpık durumun ortaya çıkmasına olanak sağladı. Umarız gereği yerine getirilir!" (http://www.milliyet.com.tr/arsiv/).

İşte bu nedenlerle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullarla yönetici atanması 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 etkilemekte 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 (Ilgar, 1996, s.83). Okul yöneticisi okulu amaçları doğrultusunda yönetebilmek için diğer paydaşlarla işbirliği içinde olmalı, demokratik bir okul havası oluşturmalıdır. Dolayısıyla okul yöneticisi, yönetim bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerinin seçilmesi konusundaki son gelişmeler iki boyutludur: Birincisi, okul yöneticilerini seçme ve atama yetkilerinin giderek hiyerarşinin daha alt kademelerine göçerilmesi; ikincisi, okul yöneticisi ile birlikte çalışacak olanların da yöneticilerin seçilme sürecine katılmalarına fırsat tanıyan modellerin geliştirilmesidir (Açıkalın, 1998, s.148).

Her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olmanın şartlarından birisi "isteklilik" olduğundan, yöneticilik için istekli olanların başvurularının alınması gerekir (Taymaz, 1997, s.31). 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.

Konu ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda; aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik tecrübesi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri, atanacak yöneticilerin kesinlikle görev öncesi eğitim almaları, atandığı kurumda belli bir süre çalıştıktan sonra başarısına göre üst kademe yöneticiliklerine yükselebilmelerine fırsat tanınması gerektiği (Günay, 2004); eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında doktora yaparak kendilerini geliştirmelerinin, eğitim yöneticiliğinin geleceği açısından önemli bir faktör olduğu (Dinçer, 2008); şu an yürürlükte olan 13/08/2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme yönetmeliğinin, alandaki çoğu eğitimci tarafından kabul edilen bir yönetmelik olduğu (Ezgin, 2011) vurgulanmaktadır. Bu yönetmelikte kurum yöneticisi olmak için çeşitli kriterler getirilmekte, kariyer ve liyakat esas alınmakta, yöneticiler öğretmenlik mesleği içinden gelenlerden sınavla seçilmektedir.

27-29 Eylül 1993 tarihleri arasında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında, Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar, Milli Eğitimde Teşkilatlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar olmak üzere ayrı başlıklar halinde sıralanmıştır.

14. Milli Eğitim Şurasında eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili alınan kararlar şu şekildedir:

1. **Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.**
2. **Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.**
3. **Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.**
4. **Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.**
5. **Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.**
6. **Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.**
7. **Asaleten atanmalarda mahsurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.**
8. **Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir.**
9. **Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır (Can ve Çelikten, 2000, s.51-52).**

14. Millî Eğitim Şurasında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili alınan kararlar ise şu şekildedir:

1. **Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını "Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler" oluşturmalıdır.**
2. **Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır**

3. Yöneticilikte "Meslekte asıl olan öğretmenliktir" ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.

4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.

5. Mevcut eğitim yöneticileri "Eğitim Yöneticiliği" konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır (Can ve Çelikten, 2000, s.51-52).

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hazırlanırken bu esasların tam olarak dikkate alındığı söylenemez. Mesela eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma, üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisinin bu fonksiyonu yerine getirmesi ve eğitim yöneticiliğinin maddi yönden cazip hale getirilmesi henüz gerçekleşmemiştir. Mevcut yönetmeliğe göre yönetici atamaları, liyakat ve kariyer dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre gerçekleşmektedir. Atamalarda objektif kriterler getirilmesine rağmen, eğitim yöneticiliğinin hala ayrı bir meslek olarak görülmediği, uzmanlaşmaya gidilmediği, öğretmenlik yapma şartının devam ettiği, aday yöneticilerin bir hizmet içi eğitimden geçirilmediği görülmektedir.

Bunun yanında 01-05 Kasım 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilen 18. Millî Eğitim Şûrasında alınan kararların "Eğitim Ortamları, Kurum Kültürü ve Okul Liderliği" başlıklı bölümünde ise;

25.madde: Okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmenin sağlanması için okul müdürlerinin kültürel liderlikle ilgili yeterliliklere sahip olmaları sağlanmalıdır.

32. madde: Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek,

değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır.

33. madde: **Okul müdürlerinin eğitim- öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalıdır.**

34. madde: **Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı; okulların özellikleri dikkate alınarak müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro tahsis edilmeli, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır.**

35. madde: **Okul yöneticilerinin, moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalı, okul müdürleri etik liderlik davranışları sergilemelidir.**

43. madde: **Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir.**

44. madde: **Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır.**

45. madde: **Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.**

49. madde: Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

50. madde: Okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli, söz konusu uygulamaların başarılı okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyen bir cezalandırma yolu olarak algılanmaması sağlanmalıdır (http://www.meb.gov.tr/duyurular/ duyurular2010/ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf, s:5,6,7)" denilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığının en büyük danışma kurulu olan Millî Eğitim Şûrasında, ilki 1939 yılında olmak üzere, tam 18 kez Türk Milli Eğitim sisteminde yaşanan sorunlarının tespiti ve çözümü noktasında pek çok kararlar alınmıştır. Görüldüğü gibi, özellikle 14. ve 18. Millî Eğitim Şûralarında "eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği, eğitim/okul yöneticilerinin nitelikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi, istihdamı ve atanması" hususlarında çok ciddi kararlar alınmıştır, fakat karar almakla iş bitmemektedir. Tavsiye niteliği taşıyan bu kararların yaptırım gücü yoktur, ama bu kararların, Türk Milli Eğitim sisteminin işlemesi ve nitelikli bir yapıya kavuşması adına diğer kararlarla birlikte bir an önce uygulamaya konulması şarttır.

Bu araştırmada "okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterleri" konusunda öğretmenlerin bakış açılarını tespit edip değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmenlere yöneltilen 5 adet açık uçlu soru ile Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini öğretmenlerin yeterli bulup bulmadıkları; okul yöneticilerinin seçilmesinde ve atanmasında aranması gereken en önemli ölçütün ne olması gerektiği; okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin kimde olması gerektiği; okul yöneticilerinin eğitim yönetimi mezunları arasından mı yoksa öğretmenlik mesleğini icra edenler

arasından mı seçilmesinin daha uygun olacağı gibi hususlara yanıtlar aranmaya çalışılmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, "okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterleri" konusunda öğretmenlerin bakış açılarını incelemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Araştırmada durum incelemesi yaklaşımı kullanılmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal alan yazın taraması yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada açık uçlu sorulardan oluşan görüşme soruları kullanılmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen açık uçlu 5 madde şöyledir:

1. Milli Eğitim Bakanlığının, okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini yeterli buluyor musunuz?
2. Sizce okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasında aranması gereken en önemli ölçüt ne olmalıdır? Nedenleriyle yazınız.
3. Sizce okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisi kimde olmalıdır? (Bakanlık merkez teşkilatı, Valilik, Kaymakamlı, Belediyeler, Sivil toplum örgütleri vs.) Belirtiniz.

4. Okul yöneticileri eğitim yönetimi mezunları arasından mı, öğretmenlik mesleğini icra edenler arasından mı seçilmelidir? Nedenlerini sıralayınız.

5. Konu ile ilgili eklemek istediğiniz başka görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.

2.3.Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Bu maddeler, farklı illerde, farklı kurum ve branşlarda görev yapan 3 eğitim müfettişi, 8 okul yöneticisi ve 4 öğretmenin Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde aynı sınıf ortamında birlikte eğitim yaptıkları yüksek lisans derslerinde, 1 doçent rehberliğinde, amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmiştir. Bu aşamalardan sonra görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler, araştırma kapsamındaki öğretmenlerle 20 Nisan-10 Mayıs 2011 tarihleri arasında görüşülerek elde edilmiştir. Görüşme esnasında öğretmenlere araştırmayla ilgili gerekli bilgiler verilmiş, cevapların olabildiğince anlaşılır ve yeterli uzunlukta olmasına çalışılmıştır. Araştırmada güvenirliği artırmak amacıyla görüşme kâğıdına öğretmen isimleri yazdırılmamıştır.

2.4.Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, 2010–2011 öğretim yılında Elazığ il merkezindeki farklı eğitim bölgelerinden farklı özellikler gösteren 12 ilköğretim okulunda görev yapan 45 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma evreni, Elazığ genelindeki tüm okulları kapsadığından, örneklem yoluna gidilmiştir. Çalışma grubundaki öğretmenlere ilişkin veriler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Çalışma Grubuna Alınan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

Özellikler		f	%
Öğretmenlik	Sınıf Öğretmeni	23	51,11

Alanı	Branş Öğretmeni	20	44,44
	Okulöncesi Öğretmeni	2	4,44
Cinsiyeti	Erkek	30	66,66
	Kadın	15	33,33
Kıdem Yılı	1-5 Yıl	12	26,66
	6-10 Yıl	10	22,22
	11-15 Yıl	10	22,22
	16-20 Yıl	4	8,88
	21 Yıl Üstü	9	20
Yaşı	20- 30 Yaş	17	37,77
	31-40 Yaş	14	31,11
	41-50 Yaş	12	26,66
	51-60 Yaş	2	4,44
	61 Yaş Üzeri	-	-
Öğrenim Durumu	Ön lisans	4	8,88
	Lisans	37	82,22
	Yüksek lisans	4	8,88

Tablo 1'de görüldüğü gibi, çalışma grubunu oluşturan öğretmen sayısı 45 olup; bu öğretmenlerin % 51,11'i sınıf, % 44,44'ü branş, % 4,44'ü de okulöncesi öğretmenidir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin üçte ikisi erkek, üçte biri kadındır. Çalışma grubunda mesleğe yeni başlamış, yani kıdemi 1-5 yıl olan, öğretmenlerin oranı (% 26,66) iken, bu meslekte 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanların oranı ise % 20'dir. Yaş itibariyle baktığımızda 31 yaşın altındaki öğretmenlerin oranı % 37,77, 50 yaş üstü öğretmenlerin oranı % 4,44'tür. Öğrenim durumları dikkate alındığında da öğretmenlerin % 82,22'sinin lisans, % 8,88'inin ön lisans, % 8,88'inin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırmada Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda görüşme tekniği ile açık uçlu sorular kullanılarak elde edilen veriler, "içerik analizi" yapılarak değerlendirilmiştir. Çözümlemelerde görüşüne başvurulan öğretmenlere birer kod

numarası verilmiştir (Ö1, Ö2 gibi). Öğretmen yanıtlarından elde edilen veriler kodlanmıştır. Yanıtlardaki ifadeler benzerlik ve farklılıklarına göre analiz edilerek temalar belirlenmiştir. Kodlar ve temalar düzenlenerek tablolara aktarılmış, tablolarda ayrıca frekans değerleri de gösterilmiştir. Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan kavramların kendi aralarında ve diğerler temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Bulguların tanımlanması ve yorumlanmasının ardından son olarak okul yöneticilerinin seçilmeleri ve atanmalarıyla ilgili birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; A) Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerini yeterli bulma dereceleri belirtilmiş; mevcut maddeleri yeterli veya kısmen yeterli bulanların yeterli bulma nedenleri ile yetersiz bulanların yeterli bulmama nedenleri kodlanmış; öğretmenlerin okul yöneticilerinin seçilme ve atanma ölçütlerini niçin yeterli, kısmen yeterli veya yetersiz buldukları, doğrudan öğretmen görüşleri yansıtılarak vurgulanmıştır. B) Okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasında aranması gereken en önemli ölçütler kodlanmış, doğrudan alıntılarla bu kodlar desteklenmiştir. C) Okul yöneticilerini seçme ve atama yetkisinin hangi makama ait olması gerektiği noktasında görüşler kodlanmış, okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin Milli Eğitim Bakanlığında kalmasını isteyenler ile atama yetkisinin Milli Eğitim Bakanlığında değil de yerel yönetimlerde ya da sivil toplum kuruluşlarında olmasını savunanların görüşlerine doğrudan alıntılarla ayrı ayrı yer verilmiştir.

D) Okul Yöneticilerinin eğitim yönetimi mezunları arasından mı, yoksa öğretmenler arasından mı seçilmesi gerektiğiyle ilgili görüşlerin frekans dağılımları yapılmış, öğretmen görüşlerinden birkaçı doğrudan alıntılarla yansıtılmıştır. E) Öğretmenlerin "okul yöneticilerinin atanmasıyla ilgili söylemek

istedikleri diğer hususları vurgulayan 18 öğretmenin cevabı tek tek analiz edilerek 14 madde halinde sunulmuştur.

3. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde öğretmenlerinden elde edilen verilerin analizine dayalı olarak ulaşılan bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Aşağıda bulgu ve yorumlar 5 başlık halinde sunulmuştur:

1. Öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini yeterli bulup bulmama nedenleri:

Görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilirken, ilk önce öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini yeterli bulup bulmama oranları ele alınmıştır.

Tablo 2. Öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığının Okul Yöneticilerini Seçme ve Atama Ölçütlerini Yeterli Bulup Bulmama Oranları

Sıra No	Kodlanmış Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini yeterli bulup bulmama oranları	f
1	Yeterlidir veya kısmen yeterlidir (Ö/1,2...15).	15
2	Yeterli değildir (Ö/16,17...45)	30

Tablo 2 incelendiğinde, Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini 15 öğretmenin yeterli veya kısmen yeterli bulduğu; 30 öğretmenin ise yetersiz bulduğu görülmektedir. Mevcut maddeleri yeterli ya da kısmen yeterli bulanların yeterli bulma nedenleri kodlanmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir: yetersiz bulanların görüşleri ise kodlanarak Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığının Okul Yöneticilerini Seçme ve Atama Ölçütlerini Yeterli ya da Kısmen Yeterli Bulma Nedenleri

Sıra No	Kodlanmış yeterli ya da kısmen yeterli bulma nedenleri	f
1	Objektif olarak yapılan ciddi bir sınavdan alınan puana göre atamalar yapılıyor (Ö/3,4,7,11,12,15).	6
2	Atamalarda liyakat ve kariyer esas alınıyor (Ö/5,8,13,14).	4
3	Atamalarda puan üstünlüğünün getirilmesi torpili önledi (Ö/2,9,10).	3
4	Mevcut kriterler beklentilerimi tam olarak karşılıyor (Ö/1,6).	2

Tablo 3'te görüldüğü gibi, Milli Eğitim Bakanlığının Okul Yöneticilerini Seçme ve Atama Ölçütlerini yeterli bulan öğretmenlerin 9 tanesinden 6'sı, okul yöneticilerinin atanmasının ciddi bir sınav neticesinde ve daha objektif yapıldığını düşünürken; 4'ü atamalarda liyakat ve kariyerin esas alındığını; 3'ü atamalarda puan üstünlüğünün getirilmesinin torpili önlediğini ve 2'si de mevcut kriterlerin beklentilerini tam olarak karşıladığını ifade etmektedir. Kodlanmış öğretmen görüşlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

'Yönetici atama yönetmeliğinin son hali beklentilerimi tam anlamı ile karşılıyor. Çünkü şu anda atamalarda liyakat ve kariyer esas alınıyor. Aynı zamanda puan üstünlüğünün getirilmesi torpilin önlenmesi açısından önemlidir (Ö/6).'

'Bence yeterlidir, çünkü belli kriterlere göre ve ciddi bir sınavın sonucunda yüksek puan alanlar atanıyor. Yani herhangi bir torpil durumu yok (Ö/3).'

'Atanma ölçütlerinin kısmen olumlu görüyorum. Okul müdürü olmak için müdür yardımcılığı görevi yapmış olmak, objektif bir sınavda başarılı olmak, kıdeme göre puanlama yapmak olumlu bir durum fakat ödüllerin puanlarının

yüksek olması olumsuz bir durum. Çünkü kıyıda köşede kalmış okullarda çalışanların bu ödülleri alması çok zor (Ö/15).'

Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini yetersiz bulan 30 öğretmenin görüşleri ise kodlanarak Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin, Milli Eğitim Bakanlığının Okul Yöneticilerini Seçme ve Atama Ölçütlerini Yeterli Bulmama Nedenleri

Sıra No	Kodlanmış yetersiz bulma nedenleri	f
1	Bir kişinin liderlik, liyakat, kabiliyet, iletişim gibi yöneticilik özelliklerine sahip olup olmadığının yazılı sınavla tespit edilemeyeceği (Ö/16,18,24,28,29,31,32,37,38,40,43)	11
2	Atanma ölçütlerinde objektif olmayan unsurların varlığı (amirlerin verdiği takdir, teşekkür gibi belgelerin puan olarak yansıması vb.) (Ö/19,25,26,41)	4
3	Atanacak kişilerde eğitim yönetimi mezunu olma ya da akademik kariyer yapma şartı aranmaması (Ö/20,33,35,39,42,45)	6
4	Belirli bir tecrübesi olmayanların da atanabilmesi (Ö/17,27,34,44)	4
5	Yönetici olarak atanacaklar için öğretmen ve velilerin görüşlerinin alınmaması (Ö/23,30)	2
6	Müdür ve müdür yardımcılığı sınavlarının ayrı ayrı yapılması (Ö/21,36)	2
7	Kademeli geçişler şeklinde atamalar yapılmalı (Ö/22)	1

Tablo 4'te görüldüğü gibi, Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve atama ölçütlerini hiç yeterli bulmayan 36 öğretmenden 16'sı, neden olarak, yönetici olacak kişinin "liderlik, liyakat, kabiliyet, iletişim becerisi" gibi

yöneticilik özelliklerine sahip olması gerektiğini, bu hususların bir kişide olup olmadığının ise yazılı sınavla tespit edilemeyeceğine vurgu yapmaktadır. 7 öğretmen, atanacak kişilerde eğitim yönetimi mezunu olma ya da akademik kariyer yapma şartı aranması gerektiğini belirtmektedir. 4 öğretmen belirli bir tecrübesi olanların atanması gerektiğini savunurken; 4 öğretmen atanma ölçütlerinde objektif olmayan unsurların (amirlerin verdiği takdir, teşekkür gibi belgelerin puan olarak yansıması vb.) varlığından kaynaklanan rahatsızlıklarını gündeme getirmişlerdir. 3 öğretmen yönetici olarak atanacaklar için öğretmen ve velilerin görüşlerinin alınması gerektiğini; 2 öğretmen ise müdür ve müdür yardımcılığı sınavlarının birleştirilerek sınav sayısının bire düşürülmesi gerektiğini söylemişlerdir. Kodlanmış öğretmenlerin görüşlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

'Yeterli bulmuyorum, bir kişinin liderlik özelliği, yöneticilik vasıflara, insan ilişkilerine verdiği değer yazılı bir sınavla nasıl tespit edilebilir? (Ö/29)'

'Şu anki kriterlere göre herhangi bir köyde 30 yıl boyunca müdür yetkili olarak görev yapan bir meslektaşımız, aldığı puanlarla 2000 öğrencili, 100 personelli bir okula birdenbire müdür olarak atanabiliyor, bunun yanında her türlü yöneticilik vasıflarına sahip, bu işe liyakatli birisinin ataması bir belde ya da köy okuluna yapılıyor ve bu arkadaşımızın bütün bilgi, beceri ve kariyeri boşa çıkabiliyor. Bu nedenle rotasyonlar, A tipi okuldan B'ye, B tipi okuldan C'ye gibi kademeli geçişler şeklinde uygulanmalı, okul kapasitesi, idarecilik performansı, eğitim bölgeleri gibi çeşitli kriterler göz önüne alınmalıdır (Ö/22).'

'Yeterli bulmuyorum. Yönetici olarak atanacak kişiler ya eğitim yönetimi alanında eğitilmeli ya da eğitim yönetimi mezunları arasından seçilmelidir. Artık yöneticiliğe profesyonel olarak bakmak gerekir. Oysa bizde yöneticiler yöneticiliği okulda deneme yanılma yoluyla öğreniyorlar. Bu da zaman kaybına ve telafisi mümkün olmayan tahribatlara neden oluyor(Ö/42). '

2. Okul yöneticilerinin seçilme ve atanmasında aranması gereken en önemli ölçütün ne olması gerektiğiyle ilgili öğretmen görüşleri:

Okul yöneticisinin seçilme ve atanmasında dikkate alınması gereken önemli ölçütün ne olduğuyla ilgili öğretmenlere görüşleri kodlanarak Tablo 5'e aktarılmıştır.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atanmasında Aranması Gereken Ölçütler

Sıra No	Kodlanmış okul yöneticisinin seçilme ve atanmasında aranması gereken en önemli ölçütler	f
1	Eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi, mesleki gelişimi, kendini yetiştirme ve yenilemesi, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olması (Ö/2,8,9,20,21,26,30,33,34,35,39,42,45)	13
2	İnsan ilişkilerine verdiği önem ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması (Ö/18,29,31,37,43)	5
3	Liderlik/yöneticilik vasfı taşıması (Ö/16,23,24,25,28,36)	6
4	Sınavdan aldığı not (Ö/3,7,11,12)	4
5	Ehliyetli, liyakatli, kıdemli ve tecrübe sahibi olması (Ö/1,17,22,27,32,38,40,44)	8
6	Tarafsız/objektif davranması (Ö/10,41)	2
7	Çalıştığı yörenin özeliklerini iyi bilmesi (Ö/6,15)	2
8	Olumlu kişilik özellikleri (Ö/4,5,13,14,19)	5

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenler, yöneticilerin atanmasında en önemli ölçüt olarak yöneticilerin "eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi, mesleki gelişimi, kendini yetiştirme ve yenilemesi, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olması" gibi hususlara dikkat çekmektedirler. Daha sonra sırasıyla ehliyetli, liyakatli, kıdemli ve tecrübe sahibi olması; yöneticilerin liderlik/yöneticilik vasfı taşıması; insan ilişkilerine önem vermesi ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması; dürüst,

çalışkan, adil, sabırlı, anlayışlı, yapıcı, mütevazi olma ve sorumluluk duygusu taşıma gibi olumlu kişilik özelliklerine sahip olması; yazılı sınavdan aldığı not; tarafsız/objektif davranması; çalıştığı yörenin özeliklerini iyi bilmesi gibi hususların ölçüt olarak alınmasını istemektedirler. Kodlanmış öğretmenlerin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

'Bence en önemli ölçüt, yönetim kavram ve kuralları, insan ilişkileri ve liderlik alanında birtakım bilgi ve becerilere sahip olmaktır. Çünkü bizde idareci denilince akla ilk gelen disiplin, sert tutum ve davranışlardır. Oysaki yönetim kuramlarına göre hareket edilirse, bunlara gerek kalmadan da kurum iyi bir şekilde yönetilebilir (Ö/37).'

'Yönetici gücünü koltuktan almamalı, koltuğa güç katmalı; liderlik vasfı taşımalı, kurumda önde gideni olmamalı, işbirliğine önem vermeli, öğretmenlerle uyum içinde çalışabilmeli, çalışanları ve çevresini harekete geçirebilmeli, iyi bir gözlemci olmalı, girişken, konuşkan ve sosyal birisi olmalıdır (Ö/16).'

'Okul yöneticileri, sabırlı, anlayışlı, bilgili, kültürlü, deneyimli, yapıcı, adaletli ve mütevazı olmalıdır. İdare etme yeteneğine sahip olmalıdır. Yöneticiler sadece yazlı sınavla değil, mülakatla da değerlendirilmelidir (Ö/5).'

'Şüphesiz ehliyettir. Bir göreve ehil olmak, o görevi hakkıyla yerine getirebilmek için gereklidir (Ö/44).'

'Dürüst, çalışkan ve objektif olmalıdır. Mevzuatı iyi bilmelidir. İletişim becerisi yüksek olmalıdır. İdarecilik ve yöneticilik vasıflarını taşımalıdır. Atandığı yörenin kültürel öğelerini iyi tanımalıdır (Ö/6).'

'Yönetici öğretmen, öğrenci ve veliyi her zaman yönetim sürecine dâhil etmelidir. Sadece yaptım, oldu dememeli, kararları ortak almalı, etkili iletişim gücüne sahip olmalıdır (Ö/29).'

'Özgür düşünen, ufku geniş ve vizyon sahibi olursa, başarıyı hedefler, kurumunu en üst noktaya taşır. Vasat yöneticiler ise statükocu bir anlayış içerisinde günü kurtarmanın hesabını yapar (Ö/28).'

3. Okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin hangi makamda olması gerektiğiyle ilgili öğretmen görüşleri:

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Seçme ve Atama Yetkisinin Olması Gereken Makam

Sıra No	Kodlanmış Okul Yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin olması gereken makam	f
1	Milli Eğitim Bakanlığı (Ö/1,2,3,4,5,7,9,10,11,12,19,21,22,25,26,27,33,34,35,36,39,41,42,44,45)	25
2	Valilik/Kaymakamlık (Ö/8,14,16,17,20,29,30,43)	8
3	Veliler/okul-aile birliği üyeleri (Ö/13,15,18,23,32,37,38)	7
4	Okul kendi içerisinden (Ö/6,24,)	2
5	Belediyeler (Ö/40)	1
6	Tarafsız bir kurul (Ö/28,31)	2

Tablo 6'da görüldüğü gibi, çalışma grubundaki öğretmenlerden 25'i, okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin Milli Eğitim Bakanlığında kalmasını istemektedir. Bunun temel nedeni, seçme ve atama yetkisi yerel makamlara devredilirse, torpilin yayılacağı endişesinin ağırlık kazanmasıdır. Bu konuda kodlanmış öğretmenlerin görüşlerinden birkaçı aşağıdaki gibidir:

'MEB merkez teşkilatı atamayı yapmalıdır. Atama yerel yönetime bırakılırsa torpil ve iltimas alır başını gider (Ö/7).'

'Seçme ve atama kesinlikle merkez teşkilatı tarafından yapılmalıdır ve yerel yönetime bırakılmamalıdır. Çünkü yerel yönetimde her şey olur, fakat objektif ölçütler olmaz (Ö/44).'

Diğer yandan çalışma grubundaki öğretmenlerin yarıya yakını (20 kişi), okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin Milli Eğitim Bakanlığında değil, yerel yönetimlerde ya da sivil toplum kuruluşlarında olmasını savunmaktadır. Bu konuda kodlanmış öğretmenlerin görüşlerinden birkaçı ise aşağıda verilmiştir:

'Bence okul müdürü yerel yönetimler tarafından, örneğin kaymakamlık veya valilik tarafından oluşturulan bir komisyonca atandığında, mesleğini icra edebilen kişilerin yönetici olma ihtimali daha fazladır. Çünkü yerel yönetim, okul yöneticisi olabilecek kişiyi daha iyi seçer (Ö/17).'

'En ideali okul yöneticisini; okul-aile birliğinin, mahalle muhtarının, okul çalışanlarının, velilerin ve öğrencilerin içerisinde yer aldığı bir kurulun seçmesidir (Ö/31).'

'Okul yöneticilerini seçme ve atama yetkisi, illerde valilere, ilçelerde kaymakamlara verilmelidir. Çünkü çalıştığı yörenin şartlarını en iyi oranın mülki amiri bilir (Ö/31).'

4. Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi mezunları arasından mı yoksa öğretmenlik mesleğini icra edenler arasından mı seçilmesinin daha uygun olacağına dair öğretmen görüşleri:

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Mezunları Arasından mı Yoksa Öğretmenlik Mesleğini İcra Edenler Arasından mı Seçilmesinin Daha Uygun Olacağı

Sıra No	Kodlanmış Okul Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi mezunları arasından mı yoksa öğretmenler arasından mı seçileceği	f
1	Eğitim yönetimi mezunları arasından seçilmelidir (Ö/2,5,8,9,13,14,16,20,21,26,30,31,33,34,35,36,39,40,42,45)	20
2	Öğretmenler arasından seçilmelidir (Ö/1,6,15,17,18,19,22, 25,27,28,29,32,37,38,44)	15
3	Fark etmez (Ö/3,4,11,12,23,41)	6
4	Eğitim yönetimi alanında eğitim gören öğretmenlerden seçilmelidir (Ö/7,10,24,43)	4

Tablo 7'de görüldüğü gibi, verilen yanıtlarda 20 öğretmen, yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı olduğunu düşünmekte ve okul yöneticilerinin Eğitim Yönetiminden mezun olanlar arasından seçilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak 15 öğretmen ise öğretmenlik mesleğini icra etmeyen birisinin, okul yöneticisi olmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. 6 öğretmen, kendini yetiştirip mesleki ehliyete sahip olduktan sonra fark etmeyeceğini belirtirken; 4 öğretmen ise iki hususu da birleştirerek, öğretmenlik mesleğini icra ederken eğitim yönetimi alanında yüksek lisans, doktora yapmış olanların atanması gerektiğini belirtmektedirler. Kodlanmış öğretmenlerin görüşlerinden bir kaçı aşağıdaki gibidir:

'Öğretmenlik mesleğini icra etmiş olanlar arasından seçilmelidir. Çünkü öğretmenlik mesleğini bilmeyen bir kişi okulu yönetemez, öğrencilerin gelişim özeliklerini bilemez, öğretmenleri anlayamaz (Ö/29). '

'Bence okul müdürleri ve müdür yardımcıları Eğitim yönetimi mezunları arasından seçilirse daha iyi olur. Yönetim ayrıdır ve bilimsel olarak yönetim/eğitim yönetimi eğitimi alanlar, bu işi daha profesyonel yaparlar diye düşünüyorum (Ö/2).'

'Her iki alandan da olabilir. Çünkü yöneticilik bir meziyettir, fazla bilgi gerektirmez. Karakterli, sabırlı, tecrübeli, dinlemesini bilen, ortak akla önem veren, tecrübe ve vizyon sahibi, teknolojiyi kullanabilen, kültür değerlerimize bağlı, enerjik ve idealist kişiler arasından seçilirse her ikisi de olabilir (Ö/41).'

5. Çalışma grubundaki öğretmenlere sorulan "Okul Yöneticilerinin atanmasıyla ilgili başka ne söylemek istersiniz?" tarzındaki açık uçlu soruya 18 öğretmenin verdiği cevapların analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan 14 farklı görüş şu şekildedir:

a) Gerçek bir kalkınma ve ilerlemenin sağlanabilmesi için herkesin ve okul yöneticilerinin görevlerini en iyi şekilde yapmaları gerekir (Ö/16).

b) Okul yöneticilerinin öncelikli işi eğitim-öğretim faaliyetleri olmalı, kırtasiyecilik ve diğer işleri daha sonraya bırakmalıdırlar (Ö/9).

c) Gelenekçi, despot, siyaseten sırtını bir yerlere dayayan müdür modeli sona erdirilip; milli değerleri özümsemiş, insan sevgisiyle dopdolu, ortak akla önem veren, ufku geniş, sosyal ve enerji dolu yöneticiler seçilmelidir (Ö/36,43).

d) Bakan yetkisiyle stajyer bir öğretmenin bile okul müdürlüğü yapabildiği bir ülkede eğitim sistemimiz adına daha ne diyebilirim (Ö/31).

e) Sınavı kazananlar, atanmadan önce eğitim ve psikoloji seminerinden ve liderlik testlerinden geçirilmelidir (Ö/23).

f) Yöneticiler, yöneticilik vasfına sahip öğretmenler arasından denetim elemanlarınca seçilmelidir (Ö/27).

g) Yönetici atamalarında keyfilik sona ermeli, torpilli olanlar değil, liyakatli, yetenekli olanlar seçilmelidir (Ö/40,25).

h) Sistem sürekli değişiyor ama yöneticiler değişmiyor ve çoğu yönetici sisteme ayak uyduramıyor. Oysa eğitim sistemi dinamizm ister. Bu nedenle yönetici atamalarında alt ve üst yaş sınırı konulmalıdır (Ö/39).

I) Okul müdürleri, okullarda müdür yardımcısı olarak görev yapıp, bilgili, tecrübeli ve başarılı olanlardan seçilmelidir (Ö/44).

J) Okul yöneticilerinin seçiminde veli ve öğretmenlerin görüşü de alınmalıdır (Ö/23,30).

k) Kâğıt üzerinde kalan mükemmelleşme uygulamaları sona erdirilip, kalıcı çözümler aranmalı ve uygulanmalıdır (Ö/45).

l) Sistemin doğru bir şekilde işleyebilmesi ve güven unsurunun oluşabilmesi için atama şekilleri ve atama yönetmeliği sık sık değiştirilmemelidir (Ö/20).

m) Okul yöneticileri, okuldaki öğretmenlerin demokratik seçimiyle belirlenmelidir (Ö/6,24).

n) Kendilerini güncellemeleri için okul yöneticileri her yıl eğitimden geçirilmelidir (Ö/38).

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul Yöneticilerinin atanma kriterleriyle ilgili öğretmen görüşleri genel olarak incelendiğinde, öğretmenlerin büyük bir bölümü, okul yöneticilerinin atanma kriterlerinin yeterli olmadığını düşünmektedirler. Bazı öğretmenler, uygulanan kriterleri yeterli bulduğunu ve ciddi bir sınav neticesinde yüksek puan alanların atandığını ifade etseler de, öğretmenlerin çoğu, bir kişinin liderlik, liyakat, kabiliyet, iletişim gibi yöneticilik özelliklerine sahip olup olmadığının yazılı sınavla tespit edilemeyeceğini; amirlerin verdiği takdir, teşekkür gibi belgelerin

atanmada puan olarak yansımasının objektifliğe gölge düşürdüğünü vurgulamaktadırlar.

Öğretmenlerin bir okul yöneticisinde görmek istedikleri en önemli ölçüt, okul yöneticisinin eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi, mesleki gelişimi, kendini yetiştirme ve yenilemesi, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olması gibi hususlardır. Bir okul yöneticisinde görmek istedikleri diğer ölçütler sırasıyla, yöneticinin ehliyetli, liyakatli, kıdemli ve tecrübe sahibi olması; liderlik/yöneticilik vasfı taşıması; İnsan ilişkilerine önem vermesi ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması; dürüst, çalışkan, adil, sabırlı, anlayışlı, yapıcı, mütevazı olma ve sorumluluk duygusu taşıma gibi olumlu kişilik özelliklerine sahip olması; yazılı sınavdan aldığı not; tarafsız/objektif davranması; çalıştığı yörenin özeliklerini iyi bilmesi gibi hususlardır.

Öğretmenlerde okul yöneticilerinin seçme ve atama yetkisinin MEB merkez teşkilatı tarafından yapılmasının daha objektif olacağı düşüncesi hâkimdir. Bu düşüncenin temel nedeni, seçme ve atama yetkisinin yerel makamlara devri halinde torpilin yayılacağı endişesidir.

Okul yöneticilerinin eğitim yönetimi mezunları arasından mı, yoksa öğretmenlik mesleğini icra edenler arasından mı seçilmesi gerektiğiyle ilgili olarak, öğretmenler ikiye bölünmüşlerdir. Yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı olduğunu düşünüp okul yöneticilerinin eğitim yönetiminden mezun olanlar arasından seçilmesi gerektiğini savunanlar fazla olsa da; öğretmenlik mesleğini icra etmeyen birisinin, okul yöneticisi olamayacağına dikkat çekenlerin sayısı da azımsanamaz. Kendini yetiştirip mesleki ehliyete sahip olduktan sonra yöneticinin nereden seçildiğinin fark etmeyeceğini ya da öğretmenlik mesleğini icra ederken eğitim yönetimi alanında yüksek lisans, doktora yapmış olanların atanması gerektiğini düşünen öğretmenler de vardır. Bu hususla ilgili olarak bir başka

araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: "Okul yöneticiliğine aday olanların atanmasında öncelik, belli bir süre öğretmenlik deneyiminden sonra EYTEP alanında yapılmış tezli yüksek lisans ve doktora derecesine sahip olanlara verilmelidir, Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile meslekî deneyimin de dikkate alınması gerekmektedir (Günay, 2004)".

Bu sonuçlara dayalı olarak, okul yöneticileri seçilirken yazılı sınavla birlikte objektif ölçütler içerisinde mülakat yöntemi de kullanılmalıdır. Çünkü yöneticiden sadece eğitim düzeyinin yüksek olması, mevzuatı iyi bilmesi, mesleki yönden kendini yetiştirme ve yenilemesi, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olması beklenmemektedir. Ehliyetli, liyakatli, kıdemli ve tecrübeli olması; etkili bir iletişim gücüne sahip olması, insan ilişkilerine önem vermesi, liderlik/yöneticilik vasıflarına sahip olma yeterliliği; dürüst, çalışkan, adil, sabırlı, anlayışlı, yapıcı, mütevazi olma ve sorumluluk duygusu taşıma gibi olumlu kişilik özelliklerine sahip olması yöneticiden beklenen önemli vasıflardır. Sıralanan bu niteliklerin yönetici adayında olup olmadığıysa ancak mülakat yöntemiyle olabilir. Ancak mülakat yaparken objektifliğin nasıl yakalanacağı tartışılmalıdır. Yöneticilerin seçilmesinde ve atanmasında MEB merkez teşkilatının rol oynaması daha güvenlidir. Bu nedenle okul yöneticilerini seçme ve atama yetkisi yerel yönetimlere bırakılmamalıdır. Eğitim Yönetimi bölümü mezunu okul yöneticileri ile öğretmenlikten gelme okul yöneticilerinden hangilerinin öğretmen, öğrenci ve veliler tarafından daha çok takdir edildiği ise, bir başka araştırmada ele alınabilir.

Kaynaklar

Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.* Ankara, Pegem Yayınları.

Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim.* Ankara, Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi.* Ankara, Gül Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.* Ankara, Pegem A Yayınları.

Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci, *Milli Eğitim Dergisi,* 148, 52-53. http//yayim.meb.gov.tr/yayimlar/148/11.htm (13/05/2011 tarihinde erişilmiştir).

Çelik, V. (2004). *Liderlik, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı.* Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Dinçer, Y. (2008). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Atamaya ilişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.* İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Ezgin, C. (2011). *Cumhuriyetten Günümüze İlk ve Orta Dereceli Okullarda Müdür Atamalarının Mevzuata Göre Değerlendirilmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güçlü A. 04/12/1998 tarihli Milliyet Gazetesinde yayınlanan *Müdürlük Sınavı* adlı yazı. http://www.milliyet. com.tr/arsiv/ (07/12/2011 tarihinde erişilmiştir).

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.

Ilgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi.* İstanbul, Beta Yayınları.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul, Beta Yayınları.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 2009, sayı 27318; http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0. html (29/05/2011 tarihinde erişilmiştir).

18. Milli Eğitim Şurası. (2010). http://www.meb.gov.tr/duyurular/ duyurular2010/ttkb/18_Sura_kararlari_tamami.pdf (07/12/2011 tarihinde erişilmiştir).

Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi.* AÜEF Yayınları, 180.

Tekışık, H. H. (2001). Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi, *Çağdaş Eğitim,* 18, 192.

Topbaş, E. (2004). *Montessori Yöntemi İle Çocuk Eğitimi.* Ankara, Tekağaç Yayıncılık.

Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri.* Ankara, Alp Yayınları

Extended Abstract

School managers' role in providing the effectiveness of a school is quite high. It is expected from a school manager to manage the school and to put the institution in action in with accordance with the common objectives. So, the election and appointments of the school manager is very important.

In this search, criteria of teacher opinions for choosing and appointing school managers are tried to be defined. In order to obtain data 5 open-ended question has been prepared to get teacher opinions. These questions are : 1. Do you find the Ministry of National Education's criteria enough for choosing and appointing school managers? 2. In your opinion, what is the most important criterion in choosing and appointing the school managers? Write with the reasons. 3. In your opinion, whose authority it must be to choose and appoint the school managers? (Ministry Central Organization, Governor, District, Municipalities, Non-governmental organizations etc.) 4. From where should teh school managers be choosen, among educational management graduates or these who are doing the teaching occupation? List the reaons. 5. If you have other opinios please note them. In analysing the data teachers have been given a code number (like Ö1, Ö2). The data collected from teachers' answer have been coded. Themes have been defined according to the similarities and differences of the expressions in responses. Organized codes and themes have been transferred to the tables, and also frequency values have been shown in the tables. In order to ensure the consistency of the findings, the concepts that forming the themes have been evaluated among themselves and other themes and tested to find whether they form a meaningful unity or not.

In the research, when the results obtained from teacher opinions, and in general teacher opinions related to the criteria of school managers being appointed are analysed, most of the teachers have been thinking that the criteria for school managers to be appointed are not enough. Although some teachers find the criteria enough and they state that after a serious exam those who get the highest point are appointed, most of the teachers emphasize that whether a person has leadership, merit, talent, communication features can not be found

out through a written exam; and transfering the grades from certificates into appointment marks that are given by the supervisors is not an objective way. It is emphasized that besides the written exam it is essential to use an interview method in objective criteria in choosing the school managers. Because a manager is not only expected to have a higher education level, to know the regulations, to improve himself occupationally and to have education in the field of educational management. Being competent, having merit, being veteran and experienced, having an effective communication strenght, giving importance to human relations, having the leadership/ managing skills, being trustworty, hardworkin, fair, patient, understanding, helpful, modest and havig the sense of being responsible are important characteristics expected from a manager. Teachers emphasized that school managers' criteria for being choosen and appointed are not enough.

The authority to choose and appoint school managers must be belong to MEB central organization as it will cause more objective results; it is necessary for school managers to be choosen among educational management graduates with a written exam and an objective interview done by the ministry; and school managers must have leadership talent and an effective communication skill.