

## Liyakate Ve Deneyime Dayalı Okul Yönetici Atamalarının Eğitim ve Öğretime Etkileri

DOI: 10.5281/zenodo.8322386

Mehmet ÖZTÜRK<sup>1</sup>  
Seyhan CAN ÖZTÜRK<sup>2</sup>

### Öz

Okul yöneticileri eğitim örgütü içerisinde, okulun amaçlarına ulaşmasında ve aynı zamanda etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamının tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye'de yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili tezsiz yüksek lisans programları ve hizmet içi eğitim programları gibi uygulamalarla müdürlerin yetiştirilmesi sağlanmaktadır. Okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri taşımaları, kişisel ve mesleki anlamda lider özelliklerini taşımaları, günümüzde eğitim yöneticilerinin en çok tartışılan yönlerinden birisi olan liyakati ifade etmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin liyakate ve deneyime dayalı atamalarının eğitim ve öğretime etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Ayrıca araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, bu bağlamda yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Malatya'da farklı okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya toplamda 14 kişi dahil edilmiştir. Araştırmada katılımcıların branş, öğretim durumları, ünvanları, kıdemleri ve öğretim yapılan kurumlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda 5 tema belirlenmiştir. Araştırmada liyakat ve deneyimin esas alınması gerektiği, liyakat sağlandığında kurumun diğer öğelerine yansıtacağı, yönetim biçiminin önemli olduğu, yöneticiye saygı duyulmasını sağladığı, yöneticilerin kurumda kabul görmesini sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liyakat, Deneyim, Okul Yöneticisi, Yönetici Atama

---

<sup>1</sup> mhmtoztrk482@gmail.com

<sup>2</sup> syhncn2323@gmail.com

## **The Effects of School Administrator Appointments Based on Merit and Experience on Education and Training**

### **Abstract**

School administrators play an important role in the achievement of the goals of the school as well as in establishing an effective and efficient education and training environment within the educational organization. master's programs and in-service training for managers on how to ensure the training of principals in Turkey with applications such as training programs. The fact that school administrators carry professional competencies and their personal and professional leadership characteristics expresses merit, which is one of the most discussed aspects of education administrators today. In this study, it is aimed to investigate the effects of merit and experience appointments of school administrators on education and training. In this research, descriptive research method was used. In addition, qualitative research methods are used in the study and structured interviews are conducted in this context. The study group of the study consists of school administrators and teachers from different branches working in different schools in Malatya. A total of 14 people are included in the study. In this research, the information about the branch, teaching status, titles, seniority and institutions of the participants are given. As a result of the research, 5 themes are determined. In the research, it was found that merit and experience should be taken as a basis, when merit is provided, it will be reflected to the other elements of the institution, management style is important, respect for the manager is respected and managers are accepted in the institution.

**Keywords:** Merit, Experience, School Principal, Appointment

### **Giriş**

Okul yöneticilerinin yetişmesi ve atamaları ile ilgili dünyada ve ülkemizde çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Türkiye'de yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili tezsiz yüksek lisans programları ve hizmet içi eğitim programları gibi uygulamalarla müdürlerin yetiştirilmesi sağlamaktadır (Cemaloğlu, 2005). Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2014-2015 eğitim öğretim yılında 45.000 okul bulunduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda her okuliğin okul müdürü ve müdür yardımcılarının olduğu düşünüldüğünde, 100.000 kişinin üzerinde yönetici atamasından söz etmek mümkündür (Sezer, 2016). Dolayısıyla okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmeleri, milli eğitim sistemi ve eğitim yönetimi açısından önemlidir (Aktepe, 2014).

Okul yöneticileri eğitim örgütü içerisinde, okulun amaçlarına ulaşmasında ve aynı zamanda etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamının tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Demirtaş ve Özer, 2014). Günümüzde değişen ve sürekli gelişen teknolojilerle eğitim yaklaşımlarına uyum sağlamak, geleceğin bireylerinin yetiştirilmesinde çağdaş yaklaşımları uygulayabilmek okul müdürlerinin sahip olması gereken vizyonları arasında yer almaktadır. Ayrıca okul yöneticileri, sahip oldukları imkanlar ile başarıyı yakalamaları için sosyal kültürel çevreyi iyi tanımaları gerekmektedir (Helvacı ve Aydoğan,

2011). Eğitim yöneticilerinin kurum içerisindeki statüleri ve kurumun toplumun geleceği olan bireylere yetiştirme gibi önemli bir fonksiyona sahip olması nedeniyle, yöneticilerin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili yeterliklerin ya da yeteneklerin belirlenerek uygulamaya konulması, eğitimin güncel konuları arasında yer almaktadır (Işık, 2003; Ereş, 2009). Çünkü günümüzde eğitimden beklenen nitelikler değişmektedir. Bu değişime öncü olabilecek ve aynı zamanda değişimi yönlendirebilecek bireylerin eğitim yönetimi alanında faaliyet göstermeleri, eğitim paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler, veliler ve sosyal çevre bakımından önemlidir (Özden, 1996; Uslu, 2013).

Okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri taşımaları, kişisel ve mesleki anlamda lider özelliklerini taşımaları, günümüzde eğitim yöneticilerinin en çok tartışılan yönlerinden birisi olan liyakati ifade etmektedir (Sezer, 2016). Liyakat, bir kişinin sahip olduğu özellikler ile görevlendirileceği konumun özellikleri arasındaki uyumu ifade etmesinin yanında, bu konuma tercih edilme usullerinin de tarafsızlığını ifade etmektedir (Pehlivan-Aydın, 2003; Monyatsi, 2005).

Eğitim yöneticilerinin kişisel ve mesleki yeterlikleri taşıması, astları olan öğretmen ve diğer okul personelleri ile olan ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yetersiz olan okul yöneticileri ile çalışanlar arasında, sık sık çatışma durumları meydana gelmektedir. Bu durum okul iklimini olumsuz etkilemektedir (Özden, 1996; Helvacı ve Aydoğan, 2011). Öğretmenlerin ve diğer çalışanların, okul iklimini olumsuz algılamaları eğitim öğretim süreçlerini de etkilemekte ve dolayısıyla öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerini de etkileyebilmektedir (Sezer, 2016; Altın ve Vatanartıran, 2014). Ayrıca okul yöneticileri veliler ve sosyal çevreyle etkileşim kurma bakımından da okulda yetkili olan kişilerdir. Dolayısıyla veli ve sosyal çevre ilişkilerinin etkili bir şekilde kurulması, gerek velilerden gerekse de sosyal çevreden okula desteğin sağlanmasına imkan sağlamaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014; Cemaloğlu, 2005). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yeterlikleri ve liyakatinin önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liyakate ve deneyime dayalı atamalarının eğitim ve öğretime etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri bir olgu ya da durumun farklı yönleriyle ve herhangi bir müdahale olmaksızın ortaya çıkarılmasını amaçlayan araştırma modelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013; Mayring, 2011). Bu araştırma, okul yöneticilerinin liyakate ve deneyime dayalı atamalarının eğitim ve öğretime etkileri araştırılması bakımından tarama modelindedir. Ayrıca çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, bu bağlamda yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılandırılmış görüşmelerde, katılımcılara önceden sınırları belirlenmiş olan sorular sorulmaktadır (Creswell, 2005).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu Malatya’da farklı okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya toplamda 14 kişi dahil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olması bakımından evren ve örneklem belirtilmemiştir. Çünkü nitel araştırmaların çalışma gruplarının küçük olması ve kişilerin görüşlerini ortaya çıkarması bakımından genelleme yapılmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Genellemenin yapılabilmesi için konu ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olması ve benzer sonuçların ortaya çıkmış olması gerekmektedir (Mayring, 2011; Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada katılımcıların branş, öğretim durumları, unvanları, kıdemleri ve öğretim yapılan kurumlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin değişkenlere göre dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo1:** Katılımcıların branş, öğretim durumu ve unvanlara göre dağılımları

		Frekans (N)	Yüzde (%)
<b>Branş</b>	Fen	1	6.7
	Rehber	1	6.7
	Sınıf	10	66.7
	Sosyal	1	6.7
	Türkçe	1	6.7
<b>Öğretim Durumu</b>	Eğitim Fakültesi	14	93.3
	Diğer	1	6.7
<b>Unvan</b>	Müdür	4	26.7
	Müdür Yardımcısı	6	40.0
	Öğretmen	5	33.3

Katılımcıların branş değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %6.7 oranında fen bilgisi, %6.7 oranında rehber, %6.7 oranında sosyal bilgiler, %6.7 oranında Türkçe ve %66.7 oranında ise sınıf öğretmeni oldukları görülmektedir. Öğretim duruma değişkenine göre dağılımları incelendiğinde ise katılımcıların %93.3 oranında eğitim fakültesinden, %6.7 oranında ise diğer fakültelerden mezun oldukları görülmektedir. Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde %26.7 oranında müdür, %40 oranında müdür yardımcısı ve %33.3 oranında ise öğretmen oldukları görülmektedir.

**Tablo2:** Katılımcıların kıdem ve görev yapılan kurumlara göre dağılımları

	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kıdem	1-5	33.3
	6-10	20.0
	11-15	26.7
	16-20	13.3
	21 ve üzeri	6.7
Görev Yapılan Kurum	İlkokul	73.3
	Ortaokul	20.0
	Lise	6.7

Katılımcıların kıdem değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %33.3 oranında 1-5 yıl, %20 oranında 6-10 yıl, %26.7 oranında 11-15 yıl, %13.3 oranında 16-20 yıl, %6.7 oranında ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların görev yapılan kurum değişkenine göre dağılımları incelendiğinde %73.3 oranında ilköğretim, %20 oranında ortaokul ve %6.7 oranında lise kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanmış olan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesinde araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili literatürden faydalanılmıştır. Hazırlanmış olan görüşme formu amacı ve kapsamı bakımından, uzman görüşleri alınarak uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Görüşme formunda yönetici atamaları ile ilgili olarak atamalarda liyakat ve deneyimin esas alınmasının nedeni, öğretmenler üzerindeki etkileri, okula etkileri sorulmuştur. Bununla birlikte okuyöneticilerinin atamasında sınav puanına ek olarak hangi ölçütlerin dikkate alınması gerektiği ve yönetici atamalarına model önerileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Görüşme formunda öğretmenlerin kişisel bilgilerine ek olarak 5 adet görüşme sorusu yer almaktadır.

### Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli bazı niteliksel verilerde belirli sözcüklerin, temaların veya kavramların varlığını belirlemek için kullanılan bir araştırma aracıdır. İçerik analizi kullanılarak, araştırılan temaların veya kavramların varlığını, anlamları ve ilişkileri ölçülebilir ve analiz edebilir. İki genel içerik analizi türü vardır: kavramsal analiz ve ilişkisel analiz. Kavramsal analiz, bir metindeki kavramların varlığını ve sıklığını belirler. İlişkisel analiz, bir metindeki kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyerek kavramsal analizi daha da geliştirir. Her analiz türü farklı sonuçlara, sonuçlara, yorumlara ve anlamlara yol açabilir. Bu araştırmada içerik analizinin kavramsal analiz türü

uygulanmıştır. Dolayısıyla araştırmada belirlenen temalarla ilgili, öğretmenlerin ifade ettikleri kavramlar ve bu kavramların ifade edilme sıklığının değerlendirilmesi yapılmıştır. Verilerin analizinde araştırma sorularına bağlı olarak 5 tema ve bu temaların içerisinde verilen cevaplara göre kodlamalar yapılmıştır. Verilerin analizinde belirlenmiş olan temalar "liyakat ve deneyim, liyakat ve deneyimsizliğin etkileri, yaşanabilecek sorunlar, sınav puanı ve diğer ölçütler, süreç ve model önerisi" şeklindedir.

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtlar ve bu yanıtlardan ortaya çıkarılan temalara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### Katılımcıların “atamalarda liyakat ve deneyim esas alınmalı mı neden?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular

**Tablo3:** Katılımcıların “atamalarda liyakat ve deneyim esas alınmalı mı neden?” sorusuna verdikleri yanıtlar

Liyakat esas alınmalı	Nedeni
Personelin tüm şartlarının bu görevi yapabilecek ehliyetinde olması gerekmektedir (Ö1).	Liyakat sağlandığında kurumun diğer öğelerine de yansıtacaktır (Ö1)
En az 8 yıl öğretmenlikte deneyim olmalı. 4 yılımüddür yardımcılığı şartı aranmalıdır (Ö2).	
Alanında uzman ve istekli kişiler atanmalı (Ö3).	
Yöneticilik vasıflarını ölçen mülakat yapılmalıdır(Ö4)	Mevzuatı bilmediklerinden çok sıkıntılar yaşanmaktadır (Ö4)
Alınmalı (Ö5).	Eğitim yönetiminde sıkıntılar yaşanır (Ö5).
Deneyim ve diğer kat atamalarda tarafsız olarak değerlendirilmelidir (Ö6)	
Önemlidir (Ö7).	Deneyim ve Liyakat sahibi yöneticiler kurumda daha çok kabul görürler. İşin ehli olmayan yöneticiler etkili olamaz (Ö7).
Evet, esas alınmalıdır (Ö8).	Liyakatlı bir seçim saygı duyulmasını sağlar. Öğretmenin yöneticileri kabul etmesini ne sahip çıkmasına vesile olur (Ö8).

Deneyim şartı aranmalıdır (Ö9).	Deneyim yönetim için önemlidir (Ö9).
Alınmalıdır (Ö10).	
Deneyim ve liyakat esas alınmalıdır (Ö11).	
Evet, esas alınmalıdır (Ö12).	
Evet, esas alınmalıdır (Ö13).	İşler yürümez aksar (Ö13).
Evet, esas alınmalıdır (Ö14).	Eğitimin sorunları deneyim sahibi kişiler tarafından çözülür. Eğitimdeki yeniliklerin uygulanması deneyim ve liyakata bağlıdır (Ö14).

Liyakat ve deneyim temasında katılımcıların tamamının liyakat ve deneyimin esas alınması gerektiği yönünde görüş belirttikleri ve önemli kabul ettikleri görülmektedir. Bununla ilgili "*Yöneticilik vasıflarını ölçen mülakat yapılmalıdır*" ve "*Deneyim şartı aranmalıdır*" şeklinde örnek görüşlere yer verilebilir.

Liyakat ve deneyim temasında liyakat ve deneyimin neden esas alınması gerektiği ile ilgili olarak katılımcılar *liyakat sağlandığında kurumun diğer öğelerine yansıtacağı, yönetim biçiminin önemli olduğu, yöneticiye saygı duyulmasını sağladığı, yöneticilerin kurumda kabul görmesini sağladığı* şeklinde görüşler belirtmişlerdir.

#### **Katılımcıların “liyakat ve deneyimin olmamasının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular**

**Tablo4:** Katılımcıların “liyakat ve deneyimin olmamasının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlar

Yönetim kademesinde aksaklık meydana gelir, bu durum diğer birimleri de etkiler. Mutsuz ve motivasyon düşük bir ortam ortaya çıkar. Günü kurtarmaya yönelik sağlıksız kararlar uygulanır.

İlerleme sağlanmaz (Ö1).

Liyakata sahip ve deneyimli yöneticiler öğretmenler üzerinde daha etkilidir (Ö2).

Öğretmenlerle diyalog sorunları yaşayabilir. Görevini tam anlamıyla yerine getiremeyebilir (Ö3).

Başarı ve kurum kültürü olmayacaktır (Ö4).

Yöneticilere güven az olacağı için öğretmenler ve yöneticiler arasında ayrışmalar olur (Ö5).

Konuya hakim olmama ve yetersizliğe neden olur. idareci olan saygı azalır. idareci zorba yönetimi tercih eder (Ö6).

---

Liyakat ve deneyimi olmayan yönetici benimsenmez. Sadece saygı duyulur. Lider gibi görülmez (Ö7).

---

Öğretmenlerin idareye saygısını azaltır. Okul yöneticisinin baskıcı hale getirir. Okulun başarısı düşer(Ö8).

---

Öğretmenler yönetici dikkate almaz. İşler aksayabilir. Öğretmenlerin iş yükleri artar. Yöneticiye güven azalır (Ö9).

---

Öğretmene bilgi ve beceri anlamında kendine güven kazandırır (Ö10).

---

Öğretmenler üzerinde olumsuz sonuçları olabilir. Adaletli davranmak konusunda sıkıntılar yaşanır. Öğretmenlerin performansını düşürür (Ö11).

---

Disiplinsizlik, okul kültürünün oluşması, idare ve yönetimde tutarsızlık (Ö12).

---

Liyakat ve örgütsel adalete güven duygusunun azalması (Ö13).

---

Öğretmenlerin toplumdaki saygınlığını azaltır. Eğitimin gerilemesine neden olur (Ö14).

---

Katılımcıların liyakat ve deneyimin olmamasının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin "*liyakat ve deneyimsizliği etkileri*" teması ile ilgili olarak *yönetimde aksaklık meydana geleceği, öğretmenlerle diyalog sorunları yaşanabileceği, öğretmenlerin idareye saygısının azalacağı, yöneticilerin benimsenmeyeceği, işlerin aksayacağı, öğretmenlerin iş yükünü artacağı, idare ve yönetimde tutarsızlık meydana geleceği, liyakat ve örgütsel adalete güven duygusunun azalacağı, öğretmenlerin toplumdaki saygınlığını azalacağı ve eğitimin gerilemesine neden olacağı* şeklinde görüşlere yer verilmiştir.

**Katılımcıların “deneyimi sınırlı olan yöneticilerin deneyim kazanma sürecinde okulda ne gibi aksaklıklar yaşanabilir?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular**

**Tablo5:** Katılımcıların “deneyimi sınırlı olan yöneticilerin deneyim kazanma sürecinde okulda ne gibi aksaklıklar yaşanabilir?” sorusuna verdikleri yanıtlar

---

Yeterince gözden yapamamış idareciler yanlış kararlar alabilirler. Hatta yanlış kararlarda ısrarcı olabilirler (Ö1).

---

Öğretmenler üzerinde ciddi tahribat yaratır (Ö2).

---

Personel ile diyalog sorunu yaşayabilir (Ö3).

---

Özlük işlerinin aksatılması, verimli çalışma ortamının sağlanması, sosyal ve kültürel etkinliklerin yapılmasında sıkıntılar yaşanabilir (Ö4).

---

Kriz yönetiminde aksaklık gerçekleşir (Ö5).

---

Deneyim yeterli olmadığında problemlerin çözümü zorlaşır (Ö6).

---

---

Deneyim kazanana kadar sıkıntılar yaşanır. Ancak bu iş yaparak deneyim kazanılacak bir iştir (Ö7).

---

Doğru kararlar anlamayabilirler. Personel arasındaki ilişkiler olumsuz etkilenebilir (Ö8).

---

Okulun işleri aksar. Deneyimli olmadığı durumlarda öğretmenden yardım alacağı için öğretmenlerin işyükü artar (Ö9).

---

Çözüm odaklı olmak konusunda sıkıntı yaşanabilir (Ö10).

---

Öğretmenlerle iletişim sorunları yaşar. Öğrenci ve velilerle işbirliği yapmakta zorlanır (Ö11).

---

idari, sorunlar yaşanır. Adalet ve eşitlik ilkeleri sarsılır (Ö12).

---

Yanlış işler yapabilir. Eğitim öğretim aksar. Öğretmen öğrenci ve diğer idareciler ortada kalır (Ö13).

---

Karşılaşılan sorunların çözümünde ve kararlarda aksaklıklar meydana gelebilir (Ö14).

---

Katılımcıların deneyimi sınırlı olan yöneticilerin deneyim kazanma sürecinde okulda ne gibi aksaklıklar yaşanabilir sorusu ile ilgili yanıtları "*yaşanabilecek sorunlar*" temasında incelenmiştir. Bu tema bağlamında öğretmenlerin *yanlış kararlar alabilmeye neden olma, öğretmenler üzerinde ciddi tahribatlar yaratma, personel ile diyalog sorunları yaşama, özlük işlemlerinin aksatılması ve verimli çalışma ortamının sağlanmasında sorunlar yaşama, problemlerin çözülmesinde zorluklar yaşama, iletişim sorunları yaşama, adalet ve eşitlik ilçelerinde sarsılma, alınan kararlarda aksama meydana gelme* şeklinde görüşler belirttikleri tespit edilmiştir.

### **Katılımcıların “okullara yönetici atamalarında sadece sınav puanı mı esas alınmalı, başka hangi ölçütler aranmalıdır?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular**

**Tablo 6:** Katılımcıların “okullara yönetici atamalarında sadece sınav puanı mı esas alınmalı, başka hangi ölçütler aranmalıdır?” sorusuna verdikleri yanıtlar

---

Sadece sınav puanı bilgiye teorik bilgiyi barındırır. Uzun süre yönetimin alt birimlerinde çalışarak deneyim elde edilmeli (Ö1).

---

Sınav mutlaka olmalı. Sınavı kazanan kişiler uzman kişiler tarafından mülakata alınmalı. Mülakatta objektif kriterler uygulanmalı (Ö2).

---

Görev yılı, alınan ödüller ve çalışkan öğretmenler idareci seçilmeli (Ö3).

---

Sınav puanını yanında tarafsız mülakat yapılmalıdır. Deneyim ve alınan ödüller de ölçüt olabilir (Ö4).

---

---

Sınav puanı liyakat puanı ve kariyer (Ö5).

---

Sınav puanı tarafsız olduğu için tercih edilir. Ancak bu yönetici atamasında yeterli olmaz. Adaletli birmülakat yönetici atamasında uygulanabilir (Ö6).

---

Sınav puanı ile atamanın yapılması haksızlığı önler. Ancak sınav puanı yeterli değildir. Objektif yapılmak suretiyle mülakat, psikolojik testler ve liderlik yeterli gibi testler uygulanabilir (Ö7).

---

Sınav puanının yanında hakkı ile yapılan bir mülakat yapılmalıdır. Mülakatta liderlik özellikleri Hitabet ve kendini ifade becerilerine bakılmalıdır (Ö8).

---

Sınav puanının yanında yüksek lisans yapmış olma ya da ikinci üniversite okuma gibi şartlar konulmalıdır. Müdür yardımcılığı için 5 yıl öğretmenlik, müdürlük için 3 yıl müdür yardımcılığı süresi aranmalı (Ö9).

---

Objektif olarak mülakat, liyakat, öğretmenlikteki yılların başarı ortalamaları ve kıdem ölçüt olabilir (Ö10).

---

Günümüzdeki şekli düşünüldüğünde sadece sınav puanı esas alınmalı. Mülakatlar başlı başınakayırmayı getiriyor (Ö11).

---

5 yıl öğretmenlik, müdürlük için 4 yıl müdür yardımcılığı, insan ilişkilerinde başarılı olma, rehberlik konusunda bilgi sahibi olma, okula ve çevreye uyum sağlama, özgeçmiş ve yapılan çalışmalar, mülakat (Ö12).

---

Sınav puanı, liyakat tecrübe (Ö13).

---

Yazılı sınav yapılmalı. Dil şartı aranmalı. Psikometrik testler uygulanmalı. Sözlü sınav kaldırılmalı (Ö14).

---

Katılımcıların “okullara yönetici atamalarında sadece sınav puanı mı esas alınmalı, başka hangi ölçütler aranmalıdır?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular “*sınav puan ve diğer ölçütler*” teması altında incelenmiştir. Bu tema ile ilgili olarak katılımcıların tamamının *sınav puanının* yönetici atamada olması gerektiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte sınav puanına ek olarak *kariyer, yönetici yardımcısı olarak çalışma, alanında uzman kişiler tarafından mülakata alınma, mülakatta objektif kriterlerin uygulanması, tarafsız mülakatın yapılması, öğretmenlik ve yönetici yardımcılığı deneyimleri arama, liyakat ve tecrübe sahibi olma, psikometrik testler uygulanma* gibi niteliklerin aranması gerektiği belirtilmiştir. Buna karşılık öğretmenlerin iki tanesinin *sözlü sınavların* kayırma ve torpil içermesi nedeniyle tamamen kaldırılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

**Katılımcıların “okul yöneticisi atamada nasıl bir süreç ve model önerirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin bulgular**

**Tema 5: süreç ve model önerisi**

**Tablo7:** Katılımcıların “okul yöneticisi atamada nasıl bir süreç ve model önerirsiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar

Bir süre öğretmenlik deneyimi elde edilmeli. Yöneticilikte yüksek lisans eğitim şartı getirilmeli.

Yöneticiler ayrı bir kadrolaşma ile yönetici olarak atanmalı (Ö1).

8 yıl öğretmenlik yapma şartı aranmalı. Müdür yardımcılığı sınav da olmalı. Müdür yardımcısı olarak 4 yıl görev yapmalı. Müdürlük sınavı olmalı. Hak edenler arasında yüksek lisans yapmış olanlara öncelik verilmeli (Ö2).

Sınav mülakat ve görev yılı dikkate alınmalı. Önce müdür yardımcısı yapmış olma şartı aranmalı (Ö3).

Yapılan sınav puanına göre sıralama yapılmalı. Sınavdaki sorularda mülakattakiler farklı olmalı. Yönetici vasıflarını ortaya çıkaran sorular sorulmalı (Ö4).

Öncelikle öğretmen olması gerekir. Müdür yardımcısı olarak görev yapmış olması. Müdür yardımcısı olmak için 10 yıl öğretmenlik şartı, 1 yıl stajyerlik ve sınav yapılmalı. Müdür olmak için 10 yıl müdür yardımcılığı sınav ve 1 yıl stajyerlik şartı aranmalı (Ö5).

Yazılı sınav ve sonrasında sözlü sınav yapılmalı. Tarafsız ve güvenilir olması için sınavı üniversiteler yapabilir. Sınavları geçen adaylar 1 yıl eğitime tabi tutulmalı, bu eğitimde başarısız olanlar yeniden öğretmenliğe geçirilmeli (Ö7).

Müdür yardımcısı olmak için 5 yıl öğretmenlik, okul müdürü için en az 5 yıl müdür yardımcılığı şartı aranmalı. Yazılı sınavdan sonra hakkaniyetli bir mülakat yapılmalı (Ö8).

Yüksek lisans yapmış olma. Sınavdan başarılı olanlara 2 yıl staj yaptırma, Hizmet içi eğitimlere tabi tutma. Köy ilçe ve Merkez okullarda staj yapma (Ö9).

En az 10 yıl öğretmenlik yapma. Öğretmenlikte başarılı olma (Ö10).

Sadece sınav puanıyla atama yapılmalı (Ö11).

Sağlıklı ve adaletli mülakat, yüksek lisans ve doktora çalışma, sınav puanı, sendikadan istifa, ayrı birkadro tahsisi (Ö12).

Sınav puanı %50, tecrübe %30 ve deneyim %20 oranında etkilemeli (Ö13).

Sınav olmalı. Yüksek lisans şartı olmalı. B1 düzeyinde yabancı dil başarısı olmalı. Psikometrik testler uygulanmalı (Ö14).

Katılımcıların “okul yöneticisi atamada nasıl bir süreç ve model önerirsiniz?” sorusuna

verdikleri yanıtlara ilişkin olarak "*süreç ve model önerisi*" teması belirlenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcıların yönetici atamaları için *öğretmenlik deneyimine sahip olmak, yüksek lisans şartı getirme, ayrı bir yönetici kadrosunun olması, 8 yıl öğretmenlik ve 4 yıl müdür yardımcılığı görev yapmış olma, mülakat ve görev yılını dikkate alma, yöneticilik vasfını ortaya çıkaran sorular sorma, öğretmen olma, müdür yardımcılığı yapmış olma, tarafsız ve güvenilir sınavlar yapma, sınavlardan başarılı olan adayları 1 yıl eğitime tabi tutma, köy ilçe ve merkez okullarında staj yapma, sendikadan istifa etme, yabancı dil bilme, psikometrik testler uygulama* şeklinde önerilerinin olduğu tespit edilmiştir.

### Tartışma

Bu bölümde araştırmada gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların ilgili literatür bağlamında değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Araştırmada liyakat ve deneyim temasında katılımcıların tamamının liyakat ve deneyimin esas alınması gerektiği ve liyakat ve deneyimi önemli kabul ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca liyakat ve deneyimin neden esas alınması gerektiği ile ilgili olarak liyakat sağlandığında kurumun diğer öğelerine yansıtacağı, yönetim biçimin önemli olduğu, yöneticiye saygı duyulmasını sağladığı, yöneticilerin kurumda kabul görmesini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili olarak Sezer (2016) yaptığı araştırmada yönetici seçilmek için gerekli olan yeterliklerin liderlik özellikleri, iletişim becerileri, liyakat, meslek kıdemi, eğitim yönetimi alanında akademik kariyer, mevzuat bilgisi, problem çözme becerisi, temsil yeteneği ve yöneticilik deneyimi şeklinde bulgulara ulaşmış olup, araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) ve Aktepe (2014) araştırmalarında liyakatin yönetici atamada önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada katılımcıların "liyakat ve deneyimsizliği etkileri" temasına ilişkin olarak yönetimde aksaklık meydana geleceği, öğretmenlerle diyalog sorunları yaşanabileceği, öğretmenlerin idareye saygısının azalacağı, yöneticilerin benimsenmeyeceği, işlerin aksayacağı, öğretmenlerin iş yükünü artacağı, idare ve yönetimde tutarsızlık meydana geleceği, liyakat ve örgütsel adalete güven duygusunun azalacağı, öğretmenlerin toplumdaki saygınlığını azalacağı ve eğitimin gerilemesine neden olacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada katılımcıların "yaşanabilecek sorunlar" temasında liyakat ve deneyimin olmaması durumunda yanlış kararlar alabilmeye neden olma, öğretmenler üzerinde ciddi tahribatlar yaratma, personel ile diyalog sorunları yaşama, özlük işlemlerinin aksatılması ve verimli çalışma ortamının sağlanmasında sorunlar yaşama, problemlerin çözülmesinde zorluklar yaşama, iletişim sorunları yaşama, adalet ve eşitlik ilçelerinde sarsılma, alınan kararlarda aksama meydana geleceği bulgusuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili olarak yapılmış araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Nitekim Sezer (2016), Dworkin, Lawrence ve Antwanette (2003), Monyatsi (2005), Uslu (2013) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticileri, farklı kaygılar nedeniyle okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesini uygun bulmadıkları, tarafsız ve güvenilir

seçim yöntemleriyle yöneticilerin atanması gerektiği ifade edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların "sınav puanı ve diğer ölçütler" temasında sınav puanına ek olarak dikkate alınması gereken ölçütler ile ilgili olarak sınav puanının yönetici atamada olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte sınav puanına ek olarak kariyer, yönetici yardımcısı olarak çalışma, alanında uzman kişiler tarafından mülakata alınma, mülakatta objektif kriterlerin uygulanması, tarafsız mülakatın yapılması, öğretmenlik ve yönetici yardımcılığı deneyimleri arama, liyakat ve tecrübe sahibi olma, psikometrik testler uygulanma gibi niteliklerin aranması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada katılımcıların "süreç ve model önerisi" temasında okul yöneticilerinin atanmasında önerdikleri süreç ve modeller ile ilgili olarak öğretmenlik deneyimine sahip olmak, yüksek lisans şartı getirme, ayrı bir yönetici kadrosunun olması, 8 yıl öğretmenlik ve 4 yıl müdür yardımcılığı görevi yapmış olma, mülakat ve görev yılını dikkate alma, yöneticilik vasfını ortaya çıkaran sorular sorma, öğretmen olma, müdür yardımcılığı yapmış olma, tarafsız ve güvenilir sınavlar yapma, sınavlardan başarılı olan adayları 1 yıl eğitime tabi tutma, köy ilçe ve merkez okullarında staj yapma, sendikadan istifaya etme, yabancı dil bilme, psikometrik testler uygulanması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Konuyla ilgili olarak yapılmış araştırmalarda dabenzer sonuçlara ulaşılmıştır. Nitekim Sezer (2016), Uslu (2013), Şahin (2000), Ereş (2009) ve Altın ve Vatan artıran (2014) yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin ya da yönetici adaylarının insancıl yeterlikler, yeniliğe açıklık, adanmışlık ve çok yönlülük, tutarlılık, ilkeli olma ve güvenilirlik, özgüvenli olma, ahlaklı olma, adanmışlık, analitik düşünme becerisi, dürüstlük ve zekâ gibi özelliklerin aranması gerektiği ifade edilmiştir.

### Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Liyakat ve deneyim temasında katılımcıların tamamının liyakat ve deneyimin esas alınması gerektiği ve liyakat ve deneyimi önemli kabul ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca liyakat ve deneyimin neden esas alınması gerektiği ile ilgili olarak liyakat sağlandığında kurumun diğer öğelerine yansıtacağı, yönetim biçimin önemli olduğu, yöneticiye saygı duyulmasını sağladığı, yöneticilerin kurumda kabul görmesini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların "liyakat ve deneyimsizliği etkileri" temasına ilişkin olarak yönetimde aksaklık meydana geleceği, öğretmenlerle diyalog sorunları yaşanabileceği, öğretmenlerin idareye saygısının azalacağı, yöneticilerin benimsenmeyeceği, işlerin aksayacağı, öğretmenlerin iş yükünü artacağı, idare ve yönetimde tutarsızlık meydana geleceği, liyakat ve örgütsel adalete güven duygusunun azalacağı, öğretmenlerin toplumdaki saygınlığını azalacağı ve eğitimin gerilemesine neden olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Katılımcıların "yaşanabilecek sorunlar" temasında liyakat ve deneyimin olmaması

durumunda yanlış kararlar alabilmeye neden olma, öğretmenler üzerinde ciddi tahribatlar yaratma, personel ile diyalog sorunları yaşama, özlük işlemlerinin aksatılması ve verimli çalışma ortamının sağlanmasında sorunlar yaşama, problemlerin çözülmesinde zorluklar yaşama, iletişim sorunları yaşama, adalet ve eşitlik ilçelerinde sarsılma, alınan kararlarda aksama meydana geleceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Katılımcıların "sınav puanı ve diğer ölçütler" temasında sınav puanına ek olarak dikkate alınması gereken ölçütler ile ilgili olarak sınav puanının yönetici atamada olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte sınav puanına ek olarak kariyer, yönetici yardımcısı olarak çalışma, alanında uzman kişiler tarafından mülakata alınma, mülakatta objektif kriterlerin uygulanması, tarafsız mülakatın yapılması, öğretmenlik ve yönetici yardımcılığı deneyimleri arama, liyakat ve tecrübe sahibi olma, psikometrik testler uygulanma gibi niteliklerin aranması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Katılımcıların "süreç ve model önerisi" temasında okul yöneticilerinin atanmasında önerdikleri süreç ve modeller ile ilgili olarak öğretmenlik deneyimine sahip olmak, yüksek lisans şartı getirme, ayrı bir yönetici kadrosunun olması, 8 yıl öğretmenlik ve 4 yıl müdür yardımcılığı görevi yapmış olma, mülakat ve görev yılını dikkate alma, yöneticilik vasfını ortaya çıkaran sorular sorma, öğretmen olma, müdür yardımcılığı yapmış olma, tarafsız ve güvenilir sınavlar yapma, sınavlardan başarılı olan adayları 1 yıl eğitime tabi tutma, köy ilçe ve merkez okullarında staj yapma, sendikadan istifa etme, yabancı dil bilme, psikometrik testler uygulanması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

### Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

- Okul yöneticilerinin atanmasında sadece sınav değil aynı zamanda tarafsız ve uzman kişiler tarafından mülakatlar gerçekleştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin atanmasında liyakat ve tecrübe sahibi olma dikkate alınmalıdır.
- Okul yöneticisi adaylarının iletişim, adalet ve eşitlik gibi kişisel becerilerinin gelişmiş olmazsa, bununla birlikte psikometrik testlerin uygulanması etkili yöneticilerin atmasına katkı sağlayabilir.
- Okul yöneticisi olmak için belirli bir süre müdür yardımcılığı görevi yapmış olma şartı aranabilir.
- Okul yöneticisi olacak kişilerin sendikadan bağımsız olması gerekmektedir.
- Okul yöneticisi adaylarının belli bir süre köy ilçe ve merkez okullarında staj yapmaları sağlanabilir.

- Yüksek lisans, doktora ya da ikinci üniversite gibi kriterler yönetici atamada tercih unsuru olabilir.

### Kaynakça

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentörlük. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 157-165.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Mayring, P. (2011). *Nitel sosyal araştırmaya giriş* (Çev. A. Gümüş ve M. S. Durgun). Ankara: Bilgesu.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Monyatsi, P. P. (2005). Transforming schools into democratic organisations: The case of the secondary schools management development project in Botswana. *International Education Journal*, 6(3), 354-366.
- Özden, Y. (1996). Okullarda katılnmalı yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(3), 427-438.
- Pehlivan-Aydın, İ. (2003). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. İçinde C. Elma ve Ş. Çinkır (Eds.), *21. Yüzyıl*

*Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sempozyumu* (ss. 275-292). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Sezer, Ş. (2016). Okul Yöneticilerinin Seçimle Belirlenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri: Fenomenolojik Bir Çözümleme, *Cilt 22, Sayı 3, ss: 351-373*.

Uslu, B. (2013). Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 37(37), 172-188*.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.