



e-ISSN: 2630-631X

Article type

Review Article

Subject Area

Social Sciences, Education

Vol: 8

Issue: 55

Year: 2022

Pp: 86-106

Arrival

01 December 2021

Published

27 January 2022

Article ID 1301

Doi Number<http://dx.doi.org/10.31576/smryj.1301>**How to Cite This Article**

Çürt, Ü. (2022). “ Vekaleten Atanan Veya Geçici Görevlendirilen Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 8(55): 86-106.



Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Vekaleten Atanan Veya Geçici Görevlendirilen Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar**Problems Faced By School Administrators Appointed By Attorney Or Temporary Appointment**Ümran ÇÜRT¹ ¹ Sınıf Öğretmeni Milli Eğitim Bakanlığı/Samsun Asarcık Armutlu İlkokulu Samsun-Türkiye² Sınıf Öğretmeni Milli Eğitim Bakanlığı/Samsun Tekkeköy Dursun Korkmaz İlkokulu Samsun-Türkiye**ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya koyabilmektir. Nitel bir çalışma olan bu araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Samsun İli Asarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapmakta olan ve vekâleten veya geçici yöneticilik görevini sürdüren idareciler oluşturmaktadır. Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formun güvenilirliği için pilot uygulama niteliğinde iki görüşme yapılmıştır. Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Görüşme verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin sorunlar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada geçici görevlendirilen yöneticilerin okul içerisinde disiplin sorunu yaşadığı, çeşitli haklardan mahrum kaldıkları, zorunlu olarak görevlendirmelerinin uygun olmadığı, öğretmenlikten daha yorucu bir pozisyon olduğu gibi görüşler yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin vekaleten veya geçici atanan yöneticilere asaleten atanmadıkları ve geçici oldukları için olumsuz tutum ve davranış sergiledikleri ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Yönetmelik, Görevlendirme.**ABSTRACT**

The aim of this research is to reveal the problems experienced by the school administrators who are appointed by proxy or temporarily, based on the opinions of the administrators. The study group of this research, which is a qualitative study, consists of administrators who work in schools affiliated to Samsun Province Asarcık District Directorate of National Education in the 2019-2020 academic year and who are working as a proxy or temporary administrator. A semi-structured interview form was used in this study. For the reliability of the form, two interviews were conducted as a pilot application. The data of the research were collected using semi-structured interview technique, one of the qualitative data collection techniques. Descriptive analysis technique was used to analyze the interview data. As a result of the research, it has been revealed that school administrators who are appointed by proxy or temporarily assigned are experiencing problems. In the research, it was stated by the administrators that the administrators who were temporarily assigned had disciplinary problems in the school, were deprived of various rights, were not suitable for compulsory assignment, and that it was a more tiring position than teaching. In addition, it has been revealed that teachers are not appointed as proxy or temporarily appointed administrators and they exhibit negative attitudes and behaviors because they are temporary.

Keywords: School administrator, Regulation, Assignment.**1. GİRİŞ**

Ülkemizde gün geçtikçe eğitime ve eğitim yöneticilerine verilen önem artmaktadır. Örgüt olarak okulu belirlenmiş amaçlarına ve toplumun beklentilerine ulaştıracak kadronun başında yer alacak olan okul yöneticilerinin istekli ve yetenekli olanların arasından seçimi, hizmet öncesi eğitim verilmesi, değerlendirme ölçütlerine özen gösterilmesi önem kazanmaktadır (Günay, 2004, s.4). Bu doğrultuda eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin atanmasında 1998 yılından bu yana, çeşitli politik baskı ve tercihlere de sebep olan geleneksel usta-çırak modeli yerine daha objektif kriterler ortaya koyan ve sınavla seçime dayanan çağdaş personel değerlendirme sistemine geçilmiştir. Bu sistemle, öğretmenler arasında seçilen yönetici adaylarının hizmet öncesi yetiştirilerek görevlerinde yükselmelerinin sağlanması amaçlanmıştır (Arıkan, 2007, s.1). Ancak eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamada istikrarlı ölçütlerin ve yeterliliklerin geliştirildiği, aday seçme ve yetiştirme programlarında bir standartın sağlandığı söylenemez (Şişman, 2012, s.211).

Okul yöneticisi seçme ve atama ile ilgili 1998 yılından itibaren 40 yönetmelik yayınlanmış olmasına karşın düzenli ve donanımlı bir yönetici atama usulü belirlenmemiştir. Atamaların eğitim öğretim yılı sonunda gerçekleşmesiyle özellikle bazı köy okulları yönetici kadrosunu dolduramadığından vekaleten atama yoluyla yönetici boşluğu doldurulmaya çalışılmıştır. Vekaleten yöneticilik görevini yerine getiren okul yöneticileri 6 aylığına veya 1 yıllığına görevlendirilmekte olup yönetici ek dersini hak etmiş sayılmaktadır.



Okul yöneticileri görev ve sorumluluklarını yerine getirirken birçok sorunla karşılaşmaktadır. Okul müdürleri, yönetim ve karar almanın katılımlı olması, azalmakta olan kaynaklar, artış gösteren bürokratik görevler, toplumun eğitimden yüksek beklentileri, vakit kısıtlılığı, vakit alan ve yorucu olan yönetsel görevler ve meslekte ilerleme ihtiyacı gibi sebeplerden dolayı çeşitli sorunlar yaşamaktadır (Whitaker, 1996). Bu sebeple yöneticilik görevleri istenilen düzeyde yerine getirilememiştir.

Okul yöneticileri hem okulun lideri hem de müdürü olarak okulun tüm iş ve işlemlerinden sorumludur. Bu sorumluluk daha önceden yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenler için problem yaratmaktadır. Özellikle zorunlu durumlarda yapılan vekaleten atamalarda bu durum baş göstermektedir.

Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli öğeler vardır. Bu öğeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç öğeler, bir okulun yapısında yer alan ve kendisini oluşturan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olmayan diğer personellerdir. Dış öğelerin başlıcaları, okulun yapısında olmayan, ancak yönetimde rol oynayan ve etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü ve meslek kuruluşları ve endüstri temsilcileridir (Bursalıoğlu, 1982, s. 36; Akt: Taymaz, 2003, s.56). Asaleten atanan okul yöneticileri ile geçici görevlendirme yoluyla atanan okul yöneticileri bu öğelerden farklı açılardan etkilenmektedir. Kadrolu okul yöneticilerinin okullarına iç ve dış öğelerden gerekli destekler verilirken geçici görevlendirme okul yöneticisine verilmemektedir.

Yöneticilerin, okulları başarılı bir biçimde yönetebilmeleri için, okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okula liderlik etmeleri ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Karip, 1999). Bu gelişimin sağlanması için hizmetiçi eğitimlerin ve lisansüstü eğitimlerin alınmasına ihtiyaç vardır. Yönetici seçme kriterleri, yetiştirme modelleri, atama şekilleri yeniden düzenlenmelidir. Geçici görevlendirmelerde de yönetici atama kriterlerini taşıyıp taşımadığına dikkat edilmeli, yanlış davranılmamalıdır. Zorunlu sebeplerle geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin hak kaybına uğraması engellenmelidir. Bu anlamda üstler tarafından aynı görevi üstlenen yöneticilere atama usulüne bakılmadan yansız davranılması ve okul örgütünde negative bir iklim yaratılmaması gerekmektedir.

1.1. Problem Durumu

Yönetim, örgütteki insan ve madde kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanmaktır (Cemaloğlu, 2005, s. 249). Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinin içinde yer alır. Okulların amaçlarına nasıl ulaşabileceklerini ve etkili şekilde nasıl çalıştırılabileceklerini inceler (Binbaşıoğlu, 1998; akt. Akçadağ, 2014, s.136). Bu anlamda çağımızın teknolojisi ve eğitim alanındaki bilimsel gelişimlerin takip edilmesi gerekir. Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde okulları geleceğe taşıyacak yöneticilerin toplumu ve okulu iyi anlamaları gerekir. Yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirip, okulun başarılı olması için liderlik yapmaları beklenmektedir (Bartell ve Birch, 1995; akt. Karip ve Köksal, 1999, s. 1).

Okul yöneticilerinin tüm yönetim sürecinde başarılı olabilmesi için iyi yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bunun yanında seçim ve atama ölçütlerinin okul yöneticilerinin mesleki bilgi ve becerilerine dayandırılması gerekir (Özmen ve Kömürlü, 2010, s. 2). MEB'e bağlı kurumlarda görev yapan okul yöneticileri bazı ölçütlerle değerlendirilip sınav veya mülakat yoluyla atanmaktadır. Atama sonucunda boş kalan kadrolara vekalet edecek ve geçici göreve gelecek yöneticileri üstler takdir yoluyla seçmektedir. Bu konuda yönetici kriterlerine uymayan bir öğretmen de görevlendirilebilmektedir. Buna bağlı olarak okul yönetimlerinde ve personel-yönetici ilişkilerinde problemler ortaya çıkmaktadır.

Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012); okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yaptıkları çalışmalarda okul yöneticisi yetiştirme ve atamasıyla ilgili sıkıntılara dikkat çekmişlerdir. Okul yöneticiliği meslek halini almadığı için okul yöneticiliği ve eğitimiyle ilgili çalışmalar teoriden öteye gidememiştir. Gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinde var olması gerekli olan yeterlilikler belirlenip ona göre atama yapılmaktadır.

Başaran'a (2008) göre "Okul müdürlerinin okulu yönetme sürecinde karşılaştıkları sorunlar okul müdürünün görev ve sorumlulukları ile paraleldir. Bir okulda müdür genellikle 1) eğitim programının yönetimi, 2) öğrenci kaynağının yönetimi, 3) işgören kaynağının yönetimi, 4) genel hizmetlerin yönetimi ve 5) parasal kaynağın yönetimi konuları ile ilgilenir.

Ekinci (2010) okul yöneticilerinin sistem işleyişinden kaynaklanan sorunlarını okul müdürlüğü görevinin vekâleten yürütülmesi, üslenilen ağır sorumluluğa karşın yetki sahibi olmadıkları, il dışı yer değiştirme durumunda okul müdürü olarak değil, öğretmen olarak yer değiştirmek zorunda kaldıkları, okullara esit imkânların sağlanmadığı ve personel eksikliği' olarak açıklamıştır. Vekâleten üstlenilen görevi asli görmeyen

okul personeli, amirini üst olarak görmemektedir. Geçici görevlendirmelerde tüm sorumluluğun verilip yeterli yetkinin verilmemesi farklı problemler doğurmaktadır.

Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirinden çok farklı veya yöneticilerin çok üstün olduklarını söylemek zordur (Aygün,2014, s. 84). Okulların bu özelliği öğretmenlerin kendisini özerk hissetmesine neden olabilir. Bu da öğretmen ve yönetici arasında çatışmalara yol açabilir. Yöneticilerin ve astların sosyokültürel açıdan bir arada bulunduğu örgütlerde ilişkiler ve işleyişler daha düzenli ve seviyeli olmalıdır.

Uçak'a göre "Kazançları olmamasına rağmen öğretmenler okul yöneticisi olarak görev yapmakta ve öğretmenlik mesleğine geri dönmemektedir. Bu belirsizliklere ve çalışma şartlarının bu kadar ağır olmasına rağmen okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğine dönmeme sebepleri bir problem oluşturmaktadır." Güçlü'ye (2003) göre "Yöneticilerin birçok farklı seçenekler arasından seçim yapması, her durumda en iyi çözümü üretmesi, bunun için de problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir." Geçici görevlendirilen okul yöneticileri örgütte yani görev yaptığı kurumda kabullenilmezse problem çözmek çok daha zor bir hal alır. Bunun için yönetici yeterliliklerini yaptığı iş ve gösterdiği etik davranışlarla karşı tarafa aktarabilmelidir.

MEB'e bağlı kurumlara yönetici seçme ve atama işlemleri yayımlanan yönetmeliklerle belirlenmektedir. Asaleten atanan okul yöneticilerinin okul ortamında az sorun yaşadığı görülmektedir. Çünkü okul personeli her yıl yeni bir yöneticinin değişmeyeceği bilincinde olup yöneticisine üst gözüyle bakmaktadır. Boş kalan kadrolara veya özel sebeplerden ötürü bazı kurumların yönetici kadrolarına yapılan vekâlet atamaları ise genelde sendikal açıdan değerlendirilip takdir görülen öğretmen görevlendirilmektedir.

Bu araştırma, MEB'e bağlı okullarda vekâleten veya geçici görev yapan yöneticilerin gönüllük esasına uygun olarak göreve başlamalarını, ekonomik sebepler ve makam kaygısı taşımadan yöneticilik yapılmasını, öğretmenlik mesleğine dönmek konusunda okul yöneticilerinin kaygı durumlarını belirlenmesi ve alternatif çözüm yolları üreterek yetkili makamlara, öğretmenlere ve yeni yetişecek yönetici adaylarına rehber olması bakımından fayda sağlayacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunları yönetici görüşlerine dayalı olarak ortaya koyabilmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- ✓ Vekâleten atama ile asaleten atama arasında bir farklılık var mıdır? Varsa nelerdir?
- ✓ Vekâleten atanmış veya geçici görevlendirilmiş okul yöneticisi olmanın olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
- ✓ Okul çalışanlarının vekâleten atanmış veya geçici görevlendirilmiş okul yöneticisine karşı bakış açıları nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin birçok alanda sorunlar yaşadığı bilinmektedir. Fakat bu konudaki sorunların neler olduğuna dair yapılmış olan araştırmalar sınırlıdır. Araştırma, vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklarla başa çıkma yöntemlerini ele alması bakımından önem taşımaktadır. Araştırma; MEB'e bağlı kurumlarda vekâleten veya geçici görev yapan okul yöneticilerinin yapısının ortaya konulması, okul ortamında yaşanan sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara yönelik çözümlerin geliştirilmesi açısından önemlidir. Araştırma; asaleten atanmayan okul yöneticilerinin okul iklimi ve örgütünde yaşanan sorunların neler olduğunun belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu alanda çalışan öğretmen ve yöneticilere yardımcı kaynak olabilmesi açısından da önemlidir.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmada, görüşmelere katılan okul idarecilerinin, vekâleten atama veya geçici görevlendirmelerinden kaynaklı yaşadıkları problemler ile ilgili sorulara samimi ve doğru bir şekilde yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma; 2019-2020 eğitim öğretim yılında Samsun İli Asarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticileri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul yöneticisi: Samsun ilinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim kurumlarında müdür, müdür yardımcısı, müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları ifade etmektedir.

Yönetmelik: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları kapsayan; yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacı ile bakanlık tarafından hazırlanan düzenleyici kuralların tümüdür (Yeloğlu, 2008, s.8).

Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanununun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre verilen ikinci görevidir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, 2018).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Eğitim Yönetimi

Toplumları şekillediren eğitim her daim insanları doğrudan veya dolaylı olarak etkilemiştir. Çeşitli medeniyetlerin toplulukları kendilerine uygun olan insan tipini ve kendi vatandaşını yetiştirmek için elinden gelen gayreti göstermiştir. Farklı çağlarda yaşamış birçok yazar eğitimin değişik tanımlarını yapmıştır. Dewey'e göre eğitim, çocukları ve gençleri toplumsal hayata hazırlamaktır (Özden ve Turan, 2014, s. 5). İnsan davranışlarının istendik olarak bir hedef için değişimini sağlamaktır (Ertürk, 1972).

Yönetim değişik alanlarda değişik tanımlarla ifade edilmektedir. En çok kullanılan tanımları "örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma, insan ve madde kaynaklarını sağlama ve kullanma, belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, örgütün çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme bilim ve sanatıdır" (Kaya, 1996, s. 86).

Eğitim yönetimi örgüt, sistem, eşgüdümleme, disiplin, yetki, sorumluluk, liderlik, yönetim, görev, yeterlilik, verimlilik, değerlendirme ve iletişim gibi temel kavramlar karşımıza çıkar. Eğitim yönetimi genel olarak yönetimin bir alt dalı olarak görülür. Eğitim yönetimi önceden belirlenen amaçlara ulaşılması için gerekli kaynakların tedarik edilmesiyle birlikte çeşitli uygulamalarının yapılması olduğunu ifade edilebilir (Taymaz, 2011).

2.2. Okul Yönetimi

Eğitim örgütü içinde önemli bir öge olarak yerini alan okul kavramı, toplumu her alanda değişimlere ve gelişmelere hazırlayarak toplumun istenilen seviyeye çıkmasına yardımcı olur (Mutlusoy, 2019). Eğitim ve öğretim hizmetlerinin verildiği yer olarak bilinen okul aslında bir toplum için çok daha fazlasıdır. Okul, bir topluma ait olan kültürü kuşaktan kuşağa aktaran en önemli kurumdur. O halde okul, yalnızca kültürü üretmekle kalmaz aynı zamanda kültürün aktarılması işlevini sağlar (Çelik, 2000, s. 43).

Okulun kaynağı bireylerdir (Bursalıoğlu, 2013). Okul toplumları etkilemekte ve değiştirmektedir. Okul yönetimi bu anlamda büyük önem arz etmektedir. Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer (Taymaz, 2011, 55).

2.2.1. Okul Yöneticisi

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine (2013) göre "Okul yöneticisi, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, kampüs müdürü, müdür yardımcısı, müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları" ifade etmektedir. Okul yöneticileri okulun etkililiği konusunda önemli bir konuma ve güce sahiptir (Balcı, 2003). Müdürün görevi gereği çeşitli kaynakları okul hedefleri için bulması, stratejik karar alması, eğitim ile ilgili fırsatları değerlendirmesi gerekir (Özdemir, 2013). Okul başarısı yöneticinin başarısıdır. Bu durumda yönetici zamanını ve kaynaklarını etkili bir biçimde kullanarak ve yönetim alanındaki bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak okulu yönetmelidir.

2.2.2. Okul Yöneticisinin Görevi ve Sorumlulukları

Okul yönetimi başta okul müdürü olmak üzere müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşur. Okul müdürü müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarını onlara iletir. Bu durumda müdür yardımcıları her zaman müdürlerine karşı sorumlu durumdadır (MEB,2013).

“Okul yöneticileri örgütlerde olduğu gibi, örgütlerini dünün şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönetmek zorundadırlar” (Drucker, 1995, s. 21). Okul müdürü mevzuat hükümlerinin dışına çıkmaz. Okulun tüm işlerinden genel manada sorumlu olan okul müdürü aynı zamanda denetleme ve değerlendirme görevini de üstlenir.

Okul yönetiminin en önemli ve başlıca görevi elindeki kaynaklarının etkili bir şekilde harcanmasının sağlanmasıdır (Taymaz,2003). Eğer bu kaynaklar gerektiğinde kullanılmayıp israf edilirse etkili bir okul yönetiminden bahsedilemez. Gerek okul müdürü gerek müdür yardımcıları bu konuda titiz davranıp özellikle devletin sağladığı kaynakların öğretmenler ve öğrenciler tarafından dikkatlice ve özenlice kullanılmasına öncülük etmelidir.

Okul yöneticisinin çeşitli kanunlarla belirlenen sorumlulukları vardır. Bunlar okulun hedeflerini belirlemek, okulun vizyonu ve misyonunu ortaya koymak, kişiler ve gruplar arasında iletişim kurmak, her zaman demokratik ve katılımı sağlayıcı olmak, okul için gerekli maddi ve manevi desteğin verilmesini sağlamak, okul çevre ilişkilerini geliştirmek, ortaya çıkan etkinlik ve çalışmalarını değerlendirmek ve izlemek, eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak, personeller arasında eşgüdüm ve işbirliğini sağlamak olarak sıralanabilir (Taymaz, 2003).

2.2.3. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri

Yeterlik, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, görevini yerine getirme gücü olarak tanımlanmıştır (TDK, 1997). Okul yöneticilerinin belirli bir bilgi birikiminin yanında bazı becerilere de sahip olması gerekir. Çünkü okul müdürü ve yardımcıları eğitimin kalitesinden ve öğrencilerin başarısından sorumludur. Bu başarıyı yakalamak için çeşitli yeterliklerin yöneticide bulunması gerekir. Alanyazına bakıldığında genel olarak teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler karşımıza çıkar.

Teknik yeterlikler teknik anlamda bilgi ve becerileri kapsar. Bu yeterlik alanı yöneticinin teknolojiyi takip ederek kendini geliştirmesi ile kaynakları doğru yer ve zamanda kullanmayla ilişkilidir (Kaşıkçı, 2015). Okulun maliyesi ve işletmesi, bakımı, bina planlaması bu bilgi ve becerilerin içinde yer alır. Okul müdürünün sınıftaki öğretmenleri denetleyebilmesi için teknik yeterlik anlamında dolu olması gerekir.

İnsancıl yeterlikler ise etkili çalışma ve işbirlikçi bir ortam gerektirir. İnsanların tutum ve davranışlarını yargılamayan, bireysel farklılıkları göz önünde tutan, motivasyonu ön plana çıkaran yöneticiler bu yeterliğe sahip demektir. İnsancıl yeterlikler birey ve grupların empatik ilişki içerisinde olmasıyla birlikte çalışmalarında motive olmalarını ifade eder (Başar, 1998).

Kavramsal yeterlikler öğrenen lider ve öğrenen okul oluşturma becerisi olarak tanımlanabilir. Okulun bulunduğu sosyo-kültürel ortamın izlenerek oluşan değişim ve gelişmelerin habercisi olmak bu yeterliği açıklayabilir. Bu yeterlik için birey çeşitli eğitim kuramları ve eğitim ile ilgili bilim dalları hakkında yeterli donanıma sahip olmalıdır (Açıkgöz, 1994).

2.3. Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi

Bu bölümde okul yöneticisi yetiştirmenin önemi ve yönetici yetiştirme modelleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Geleceğimizin teminatı olan çocuklarımızın daha iyi şartlar altında yaşayabilmesi ve ülkemizi gelişmiş ülke ölçütlerine ulaştırması için kaliteli bir eğitim şarttır. Kaliteli bir eğitim ise donanımlı okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile sağlanabilir.

2.3.1. Avrupa Ülkelerinde Okul Yöneticisi Yetiştirme Modelleri

Bu bölümde Avrupa ülkelerinden bazıları örnek alınarak okul yöneticisi seçme ve atama usülleri hakkında bilgi verilmiştir. Almanya, İngiltere, Fransa ve Finlandiya ülkelerindeki okul müdür veya yardımcısı seçilmesinde ve yetiştirilmesinde farklı yöntemler uygulanmaktadır.

Almanya’da 16 federal eyalet bulunmaktadır. Her eyalet yönetici atama ve yetiştirmede kendine has kriterler ve uygulamalar belirlemiştir. “Eyaletler farklı olsa bile her Alman vatandaşı her eyalette aynı siyasi hak ve sorumluluklara sahiptir ve her Alman vatandaşı nitelik ve akademik başarılarına göre kamu görevleri yapmak için seçilebilir” (Grundgesetz, 1994). Alman vatandaşlarından okul yöneticisi olanlar devlet memuru statüsündedir. Okul müdürleri mutlaka öğretmenlik tebrübesi olanların içinden seçilir (Aslan, 2009). Eğitim

Bakanlıkları okul yöneticisi seçilmesi ve yetiştirilmesinden sorumludur. Berlin, Bremen, Hamburg, Hesse, Aşağı Saksonya, SchleswigHolstein ve Thuringia’da pilot projelerle kariyerlerinin erken dönemlerinde eğitim programlarına katılan adaylardan oluşan havuzlar oluşturulmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008; akt. Süngü, 2012). Bazı eyaletlerde Eğitim Bakanlığı dışında okul konseylerinin de yönetici seçiminde etkisi vardır. Yönetici adaylarında aranan genel şartların liyakat, performans, yeterlik olduğunu görmekteyiz. Genel olarak eyaletlerde öğretmenlik deneyimi şartı (3-5 yıl gibi) ve yüksek lisans şartı aranılmaktadır. Her eyalet kendi resmi kanallarıyla (bülten-gazete-internet vb.) boş müdürlük kadrolarını ilan etmektedir. Üst yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme sonucu müdürlüğe uygun olup olmadıklarına karar verilir. Okul müdürü yetiştirmede kullanılan programlarda müfredat, süreler, modüller bazında farklılıklar mevcuttur (Kesim,2009). “Örneğin, Aşağı Saksonya Eyaleti’nde adaydan iki örnek ders sunumu yapması, bir öğretmenin yaptığı dersi değerlendirmesi, personele yönelik bir toplantıyı yönetmesi ve resmi bir konuşma yapması istenmektedir. Bazı eyaletler müdür seçiminde yenilikçi yaklaşımlar benimsemektedirler. Örneğin, Bavyera Eyaleti’nde 2009-2010 eğitim öğretim yılından itibaren okul müdürlüğüne başvurabilmek için iki yıl süren bir kursu tamamlamış olmak gerektiği belirtilmiştir. Bazı eyaletlerde ise okul müdürlüğü pozisyonuna başvuran adayları değerlendiren değerlendirme merkezleri bulunmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008; akt. Süngü, 2012). Eyaletlerin bazıları yönetici yetiştirmede hizmet öncesi eğitime önem verir. Bazıları ise hizmetiçi eğitim uygulaması yapar.

Fransa’da 1980’li yıllarda okul yöneticisi seçimi yazılı sınav ve sözlü sınavla gerçekleştirilmiştir. Daha sonra seçim şekli değiştirilmiş ve ilköğretim-ortaöğretimde müdürlük şartları ayrıştırılmıştır (Şimşek, 2004). İlkokul müdürleri seçiminde detaylı bir yöntem izlenmez. Fakat ortaokul müdürleri merkeziyetçi bir zihniyette olan ülke için devleti temsil ettiğinden daha detaylı bir seçim sürecinden geçirilir (Balyer ve Gündüz, 2011). İlkokul müdürleri için aranan tek şart okul öncesi bir eğitim kurumunda ya da ilköğretim okulunda iki yıllık tecrübedir. Başvurular ulusal eğitim müfettişi alınarak mülakat komitesine ulaştırılır. Mülakat komitesi kesin kararı verir. İlkokulda müdür yardımcılığı kadrosu yoktur ve okul müdürleri aynı zamanda derse girer. Ortaokul müdürleri için aranan şartlara baktığımızda 30 yaş üzeri olmak ve en az 5 yıl öğretmenlik deneyiminin olması yer alır. Fransa’da orta öğretimde görev yapmakta olan okul müdürleri görevlerinde üç yıl geçirdikten sonra yer değişikliği isteyebilir, ama aynı yerde 5 yıldan fazla çalışamazlar. (Education International, 2007). Ayrıca Fransa’da adaylara hizmetiçi ve hizmet öncesi eğitim verilir. Bu eğitimde gönüllülük esastır (Balyer ve Gündüz, 2011). Yönetici adaylarına hizmet öncesinde bir eğitim programı uygulanır. Program eğitimcilik, pedagoji, yöneticilik, hukuk, finans, kaynak yönetimi, örgüt yönetimi gibi bölümler içermektedir. Hizmetiçi eğitimde ise konular devleti temsil etmek, sınavların uyumluluğunu takip etmek, güvenliği sağlamak, eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek, çevre ile olan ilişkileri yürütmek vb. olarak sıralanır (Akın, 2012).

İngiltere’de eğitim sisteminde merkeziyetçi bir yapı hâkim olmasına karşılık eğitim ve öğretim faaliyetlerinde sivil toplum kuruluşları ve gönüllü kuruluşlar da etkilidir. Okullarda kurulun kurullar (kurul üyeleri: veliler, öğretmenler, öğrenciler ve yerel yöneticiler) tarafından yönetici seçilir. Okul müdürü yönetim kuruluna karşı sorumludur (Akın,2012). Yönetici olabilmenin genel şartları arasında öğretmenlik meslek deneyimi, alanında yüksek lisans veya doktora eğitimi almış olmak yer alır. Başvuru şartlarını taşıyanlar mülakata girer ve mülakat sonucunda başarılı olup olmadıkları değerlendirilir. Sonrasında bir ders veya toplantı ortamında izleme ve değerlendirme yapıp yönetim kurulunda karar verilir. Adayların NPQH (National Professional Qualification for Headship- Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler) programına katılmaları zorunludur. Süngü’ye (2012) göre Eğitim Bakanlığı NPQH programını öğretmenlere etkili bir yönetici olmak için gerekli olan doğru bakış açısını kazandıran itibarlı bir program olarak görmektedir. Program kapsamı "Giriş Aşaması", "Geliştirme Aşaması" ve "Mezuniyet Aşaması" olmak üzere üç kademedir oluşur. (National College, 2011). Ataması gerçekleşen okul yöneticisine gelecek 2 yıl içerisinde mesleki eğitim-mentorlük-danışmanlık eğitimlerine harcamak üzere bir fon ayrılır (Thody, 2007).

Finlandiya’da okul yöneticiliği görevi toplum için eğitim önem arz ettiğinden statü yönünden öne çıkmaktadır. Bu nedenle okul yöneticisi seçimi ve yetiştirilmesinde diğer ülkelere göre farklı ölçütler belirlenmiştir. Adayların daha önceden yöneticilik deneyimlerinin olması ve yüksek lisans yapmış olmaları aranan kriterler arasındadır. Yöneticilerin seçilmesi ve atanması sürecinde yerel otorite etkisini gösterir. Okullar yerel yönetimlere bağlıdır. Özel okul sayısı yok denecek kadar azdır. Finlandiya’da okul yöneticisi olmak isteyen adaylara hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim verilmektedir. Hizmet öncesinde 3 adet program uygulanır. Bunlar:

- ✓ Finlandiya Eğitim Bakanlığı tarafından verilen eğitim yöneticiliği programı,
- ✓ Üniversiteler tarafından verilen eğitim yöneticiliği programı,
- ✓ Üniversiteler tarafından verilen eğitim liderliği programıdır (Mutlusoy,2019)

Hizmetiçi eğitimde ise yöneticiyi yetiştirme alanında akademiler, seminerler ve kurslar yer almaktadır. “Finlandiya’da okul müdürleri, okullarının bulunduğu yerleşim biriminin belediyesine bağlı olarak çalışmakta ve bir nevi eğitimde yerleşme eğiliminin bulunduğu ifade edilebilir” (MineduFi, 2007, s. 18). Okul müdürü seçilmek için dikkate alınan bazı kriterler vardır. Bunlar (Necdet, Remzi ve Büşra, 2018, s. 151-152):

- ✓ Almış olduğu eğitim
- ✓ Liderlik becerileri; okul müdürlüğü deneyimi, liderlik alanında aldığı eğitim vb.
- ✓ Pedagojik beceriler, öğretmenlik deneyimi
- ✓ Katılmış olduğu hizmet-içi eğitim faaliyetleri
- ✓ Katılmış olduğu araştırma faaliyetleri
- ✓ Yayınladığı eserler
- ✓ Okul kurulunun ya da diğer yerel konseylerin tavsiyesidir.

Finlandiya eğitim sistemi özellikle PISA ve TIMMS gibi uluslararası ölçekli değerlendirmelerde öne çıkmaktadır. İtibarlı bir meslek olarak görülen öğretmenlik okul yöneticiliğinde de devam ettirilir. Fin okul müdürleri haftada en az 3 saat derse girerek öğretimsel liderlik kapasitelerini artırır (Hargreaves, Halász ve Pont, 2007).

2.3.2. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Modelleri

Balcı (2008), Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan beri eğitim yöneticisi yetiştirmede dört temel eğilimden söz eder: birincisi 1970’lere dek çıraklık modeli, ikincisi 1970’lerde eğitim bilimleri modeli, üçüncüsü 1999’da sınav modeli ve dördüncüsü 2004’ten sonra keyfilik modelidir. Şimşek (2004) e göre ise üç farklı yönelimden bahsedilir: bunlar çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli ve bazı ek nitelikler modelidir.

Çıraklık Modeli: Usta-çırak tarzı yetişen okul yöneticilerinin merkezi yönetimin müdahalesi sonucu atanması modelidir. 1970’li yıllara kadar bu model çok fazla değişime uğramadan uygulanmıştır. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un 12. maddesinde “meslekte asıl olan öğretmenliktir” ibaresi öne çıkmakta olup çıraklık modeli bu yönde şekillenmiştir.

Eğitim Bilimleri Modeli: 1970’li yıllarda ülkemizde eğitim fakültelerinin kurulmasıyla beraber eğitimin farklı alanlarında bilimsel nitelikte çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Eğitim çeşitli alt bilim dallarında (program geliştirme, ölçme ve değerlendirme, psikolojik danışma, eğitim yönetimi vb.) lisans programları açılmıştır. İlk defa 1964 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi 4 yıllık eğitim ile yönetici yetiştirmek için büyük bir adım atmıştır. Daha sonraki yıllarda İstanbul, Ankara, Van, Bolu gibi illerde de bu eğitim kurumlarının açılmasıyla sayı artmıştır (Cemaloğlu, 2005). Yükseköğretim Kurulu’nun Millî Eğitim Bakanlığı ile 1996 yılında yaptığı bir değişiklikle bu lisans programları kapatılmıştır. Böylelikle okul yöneticiler lisans düzeyinde eğitim almalarının önüne engel konulmuştur.

Ek Nitelikler Modeli: 1999 yılında Milli Eğitim Bakanlığı yönetici atamadan bazı ek kıstaslar getirerek yeni bir model ortaya koymuştur. Bu ölçütlere örnek verecek olursak herhangi bir alandan yüksek lisans yapmış olmak, yönetici seçme sınavından en az 70 (yetmiş) puan almak, yayımlanmış bir eseri olmak vb sayılabilir. 1998 yılında yönetmeliğe göre en az 70 alan yönetici adayları 120 saatlik hizmet öncesi eğitime tabi tutularak değerlendirmede yine 70 puanı geçme şartıyla okul tiplerine göre (A tipi- B tipi- C tipi) atanırlar. Bu atama şekli kapsam ve zaman yönünden yetersiz bulunduğu kaldırılmıştır (Memduhoğlu, 2007). Yıllar boyu yönetici atamaya ilgili çeşitli yönetmelikler çıkartılmış ve her defasında siyasi veya başka sebeplerle yıl içerisinde üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Bu da ülkemizde tam anlamıyla okul yöneticisi atama standartlarını belirten bir yönetmeliğin olmadığını bize göstermiştir.

2.4. 2004 Yılından İtibaren Okul Yöneticisi Atamaya İlişkin Yönetmeliklerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde Türk eğitim sistemindeki yönetici atama yönetmeliklerinin tarihsel süreci ve kritiklerine yer verilmiştir. Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturulup sürdürülememiştir (Şişman ve Turan, 2004, s.12). Bu nedende 2004 yılından itibaren günümüze kadar birçok yönetmelik çıkmış olup üzerinde değişiklikler yapılmıştır.

Ocak 2004 yılında yayımlanan yönetmelik incelendiğinde dört tip yönetim kademesi olduğunu görmekteyiz. Bunlar birinci kademe: eğitim kurumu müdür yardımcılığı, ikinci kademe: eğitim kurumu müdür yardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü, üçüncü kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü, dördüncü kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğüdür. Bu yönetmelikle ilk defa sınav şartı getirilmiştir. Sınavlar Ekim

2004, Mart 2005 ve Haziran 2006 'da uygulanmıştır. Sınav konuları ve puan değerleri şunlardır: Türkçe dilbilgisi-kompozisyon: %20, Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve ulusal güvenlik: %15, kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler: %15, genel kültür: %15, Millî Eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler: %20, eğitim kurumlarının özelliklerine ilişkin konular: %15. Fakat okul müdürlerinin atanmasında sözlü sınavın olması ve 5 yılda bir yer değiştirme zorunluluğu olması itirazlara neden olduğundan yönetmelik Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kaldırılmıştır (MEB, 2004).

Nisan 2007 yılında yayımlanan yönetmelik incelendiğinde sınav ölçütünün ortadan kalktığını ve ödül puanlamalarının yapılmadığını görmekteyiz. Atamalar ilçe milli eğitim müdürünün teklifi ve il müdürünün uygun görüşüne bağlı olarak yapılmıştır. Bir günde yapılan atamalar kamu yararı gözetilerek yapıldığı savunulsa da yargıya taşınmış olup geriye dönük iptaller olmuştur. Böyle kriterless bir yönetmeliğin eksiklikleri görülmüş ve yürürlükten kaldırılmıştır (MEB, 2007).

Nisan 2008 yılında yayımlanan yönetmelik incelendiğinde eğitim kurumları yönetim kademeleri; birinci kademe: eğitim kurumu müdür yardımcılığı, ikinci kademe: eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, üçüncü kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü, dördüncü kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü, beşinci kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğüdür. Başvuruda bulunan adaylar atamaya yetkili amirlerin onayı ve değerlendirme komisyonunun kararıyla yönetici olarak atanmaktaydı. Müdür ve müdür yardımcılarının değerlendirmeleri EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu ile yapılmaktaydı. Bu değerlendirme formunun bazı maddeleri uygun görülmediğinden yargı yoluyla yürürlük durdurulmuştur. Böylece daha önceki yönetmeliklerdeki sınav sistemi ve il-ilçe onayı amiri onayıyla yapılan atama şekillerinden vazgeçilmiştir (MEB, 2008).

Ağustos 2009 yılında yayımlanan yönetmelik incelendiğinde müdür ve müdür yardımcılığı atamalarında sınav kıstası tekrar getirilmiş olup sınav konuları değiştirilmiştir. Sınav puanı barajı ise 60 puana çekilmiştir. Farklı eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin açıklamalarına detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Önceki yönetmeliklerde adaylığın kalkması yeterli görülse de bu yönetmelikte en az 3 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir. Ayrıca bu yönetmelikle zorunlu rotasyon getirilmiştir. Aynı kurumda 5 yıl okul müdürlüğü ve 8 yıl müdür başyardımcılığı ya da müdür yardımcılığı yapanlar rotasyona tabidir. Rotasyonda değerlendirme formu puan üstünlüğü esas alınmıştır (MEB, 2009).

2013 yılında iki tane yönetici atama yönetmeliği yayımlanmıştır. Bu yönetmelik incelendiğinde eğitim yöneticiliği sınavı iki aşamalıdır. Değerlendirme ise şöyledir: yazılı sınav puanının %50'si, sözlü sınav puanının %30'u, Ek I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20'si toplam puanı belirler. Yönetmelikte "Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri değiştirilir" ibaresi yer alır. Ayrıca müdürlük için en az 5 yıl, müdür yardımcılığı için en az 3 yıl öğretmenlik görevi yapmış olması şartı getirilmiştir (MEB, 2013).

Haziran 2014 yılında yayımlanan yönetmeliğe göre yöneticiler 4 yıllığına görevlendirileceği ve aynı unvanla aynı kurumda 8 yıldan daha fazla çalışmayacağı belirtilmiştir. Aynı kurumda görev yapma sürelerine sınırlandırma getirilmiştir. İkinci dört yıllık süreyi uzatacak yöneticiler ilçe millî eğitim müdürünün, insan kaynaklarından sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, eğitim kurumundaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmenin, okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısının, öğrenci meclisi başkanının görüşü ile değerlendirmeye alınır. Ayrıca müdür olmak isteyen öğretmenler için 8 yıl asil olarak öğretmenlik yapmış olmak şartı konulmuştur (MEB, 2014).

Ekim 2015 yılında yayımlanan yönetmeliğe göre müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılır. Ek-1 değerlendirme formunda eğitimler (ön lisans-lisans-yüksek lisans-doktora), ödüller (teşekkür-takdir-başarı belgeleri-aylıkla ödül), cezalar (kınama-aylıktan kesme-kademe ilerlemesinin durdurulması) ve hizmet (öğretmenlikte geçen süre-müdür yetkili öğretmenlikte-müdürlükte-müdür yardımcılığında ve müdür başyardımcılığında geçen süre) bölümüne yer verilmiştir. Cezalar eksi puan olarak değerlendirilmiştir. EK-2 sözlü sınav formunda ise mevzuat, analitik düşünme ve analiz yapabilme yeteneği, temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi, muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti, genel kültür bölümleri bulunmaktadır. Anaokulu-fen lisesi-güzel sanatlar lisesi-ilkokul-mesleki teknik lise, imam hatip lisesi, spor lisesi, sosyal bilimler lisesine alanında müdür olarak görevlendirme isteğinde bulunanlara 5 puan ekleneceği belirtilmiştir. Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı olmak için başvuru yapan adaylar, puan üstünlüğü ile eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilir. Müdürler

ise EK-1 değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalaması alınarak görevlendirmeye esas puanı elde eder (MEB, 2015).

Nisan 2017 tarihinde yayımlanan yönetmeliğe göre sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür-müdür başyardımcısı-müdür yardımcısı olmak isteyen ve başvuru yapan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-1 formu değerlendirme puanı ile sözlü sınav puanının aritmetik ortalamasının alınmasıyla belirlenir. Diğer ortak hükümler ve alanına göre kuruma müdür olarak atanmanın ek puan getirmesi hükümleri geçerliliğini korumaktadır. Müdür veya müdür yardımcısı olarak atanacaklarda aranan özel şartlar bir önceki yönetmelikle benzerlik göstermektedir. Bunlara müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak şartı-öğretmenlikte adaylık dahil 4 yıl görev yapmış olmak şartı örnek gösterilebilir (MEB, 2017).

2.5. MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği (21.06.2018)

Yönetici olarak görevlendirilecek adaylarda bulunması gereken genel şartlar diğer yönetmeliklerle aynıdır. Fakat özel şartlarda değişiklikler mevcuttur. Bu özel şartlar müdürlükte ve müdür yardımcılığında farklılıklar göstermektedir.

Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- ✓ Müdür olarak görev yapmış olmak,
- ✓ Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak,
- ✓ Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- ✓ Müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:
- ✓ Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak,
- ✓ Bakanlığın şube müdürü veya daha üst ünvanlı kadrolarında görev yapmış olmak,
- ✓ Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.

Yöneticiliğe ilk defa görevlendirme yazılı sınav ve sözlü sınav sonucuna göre; yöneticiliğe yeniden görevlendirme ise Ek-1'de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu belirlenen puanlar dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır. Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları şunlardır: a) Okul yönetimi ve halkla ilişkiler: %10, b) Türkçe ve dil bilgisi: %10, c) Genel kültür: %10, ç) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10, d) Resmî yazışma kuralları ve protokol kuralları: %5, e) Değerler eğitimi: %5, f) Eğitim ve öğretimde etik: %5, g) Yaşam becerileri ve sosyal etkinlik: %5, ğ) Mevzuat (T.C. Anayasası, 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1/11/1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 9/10/2003 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname): %40 (MEB,2018).

Yazılı ve sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür veya müdür yardımcısı olarak isteyen başvuru yapan adayların görevlendirmeye esas puanları; yazılı sınav puanının %60'ı ile sözlü sınav puanının %40'ı alınarak hesaplanır. Sözlü sınavın konuları önceki yönetmeliklerde bulunan sözlü sınav konularıyla aynıdır. 4 yıllık görev süresini tamamlayan müdür veya müdür yardımcısına aynı kurumunda devam etmesi koşuluyla artı puan uygulaması devam etmektedir. Form olarak değerlendirmede Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu ile Ek-2 Sözlü Sınav Formu kullanılmıştır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim çalışması niteliğindedir. Bu araştırma nitel verilere dayalı betimsel bir çalışmadır. Bu çalışmada, vekâleten atama veya geçici görevlendirmelerinden kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini ve gereksinimlerini belirlemek amacıyla yarı-yapılandırılmış sorularla derinlemesine görüşmeler yürütülmüştür. Vekâleten atama veya geçici

görevlendirmelerinden kaynaklı yaşadıkları sorunların belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Nitel bir çalışma olan bu araştırmanın çalışma grubunu; 2019-2020 eğitim öğretim yılında Samsun İli Asarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticileriyle sınırlıdır. Amaçlı örnekleme yöntemine göre belirlenen çalışma grubunu, her okul düzeyinden (ilk-orta-lise) en az 2 yönetici (müdür veya müdür yard.) seçilerek toplamda 10 yönetici oluşturmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, önceden hazırlanan üç sorunun katılımcılara sorulması ve katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlardan oluşmaktadır. Katılımcılara sorulacak olan sorular hazırlanmış, uzman görüşüne başvurulmuş, uzman görüşü ile görüşme sorularının içeriği ve soru sayısı belirlenmiştir.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği'nde araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine ve tartışılmasına izin verir (Ekiz, 2013, s. 3; akt: Koçyiğit, 2015, s.5). Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere (yaş, medeni durum, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu, görev yeri, görev, öğretmen sayısı), ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin vekâleten atama veya geçici görevlendirmelerinden kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin sorulara yer verilmiştir. Form okul yöneticilerinin vekâleten atama veya geçici görevlendirmelerinden kaynaklı yaşadıkları sorunlara ilişkin toplam dört yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşmakla birlikte derinlemesine bilgi almak için sonda sorular da sorulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Formun güvenilirliği için iki ön görüşme, pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmada vekâleten görevlendirilen okul yöneticilerinin sorunları konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amacı ile 10 okul yöneticisi ile "yarı yapılandırılmış görüşme" yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Vekâleten atanan veya geçici görevlendirilen okul yöneticilerinin sorunları konusunda yönetici görüşlerinin analizinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Görüşme verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Görüşme yoluyla elde edilen veriler tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Temalar oluşturulmuş ve temalar kategorilere ayrılmıştır. Her bir kategori ile ilgili doğrudan katılımcıların görüşleri, olduğu bir şekilde ifade edilip yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdemleri 5 ila 15 yıl arasında farklılık göstermektedir. Araştırma bulguları, Samsun ili Asarcık ilçesinde, ilköğretim, ortaokul ve lise düzeyinde yönetici olarak görev yapan 10 öğretmen ile görüşülerek elde edilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşme sonucunda; geçici olarak görevlendirilmeye veya vekâleten atanma yolu ile göreve gelme arasındaki farklılıklar hakkındaki görüşler, bu tarz atanarak yönetici görevini sürdürmenin avantajlı yani olumlu ve dezavantajlı yani olumsuz taraflarının neler olduğuna dair görüşler, okul personellerinin bu şekilde görevlendirilen veya atanan müdür veya müdür yardımcılara bakış açılarının nasıl olduğu, okul yöneticisi atama usul ve esaslarının nasıl olması gerektiği hakkındaki öneriler ortaya konmuştur.

4.1. Vekâleten Atama ile Asaleten Atama Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşler

Görüşmeye katılan yöneticilerin 8'i birçok yönden veya ufak farklılıkların olduğunu, 2'si ise farklılık olmadığını ifade etmiştir. Yöneticiler vekâleten atanma şekillerinin valilik tarafından onaylanarak olduğunu, geçici görevlendirmenin ise ilçe milli eğitim onayıyla olduğunu belirtti. Görüşmeye katılanlardan 8'i asil olarak atanmak isterken 2'si sorumluluk almak istemediğini, asil olmak isteğinin olmadığını, ileride yöneticilik yapmak istemediğini vurgulamıştır.

Yöneticiler vekalet etme ve geçici görevlendirme arasındaki farklılıkları, nasıl görevlendirildiklerini ve asil olmaya ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Y1: “Çok da farklılık yok diyebilirim. Bu da asaleten atama sınav ve mülakat ile kadrolu olarak yönetici olmaktır. Diğer atama ise geçici olarak yapılan atamadır. Vekâleten atama boş kadro varsa yapılır, geçici görevlendirme memur izinde veya başka yerde çalışıyorsa yapılır.”

a:” Aynı okulda müdür yardımcısı olarak görev yapıyordum. Boş kalan müdürlük kadrosuna ilçe mem müdürü teklifi üzerine vekâlet etmem uygun görüldü.”

b:” İstemezdim. Çünkü müdür yardımcısı olarak görev yapmaktan memnunum ve çok sorumluluk almak istemiyorum.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y2: “İki atama arasında ufak tefek farklılıklar vardır. Yalnız vekil olarak görevlendirme için kadronun boş olması gerekiyor, geçici görevlendirme de böyle bir şart yok. Kadrolu atanalar da zaten EKYS sınavı ile atanıyor.”

a:” Geçici görevlendirmem okul müdürümün bu görevi bana teklif etmesi ve valilik onayı ile gerçekleşti.”

b:” İsterdim. Yaklaşık 6 yıldır görevlendirme olarak çeşitli okullarda yönetici olarak çalışıyorum. Ama bir türlü kadrolu atanmak nasip olmadı. Kendimi bu konuda tecrübeli görüyorum artık o nedenle asaleten bir okulda görev almak isterdim.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:6-10, Lisans, Müdür yardımcısı, İlçe merkezi)

Y3: “Tabikide farklılık vardır. Meslek olarak yönetici olmak isteyenler asil olmak için sınava ve mülakata tabi tutulur. Ek-1 puanları hesaplanır ve atama puanıyla tercih yapıp atanır. Vekil veya geçici olanlar ise belirli bir zaman dilimi için bu işi görev edinen öğretmenlerdir.”

a: “Vekâleten atamam okulumun müdür kadrosu yeni yapılan atamalarda dolmadığından kaynaklı boş kadroya Samsun Valiliği tarafından yapıldı.”

b: “İsterdim.15 yıllık öğretmenim. Sınıf öğretmeni olduğumdan artık yaşım geçtikçe yorulmaya başladım. Bu nedenle bana yöneticilik yapmak daha kolay geliyor. Derse girip küçük yaş grubu çocuklarla uğraşmamak güzel.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:11-15, Lisans, Okul müdürü, İlçe merkezi)

Y4: “Farklılıklar mevcuttur. Asil olarak atanalar alınının milli eğitimin düzenlediği sınav ve sözlü aracılığıyla puan üstünlüğüne göre atanır. Geçici atama ise yönetici ihtiyacı olan okullara kısa bir süreliğine yapılır.”

a: “Burası Asarcık ilçesinin uzak bir köyü olduğundan yönetici atamada tercih edilmediğinden boş kaldı. İlçe MEM den bana teklif geldi seni görevlendirsek yapar mısın diye bende onayladım ve görevlendirmem yapıldı.”

b: “İlla atanmak isterdim diyemem. Çünkü yöneticiliği meslek hayatımın ileriki yıllarında yapmayı düşünüyorum. Şu an öğretmenliğin tadını çıkarmak daha mantıklı.” (Yaş:20-30, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y5: “Vardır. Bu farklılıklar atama şekliyle alakalıdır. Asaleten atama da 4 yıllığına kadrolu olarak atama yapılır. Vekâleten kadro dolana kadar veya kadrodaki yönetici yerine gelene kadar yerine birinin bu görevi yürütmesidir.”

a: “Daha önce aynı okulda öğretmen olarak görev yapıyordum. Müdür yardımcımızın başka bir yere görevlendirilmesi sebebiyle okuldaki öğretmenler arasından yerine ben uygun görülüp atandım.”

b: ”İsterdim. Birkaç kere sınava girdim ama yeterli puanı alamadım. Yönetici olmak istiyorum. Çünkü öğretmenlerden bir adım daha önde olmak onları yönetmek ve yönlendirmek istiyorum.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y6:” Farklılık vardır. Asaleten atanan kişi işine daha motive olarak kaygı duymadan çalışır. Geçici olan idareci kendini görevine adayamaz ve motive olamaz.”

a:” Daha önceden müdür yetkili öğretmenlik deneyimim olduğundan ilçeden beni uygun görüp müdür vekili yaptılar.”

b:” Kesinlikle isterdim. Kaygı duymadan görevimi yapmak beni daha mutlu ederdi.” (Yaş:50 ve üzeri, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y7: “Görevini layıkıyla benimseme noktasında hem personel bakımından hem de vekâleten atanan yönetici tarafından bakış açısı farklı olmaktadır.”

a: "Okulda atanan kadrolu yönetici olmadığından okulun kadrolu öğretmeni olarak görev valilik oluruyla gerçekleşti."

b: "İsterdim. Hedefleri belirleyip okulda başarıyı sağlayabilmek için süreklilik esastır." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y8: "Bence yok. Ama sadece vekâlet ettiğimiz göreve her atama döneminde birinin atanabilecek olması çalışmalarımızı yarım bırakabilir."

a: "Okulda kadrolu müdür yardımcısıyım okulda açık bulunan müdür kadrosuna asaleten atama olmadığı için vekâleten görev bana verilmiştir."

b: "Evet. Çalışma süremın kesin olması için." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y9: "Son mevzuat çerçevesinde hiçbir fark yok. Asaleten atama da kaldırılmış olup. Dört yıllık görevlendirmeler şeklinde yöneticilikler sürdürülmektedir. Birinde her an görevden ayrılabilirsin. Diğerinde dört yıl yerine normal şartlarda birini görevlendirmezler."

a: "Daha önceden farklı bir ilde okul idareciliği yapmıştım. İller arası yer değiştirdiğim için öğretmen olarak tekrar başladım. Asarcık'ta müdür vekilliğine görevlendirmemde geriye dönük hizmetlerimdeki sicil, başarı, hizmet vb. getirdiği puanların yüksekliği dikkate alınarak yeni açılan bir okul müdür vekilliği bana verilmiştir."

b: "Tabi ki. Asılken de uzun süre görev yaptım. Dört yılda bir, hiçbir bakanlıkta olmayan al baştan görev unvanı, devamı tamam mı vb. durumlar ya da uygulaması yapılmamış olur. Şu anki yöneticiler dört yıllığına görevlendirilmekte. İlk yıl okulu personeli tanır. İkinci ve üçüncü yıl ne yaptıysa o. Son yılında kurumdan ayrılmayı düşünüyorsa o yılda kayıp demektir. Müdürlük ikinci görev statüsünden çıkartılmalı. Halen şuna bizler öğretmen olarak atanmaya devam ediyoruz. İlgili okula öğretmen olarak atanıyoruz ve müdür olarak dört yıl görevlendiriliyoruz. Kesin çözüm yöneticilerin eğitim -öğretim hizmetleri sınıfından genel idare hizmetleri sınıfına alınması ile olur." (Yaş:40-50, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y10: "Vekâleten ile asaleten atanma da benzer gözükse de vekaleten atanmada sınav şartı yoktur. Duyuru yapılmasına gerek yoktur."

a: "Kadrolu personelin doğum iznine ayrılmasından dolayı kurumda ki tüm personele duyuru yapıldı. Doğum iznine ayrılacak personelin yerine görevlendirilmek isteyen kişilerden dilekçe alındı. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne teklif edildi. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün, İl Milli Eğitim Müdürlüğüne teklifiyle ve Valilik oluruyla görevlendire gerçekleşti."

b: "Hayır. Geçici görevlendirme olarak çalışıyorum ve önümüzde ki dönemlerde idarecilik yapmayı düşünmüyorum." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

4.2. Vekâleten Atanmış Veya Geçici Görevlendirilmiş Okul Yöneticisi Olmanın Olumlu Yönlerine İlişkin Görüşler

Katılımcılara vekaleten atanma veya geçici görevlendirme yoluyla göreve getirilmenin olumlu taraflarının neler olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin çoğu olumlu yönlerinin olduğunu kanısındadır. Olumlu tarafları hakkındaki görüşlere baktığımızda onlara idarecilik yönünden tecrübe kattığı, iletişimlerini güçlendirdiği, öğretmenlikten çok farklı olduğu, sınavsız idareci olabilme fırsatı sunması gibi maddeler öne çıkmaktadır. Yöneticilerden 3'ü olumlu olmadığını belirtmiştir.

Okul yöneticileri geçici olarak yapılan idareciliğin olumlu yönlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

Y1: "Yöneticiliği öğreniyorsun, veli ile iletişimin artıyor, yeni bir deneyim oluyor." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y2: "Olumlu yönleri her yıl bana kattığı farklı deneyimler diyebilirim. Öğretmenlikten çok yöneticiliği sevdiğimi anladım." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:6-10, Lisans, Müdür yardımcısı, İlçe merkezi)

Y3: "Olumlu yönleri aslında çok da yok. Fakat birkaç tane sayabilirim. Yönetici olmak isteyip de sınavı geçemeyenler için geçici de olsa yönetici olma imkânı tanınmış oluyor. Böylece öğretmenlik yapmak istemeyenler işlerini isteksiz yapmak yerine müdürlüğü istekli bir şekilde yapıyor." (Yaş:40-50, Kıdem yılı:11-15, Lisans, Okul müdürü, İlçe merkezi)

Y4: “Olumlu yönleri ilçe milli eğitim tarafından bu işi becerebileceğin izlenimini vermiş olmak ve teklif edilmek güzel ve onure edici. Aynı zamanda değişik bir tecrübe diyebilirim.” (Yaş:20-30, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y5: “Olumlu yanı da var olumsuz yanı da. Bana göre artıları meslek hayatında yöneticiliği de tatmış oluyorsun. Üstlerle ilişkilerin geliyor. Yönetici arkadaşların oluyor. Yöneticilik dalında çeşitli eğitimler ve seminerler alıyorsun.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y6: “Olumlu yanının çok olduğunu düşünmüyorum. Sadece idareciliği severek yapıyorsan senin için kısa vadede bir fırsat olarak görülebilir.” (Yaş:50 ve üzeri, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y7: “Olumlu hiçbir yanı yoktur.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y8: “Okulumda zaten 3 yıldır müdür yardımcısıydım. Personeli, öğrencileri ve velileri iyi tanıdığımdan aynı okula müdür vekili olmam yerinde ve güzel oldu.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y9: “Çok yok. Görevlendirilen yönetici onayı bitene kadar görevde kalır. Soruşturma ile görevden alınmadığı ya da görevi bırakması gereken bir ceza almadıktan sonra geçici olarak görev yapılır.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y10: “Olumlu olarak örnek gösteremem.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

4.3. Vekâleten Atanmış Veya Geçici Görevlendirilmiş Okul Yöneticisi Olmanın Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı yöneticiliğe geçici görevlendirilmenin veya vekalet etmenin birçok olumsuz yönlerinin olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşler arasında genel itibarıyla geçici bir görevin ne zaman sonlanacağı konusunda tedirginlik yaşamaları, okul personeli tarafından geçici gözle bakılmaları, ek ders konusundaki haksızlıklar, zorunlu olarak görevlendirilmeleri, iş verimini azalattığı gibi maddeler yer almaktadır. Katılımcılar bu olumsuz görüşleri şu şekilde ifade etmişlerdir:

Y1: “Okul müdürlüğü yapmak istemiyordum. Fakat zorunlu olarak bir görevlendirme söz konusu oldu. Başka isteyen biri de olmadığından bu sorumluluğu aldım.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y2: “Görevlendirmem geçici olduğu için sıkıntı yaşıyorum. Her an görevlendirmem bitecek öğretmenliğe döneceğim diye diken altındayım açıkçası.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:6-10, Lisans, Müdür yardımcısı, İlçe merkezi)

Y3: “Olumsuz yönleri de vardır. Mesela zorunlu bir şekilde görevlendirildiyse bu size ağır bir sorumluluk olarak gelir. Bilgisayardan çok fazla anlamıyorsanız problem olur. Sizin müdür olmanızı teklif edenlere ve size güvenenlere karşı mahcup olma yani bu işi yapamama riski vardır.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:11-15, Lisans, Okul müdürü, İlçe merkezi)

Y4: “Olumsuz açıdan birçok şey sayılır aslında. Yaptığımız asil olanlarla aynı ama aldığımız ücret kadro doluyorsa ek ders 18 saat olarak veriliyor. Bunu haksızlık olarak kabul ediyorum. Bu görevi gönüllü olarak yapsam da sorumluluk almış olmak bazen beni rahatsız ediyor.” (Yaş:20-30, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y5: “Olumsuz yönlerini sayarsam yaptığım iş yönetmelikte yöneticilikten sayılmadığından ek puan getirmiyor. Okul müdürün asilse görevlendirilen yardımcısına farklı bakıyor. Geçici olduğundan öğretmenliğe geri döndüğünüzde sıkıntı yaşıyorsunuz. Hemen öğretmenliğe alışamıyorsunuz.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y6: “Karar alma ve inisiyatif kullanmada çekimserdir. Diğer paydaşların ona bakışı farklıdır. Hak etmeden bu göreve getirildiğini düşünebilirler ve onu kabullenmekte zorlanırlar. Asaleten atanan bir yönetici ise bu konuda daha rahat hareket edebilir.” (Yaş:50 ve üzeri, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y7: “Personellerin bakışı olumsuz yöndedir. Her an gidecek biri olarak görüldüğünden disiplini sağlamak zordur. İstediklerini yaptırmak kolay olmaz. Yönetici açısından önünü göremediğinden hedeflere ulaşmak zorlaşır.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y8: “Olumsuz tek yanı çalışma süresinin net ve kesin olarak belli olmamasıdır. Bu durum idareciliği yapan bizleri endişeye sokmaktadır.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y9: “Vekâleten, geçici görevdeyseniz, biri o kuruma dört yılına görevlendirilene kadar görevi sürdürürsün. Her an bir başkası görevlendirilebilir. Bu sürenin kısıtlı olması verimi düşürür.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y10: “Verilen görevi sahiplenmediği için bulunduğu konumda da özverili çalışamaz ve bundan dolayı yeteri kadar verimli olamaz. Kurum kültürü oluşmasını önlemesi ve idarecilerde aidiyet duygusunun gelişmesini engellemesidir.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

4.4. Okul Çalışanlarının Vekâleten Atanmış Veya Geçici Görevlendirilmiş Okul Yöneticisine Karşı Bakış Açıklarına Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan idareciler okul çalışanlarının kendilerine karşı bakış açılarının çoğu zaman olumlu olmadığını genelde olumsuz olduğunu ifade etmiştir. Olumlu açıdan katılımcıların 5’i sadece geçici anlamda konumunuzdan dolayı saygı duyulduğu, ast-üst ilişkilerinin daha yumuşak olduğunu, iletişimin daha esnek olduğunu, hizmetliler ile çok problem yaşamadıklarını belirtmiştir. Olumsuz yönden katılımcıların 9’u çeşitli sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Bu olumsuzluklar öğretmen personelin kabullenmediği, tartışma yarattığı, geçici yöneticiyi pek kaile almadığı, saygınlığın ve disiplinin sağlanamaması vb. maddelerdir.

Katılımcıların vekalet ederek veya kısa süreliğine yöneticiliğe görevlendirilmelerinin okuldaki personel tarafından nasıl karşılandığını şu şekilde ifade etmişlerdir:

Y1: “a: Aynı okulda müdür yardımcısı olduğumdan benim görevlendirmeme aslında olumlu bakıldı. Başka bir kurumdan birinin gelmesi istenmedi.”

b: Öğretmenler geçici bir pozisyonda görev yaptığımdan bazı konularda esnek hareket ediyorlar. Otoriteyi sağlamakta ara sıra güçlük çekiyorum.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y2: “a: Öğretmen ortamında sıkıntı yoksa yöneticinin asil veya geçici olması problem olmuyor. Önemli olan o yöneticinin personelle olan iletişimidir. Bu konuda çalışanların bazıları görevi geçici veya kalıcı olarak yapmana bakmaz, işini nasıl yaptığına bakar.

b: Genel olarak personelle bir problem yaşamadım. İlk geldiğimde birbirimize ortam olarak alışma süreci oldu. Küçük çaplı tartışmalar yaşasak da seviye her zaman korundu. Ama hizmetliler üzerinde otorite kurmak beni çok yordu.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:6-10, Lisans, Müdür yardımcısı, İlçe merkezi)

Y3:” a: Okulda çalışan her bir kişinin amiri aslında müdürdür. Okul müdürünün geçici olması ortamı biraz olumlu etkiler. Çünkü vekil müdürler bazı kurallarda kadrolu müdürlere göre esnek davranabilir. Bu da öğretmen ortamını olumlu etkiler. Personelin müdürü sevmesini sağlar. Ast-üst ilişkileri yumuşaktır.

b: Okul çalışanları öğretmenler ve hizmetlilerdir. Öğretmenler size torpille buraya geçici müdür oldu gözüyle bakabilir. Ama bunu sözle ifade etmez, hareketleriyle sizi kaile almamayı tercih edebilir. Hizmetliler ise siz geçici misiniz kalıcı mısınız gibi sorularla sizi küçük görmeye çalışıyor olabilir.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:11-15, Lisans, Okul müdürü, İlçe merkezi)

Y4: “a: Öğretmen arkadaşlarımla bakış açıları bana karşı pek olumlu değil. Aralarında daha önceden tartışma yaşadığım öğretmenler de var. Hizmetli açısından sorun yaşamıyorum bana amiri olduğum için gerektiği gibi davranıyor. Saygıda kusur etmiyor, görevini yapıyor.

b: Yaşımın genç olması itibariyle disiplin ve otorite açısından sorunlar yaşıyorum. Bazı öğretmen arkadaşlar benim yönetici olmamı istemiyordu. Kendilerine teklif edilmiş olsaydı asla bu fırsatı kaçırmazlardı. Kimileri ise bu görevi geçici olarak yaptığım için evrak memurluğu gibi görüyor, amiri gibi davranmıyor.” (Yaş:20-30, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y5: “a: Çok olumlu şeyler söyleyemem. Çünkü nasıl olsa gelip geçici bir yönetici olduğunuzu tüm personel biliyor. Ben aynı kurumda öğretmen olarak çalıştığım için öğretmen arkadaşlarla çok büyük problemler yaşamadım. Birbirimizi tanıdığımız için sanırım kabullenme hızlı oldu.

b: Olumsuz açıdan göreve başladıktan birkaç ay sonra bazı öğretmen arkadaşlarım kural dışı şeyleri gözardı etmemi yani onlara tolerans göstermemi istedi. Bende yapmadım. Bu nedenle öğretmen arkadaşlarla ilişkilerim bozuldu. Okulun İŞKUR temizlik elemanlarıyla ve kadrolu hizmetlisiyle bir problem yaşamadım.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y6: “a: Eğer okul personeli ile iletişimin kuvvetliyse çok sorun yaşamazsın. Onlar da bir şekilde geçici de olsa senin yönetici olduğunun farkındalardır.

b: Diğer paydaşların ona bakışı farklı olur. Hak etmeden bu göreve getirildiğini düşünebilirler ve onu kabullenmekte zorlanırlar. Kabullenme olmadan da sizin isteklerinize ve görüşlerinize saygı göstermeleri mümkün değildir.” (Yaş:50 ve üzeri, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y7: “a: Okul personelinin bu tip görevlendirilen idarecilere torpilli gözüyle baktığından olumlu yanı yoktur.

b: Disiplini sağlamak zordur. Hedefleri gerçekleştirmek için gereken ek görevlerin yapılması konusunda düzeni sağlamak zorlaşır. Gidecek gözüyle bakıldığı için saygınlığı sağlamak zorlaşır.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y8: “a: Öğretmen arkadaşlarla daha önceden de birlikte aynı okulda çalıştığımızdan bir sıkıntı yaşamadık. Bu açıdan olumlu oldu.

b: Nasıl olsa yerine biri atanacak düşüncesi çalışma arkadaşları arasında yapılacak etkinliklerin isteğini azaltmaktadır. Bu konuda rahat tavırlar sergilemeleri rahatsız edici oluyor.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y9: “a: Çok olumlu bir tarafını göremiyorum.

b: Görevlendirilen her an gidebilir, gönderilebilir düşüncesi ile bakılabilir. Sahiplenilmez. Ayrıca yerine biri görevlendirilene kadar denirse yerine biri gelene kadar görevini yapar. Bu şekilde değilse her altı ayda bir teklif edilecek mi, onaylanır mı, yerine başkası mı teklif edilir vb. durumlar söz konusudur.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y10: “a: Vekâleten veya geçici görevlendirilmenin çalışanların bakış açısında etkisi olacağını düşünmüyorum. Çalışan personelle olan iletişimine bağlı olduğu kanaatindeyim.

b: Olumsuz olarak örnekleyebileceğim bir durum yoktur.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

4.5. Okul Yöneticisi Atama Usül Ve Kriterleri Hakkında Öneriler

Araştırmaya katılan vekaleten görev yapan veya geçici olarak idareciliğe görevlendirilen yöneticilerin atama usül ve kriterleri hakkındaki önerileri 6’sı mülakat ve yazılı sınav olması gerektiği yönünde, 4’ü mülakat olmasını istememekte ve sadece yazılı sınavı yeterli olduğu yönündedir. Öneriler arasında 8 yılda bir rotasyon olması, EK-1 ölçütlerine göre değerlendirmelerin devam etmesi, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kadrolaşması, liyakatın mutlaka olması, atamalarda şeffaf olunması vb. maddeler yer alır.

Katılımcıların okul yöneticisi atama usül ve kriterlerine ait görüşleri şu şekildedir:

Y1: “Liyakat-sınav-mülakat değerlendirilmesi yapılmalı, yeni bir yönetmelik hazırlanmalı, sendikalar geride durmalı.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y2: “Eğitim kurumlarına müdür veya müdür yardımcısı atama şekli hem mülakat hem de sınavla olmalıydı. Şu an ki sistemde gayet uygun buna. Ama çeşitli ek maddeler eklenebilir. Vekâleten veya geçici görev yapanların hizmeti puan alarak hesaplanması gerekir. Bu konuda haksızlık var.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:6-10, Lisans, Müdür yardımcısı, İlçe merkezi)

Y3: “Yönetici olmak isteyenler sınava tabi tutulsun ama sınav konuları değişsin. Mevzuat ve genel kültür bunun için yeterlidir. Mülakata gerek yoktur. Çünkü mülakat bana göre torpili artırır.” (Yaş:40-50, Kıdem yılı:11-15, Lisans, Okul müdürü, İlçe merkezi)

Y4: “Atama kriterleri aslında değişmeli. Mesela en az 8 yıllık öğretmen olma şartı getirilmeli ve en az 2 yıl yöneticilik yapmış olmak şartı olmalı ki deneyimli kişiler hak ettiği yerlere gelsinler. Yoksa okul yönetiminde büyük sıkıntılar çıkmaya başlayacak.” (Yaş:20-30, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y5: “Aslında geçici görevlendirme durdurulmalı ama maalesef ihtiyaç dolayısıyla mem bunu yapmak zorunda kalıyor. Kriter olarak da adamı olan değil bu işi gerçekten yapabilecek olan atanmalı. Sınav mutlaka olmalıdır. Ekstra olarak mülakata da gerek vardır. Vekâleten ve geçici görevler mutlaka yöneticilikten sayılmalıdır.” (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy)

Y6:” Bence okul yöneticisi atanırken merkezi yazılı sınavla alınmalı ve her sekiz yılda rotasyon olmalıdır. Mülakat kesinlikle kaldırılmalıdır.” (Yaş:50 ve üzeri, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y7: “Müdür yardımcılarını eğitim yönetimi konularını da içeren yazılı sınav ve Ek-1 ‘in ortalamasının alınmasıyla puan usülüne göre yapılmalıdır (%50-%50). Müdürlük ataması ise en az bir yıl müdür yardımcılığı yapmak şartıyla eğitim yönetimi konularını da içeren yazılı sınav- ek- ‘in ortalamasının

alınmasıyla (%40-%40) ve beraberinde adaletli bir mülakat sürecinden geçirmek kaydıyla (etkisi %20) olarak ilk atamalar yapılmalı ve 1 kere atandıktan sonra okul değişiklikleri ek-1'e göre yapılmalıdır. Yöneticilik idari hizmetler sınıfına geçirilmelidir." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y8: "Yazılı sınav ve ek puanla atama olmasını isterim. Ancak başvuruların açık olmasını puan listesinin il milli eğitim müdürlüğü tarafından yayınlanmasını isterim." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Okul müdürü, Köy)

Y9: "1.Proje okullar ve doğrudan bakanlığa bağlı müdürlükler dışındaki okullarda mülakat kalkmalı. Proje okullarında da mülakat puanının etkisi %10 dan fazla olmamalı. Kalan %80-90 ise sınav +ek olmalı. 2.İlk girişte yazılı sınav+ Ek 1 puanı ile atama yapılmalı. Yazılı sınav ve Ek-1 puanının ağırlığı eşit olmalı. Çünkü çalışılıp sınavdan 100 de alınabilir. Fakat 100 alan belki müdür olabilir fakat idareci olmak farklı bir durum. Tecrübe ve bu süreçteki kazanımlar mutlaka değerlendirilmeye alınmalı. O da EK dir. 3.Yer değiştirme de şu anki ek -1 puanı ile yer değiştirme devam etmeli." (Yaş:40-50, Kıdem yılı:21 ve üzeri, Lisansüstü, Okul müdürü, Köy)

Y10:" Liyakata dayalı bir sistem kurmak adına yönetici görevlendirmede yazılı sınavın etkisini mülakata oranla artırmak daha da faydalı olacaktır. Mülakatın şeffaf olması bu konuda artılar getirecektir." (Yaş:30-40, Kıdem yılı:1-5, Lisans, Müdür yardımcısı, Köy).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu bölümde, yapılan araştırmaya göre elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

- ✓ Vekâleten atama veya geçici görevlendirmenin boş kalan kadrolara veya izinde olan yöneticilerin yerine 6 ay ile 1 yıl arasında süreyle yapıldığı dile getirilmiştir. Bu atama şeklinin ilçe milli eğitim müdürlüğünün teklifi üzerine valilik oluruyla gerçekleştirildiği ve görevin kısa süreliğine geçici olarak yapıldığı belirtilmiştir.
- ✓ Geçici bir süreyle ataması yapılan öğretmenler eğer kendi çalıştıkları kuruma görevlendirildiyseler çoğunlukla bu görevi istekli olarak yaptıkları ve diğer okul personelleri tarafından amir olarak kabul görmeleri daha kolay olduğu çıkan sonuçlardandır.
- ✓ Vekâlet veya geçici görev yoluyla idarecilik yapan öğretmenlerin çoğunluğu asil olarak atanmak istediği; çok az bir kısmının ise sorumluluk, uzun çalışma saati vs. gibi problemlerden dolayı aseleten atanmak istemediği ortaya konulmuştur.
- ✓ Geçici olarak görevde olan yöneticiler bu atamanın olumlu yönlerinin az olumsuz yönlerinin daha çok olduğunu ifade ettiği için kısa süreliğine bir idari görevi yürütmenin birçok sorunu beraberinde getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.
- ✓ Vekâlet ederek veya geçici olarak yapılan yöneticiliğin olumlu taraflarının onlara idarecilik anlamında tecrübe kattığı, öğretmenliği değil de yöneticiliği sevdikleri, okula ve personele farklı bir bakış açısı kazandırdığı sonucunu çıkarmıştır.
- ✓ Geçici süreyle ifa edilen bu görevin olumsuz yönlerinin aslında daha çok olduğu yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Ek ders mağduriyetleri, ek-1 ölçütünde hizmet sürelerinin dahil edilmemesi, okul personeli tarafından kabul görmeyişi vb. sorunlar elde edilen sonuçlar arasındadır.
- ✓ Okul öğretmenlerinin geçici görevlendirilen yöneticiye karşı umursamaz tavırlar sergilediği ve yapılacak çalışmalara ile ek görevlere istekli olarak katılmadığı belirtilerek öğretmen ortamında sıkıntılar yarattığı ifade edilmiştir. Hizmetli yani yardımcı personel yönünden ise genellikle problem yaşanmadığı ve amirin çabuk kabul görüldüğü çıkan sonuçlardandır.
- ✓ Okul yöneticiliği için önerilen modeller birbirine yakındır. Çoğunluk yazılı sınav ve sözlü sınavın olmasını, liyakatın ön planda tutulmasını, torpilin ve sendikanın devreye girmemesi gerektiği düşüncesini ortaya koyarak şeffaf bir atamanın yapılmasını uygun görmüştür.
- ✓ Katılımcılar tarafından geçici görevlendirme, vekâleten görevlendirmelerin artık son bulmasını idareciliğin eğitim öğretim hizmetlerinden alınıp genel idareci hizmetleri sınıfına konulmasının atılması gereken gereken en önemli adım olduğu belirtilmiştir. Yani idareciliğin kadrolaşması ve öğretmenliğe dönüşlerin olmaması, bir meslek olarak kabul edilmesi gerektiği sonucunu ortaya koymuştur.

- ✓ Her yeni dönem veya yıl içerisinde görevlendirme sürem dolacak endişesi taşıyan ve öğretmenliğe geri dönmek istemeyen birçok yönetici bu durumda mağdur olduğunun altını çizmiştir. Bu durumda yapmak istediği çalışmaları yarım kalan idareciler üzüntü yaşamaktadır.
- ✓ Katılımcılara göre bu görevin geçici olması kuruma aidiyet ve göreve aidiyet duygusunu azaltmaktadır. Bu durumda verimli ve istekli bir çalışma ortaya konulamamakta eğitim yönetiminde sorunlar ve krizler baş göstermektedir.
- ✓ Geçici göreve gelen bir yönetici olarak sürekli idareci değişen bir okula görevlendirildiyse kurum kültürü oluşturmanın zor olduğu, öğretmenlerle etkili iletişimin uzun zaman aldığı ortaya konulmuştur.
- ✓ Bazı katılımcılara göre ise idareciliği geçici veya asaleten yapmak önemli olmadığı, önemli olanın o süre içerisinde görevi etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek olduğu belirtilmiştir. Bu kanıda olan yöneticiler için görevi kısa süreliğine yapmak problem oluşturmamaktadır.
- ✓ Katılımcıların genel görüşü asil olarak atanmak istedikleri ve görevlerini sahiplenerek endişesiz olarak yerine getirmek istedikleri yönündedir. Kurumundaki öğretmenler tarafından kabul görmek için kalıcı olmaları gerektiği, böylece eğitim hedeflerine daha kolay ulaşılacağı çıkan sonuçlar arasındadır.
- ✓ Katılımcılara göre okul yöneticiliği ikinci bir görev olmaktan çıkarılıp meslekleşmelidir. İlk defa yönetici olacak adaylar için yazılı sınav ve mülakat yapılmalı, diğer yöneticiler içinde EK-1 değerlendirmesi ile yöneticilik görevinin hak edilen yere göre devamı sağlanmalıdır.

Ekinci (2010), yaptığı araştırma sonucu vekaleten sürdürülen yöneticilik görevinin uzun süren projelerin devamının sağlanmasını engellediğini, görevi benimseme noktasında olumsuzluk yarattığını ve vizyon geliştirilemediğini dile getirmiştir. Geçici bir sorumluluk olarak görülen görevlendirme yöneticilik birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmalar kısa süreli görevlendirmelerin yönetsel ve planlama yönünden olumsuzluklara neden olduğunu bizlere göstermiştir. Benzer sonuçlar mevcut araştırmamızı da destekler niteliktedir.

Bozdoğan'ın (2018) yapmış olduğu değerlendirmeye göre okul yönetimi uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmeli, lisans eğitiminde okul yönetimine dair dersler verilmeli, eğitim yönetiminde lisansüstü eğitimi almış olma ön şartı konulmalıdır. Pelit'in (2013) araştırmalarına göre ise ülkemizde yönetici olarak atanma şartları arasında yönetici eğitiminden geçmek yoktur ve yöneticiler öğretmenler arasından seçilmektedir. Bu da yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesini engel oluşturmaktadır. Mevcut araştırmamızda yöneticiliğin meslekleşmesi öne çıkan öneriler arasında yer almaktadır.

Yüce 'a (2019) göre okul yöneticilerinin maaş ve özlük hakları iyileştirilmeli, aldıkları sorumluluğa ve yapmış oldukları işe göre bir değerlendirme yapılmalıdır. İlgili araştırma sorumlulukların yanında yetkinin az kaldığını da ortaya koymuştur. Araştırmamızda da sorumluluğun fazla olduğu katılımcıların çoğu tarafından dile getirilmiştir.

Öğretmenlerin geçici görevlendirme konusundaki bakış açıları incelendiğinde büyük çoğunluğunun bu görevlendirmeden memnun olmadığını, aidiyeti ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini görmekteyiz. Kurtul'un (2019) araştırma sonuçları buna benzer nitelik taşır. Çeşitli çalışmalara göre ise bu uygulamanın mesleki verimliliği arttırdığı ve sosyal hayatlarını zenginleştirdiği monotonluğun engellediği, değişim ve yenilik getirdiği de olumlu tarafları olarak saptanmıştır. Buna benzer olumlu yönler araştırmamızın sonuçları arasındadır.

Köse'nin (2017) yaptığı araştırma müdür yardımcılarının veya müdürlerin işin öğretmenlikten gelmesi gerektiği, başka kurumlardan yönetici atanmasına öğretmenlerin olumsuz baktığı, öğretmenlerin bu durumdan kaynaklı idareciyle çatışma yaşadığı, görevlendirmelerde liyakata bakılmadığı, müdürlerin eğitim yönünden yetersiz oluşu, yöneticiliğin geçici görev olmasını, özellikle müdür yardımcılarının amir olarak görülmeşi yöneticilerin karşılaştıkları problemler olarak ortaya koymuştur. Buna benzer sorunlar araştırmamız sonucunda da bulunmaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticisi atama usul ve kriterlerine yönelik aşağıdaki öneriler yapılabilir;

- ✓ Yöneticilik geçici görevlendirmelerde veya vekâleten atamalarda aranan şartlar arasında birinci öncelik asaleten atama şartlarına uyulması olmalıdır. Bu sayede gerçekten yöneticilik yapmak isteyen ve azami yeterliliğe sahip kişiler tarafından idarecilik yapılır ve okul yönetiminde kalite artar.

- ✓ Geçici görevlendirme (şehirin ücra yerlerindeki kurumlarında boş kalan kontenjanlar için veya aylıksız/uzun süreli izinde olanların yerine) istisnai durumlarda yapılmalı, kadro boş olduğunda ise vekâlet ataması mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde okul yönetiminin iş ve işlemleri sekteye uğramayıp kamu işlerinde düzen ve devamlılık sağlanabilir.
- ✓ Vekâleten atanma veya geçici görevlendirmede yaşanan ek ders problemi ortadan kaldırılmalı ve asaleten yöneticilerin aldığı ek dersi geçici olarak görev yapan idarecilerin de hak etmeleri gerekmektedir. Bunun için ek ders yönetmeliğinde ilgili değişiklik ve düzenleme yapılmalıdır.
- ✓ Geçici görevlendirme yoluyla veya vekâlet etmek suretiyle görevde olan idarecilerin görev yaptıkları hizmet süreleri yöneticilik görevi olarak sayılmalıdır ve idarecilik EK-1 ölçütünde puanlamaya dahil edilmelidir. Bu konu hakkındaki mağduriyetleri giderilmelidir.
- ✓ Bu yolla gerçekleştirilen atamalar en az 2 yıl süreyle yapılmalı ve idarecinin 6 ay gibi kısa süre için düzeninin değişmesi, öğretmenliğe dönüşü vs. gibi sorunlar göz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle idarecinin okul için yapmak istediği çalışmalar yarım kalmayacaktır.
- ✓ İdarecilerin gösterdikleri performans değerlendirilmeli ve yazılı sınava giren yöneticilere bu performans değerlendirmesi ek avantaj sağlayacak düzeyde puanlamaya katkı sağlamalıdır.
- ✓ Öğretmen ve diğer personelin tutum ve davranışları geçici de olsa amir konumunda olan yöneticiye karşı her zaman olumlu yönde olmalı, yapılması istenen görev ve çalışmalar eksiksiz yerine getirilmelidir.
- ✓ Bir başka açıdan baktığımızda bu atama ve görevlendirme şekli ülkemizdeki yönetici eksikliğinin giderilmesi ve okul yönetiminin boş kalmaması için alınan bir önlemdir. Ancak önümüzdeki yıllarda her okula eğitim yönetiminde yüksek lisans eğitimi almış yöneticilerin sınav ve mülakat yoluyla atanması olması gerektirir.
- ✓ Eğitim kurumlarına yönetici olarak atanmak isteyenlerin yazılı sınav konuları ve bu konuların yüzde oranları değiştirilmelidir. Çözüm odaklı sorular, kriz yönetimine ve eğitim yönetimi-denetimi-planlamasına dair konular içerikte yer almalıdır.
- ✓ Asaleten atamalarda liyakat esas alınmalı, yöneticinin tecrübesi değerlendirilmeli, yazılı sınav puanı ile sözlü puan ortalaması alınarak oluşacak puan ile sıralama yapılmalıdır.
- ✓ Geçici olarak idarecilikte görev yapan öğretmenlere bir avantaj sağlanmalı ve öğretmenliğe döndürmek yerine boş kurumlara yönetici olarak tekrar görevlendirmesi yapılmalıdır.
- ✓ Yöneticilik yani okul müdür ve yardımcılığı artık meslek haline getirilmelidir. 4 yıllık asaleten atama yerine kadro verilerek özlük hakları yeniden düzenlenmelidir. Böylelikle kurumunu sahiplenen ve uzun süren çalışmalarını tamamlayan yöneticiler okullarında başarıyı artıracaktır.
- ✓ Geçici atamalar kaldırılmalı, boş kalan ücra okullara yöneticilik sınavına giren ve idareci olmak isteyen öğretmenler arasından zorunlu atama yapılarak kadrolar doldurulmalıdır. Bu şekilde açık kalan okul kalmamakla birlikte yöneticiler arasında 8 yılda bir rotasyon yapılarak yer değişikliği sağlanmalıdır.
- ✓ İdarecilik görevini olması gerektiği gibi taşıyamayacak bir personele verilmesi yönetimde ciddi sorunlar yaratarak kurum kültürünü olumsuz etkilemektedir. Eğitimde bu risk ortadan kaldırılmalı ve liyakat ile kariyerin belirgin olduğu bir sistemle görevlendirmeler ve atamalar yapılmalıdır.

Yönetici görevlendirmeye ihtiyaç duyulduğunda önceliğin kurum içindeki istekli olan öğretmenlere verilmesi, gönüllü olmadığı takdirde başka kurumdan bir öğretmenin görevlendirilmesi yapılmalıdır. Bu seçimde daha önceden idarecilik deneyimi olan öğretmenlerin tercih edilmesi yönetimi olumlu etkileyecektir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T.(2012) Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili), *Eğitim ve Bilim*, 37 (164) 159-175.

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.

Arıkan, G. (2007). Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(12): 1-30.
- Aslan, N. (2009). Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aygün, Ö. (2014). Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştığı olumsuz davranışlar, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. Ankara: Pegem.
- Balcı, A. (2008). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar 2008, Sayı 54, ss: 181-209.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Başar, H. (1998). *Eğitim denetçisi: rolleri, yeterlikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Başaran, İ. Ethem. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara, Ekinoks.
- Bozdoğan S. (2018). Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamada alternative paradigmlar ve liderlik algısına ilişkin bir değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*. 1(1): 52-66.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2) 249-274.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Drucker, P.F. (1995). *Gelecek için yönetim* (Çev. F. Üçcan), Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Education International (2007). *School Leadership Meeting: Meeting the Challenges of School Leadership in Secondary Educational Establishments*. England: Birmingham.
- Ekinci, A. (2010) İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Grundgesetz (1994). *Basic Law for the Federal Republic of Germany*.
- Günay, E. (2004). Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi (Ankara ili örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Lise müdürlerinin problem çözme becerisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160 (https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/guclu.htm)
- Hargreaves, A., Halász, G. & Pont, B. (2007). *School leadership for systemic improvement in Finland, A case study report for the OECD activity Improving school leadership*.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Kaşıkçı, B. (2015). Öğretmen ve müdür yardımcıları görüşlerine göre ilköğretim müdürlerinin yönetim becerileri (Sultangazi örneği), *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Y.K. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kesim, E. (2009). Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçyiğit, S. (2015). Ana sınıflarında kaynaştırma eğitimi uygulamalarına ilişkin öğretmen-rehber öğretmen ve ebeveyn görüşleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 4(1), 391-415.
- Köse A. (2018). Okul müdür yardımcılarının bakış açılarıyla okul müdür yardımcılığı görevi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*. 5(1),191-211.

- Kurtul E. (2019). Süreli görevlendirme uygulamasının okul yöneticilerinin performanslarını yordama düzeyi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MEB (2004). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:11.01.2004. Sayı:25243. (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2007). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yöneticilerinin atama yönetmeliği. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:13.04.2007. Sayı:26492. (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2008). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yöneticileri yönetmeliği. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:24.04.2008. Sayı:26856.(Erişim:03.03.2020)
- MEB (2009). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:13.08.2009. Sayı:27318. (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2013). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:04.08.2013. Sayı:28728. (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2014). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirmelerine ilişkin yönetmelik. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:10.06.2014. Sayı:29026. (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2015). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:06.10.2015. Sayı:29494. (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2017). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:22.04.2017. Sayı:30046 (Erişim:03.03.2020)
- MEB (2018). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. Resmî Gazete. Yayımlanma tarihi:21.06.2018. Sayı:30455. (Erişim:03.03.2020)
- Memduhoğlu, H.B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*. 176, 86-97.
- MineduFi-Ministry of Education Finland, (2007). Improving school leadership, Finland Country Background Report. Publications of the Ministry of Education, Finland.
- Mutlusoy, S. (2019). Okul yöneticilerinin yöneticilik görev sürelerinin sınırlandırılmasına ilişkin görüşleri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- NationalCollege (2012). National Qualification for Headship.Erişim adresi: <https://www.gov.uk/government/publications/national-college-for-school-leadership-framework-document>
- Necdet, K., Remzi Ç. ve Büşra B. (2018) PISA’da başarılı olan bazı ülkelerde okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve görevlendirilmesi, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (5)-150-152.
- Özdemir, S. (Ed.). (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özden, Y. ve Turan S. (2014). *Eğitim bilimine giriş*. 4. bs. Ankara Pegem Akademi Yayınları.
- Özmen, F., Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerinde yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 26.
- Pelit A. (2013). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, s.33-48.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307, 13-21.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin bazı başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1) :13-26.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, (6. Baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. (10.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Thody, A. (2007). School Principal Preparation In Europe. *International Journal of Education Management*, 21(1), 37-53.

Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe sözlük*. (10. baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu.

Uçak, Y. (2013). İlkokullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğine geri dönüşleri ile ilgili kaygı durumları, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Yeloğlu, D. (2008). Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüce İ. (2019). Okul yöneticilerinin seçilmesi ve çalışma koşullarının incelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Whitaker, K. S. (1996). Exploring causes of principal burnout. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 60-71.