



**T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM PROGRAMLARI VE  
ÖĞRETİMİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİ ATAMA USULLERİNE İLİŞKİN UZMAN GÖRÜŞLERİ**

**Tezsiz Yüksek Lisans Projesi**

**Necmettin ÇAKAL**

**Danışman**

**Prof. Dr. Bayram ÖZER**

**SAMSUN  
2023**

## **ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI**

Bu proje ödevinin yazım sürecinde etik ilkelere uyduğumu, kaynakçada gösterilen kaynaklardan hariç diğer her bölüm ve yazıyı kendi düşüncem olarak yazdığımı beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Necmettin ÇAKAL

İmza:

# ÖZET

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATANMA USULÜNE İLİŞKİN UZMAN GÖRÜŞLERİ

Necmettin ÇAKAL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Eğitim Programları ve Öğretimi  
Ana Bilim Dalı  
Dönem Projesi, Haziran/2023

Danışman:

Prof. Dr. Bayram ÖZER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin uzman görüşleri araştırılmıştır. Bu araştırmanın amacı, okul yönetici atama ve yetiştirilmesi ile ilgili uzmanların görüşlerinin neler olduğudur. Nitel araştırma yöntemi olarak olgu bilim (fenomonoloji) yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma, Samsun İlinde bulunan devlet üniversitede görev yapan 5 adet akademisyene uygulanmıştır. Araştırmada verilerin toplanması için görüşme tekniği kullanılmıştır. Elde edilen veriler için içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucu yönetici atama yönetmeliğinin güncellenmesi gerekliliği, yöneticilerin seçilirken sınav artı mülakat şeklinde olması gerektiği, mülakat ile ölçülemeyen bazı beceriler için programlar düzenlenmesi gerektiği görülmüştür. Yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisans yapmaları, atamadan önce eğitim ve uygulamaya tabi tutularak yetiştirilmeleri, sınav ve mülakat sonucu kazana adayların bu programlarda eğitimini tamamladıktan sonra görevlerine başlamaları yerinde olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Kaliteli Eğitim, Yönetici

## ABSTRACT

### EXPERT OPINIONS ON THE APPOINTMENT PROCEDURE OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Necmettin ÇAKAL

Ondokuz Mayıs University  
Graduate Education Institute  
Curriculum and Instruction  
Department of  
Term Project, June/2023

Counselor:  
Prof. Dr. Bayram OZER

In this study, expert opinions on the appointment procedure of school administrators were investigated. The purpose of this research is to find out what the opinions of the experts about the appointment and training of school administrators are. The phenomenology approach has been adopted as a qualitative research method. The research was applied to 5 academicians working in two universities in Samsun. Interview technique was used to collect data in the research. Content analysis method was applied for the obtained data. As a result of the research, it has been seen that the regulation on the appointment of managers should be updated, the selection of managers should be in the form of an exam plus an interview, and programs should be organized for some skills that cannot be measured by interview. It would be appropriate for the managers to have a master's degree in management, to be trained and trained before being appointed, and to start their duties after the candidates who win as a result of the exam and interview, complete their education in these programs.

Keywords: Education, Quality Education, Manager

# İÇİNDEKİLER

<b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>iiiv</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar DİZİNİ .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
1.1. Giriş .....	1
1.2. Problem Durumu .....	1
1.3. Araştırmanın Amacı.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi Ve Gerekçesi.....	3
1.5. Sayıtlar.....	4
1.6. Sınırlılıklar .....	4
1.7.Tanımlar.....	4
1.8. Kısaltmalar.....	5
<b>2.BÖLÜM II-KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI .....</b>	<b>6</b>
2.1. Eğitim .....	6
2.1.1. Eğitim Yönetimi .....	7
2.2. Okul Yöneticisi .....	7
2.2.1. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.....	7
2.3. Okul Yöneticisinin Özellikleri.....	8
2.4. Okul Yöneticisinin Kimliğini Etkileyen Etmenler .....	9
2.5. Türkiyede Yönetici Atama Usulleri.....	11
2.6. Dünyada Yönetici Atama Usulleri.....	12
2.7. İlgili Araştırmalar .....	14
<b>3. BÖLÜM III-YÖNTEM.....</b>	<b>17</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	17
3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu.....	17
3.3. Veri Toplama Araçları .....	18
3.4. Veri Toplama Süreci.....	18
3.5. Verilerin Analizi .....	19
<b>4. BÖLÜM IV- BULGULAR .....</b>	<b>20</b>
4.1. Sizce Atanacak Yöneticiler Hangi Yeterliliklere Sahip Olmalıdır .....	20

4.2. En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine Göre Sizce Olumlu Yönleri Nelerdir, Açıklayınız? .....	22
4.3. En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine Göre Sizce Olumsuz Yönleri Nelerdir, Açıklayınız? .....	24
4.4. Öğretmen Olarak Okul Yöneticisi Atanma Sürecine İlişkin Önerileriniz Nelerdir? .....	26
<b>5. BÖLÜM V- TARTIŞMA, SONUÇLAR ve ÖNERİLER .....</b>	<b>29</b>
5.1 Sonuçlar .....	31
5.2 Öneriler .....	32
5.2.1 Araştırmaya Yönelik Öneriler .....	32
5.2.1 Araştırmacıya Yönelik Öneriler.....	33
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>34</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>39</b>
EK 1. Görüşme Formu.....	39
EK 1. Özgeçmiş .....	40

## **KISALTMALAR**

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**OYAUUYUG:** Okul Yöneticilerinin Atanma Usullerine Yönelik Uzman Görüşleri

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Katılımcıların Kişisel Ve İş Ortamı Bilgileri.....	18
Tablo 2. Yönetici Yeterlilikleri .....	20
Tablo 3. Yönetici Atama Yönetmeliği Olumlu Durum Tablosu.....	22
Tablo 4. Yönetici Atama Yönetmeliği Olumsuz Durum Tablosu.....	24
Tablo 5. Öneriler Tablosu .....	26



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Giriş

Bu bölüm araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar hakkında bilgilerin verildiği giriş bölümünü oluşturmaktadır.

## 1.2. Problem Durumu

Bireyler özellikleri ve ihtiyaçları ile birlikte dünyaya gözlerini açmaktadır. Dünyaya getirmiş oldukları yeteneklerinin kullanabilecekleri alanları öğrenmek, yeteneklerini üst seviyeye çıkarmak ve ihtiyaçlarını azami düzeyde giderebilmek için, yaşamları boyunca gelişim ve ilerleme sürecinin içinde yer almaktadır. Eğitim dediğimizde aslında insanların hayatlarında girmiş oldukları gelişim sürecinin tamamını içeren ve kapsayan bir kavram olduğu gerçeği yadsınamaz (Ergun ve diğerleri, 1999: akt. Türkçelik, 2017).

Eğitim kavramı, kişilerin hem bireysel hem de becerilerini geliştiren, kişileri yapılandıran, standartlarını yükselten, tüm bireylere ahlak yönünden değer kazandıran, toplumu geliştirerek üst seviyelere çıkaran, toplumsal sorunların çözümüne ışık tutan, toplumların şekil almasını sağlayan önemli bir süreçler bütünüdür (Şimşek, 2002). Toplumların kabuk değiştirmesinde ve kendini geliştirmesinde önemli yere sahip olan eğitimin sağlıklı yönetilmesi gerekmektedir. Eğitimin yönetiminin en alt kademesi olarak da okul yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Eğitimin planlı ve programlı şekilde yürütülmesi okul yöneticiliğini daha önemli hale getirmektedir.

Yönetim, “ belirlenen hedeflere ulaşmak için personeli, fiziki şartları, zamanı ve mekânı, maddi ve manevi kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanma” diye anlatılmaktadır (İlgar, 2005). Eğitim yönetimi denildiğinde akla, eğitim politikalarını ve ulaşılmak istenen hedefleri, merkezi yönetim tarafından hazırlanan kanun ve

yönetmelikleri uygulamaktır (Aydoğan, 2008). Eğitim öğretim kurumlarının, merkezi yönetimce belirlenen hedeflere etkin ve verimli şekilde ulaşmasını sağlamak için eğitim yöneticilerinin sağlıklı bir şekilde yetiştirilmesi sağlanmalıdır (İlgar, 2005).

Eğitim yönetimi ortaya çıktığı andan itibaren sürekli gelişmekte ve kendini yenilemekte, değişimlere ayak uydurmaktadır. Yaşadığımız çağda iletişim ve bilimsel alanlarda çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar toplumu ve eğitim sistemini etkilemektedir. Böyle bir çağda okul ortamlarının sadece bilgi yükleme alanları olarak kalması düşünülemez. Bu kadar bilimsel gelişmelerin ve yaşanan teknolojik ve toplumsal ilerlemelerin yanında okul yöneticilerinin belli bir yönetmelik çerçevesinde, belli başlı kriterlerle seçilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir. (Aydın, 2000).

Eğitim sisteminin en alt kademesi olan okulda, eğitim politikalarını ev eğitimin hedeflerini uygulamak, okullarda bulunan eğitim çalışanlarını organize bir şekilde yöneten ve yönlendiren, eğitim çalışanlarını örgütleyen ve denetleyen, okulun başarısını üst seviyelere çıkarmaya çalışan, okulda olup biten her şeyden sorumlu olan kişi, okul müdürüdür. Okul ortamını bir örgüt olarak düşünüldüğünde, bu örgütün başı okul müdürüdür. Okul müdürü “örgüt içinde çıkabilecek olumsuzluklar ile başa çıkabilmesi, örgütteki çatışmayı önlemesi ve yönetmesi, okul personellerinin motivasyonunu artırması, yazılı olmayan konularda güvenilir ve geçerli kararlar alabilmesi, problem çözme becerilerinde üst düzeyde yeteneğinin olması” da beklenmektedir (Çelikten, 2001).

Okulların kalitesinde, eğitim ortamını kalitesinde, yöneticilerin, özellikle de okul müdürlerinin payı büyüktür. Okul müdürlerinin bulunduğu çağda lider özellikli kişiler olması son derece önemlidir (Akçadağ, 2014). Çağımız eğitim öğretim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için lider özellikleri olan okul müdürlerinin ve okul müdür yardımcılarının büyük payı vardır. Bu çağda okul veya kurum müdürlerinin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, seçimi ve atanma kriterlerinin iyi belirlenmesinin rolü büyüktür.

Gelişmiş ülkelerdeki eğitim sistemlerine bakıldığında okul müdürünün atanmasında birçok kıstas bulunmaktadır. Hizmet öncesi, hizmet içi eğitimler verilerek yetiştirilmekte ve atamaları veya görevlendirmeleri yapılmaktadır. Eğitim sistemlerini oturmuş gelişmiş ülkelerde belirli standart kriterler getirilerek atamalar yapılmaktadır. Ancak ülkemizde sürekli değişen yönetmeliklerle belirli kriterler getirilememiş, sadece sınavı kazanma ve mülakat ile yönetici atama yöntemi seçilmiştir. Kriter olarak bakıldığında sadece öğretmenlikte 4 yıl görev yapanın müdür yardımcısı, müdür yardımcılığında bir yıl görev yapanın müdürlük için bir kıstas olduğu görülmektedir.

Okul yönetimin bu kadar önemli olduğu bir ortamda yönetici görevlendirme kriterlerinin de çağa ve çağın gelişime uygun olması beklenmektedir. Ancak ülkemizde belli başlı kriterlerin olmaması ve yönetmeliklerin değişmesi, okul müdürü ve müdür yardımcılarının görevlendirilmesinin isteğe bağlı olması bir sorun olarak görülmektedir. Okul yönetici atama- görevlendirme usullerine ilişkin uzman görüşleri alınarak bir araştırma yapılması, alan yazınına ve politika geliştirenlere faydalı olacağı düşünülebilir.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Eğitim 21. Yüzyılda toplumları şekillendirmek ve ilerlemeyi sağlamak için çok önemli bir olgudur. Eğitimin bu kadar önemli olduğu bir çağda eğitim yönetiminin de önemini fazlasıyla arttırmaktadır. Eğitim yönetimi denildiğinde de akla ilk önce okullar ve okulları yöneten yöneticiler gelmektedir. Bu araştırmadaki amaç okullara yönetici atama usullerine ilişkin uzman görüşleri alınarak alan yazınına ve politika geliştirenlere katkı sağlamaktır.

Bu amacın gerçekleştirilebilmesi amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Sizce atanacak yöneticiler hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?

2. En son yönetici atama yönetmeliğine göre ( yazılı ve mülakat ) yapılan atamaların sizce olumlu yönleri nelerdir, belirtiniz?
3. En son yönetici atama yönetmeliğine göre ( yazılı ve mülakat ) yapılan atamaların sizce olumsuz yönleri nelerdir, belirtiniz?
4. Öğretmen olarak okul yöneticisi atama sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi Ve Gerekçesi**

Yapılan bu araştırmada okullara yönetici atama usullerine ilişkin uzman görüşleri alınarak, yönetici atama usullerinin çağa uygun olarak nasıl olması gerektiğinin ortaya çıkarılması önemlidir. Bir toplumu şekillendiren ve yarınlarına ışık tutan eğitim sisteminin vazgeçilmezi okul yönetimlerinin de çağa uygun atama kriterlerinin olması gerekmektedir. Bunun için de okul yöneticilerinin seçiminde evrensel kriterlerin ve kuralların olması önemlidir. Okul yöneticilerinin önemli olduğu eğitim sisteminde, yönetici atamalarının da eğitimi etkileyeceği düşünülerek, yönetici atama kriterlerinde uzman görüşlerinin alınması yerinde olacaktır.

#### **1.5. Sayıtlılar**

Bu araştırmada plan ve yürütme kısmında aşağıda verilen belirtilen sayıtlılardan hareket edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların, araştırma sorularına samimiyetle cevap verdikleri düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların güncel ve mevcut yönetici atama yönetmeliğinin içeriğini bildikleri varsayılarak bu araştırma yapılmıştır.

#### **1.6. Sınırlılıklar**

Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılı Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi akademik personeli ve Samsun ili MEB’de İlkadım, Canik, Atakum ilçelerinde görev yapan okul müdürü, müdür yard. ve öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.

Yönetici atama usullerine ilişkin hazırlanan ve uygulamaya koyulan görüşme formu ile değerlendirme yapılmıştır. Yönetici atama usullerine ilişkin hazırlanan görüşme formunda bulunan sorulara katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ile sınırlıdır.

### **1.7.Tanımlar**

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramlar ve bunların anlamları şöyledir:

**Eğitim:** İnsanoğlunun dünyaya geldiği andan itibaren yaşamını sürdürdüğü dönem boyunca yapmış olduğu etkinliktir. Her dünyaya gelen çocuk ömrü boyunca bir eğitim sisteminin içerisinde bulur kendini. Bunu en iyi açıklayan kişi Erden'e (2011) göre; "eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar süregelen bir süreçtir." Demektedir.

**Okul Müdürü:** Eğitim öğretim faaliyeti gösteren kamu ve özel sektör ayırımı olmadan bu kurumların yönetilmesini sağlayan en yetkili kişidir. Okulların eğitim öğretim dönemi içinde ve bir sonraki eğitim öğretim dönemine hazırlanması okulların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması, okulların gelişiminin sağlanması, öğrenci iş ve işlemleri, personel durumunu sağlıklı bir şekilde yürütülmesi okul müdürlerinin sorumluluk alanlarıdır.

**Görevlendirme:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre verilen ikinci görevi ifade eder.

### **1.8. Kısaltmalar**

**MEB :** Milli Eğitim Bakanlığı.

**OYAUİUG:** Okul Yönetici Atama Usullerine İlişkin Uzman Görüşleri.

## **2. BÖLÜM-KURAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Eğitim**

Eğitim kavramının tanımını farklı şekillerde yapan birçok kişi bulunmaktadır. Bu tanımlara kısaca bakıldığında, üç farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamaların başlıkları olarak sosyolojik, psikolojik ve pedagoji altında toplanmaktadır. Eğitim davranımlarda istendik ve kalıcı değişme sürecidir (Ertürk, 1972). Sosyolojik açıdan eğitim tanımına bakıldığında bireyin içinde yaşadığı toplumda aktif olarak yer almasıdır (Özden ve Turan, 2014). Bu yönden eğitime bakıldığında toplumsal yaşama uyumu arttırmak, kültürleri yeni nesillere aktarmaktır (Gökçe, 2000).

Tüm dünyaca tanınmış düşünür Dewey'e göre eğitim bireyleri toplumsal yaşama ve toplumsal hayata hazırlamaktır (Özden ve Turan, 2014). Psikolojik olarak yapılan tanımlarda eğitim kişinin iç dünyasının kendisiyle ve çevresi ile etkili şekilde hayat sürdürmesini sağlamaktadır. Eğitim kişinin kişilik yapısının dengeli ve tutarlı olmasını, doğuştan getirilen ve geliştirilmesi gereken yeteneklerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır (Gökçe, 2000).

#### **2.1.1. Eğitim Yönetimi**

Eğitim yöneticisi eğitimin ulusal amaçlarını gerçekleştirmek için yetişmiş insan gücüdür. İnsanların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan yapıları yönetme, ileriye götürme, imkânlarını artırma ve yaşatma sürecidir. Eğitim yönetimi okulu bir bütün olarak görerek tüm alanlarında araştırma, çözümleme ve uygulamayı konu alır. Toplumdaki eğitim organizasyonunun hedef ve görevlerini inceler ve uygular. Bu eğitim sistematığının varsa bir felsefi yapısı, bunun üzerinde durarak değerlerini inceler (Bursalıoğlu, 2012). Eğitim alanına ilişkin devleti yöneten kişilerin uygulamak istediği politika, karar ve amaçların gerçekleşmesiyle ilgilenir (Kaya, 1984).

## **2.2. Okul Yöneticisi**

Bir örgütü hedeflenen amaca ulaştırmak için, o örgütü organize eden, yönlendiren, hedeflenen duruma ulaşılması için yön gösteren, o örgütü motive eden, iş ve işlemlerinin sağlıklı yürümesini sağlayan, kurum kültürünü oluşturan kişi veya kişilere yönetici denilmektedir (Başaran, 2000).

Okullarda bulunan yöneticiler kanun, yönetmelik ve yazılı kurallara göre hareket eden, okulun kaynaklarını etkin ve verimli kullanımını sağlayan, okul örgütünü organize ederek olumlu bir kültür ortamı oluşturan, mevcut durumu koruyup daha fazla geliştirilmesini sağlayan bakanlık politikalarının sağlıklı bir şekilde okulda uygulanmasını sağlayan kişidir. Son yıllara bakıldığında okul yöneticilerinin sorumlulukları çok artmış, karmaşık bir hale gelmiş, daha da zorlaşmış, velilerin ve toplumun beklentileri değişmiş ve çok fazla anlam yüklenmiştir (Sezgin, 2014).

Değişen ve gelişen toplumsal yaşamın eğitime etkileri olmuş ve okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarında birçok değişiklikler olmuştur. Klasik okul yöneticiliği anlayışından uzaklaşmış, eğitimin lideri tanımı yapılmaya başlanmıştır. Okul yöneticileri aldıkları eğitimler değişmeye başlamış, bu eğitimler ile de eğitim liderliğindeki başarıları paralellik arz etmektedir. Bir yöneticinin başarılı olması demek aynı zamanda iyi bir liderlik rolünün olması demektir (Irmak, 2015).

### **2.2.1. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**

Ülkemizde okul yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiği aslında cumhuriyetin ilk yıllarına dayanmaktadır. Türkiye’de eğitim sistemi için 1924 yılında John Dewey tarafından hazırlanan raporda, okul yöneticileri yetiştirmek için derslerin olması gerektiği ve yöneticilik ile ilgili okulların açılmasının yerinde olacağı vurgulanmış ancak uygulamaya geçilememiştir (Cemaloğlu, 2005). İlerleyen yıllarda 1928 yılında gazi eğitim enstitüsünde pedagoji bölümü açılmıştır. Bu bölümde müfettiş ve okul yöneticisi ihtiyacını karşılamak üzere ilkokul öğretmenleri sınava alınmış, başarılı olanlara daha sonra dersler verilmiştir. (Can ve Çelikten,

2000). İlerleyen yıllara doğru da her öğretmenin eğitim yöneticisi olabileceği inancı ile hareket edilmiştir. 1960'lı yıllarda okul yöneticiliğinin yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiş olsa da bu yönde bir adım atılmamıştır.

Okul Yöneticiliğinin görevlendirme usulü olarak değil bir meslek olması gerektiği sürekli vurgulanmış olsa da bu yönde adımlar atılmamıştır. Özellikle 7, 14 ve 19. Milli Eğitim Şuralarında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusuna odaklanılmıştır (Tofur, Aypay ve Yücel, 2016). Milli eğitim şuralarında yönetici yetiştirilmesi için adımlar atılması gerekliliği vurgulansa da tam bir birliktelik sağlanamamıştır. Milli eğitim bakanlığı 1985 ile 2015 yılları arasında tam 14 adet yönetmelik çıkarmıştır (Ayrıl, 2016).

Milli Eğitim Bakanlığı yıllar içinde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için adımlar atmış ve farklı farklı uygulamaları devreye sokmuştur. Akademi dünyası da her defasında yöneticiliğin bir meslek olmasını, iyi yetiştirilmesini ve ondan sonra göreve başlaması gerekliliğini sürekli dile getirmiştir. Ancak MEB her defasında okul yöneticiliğini bir meslek olarak değil, ikinci görev olarak görmüş ve asıl olan öğretmenlik anlayışını sürdürmüştür (Kılınç, Koşar, Er ve Koşar, 2017 ). Asıl olan öğretmenlik anlayışı olduğundan, okul yöneticileri yetiştirilmeden yöneticiliğe başlamakta ve yöneticilik vasıflarının ne olduğunu bilmeden görev başında yetişmektedir.

### **2.3. Okul Yöneticisinin Özellikleri**

Toplumun beklentilerini karşılaya bilmek için eğitim öğretimde de kaliteyi arttırmak gerekmektedir. Yöneticiler görüş açısı geniş, öğretim yöneten ve tekniklerini bilen, eğitime önderlik edebilecek, disiplinli ve iletişim dilini iyi kullanan, ölçme ve değerlendirme süreçlerini iyi bilen uzman kişiler olması gerekmektedir. İletişim dilini iyi kullanan, bireylerle diyalogu iyi olan, eğitim kurumunu etkin bir şekilde yöneten kişiler olmalıdır. Okul içinde oluşabilecek öğrenci, öğretme, personel ve veliden kaynaklı sorunları etkili bir biçimde çözebilecek kişiler olmalıdır.



Yönetici okulun iş ve işlemlerini yaparken, öğretmenler için olumlu bir çalışma ortamı, öğrenciler için de akademik başarıyı arttırıcı ortamlar hazırlamalıdır. Türkiye’de ve dünyada yapılmış olan araştırmalarda okul lideri olarak görülen yöneticiler, öğretmenin motivasyonunu arttırmaya çalışarak ve okulun psikolojik atmosferine olumlu etkiler sunarak yöneticiliği yapması gerektiği vurgulanmaktadır (Nusche, 2009; Akt. Aycan ve diğerleri, 2012).

Açıklan ( 1997 ) okul yöneticilerinde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır;

- İnsanları tanıyabilen,
- İletişim yeteneği güçlü olan,
- Yöneticilikten ziyade liderlik özellikleri olan,
- Konuşma dilini iyi kullanabilen,
- Tüm eğitimleri almış,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim konusunda uzman ve bilgiyi yönetebilen,
- Sağlıklı bir ruh hali olan
- Eğitime inanmış yöneticidir.

Okul Yöneticilerinin başarılı şekilde okullarını yönetmeleri, okullarını hep ileriye ve yukarıya taşıması için belli başlı özelliklerinin de olması gerekmektedir. Başarılı okul yöneticisinde bulunması gereken özellikler (Karip ve Köksal, 1996):

- Okul içindeki tüm paydaşlar için yüksek beklenti ve hedefler koymalı,
- Sosyal hayattaki tüm paydaşlardan yararlanmalı,
- Çalışanlarının gelişimini desteklemeli,
- Her yaşta ve şartta kendini geliştirmeli,
- Vizyonu yüksek olmalı,
- İşbirliğine önem vermeli,
- Olumlu bir okul ortamı oluşturmalı.

## 2.4. Okul Yöneticisinin Kimliğini Etkileyen Etmenler

Okul yöneticisinin bir insan olduğu düşünülduğünden tüm özellikleri ile birlikte değerlendirmek yerinde olacaktır. Okul yöneticilerinin okullarında başarılı olmasında veya başarısız olmasında yöneticinin bulunduğu sosyal çevrenin etkisi büyüktür (Koçak ve Çelik, 2009). Okul yöneticileri etkili ve verimli bir yönetici, lider olabilmeleri için mesleki kimlikleri çok önemlidir. Okul yöneticilerinin mesleki kimliğini etkileyen belli başlı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar yaşama bakışı, eğitimi, meslekteki kıdemi, cinsiyeti, ailesel durumu, kişilik özellikleri yöneticilikten beklentileri olarak sıralanabilir.

Toplumsal yargılara bakıldığında kadınlara anne ve eş rolleri yüklendiği için kadınların yöneticilik yapmalarında sıkıntılar olabileceği düşünülmektedir. Duygusal yapıya sahip kadınların etkili ve hızlı kararlar almada sıkıntılar yaşayacağı düşünülmektedir. Kadın yöneticilerin aslında iletişim becerileri erkeklere oranla daha iyidir. Anca olaylara duygusal yaklaşımlar gösterdikleri için, okul yöneticiliği bir erkek mesleği olarak görülmektedir.

Yöneticinin yetiştiği ortam ve ailesi kimliğini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bazı araştırmalarda kimlik gelişiminin aileden geldiği vurgulanmaktadır. Okul yöneticilerinin eğitilmiş ve eğitime değer veren, eğitimi destekleyen bir aileden gelmesinin, meslekteki kimliklerini olumlu yönde etkileyeceği belirlenmiştir (Atak, 2011). Eğitilmiş bir aile ortamında yetişen ve okul yöneticisi olan insanların daha başarılı olduğu söylenmektedir.

Yöneticilikte kıdem, kıdemli bir yönetici yanında yetişmek mesleki gelişimini yöneticilerin olumlu olarak etkilemektedir. Deneyimli yöneticilerin yanında yetişen yöneticilerin liderlik becerileri daha fazla olmaktadır. Yaş ve mesleki kıdemi olan iyi bir yönetici ve lider yanında yetişmek, yöneticiler için olumlu olacaktır (Baltacı, 2017). Bireyin rol model olarak gördüğü bir yönetici yanında yetişmesi ve mesleğine başlaması, motivasyonunu arttıracak, mesleğine bakışını geliştirecektir (Altıok, 2016).

Gelişen ve değişen toplumlarda okullarda iş yükünün de fazlalaşmasına sebep olmaktadır. Bu durum da okul yöneticilerine fazlaca iş yükü getirmektedir. Bu iş yükünden ancak yöneticiler kişilik özellikleri ve yöneticiliğe bakış açısı ile kurtulabilmektedir. Okul yöneticileri arasında duygusal anlamda ve yöneticiliğe bakış anlamında sıkıntıları olan kişilerin, yönetim kademesi dışına çıkarılması sistemin sağlıklı işlemesine etki edecektir (Baltacı, 2017). Kişisel özellikleri gereği iletişim dilini sağlıklı kullanamayan yöneticilerin, başarılı olma sansı da yoktur.

## **2.5. Türkiye’de Yönetici Atama Usulleri**

Yıllar içinde ülkemize baktığımızda yönetici atama yönetmeliğinin çıkış sıklığı değiştiğini görmekteyiz. Her atama veya yer değiştirme zamanlarında genelde yönetmelik değişir veya içerisindeki maddelerde değişiklikler olmaktadır. En son yönetmelik değişikliği 2018 yılında yapılmış olup, atamalar, yer değiştirmeler ve yetiştirilme bu yönetmeliğe göre yapılmaktadır. Bu yönetmelikle sınav şartı ve mülakat getirilmiş, yöneticilerin yetiştirilmesi için belli başlı sertifika programları getirilmiştir.

MEB (2008) yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre yönetici olarak atanacaklarda belli başlı genel şartlar bulunmaktadır. Öncelikle yükseköğretim mezunu olmak, MEB kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna öğretmen olarak atanabiliyor olmak, yazılı sınavın yapılacağı tarih itibarıyla geriye doğru dört yıl adli ve idari soruşturma ile yöneticiliği üzerinden alınmamış olmak gibi genel şartlar getirilmiştir.

MEB (2008) yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre yönetici olarak görevlendirilecekler için özel şartlar da getirilmiştir. Müdür olarak görevlendirileceklerde aranan özel şartlar:

- 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 görevlendirileceklerde aranacak özel şartlara bakıldığında da karşımıza çıkan özel şart olarak da en az adaylık dâhil dört yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir.

Hem müdür hem müdür yardımcısı için bu genel ve özel şartların yanında yapılacak olan yazılı sınavda ve sözlü sınavda başarılı olma şartı da getirilmiştir. Yazılı ve sözlü sınavda başarılı olan yöneticilerin sertifikasyon programına alınarak hizmet içi eğitime tabi tutulacağı ve sertifikasyon programı sonunda da tekrar sınav yapılacağı da belirtilmiş olmasına rağmen, yönetmelik çıktığı tarihten beri bu konuda herhangi bir çalışma yapılmamıştır (MEB, 2018).

## **2.6. Dünyada Yönetici Atama Usulleri**

Ülkemizde yıllar içerisinde birçok değişiklikler yapılarak yönetici atama veya görevlendirme, yetiştirme yönetmelikleri çıkarılmıştır. Bir düzen oturtulamamış ve hala da etkin verimli bir model oluşturulamamıştır. Etkin bir modelin geliştirilebilmesi için gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların incelenmesinin önemli olduğu değerlendirilmektedir (Arabacı, Şanlı, Altun, 2015). Eğitimde gelişmişliği yakalamış ülkelerin yönetici yetiştirme ve atama sistemlerinin incelenmesi yerinde olacaktır. Gelişmiş ülkeler genellikle kendilerine has okul yöneticisi yetiştirme modelleri seçmişlerdir.

ABD, okul yönetici seçimi ve yetiştirilmesi çok profesyonelce yapılmaktadır. Çünkü okul yöneticiliği bir meslek dalı olarak görülmektedir. Bu meslek dalının da iyi yetiştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Her ne kadar eyalet sistemi ile yönetiliyor olsa da ülke, eyaletler arası çok az farklılıklar bulunmaktadır (Akın, 2012). Ülkede okul yöneticisi olmanın temel şartları: eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak, gerekli sertifikalara sahip olmak, öğretmenlik tecrübesi bulunmak olarak sıralanabilir. Yüksek lisans dersleri olarak da eğitim yönetimi, okul finansmanı, okul hukuku, kaynaklar yönetimi, toplumsal ilişkiler, uygulama dersleri verilmektedir (Balcı ve Çınkır, 2002). Yüksek lisansı olan yönetici adayları daha sonra müdürlük hazırlama programına tabi tutulur. Bu programda eğitimin temelleri, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul finansmanı ve okul fiziki kaynaklarının yönetimi gibi konularda eğitimler verilir. Devamında yazılı test uygulanır ve yüz

yüze görüşme gerçekleştirilir. Tüm bunları tamamlayan yönetici, sözleşmeli olarak başka bir müdürün yanında stajını yaparak, ilgili okula görevlendirilir (Akbaşlı, Şahin, Gül, 2017).

Eğitim sistemi gelişmiş başka bir ülke olan İngiltere’de eğitim politikaları merkezi olarak yürütülmektedir. İngiltere’de her ne kadar merkezi bir sistem var ise de sivil toplum kuruluşları ve kiliseleri yer aldığı yönetim kurulları tarafından eğitim gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticileri kadrolu çalışan pozisyonundadır. Bizdeki gibi devlet memuru statüsünde değildir. Çalışan okul müdürü tüm faaliyetlerini yönetim kuruluna sunar ve yönetim kuruluna karşı sorumludur. Yönetim kurul da bazı yetkilerini okul müdürüne devreder (Akın, 2012). Bu ilkedeki okul müdürü olmak için öğretmenlik çıkışlı olmak, alanında yüksek lisans ve üstü derecesine sahip olmak, devletin belirlediği kurslarda başarılı olmak şartları aranmaktadır (Turabik ve diğ., 2014). Bu kurslarda verilen eğitimler: geleceği şekillendirmek, Öğrenme ve öğretmeye liderlik etmek, Bireysel ve grup çalışmasını geliştirmek, Örgüt yönetimini gerçekleştirmek, Hesap verebilirliği sağlamak, Toplumu desteklemek olarak görülmektedir (Balcı ve diğ., 2007). Devamında işe alınan okul müdürüne hizmet içi seminerler ile kişisel gelişim, etkili liderlik ve okul performansı gibi dersler verilmektedir.

Başka bir gelişmiş eğitim sistemi olan Almanya’da, eyaletler kendi yerel kanunlarına göre eğitim öğretimi sürdürmektedir. Eğitim öğretimden sorumlu 16 eyaletin eğitim bakanlıkları bulunmaktadır. ABD ve İngiltere’deki seçme sisteminin aksine burada yönetici devlet memuru statüsündedir. Eyaletler farklı olsa da alman vatandaşı için her yer aynıdır. Burada yönetici olan kişi, bir ömür boyu bu mesleği icra eder (Süngü, 2012). Almanya’da müdürlerin öğretmen kaynaklı olmaları ve belli bir süre (3-5 yıl) öğretmenlik yapmış olmaları gerekmektedir. Almanya’da müdürlerin asıl görevi okulu yönetmektir. Haftalık çalışma süreleri öğretmenlere göre daha azdır. Öğrencilerin eğitim öğretiminden, personelden, okulun maddi durumundan sorumludur (Akın, 2012). Okul yöneticileri genellikle sözlü mülakat ile seçilir. Daha sonra müdür yetiştirme programlarına alınırlar. Bu program bir yıl sürmektedir. Bu programda: Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi ile bir meslek

olarak okul yöneticiliği, Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları, Personel ve kaynakların yönetimi ve personel geliştirme, Okul ve evre ile ilişkilerin geliştirilmesi, olmak üzere dört ana modülden oluşmaktadır (Süngü, 2012).

Ülkemizin eğitim sistemi anlamında örnek aldığı Finlandiya’da yöneticiliğe çok büyük önem verilmektedir. Şatları ve statüleri çok yüksektir. Okul müdürlerinin seçimi için çok büyük titizlik gösterilmektedir. Liderlik özelliklerine sahip, eğitim yönetimi alanında sertifikasını almış kişiler arasında seçilmektedir (Alava ve diğ., 2012). Yöneticilere sunulan üç adet programdan en az ikisini tamamlaması gerekmektedir. Bunlar; Finlandiya Eğitim Bakanlığı tarafından verilen eğitim yöneticiliği programı, Üniversiteler tarafından verilen eğitim yöneticiliği programı, Üniversiteler tarafından verilen eğitim liderliği programı olarak sıralanır. Üniversiteden alınan sertifikalar daha kıymetlidir. 18 ay gibi uzun bir süre liderlik ve yönetim konularında dersler verilmektedir. Her değişen ve gelişen duruma göre müdürler hizmet içi eğitime alınmaktadır (Süngü, 2012).

## **2.7. İlgili Araştırmalar**

Turan ve Şişman (2000) okul yöneticilerinin lider olarak nasıl yetiştirilmesi gerektiği ile ilgili yapmış olduğu araştırmasında gelişmiş ülkeler ile ülkemizdeki uygulamaları karşılaştırmıştır. Ülkemizde eğitim liderliğinin ne anlam ifade ettiği, yetiştirilmesi nasıl olması gerektiği ile ilgili belli başlı sonuçlara ulaşmıştır. Yapmış olduğu çalışmada eğitim yöneticilerinin iyi yetiştirilmesi gerektiği, topluma yön verebilecek olan kişilerden seçilmesinin yerinde olacağını vurgulamıştır. Sosyal, politik, kültürel ve ekonomik olarak okulu belli bir seviyeye çıkaracak şekilde eğitilmeler gerektiğini vurgulamıştır.

Erol (2004), müdür seçiminde mülakat üzerine yapmış olduğu araştırmasında uygulamaya ilişkin önerilerde bulunmuştur. Mülakata giren 126 adet okul müdürünün görüşlerine başvurarak yapmış olduğu araştırmasında, eğitim kurumu

müdürlüğü için sadece mülakatın doğru olmadığı, sadece sınavın da doğru olmadığı, bir yetiştirme programından sonra görevlendirmenin yapılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Günay (2004) yapmış olduğu araştırmasında okul yöneticilerinin seçimi yetiştirilmesi değerlendirilmiştir. Yapmış olduğu araştırmaya 441 katılımcı katılmıştır. Bu çalışmada öğretmen, okul yöneticisi ve akademisyenlerden görüşler alınmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiler öğretmenlik deneyimi olan ve yönetim aklanındaki programlarda yetişmiş kişilerden sınavla alınması gerektiği, mülakatın olması gerektiği, müdürlerin yönetim alanında yüksek lisansa sahip bir programdan mezun olmaları gerektiği, liderli özellikleri olan kişiler arasından seçilmesi gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Arıkan (2007) yılında yapmış olduğu araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politika ve uygulamaları, çağdaş personel değerlendirme sistemi açısından incelemiştir. Okul yöneticilerin nasıl seçilmesi gerektiği ilke ve ölçütlerin neler olması gerektiği, hizmet içi faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiği ile ilgili araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. Atama yapılmadan önce hizmet içi faaliyetlerinin olması gerekliliği, yer değiştirmelerin kıdem yılına sicile ve liyakate göre yapıldığı, yöneticilik formasyonunun kazandırılarak atama yapılması gerekliliği gibi sonuçlara ulaşmış ve sonuçlara değinmiştir.

Aytekin (2009) yapmış olduğu araştırmasında yönetici seçimin, yetiştirilmesinin, atanmasının ne şekilde olması gerektiği ile ilgili 164 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma Ankara ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sınavın olması gerektiği ancak öncelikle yönetici olacakların bir eğitime tabi tutularak sınav yapılması gerektiği, müdür olmak için müdür yardımcısı ve öğretmenlik yapmak şartlarının olması gerektiği, müdür yardımcısı olmak için de öğretmenlik yapma şartlarının olması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akbaşı ve Balıkçı (2013) yapmış olduğu araştırmasında 418 okul yöneticisi ve öğretmeni içine alarak nitel bir araştırma yöntemini kullanarak, okul müdürlerinin seçilmesi, ataması ve yer değiştirmesi ile ilgili çalışma yapmıştır. Araştırma bulguları arasında okul yöneticilerinin yüksek lisanslı olması gerektiği, okul müdürlerine hizmete başlamadan önce ve hizmet içinde niteliklerinin arttırılması gerektiği ve okul müdürlerine zorunlu yer değişikliğinin olumlu olarak görüldüğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özan, Mukadder, Saçaklı, Gavcar ve şahin (2014) 45 öğretmene uygulamış olduğu nitel araştırmasında, okul yönetici seçilme ve atamasının nasıl olması gerektiği ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar arasında seçme kriterlerinin yeterli olmadığı, okul yöneticilerinin göre başlamadan belli derslerden eğitim alması gerekliliğine, objektif bir sınav ve mülakatla yönetici atamalarının yapılmasına gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Recepöğlu ve Kılınç'ın (2014) okul yöneticilerinin seçilmesindeki ve yetiştirilmesindeki mevcut sorunlar ve çözümler önerileri konulu çalışmalarında ulaştıkları sonuçlara göre ölkemizde okul yöneticisi yetiştirme politikaları konusunda gerekli olan hassasiyet gösterilmemekte ve bu konunun önemi ihmal edilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin eğitim programlarının olmayışı, okul yöneticiliğinin bir ihtisas alanı olarak kabul edilmemesi de araştırma da öne çıkan sorunlar olarak görünmektedir.

Aktepe (2014) yapmış olduğu araştırması ile yönetici seçme ve yerleştirme uygulamalarının nasıl olması gerektiği üzerinde durmuştur. 20 katılımcılı, yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden değerlendirme yapmıştır. Araştırma sonuçları olarak da sınav yönteminin olması gerektiği, yönetici olacak kişilerin başarılı yöneticiler yanında en az bir yıl süre ile staj yapması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017), ''Okul Müdürü Görevlendirmeye ilişkin Müdür Görüşleri'' bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya 15 okul müdür katılmıştır.



Çalışma 2016-2017 eğitim öğretim yılında Malatya da yapılmıştır. Çalışmanın sonuçları olarak, sözlü ve yazılı sınavların olması gerektiği ancak bu sınavların hazırlanmasında akademik personellerin de bulunması gerektiği, somut kriterlere göre değerlendirmenin yapılması gerekliliği, yöneticilere de kariyer sistemi getirilmesinin yerinde olacağı, yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisansa sahip olması gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Aydın Baş ve Şentürk (2017) yapmış oldukları araştırmasında ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 50 katılımcıya yönetici görevlendirme yönetmeliği ile ilgili nitel bir araştırma uygulamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarında yöneticilerin kademeli olarak yükselmemesinin bir sorun olarak görüldüğü, okul müdürlerinin çalışacağı arkadaşları kendisinin seçmesinin yerinde olacağı, okul yöneticilerinin yeterince hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

### **3. BÖLÜM -YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada Okul Yöneticilerinin Atanma Usulüne İlişkin Uzman Görüşleri incelemiştir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemlerini içeren durumlardan faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. “Nitel araştırma araştırmaya katılan katılımcı kişilerin durumlara nasıl anlamlar verdikleri ile ilgilenir. Sonuç kısmı da sayısal verilerden ziyade tanımlama ve detaylı açıklamalar ile ifade edilir (Işıkoğlu, 2005).

#### **3.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu**

Katılımcılar Samsun ilinde bulunan bir devlet üniversitesinden, eğitim alanında akademisyenlik yapan kişiler arasından seçilmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2011) nitel araştırmayı “ gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamıştır. Bu çalışmada toplam 5 katılımcıya yer verilmiştir. Bu katılımcılar, gönüllülük esasına göre akademisyenler arasından seçilmiştir.

Nitel araştırmalardan bir tanesi olan olgu bilim (fenomenoloji) deseni ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Olgu bilim yaklaşımı, tamamen yabancı olunmayan ancak tam olarak anlaşılabilen olguları araştırmayı amaçlar (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Bu araştırmada görüşme tekniği kullanılarak okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin uzman görüşlerinin ortaya çıkarılması için bu desen tercih edilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Samsun ilinde bulunan, bir devlet üniversitesinde eğitim alanında görev yapan 5 akademisyenden oluşmaktadır. Öğretmenler seçilirken kota örneklem seçim tekniği kullanılmıştır. Bu örneklem türü de alt basamaklara ayrılarak görüşmeci seçilmiştir. 5 görüşmecinin iki tanesi profesör, iki tanesi doçent, bir tanesi de öğretim görevlisinden oluşturularak yüksek düzeyde çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların kişisel ve iş ortamı bilgileri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Cinsiyet	Kadın	0
	Erkek	5
Mesleği	Özel Eğitim	1
	Türkçe Eğitimi	1
	Eğitim Bilimleri	1
	Sınıf Öğretmenliği	2
Unvanı	Öğretim Görevlisi	1
	Doçent	2
	Profesör	2

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verileri nitel araştırma yöntemi ile elde edilmiş ve yapılan çalışmanın amacına uygun olarak araştırmacı tarafından hazırlanmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme formunun güvenilir ve geçerli olması için 5 adet görüşme formu üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Alınan cevaplar ışığında okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili uzman görüşlerinin neler olduğu incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin uzman görüşlerinin neler olduğunu araştırmak için (OYAUUYUG) görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken uzman görüşlerine başvurulmamıştır.

### 3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplamada kullanılan, form araştırmacı tarafından gerekli araştırmalar yapılarak açık uçlu olarak düzenlenmiştir. Anket formu yüz yüze görüşme ve whatsapp üzerinden formun gönderilmesi ile yapılmıştır. Uygulanan formda birinci kısımda kişisel bilgiler, ikinci kısımda da sorulan sorulara verilen cevaplar kısmı vardır. Forma katılımda gönüllülük esası uygulanmıştır. Samsun ilindeki iki üniversiteden veriler toplanmaya çalışılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Uygulanan görüşme formu ile elde edilenler içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Şimşek ve Yıldırım'a içerik analizinin amacının elde edilenlerin kavramsal olarak ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda birbirine benzeyen veriler temalar haline getirilerek anlaşılacak şekilde gruplanıp açıklanır. İçerik analizi; a) verilerin kodlanması, b) temaların bulunması, c) kodların ve temaların düzenlenmesi, d) bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak dört aşamada gerçekleştirilir (Şimşek ve Yıldırım, 2011).

Araştırmada görüşme formu ile elde edilen cevaplar incelenmiş ve kodlar verilmiştir. Bu kodlar belli gruplamalara göre ayrılmış ve temalara ulaşılmıştır.

Veri analizini yapmaya başlamadan önce katılımcıların görüşleri baştan sona soru soru okunarak, bir bakış açısı elde edilmeye çalışılmıştır. Okuma işleminden sonra sistematik kodlama yapılmış, kelime öbekleri ve cümleler seçilmiştir. Cümlenin içindeki gizli anlamlar açığa çıkarılmaya çalışılmış, katılımcıların söylemek istediklerini daha anlamlı hale getirmek için, araştırmacı tarafından katılımcıların söylemek istediklerini karşılayacak kavramlar kullanılmıştır. Bu işlemler yapıldıktan sonra, kodlar adlandırılmaya başlanmış ve temalara ulaşılmıştır. Verilerin analizi ile elde edilen temalar bulgular kısmında işlenmiş ve katılımcıların görüşlerinden de alıntılar yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri önyargısız olarak değerlendirilmiştir.

## 4-BÖLÜM-BULGULAR

### 4.1. Sizce Atanacak Yöneticiler Hangi Yeterliliklere Sahip Olmalıdır?

Katılımcılara “Sizce Atanacak Yöneticiler Hangi Yeterliliklere Sahip Olmalıdır?” sorusu sorulduğunda, akademisyenler farklı farklı bakış açıları geliştirmişlerdir. Yönetim performansı, çok yönlü yetiştirilme, mevzuat, liderlik temsil yeteneği iletişim formasyonu gibi cevaplar verimlidir. Yine aralarında sınava sınav ve öğretmenlik diyenler de bulunmaktadır. Bu durum da tablo 2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2. Yönetici Yeterlilikleri.

Temalar	f
1- Öğretmenlik	5
2-İletişim	2
3-Mevzuat	2
4-Temsil	2
5-Çok Yönlü Yerleşme	2

Yöneticilerin sınavla belirlenmesi ve akademisyenlerin ile farklı paydaşların içinde olduğu yetiştirme programlarının olması, yöneticiliğin sağlıklı bir zemine oturmasında, yöneticilere hizmet öncesi belli başlı dersler verilerek hem mevzuat hem de iletişim ve temsil anlamında yetiştirilmesi faydası olacaktır.

Katılımcıların görüşleri şunlardır;

*K1: Alanında uzman, insan ilişkileri bakımından eğitim almış, pedagojik formasyonu olan ve belli sınavlardan geçmiş kişiler arasından mülakatsız olarak atanmalıdır.*

*K2: Kavramsal, Teknik ve İnsani olmak üzere üç temel alan yeterliklere/becerilere sahip olmalıdır. Deneyim olarak; 10 yıl iyi derecede öğretmenlik, 3 yıl müdür yardımcılığı ve Üç yıl zümre başkanlığı deneyimine sahip olmalıdır.*

*K3: Erkek olmalı. Kadın yöneticiler askerliği yapmadığı için yetersiz oluyor gibi geliyor bana. Çocukları olmalı. Belli bir yıl deneyimi olmalı en az 5 yıl daha fazlası daha iyi olur tabii. Kamu dışında mümkünse çalışmış olmalı. Özellikle kamu tuşu eğitim kurumlarında tecrübesi ve deneyimi olması gerekmekte. Belli bir yöneticilik sınavından başarılı olabilecek bir not almalı. Okuyorken üniversite lisans okuyorken okul okumanın haricinde yaptığı katıldığı ürettiği bir şey olmadı bir sosyal proje bireysel bir tecrübe yurt dışı bir Erasmus ve benzeri rutin ve örgün derslerin haricinde kendi çaba ve gayretiyle ortaya koyduğu en az 3 tane bireysel etkinlik Mi olur kendini geliştirme için etkinlik mi olur farklı başlıklar da olur ama bunu lisans okuyor iken yapmış olması gerekiyor. Düzenli bir şekilde okuyor olduğunu belgelendirmesi gerekiyor. Kitap okuyor olduğunu belgelendirmesi gerekiyor Belirli aralıklarla kendini geliştirecek Mesleki ya da kişisel gelişimini destekleyecek hizmet içi eğitimleri katılması gerekiyor kişisel gelişim eğitimlerine katılıyor olması gerekiyor. Bununla ilgili birkaç tane gerçek belgeye sahip olması gerekiyor satın alınmış değil yani. Çalıştığı kurumlardaki öğretmenlerden değerlendirme notunun alınması belli bir puanın üzerinde olması. Yöneticilikle ilgili mümkünse okul yöneticiliği eğitim yöneticiliği ile ilgili bir bireysel çaba bir ürünün olması gerekiyor. Üniversitede eğitim yönetimi ya da liderliği ile ilgili okutulan tüm derslerin çok fazla materyalist Hümanizm Süsüyle süslenmiş Seküler yaklaşımlar var bu yaklaşımlar kişinin yöneticilik tavrına olumsuz etki ediyor. Bizim kültüre ait yönetim anlayışını okuması lazım yöneticilik yapacak kişilerin İslami literatürde eğitim yöneticileri geçmişte ne yapmışlar Dünya üzerindeki diğer devletlerin ne yaptığı tabii ki çok önemli ama kendi kültürüne ait olguları da en azından reddetmiyor olması gerekiyor. Şu an bizim eğitim sistemimiz bunları reddediyor tabii ki.*

*K4: Şimdi Tabii eğitim alanındaki yöneticilerden bahsediyoruz. Eğitim alanındaki yöneticilerden bahsettiğimiz zaman tabii ki tek bir alandan bahsedemeyiz. Yönetimle ilgili iletişimle ilgili formasyon alması almış olması gerekiyor Çalıştığı kurumun alan Bilgisine sahip olması gerekiyor Yani ne demek istiyorum burada özel eğitim kurumunda çalışan bir yöneticinin Yönetimle ilgili eğitim alması yönetimi biliyor*

*olması gerekiyor Öğrenci ve öğretmen özelliklerini aile yapılarını bilmesi gerekiyor Kurumun işleyişi ile ilgili Prosedür bilgisini bilmesi gerekiyor yoksa yöneticiye kimse yönetici gözüyle bakmıyor. Genel anlamda Mevzuat bilgisine de sahip olması gerekiyor Eğitim yönetimi ile ilgili alan bilgisine sahip olması gerekiyor İyi bir iletişim eğitimi almış olması gerekiyor liderlik vasıflarını taşıyor olması gerekiyor*

*K5: Her şeyden önce okullara atanacak yöneticilerin objektif bir yazılı sınav sonucuna göre değerlendirilmelerinin taraftarıyım. Yine siyasi oluşumlar ve siyasi kaygılardan uzak bir sözcüğü ile de seçme işlemi yapılmalıdır. Yöneticilik yapacak bir öğretmende aradığım özellikler ise özgüveni yüksek yüksek bir egosu olmayan iletişime ve eleştiriye açık olmalıdır. Okulun eğitim öğretim faaliyetlerinin yanı sıra öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını da takip etmelidir. Yeni projelere fikirlere vekâlet ile açık teşvik edici olmalıdır hiç kimsenin dünya görüşü hakkında bir önyargıya sahip olmamalıdır.*

#### **4.2. En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine Göre Sizce Olumlu Yönleri Nelerdir, Açıklayınız?**

Katılımcılara “En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine Göre Sizce Olumlu Yönleri Nelerdir, Açıklayınız?” sorusu sorulduğunda, akademisyenler farklı farklı bakış açıları geliştirmişlerdir. Sınavın olmasının gerekliliği, mülakatın daha gerekliliği, iletişim becerisi, kriterlerin olması gibi cevaplar vermişlerdir. Bu durum da tablo 3’ de gösterilmiştir. Yöneticilerin sınavla belirlenmesi, mülakatlara sadece milli eğitim camiası değil akademisyenler ile yönetim alanından da kişilerin katılmasının daha faydalı olacaktır.

Tablo 3. Yönetici Atama Yönetmeliği Olumlu Durum Tablosu.

Temalar	f
1-Sınav	4
2-Mülakat	3
3-İletişim Becerisi	2
4-Kriter	2

Yöneticilerin sınavla belirlenmesi, mülakatlara sadece milli eğitim camiası değil, akademisyenler ile yönetim alanında uzman kişilerin de katılması, kriterlerin sağlam ve evrensel değerlere ve normlara uygun olması daha faydalı olacaktır.

Katılımcıların görüşleri;

*K1: Olumlu. Mülakatın kalkması, sadece sınav puanı + mesleki kıdem puanları üzerinden atama daha olumlu olur*

*K2: Sözlü ve mülakat; objektif ve açık yapılırsa ve sözlü kayıt altına alınıp paylaşırsa yararlı bir yöntemdir.*

*K3: Her yeterlilik veya beceri için bir değerlendirme yapılması şart bir kişi bir yere aday oluyorsa onu değerlendirecek birilerinin onunla ilgili bir sınav yapması yazılı veya sözlü şeklinde onu değerlendirmesi gerekir Bu gerekli bir değerlendirme şeklidir. Sınavın nasıl yapıldığı kimlerin yaptığı içeriğinin ne olduğu başka bir konu orada yetersizlikler olduğunu biliyoruz. Sözlü mülakat hususunda okul müdürünün aday olduğu bölge ile ilgili oradaki bürokratlar, eğitim yöneticileri yani şube müdürleri milli eğitim müdür yardımcıları gibi ama Örneğin Ayvacık ilçesindeki okullarda aday olacak. Burada genelde il bazında aday olma söz konusu ama bölge bölge olması lazım bürokratların olması lazım. İlden bir tane iki tane olabilir. Ayvacık'tan ilgili bürokratlar olacak, artı eğitim dışında bürokratların olması gerekiyor. Kaymakamlıktan Kaymakam yardımcısı oluyor mu bilmiyorum eğitimle ilgilenen birisi olabilir, veli olması gerekiyor. Bu temsilciyi okula ile birliğine olabilir temsilci olması gerek mümkünse öğrenci temsilcisi bile gerekebilir. Oradaki adaylarla ilgili ama bir tane de akademisyen olabilir. Öğrenci biraz radikal bir şey olabilir ama çok gerekmeye bilir veri ile akademik bir uzman yani Bu işten anlayan çalışan zaman harcamış yeterli birisini Orada olması önemli Milli Eğitimin kendi içerisinde çalıp oynamaması gerekiyor. Muhtemelen sendikalar belirliyor komisyonları Sendikalar Türkiye'nin bir gerçeği Sendikalarda olması gerekiyor ama o onun Nasıl ve ne şekilde olacağını belli bir kurala oturtulması gerekiyor Yazılının olması gerekiyor mülakatın değil mülakatın var olması iyi nasıl olması gerektiği ile ilgili sıkıntılar var.*



*K4: Yönetici atamalarda bir kriterin olması gerekiyor Tabii ki yazılı sınavda bazı şeyleri ölçebilirsiniz mevzuat bilgisi gibi alan bilgisi gibi konuları yazılı Sınavla ölçebilirsiniz Bunun yanına Genel kültüre dair konuları ölçebilirsiniz. Yalnız yazılı sınava iyi çalışıp yüksek not alan Kişiler için bu yeterli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmıyor. Çünkü bir kişinin farklı alanlarda da kendini geliştirmiş olması gerekiyor Ben başla iletişim becerisine sahip olması Problemlerin çözümünde yeterli Meziyetlere sahip mi Giyim ile kuşanıyla Bir yönetici olmayı sağlayacak vasıflara sahip mi Bunları Sınavla görmek mümkün değil. Bunları ancak iş başında Görebilirsiniz. Ya da bir takım Gözlem ve görüşmeler sonucunda tespit edebilirsiniz Sınavlara ek olarak görüşme ve gözlemlerin olması doğrudur. Sınav ve ek görüşmelerin ülkemizde kendine has tehlikeleri de yok değil Bunu da söylemek lazım. Bir takım sendikalara bir takım nüfusu kişilere yakın olmak seçilecek olan kişiyi maalesef ön plana çıkarmaya sebep oluyor.*

*K5: Genel itibarıyla meslek içi sınavların zor olduğunu bilmekteyiz bu anlamda yönetici seçme sınavı yeterince zor ve seçili bir sınavdır fakat sözlü sınav kısmında ise gerek soruların içeriği gerek değerlendirme ortamında büyük hatalar mevcuttur. Örneğin tüm soruları doğru ya da yanlış cevaplamanın bir hükmü yoktur zaten yazılı sınav puanları dikkate alınmaktadır. Bunun neticesinde sözlü bir sınav olmaktan çıkmış ve güvenlik soruşturmasına dönüştürülmüştür*

### **4.3. En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine Göre Sizce Olumsuz Yönleri Nelerdir, Açıklayınız?**

Katılımcılara “En Son Yönetici Atama Yönetmeliğine Göre Sizce Olumsuz Yönleri Nelerdir, Açıklayınız?” sorusu sorulduğunda, akademisyenler genel anlamda mülakatın belli becerileri ölçemediğinden bahsetmişlerdir. Uygulama becerisini, iletişim becerisini, ölçmediklerinden bahsetmişlerdir. Ayrıca komisyonların oluşum şekline ve bilimsel olmamasından da bahsetmişlerdir. Bu durum da tablo 4’ de gösterilmiştir.

Tablo 4. Yönetici Atama Yönetmeliği Olumlu Durum Tablosu.

Temalar	f
1-Bilimsel Olmaması	4
2-İletişim Becerileri	3
3-Komisyonların Oluşumu	3
4-Uygulama Becerisi	2

Yöneticilerin atama ve yer değiştirme, yetiştirilme yönetmeliğinin bilimsel bir alt yapıya kavuşturulması, iletişim becerilerine ve mülakatlarda ölçülemeyen alanlarda hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesinin sağlanması, mülakatlarında komisyon oluşumlarının yeniden düzenlenmesi yerinde olacaktır.

Katılımcıların görüşleri;

*K1: Mülakatlarda subjektif değerlendirmeler söz konusu olabilir.*

*K2: Yönetici olmak için önceden tasarlanan bir model olmadığı için (söz gelimi; yönetici havuzu/yönetici yetkinlikleri matrisi) olmadığı için olumlu yönü bulunmamaktadır. Olmayan bir model üzerinden müdür/yönetici atama bilimsel değildir. Okul müdürlüğü atama modeli aşırı politikleştirilmiştir. Parti ilçe başkanlarının ve sendikaların ve STK2ların hazırladığı isim listeleri söz konusu bu mülakat kurullarına verildiği ifade edilmektedir.*

*K3:Yönetmeliği tam olarak bilmiyorum atladığım yerler olabilir ama komisyonu sadece Milli Eğitim'in içerisinde oluşturulması Olumsuz olarak görünüyor. İçeriğin kişinin doğrudan yeterliliği üzerinden değerlendirilmesi değerlendirilmiyor olması gibi bir durum söz konusu sanıyorum öyle sınavlar Ya da performans üzerinde doğru bir değerlendirme yapılıyor mu yoksa siyasi olarak mı yapılıyor bu iş ona bakılması gerekiyor. Eğer öyleyse Tabii ki yanlış tamamen kişinin yeterli üzerinden bir değerlendirme oluyorsa kısmen doğru.*

*K4: Bir insanın bazı bilgilerini yazılıda ölçebilirsiniz Mevzuata yönelik bilgilerini ölçebilirsiniz Ondan sonra alana yönelik bazı bilgilerini ölçebilirsiniz Ama uygulamadaki becerilerini ölçemezsiniz Çünkü uygulama çok farklı bir şey Bir*

*insanın Mevzuatı bilmesi başka bir şey onu yönetici olduğu kurumlarda uygulaması bambaşka bir şey. Kurumlara her zaman mevzuatla yönetemezsiniz mevzuatla yönetmeye kalkarsanız bu çoğu zaman fiyasko ile sonuçlanır. Bu durum Neden böyle olur Çünkü yazılı olmayan birçok şey vardır çoğu iyi yönetici bu yazılı olmayan genel geçer olayları bilir Personellerle Öğretmenlerle ailelerle öğrencilerle ve diğer paydaşlarla İletişim kurarken bunları kullanırlar Yazılıda pek çok şeyi göremezsiniz ölçme şansınız olmaz mülakatla da bunların bir kısmını ölçebilirsiniz hepsini ölçemezsiniz. Mülakatta sınırlı bir zaman diliminde O insanı gözlemliyorsunuz Görüşürken de o kişiye sorulan soru bazen hakim olduğu alanda gelebiliyor Ama çoğu kez de önemli konulara değinilmeden önemli konular hakkındaki görüşleri alınmadan mülakatı sonlandırmak durumunda kalıyorlar. Bu ölçme aracı her şeyi her zaman en iyi şekilde ölçen bir araç değil Bu yüzden. Bu ölçme aracı aynı zamanda haksız rekabeti de ve diğer bazı durumları da ortaya çıkarabiliyor bazen Sübjektif değerlendirmeyi ortaya çıkarması torpil gibi insanların nüfuslarını kullanmalarının önünü açan Bu durumdan yönetmeliğin olumsuz yönlerini ortaya koyuyor.*

*K5: ek 1 ek puan getirecek evrakların birçoğunun bazı kişilere hediye edilmesi öğretmenlerin canını sıkmaktadır*

#### **4.4. Öğretmen Olarak Okul Yöneticisi Atanma Sürecine İlişkin Önerileriniz Nelerdir?**

Katılımcılara “Öğretmen Olarak Okul Yöneticisi Atanma Sürecine İlişkin Önerileriniz Nelerdir?” sorusu sorulduğunda, akademisyenler genel anlamda evrensel bir modelin olması gerektiğinden, değerlendirme sisteminden, hizmet içi eğitimden, liyakatli bir sistemden bahsetmişlerdir. Bunların yanında yetki, bütçe ve özerk okul yönetimlerinden de bahseden katılımcılar olmuştur. Bu durum da tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5. Öneriler Tablosu.

Temalar	f
1-Evrensel Model	4
2-Liyakatli Sistem	3
3-Değerlendirme Sistemi	2
4-Hizmet İçi Eğitim	2

Evrensel ilkeler ışığında ve tüm dünyadaki sistemler incelenerek, yeni bir atama, yer değiştirme ve yönetici yetiştirme yönetmeliğinin yapılması, liyakati öne alacak kriterlerin belirlenmesi, mülakat ve değerlendirme sistemlerinin güncel ve evrensel olması, hizmet içi faaliyetlerinin aktif olarak kullanılması yerinde olacaktır.

Katılımcıların görüşleri;

*K1: Liyakat*

*K2: Evrensel bir okul yöneticisi seçme, atamam ve yetiştirme modeli geliştirilmelidir.*

*K3: Okulla ilgili daha fazla yetki verilmeli Okul yöneticisinin verilen yetkinin hesabı sorulmalı. Okuldaki personelin görevlendirilmesi ya da görevden uzaklaştırılması konusunda sorumluluk almalı Atamayı falan okul yapmalıyım okulun oluşturduğu müdürün koordine ettiği bir komisyon karar vermedi hesabını da solmalı tabi bunun Milli Eğitim. Bütçeyi yine komisyonla beraber müdür ayarlamalı. Bireysel ve yerel bütçe kullanabilmeli okul. Bütçe hesaplamasında bulunduğu bölgenin yerel yönetiminden destek alması bunu da müdür koordine etmeli. Bunların tamamına adı olacak kişinin de belli kurallara göre önceden açıklanmış niteliklere sahip olduğunu belgesi ile ispatlamış olmalı önceki değerlendirmelerden yeterli not almış olan kişilerden seçilmesi gerekli. Yarı özerk bir okul yönetimi kullanıp buna uygun kişiler okullara idareci olarak atanabilir. Her şeyi Devletten beklemeyecek yani.*

*K4: Öncelikle şeffaflıktan yana olurum. Şeffaflık dediğimiz yani hesap verilebilirlikten bahsediyorum. Demokratik olunması gerektiğine inanıyorum. Ataması yapılacak kişilerin belirli vasıflara sahip olması gerekiyor Bu vasıfları ortaya koyacak sorguya bilecek bir yazılısını sınav geliştirilebilir. Bu yazılısam aynı*

zamanda Merkezi bir değerlendirme sisteminin de oluşmasını sağlayacaktır. Seçilecek kişilerin göreve yapacakları okul ve çevresindeki diğer paydaşlar tarafından demokratik bir şekilde ön plana çıkarılıyor olması gerekiyor. Sempatik olanları ön plana çıkarırım öğretmenler tarafından desteklenen aileler öğrenciler diğer paydaşlar tarafından desteklenen adayların atanmasını daha doğru buluyorum. Aynı zamanda bu işi yapmaya istekli de olması lazım bu ön plana çıkarılan kişilerin. Yönetici olmak isteyen tüm eğitimcilere fırsat eşitliğinde verilmesi gerektiğini düşünüyorum yöneticinin aynı zamanda bir şeyleri değiştirebilecek konumda olduğundan hareketle belli sürelerde değişim faaliyetlerinin yapılması gerektiğini düşünüyorum yapılacak bu değişim faaliyetinin kısa zaman dilimlerinde değil iyi ve faydalı güzel işler yapmış kişilerin daha uzun aynı yerde Görevine devam etmesi okullarda değişimi iyileşmeyi yapamayan kişilerin de görevlerinin en kısa sürede sonlandırılması gerektiğini düşünüyorum. Bu değişim faaliyetlerini nitel ve nicel verilere dayanarak okuldaki öğretmen öğrenci personel Veliler ve diğer paydaşlarla Fikir alışverişini ortaya koyan Görüşlerden hareketle yapılması gerekmektedir. Belli kriterleri olan ve okulun tüm paydaşlarının görüşlerini içeren Bir Değerlendirmenin de yapılması bu nokta da önemlidir.

K5: Objektif ilkelere dayalı olmalıdır İnsanların siyasi görüşlerinin 2 planda olmasına dikkat edilmelidir.

## 5. TARTIŞMA, SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Yapılan araştırmalar ışığında ve uygulanan görüşme formu birlikte değerlendirildiğinde yönetici atama yönetmeliğinin evrensel kriterlere sahip olmadığı, sınavın olmasının iyi olduğu ancak mülakat sisteminin yanlış olduğu, mülakatta belli başlı becerilerin ölçülemeyeceği, kurulan mülakat komisyonlarının oluşum şekillerinin yanlış olduğu, yöneticilerin çok yönlü yetiştirilmesi gerektiği, temsil kabiliyetlerinin yüksek olması gerektiği belirtilmiştir.

Uzmanlar evrensel bir yetiştirme ve atama sisteminden, çok yönlü bir gelişimden söz etmişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında Turan ve Şişman (2000) yapmış olduğu araştırma sonuçlarından, eğitim yöneticilerinin iyi yetiştirilmesi gerektiği, topluma yön verebilecek olan kişilerden seçilmesinin yerinde olacağını, Sosyal, politik, kültürel ve ekonomik olarak okulu belli bir seviyeye çıkaracak şekilde eğitilmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yine Erol (2004), müdür seçiminde mülakat üzerine yapmış olduğu araştırmasının sonuçları arasında sınavın, mülakatın yeterli olmadığı iyi bir yetiştirme programının olması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Her iki araştırma ile bu araştırmanın belli başlı sonuçları örtüşmektedir.

Günay (2004) yapmış olduğu araştırmasında, okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesinin nasıl olması gerektiği le ilgili çalışmanın sonucunda, yöneticiler öğretmenlik deneyimi olan ve yönetim aklındaki programlarda yetişmiş kişilerden sınavla alınması gerektiği mülakatın olması gerektiği, müdürlerin yönetim alanında yüksek lisansa sahip bir programdan mezun olmaları gerektiği, liderlik özellikleri olan kişiler arasından seçilmesi gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile yapılan araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Hizmet içi seminerler ile okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Atamalar yapılmadan önce yetiştirme programlarının olması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Arıkan (2007) yılında yapmış olduğu araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politika ve uygulamaları, çağdaş personel değerlendirme sistemi açısından incelemiştir.

Araştırmanın sonuçları arasında kıdem, liyakat ve yöneticilik formasyonu gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Akbaşı ve Balıkçı (2013) yapmış olduğu araştırmasında 418 okul yöneticisi ve öğretmeni içine alarak nitel bir araştırma yöntemini kullanarak, okul müdürlerinin seçilmesi, ataması ve yer değiştirmesi ile ilgili çalışma yapmıştır. Araştırma bulguları arasında okul yöneticilerinin yüksek lisanslı olması gerektiği, okul müdürlerine hizmete başlamadan önce ve hizmet içinde niteliklerinin artırılması gerektiği ve okul müdürlerine zorunlu yer değişikliğinin olumlu olarak görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile yapılan araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Okul idarecilerinin yüksek lisanslı olması hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesinin sağlanması gibi sonuçlar birbirini tamamlar niteliktedir.

Özan ve diğ. (2014) 45 öğretmene uygulamış olduğu nitel araştırmasında, okul yöneticisi seçilme ve atamasının nasıl olması gerektiği ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar arasında seçme kriterlerinin yeterli olmadığı, okul yöneticilerinin göre başlamadan belli derslerden eğitim alması gerekliliğine, objektif bir sınav ve mülakatla yöneticisi atamalarının yapılmasına gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile araştırmanın belli başlı sonuçları birbiri ile aynıdır. Sınav ve mülakatın olması, yöneticisi seçiminde kriterlerin olması ve bu kriterlerin çağa uygun olması gibi sonuçlar araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Recepoğlu ve Kılınç'ın (2014) okul yöneticilerinin seçilmesindeki ve yetiştirilmesindeki mevcut sorunlar ve çözüm önerileri konulu çalışmalarında ulaştıkları sonuçlara göre ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme politikaları konusunda gerekli olan hassasiyet gösterilmemekte ve bu konunun önemi ihmal edilmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin eğitim programlarının olmayışı, okul yöneticiliğinin bir ihtisas alanı olarak kabul edilmemesi de araştırma da öne çıkan sorunlar olarak görülmektedir. Bu sonuçlar ile araştırma sonuçları arasında yer alan yöneticiliğin bir meslek olması, eğitim programları düzenlenmesi gibi sonuçlar birbiri ile aynıdır.

Konan, Bozanoğlu ve etin (2017), ''Okul Müdürü Görevlendirmeye ilişkin Müdür Görüşleri'' bir çalışma yapmıştır. Yapılan alıŐma sonuçları arasında, sözlü ve yazılı sınavların olması gerektiği ancak bu sınavların hazırlanmasında akademik personellerin de bulunması gerektiği, somut kriterlere göre değerlendirmenin yapılması gerekliliği, yöneticilere de kariyer sistemi getirilmesinin yerinde olacağı, yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisansa sahip olması gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bir bütün olarak düşünüldüğünde yapılmış olan araştırma ile benzer sonuçlar vermektir.

Aydın Baş ve Şentürk (2017) yapmış oldukları araştırmasında ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 50 katılımcıya yönetici görevlendirme yönetmeliği ile ilgili nitel bir araştırma uygulamıştır. Yapılan araştırma sonuçlarında yöneticilerin kademeli olarak ykselmemesinin bir sorun olarak görüldüğü, okul müdürlerinin çalışacağı arkadaşları kendisinin seçmesinin yerinde olacağı, okul yöneticilerinin yeterince hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında araştırma sonuçlarının arasında yer alan hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilme programlarının olması benzer sonuçlardır.

## **5.1 Sonuçlar**

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin uzman görüşleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bulgular kısmı sonunda yapılan tartışma kısmında da belirtildiği gibi uzmanlar ile yapılan çalışmada sonucunda, yönetici atama yönetmeliğinin evrensel kriterlere sahip olması gerektiği, sınav artı mülakatın olması gerekliliği, mülakatta ölçülemeyen bazı beceriler için hizmetten önce yetiştirme programlarının olması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca temsil yeteneği olan, özel yetkilerle donatılmıŐ, evrensel kriterler ile değerlendirmelerin yapılması gerektiği sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin uzman görüşleri ışığında yönetici atamasında uygulanması gereken yönetmeliğin nasıl olması gerektiği ile ilgili aşağıdaki maddelenen sonuçlar çıkmaktadır.



Katılımcıların büyük bir çoğunluğu çalışma ortamının fiziki etkisinin, çalışma ortamına olumlu veya olumsuz etkileri olduğundan bahsetmişlerdir.

- 1- Yönetici atama ve yetiştirme yönetmeliğinin evrensel kriterler dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerekliliği,
- 2- Yönetici olacak kişilerin yönetim alanında yüksek lisans yapmaları ve yöneticiliğe başlamadan önce yöneticilik programlarına alınması gerektiği,
- 3- Sınav sisteminin varlığı ve mülakatın varlığının devam etmesi ancak mülakatın ölçemediği bazı beceriler için de hizmet öncesi çalışmaların yapılması gerekliliği,
- 4- Liderlik, temsil yeteneği alanlarında sürekli olarak gelişimin sağlanması için belirli programlara tabi tutulması gerekliliği,
- 5- Uygulama becerisi ve iletişim dili alanlarında önce yetiştirilmeleri sonra atamalarının yapılması gerekliliği,
- 6- Yöneticileri değerlendirme komisyonlarının oluşumunun değiştirilmesi ve komisyona daha fazla alandan kişilerin katılması gerekliliği,

## **5.2 Öneriler**

Okul yöneticilerinin atanma usulüne ilişkin uzman görüşleri incelendiğinde elde edilen bulgu, tartışma ve sonuçlara dayalı öneriler geliştirilmiştir. Geliştirilen öneriler Araştırmaya Yönelik Öneriler ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler alt başlıkları halinde aşağıda verilmiştir.

### **5.2.1 Araştırmaya Yönelik Öneriler**

- 1- Okul müdürlerinin yönetim alanında yüksek lisans yapmış kişilerden seçilmesi yerinde olacaktır.

- 2- Yönetici atama ve yetiştirme yönetmeliğinin evrensel değerler ve gelişmiş ülke sistemleri incelenerek, yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.
- 3- Okul yöneticileri atama şartlarını sağladıktan sonra, belli başlı programlarda eğitimleri sağlanmalı ve daha sonra göreve başlatılmalıdır.
- 4- Okul yöneticileri, okula liderlik yapabilecek kişilerden seçilmelidir. Bunun için de kriterler düzenlemelidir.
- 5- Okul yöneticileri, temsil kabiliyeti yüksek kişilerden ve liyakatli kişilerden seçilmelidir.
- 6- Okul yöneticileri öğretmenlikten başlayarak kademelerde belli süreler geçirilerek yükselmeleri sağlanmalıdır.
- 7- Okul yöneticilerinin bir meslek olarak yapılmasının önü açılmalıdır.

### **5.2.1 Araştırmacıya Yönelik Öneriler**

- 1- Bu araştırma Samsun İlinde bulunan üniversitede görevli akademisyenler arasından 5 kişiyle yapılmış olup, daha kapsamlı ve daha fazla akademisyen katılarak bir araştırma yapılabilir.
- 2- Bu araştırma sadece eğitim alanındaki akademisyenlere uygulama yapılarak hazırlanmış olup, diğer akademisyenler de katılarak daha kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara.
- Altıok, H. Ö. (2016). *Hemşirelik Eğitiminde Sosyalleşme Süreci ve Profesyonel Kimlik Gelişimi*. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.
- Akbaşlı, Sait. Abdullah Balıkcı. ( 2013) . *Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticiliğinin Meleklaşmesinin Değerlendirilmesi*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 9(2): 366-377.
- Akçadağ. T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama Ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar Ve Çözümler*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Akbaşlı, Sait. Mehmet Şahin. Burak Gül. 2017. *Selection Process of School Principals in Turkey and Some Other Countries: A Comparative Study*. Universal Journal of Educational Research 5(12): 2251-2258.
- Aktepe, V. (2014). *Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkishor Turkic, 9(2), 89-105.
- Akın, Uğur. (2012). *Okul Yöneticilerinin Seçimi Ve Yetiştirilmesi: Türkiye Ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar*. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Arabacı, İ.B., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve*

*Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi.* Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Arıkan, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Aytekin, Z. (2009). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri.* Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aydın Baş, Emine. İlknur Şentürk. (2017) . *Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri.* Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. s. 36(2): 119-143.

Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydoğan, İ. (2008). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri.* Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi.

Ayral, M. (2016). *Okul Müdürü Yetiştirmede 2015: Sorunlar ve Gelecek.* A. Aypay içinde, Türkiye'de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişleri; Seçme, Atama ve Yetiştirme (s. 113-144). Ankara.

Balcı, Ali. Şakir Çınkır. (2002). *Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi.* 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu. Ankara.

Baltacı, A. (2017). *Erteleme Davranışı Eğilimi ve Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma.* Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi.

- Başaran, İbrahim E. 1998. *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*. Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2013. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, N., ve Çelikten, M. (2000). *Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci*. Milli Eğitim Dergisi, 148(8), 43-50.
- Cemaloğlu, N. (2005). *Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar*. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Ertürk, Selahattin. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Erol, H. (2014). *Eğitim Kurumlarına Müdür Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava Katılmış Adayların Sınava İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Tokat.
- Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. (Ankara İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara
- Gökçe, Abdülkerim. 2009. *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçe, Feyyat. 2000. *Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitimi*. Ankara.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul.

Irmak, M. (2015). *İlkokul ve Ortaokul ğretmenlerinin, Yöneticilerinin "Teknoloji Liderliği" Düzeylerine İlişkin Algıları*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Işıkoğlu, N. (2005)" <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/50196/egitimde-nitel-arastirma> *Nesrin IŞIKOĞLU* (Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Denizli, Türkiye

Kaya, Yahya Kemal. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.

Karip, E., ve Köksal, K. (1999). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Ankara.

Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Er, E., ve Koşar, D. (2017 ). *Okul Yöneticiliği Görevinden ğretmenliğe Dönüş: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm nerileri*. Türk Bilim Araştırma Vakfı.

Koçak, R., ve Çelik, C. K. (2009). *Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlikleri İle Evlilik Doyumları Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açıısından İncelenmesi* . Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4(31), 52-60.

Konan, N., Bozanoğlu, B., & Çetin, R. B. (2017). *Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri*. Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry, 8(3), 323- 349.

MEB. (2018).<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>

- Özden, Yüksel. Selahattin Turan. (2014). *Eğitim Bilimine Giriş*. 4. bs. Ankara.
- Özan, Mukadder B. Fatih Saçaklı. Mutlu Gavcar. Nihat Şahin. (2014) . Okul Yöneticilerinin Seçilme ve Atanma Kriterlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. **Turkish Journal of Educational Studies**. 1(1)2014: 103
- Sezgin, F. (2014). *Okul Yöneticisi ve Liderlik* . S. Özdemir içinde, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (s. 124-157). Ankara.
- Süngü, Hilmi. (2012). *Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi*. Sakarya University Journal of Education, s.33-48
- Şimşek, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insan faktörü*. İstanbul.
- Tofur, S., Aypay, A., ve Yücel, C. (2016 ). 1980 - 2014 Türk Milli Eğitim Şura Kararları ile Tebliğler Dergisi Fihristlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(186), 253-274.
- 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
- Türkçelik, Ö. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve kriterler ile ilgili yönetici görüşleri*(Denizli ili Pamukkale ilçesi örneği). Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Recepoğlu, Ergün. Ali Çağatay Kılınç. (2014). *Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri*. *Turkish Studies* -

International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic. c. 9(2): 1817-1845.

Yildirim, A., & Simsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8th ed.). Ankara: Seckin Yayınevi.



## **EKLER**

### **EK 1. Görüşme Formu**

## **OKUL YÖNETİCİ ATAMA USULLERİNE İLİŞKİN UZMAN GÖRÜŞLERİ**

### **Bölüm 1- Kişisel Bilgiler**

1. Cinsiyetiniz: ..... Kadın .....Erkek
2. Unvan : ...Öğretim Görevlisi .....Doçent ..... Profesör
3. Branş:

### **Bölüm 2- Görüşme Soruları**

- 1- Sizce atanacak yöneticiler hangi yeterliliklere sahip olmalıdır?
- 2- En son yönetici atama yönetmeliğine göre ( yazılı ve mülakat ) yapılan atamaların sizce olumlu yönleri nelerdir, belirtiniz?
- 3- En son yönetici atama yönetmeliğine göre ( yazılı ve mülakat ) yapılan atamaların sizce olumsuz yönleri nelerdir, belirtiniz?
- 4- Öğretmen olarak okul yöneticisi atama sürecine ilişkin önerileriniz nelerdir?

## Ek 2. Özgeçmiş

<b>Adı Soyadı</b>	Necmettin ÇAKAL
<b>Kişisel Bilgiler</b>	Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: Araklı 01.01.1986
<b>İletişim Bilgileri</b>	E-posta: cakal_572@hotmail.com
<b>Öğrenim Bilgileri</b>	Lise : Araklı Anadolu Öğretmen Lisesi Lisans: OMÜ Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği
<b>İş Deneyimi</b>	2008-2010 Milli Eğitim Bakanlığı Kars İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Çayarası Ortaokulu Öğretmen Saban Ortaokulu Öğretmen 2010-2014 Milli Eğitim Bakanlığı, Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü Bostancı Ortaokulu Öğretmen Eczacı Engin Lisesi Öğretmen 100.Yıl Ortaokulu Öğretmen 2014-2018 Milli Eğitim Bakanlığı Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yeşilirmak Ortaokulu Öğretmen Atatürk Ortaokulu Öğretmen Çayvar Ortaokulu Müdür Yard. Halen 19 Mayıs Ortaokulu Müdür Yard.