



## Okul Yöneticilerinin Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüş ve Önerileri

*Opinions and Suggestions of School Administrators Regarding the Regulation on Selection and Assignment of Administrators*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğiyle ilgili görüş ve önerilerini almaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilimi deseni tercih edilmiş olup bu yöntemin tercih edilmesinde konuyu derinlemesine inceleme fırsatı sunması etkili olmuştur. Samsun ilinin merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinden 26 tanesi seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Çalışmaya katılan okulu yöneticilerine uzman görüşü alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları uygulanmış olup, katılımcıların isteğiyle kişisel bilgiler ve çalışılan kurum bilgileri paylaşılmamıştır.

Araştırmamızın sonucunda katılımcı yöneticilerin, yöneticilerin sınavla seçme ve mülakatla seçmeye eleştiriler getirdikleri görülmüştür. Özellikle mülakatla yönetici seçmeye liyakat ve güven sorunları nedeniyle büyük oranda olumsuz baktıkları anlaşılmıştır. Sınavla yönetici seçilmesine ise yönetici vasfı olmayanların sınavı kazanabilmesi nedeniyle eleştiri getirdikleri görülmüştür. Bunun yanında ek-1 ve ek-2 ile yöneticilikte veya öğretmenlikte yapılan çalışmaların yönetici olurken değerlendirilmesinin doğru olduğu ancak içerik olarak bu belgelerin tekrar değerlendirilmesi gerektiği de araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır.

İdeal yönetici seçme ve görevlendirmenin nasıl olması gerektiği sorulduğunda ise yöneticilerin büyük çoğunluğunun mevcut yönetici görevlendirme yönetmeliğinin eksik yönlerinin değiştirilmesi veya yöneticilerin ayrı seminerler sonucunda hazırlanan nesnel sınavlarla atanması gerektiği fikirleri ağırlık kazanmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmı yöneticiliğin, öğretmenliğe ek bir görev olmaktan çıkarılmasını ve görevlendirme yerine atama şeklinde yönetici atanmanın yapılması gerektiğini önermişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Atama, Mülakat, Sınav

### ABSTRACT

The aim of this study is to obtain the opinions and suggestions of school administrators about the regulation on selection and assignment of administrators. The phenomenology design, which is one of the qualitative research methods, was preferred. The opportunity to examine the subject in depth became effective in choosing this method. Twenty-six of the school administrators working in the central districts of Samsun province were selected by random sampling method. Semi-structured interview forms prepared by taking expert opinion were applied to the school administrators participating in the study, and personal information and institutional information were not shared at the request of the participants.

As a result of our research, it was seen that the participant administrators criticized the selection of administrators by exam and selection by interview. In particular, it is understood that they view the selection of managers through interviews negatively due to merit and trust issues. On the other hand, they criticized the selection of administrators by exam because those who do not have administrative qualifications can win the exam. In addition, the results of the research also revealed that it is correct to evaluate the work done as a teacher or administrator with Annex-1 and Annex-2 while becoming an administrator, but these documents should be re-evaluated in terms of content.

When asked how the ideal selection and assignment of administrators should be, the majority of the administrators were of the opinion that the deficiencies of the current administrator assignment regulation should be changed or that administrators should be appointed through objective exams prepared as a result of separate seminars. The majority of the administrators who participated in the study suggested that administration should not be an additional duty to teaching and that administrators should be appointed by appointment instead of assignment.

**Keywords:** Administrator Appointment, Interview, Examination

### GİRİŞ

Okul, planlı eğitim-öğretim faaliyetlerinin yapıldığı yerdir ve doğasında insan unsurunun bulunması nedeniyle dinamik bir kurumdur. Öğrencilere bilgi aktarırken aynı zamanda onları hayata hazırlamayı hedef edinir. Okulda

Latif Güdül<sup>1</sup>

Sedat Kırık<sup>2</sup>

Ramazan Yamaoğlu<sup>3</sup>

Murat Durmuş<sup>4</sup>

Baki Dal<sup>5</sup>

Gülseren Güneş<sup>6</sup>

### How to Cite This Article

Güdül, L., Kırık, S., Yamaoğlu, R., Durmuş, M., Dal, B. & Güneş, G. (2023). "Okul Yöneticilerinin Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüş ve Önerileri", *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(70):3882-3889. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.73300>

Arrival: 30 August 2023

Published: 30 November 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

<sup>1</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>5</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

<sup>6</sup> Öğretmen, Meb, Samsun, Türkiye

bilgi edinen öğrenci bu bilgiyi günlük hayatta kullanır. Bu şekilde okulda öğrenilen bilgiler günlük hayatta uygulanarak kalıcı öğrenme elde edilir.

Okul işlevi gereği insan merkezlidir ve yönetim bilgisinin yanında özellikle etkili liderlik vasıflarına sahip yöneticilere ihtiyaç duyar. Liderlik vasıflarını etkili ve sağlıklı iletişim becerileriyle donatabilen yöneticiler okul yönetimlerinde başarılı olarak görev yaptıkları kurumlarını başarıya ulaştırır.

Okul yönetimi; okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yardımcısından oluşur ve okul yönetim ekibinin başı müdürdür. Çağdaş eğitim anlayışında da okul müdürü okulun lideri olarak görülür. Buna ülkemizde ‘Bir okul, müdürü kadar okuldur’ denilmektedir (Açıkalın, 1998).

### **Eğitim Yöneticisi ve Okul Yöneticisi Kavramları**

Eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, yerel yöneticiler, personel, veliler, politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyindeki unsurlarla ilişki kurmalı ve çatışan beklentilerini uzlaştırarak demokratik yönetimi desteklemelidir (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim yöneticisi; bir taraftan öğrenci işleri, özlük işleri ve okulla ilgili ilgili çalışmalarda bulunmalı, diğer taraftan da birey ve gruplar arasındaki çatışmalara aracılık etmeli ve moral yükseltmelidir (Balyer ve Gündüz, 2011).

Eğitim yöneticisinin en temel hedefi; Milli Eğitim Bakanlığının eğitim hedef ve politikalarını gerçekleştirmek için çabalarken modern okul yönetiminin gerekliliklerine uygun davranmaktır.

Eğitim yöneticisinin (Başaran,1996)’ya göre sorumlulukları şu şekildedir:

1-Okulun eğitimsel ve örgütsel amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirecek düzeyde eğitim yönetiminin işlevleri arasında yer alan genel okul hizmetlerini, bütçe işlerini, personel hizmetlerini, öğrenci işlerini ve eğitim programlarını yönetir.

2-Eğitimin etkin yönetimi için idari çalışma ve operasyonları planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini organize eder ve koordine eder, okul personeli ile etkili iletişim kurar.

3-Okulun amaçlarından uzaklaşmamasını ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için her türlü faaliyet, iş ve işlemleri denetler.

Okul yöneticileri ise, okul yönetiminin sorumluluğunda olan işleri yönetir. Okulun belirlenen hedeflerine ulaşmasında okul yöneticileri çok önemli roller üstlenmektedir. Okul yönetimi, okulun kendine has özellikleri içinde ve insan ilişkileri temelinde işleyişine yardımcı olmak, bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak yüksek bir moral oluşturmak ve çalışmalarını kolaylaştırmakla görevlidir (Töremen ve Karakuş, 2008).

Okul yöneticileri okullarını daha verimli bir şekilde yönetebilmek için bazı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler temel olarak (Şişman, 2012)’ye göre; beşeri, teknik ve kavramsal olarak gruplanmıştır.

Kavramsal yeterlilik; okul yöneticinin görev yaptığı kurumu bir bütün olarak anlayabilmesi, görebilmesi ve duyabilmesidir. Beşeri yeterlilik, okul yöneticilerinin bire bir veya grup olarak çalışabilme yeteneğini ifade etmekte iken teknik yeterlilik; bir konu hakkında farklı analiz yapma yeteneğine sahip olmak, düzgün bir diksiyona sahip olmak, olayların akışına göre hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olmak şeklinde ifade edilir.

### **Okul Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirmenin Tarihçesi**

1990'dan önce bir eğitim kurumuna yönetici olarak atanacak kişiler için üç yıl öğretmenlik yapmak ve eğitim öğretim sınıfına mensup olmak gibi genel kriterler aranırken, bazı standartlar daha sonra belirlenmeye başlanmıştır (Aslanargun, 2011) 1999 yılında ise ilk kez yazılı bir sınav getirilmiştir ve sınavdan en az 70 puan alanların boştaki eğitim kurumlarına başvuruları alınmıştır. Bu yönetmelikle okul yöneticilerinin göreve başlamadan hizmet içi eğitim almaları sağlanmıştır. Ancak; özellikle 2003 ve 2010 yılları arasında 30'a yakın yönetmelik ve genelge değişiklikleri yapılmıştır. Bu dönemdeki değişiklikler maalesef yönetici atama konusundaki ihtiyacı karşılayamamıştır.

2011 yılı kapsamlı değişikliklerin yapıldığı bir yıl olmuştur. Eğitim kurumlarının A,B,C gibi kategorilere ayrıldığı bir uygulamaya gidilmiş ve tercihler bu doğrultuda yapılmıştır. Ancak bu yönetmelik 2013 yılında kapsamlı bir değişikliğe uğramış, kategori uygulaması kaldırılmıştır. Ayrıca 2011 yılında okul yöneticisinin atanacağı okulda öğretmen olma şartı da kaldırılarak öğretmen olarak atanabilme veya maaş karşılığı girebileceği dersinin olması şartı uygulaması getirilmiştir.

Yönetici görevlendirmeye yönelik son kapsamlı değişiklikler 2018 yılında yapılmıştır. Yazılı sınavın yanında mülakat yapılması kararlaştırılmış olup, yazılı sınavın %60'ının mülakat sonucunun ise %40'ının alınması şeklinde yapılan değerlendirme 2019 yılında yapılan değişiklikle yazılı sınavın %80'inin sözlü sınavın ise %20'sinin alınması

şeklinde değerlendirme yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca bu değerlendirmelerin yanında ek-1 ve ek-2 formları da kullanılmaktadır.

### Yönetici Atama ve Seçme Yönetmeliği

2018 yılında yayınlanan son yönetmelikte ilk defa yönetici olacılara sınav şartı getirilmiştir. ÖSYM tarafından hazırlanan sınavda en az 60 puan almak yönetici olmanın genel şartlarından biridir. Bunun yanında yönetici adayların öğretmen olarak görev yapıyor olması, eğitim yönetimi sertifikasına sahip olması ve yönetici olarak atanacağı okulda maaş karşılığı okutacağı dersinin olması gibi genel şartları da yönetici adaylarının taşıması gerekmektedir. Ancak uygulamada yönetici adaylarından eğitim yönetimi sertifikasına sahip olma şartı aranmamaktadır.

Genel şartların yanında okul yöneticisi adaylarından bazı özel şartlar da aranmaktadır. Okul müdürlerinden daha önce müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı ya da müdür yetkili öğretmen olarak görev yapma şartı aranmakta iken müdür yardımcısı olmam isteyenlerden sadece öğretmen olarak görev yapıyor olma şartı aranır. Hem müdür hem de müdür yardımcısı olacılara okul türüne göre bazı branşlara öncelik verilmektedir.

İlk defa yönetici olacaklar ile yöneticiliğe yeniden görevlendirmede bazı farklılıklar vardır. İlk defa yönetici olacılara yazılı sınavın yanında sözlü sınav ve ek-1 formu uygulanmakta iken yeniden görevlendirileceklerden ek-2 formuna göre değerlendirmesi yapılır. Bu değerlendirme sonuçlarına göre oluşan puan durumuna göre tercihler alınır ve puan üstünlüğüne göre görevlendirmeler yapılır.

### Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı; yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine ilişkin okul yöneticilerinin görüş ve önerilerin almaktır. Bu amaçla çalışmaya gönüllü katılan okul yöneticilerine şu sorular yöneltilmiştir,

- 1-Mevcut yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin olumlu yönleri nelerdir?
- 2-Mevcut yönetimi seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin olumsuz yönleri nelerdir?
- 3-Sizce en ideal yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği nasıl olmalıdır?

### YÖNTEM

Araştırmamızda bir nitel araştırma yöntemi olan olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Bu desenin tercih edilmesinde bilinen bir konunun derinlemesine incelenmesi fırsat vermesi etkili olmuştur.

Araştırmamızda veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda araştırmacı ve veri kaynağı arasında etkileşim söz konusu olması ayrıca toplanan verilerin teyit edilmesi, açıklanması, ayrıntılı hale getirilmesi gibi yönleri ile görüşme güçlü bir veri toplama yöntemi olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle yarı yapılandırılmış görüşme formunun kullanılması tercih edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanırken uzman akademisyenlerin görüşü alınmış ve formun uygulanması sırasında katılımcılardan gelen geri bildirimler sonucunda form yeniden düzenlenmiştir.

### Çalışma Grubu

Çalışmamıza Samsun ilinin ilçelerinde görev yapan 26 okul yöneticisi gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinden eşit sayıda okul yöneticisinin alınmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıların kıdem yılı ve yaş olarak eşit sayıda olmasına özen gösterilmiştir.

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin bilgileri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcı Bilgileri

| Değişkenler                    | Kadın | Erkek | Toplam |
|--------------------------------|-------|-------|--------|
| <b>Görev Yaptığı Okul Türü</b> |       |       |        |
| Anaokul                        | 4     | 2     | 6      |
| İlkokul                        | 3     | 4     | 7      |
| Ortaokul                       | 2     | 5     | 7      |
| Lise                           | 1     | 5     | 6      |
| <b>Yaş</b>                     |       |       |        |
| 25-35                          | 3     | 6     | 9      |
| 35-45                          | 5     | 4     | 9      |
| 45-Üzeri                       | 3     | 5     | 8      |
| <b>Kıdem</b>                   |       |       |        |
| 1-10 Yıl                       | 3     | 7     | 10     |
| 10-20Yıl                       | 5     | 4     | 9      |
| 20-Üzeri                       | 3     | 4     | 7      |

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan yöneticilerin görev yaptığı okul türü, yaş ve kıdem kriterleri açısından dengeli dağıldığı anlaşılmış olup, cinsiyet bakımından çoğunlukla yöneticilerin erkek olduğu belirlenmiştir.

## Verilerin Analizi

Araştırmamızda elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmamızda güvenilirliği sağlamak amacıyla katılımcıların gönüllülük esasına göre çalışmaya katılmaları sağlanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan yöneticilerin bilgileri ve çalışmakta oldukları kurumlar belirtilmemiş olup yöneticiler YN1, YN2... şeklinde kodlanarak ifade edilmiştir.

Araştırmamızdaki görüşme formlarının hazırlanmasında ve soruların oluşturulmasında uzman akademisyenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Çalışma esnasında katılımcı yöneticilerin fikirleri doğrultusunda görüşme formu üzerinde akademisyenlerin de önerileri doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır.

## BULGULAR

### Yönetici Seçme Yönetmeliğinin Olumlu Yönlerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Çalışmaya katılan 26 yöneticiye 2018 yılında yayınlanan ve yürürlükte olan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine ilişkin Olumlu görüşleri sorulmuştur. Okul yöneticilerinin yönetmelik hakkında birden fazla olumlu görüş belirttiği görülmüştür. Yönetici Seçme Yönetmeliğine İlişkin 14 yönetici olumlu görüş belirtmiştir.

**Tablo 2: Yönetici Seçme Yönetmeliğine İlişkin Olumlu Yönetici Görüşleri**

| Olumlu Görüşler | Görüşün Nedeni   | Frekans | Yüzde |
|-----------------|--|---------|-------|
| Sınavla Seçme   | Yöneticinin Mevzuat Bilgisini Arttırır                         | 3       | 21    |
|                 | Adam Kayırma Olmaz   | 6       | 43    |
|                 | Seçilen Yöneticiye Olan Güveni Arttırır                        | 3       | 21    |
| Mülakatla Seçme | Yönetici Vasfı Mülakatla Ölçülebilir                           | 1       | 7,1   |
|                 | Sağlıklı İletişim Kurabilen Yöneticiler Seçilebilir            | 2       | 14,2  |
|                 | Sınavla Ölçülemeyecek Özellikler Mülakatla Görülebilir         | 2       | 14,2  |
| EK-1'le Seçme   | Öğretmenlikte Yapılan Çalışmaların Yöneticilikte Etkili Olması | 6       | 43    |

Tablo 2 incelendiğinde yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine olumlu görüş bildiren 14 yöneticinin birden fazla olumlu görüş paylaştığı görülmüştür. Yöneticilerin mevcut yönetmelikte en olumlu unsurun % 43 ile yöneticilerin sınavla seçilmesi gösterilmiştir. Bunun yanında yöneticinin mevzuat bilgisinin artması ve sınavla seçilen yöneticiye güvenin fazla olma %21 ile en fazla dile getirilen diğer olumlu görüşlerdir.

Olumlu görüşlerin daha çok sınavla seçmeyle ilgili olduğu görülse de mülakatla yönetici seçmenin de olumlu görüşleri paylaşılmıştır. Özellikle mülakatla sağlıklı iletişim kurabilen yöneticilerin seçilebileceği ve sınavla ölçülemeyecek özelliklerin mülakatla seçilebileceği görüşü de yöneticilerin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Okul yöneticileri ilk kez yönetici seçilirken öğretmenlikte yapılan bazı çalışmaların yönetici olurken puan getirmesini olumlu bulan yöneticilerin %43 olması da dikkat çekmektedir.

Çalışmaya katılan bazı yöneticiler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

“Mevcut yönetmelikte hem mülakat hem de sınavla yönetici seçme var. Bu gayet olumlu sonuçlar veriyor bence. Sınavla geçer puan kazanmış ancak yöneticilik vasıflarını taşımayanların mülakatla elenmesi mümkün olabilir bu şekilde. Bence her yöneticinin mevzuat bilgisi iyi olmalı hem de yöneticilik vasıflarını taşımalı. İlk kez yönetici seçerken bu iki vasfı hem mülakat hem de sınavla ölçülmesi doğru bir yaklaşım. Ancak sınav puanını ağırlığı ve mülakat puanının ağırlığı gözden geçirilmeli. Bunun yanında ek-1 ile öğretmenlikte yaptıkları bazı çalışmaların yöneticilikte puan getirmesi de güzel. Ancak bazı gereksiz işlere puan verildiğini düşünüyorum. Ek-1 gözden geçirilmeli (YN3)”.

“Yöneticilerin sınavla seçilmesi gerekmektedir. Daha önceki yıllarda sadece mülakatla yönetici seçilmesi uygulaması yapıldığında yaşanan tartışmaları halen daha konuşuyoruz. Mülakat olunca akla hemen torpil gelmekte ve seçilen insanlara ilişkin özellikle okullarında sağlıklı bir karşılama olmamaktadır. Mülakatla gelen arkadaşlara ciddi bir ön yargı oluyor bu da okuldaki iklimi olumsuz bir şekilde etkilemektedir(YN6)”.

“Sınavla yönetici seçilmez. Birkaç konuyu ezberleyip sınavda başarılı oldu diye, o kişinin iyi bir yönetici olacağını düşünmek doğru değil. Adam sınavda yüz alabilir ama 2 kelimeyi bir araya getiremezse nasıl iyi yöneticilik yapacak ki? Böyle gelen arkadaşlarda var okullarda. Sağlıklı bir yönetici seçme tamamen mülakatla olmalı. Tabi mülakatlarda herhangi bir adam kayırma olmayacak(YN8)”.

“Yöneticilerin seçilmesinde sadece sınav ve mülakatın değerlendirilmesi doğru değil. Birden fazla etkenin birden değerlendirilmesi gerekiyor. Son yönetmelik bunu kısmen sağlayabiliyor. Sınavla yöneticinin yönetmelik bilgisi

ölçülerken, mülakatla da yönetici adayının iletişimsel becerileri ölçülebiliyor. Ayrıca ek-1’le yönetici adayının öğretmen iken yaptıklarının değerlendirilmesi de faydalı bir uygulama. Bu sayede yöneticilik düşünen öğretmenlerin bu tarz çalışmalarda gönüllü olması sağlanabilir(YN13)”.

“Aslında yöneticinin mülakatla seçilmesi daha doğru olur. Tabi mülakatların şeffaf bir şekilde yapılması ve kesinlikle adam kayırmanın yapılmaması gerekmektedir. Sadece bir test sınavıyla iyi bir yöneticinin seçilebilmesi mümkün değil. Milli eğitim camiasındaki herkez lisans mezunu ve o sınava kim hazırlansa geçerli puanı alır. Ama bu geçerli herkesin iyi yöneticilik yapacağı anlamına gelmez. Kendi okulunda hem sınavla hem de mülakatla idareci olmuş arkadaşlar var ve ben mülakatla yönetici olanlardan daha çok verim alıyorum(YN15)”.

### Yönetici Seçme Yönetmeliğinin Olumsuz Yönlerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Çalışmamıza katılan okul yöneticilerine yürürlükte bulunan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine ilişkin olumsuz görüşleri sorulmuştur. Bazı yöneticilerin birden fazla olumsuz görüş paylaştığı görülmüş olup, bazı yöneticilerinde olumlu görüşlerinin yanında yönetmeliğin olumsuz yönlerini de vurgulamışlardır. Yönetmelik hakkında 19 yönetici olumsuz görüşler belirtmiştir.

Tablo 3: Yönetici Seçme Yönetmeliğine İlişkin Olumsuz Görüşler

| Olumsuz Görüşler | Görüşün Nedeni                                | Frekans | Yüzde |
|------------------|---|---------|-------|
| Sınavla Seçme    | Yönetici Vasfı Olmayanlar Görevlendirilebilir | 4       | 21    |
|                  | Sınav Yöneticilik Vasfını Ölçemez             | 5       | 26    |
|                  | Sınav İçeriği Yetersiz                        | 2       | 10,5  |
| Mülakatla Seçme  | Adam Kayırma Yapılabilir                      | 7       | 36,8  |
|                  | Güvenilir Bir Yöntem Değil                    | 4       | 21    |
|                  | Mülakat Komisyonları Yeterli Değil            | 3       | 15,8  |
| Ek-1’le Seçme    | Ek-1 Formu Yöneticiliği Ölçmeye Yeterli Değil | 3       | 15,8  |

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilerin mülakatla seçme hakkında daha fazla olumsuz görüş bildirdikleri görülmüştür. Mülakatla seçmede yöneticilerin adam kayırma yapılabileceğine ilişkin olumsuz görüşleri %36 ile dikkat çekmektedir. Ayrıca yöneticilerin mülakatla seçmeyi güvenilir bir yöntem bulmadıkları ve mülakat komisyonlarını yeterli seviyede bulmadıkları görülmüştür.

Yönetici seçme yönetmeliğinin sınavla seçme kısmına da ciddi eleştiriler getirdikleri görülmüştür. Olumsuz görüş bildirenlerin %26’sının sınavla yöneticilik vasfının ölçülemeyeceğini düşündüğü, % 21’inin sınavla seçme ile yöneticilik vasfı olmayanların görevlendirilebileceğini ve %10,5’inin sınavların içerik olarak yetersiz olduğunu düşündüğü görülmüştür.

Ek-1 formundaki kıstasların yöneticilik vasfını ölçmeye yeterli olmayacağını düşünenlerin ise %15.8 olduğu görülmüştür.

Yönetici seçme yönetmeliğine ilişkin olumsuz görüş bildiren bazı yöneticilerin görüşleri şu şekildedir;

“Sınavla mevzuat bilgisi yüksek kişileri seçmek mümkün ancak yöneticilik vasıfları seçebilmek içinse sınav yetersiz kalıyor. Hatta yanıltıcı bile olabilir. Sınav sorularında mevzuat bilgisinin ağırlığı da ne kadar yeterli ayrı bir tartışma konusu(YN23)”.

“Mülakat her zaman insanların gözünde bir şüphe yaratıyor. Belli kişilerin belirlenen puanları aldığı yönünde söylentiler hep konuşulur. Bu açıdan bakıldığında mülakat sonuçlarına güvenilir bir yöntem değil. Mülakat yönteminin kadrolaşma amacıyla kullanıldığı kanısındayım(YN19)”.

“Ek-1 formunun kullanılmasına itirazım yok. Yönetici adaylarının öğretmenlikte yaptığı bazı çalışmaların yöneticilikte puan getirmesi öğretmenleri çalışmaya teşvik açısından faydalı. Ancak bu kriterler belirlenirken her yönetici adayının yapabileceği kriterler içermelidir. İçeriğe bakıldığında bazı başlıklarda adaylar arasında eşitsizliğe yol açabildiğini düşünüyorum. Ek-1le değerlendirme formunu doldururken bu durumu çok sorguladım ve bu sonuca vardım(YN14)”.

“Sınavla yöneticilik bilgisi ölçülemez ama özellikle son dönemde torpil, adam kayırma şüphesi olmasın diye sınav sistemine dönüldü. Bu sistemle gelen birçok yönetici de yöneticilik vasfı açısından sorunlar olduğunu görüyorum. Çok yüksek puan aldığı için övünen bazı arkadaşların özellikle sağlıklı iletişim kurma noktasında sorunlu davranışlar gösterdiklerini düşünüyorum. İşte sınavla yönetici seçmenin en önemli dezavantajı bu noktada yaşanıyor(YN26)”.

“Sınavla yönetici seçmenin olması gerektiğine inanıyorum ama bu sınavla değil. Sınav soruları içerik olarak doğru hazırlanmamış. Yönetici olacak insana neden Türkçe sorusu soruluyor? Yöneticinin mevzuat bilgisinin iyi olması gerekir. Bunun için de sınavlar tamamen mevzuat içerikli olmalı ve geçerli puanın şuan geçerli puan olan 60dan çok daha yüksek olmalı(YN11)”.

“Yönetici seçmede mülakat belirli kişilerin yönetici yapılması için kullanılıyor. Mülakatla hiçbir yönetmelik bilgisi olmayan, yöneticilik vasıfları zayıf insanların çok güzel okulara yönetici olduğunu gördük. Son yıllarda bu terk edildi. Sınav ve mülakatın birlikte kullanılması sayesinde okullar daha liyakat sahibi yöneticilere kavuştu(YN2)”.

| Yönetici Görüşleri  | Frekans | Yüzde |
|---|---------|-------|
| Sadece Mülakatla Seçme ve Görevlendirme Yapılmalı                                       | 3       | 11,5  |
| Sadece Sınavla Seçme ve Görevlendirme Yapılmalı   | 6       | 23    |
| Mevcut Yönetmelikte İyileştirme Yapmak Yeterli  | 8       | 30,7  |
| Okul Yöneticileri Eğitimlerle Başarılı Olanlar Arasından Seçilmeli ve Görevlendirilmeli | 9       | 34,61 |

### İdeal Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği Nasıl Olması Gerektiğine Dair Yönetici Görüşler

Araştırmamıza katılan 26 okul yöneticisi ideal yönetici seçme yönetmeliği nasıl olmalı sorusuna çeşitli cevaplar vermişlerdir. Bazı yöneticilerin mevcut yönetmeliğin iyileştirilerek devamını istediği görülürken, bazıları eski yönetmeliğe dönüşmesini bir kısmı da daha önce hiç uygulanmamış yönetici seçme yöntemi önermişlerdir. Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar Tablo.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4: İdeal Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine Dair Yönetici Görüşleri**

Tablo 4 incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetici seçme ve görevlendirmeye ilişkin 4 temel önerisi olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin %34,61’inin yönetici seçme ve görevlendirmeye yönelik daha önce kullanılmamış bir yöntem önerdikleri görülmüştür. Bu okul yöneticileri, yönetici adaylarının öncelikle eğitimlere alınması ve eğitim sonucunda yapılacak sınavlarda başarılı olanların seçilmesini önermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %30,7’sinin mevcut yönetmeliğin yöntem olarak doğru olduğu ancak içerik olarak bazı düzeltmeler yapılmasının yeterli olacağını söylerken, araştırmaya katılan yöneticilerin %23’ü de sınavla yönetici seçilmesinin gerektiğini ifade ederken %11,5’inin ise sadece mülakatla yönetici görevlendirmek gerektiğini söylemişlerdir.

Sizce ideal yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine nasıl olmalıdır sorusuna verilen bazı yönetici cevapları şu şekildedir;

“Okul yöneticisi mülakatla seçilebilir sadece. Mülakatta iki cümleyi bir araya getiremeyen adamların yönetici olma şansı yok. Hakkında olumlu referansları olmayanların da yönetici olması mülakatla engellenebilir sadece. Yüksek lisans yapmak ya da bir makalesinin olması o kişiyi iyi bir yönetici de yapmaz. Bundan dolayı diyorum ki yönetici seçme ve görevlendirme sadece mülakatla yapılmalı(YN15)”.

“Yöneticinin seçilmesi ve görevlendirilmesi sürecinde kesinlikle şaibeli bir durum olmamalı. Nesnel bir değerlendirme sonucunda görevine başlayan yöneticiye herkes kabullenir ve saygı duyar. Onun hakkıyla bu göreve geldiğine inanır. Bunu sağlamanın tek yolu merkezi bir sınav uygulamak. Sınavı kazanın kim olursa olsun başka hiçbir özelliğine bakmadan okul yönetici olarak görevlendirilmeli. Liyakat ancak bu şekilde sağlanabilir(YN14)”.

“Şu anki yönetmeliğimiz gayet başarılı bence. Eksik yönlerini düzelterek uygulamaya devam etmek gerekir. Ek-1 ve ek-1 belgeleri mesela gözden geçirilmeli. Çok gereksiz şeylere çok yüksek puanlar veriliyor. Üstelik her yönetici adayının ulaşabileceği şeyler de değil. Bundan dolayı haksız rekabet de oluyor. Mülakatın ağırlığı şuan %20. Bence bunun da ağırlığı arttırılmalı. Sınavdan çok yüksek puan alan ama yönetici olamayacağı da belli olanların elenebileceği bir yüzdeye çıkartılmalı(YN23)”.

“Mevcut yönetmeliğin tümüyle kaldırılıp yepyeni uygulamalar getirmek bence doğru olmaz. Ben birçok noktada beğeniyorum bu yöntemi. Tabi eleştirilerimiz de var. Ek-2yle daha yeni değerlendirilerek yeniden yönetici olarak görevlendirildim. Faydalı model diye kriterle değerlendirildim. Benim okulumun türüyle çok da alakası olmayan bir şey. Ciddi de bir puanı var. Bu benim yöneticiliğimi değerlendirmek için ne kadar doğru? Bence değil. Doğrudan eğitim-öğretimle ilgili okulda yapılanlar açısından değerlendirme olmalı. Yani performansımız değerlendirilmeli. Bu konuda düzenleme yapılmalı mevcut yönetmeliğimizi daha güzel yapar bence(YN20)”.

“Yıllardır hepimizin yöneticilikle ilgili söylediği şeyler aynı aslında. Okul yöneticiliği öğretmenliğe ek görev olarak görülmemeli. Basit bir sınav ya da mülakatla öğretmenler arasından yönetici atamak doğru değil. Bence yöneticilikle ilgili ciddi, kapsamlı seminerler verilmeli. Bu eğitimler sonucunda ciddi sınavlar yapılmalı ve hepsinden başarılı olan insanlar yönetici olarak görevlendirilmeli ve hizmet sınıfı olarak da eğitim-öğretim sınıfından ayrılmalı. Tek görevi okul yöneticiliği olmalı bu insanların. En doğru yönetici görevlendirme bu şekilde olabilir(YN16)”.

“Yöneticilik, öğretmenlikten çok daha farklı uzmanlık isteyen bir konu. Sadece bir sınavla ya da mülakatla bir öğretmenin yönetici yapılması çok doğru değil. Yönetici olmak isteyen öğretmenlerin, öncelikle yöneticilikle alakalı eğitimler, seminerler alması lazım. Daha sonrasında bu eğitimlerle ilgili sınavlardan başarılı olmalı ve yönetici olarak görevlendirilmeyi kazanmış olmalı. Bu şekilde gelen yönetici hakkında ne torpil iddiası olur, ne de sadece sınavla

gelenlerin yeteneğiyle alakalı tartışma yaşanır. Böylece hem liyakat sağlanmış olur, hem de yöneticilikte başarılı olabilecek kişiler kazanmış olacaktır(YN20)”.

## Sonuç

Eğitim planlı davranış değişikliği yaratma sürecidir ve bu sürecin en önemli ayağı okuldur. Okullar insan merkezli kuruluşlardır ve bu nedenle yöneticilik vasfı yüksek insanlar tarafından yönetildiğinde istenilen hedeflere kurum ulaşabilir.

Okul yönetiminin başı müdürdür ve okul yönetimi müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısından oluşur. Okul yönetiminin en önemli hedefi Milli Eğitim Bakanlığının hedeflerine yönettiği kurum ölçeğinde ulaşmaktır. Bunu yapabilecek okul yönetim ekibinin de yetkin kişilerden oluşması gerekmektedir.

Ülkemizde uzun yıllar yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğindeki usul ve esaslar sık sık değişmiştir. Özellikle 2003- ile 2010 arasında 30'a yakan yönetmelik ve yönerge değişikliği yapıldığı görülmüştür. Kimi zaman sistem tümüyle değiştirilmiş kimi zaman da küçük değişikliklerle yönetici seçme ve görevlendirme işlemine devam edilmiştir. Araştırmamızın sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mevcut sisteme eleştiriler getirmesinin yanında ciddi sayıda yöneticinin de mevcut sistemi eksikleri olmasına rağmen doğru bulmakta olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerimizin büyük bir kısmını mülakatla atamaya karşı adam kayırma ve liyakatsizlik olabileceği düşüncesiyle olumsuz bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Ancak, kalan yöneticilerde sadece sınavla görevlendirmenin de yeteneksiz kişilerin yönetici olabileceğini ifade ettikleri görülmüştür. Aynı yöneticilerin büyük bir kısmı da ek-2 formunun değerlendirme kapsamında olmasını doğru bulduğu ancak, değerlendirme kriterlerinde değişiklikler yapılmasının gerektiği konusunda hemfikir olmuşlardır.

Sınavla yönetici görevlendirmeye olumlu bakan okul yöneticilerinin mülakatla görevlendirmeye olumlu bakanlara göre çoğunlukta olduğu görülmüştür. Sınavla yönetici görevlendirilmesini gerektiğini söyleyenlerin temen dayanak noktası; liyakat, mevzuat bilgisi, sisteme olan güven olmuştur. Mülakatla görevlendirmeye olumlu bakan okul yöneticilerin temel dayanak noktası ise; sağlıklı iletişim kurabilme gibi yöneticilik vasıflarının sadece mülakatla çözülebileceği düşüncesi olmuştur.

Okul yöneticilerine sizce en ideal yönetici görevlendirme yönetmeliği nasıl olmalıdır sorusu sorulduğunda ise; okul yöneticilerinin çoğunluğu (%34,61) okul yöneticisi adaylarının eğitimlere alınması gerektiği ve eğitimler sonrasında yapılacak sınavlarda başarılı olanların atanması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır. Bu öneride bulunan okul yöneticileri; okul yöneticiliğini öğretmenlik görevine ek bir olmaktan çıkartılarak atama şeklinde ayrı bir uzmanlık olarak görülmesini de belirttikleri anlaşılmıştır.

İdeal yönetici seçme ve görevlendirme nasıl olmalıdır sorusuna çalışmamıza katılan okul yöneticilerinin % 30,7'si mevcut yönetmeliğin düzenlemeden geçilmesinin doğru olacağını söylemiştir. Bu görüşü paylaşan okul yöneticileri, mevcut yönetmelikte hem mülakat hem sınavın olmasını doğru buldukları görülmüştür. Yöneticiler sınavla mevzuat bilgisinin ölçülebileceğini ve mülakatla da yönetici olabilecek becerilere sahip olmayanların da elenebileceğini söyledikleri görülmüştür. Aynı zamanda bu yöneticiler ek-2 ile yönetici olduğu süre boyunca yöneticilerin yaptıklarının değerlendirilmesinin doğru buldukları ancak ek-2 belgesinin içerik olarak düzenlenmesi gerektiğini paylaşmışlardır.

## Öneriler

Okul yöneticilerinin seçilmesinde ve görevlendirilmesinde izlenecek yolun hem liyakatı hem de yöneticilik vasıflarını taşıyan kişilerin atanabilmesini sağlaması gerekmektedir. Sadece sınavla atama yapıldığında eğitim camiasının gelenlerin ne kadar iş bildiğiyle ilgili şüpheleri olduğu ama sadece mülakatla atama yapıldığında ise insanların gelen kişiye torpilli gözle bakıp kabullenmek istemedikleri araştırmamızın sonucunda görülmüştür. Bu nedenle yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine ilişkin araştırmamızın sonuçlarına göre şu önerilerde bulunabiliriz;

1-Yöneticilerin seçilmesi usulünün belirlenmesinde, liyakatın ve yöneticilik vasfı olanların gelebilmesi birlikte düşünülmelidir.

2-İlk defa yönetici olacakların öğretmenlikte yaptığı çalışmaların değerlendirilmesi doğru görülmekte olup hangi çalışmaların önemli olduğu tekrar gözden geçirilmelidir.

3-Yeniden yönetici görevlendirmede kullanılan ek-2 belgesi içerik olarak tekrar düzenlenmeli ve bu belge kişinin yöneticilik özellikleriyle ilgili olmalıdır.

4-Yöneticilik öğretmenliğe ek bir görev olarak görülmemeli, atama yapılarak yöneticiliğin farklı bir uzmanlık alanı gerektiren bir unsur olduğu kabul edilmelidir.

5-Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde kapsamlı seminerlerin verilmesi ve sonucunda nesnel sınavların yapılması fikri değerlendirilmelidir.

6-Mevcut yönetmelikteki hem sınav, hem mülakat ve ek1-ek2 uygulamasında sınav, mülakat ve ek belgelerin ağırlığı tekrar değerlendirilmelidir.

#### KAYNAKÇA

Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği* (4. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.

Baloğlu, B., Aydın,O.; Demir, M.S.; Özkoyuncu, E. & Ayat, E. (2022). “Yönetmelikler Işığında Yönetici Atamalarının Değerlendirilmesi”, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(51):571-583.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.

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

Töremen, F.&Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, *Milli Eğitim Dergisi*, (160).

Töremen, F.&Karakuş, M. (2008), Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (25), 1-11.

Şen, E. & Kasapoğlu Tankutay, H. (2021). Teachers’ opinions regarding the method of appointment of school principals. *Journal of Contemporary Administrative Science*, 8(2), 297-312.

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