



Okul Müdürlerine Göre Okul Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Olası Çözüm Önerileri

The Encountered Problems in Appointment of School Managers and Possible Solution
Suggestions According to School Principals

Ahmet ÜSTÜN Mustafa GÜRLEK

Prof.Dr. Amasya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Amasya, Türkiye
Okul Müdürü, Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi YL. Öğrencisi, Amasya, Türkiye

ÖZET

Bu araştırmanın amacı yönetici atamalarında karşılaşılan sorunları belirlemek ve bu sorunların olası çözümlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda müdür olarak görev yapan okul yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden olan olgubilim deseni sınırları içinde hazırlanmıştır. Bu araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi çerçevesinde benzeşik (homojen) örnekleme tekniğiyle belirlenmiştir. Çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Amasya ilindeki devlet okullarında müdür olarak görev yapan 10 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmacılar, veri toplamak amacıyla okul yönetici atamalarıyla ilgili sorunları ve olası çözüm yollarını daha detaylı bir şekilde incelemek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine başvurmuşlardır. Verilerin çözümlenmesi betimsel analiz anlayışına göre yapılmıştır. Katılımcılar okul yöneticisini; nesnel ölçütlerle atanma, çalışanları belli davranışlara yönlendirebilme, etkili iletişim becerisine sahip olma, yönetim sürecini iyi bilme, okulun beklentilerini karşılama ve liyakatlı olma şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunları; atama yönetmeliklerinin sık sık değişmesi, okul yöneticilerin liyakata dayalı seçilmemesi, okul yöneticilerinin profesyonel şekilde yetiştirilmemesi, okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi, okul yönetici seçiminde gerçekçi ölçütler olmaması, okul yöneticisi atamalarında tutarlı politikalar izlenmemesi ve okul yöneticilik görevi eğitimi alınmaması şeklinde sıralamışlardır. Katılımcılar okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunların olası çözüm yolları ile ilgili olarak; yönetici seçimini liyakata dayalı yapma, yönetici atamasında adaleti sağlama, yeterliliği ve sürekliliği olan politikalar izleme, okul yöneticiliğini meslek haline getirme, okul yöneticisi yetiştirecek programlar düzenleme, yönetici atamalarını siyasetten bağımsız yapma ve liderlik özelliğine sahip yöneticiler seçme gibi birtakım önerilerde bulunmuşlardır. Yukarıdaki bulgular doğrultusunda araştırmacılar, Türk eğitim sisteminin bir gerçekliği olan yönetici atamalarında karşılaşılan sorunların üstesinden gelinerek; liyakata önem veren, siyasi etkiden uzak, nesnel ölçütleri olan, herkesin kabul edebileceği, sürekliliği olan ve sorunları kalıcı olarak çözebilecek yönetmelikler hazırlanması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Anahtar Sözcükler: Yönetici, Yönetim, Okul Yöneticisi, Atama, Yönetici Ataması

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the problems encountered in manager appointments and to reveal possible solutions to these problems. For this purpose, the research was carried out with school administrators who work as principals under the Ministry of National Education. This study was prepared within the boundaries of the phenomenology pattern, which is one of the qualitative research methods. The study group of this research was determined by the homogeneous sampling technique within the framework of purposive sampling method. The working group consists of 10 administrators working as principals in public schools in Amasya in the 2021-2022 academic year. In order to collect data, the researchers applied semi-structured interview technique to examine the problems and possible solutions related to the appointment of school administrators in more detail. The analysis of the data was made according to the descriptive analysis approach. Participants the school administrator; They expressed it as being appointed with objective criteria, directing employees to certain behaviors, having effective communication skills, knowing the management process well, meeting the expectations of the school and being competent. In addition, the participants; the problems encountered in the appointment of school administrators; They listed the changes in the appointment regulations frequently, the school administrators not being selected based on merit, the school administrators not being trained professionally, the lack of professionalism in school administration, the lack of realistic criteria in the selection of school administrators, the failure to follow consistent policies in the appointment of school administrators, and the lack of school administrator training. Regarding the possible solutions to the problems encountered in the appointment of school administrators, the participants; They made some suggestions such as making the selection of administrators based on merit, ensuring justice in the appointment of administrators, following policies with competence and continuity, making school administrators a profession, organizing programs to train school administrators, making administrator appointments independent from politics and choosing administrators with leadership characteristics. In line with the above findings, the researchers overcame the problems encountered in the appointment of administrators, which is a reality of the Turkish education system; They concluded that regulations that attach importance to merit, that are far from political influence, that have objective criteria, that everyone can accept, that are continuous and that can solve problems permanently.

Keywords: Administrator, Administration, School Administrator, Appointment, Administrator Appointment.

1. GİRİŞ

Yönetim ve eğitim bilimlerindeki ilerlemeler, eğitimle ilgili kurumların işlevlerini etkili olarak yerine getirebilmeleri amacıyla kaynakların daha iyi bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kamu yönetiminde özel bir alt disiplin şeklinde yer alan eğitim yönetimindeki uygulama alanlarından biri olan okul yönetiminin; nitelikli insan yetiştirilmesi, toplumun kalkınması, ülkede ve dünyada yaşanan sorunlarla başa çıkılması gibi durumlarla ilgili yeri ve önemi günümüzde daha da belirginleşmekte, bu alandaki yöneticilere olan ilgi ve ihtiyaç artmaktadır (Yiğit, 2008).

Çakır'a (1999) göre okul yönetimindeki temel amaç, insanların ve yer aldıkları toplumun her yönden gelişip zenginleşmesini sağlamak; bağlı bulunduğu eğitim örgütününün, eğitim politikaları ve örgütce belirlenen hedefler doğrultusunda yaşamasını ve canlı kalmasını sağlamaktır. Okul yöneticiliği; toplumun eğitime olan ihtiyacını karşılayıp eğitimde temel birim görevi olan okulun, amaçlar doğrultusunda yönetilmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2005). Eğitimle ilgili etkili bir yönetimde, okuldaki yöneticiler en önemli etkenlerin başındadır. Eğitimin kalitesini

artırmada okul yöneticileri önemli roller üstlenmektedir (Karip, 2004). Küçükahmetoğlu'na (2012) göre okul yöneticisinin etkili bir yönetim sergileyebilmesi, okul yönetiminin kavram ve süreçlerinin yanında davranış bilimlerini de bilmesi ile olanaklıdır. Farklı eğilim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin ortasında bulunan okul yöneticisi, bu toplumsal güçlerin hepsi ile diyalog kurarak, okulun toplum tarafından belirlenmiş ya da onaylanmış amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır (Aydın, 2014).

Ülke genelinde eğitim kurumlarında, personel ve öğrenci sayılarında gerçekleşen hızlı artış birtakım sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Yönetimle ilgili durum da bu sorunlardan biridir. Bu sorun yöneticilerin sahip olduğu nitelikleri ve yetiştirilmelerini yeniden gözden geçirerek yöneticilerin hızla artan değişim ve gelişim doğrultusunda yetiştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yöneticiler, eğitim kurumlarına öğretmenler arasından seçilerek atanmaktadırlar. Yönetici seçilen bu öğretmenlerin çoğu okul yöneticiliği konusunda herhangi bir eğitim görmemiştir. Bundan dolayı yönetici seçilen öğretmenlerdeki deneyim eksikliği, göreve başladıklarında yönetimde birçok sorunla karşılaşmalarına neden olmaktadır (Ergin 2016). Okul yöneticiliği görevinin bir uzmanlık gerektiren alan olarak kabul edilmesi durumunda, okul yöneticisi adaylarının bu rolün gerektirdiği şekilde yetiştirilip bazı konularla ilgili birtakım yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir (Terci, 2008). Turan'a (2007) göre Türkiye'de yöneticilik, profesyonel bir meslek şeklinde tasarlanmamış olup buna yönelik olarak yönetici yetiştiren program da bulunmamaktadır. Yöneticiliğinin profesyonel bir meslek şeklinde görülmemesi durumu, okul yöneticilerindeki görev alanlarının tanımlanmasını da güçleştirmektedir. Türkiye'de okul yöneticiliğini bir yeterlik ve uzmanlıkla ilgili alan olarak görmeme ve yönetici olacak adaylara hizmete başlamadan önce yöneticilikle ilgili eğitim vermeme gibi durumlar sonucunda okul yöneticilerini seçme ve atama sisteminde gerçekçi olmayan uygulamalar ortaya çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Yiğit'e (2008) göre, yönetici atamalarında kariyer ve liyakat kriterlerine uyulmaması sonucunda çok farklı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticiliğe atanan kişilerin yeterlilik durumu sorun yaşatabilir. Yöneticilik yapmak için yeterli eğitim alamayıp tecrübe eksikliği olan, görevin gerektirdiği özellikleri taşımayan kişilerin yönetici olarak atanmasını okuldaki diğer personellerin kabullenmesi çok zor olabilir. Bu durumda personeller, yöneticinin almış olduğu kararları sürekli eleştirip kendisinin bu görevin gerektirdiği yeterliliğe sahip olmadığı konusunda çeşitli yorumlarda bulunabilirler. Kısacası, eğitim kurumlarında gerçekleştirilen yöneticilerin atanması ve yer değiştirmeleriyle ilgili olarak yönetmeliklerde yapılan değişiklikler konuyla ilgili yaşanan problemleri ortadan kaldıramamış ve bütün bu uygulamaların süresi uzun olamamıştır. Eğitim kurumlarına yapılan yönetici atamalarıyla ilgili tutarlı politikalar izlenememiş ve yönetmeliklerde siyasi etkinin yer aldığı uygulamaların önüne geçilememiştir (Güçlüoğulları, 2013).

Yöneticilerin liyakate dayalı bir şekilde nesnel ölçütler kullanılarak seçilmesi bir okulun yönetiminin etkililiği açısından büyük öneme sahiptir. Yöneticilik için nesnel ölçütler belirlenip herkesin bu görevlere başvurmak için özelliklerinin yetmediği durumlarda da herhangi bir sorun olmaz ve herkes sahip olduğu hakka razı bir şekilde, ataması yapılan kişinin göreve bunu hak ederek geldiğini düşünecektir. Tortop'a (1994) göre eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasındaki süreç siyasetten tamamen bağımsız olmalıdır. Yönetici adaylarının, yöneticiliklere atanmalarında ve atandıktan sonra görevlerini yaparken uygulanacak tüm işlemlerde keyfiyetten ve kişisel takdirlerden, siyasi partilerin doğrudan ya da dolaylı müdahalelerinden uzak, yalnızca hizmetlerinin gerektirdiği niteliklere göre objektif yöntemlere tabi olması gerekmektedir. İyi bir eğitim kurumun yöneticisinin seçiminde doğru ölçütler kullanılabilir. Bu ölçütlerde tarafsızlığı sağlayıp yöneticide niteliği arttıracak özellikler yer almalıdır. Atamalarda yöneticilerin liyakat esaslı nesnel ölçütler vasıtasıyla seçilmesi ve görevlendirilmesi bir okulun etkili olarak yönetilmesinde büyük öneme sahiptir (Dilbaz ve Atış, 2021). Yöneticilerin ataması, istenilen yöne çekilebilen, adam kayırmaya fırsat veren değil, herkes için nesnellığın ve adaletin sağlandığı yönetmeliklerle yapılmalıdır. Ancak bu yöntemlerle atanan yöneticiler astlar tarafından kabul edilip bu göreve hak ederek geldiği düşünülerek onların bu yöneticilere saygı gösterileceği düşünülmektedir (Yiğit, 2008).

Yöneticinin görevi toplumsal ve bilimsel değerler yoluyla örgütü geliştirmektir. Rekabet, gelişme ve ilerlemenin hızlı olduğu bir dönemde yarışın içinde olabilmenin yolu eğitimden geçmektedir. Bu nedenden dolayı eğitim yöneticileri bu yolu çizip her zaman yol gösterirler (Çelik, 2002). Cemaloğlu (2005) okulun etkili yönetilebilmesi için iletişim becerisinin güçlü olmasına, liderliğe, yeterli düzeyde yönetim bilgisine gereksinim olduğunu, bu özellikleri taşıyan yöneticilerin eğitilmesinin, istihdamının ve seçiminin çok önemli olduğuna vurgu yapar. Bütün bu sonuçlar; yönetici atamalarında liyakatın temel alınıp nesnel ölçütlerin kullanılmasını, yöneticinin niteliğini arttıracak uygulamalara yer vermeyi, onları en iyi şekilde yetiştirecek programlar geliştirmeyi, yöneticiliğin uzman olarak tanımlanıp meslek haline getirmek için gerekli çalışmaların yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yönetici atamalarıyla ilgili uzun zamandan beri yaşanan değişik sorunların günümüzde de devam ettiği görülmektedir. Bu sorunun çözümü yöneticilerin niteliklerine, eğitim öğretim sürecine ve eğitimin niteliğinin artmasına katkı sunacaktır.

Bu çalışmada, yönetici atamalarında karşılaşılan sorunları belirlemek ve bu sorunların çözümlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır.

1. Okul yöneticisinin tanımı nedir?
2. Okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar nelerdir?
3. Okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunların olası çözüm yolları nelerdir?

2. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırma yöntemi, deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Araştırma Yöntemi ve Deseni

Okul müdürü gözüyle yönetici atamalarında karşılaşılan sorunları ve bu sorunlarla ilgili olası çözüm yollarını ortaya koymak için yapılan bu araştırma, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Baş ve Akturan (2017) nitel çalışmayı, keşif odaklı bir yöntem olan derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek farklı duygu, düşünce ve bakış açılarının yansımalarını değerlendirmenin en etkin yolu olarak belirtmektedirler.

Bu bağlamda ilgili çalışma, nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda olgubilim deseni kullanılarak düzenlenmiştir. Olgubilim, günlük hayatta karşılaşıp tam anlamıyla yabancı olunmayan ancak anlamı da tam olarak bilinmeyen olguları derinlemesine inceleme olanağı tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, sınırlı kaynakların en verimli biçimde kullanılması için bilgi yönünden zengin durumlar seçilebilmektedir. Bu örnekleme yöntemi, ilgilenilen konu hakkında bilgi ve deneyim bakımından donanımlı olan birey ya da grupların tanımlanması ve seçilmesini içermektedir (Yağar ve Dökme, 2018).

Amaçlı örneklem yönteminin sınırları içerisinde yer alan benzeşik (homojen grup) örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş olan çalışma grubunu, toplumdaki özellikleri bakımından benzer olan bireylerin yer aldığı 10 kişi oluşturmaktadır. Benzeşik örnekleme yönteminde, küçük ve homojen bir örneklem ele alınıp belli alt grupları ayrıntı bir şekilde incelemek ve araştırmak amaçlanmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015).

Çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında Amasya ilindeki devlet okullarında yöneticilik görevi yapan 10 müdür oluşturmaktadır. Çalışmaya katkı veren müdürlerin kendilerini rahat hissedip düşüncelerini açıkça söyleyebilmeleri için kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve katılımcılar M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9 ve M10 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerine Ait Demografik Özellikler

	Eğitim Düzeyi	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Görevi
Katılımcı 1	Lisans	Erkek	16-20 Yıl	1-5 Yıl	Müdür
Katılımcı 2	Lisans	Erkek	16-20 Yıl	1-5 Yıl	Müdür
Katılımcı 3	Lisans	Erkek	16-20 Yıl	6-10 Yıl	Müdür
Katılımcı 4	Yüksek Lisans	Erkek	16-20 Yıl	6-10 Yıl	Müdür
Katılımcı 5	Lisans	Bayan	21-25 Yıl	11-15 Yıl	Müdür
Katılımcı 6	Lisans	Erkek	21-25 Yıl	11-15 Yıl	Müdür
Katılımcı 7	Lisans	Erkek	21-25 Yıl	16-20 Yıl	Müdür
Katılımcı 8	Lisans	Erkek	21-25 Yıl	16-20 Yıl	Müdür
Katılımcı 9	Lisans	Erkek	31-35 Yıl	21-25 Yıl	Müdür
Katılımcı 10	Lisans	Erkek	31-35 Yıl	26-30 Yıl	Müdür

Tablo 1’de belirtilen veriler incelendiği zaman araştırmaya katılan okul müdürlerinin %90’ının erkek, %10’ununun bayan olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından bakıldığında katılımcıların %40’ının 16-20 yıl aralığında, %40’ının 21-25 yıl aralığında, %20’sinin 31-35 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticilik kıdemi olarak değerlendirildiğinde katılımcıların %20’sinin 1-5 yıl aralığında, %20’sinin 6-10 yıl aralığında, %20’sinin 11-15 yıl aralığında, %20’sinin 16-20 yıl aralığında, %10’unun 21-25 yıl aralığında, %10’unun 26-30 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %90’ı lisans mezunu, %10’u yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların tamamı okul müdürüdür.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmede kullanılacak soruların hazırlanmasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili literatür taramasına başvurulmuştur. Bu bağlamda oluşturulan görüşme soruları uzman görüşü alınmak amacı ile 2 akademisyene gösterilmiş; sonrasında soruların anlaşılabilirliği açısından 2 yöneticiye ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama ile yöneticilerden alınan geribildirimler neticesinde görüşme sorularının son hali elde edilmiştir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine başvurularak yönetici atamalarında yaşanan sorunları, okul müdürlerinin bakış açılarından daha ayrıntılı olarak incelemek amaçlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler için kullanılan soruların bir kısmı önceden hazırlanır ve bir kısmı da görüşme sırasında katılımcıların söylemlerinden

yola çıkılarak meydana getirilir (Patton, 2010). Bundan dolayı görüşme soruları görüşme yapılmadan önce hazırlanmış; görüşme esnasında katılımcıların verdikleri cevaplar baz alınarak soruların yerlerinde değişiklik yapılmış ve yeni sorular eklenmiştir.

Görüşme formunda bulunan sorulara yöneticilerinin verdikleri yanıtlar kayıt altına alınmış ve katılımcılara ait her bir veri sistemli olarak kodlanmıştır. Görüşme esnasında müdürlerin soruları yanıtlarken araştırmacıdan etkilenmemesine özen gösterilmiş ve her görüşme yaklaşık olarak 25-30 dakika sürmüştür. Görüşme sorularına ek olarak araştırmanın amacına sadık kalmak koşuluyla katılımcıların düşüncelerinden daha çok faydalanmak, bu sayede daha derinsel bilgilere ulaşmak amacı ile ilave sorulara başvurulmuştur. Görüşme esnasındaki ek sorular, elde edilen verilerin daha zenginleşip detaylanmasına imkan vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Görüşmeler sonucunda ulaşılan veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Betimsel analizdeki gaye, ham olarak elde edilen verileri okuyucuların kavrayacakları ve istediklerinde kullanabilecekleri duruma getirmedir. Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önce belirtilen temalara/kodlara göre özetlenip yorumlanmaktadır. Bu şekilde gerçekleştirilen çözümlemede görüşmenin yapıldığı veya durumu gözlenen kişilerin düşüncelerini dikkat çekici biçimde belirtmek için doğrudan yapılan alıntılara çok sık yer verilir (Altunışık, Bayraktaroğlu, Coşkun ve Yıldırım, 2001; Yıldırım ve Şimşek 2011).

3. BULGULAR

Araştırmada ulaşılan verilerin analizi araştırma soruları doğrultusunda yapılmıştır. Buna göre araştırmadaki birinci soru “Yöneticinin tanımı nedir?” şeklindedir. Ulaşılan verilerin analizi yapıldığında katılımcılar okul yöneticisi kavramını; 1. nesnel ölçütlerle atanma, 2. çalışanları belli davranışlara yöneltebilme, 3. etkili iletişim becerisine sahip olma, 4. yönetim sürecini iyi bilme, 5. okulun beklentilerini karşılama ve 6. liyakatlı olma şeklinde sıralamışlardır. Katılımcı görüşleriyle ilgili tablonun gösterimi aşağıdadır.

Tablo 2. Okul Yöneticisine İlişkin Algılar

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Nesnel Ölçütlerle Atanma	5	20	“Okul yöneticisi, nesnel ölçütlerle seçilip bir yöneticide bulunabilecek bütün niteliklere sahip olması gereken kişidir.” (M2).
2	Çalışanları Belli Davranışlara Yöneltebilme	5	20	“Okul yöneticisi, örgüt çalışanlarını belli davranışları yapmaya yöneltebilme özelliğine sahip olması gereken kişidir.” (M1).
3	Etkili İletişim Becerisine Sahip Olma	5	20	“Okul yöneticisine, etkili iletişim becerisine sahip ikna kabiliyeti yüksek; dürüstlük, tarafsızlık, güvenilirlik gibi özellikleri taşıması gereken kişidir diyebiliriz.” (M3).
4	Yönetim Sürecini İyi Bilme	4	16	“Okul yöneticisini, taşıdığı sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirebilmek için yönetimle ilgili süreci iyi bilmesi gereken kişi olarak tanımlayabiliriz.” (M6).
5	Okulun Beklentilerini Karşılama	3	12	“Okul yöneticisinin, belirlenen hedefler doğrultusunda okuldaki beklentiyi karşılayabilme yeterliliğine sahip kişilerden oluşması gerektiğini söyleyebiliriz.” (M5).
6	Liyakatlı Olma	3	12	“Okul yöneticisi; liyakatlı, yeniliklere açık, teknolojiyi iyi kullanabilen, mevzuata hakim, belirli bir misyon ve vizyona sahip olma gibi özellikler taşıması gereken kişidir.” (M4).
	Toplam	25	100	

Tablo 2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılım sağlayan müdürlerin, okul yöneticisinin tanımıyla ilgili algıları; nesnel ölçütlerle atanma %20 oranında, çalışanları belli davranışlara yöneltebilme %20 oranında, etkili iletişim becerisine sahip olma %20 oranında, yönetim sürecini iyi bilme %16 oranında, okulun beklentilerini karşılama %12 oranında ve liyakatlı olma %12 oranında belirtmişlerdir.

Araştırmanın ikinci sorusu “Okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar nelerdir?” şeklindedir. Ulaşılan veriler analiz edildiğinde katılım sağlayanların yönetici atamalarında karşılaşılan sorunları; 1. atama yönetmeliklerinin sık sık değişmesi, 2. okul yöneticilerin liyakata dayalı seçilmemesi, 3. okul yöneticilerinin profesyonel şekilde yetiştirilmemesi, 4. okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi, 5. okul yöneticisi seçiminde gerçekçi ölçütler olmaması, 6. okul yöneticisi atamalarında tutarlı politikalar izlenmemesi ve 7. okul yöneticilik görevi eğitimi alınmaması olarak ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı görüşleriyle ilgili tablonun gösterimi aşağıdadır.

Tablo 3. Katılımcıların Okul Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Yönetici Atama Yönetmeliklerinin sık sık değişmesi	5	20	“Okul yöneticisi atamalarında yönetmeliklerin ve kullanılan ölçütlerin sürekli değişmesi, ölçütlerde geçerlik ve güvenilirlikle ilgili sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.” (M2).
2	Okul Yöneticilerin liyakata Dayalı Seçilmemesi	4	16	“Okul yöneticileri, liyakat esaslı seçilmeyip siyasetten tamamen bağımsız olmadığından yönetimden etkili sonuç alınamamaktadır.” (M10).
3	Okul Yöneticilerinin Profesyonel Şekilde Yetiştirilmemesi	4	16	“Okul yöneticiliği ikinci bir görev olarak kabul edildiğinden öğretmenlik göreviyle yöneticilik görevi karıştırılmakta ve yöneticilerin yetiştirilmesine gerekli özen gösterilmemektedir.” (M6).
4	Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmemesi	4	16	“Okul yöneticiliğinin farklı bir meslek olmayıp öğretmenlik mesleğinin yanında ikinci bir görev olması, yönetimde istenilen verimin alınmasını

güçleştirmektedir.”(M9).

5	Okul Yönetici Seçiminde Gerçekçi Ölçütler Olmaması	3	12	“Okul yöneticisi seçerken kullanılan kriterlerin yöneticiliğin niteliğini artıracak düzeyde olmaması istenilen neticenin alınmasını engellemektedir.”(M5).
6	Okul Yöneticisi Atamalarında Tutarlı Politikalar İzlenmemesi	3	12	“Okul Yöneticisi atamalarında tutarlı politikalar izleyememe, başarılı yöneticilerin atanmasında ve yetiştirilmesinde sorun yaratmaktadır.”(M4).
7	Okul Yöneticilik Görevi Eğitimi Alınmaması	2	8	“Okul yöneticiliğine atanacaklarda yöneticilikle ilgili görevin gerektirdiği konularda eğitim alma zorunluluğunun bulunmaması, yöneticiliğin arzu edilen seviyeye gelmemesindeki etkenlerden biridir.”(M1).
Toplam		25	100	

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdürlerin, okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunları; yönetici atama yönetmeliklerinin sık sık değişmesi %20 oranında, okul yöneticilerin liyakata dayalı seçilmemesi %16 oranında, okul yöneticilerinin profesyonel şekilde yetiştirilmemesi %16 oranında, okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi %16 oranında, okul yöneticisi seçiminde gerçekçi ölçütler olmaması %12 oranında, okul yöneticisi atamalarında tutarlı politikalar izlenmemesi %12 oranında ve okul yöneticilik görevi eğitimi alınmaması %8 oranında belirtmişlerdir.

Araştırmanın üçüncü sorusu “Okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunların olası çözüm yolları nelerdir?” şeklindedir. Ulaşılan veriler analiz edildiğinde katılımcıların okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunların olası çözüm yollarını; 1. yönetici seçimini liyakata dayalı yapma, 2. yönetici atamasında adaleti sağlama, 3. yeterliliği ve sürekliliği olan politikalar izleme, 4. okul yöneticiliğini meslek haline getirme, 5. okul yöneticisi yetiştirecek programlar düzenleme, 6. yönetici atamalarını siyasetten bağımsız yapma ve 7. liderlik özelliğine sahip yöneticiler seçme olarak ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı görüşleriyle ilgili tablonun gösterimi aşağıdadır.

Tablo 4.Katılımcıların Okul Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Sorunların Olası Çözüm Yollarıyla İlgili Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Yönetici Seçimini Liyakata Dayalı Yapma	4	20	“Okul yönetici seçimlerinde liyakata öncelik verilerek yönetimde etki artırılmalıdır.”(M8).
2	Yönetici Atamasında Adaleti Sağlama	4	20	“Okul yönetici ataması, herkes için tarafsızlık ve adaleti sağlayan yönetmeliklerle yapılmalıdır.”(M2).
3	Yeterliliği ve Sürekliliği Olan Politikalar İzleme	3	15	“Okul yöneticisi atamalarıyla ilgili yeterliliği ve sürekliliği olan politikalar izlenmeli, sorunları kalıcı olarak çözecek yönetmelikler hazırlanmalıdır.”(M3).
4	Okul Yöneticiliğini Meslek Haline Getirme	3	15	“Okul yöneticiliğinin etkisini ve verimini artıracak çalışmalar yapıp yöneticilik kendi alanında yetişen bir uzman olmalı ve meslek haline getirilmelidir.”(M7).
5	Okul Yöneticisi Yetiştirecek Programlar Düzenleme	2	10	“Okul yöneticisi yetiştirecek programlar düzenlenip en az, yönetim alanında yüksek lisans yapılması sağlanmalı ve en az bu alanda iki yıl mesleğe hazırlık eğitimi verilmelidir.”(M5).
6	Yönetici Atamalarını Siyasetten Bağımsız Yapma	2	10	“Yönetici Seçme ve Atamalarında süreç, siyasetten tamamen bağımsız olarak işlemelidir.”(M4).
7	Liderlik Özelliğine Sahip Yöneticiler Seçme	2	10	“Okul yöneticisi; mevzuata hakim, iletişim becerisi yüksek, protokol bilgisine sahip, teknolojiyi üst düzeyde kullanan ve liderlik özelliği taşıyan kişilerden oluşmalıdır.”(M10).
Toplam		20	100	

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdürler, okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunların olası çözüm yollarını; yönetici seçimini liyakata dayalı yapma %20 oranında, yönetici atamasında adaleti sağlama %20 oranında, yeterliliği ve sürekliliği olan politikalkar izleme %15 oranında, okul yöneticiliğini meslek haline getirme %15 oranında, okul yöneticisi yetiştirecek programlar düzenleme %10 oranında, yönetici atamalarını siyasetten bağımsız yapma %10 oranında ve liderlik özelliğine sahip yöneticiler seçme %10 oranında belirtmişlerdir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan okullarda müdürlük görevinde bulunan okul yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan müdürler okul yöneticisi kavramını; 1. nesnel ölçütlerle atanma, 2. çalışanları belli davranışlara yönltebilme, 3. etkili iletişim becerisine sahip olma, 4. yönetim sürecini iyi bilme, 5. okulun beklentilerini karşılama ve 6. liyakatlı olma şeklinde ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bu araştırmanın sonuçlarının bazı araştırmalarla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin Koçel (1998) yöneticiyi, örgütte bulunan elemanları belli davranışlara yönltebilme sanatını icra eden kişi olarak ifade etmiştir. Erdoğan’a (2000) göre ise yönetici, çevre koşullarında oluşan farklılaşmalara rağmen, belirlediği hedefleri belli zaman diliminde gerçekleştirmek için maddi ve manevi özellikler taşıyan insan kaynaklarını uyumlu bir şekilde kullanıp çalıştıran kişidir. Verilebilecek başka bir örnek ise Dilbaz ve Atış’ın (2021) çalışmalarında; okulu etkili bir şekilde yönetmek ve burada bulunan bireyleri belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirmek amacıyla okul yöneticisinin, elinde bulundurduğu yasal gücün yanında insani, teknik ve kavramsal boyutların olduğu kimi becerilere de sahip olması gerektiğini belirtmeleridir.

Araştırmacılar, katılımcıların okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunları; 1. atama yönetmeliklerinin sık sık değişmesi, 2. okul yöneticilerin liyakata dayalı seçilmemesi, 3. okul yöneticilerinin profesyonel şekilde yetiştirilmemesi, 4. okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi, 5. okul yöneticisi seçiminde gerçekçi ölçütler olmaması, 6. okul yöneticisi atamalarında tutarlı politikalar izlenmemesi ve 7. okul yöneticilik görevi eğitimi alınmaması olarak ifade ettiklerini bulmuşlardır. İlgili literatür incelendiğinde, gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde okullara yönetici atamalarında birtakım ciddi problemlerle karşılaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın sonuçlarının bazı araştırmalarla benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin; Bursalıoğlu'na (2002) göre, Türk eğitim sisteminde yöneticilik görevinin meslekleşmesi ve kuramsallaştırılmasındaki en büyük probleminden biri öğretmenlik göreviyle yönetici görevinin karıştırılıp yöneticilerin yöneticilik görevi için profesyonel şekilde yetiştirilememesidir. Ayrıca Arıkan (2007), okul yöneticilerinin öğretmenlik görevinden ayrı olarak yönetim süreçlerinde, personel yönetiminde, okul yönetimi ve ekonomisinde, öğretimsel ve teknolojik liderlikte, iletişimde vb. alanlarda bu anlara uygun olarak yetişmiş olması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmacılar, katılımcıların okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunların olası çözüm yollarını; 1. yönetici seçimini liyakata dayalı yapma, 2. yönetici atamasında adaleti sağlama, 3. yeterliliği ve sürekliliği olan politikalar izleme, 4. okul yöneticiliğini meslek haline getirme, 5. okul yöneticisi yetiştirecek programlar düzenleme, 6. yönetici atamalarını siyasetten bağımsız yapma ve 7. liderlik özelliğine sahip yöneticiler seçme olarak sıraladıkları sonucuna ulaşmışlardır. İlgili literatüre bakıldığında, bu araştırma sonuçlarının bazı araştırmalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Örneğin Baş'a (2016) göre, okul yöneticileri artık okulun rutin işlerini yapan kişiler olmaktan öte onlardan demokratik liderlik, öğretim liderliği, toplum liderliği, araştırmacılık ve insan kaynakları yöneticiliği gibi özellikler beklenmektedir. Yeterliliklerin tespit edilerek yöneticilerin seçiminde ve yetiştirmesinde bu doğrultuda programlar oluşturmak eğitim yönetimine daha açık olan net politikalarla istikrar kazandıracaktır.

Yukarıdaki tartışmalar, araştırmacıları konuyla ilgili birtakım sonuçlara ulaştırmıştır. Bunlar:

- ✓ Okul yöneticisi, nesnel ölçütlerle seçilmeli ve bir yöneticide bulunabilecek bütün niteliklere sahip olmalıdır.
- ✓ Okul yöneticisinin, örgüt çalışanlarını belli davranışları yapmaya yöneltebilme özelliğine sahip olması gerekir.
- ✓ Okul yöneticisinin, etkili iletişim becerisinin ve ikna kabiliyetinin yüksek olması; dürüstlük, tarafsızlık, güvenilirlik gibi özellikleri taşıması gerekir.
- ✓ Okul yöneticisinin, taşıdığı sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirebilmek için yönetimle ilgili süreci iyi bilmesi gerekir.
- ✓ Okul yöneticisinin, belirlenen hedefler doğrultusunda okuldaki beklentiyi karşılayabilme yeterliliğine sahip kişilerden oluşması gerekir.
- ✓ Okul yöneticisinin; liyakatlı, yeniliklere açık, teknolojiyi iyi kullanabilen, mevzuata hakim, belirli bir misyon ve vizyon sahibi olma gibi özellikler taşıması gerekir.
- ✓ Okul yöneticisi atamalarında yönetmeliklerin ve kullanılan ölçütlerin sürekli değişmesi, ölçütlerde geçerlik ve güvenilirlikle ilgili sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.
- ✓ Okul yöneticileri, liyakat esaslı seçilmeyip siyasetten tamamen bağımsız olmadığından onların yönetiminden etkili sonuç alınmamaktadır.
- ✓ Okul yöneticiliği ikinci bir görev olarak kabul edildiğinden öğretmenlik göreviyle yöneticilik görevi karıştırılmakta ve yöneticilerin yetişmesine gerekli özen gösterilmemektedir.
- ✓ Okul yöneticiliğinin farklı bir meslek olmayıp öğretmenlik mesleğinin yanında ikinci bir görev olması, yönetimde istenilen verimin alınmasını güçleştirmektedir.
- ✓ Okul yöneticisi seçerken kullanılan kriterlerin yöneticiliğin niteliğini artıracak düzeyde olmaması istenilen neticenin alınmasını engellemektedir.
- ✓ Okul yöneticisi atamalarında tutarlı politikalar izleyememe, başarılı yöneticilerin atanmasında ve yetiştirilmesinde sorun yaratmaktadır.
- ✓ Okul yöneticiliğine atanacaklarda, yöneticilikle ilgili görevin gerektirdiği konularda eğitim alma zorunluluğunun bulunmaması yöneticiliğin arzu edilen seviyeye gelmemesindeki etkenlerden biridir.

Yukarı belirtilen bulgular doğrultusunda araştırmacılar, yönetici atamalarında karşılaşılan sorunların çözümlerine ilişkin aşağıdaki çözüm önerilerini geliştirmişlerdir:

- ✓ Okul yönetici seçimlerinde liyakata öncelik verilerek yönetimde etki artırılmalıdır.
- ✓ Okul yönetici ataması, herkes için tarafsızlık ve adaleti sağlayan yönetmeliklerle yapılmalıdır.

- ✓ Okul yöneticisi atamalarıyla ilgili yeterliliği ve sürekliliği olan politikalar izlenmeli, sorunları kalıcı olarak çözecek yönetmelikler hazırlanmalıdır.
- ✓ Okul yöneticiliğinin etkisini ve verimini artıracak çalışmalar yapıp yöneticilik, kendi alanında yetişen bir uzmanlık olmalı ve meslek haline getirilmelidir.
- ✓ Okul yöneticisi yetiştirecek programlar düzenlenip en az, yönetim alanında yüksek lisans yapılması sağlanmalı ve en az bu alanda iki yıl mesleğe hazırlık eğitimi verilmelidir.
- ✓ Yönetici seçme ve atamalarında süreç, siyasetten tamamen bağımsız olarak işlemelidir.
- ✓ Okul yöneticisi; mevzuata hakim, iletişim becerisi yüksek, protokol bilgisine sahip, teknolojiyi üst düzeyde kullanan ve liderlik özelliği taşıyan kişilerden oluşmalıdır.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda araştırmacılar, Türk eğitim sisteminin bir gerçekliği olan okullara yönetici atamalarında birçok sorunla karşılaştığını ve sorunların üstesinden gelinerek; liyakata önem veren, siyasi etkiden uzak, nesnel ölçütleri olan, herkesin kabul edebileceği, sürekliliği olan ve sorunları kalıcı olarak çözebilecek yönetmelikler hazırlanması gerektiği sonucuna varmışlardır.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Coşkun, R. & Yıldırım, E. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Arıkan, G. (2007). *Milli eğitim bakanlığının okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baş, E. A. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Baş, T. & Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetimde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2) 249-274.
- Christensen, L. B., Johnson, B. R. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (Çev.Ed: A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çakır, T. (1999). *Cumhuriyetim 75. yılında türk milli eğitiminde ilköğretim*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Dilbaz, E., & Atış D. (2021). 2017, 2018 ve 2021 MEB yönetici seçme görevlendirme listelerinin yöneticiliğe ilk kez görevlendirme bağlamında karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (4), 366-384.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Ergin, A. E. (2016). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: Bir durum çalışması*.
- Güçlüoğulları, N. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi.
- Karip, E. (2004). *Yönetim biliminin alan ve kapsamı*. Y. Özden, (Ed.), Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde (s. 1-39). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Küçükahmetoğlu, M. (2012). *Türkiye’de okullara yönetici yetiştirmenin gerekliliği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım. Basım, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 176 s. 86-97.

- Patton, M. L. (2010). *Proposing empirical research: A Guide to the fundamentals*. Glendale, CA: Pyczak Publishing.
- Terci, F. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Turan, S. (2007). *Bir insan olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yağar, F. & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yiğit, F. (2008). *Cumhuriyet döneminde milli eğitim bakanlığının ilköğretim kurumlarına yönetici seçiminde uyguladığı yöntemlerin değerlendirilmesi* (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).