



## **OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇME VE YETİŞTİRME UYGULAMALARINA YÖNELİK ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ\***

*Vedat AKTEPE\*\**

### **ÖZET**

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamaları üzerine, eğitimcilerin görüşleri doğrultusunda betimlemektir. Araştırma, okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi çalışmalarına rehberlik yapabilir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan toplam 20 eğitimci oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, okul yöneticisini seçme, okul yöneticisini yetiştirme ve okul yöneticilerinden performans beklentileri olarak üç bölümde ele alınmıştır. Seçme bölümünde 15, yetiştirme bölümünde 10 ve performans beklentileri bölümü ise 6 temadan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan eğitimciler genel anlamda, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamalarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Oysaki dünyada okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği, seçiminde ve yetiştirilmesinde çok titiz davranıldığı görülmektedir. Ülkemizde okul yöneticilerinin atanmasında uygulanan merkezi sınav sisteminin dünyadaki eğitim uygulamalarının çok gerisinde olduğu söylenebilir. Araştırmanın sonucuna bağlı olarak, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları önerilebilir.

**Anahtar kelimeler:** Okul yöneticileri, seçme, yetiştirme, uygulama, eğitimcilerin görüşleri.

---

\*Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

\*\*Yrd.Doç.Dr., Nevşehir Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, El-mek: vedataktepe@nevsehir.edu.tr



## **IDEAS OF EDUCATORS ABOUT APPLICATION OF NATIONAL EDUCATION MINISTRY ON CHOSING AND GROWING SCHOOL ADMINISTRATORS**

### **ABSTRACT**

The goal of the study is to describe the choosing and growing the school administrators of National Education Ministry (NEM) in accordance with views of educators. This study may be guide for NEM. Case study design was used for the current study. Researchers of the study involve 20 educators working at NEM institutions. Half-structured interview is used to collect data. Data are divided into three categories: Choosing the school administrator; growing the administrators; and performance expectations of the school administrators. Choosing part includes 15 themes whereas growing and performance expectations part include 10 and 6 themes respectively. Participants are of the opinion that the policy of NEM for choosing and growing administrators is insufficient. However, the policy about this subject is of higher importance all over the World. The exam systems run in our country is well behind its counterparts in the World. Results of the study show that school administrators may need to have a master's degree in school management.

**Key Words:** School Administrators, choosing, growing, application, the views of educators

### **GİRİŞ**

Gelişmiş ülkelerde, iyi yetişmiş bir okul yöneticisinin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Bugün artık, okul yöneticiliğinin son derece kritik bir görev olduğu dile getirilmektedir. Bursalıoğlu (2005:6) okul yönetiminin önemi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatma hedefinden kaynaklanmaktadır. Bu da, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul ve eğitim yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Bu şekilde okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. Okul yöneticilerinin belli bir yöneticilik eğitim programından geçmesiyle birlikte okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek olarak görülmesi sağlanmış olacaktır. Bu konuda Işık (2003:208) yöneticilik de öğretmenlik gibi bir meslek ise, okul müdürlüğünün de bir eğitimi olması gerekir. Böyle bir uygulama, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine hizmet edecektir. Bu bağlamda, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi, için Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme üzerine bir politika ortaya koyma ve geliştirme mecburiyeti vardır.

Yapılan araştırmalara göre (Karip ve Köksal, 1999; Memduhoğlu, 2007; Işık ve diğerleri, 2000) son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Okulların etkililiği ve başarısı, toplumun geleceğini doğrudan etkiler, bu açıdan bakıldığında okulların iyi yönetilmelerinin önemi büyüktür. 1998 yılında yayımlanan okul yöneticilerini atama yönetmeliği kapsamında okul yöneticilerinin atanma koşulları ve okul yöneticisi seçme sınavı ve okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin nasıl yapılacağına etraflıca belirlendiğini ve yapılan bu çalışmaların yönetici uygulamalarını olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda Işık (2003:210) okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014*



için okul müdürlerinin yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Zaman kaybedilmeden okul müdürlüğü yetiştirme programları uygulamaya konulmalıdır. Böyle yapılması beraberinde bilimselliği, kurumsallaşmayı ve standartlaşmayı getirecektir. Bu standartların ortaya konulamamasını Turan ve Şişman (2000), Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumunun bu güne kadar oluşturulmadığını belirtmektedir. Üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında işbirliği konusunda eksiklik olduğunu, yapılan hizmet içi eğitim kurslarının okul müdürlerinin iş yerinde karşılaştıkları taleplere cevap veremediğini ve daha çok teoriden oluştuğunu ve yönetici yetiştirme ile ilgili düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarının geliştirmeye ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadırlar (Korkmaz, 2005, Şişman ve Turan, 2004).

Ülkemizde eğitim ve öğretimin niteliğini arttırmak için, vakit geçirmeden okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulama ve politikalarının ele alınması ve gerekli olan çalışmaların yapılması gerekmektedir. 2010 yılında yapılan 18.Milli Eğitim Şurasında birçok konu karara bağlanmış olmasına rağmen uygulamaya yansımamıştır. Buna göre (www.meb.gov.tr):

- Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı,
- Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı,
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı geliştirilmeli,
- Okul yöneticisi moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumu üyeleri için etik liderlik davranışları sergilemeli,
- Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmesi,
- Okul yöneticilerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli,
- Maaş karşılığı ders saatleri yeniden düzenlenmeli veya genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalı,
- Öğretmen ve yöneticilerin ekonomik durumlarının iyileştirilmesi amacıyla her yıl kasım ayında bir maaş tutarında ikramiye verilmeli, ek ders ücretleri 12 TL'ye çıkarılmalı, görev aldığı projeler için ek ders ücreti tahakkuk ettirilmeli, yöneticilere ek ders ücreti yerine makam tazminatı ödenmeli ve ek ders ücretinin maaşlara yansıtılmasına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı,
- Okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalı,
- Okul müdürlerinin liderlik davranışı sergileyebilmeleri için yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmeli,
- Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır.

Okul yöneticisinin seçimi, yetiştirilmesi ve uygulamada yaşanan sorunların çözümü ile ilgili 2010 yılında yapılan 18.Milli Eğitim Şurasında kararlar alınmasına rağmen uygulamaya

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 9/2 Winter 2014



yansımamıştır. Okul yöneticisi, okul müdürü ve müdür yardımcısıdır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) okullara müdür ve müdür yardımcısı atamalarını yaparken sürekli yönetmelik (1985, 1986, 1990, 1993, 1995, 1998, 2003, 2009, 2013 yıllarında) değiştirmiş, eğitimciler arasında belirsizliler, kaygılar ve sorunlar yaşanmasına sebep olmuştur. Son çıkan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine (MEB, 2013) göre bir okula müdür ve müdür yardımcısı atanmanın şartlarını madde 5 ve madde 8’de şöyle açıklamıştır:

**Madde 5:**

(1) Yönetici adaylarında;

a) Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,

b) Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

c) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak,

ç) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük için en az beş yıl ve müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak,

d) Adli veya idari soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şartları aranır.

**Madde 8:**

(1) Eğitim Kurumu yöneticiliği sınavı, yazılı ve sözlü aşamalardan oluşur.

(2) Yazılı sınav, Bakanlık Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce merkezî sistemle yapılır. Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır.

(3) İller, boş eğitim kurumu yöneticiliklerini tüm adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde ilan eder. Adaylar, ilan edilen boş eğitim kurumları arasından atanmak istedikleri eğitim kurumlarından ilanda belirtilen sayıda tercihlerini yaparak başvuruda bulunur. Adayların yazılı sınav puanları ile Ek I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanları ilan edilir. Her boş eğitim kurumu yöneticiliği için yazılı sınav puan üstünlüğüne göre ilk altı aday sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip adaylar da sözlü sınava çağrılır. Yazılı sınav puanının %50’si, sözlü sınav puanının %30’u ve Ek I Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20’si alınarak belirlenen puan üstünlüğüne göre her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere üç aday belirlenir.

Madde 5’te belirtildiği üzere, okullara müdür olabilmek için yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle en az 5 yıl ve müdür yardımcılığı için en az 3 yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak yeterlidir. Madde 8 incelendiğinde okul müdürü ya da müdür yardımcısı olabilmek için, yazılı sınavdan 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan almak yeterlidir. Yazılı sınavda alınan puan üstünlüğüne göre ilk 6 aday sözlü sınava çağrılır. Ek 1 yönetici değerlendirme formuna göre hesaplanan puanların üstünlüğüne göre her eğitim kurum yöneticiliği için ilk 3 aday valiliklere sunulur.

“Bir okulun müdürü ne ise, okulu da odur” sözü bugün eğitimciler arasında sık kullanılan bir sözdür. Gerçekten kendini yetiştirmiş ve donanımlı bir okul müdürünün varlığı, o okul toplumu için önemlidir. Öncelikle okul müdürü, eğitim yönetimi ve okul yönetimi alanında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır. İnsan ilişkilerinde sorunlar yaşamaması için iletişim kurma kapasitesinin yüksek olması, demokratik tutum sergilemesi ve empati kurabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiğini, bu alanda yöneticiler yetiştirmek üzere üniversitelerde bölümler açılmasını 1962 yılında yapılan MEHTAP raporunda (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) önerildiğini Cemaloğlu (2005) belirtmektedir.

**Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 9/2 Winter 2014



Aradan uzunca bir süre geçmiş olmasına rağmen dünyada pek çok gelişmenin de yaşandığını düşünülürse, eğitim ve okul yönetimi alanında ülkede istenen seviyelere ulaşamadığı bir gerçektir. Okul yöneticisini seçerken bazı özelliklerin olmasına dikkat edilmelidir. Bir okul yöneticisinde bulunması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Okulun arzu edilen hedeflere ulaşabilmesi için, belli amaç ve politikalar belirlenmesinde ve belirlenen hedeflere ulaşılması için, belli stratejilerin oluşturulmasında lider rolü oynamalıdır.
- Okulunun kapasitesini ve içinde bulunduğu şartları çok iyi bilmeli, koyacağı hedeflerde ve yapacağı işlerde çevresiyle bütünleşebilmenin planlarını yapabilmelidir.
- Okulun bütün üyelerine eşit mesafede durmalı, okul üyelerine hak ettiği değeri vererek, adaletli bir yönetim tarzını benimsemelidir.
- Okulda yapılacak iş ve işlemlerde, demokratik bir yaklaşım sergilemeli, okul üyelerinin karara katılmasını sağlamalı, onların duygu ve düşüncelerini almalı, ondan sonra kararını vermeli ve kararlarını da uygulayabilmelidir.
- Yapacağı işlerde yararlılık unsurunu merkeze almalı; öğrenci, öğretmen ve veliye hizmeti daima önceliği olarak görmelidir.
- Millî eğitim mevzuatını, Türk tarihini, vatandaşlık bilgisini ve Türkçe anlam bilgisini iyi derecede bilmeli, çok okumalı ve iyi bir genel kültüre sahip olmalıdır.
- İletişim kurma becerisi yüksek olmalıdır.
- Sosyal yönlerinin gelişmiş olması gerekir.
- Problem çözme becerisinin olması şarttır.
- Yenilenen teknolojiyi takip etmeli ve üst seviyede kullanmalıdır.
- Bulduğu ortamda davranışlarıyla örnek olmalı, temel değerleri yaşama ve yaşatmada duyarlılık gösterebilmelidir.
- Öğretimde başarıyı yakalamak için uygun olan öğretim yöntem ve tekniklerinden faydalanabilmeli ve alternatif yöntem ve teknikleri kullanabilmelidir.
- Eğitim ve okul yönetimi alanında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Yönetim bilgisini beceriye dönüştürebilmelidir.
- Ulusal ve evrensel değerleri kişisel özellikleriyle bütünleştirebilmelidir.
- Mesleğinde sürekli kendini geliştirme arzusunda olmalıdır.

Alan yazın genel olarak değerlendirildiğinde, henüz bir meslek olarak görülmeyen okul yöneticiliğinin yukarıda belirtilen özelliklerle seçilmesi ve yetiştirilmesi gerekir. Ancak, okul yöneticilerinin bazı yönetici yeterlik alanlarına uygun olarak seçilemediği ve yetiştirilemediği ortadadır. Okul yöneticilerini atama işi en son 2013 yılında Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliğine göre okul yapılmaktadır. Araştırmacı da okul müdürlüğü yaptığı dönemlerdeki gözlemleri sonucunda böyle bir araştırmanın yapılması

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 9/2 Winter 2014



gerektiğini düşünmüştür. Okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yetiştirilmesi ve uygulamadaki performanslarından beklentiler bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme ve yetiştirme uygulamaları üzerine, okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda betimlenmesi bu araştırmanın amacıdır. İlgili alan yazında daha çok Türkiye, İngiltere, A.B.D. ve farklı ülkelerde okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması ve Türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği, Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler konularında çalışmalara rastlanmıştır (Akbaşı ve Balıkçı, 2013; Balyer ve Gündüz, 2011; Çelik, 2002; Chung, 2006; Çinkır, 2002; Korkmaz, 2005; Şişman ve Turan, 2004; Peterson, 2005; Trnavcevic&Vaupot, 2009). Okul yöneticilerinden beklentiler ve yeterlikleri konusunda yeterince araştırma bulunurken, okul yöneticisinin seçimi ve yetiştirilmesi üzerine araştırmalara az sayıda rastlanmıştır. Araştırma bu yönüyle yöneticiliğe ilk defa atanacak adaylar için ve yöneticilik görevini sürdürenler için önemli görülmektedir. Ayrıca araştırmanın yönetici seçme ve yetiştirme alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisini nasıl seçmektedir? Sizce okul yöneticisi nasıl seçilmelidir?
- Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisini nasıl yetiştirmektedir? Sizce okul yöneticisi nasıl yetiştirilmelidir?
- Okul yöneticisinin uygulamadaki performansından beklentileriniz nelerdir?

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizi konuları incelenmiştir.

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini (okul müdürü ve müdür yardımcısı) seçme ve yetiştirme uygulamaları hakkında okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin düşüncelerini belirlemeye yönelik nitel bir araştırmadır. Araştırmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, bir veya birkaç durumu kendi sınırları (ortam, zaman vb.) içinde bütüncül olarak analiz etmeyi kapsar (Kılıç, 2012:1596).Durum çalışmasının en önemli özelliği; bir durumun derinliğine araştırılmasıdır. Araştırmada konu irdelenirken, durumu tespit etmek üzere betimsel bir yaklaşım benimsenmiştir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Kırşehir Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda görev yapan 8 öğretmen, 6 müdür yardımcısı, 6 okul müdürü olmak üzere toplam 20 eğitimci oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak 11 öğretmen, 7 müdür yardımcısı ve 8 okul müdürü olmak üzere toplam 26 eğitimciyle görüşülmüş ancak 20'si gönüllü olarak katılımcı olmuştur. Nitel araştırma yöntemine uygun olarak amaçlı örneklem yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmış ve böylelikle araştırmanın çalışma grubu belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemeindeki amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:108). Bu amaçla çeşitlilik eğitimci ve okul türüne göre alınmıştır. Çalışma grubu anaokulu, ilköğretim, ortaöğretim ve bilim sanat merkezinden müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen sayısı oranına göre seçilmiştir. Araştırma 2011-2012 eğitim-

## Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



öğretim yılının ikinci yarısında gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin veriler Tablo 1 ve Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 1.**Çalışma Grubuna Alınan Eğitimcilerin Okul Türüne İlişkin Veriler

Okullar	Müdür	Md. Yrd.	Öğretmen	Toplam
Anaokulu	1	-	1	2
İlköğretim	4	3	3	10
Ortaöğretim	-	1	1	2
Bilim Sanat Mer.	1	2	3	6
Toplam	6	6	8	20

Eğitimcilerin çalıştığı okul türlerine göre dağılımı incelendiğinde 1’i anaokulu, 4’ü ilköğretim okulu, 1’i bilim ve sanat merkezi müdürü toplam 6 okul müdürü; 3’ü ilköğretim okulu, 1’i ortaöğretim okulu, 2’si bilim ve sanat merkezi müdür yardımcısı toplam 6 müdür yardımcısı; 1’i anaokulu, 3’ü ilköğretim okulu, 1’i ortaöğretim okulu, 3’ü bilim ve sanat merkezi öğretmeni olmak üzere toplam 8 öğretmen olmak üzere toplam 20 eğitimci çalışma grubunun oluşturmuştur.

**Tablo 2.**Çalışma Grubuna Alınan Eğitimcilerin Cinsiyetlerine İlişkin Veriler

Cinsiyet	Müdür	Md. Yrd.	Öğretmen	Toplam
Bayan	1	2	5	8
Erkek	5	4	3	12
Toplam	6	6	8	20

Çalışma grubuna katılan eğitimcilerin cinsiyetleri incelendiğinde 1’i bayan 5’i erkek toplam 6 okul müdürü; 2’si bayan 4’ü erkek toplam 6 müdür yardımcısı; 5’i bayan 3’ü erkek toplam 8 öğretmen olmak üzere toplam 8’i bayan, 12’si erkektir.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Karasar’ın (2007) belirttiği üzere “Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek”. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için bu yöntem kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce konuyla ilgili olarak ulusal ve uluslar arası alan yazın taranmıştır. Konuyla ilgili olarak daha çok okul yöneticisi yetiştirme model önerisi, eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi, okul yöneticileri profili, okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi ve okul yöneticileri için standartlar çalışmaları rastlanmıştır. Daha sonra görüşme formunda yer alması düşünülen maddeler tespit edilmiştir. Araştırmada eğitimcilere, ilk etapta bir adet yarı yapılandırılmış açık uçlu soru yöneltilmiştir. Soru şudur: Milli Eğitim Bakanlığının okul yöneticisi (okul müdürü, müdür yardımcısı) ve eğitim yöneticisi (milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı, şube müdürü) seçme ve yetiştirme uygulamaları nelerdir? Bu sorunun amacı, anlamı, kapsamı ve içeriğinin değerlendirmesini yapmak üzere dört öğretim üyesi, iki öğretim görevlisi, üç okul müdürü ile ön uygulamada görüşülmüştür. Bu süreç sonrasında elde edilen dönütlerden yararlanılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular şöyledir: 1) Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerini nasıl seçmektedir?

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



Sizce okul yöneticisini nasıl seçmelidir? 2) Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerini nasıl yetiştirmektedir? Sizce okul yöneticisini nasıl yetiştirmelidir? 3) yöneticisinin uygulamadaki performansından beklentileriniz nelerdir? Araştırma başlangıçta eğitim yöneticileri ve okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesine ilişkin eğitimcilerin görüşlerinin alınmasına yönelik iken, çalışmanın sonunda verilerin okul yöneticilerinin bu çalışmada, eğitim yöneticilerinin ise ayrı bir çalışmada ele alınmasının doğru olacağına karar verilmiş, eğitim yöneticileri ile ilgili veriler başka bir çalışmada ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada veriler daha önce de belirtildiği üzere 20 eğitimciden (6 okul müdürü, 6 müdür yardımcısı, 8 öğretmen) toplanmıştır. Veriler Şubat-Haziran 2012 tarihleri arasında okullarında katılımcılarla yapılan görüşmeler, okul müdürlüklerinden gerekli olan izin alındıktan sonra, uygun olan saatlere denk getirilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde veri kayıplarını önlemek amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış ve görüşmeler olduğu gibi bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılara bazı açıklamalarda bulunulmuştur. Buna göre, katılımcılara görüşmeler esnasında ses kayıt cihazının kullanılacağı belirtilmiş, istenirse bu ses kayıtlarının katılımcılar tarafından görüşme sonrasında dinlenebileceği, gerekirse istenmeyen kısımların kayıttan silinebileceği belirtilmiş, kendilerini rahat ve huzurlu hissedebilecekleri uygun bir ortam sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların araştırmacıdan etkilenmemesine özen gösterilmiş, araştırmacı ile katılımcı arasında güveni sağlamak için araştırmacının da daha önce öğretmenlik ve okul müdürlüğü görevlerini yapmış olduğu belirtilmiş ve böylece katılımcının görüşlerini içtenlikle açıklaması sağlanmaya çalışılmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Eğitimcilerin görüşleri çeşitli kavramlar ve temalar oluşturmak suretiyle içerik analizine tabii tutulmuş, bu kavramlar mantıklı bir biçimde ilişkilendirilmiş ve detaylı bir betimsel analiz yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008:228) içerik analizi yapılırken verilerin dört aşamada analiz edileceğini belirtmektedir. Bunlar: Verilerin kodlanması, kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanmasıdır.

Okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerinin analizinde ifadeler benzerliklerine göre gruplanarak tasnif edilmiştir. Buradaki amaç, verilerin doğru olarak yorumlanması ve açıklanmasıdır. Verilerin açıklamasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar hiçbir değişikliğe uğramadan doğrudan alıntılar yoluyla sunulmuştur. Bu alıntılarda katılımcıların gerçek adları kullanılmamış, kodlama yapılmıştır. Kodlama yöntemi, eğitimcilerden elde edilen verilerin üzerine katılımcı 1 (K1), katılımcı 2 (K2) şeklinde yazılarak düzenlenmiştir. Görüşme tekniğinden elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekansları verilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve buna uygun olarak temalara ayrılmıştır. Araştırmanın iç geçerliğini arttırmak için, araştırmada verileri toplama aracının hazırlanması, uygulanması ve ayrıntılı olarak analizi yapılmıştır.

### BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde okul yöneticisini seçme, yetiştirme uygulamaları ile performansından beklentiler üç ana başlıkta ele alınmıştır. Bunlar; a)Okul yöneticisini seçmeye ilişkin görüşler b)Okul yöneticisini yetiştirmeye ilişkin görüşler c)Okul yöneticisinin uygulamadaki performansından beklentilere ilişkin görüşler olarak Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Okul Yöneticisini Seçmeye İlişkin Görüşler

#### Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 9/2 Winter 2014





Okul Yöneticisini Seçmeye İlişkin Görüşler		f
1.	Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi seçme Politikası yetersizdir	13
2.	Sınava dayalı atamalar yapılmalıdır	12
3.	Belli bir süre müdür yardımcılığı Deneyimi olanlardan seçilmelidir	10
4.	Belli bir süre öğretmenlik yapmış olmalıdır	10
5.	Atamalar eğitim yöneticisi atamalarına göre Biraz daha adildir	7
6.	Kıdeme dayalı atamalar yapılmalıdır	
7.	Sürekli yönetici atama yönetmeliği değişmemelidir	8
8.	Merkezi sınav sonrasında tarafsız, adil Bir mülakat yapılmalıdır	11
9.	Öğretmenler arasında birtakım kriterlere uyanlar Yönetici akademi okullarında belli bir eğitimden Geçirilerek okul yöneticisi seçilmelidir	6
10.	Öğretmenler arasında birtakım kriterlere uyanlar Hizmet içi eğitimden geçirilerek okul Yöneticisi seçilmelidir	8
11.	Kişilik testleri yapılarak yönetici seçilmelidir	3
12.	Liderlik özelliği olmalı, insanları etkilemeli, Peşinden sürükleyebilmelidir	13
13.	Çalışma hayatındaki başarıları ve performansı Dikkate alınmalıdır	11
14.	Başarılı yöneticilerin yanında staj ve gözlem Yapmalıdır	9
15.	Okul müdürüne, müdür yardımcısını seçme hakkı Verilmelidir	5

Araştırmaya katılan eğitimcilerin verdiği cevaplar incelendiğinde, 15 maddede toplandığı görülmektedir. Katılımcılardan 13 tanesi Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini seçme uygulamasını yetersiz bulmaktadırlar. 13'ü okul yöneticisini seçerken, liderlik özelliğinin olmasını ve insanları etkilemesini beklemektedir. 12'si sınava dayalı atamayı desteklerken, 11'i sürekli yönetici atama yönetmeliğinin değişmesinden şikâyet etmektedir. 11'i çalışma hayatındaki başarıları ve performansın dikkate alınmasını, 10'u belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapmış olmayı, 9'u başarılı yöneticilerin yanında staj ve gözlem yapması gerektiğini ifade etmektedirler. Aşağıda konuyla ilgili olarak okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen görüşlerinden birkaçı kendi ifadeleriyle verilmektedir:

- “Sınava dayalı atamalar ve kıdeme dayalı atamalar zaman zaman değişerek yapılmakta böylece her kesim memnun edilmektedir. Sürekli atama yönetmeliği değişmekte, kriterler değişmektedir. Bu da birçok defalar mahkemelerden geri dönmektedir ve okulda çalışanlar arasında kaosa sebebiyet vermektedir (K4)”.
- “Okula yönetici seçmek sadece merkezi bir sınav yapmakla veya kıdemi kriter olarak almakla olmaz. Bu yeterli olmamaktadır. Kişilik testleri yeterlilik testleri ve eğitime alınmalıdır (K12)”.
- “Böyle bir politikası yoktur. Testte belli bir başarının üzerinde olan öğretmenler yönetici olabilmektedir. Belli bir başarının üzerinde olan öğretmenler eğitime alınmalıdır. Bu eğitimde

#### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



*başta iletişim becerisi olmak üzere okullarda karşılaşılan problemlerim çözümü konusunda eğitimler verilmelidir (K13)”.*

- Katılımcılardan biri “Okula yönetici seçme uygulaması yetersizdir, okul yöneticisi bilgi, beceri ve mevzuata sahip olanlar arasından seçilmelidir. Sınava dayalı ve alanı ile ilgili konularda hizmet içi eğitim almış donanımlı eğitimcilerden ve Belli bir süre yöneticilik yapmış olanlardan seçilebilir (K14)” diğeri biri ise “Müdür yardımcısı olmayan birinin doğrudan müdür olması bana çok doğru gelmiyor. Okul yöneticisi olmak için belki bir sınav olabilir akabinde tarafsız bir mülakat ve stajyer yöneticilik modeli getirilebilir (K15)” şeklinde görüşlerini belirtmektedirler.

Türk eğitim sisteminde yıllardan beri sürdürülen temel anlayış, öğretmenliği yapanlar, okul yöneticiliği de yapabilir düşüncesidir. Oysaki gelişmiş ülkelerde artık profesyonel yöneticilik ve uzmanlık ön plandadır. Yapılan araştırmalarda (Turan ve Şişman, 2000; Karip ve Köksal, 1999; Okçu, 2011) Türkiye’de eğitim yönetimi alanının özel bir uzmanlık alanı olarak kabul gördüğünü söylemenin zor olduğu; yöneticiliğin geçici bir görev olarak görüldüğü, meslekte asıl olan öğretmenliktir geleneksel anlayışı uzun yıllar boyunca devam ettiğini; halen bu geleneksel anlayışın sürdüğünü ve eğitim yöneticilerinin kendilerini eğitim ile değil deneyim ile yetiştirdiklerini belirtmektedirler. Amerika’da okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü veya doktora dereceleri bulunmaktadır. Okul müdürlerini yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirme ve liyakat ilkelerini benimseyen İngiltere, aynı önemi müdürlerin hizmet içinde yetiştirilmelerine de vermektedir (Balyer ve Gündüz, 2011).

1998’den beri uygulanan merkezi sınavla okul yöneticisi seçme ve atamaları kısmen de olsa ülkemiz açısından bir ilerleme olarak değerlendirilebilir. Ancak, çağdaş dünyanın profesyonel ve uzman yöneticisini seçmek sadece bir merkezi sınav yapmakla mümkün olamamaktadır. Yapılan araştırmalarda (Okçu, 2011; Trnavcevic ve Vaupot, 2009; Peterson, 2002) Müdür adaylarının seçiminde, adayların özgeçmişi, mesleki başarıları (ödül, yayın vb.) ve referans mektupları dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir. Eğitim yöneticisinin görevine başlamadan önce eğitim yöneticisi yetiştirme programına katılımları sağlanmakta, programların da örgütsel ve yönetsel yapılar ile aile ve toplumun kültürel anlamda okuldan beklentileri üzerine yoğunlaşmaktadır.

**Tablo 4.** Okul Yöneticisini Yetiştirmeye İlişkin Görüşler

<b>Okul Yöneticisini Yetiştirmeye İlişkin Görüşler</b>	<b>f</b>
1. Milli Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticisi yetiştirme Uygulama ve politikaları yetersizdir	15
2. Okul yöneticilerine veya yönetici adaylarına Yüksek lisans düzeyinde eğitim verilmeli ve Devlet yüksek lisans eğitimini teşvik etmelidir.	13
3. Okula yönetici olacak adaylar üniversitelerde Lisans düzeyinde okul yöneticisini yetiştirme Programından geçerek gelmelidir	11
4. Başarılı yöneticilerin yanında staj ve gözlem Yapmalıdır	10
5. Okul yöneticileri hizmet içi eğitim yoluyla Yetiştirilmelidir	7
6. Dünyadaki eğilim ve uygulamalara bakılmalıdır	8
7. Teori ile uygulama arasında bütünlük sağlanmalıdır	5

#### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014*



8.	İletişim becerisi eğitimi verilmelidir	7
9.	Eğitimsel liderlik eğitimi verilmelidir	5
10.	Problem çözme becerisi eğitimi verilmelidir	8

Eğitimcilerin verdiği cevaplar incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini yetiştirmeye ilişkin görüşlerin 10 maddede toplandığı görülmektedir. 15 katılımcı Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisini yetiştirme uygulamalarının yetersiz olduğunu belirtmektedirler. Eğitimciler daha çok okul yöneticilerine veya adaylarına yüksek lisans düzeyinde eğitim verilmeli ve devlet yüksek lisans eğitimini teşvik etmelidir (13), okula yönetici olacak adaylar üniversitelerde lisans düzeyinde okul yöneticisini yetiştirme programından geçerek gelmeli (11), Başarılı yöneticilerin yanında staj ve gözlem yapılmalıdır (10), dünyadaki eğilim ve uygulamalara bakılmalıdır (8), okul yöneticileri hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelidir (7), problem çözme becerisi eğitimi verilmeli (8), İletişim becerisi eğitimi verilmeli (7) şeklinde düşüncelerini açıklamışlardır. Konuyla ilgili olarak eğitimcilerin görüşlerinden bazıları aşağıda kendi ifadeleriyle verilmiştir:

- Eğitimcilerden biri, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi yetiştirme uygulama ve politikasıyla ilişkili düşüncesini *“Okul yöneticisinin yetiştirilmesinde dünyada yaşanan temel eğilimler çok iyi analiz edilmeli, yetiştirme programlarında teorik bilgi ve uygulamalı bilgi arasında bir bütünlük sağlanmalıdır (K1)”* diğer bir katılımcı ise, *“Yönetici yetiştirme programları olmalıdır. Yöneticilerin sadece bürokratik işleri yapan birer personel olarak düşünülmesinden çok eğitimsel liderlik özelliklerini ön plana çıkaran programlar yöneticilere uygulanmalıdır (K7)”* olarak ifade etmişlerdir.
- *“Yönetici yetiştirme uygulama ve politikası MEB'in hiç olmadığı. Öğretmenler arasından birtakım kriterler uygulanarak seçilecek adaylar yönetici akademi okulu gibi okullarda eğitilerek veya hizmet içi kurslardan geçirilerek yöneticiler seçilebilir (K6)”*.
- *“Milli Eğitim Bakanlığı'nın yetiştirmeye yönelik politikası yoktur, sadece seçmeye yönelik politikası vardır. Okul yöneticisi, akademik açıdan tam donanımlı olmalıdır. En az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır. Dolayısıyla bakanlık mevcut yöneticileri bu konuda teşvik etmelidir (K10)”*.
- Katılımcılardan biri *“Üniversitelerde okul idareciliği bölümü olmalı ve iki yıllık formasyon derslerinden sonra sadece okul idareciliği üzerine eğitim veren fakülteler olmalı, bu fakültelerden mezun olan kişiler arasından idareciler seçilmelidir (K9)”*, bir diğeri *“Liyakat ve akademik düzey yöneticilerin seçiminde ve yetiştirilemesinde önem arz etmektedir ve hatta yöneticilikte başarılı olmuş sistemin tüm artı ve eksilerini bilen yöneticilerin yanında stajyer olarak çalışması ve gözlem yapması gerekir (K18)”* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Eğitimcilerin düşünceleri doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) okul yöneticisi yetiştirme politika ve uygulamalarının yetersiz olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri daha çok personel performansını geliştirmede, etkili iletişim becerilerini kullanmada, öğrenci performansını geliştirmede, okul gelişimini planlamada, eğitimde değişimi yönetme, liderlik stratejileri ve uygulamalarında hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar (Taşdan ve diğerler, 2013). A.B.D.'de hizmet öncesi yetiştirme esas alınmaktayken okul yöneticilerinin eğitim ihtiyacı Türkiye'de hizmet içi eğitim ile kapatılmaya çalışılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimi benimsemediğinden ataması yapılan yeni müdürler hizmet içi eğitim ile yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Hizmet içi eğitim çabaları, verilen kurs ve seminerler mevcut eğitim

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



yöneticilerinin çok azına hitap etmektedir. Ancak bu çabalara asıl balta vuran daha en başından eğitim yöneticisi yetiştirilmesinin bir politika olarak oluşturulamamış olmasıdır (Aykut, 2006:133). Okul yöneticisinin yetiştirilmesinde üniversitelerin eğitim yönetimi ana bilim dallarında açılan yüksek lisans eğitimi programlarını bitirmesi, başarılı olan okul müdürlerinin yanında staj eğitimi yapması neticesinde teori ve uygulamayı birlikte yürütmesini, yaşanan sorunlara çözüm üretmesini sağlayacaktır.

**Tablo 5.**Okul Yöneticisinin Uygulamadaki Performansına İlişkin Görüşler

Okul Yöneticisinin Uygulamadaki Performansına İlişkin Görüşler		f
1.	Liderlik özelliği olmalı, insanları peşinden sürükleyebilmelidir	12
2.	İşine gönül vermelidir	9
3.	Okulun her türlü fiziki ve ekonomik işlerini yürütmelidir	6
4.	Okuldaki öğretmen, öğrenci motivasyonunu sağlamalıdır	11
5.	Çalışma hayatındaki başarıları dikkate alınmalıdır	8
6.	Meslek ahlakı olmalıdır	10

Okul yöneticisinin uygulamadaki performansından beklentilere ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde, 6 maddede toplandığı görülmektedir. Liderlik özelliği olmalı, insanları peşinden sürükleyebilmelidir (12), Okuldaki öğretmen, öğrenci motivasyonunu sağlamalıdır (11), Meslek ahlakı olmalıdır (10), İşine gönül vermelidir (9), Çalışma hayatındaki başarıları dikkate alınmalıdır (8), Okulun her türlü fiziki ve ekonomik işlerini yürütmelidir (6). Katılımcılar, daha çok okul yöneticilerinin lider özellikli bir yapıya sahip olmasını ve insanları peşinden sürükleyebilmesini, öğretmen ve öğrencileri motive edebilmesini ve meslek ahlakının üst seviyede olmasını performans olarak beklemektedirler. Aşağıda konuyla ilgili olarak eğitimcilerin görüşlerinden birkaçı doğrudan kendi ifadeleriyle verilmektedir:

- “Eğitim işine gönül verenler yöneticilik yapmalı. Okul yöneticisi hastaneler gibi olmalı, eğitimden sorumlu yönetici ve okuldan sorumlu yönetici gibi. Okul sorumlusu yöneticiler okulun her türlü fiziki ve ekonomik işlerine bakmalı. Eğitim yöneticisi ise öğretmen ve öğrencilerin eğitimi motivasyonuvs sorumlu olmalıdır (16)”.
- Katılımcılardan biri “Çalışma hayatındaki başarıları dikkate alınmalıdır (K20)” diğeri ise “Okul yöneticisinin mesleki ahlakı üst seviyede olmalıdır (18)” şeklinde düşüncesini açıklamışlardır.

Eğitimciler daha çok, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin olmasını, öğretmen-öğrenci motivasyonunu sağlamasını ve mesleki ahlaklarının üst düzeyde olmasını önemsemektedirler. Okul müdürleri kaynak yönetimi, sürekli mesleki gelişim, okulun değerler sistemi ve eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde etkili bulunmuştur (Peker ve Selçuk, 2011:479). Okul yöneticisinin etki alanı (öğretmen, öğrenci, veli) elbette geniştir. Bunca beklenti göz önüne alındığında, etki alanlarına liderlik yapmak gerçekten kendini yetiştirmiş okul yöneticileriyle ancak mümkün olabilmektedir.Okul yöneticilerinin birçok sorunla doğrudan karşı karşıya kaldıklarını da varsayarsak işlerinin gerçekten zor olduğunu ve uzmanlık isteyen bir meslek olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Aydın (2003) okul yöneticiliğinin bir meslek sayılma nedenini şöyle izah etmektedir: Okul yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir, okul müdürlüğü hizmetini

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



herkes yerine getiremez, hizmet öncesinde bir eğitim görmüş olmak şarttır, belirli bir lisans ve sertifikaları kazanmış olması gerekir, okul müdürlüğüne girişte belirli bir sınavlar söz konusudur ve okul müdürleri uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadırlar.

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Sonuç olarak, *Okul yöneticisini “seçme” bölümü incelendiğinde*, 15 maddede görüşlerin toplandığı görülmektedir. Görüşler incelendiğinde, MEB’in okul yöneticisini seçme uygulamasının yetersiz olduğu görülmektedir. Bu konuda Çinkır (2002) Milli Eğitim Bakanlığı’nın uzun yıllardan bu yana uyguladığı okul yöneticisini seçme ve atama sistemini yenilemesi gerektiğini, merkezi sınavla yönetici atama biçimini terk etmesi gerektiğini okulları yöneten müdürlerin çağın gereksinimlerini karşılayacak bilgi ve becerilerle donatılmasının zorunluluk olduğunu belirtmektedir.

Eğitmcilerin çoğu merkezi sınava dayalı atamayı desteklemektedirler. Ancak tek başına sadece sınav yeterli değildir, bunun yanı sıra yönetici adayının liderlik özelliklerini de olması gerekmektedir. Çelik’e (2002) göre Gelişmiş ülkelerde okul müdürlerinin görevi profesyonel liderlik vasıflarını geliştirmek suretiyle okulda yönetim ve organizasyon süreçlerini planlama, uygulama ve değerlendirmektedir. Messick (2004) Yönetici nitelikleri ve liderlik özellikleri konuları sosyal bilimlerde en çok araştırma yapılan konuların başında yer aldığını, Trail (2000) ise okul müdürünün etkililiğini, öğretmen ve öğrencileri ilişkilerini duygusal olarak anlayarak onlara liderlik etmesine bağlamaktadır. Ülkemizde okul yöneticilerinin planlama, uygulama ve değerlendirmede liderlik özelliklerinin geliştirilmesi bir tarafa Milli Eğitim Bakanlığı sürekli yönetici atama yönetmeliği değiştirdiğinden istikrar bir türlü yakalanamamaktadır. Bu durum ise, okulun başarısını ve eğitim-öğretim atmosferini olumsuz olarak etkilemektedir.

Okula yönetici atarken dikkat edilmesi gereken hususlardan biri yönetici adayının önceki çalışma hayatındaki başarı ve performansına bakılmasıdır. Özmen ve Kömürlü (2010) yaptıkları araştırmada “Okul müdürlerinin kendilerinin de yönetici seçme ve atama sürecinin şeffaf olması ve performansa dayalı olması yönünde görüş taşıdıklarını göstermektedir”.Belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapmış olması hususu da önemsenmelidir. Aynı zamanda başarılı okul yöneticilerinin yanında gözlem ve uygulamalı olarak staj eğitimi alması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar (Yee, 1997; Carter, 1994) Amerika Birleşik Devletleri’nde, Connecticut Üniversitesi yönetici yetiştirme programı aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerliği zorunlu görmektedir; Fransa’da okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yönetici yetiştirme programı süresince okul stajına büyük önem verilmektedir.

*Okul yöneticisini “yetiştirme” bölümü incelendiğinde*, 10 maddede görümlerin toplandığı görülmektedir. Görüşlere bakıldığında, MEB’in okul yöneticisini yetiştirme uygulamasının yetersiz olduğu görülmektedir.“YÖK ve MEB. İşbirliği ile üniversitelerde “Eğitim Yöneticisi Programı” belirli kriterler getirilerek, yeterli sayı ve nitelikte öğretim üyesi bulunan büyük şehirlerdeki eğitim fakülteleri bünyesinde ilave olarak okul yöneticisi yetiştirme sertifika programlarının açılması sağlanabilir. Mevcut eğitim yöneticileri (özellikle sınav sonucuna göre yeni atananlar) bu merkezlerde “Eğitim ve Okul Yöneticiliği” konusunda hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır (Okçu, 2011:263). Eğitim yönetimi alanında okul yöneticileri yüksek lisans yetiştirme eğitimi almalıdırlar. Devlet bu yetiştirme eğitimi teşvik etmeli ve desteklemelidir. Lisans düzeyinde eğitim yönetimi programları tekrar açılmalı, eğitim ve okul yöneticileri bu programları bitirdiğinde yönetici olarak atanabilmelidir. Mevcut okul yöneticilerinin tamamı hizmet içi eğitime alınmalı ve eğitim yönetimi alanıyla ilgili olarak bilgi ve becerileri kazanmaları sağlanmalıdır.

Okula yönetici olacak aday, başarılı yöneticilerin yanında yetişmeli, belli bir süre gözlem yapmalı ve uygulamalı staj eğitimi görmelidir. Okul yöneticilerinin bazı yönetim becerilerinin

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



(problem çözme becerisi, iletişim becerisi, eğitimsel liderlik becerisi) geliştirilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalara (Tarvainen (2007; Varrive&Alava, 2005) göre Fransa’da, okul müdürü olmak isteyen adaylar, müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslarla yetiştirilirler. Finlandiya’da ise, birçok üniversite eğitim yöneticisi yetiştirme programı vermektedir; Uzman yeterliği programını tamamlayan adayların diğer adaylara oranla seçilme üstünlüğü vardır. Baloğlu (2007) insan ilişkileri ve iletişim ile bilgi teknolojileri gibi konularda yetişmiş kişilerin okul yöneticisi olması gerektiğini belirtmektedir. Okul yönetimiyle ilgili olarak dünyadaki eğilim ve uygulamalara bakıldığında, Can ve Çelikten (2000) ise Bredson, tarafından yapılan araştırmada ABD’de okul müdürlerinin %90’nın üniversitelerde verilmekte olan ve lisansüstü eğitime denk olan ”yöneticilik programını” bitirdikleri ve bununla da yetinilmeyerek belli dönemler içerisinde tekrar üniversitelerde devam ederek alanlarıyla dersler almak zorunda olduklarını belirtmektedir.

*Okul yöneticisinin “uygulamadaki performansından beklentiler” bölümü incelendiğinde, 6 maddede görüşlerin toplandığı görülmektedir. Görüşler incelendiğinde, okul yöneticisinde en çok liderlik özelliğinin olması ile okuldaki öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu sağlama konusu önemsenmektedir. Chung (2006) Okul yöneticisinin eğitim-öğretime liderlik etme ve geleceği şekillendirme gibi kritik görevlerinin yanında, kendini geliştirme ve topluma hesap verme zorunluluğuna dikkat çekerken, Linn, Sherman ve Gill (2007) araştırmasında okul yöneticisinin liderlik özelliği ile sorun çözücülüğü yönüne vurgu yapmaktadır.*

Okul yöneticisinin işine gönül vermesi ve meslek ahlakının üst seviyede olmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca, okul yöneticisinin çalışma hayatındaki başarı olması gerekmektedir ve okulun her türlü fiziki ve ekonomik işlerini yürütme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır. Taşdan ve diğerlerinin (2013) yaptıkları bir araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin %19’unun ön lisans, %76’sının lisans ve %4’ünün yüksek lisans mezundur. Yine okul yöneticilerinin %88.8’i hiç yurt dışına çıkmamış, % 6,5’i bir kere, %2,8’i iki kere ve %1,9’u ise ikiden fazla yurt dışına çıktıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin sadece %4’ünün yüksek lisans mezunu olması ülke eğitimiyle beraber toplumun geleceğinin inşa edilme sürecinde sıkıntı veren bir durum olarak görülebilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin bir eğitimci olarak yeterli derecede yurt dışını görmemiş olmaları, dünyadaki eğitimle ilgili uygulamaları yerinde takip edememeleri son derece düşündürücü ve kaygı verici bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bütün bu bunlara rağmen Akbaşlı ve Balıkcı (2013:373) yaptığı araştırmanın sonuçları ilgi çekicidir. Eğitimcilerin ülkemizdeki okul yöneticiliğine ilişkin konulara ve uygulamalara karşı ilgili oldukları, bazı problemler olmasına karşın genelde gelişmeye ve ilerlemeye yönelik bir durumun olduğunu belirtmişlerdir. Süngü (2012) ise gelişmiş ülkelerde başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okulun etkililiğinde okul yöneticilerinin önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

*Bu sonuçlara bağlı olarak, şu önerilerde bulunulabilir:*

Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisini seçme ve atama sistemini yenilemelidir. Çınkır (2002) merkezi sınavla yönetici atama biçimi terk edilmelidir. Merkezi eğitim otoritesi eğitim yöneticisini uzun bir zamana yayılmış bir eğitim programından geçirerek yetiştirmelidir. Ayrıca, seçilecek yönetici adayının liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Bunun için gerekli olan çalışmalar başlatılabilir. Okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir ve profesyonel okul yöneticiliğinin önünü açacak uygulamaların başlatılması önerilmektedir. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak ele alınması için gerekli çalışmayı YÖK ve MEB işbirliği içinde yapmalıdır. Üniversitelerde Eğitim Yöneticisi Programı nın açılması sağlanmalı ve “Eğitim Yönetimi Sertifika Programları” devreye girmelidir. Bu durum sonuçta standartlaşmayı beraberinde getirecek, okullar daha etkili hale gelecektir (Okçu, 2011; Işık, 2003).

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014*



Okul yöneticisi olacak kişinin performansı önemsenmeli, başarılı olamayan yöneticiler hakkında gerekli olan işlem yapılmalıdır. Ayrıca yönetici adayına veya mevcut yöneticiye, etkili ve başarılı olan okul yöneticilerinin yanında gözlem ve uygulamalı staj yapma imkânı sağlanabilir. Champman (2005) Okul yöneticisi yetiştirmede yeni anlayış ve başarılı uygulamalardan birisi de deneyimli yöneticilerden lider ve danışman olarak faydalanılmasıdır. Ayrıca, mevcutta görev yapan okul yöneticilerine hizmet içi eğitim yoluyla veya yüksek lisans eğitimini teşvik ederek eğitim yönetimi programlarını almaları sağlanabilir. Yeni atanacak okul yöneticilerinin ise yönetici yetiştirme eğitim programını lisans, yüksek lisans veya doktora eğitim süreçlerini tamamlayarak yetiştirilmesi gerekmektedir.

Süngü (2012) Türkiye ile diğer ülkeler arasında okul müdürü yetiştirme anlayışında önemli farklılık çarpıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Fransa, İngiltere ve Almanya'da okul müdürleri henüz işbaşına gelmeden Yetiştirilmekteyken Türkiye'de okul müdürünün yetişmesinin göreve geldikten sonra işbaşına geldikten sonra çoğunlukla bireysel çabalarla gerçekleştiği görülmektedir. Aykut (2006:128) ABD'de okul yöneticiliği, hizmet öncesi eğitimi gerektiren profesyonel bir meslek olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticisi olabilmek belirli bir formasyondan geçilmesi zorunludur ve formasyon dersleri fakültelerin eğitim ve okul yöneticisi yetiştiren yüksek lisans programları vasıtasıyla alınır. Bazı okul müdürleri ise eğitim yönetimi alanında doktora derecesine sahiptirler. Ülkemizde ise, eğitim ve okul yöneticisi olabilmek için T.C vatandaşı olmak, öğretmenlikte 5 yıl yöneticilikte 3 yıl kıdeme sahip olmak ve merkezi sınavda başarılı olmak yeterlidir. Gelecek nesillerin iyi yetişmesi, ülkenin kalkınması ve gelişmesi için, eğitim ve okul yönetimiyle ilgili dünyadaki eğilim, gelişme ve uygulamalara bakılmalı ve uygulanmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- AKBAŞLI, S. ve BALIKÇI, A. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesinin Değerlendirilmesi. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, Ağustos, ss.366-377.
- AYDIN, İ. (2003). **Eğitim ve Öğretimde Etik**. (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- AYKUT, C.M. (2006). **Türkiye'de ve ABD'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- BALOĞLU, N. (2007). İlk ve Orta Öğretim Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet içi Eğitim Konuları Hakkın Okul Yöneticilerinin Görüşleri. **A.E.Ü Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, ss. 167-178
- BALYER, A. ve GÜNDÜZ, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, 4(2), 182-197.
- BURSALIOĞLU, Z. (2005). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- CAN, N. ve ÇELİKTEN, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. **Milli Eğitim Dergisi**, 148.
- CARTER, D.S.G. (1994). A Curriculum Model for Administrator Preparation and Continuing professional Development. **Journal of Educational Administration**, 32(2), 21-34.

#### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 9/2 Winter 2014



- CEMALOĞLU, N. (2005). Türkiye’de Okul yöneticisi yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2, s. 249-274
- CHAPMAN, J. D. (2005). **Recruitment, Retentionand Development of School Principals**. Unesco: EducationPolicy Series.
- CHUNG, H. Y. (2006). **Preparation of School Principals - What is DonefortheAspirants?** Unpublished Master Thesis. University of Hong Kong.
- ÇELİK, V. (2002).Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirilmesi Sempozyumu**, 16-17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- ÇINKIR, Ş. (2002) İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (NPQH) Programı, **21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu**, Ankara.
- <http://www.meb.gov.tr/duyurular/2010/ttkb/18Şurakararlaritamamı.pdf>adresinden 20 Haziran 2013 tarihinde alınmıştır.
- KARIP, E. ve KÖKSAL, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı: 5 (8), sayfa:193-207, Ankara.
- KORKMAZ, M (2005) Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar, Çözümler ve Öneriler, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 3 (2005) 237- 252
- İŞİK, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**,24, 206-211.
- İŞİK, H., AKÇAY, C., BAŞAR, M.A. ve AYPAY, A. (2000). The Effectivenees of in-Service Training Programs For School Principals in Turkey. Paper Presented **The University Councilfor Educational Administration (UCEA) Kongresi**, Albuquerque, New Mexico, USA.
- KARASAR, N. (2007). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 20. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KILIÇ, A. (2012). İlköğretim 4. Sınıf Sosyal Bilgiler Ders Programındaki Değerlerin Kazanımla İlişkisi ve Öğrenci Çalışma Kitaplarında Yer Alma Düzeyleri. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 12 (2), ek özel sayı, bahar, 1593-1612
- LİNN, G. B., SHERMAN, R., & GİLL, P. B. (2007). Making Meaning Of Educational Leadership: TheP rincipalship İn Metaphor. **NASSP Bulletin**, 91 (2), 161-171.
- MEB (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. 4 Ağustos 2013 tarih, 28728 sayılı resmi gazete.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2007). Türk eğitim Sisteminde okulların Yönetimi ve okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı(176) s. 86-97
- MESSİCK, D.M. (2004). *Psychology of Leadership: Some New Approaches*. Mahwah, NJ: Lawrence ErlbaumAssociatesİncorporated.
- OKÇU, V. (2011).Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Yaz, Cilt:10, Sayı:37, Sayfa:244-266

---

### Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 9/2 Winter 2014





- ÖZMEN, F. ve KÖMÜRLÜ, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1.
- PEKER, S., SELÇUK, G. (2011).Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi.**Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, Sayfa:472-480.
- PETERSON, K. (2002). The Professional Development of Principals: Innovations And Opportunities. **Educational Administration Quarterly**,38 (2), 213-232.
- SÜNGÜ, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi. **Sakarya University Journal of Education**, s.33-48
- ŞIŞMAN, M. ve TURAN, S. (2004). **Eğitim ve Okul Yönetimi**. Yüksel Özden (Editör). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı(99-146). Ankara: Pegem A Yayınları.
- TARVAİNEN, E. (2007). School Management Training in FinlandUpdated Country Report, Institute of EducationalLeadership. [http://www.bi.edu/cemFiles/Head hird/Groups/ Head Country Report Finland 2007.pdf](http://www.bi.edu/cemFiles/Head%20hird/Groups/Head%20Country%20Report%20Finland%202007.pdf) (Erişim Tarihi: 20.11.2013).
- TAŞDAN, M., TÖSTEN, R., BULUT, K., KARAKAYA, V. (2013). Okul Yöneticilerinin Profili Araştırması Kars ili Örneği. **Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi**, cilt:2, Sy:3, S.41-64
- TRAIL, K. (2000). Taking The Lead: The Role Of ThePrincipal In School Reform, **Connections**,1(4), 1-8.
- TRNAVCEVIC, A. ve VAUPOT, S. R. (2009). ExploringAspiringPrincipals’ Perceptions of PrincipalshipEducational Management Administration and Leadership. **BELMAS**, 37(1), 85-105.
- TURAN, S. ve ŞIŞMAN, M. (2000). Okul yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (4), 68-87.
- VARRİ, K.& ALAVA J. (2005) School Management Training Country Report: FinlandHead Country Report. [http://www.bi.edu/cemFiles/Countryreports/HEADCountry Report 2005 Finland.pdf](http://www.bi.edu/cemFiles/Countryreports/HEADCountry%20Report%202005%20Finland.pdf). (Erişim Tarihi: 20.11.2013).
- YEE, D. (1997). Developing education alleaders forthe 21st century, <http://www.ucalgary.ca/dlyee/edleedle.html>. (Erişim Tarihi: 20.11.2013).
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

---

### Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 9/2 Winter 2014

