



## **2011 YILI YÖNETİCİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ'NİN İÇERİĞİNE VE PUANLAMA ÖLÇÜTLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ\***

*Selçuk Beşir DEMİR\*\**

*Mehmet Ali PINAR\*\**

### **ÖZET**

Bu çalışmada; 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine ve yönetmeliğin uygulanışı sürecinde yaşanan aksaklıklara ilişkin kurum yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, nitel araştırma yöntemleriyle, olgubilim desenine uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmada, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu; (rumuz) ilinde görev yapan 8 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak; yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma sürecinde tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Araştırma kapsamında 240 dakikalık görüşme yapılmış, ses kayıtları herhangi bir elemeye tabi tutulmadan, ham veri olarak Microsoft Word programına aktarılmıştır. Araştırmada her bir transkrip, satır-satır analiz (line by line analysis) yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Görüşme verilerinin yorumlanması sürecinde endüktif (inductive) betimsel analiz, içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniği (constant comparison) kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucu; 1. Yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin değerlendirmeler, 2. Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama esaslarına ilişkin değerlendirmeler, 3. Zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasına ilişkin değerlendirmeler olmak üzere üç ana tema ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Okul yöneticisi seçme, Rotasyon, Eğitim politikaları

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

\*\* Yrd. Doç. Dr. Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi, El-mek: sbesdem@hotmail.com

\*\* Öğretmen-MEB, El-mek: malipinar82@hotmail.com



---

## **INVESTIGATION OF MANAGER OPINIONS ON THE CONTENT AND SCORING CRITERIA OF THE 2011 MANAGER APPOINTMENT AND ROTATION REGULATIONS**

### **ABSTRACT**

**Purpose:** This study aims at determining the opinions of managers relating to the Manager Appointment and Rotation Regulations dated 2011, the scoring criteria included in the regulations and the troubles experienced throughout the implementation process of the regulations.

**Method:** In this research, a qualitative approach was adopted so that the issue can be examined thoroughly. In this research, the phenomenological pattern was employed. In the research, participants were determined by way of sampling for maximum diversity-one of the intentional sampling methods. The study group of the research consists of 8 managers holding Office in the city X (pseudonym). Terms of Office of the participants varies between 25 and 8 years. Semi-structured interview form was used as data collection tools in the research. All the interviews were recorded on a tape recorder throughout the research. A 240-minute interview was had within the scope of the research; the tape recording was computerized through the Microsoft Word processing program as raw data without being subjected to any screening.

Line by line analysis described by Patton, (2002) was employed to describe opinions expressed clearly and directly or implied in an indirect manner by the participants on the aim of the study without manipulating them. Inductive descriptive analysis, content analysis and the constant comparison technique was used in the interpretation of the interview data. The descriptive analysis project is made up of four main stages, namely, building up the thematic framework, processing data according to the thematic framework, identifying the findings and interpreting the findings.

During content analysis, on the other hand, the data was divided into parts first and then these parts were investigated and compared. Later, meaningful concepts were built from these parts and the codes evoking the same concepts were grouped under a joint category. In the final stage, content integrity was derived from the themes stemming from the data and interpreted.

While developing an interview form, a conceptual framework relating to the subject matter was formed by investigating the related body of literature for the purposes of increasing credibility/ internal validity of the research. Each stage of the research process was provided to the reader in a detailed manner so that the transferability/external validity of the research could be insured. The researcher has watched over to write his research report in detail and tried to present detailed descriptions in the findings part.

All the data obtained throughout the research process was evaluated and separately coded by the researcher and an instructor, who has a command of qualitative research methods and a consensus was reached on the codings in general terms.

---

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013*



Results: As a result of analysis of the data, three main subjects, namely, 1. Evaluations relating to the appointment and change of Office of managers, 2. Evaluations relating to the content of the Manager Appointment and Change of Office Regulations and to the scoring principles, 3. Evaluations relating to compulsory rotation appeared.

As a result of the story, it was concluded that the belief that the awards (certificates of appreciation and high achievement) granted by the Ministry of National Education central organization and provincial organizations and by the related civilian authority are not offered based on merits, justice and qualification and in line with objective criteria dominated the participants and based on this idea, they had the idea that scoring of these awards in the manager appointment process may lead to unfair competition and injustice.

It was found out in the study that the participants objected not to the scoring of the awards in the appointment of manager; just to the contrary, they argued against the scoring of these awards in the manager appointment process based on the idea that the awards granted were not given according to objective criteria.

It was observed that the participants believing that there is a relationship between the term of Office and experience and specialization in management and that experience makes positive contributions to the school management did not protest against the scoring of their terms of Office within the framework of the regulations but that some participants, who have been teaching for a long period of time or are acting as managers by Proxy have reservations in regard to losing their dynamism.

It was determined that the participants did not oppose to the practice of expert and head teachers' being given additional points within the scope of Manager Appointment and Rotation Regulations but they thought that applicants that are entitled to become an expert or head teacher but cannot become an expert or head teacher due to the restrictions introduced by the regulations in question suffer in the manager appointment and rotation process.

Discussion and Conclusion: In the light of the findings obtained as a result of this study, it is possible to say that although troubles were experienced during the implementation of the 2011 Manager Appointment and Rotation Regulations, the implementation is supported in general; that attempts are being made at avoiding influential contacts and favoritism by bounding the manager appointment process by criteria that can be accepted as objective, thanks to the regulations; that manager appointment carried out taking point average into consideration makes appointment of applicants, who can be considered as qualified, possible. According to the study, it can be reported that the scoring criteria in the Manager Appointment and Rotation Regulations are considered to be objective and acceptable by the participants. However, it is obvious that awarding, troubles experienced during the transfer procedures between the career steps of teachers and additional points given to Founding Directors hinders the manager appointment process.

**Key Words:** Manager Appointment and Rotation Regulations, School Manager Selection, Obligatory Appointment, Training Policies

### Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



## Giriş

Eğitim- öğretim faaliyetlerinin planlı ve programlı olarak gerçekleştirildiği okulların yönetici, öğretmen ve öğrenciler olmak üzere üç temel ögesi bulunmaktadır (Çelik, 2002). Bu ögeler birbirleriyle etkileşim içindedir ve her biri okulun niteliğini etkilemektedir (Yılmaz, 2007). Bu ögelerden biri olan okul yöneticilerinin örgütsel, teknik ve insan ilişkileri alanlarında yeterli olmaları gerekmektedir. Ayrıca olumlu okul atmosferini oluşturabilecek, çatışma, stres, zaman, toplantı yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları gerekir (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002; Pehlivan, 2002).

Etkili okul yönetimi arayışı dikkatleri okul yöneticilerinin seçilme sürecine çevirmiştir. 1998 yılına kadar okul yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı tarafından öğretmen ya da müdür yardımcılığı görevinde bulunanlar arasından öznel ölçütlere göre seçilerek atanmışlardır (Bakioğlu ve Özcan, 2001). 1999 tarihi itibarıyla ilk defa yönetici atamalarına seçme sınavı sistemi getirilmiştir. Yapılan yönetici seçme sınavında 70 veya daha fazla puan alan adaylar başarılı sayılarak bu adaylara beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikası verilmiş ve norm kadrosu boş bulunan okul yöneticilikleri için başvuru yapma hakkı verilmiştir (Günay, 2004). 2003 tarihinde yayınlanan MEB Yönetici Atama Yönetmeliği'nin EK-1 Değerlendirme Formu'nda toplam puanı en fazla olandan başlamak üzere ilan edilen boş kadro sayısının iki katı personel belirlenerek görevde yükselme eğitimine alınmış, 75 saat eğitimin tamamına katılanlar görevde yükselme sınavına girmeye hak kazanmıştır. Sınava girecek adaylara Bakanlık Ölçme Değerlendirme Merkezi (BÖDM) tarafından yapılan sınavda en az 70 puan almaları da ön koşul olarak konmuştur (MEB, 2003). 2004 tarihinde ise ilgili yönetmelik çerçevesinde sınav sisteminin müdür yardımcılığı için uygulanması benimsenirken, okul müdürleri ise mülâkatla belirlenmiştir (Günay, 2004).

2004 yılında yayınlanan Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile birlikte eğitim kurumlarına yönetici atama ölçütleri belirlenip bu yönetmeliğin Ek-2 formunda yer alan puanlama ölçütlerine göre, puan üstünlüğü gözetilerek boş eğitim kurumları için asaleten atamalar gerçekleştirilmiştir. Ancak 2004 yılından günümüze dek yönetmeliklerin içeriği ve puanlama ölçütleri konunun tarafları tarafından çeşitli eleştirilere tabi tutulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çeşitli sendikaların, öğretmenlerin, kurum yöneticilerinin görüşleri ve bu hususta yapılan akademik çalışmalar doğrultusunda 2004 yılından 2010 yılına kadar konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına 5 adet yönetmelik ve 25 genelge yayımlanmıştır (Taş ve Önder, 2010). 2011 yılından önce yayınlanan Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmelikleri; Bakioğlu ve Özcan (2001), Cemaloğlu (2005), Günay (2004), Korkmaz (2005), Serin (2007), Silah (2001), Özmen ve Kömürlü (2010), Taş ve Önder, (2010), Turan ve Şişman (2000), Yeloğlu (2008) tarafından yapılan çalışmalarda içerik ve puanlama ölçütleri bakımından çeşitli eleştirilere tabi tutulmuştur. Tüm bu eleştiriler ve tartışmalar sonucunda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2011 tarihinde geçmiş genelge ve yönetmelikler üzerinde revizyonlar yapılarak 2011 tarihli bir Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayımlanmıştır.

09.08.2011 tarihli 28020 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde geçmiş yıllarda yayımlanan yönetmeliklerde eleştiren bazı hususlar değiştirilmiştir. Yeni değişikliklerle birlikte atanılmak istenilen eğitim kurumlarına, Talim Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanları itibarı ile öğretmen olarak atanabilecek alan öğretmeni olma koşulu getirilmiştir. Ayrıca asker öğretmen olanlar, yurt dışında öğretmen olarak görevli bulunanlar, 657 sayılı yasa ve 4688 sayılı yasa kapsamında aylıksız izinli olanlara istemeleri halinde başvuru hakkı tanınmıştır. Yine, eğitim kurumu müdürleri aralıksız asaleten 5 yıl, eğitim

## Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



kurumlarının müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ise aralıksız asaleten 8 yıl çalışma süresini tamamlayanlar zorunlu yer değiştirmeye (rotasyon) tabi tutulacağı belirtilmiştir.

2011 tarihli yönetmelikle 657 sayılı yasanın “Takdirname” başlıklı 122. maddesinde yapılan değişiklikle “takdirname” kaldırılmış yerine, “Başarı” ve “Üstün Başarı” belgeleri getirilmiştir. Buna göre; başarı belgesi (en fazla üç adet) için 1, üstün başarı için 4 puan öngörülmüştür. Ancak bunlardan puanı en fazla olanlardan sadece bir tanesi değerlendirileceği belirtilmiştir. Yine EK-2 Değerlendirme Formunda, kurucu müdürlüğe 5, yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuran bayan adaylara 15 ek puan, her bir yüksek öğrenim yılı için 1, yönetim alanında yapılan yüksek lisans için 8, diğer alanlardaki yüksek lisans için 4, yönetim alanında yapılan doktora için 12, diğer alan doktoraları için 8 puan öngörülmüştür. Ayrıca öğretmenlikte geçen her yıl için 0,24, müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için 0.66, müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için 0,72, müdürlükte geçen her bir yıl için 0,84 puan verileceği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilik Ek puan formu EK-4’te de Yönetmeliğin 8. maddesinin 3. fıkrası, 4. fıkrası ve 5. fıkrasına göre alan öğretmenlerine müdürlük için 20, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için 5 puan verileceği kararlaştırılmıştır (MEB, 2011).

Yapılan bu değişikliklere rağmen eğitim sendikaları tarafından 2011 tarihili yönetmeliğin içeriğine ilişkin bazı öneriler ve eleştiriler sunulmuştur. Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Seçme Sınavı Komisyonu’na ülke çapında en fazla üyeye sahip üç sendikanın, İl Değerlendirme Komisyonu’na da o ildeki en fazla üyeye sahip üç sendika temsilcisinin katılması gerektiğini ve Seçme Sınavının her yıl yapılacağına ilişkin bir hüküm eklenmesi gerektiğini savunmuştur. Ayrıca yönetmeliğin 18/1 maddesinde yer alan müdür yardımcılığı atamalarının “ihtiyaç duyulan zamanlarda” yapılacağı ibaresi soyut ve belirsiz olduğundan, söz konusu ibare yerine “altı ayda bir” ibaresinin eklenmesi önerilmiştir. Ayrıca müdür yardımcıları ve müdür başyardımcılarının zorunlu yer değiştirmesinin mağduriyetleri artırmaması, karmaşaya yol açmaması ve eğitim düzenini olumsuz etkilememesi için yönetmelik taslağının yürürlüğe girmesinden iki yıl sonra uygulanmasını savunmuştur. Yine yönetmelikteki Ek-2 formunda ödüller ve uzman öğretmen ve başöğretmenlik için puan verilmesi uygulamasının kaldırılmasını savunmuştur (Eğitim Sen, 2011).

Türk Eğitim Sendikası, yönetmelikte yönetici olmak için aranan genel şartlardan olan; “3 yıl görev yapmış olma” şartının yanında, yönetici seçme sınavına girebilmek için de bu süre şartının aranmaması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca Müdür yardımcılığında, müdür başyardımcılığında ve müdürlükte geçen hizmet sürelerine verilen puanların yetersiz olduğunu verilen puanlarla hizmet süresinin ve kıdemini neredeyse yok saydığını iddia etmiştir (Türk Eğitim-Sen, 2011).

Eğitimciler Birliği Sendikası ise; “Sınavla elde edilmiş olan eğitim yöneticiliği hakkı, üstelik öğretmenlik görevine engel bir durum olmadığı halde idari soruşturmaya dayalı olarak eğitim yöneticilerinin elinden alınmamalı, alınmış olanların da yeniden yönetici olarak atanma işlemlerine üç yıl gibi kısıtlamalar konulmamalıdır” önerisinde bulunmuştur. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı’nca öngörülen zorunlu yer değişikliğinin öncelikle, şube müdürleri, eğitim müfettişleri, ilçe milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, eğitim müfettişleri ve il milli eğitim müdürlerine uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür (Eğitim Bir-Sen, 2011).

2011 yılından önce yayınlanan yönetmeliklerde sıklıkla eleştirilere tabi tutulan ödüllere verilen ek puan konusu 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde herhangi bir revizyona tabi tutulmamıştır. Bu hususa ilişkin Özmen ve Kömürlü (2010) tarafından yapılan çalışmada, Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu’nun ödüller kısmındaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak ve taraflı olduğu için ödüllere verilen puanın düşürülmesi gerektiği ileri sürülmüştür.

## Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013



2011 yılında yürürlüğe giren, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin eski yönetmeliklerde tartışmalara ve problemlere neden olan hususlara çözüm sağlayıp sağlamadığına yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yönetmeliğin içeriğinin ve puanlama ölçütlerinin konunun ilgilileri tarafından nasıl algılandığının tespit edilmelidir. Bunların yanı sıra yönetmeliğin hatalı veya eksik yönlerinin ve yönetici atama süreci üzerinde olumlu veya olumsuz yansımalarının belirlenmesi gibi gereklilikler bu araştırmanın yapılmasında temel teşkil etmiştir.

Yukarıda yer verilen kuramsal çerçeveden hareketle, bu çalışmada; 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine ve yönetmeliğin uygulanışı sürecinde yaşanan aksaklıklara ilişkin kurum yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amaç edinilmiştir. Yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin mevcut durumu inceleyerek, gelecekte eğitim kurumları yöneticilerinin atanmasında yaşanan sorunlara çözüm üretmek amacı güdüldüğünden bu çalışma önem arz etmektedir.

### Yöntem

Araştırmada, konunun derinlemesine irdelenebilmesi için nitel bir yaklaşım tercih edilmiştir. Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolünün olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özellikleri arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Araştırmanın Deseni

Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda görev yapan yöneticilerin 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine, yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin görüşlerini derinlemesine incelenmesi amaç edinildiği için araştırma konusunun doğasına uygun olan Olgubilim/Fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Olgubilim araştırmalarında bir durum veya olayın tüm boyutları olduğu gibi derinlemesine incelenmesi amaçlanır. Aynı zamanda bireyin yaşantılarını algı görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmaya yöneliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Çalışma Grubu

Araştırmada, katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden (Punch, 2009) maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Patton (2002) amaçlı olarak seçilen örneklemin seçiminde hedef, çalışılan konu ile ilgili olarak daha fazla bilgi sunacak kişileri seçmenin temel amaç olduğunu ve sayı konusunda esnek olunabileceğini belirtmektedir.

Maksimum çeşitlilik örnekleme; görece olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda araştırmada, yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği ve bu yönetmeliğin uygulanışı sürece ilişkin taraf olan kurum müdürleri, müdür yardımcıları örnekleme alınmıştır. Buna göre örnekleme alınacak katılımcılar belirlenirken yönetim görevi, branşı, hizmet süresi, görev yeri gibi kriterler dikkate alınmıştır. Aynı zamanda katılımcılar belirlenirken görüşme yapmayı kabul etme ve katılmaya istekli olma durumu da göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmanın çalışma grubu; X (rumuz) ilinde görev yapan 8 yöneticiden oluşmaktadır. Katılımcıların 4'ü Müdür (asaleten) 4'ü müdür yardımcısı (asaleten) olarak görev yapmaktadır. Araştırma etiği çerçevesinde katılımcıların isimleri kullanılmamıştır. Bu nedenle katılımcılar Katılımcı-1, Katılımcı-2, Katılımcı-3, Katılımcı-4, Katılımcı-5, Katılımcı-6, Katılımcı-7 ve

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013



Katılımcı-8 rumuzlarıyla isimlendirilmiştir. Katılımcılara ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo-1: Katılımcılara Ait Ayrıntılı Bilgiler

Rumuz	Cinsi yet	Branş	Yönetim Görevi	Hizmet Süresi (Yıl)	Görev	Görev Yeri
Katılımcı-1	Erkek	Fen ve Teknoloji	Var	8	Müd. Yard	İl merkezi
Katılımcı-2	Erkek	Tarih	Var	10	Müd. Yard	İl merkezi
Katılımcı-3	Erkek	Sosyal Bilgiler	Var	16	Müdür	İl merkezi
Katılımcı-4	Erkek	Sınıf öğretmenliği	Var	25	Müdür	Köy
Katılımcı-5	Erkek	Coğrafya	Var	11	Müd. Yard	İlçe
Katılımcı-6	Erkek	Sosyal Bilgiler	Var	13	Müd. Yard	İl merkezi
Katılımcı-7	Erkek	Zihinsel Engelliler Sınıf öğretmeni	Var	13	Müdür	İl merkezi
Katılımcı-8	Erkek	Sınıf öğretmeni	Var	15	Müd. Yard	İl merkezi

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda görev yapan yöneticilerin; 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine, yönetmelikte yer alan puanlama ölçütlerine, yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan Yarı Yapılandırılmış Mülakat (Görüşme) Formu kullanılmıştır. Görüşme, bireylerin deneyimlerine, görüşlerine, tutumlarına ilişkin bilgi edinmede kullanılan veri toplama aracıdır. Görüşme, doğal bir iletişim ve bilgi toplama yolu olduğundan anlaşılmayan konularda açıklama, soru sorma ve tamamlama yapmaya olanak sağlamasının yanı sıra araştırma yapılan konuda daha çok ve ayrıntılı bilgilere ulaşılabilmesine de zemin hazırlar (Silverman 2005).

Katılımcıların görüşme esnasında verdikleri cevapların altında yatan nedenleri derinlemesine irdeleyebilmek ve sürece bağlı olarak katılımcılara yeni sorular yöneltebilmek amacıyla, çalışmada; Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu tercih edilmiştir.

Görüşme soruları hazırlanmadan önce 09.08.2011 tarihli 28020 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ayrıntılı olarak incelenmiş yönetmelik çerçevesinde belirlenen alt başlıklar ile alanyazında yer alan çalışmalar ayrıntılı olarak karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda hazırlanan taslak görüşme formu soruları, *eğitim bilimleri* alanında uzman bir öğretim üyesi tarafından araştırmanın amacı doğrultusunda değerlendirilmiştir. Ayrıca nitel araştırma yöntemleri konusunda uzman bir öğretim üyesi tarafından, açık uçlu sorular ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmuştur. İlgili uzmanlardan gelen geribildirimler doğrultusunda görüşme soruları yeniden şekillendirilmiştir. Daha sonra iki Türkçe Öğretmeni tarafından ifade bozukluğu olan veya anlaşılması güç olabilecek sorular yeniden değerlendirilmiştir.

Uzman görüşleri doğrultusunda yeniden şekillendirilen görüşme formu için pilot uygulama, araştırmanın katılımcılar arasında yer almayan bir okul müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot uygulama sürecinde elde edilen geribildirimler doğrultusunda görüşme formu yeniden şekillendirilmiştir. Tüm bu uygulamalarla; inandırıcı, tutarlı, teyit edilebilir ve aktarılabilir bir görüşme formu hazırlanmaya çalışılmıştır.

Tüm bu uygulamaların ardından elde edilen bilgilerden yararlanılarak görüşme formuna son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırmada öğretmenlere yöneltilen soruları şu şekilde özetlemek mümkündür. 1. Yönetici

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013



Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ilişkin sorular, 2. Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde yer alan puanlama ölçütlerine ilişkin sorular 3. Atama ve yer değiştirme sürecinde yaşanan olumlu veya olumsuz durumları belirlemeye yönelik sorular şeklinde özetlenebilir. Çalışmada tüm katılımcılara yukarıda belirtilen sorular sorulmuştur. Ancak konunun ve verilen cevapların derinlemesine irdelenebilmesi amacıyla, verilen cevaplar referans alınarak farklı sorular da (follow-up questions) katılımcılara yöneltilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler araştırma kapsamındaki katılımcıların okullarında görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşmeler 2011 yılının Aralık ayı boyunca sürmüştür. Araştırma kapsamında 240 dakikalık görüşme yapılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı söz edilerek ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağına ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca katılımcılara, araştırma boyunca elde edilen verilerin araştırmanın amacı dışında kullanılmayacağı taahhüt edilmiştir. Görüşmeler esnasında verilerin kaybını önlemek için ses kayıt cihazı katılımcıların onayı ile kullanılmıştır. Görüşmelerden sonra ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş ve bu metinler katılımcılara tek tek sunulmuş, kendi görüşleri olduğuna ilişkin onay alınmıştır.

### Verilerin Analizi

*Görüşmelerin Dökümü:* Araştırma sürecinde tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Araştırma kapsamında 240 dakikalık görüşme yapılmış, ses kayıtları herhangi bir elemeye tabi tutulmadan, ham veri olarak Microsoft Word yazı işleme programıyla bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

*Verilerin Kodlanması:* Verilerin kodlanması, araştırmacı ve nitel araştırmalar konusunda deneyim sahibi bir öğretim üyesi tarafından ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Veriler kodlanmadan önce araştırmacılar ve uzman kişi tarafından verilerin dökümü olan transkriptler satır satır okunmuştur. Katılımcılar tarafından çalışma amacı hakkında doğrudan açıkça beyan edilmiş veya dolaylı olarak ima edilmiş görüşler manipüle edilmeden betimlemek için Patton, (2002) tarafından ifade edilen satır-satır analiz (line by line analysis) yaklaşımı kullanılmıştır. Bir kelime, kelime öbekleri veya bir cümle veri analizi için bir birim teşkil etmiştir.

Araştırmanın amacı çerçevesinde önemli olan boyutlar saptanmıştır ve her bir boyutun ne anlam ifade ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Kodlamalarda katılımcılar tarafından ifade edilen kelime ve kavramlar mümkün olduğu kadar kodlamada kullanılmıştır. Ancak katılımcıların kullandıkları kelime ve kavramların kodlama sürecinde yetersiz kaldığında durumu/düşünceyi en iyi ifade edebilecek başka kavramlar kod olarak araştırmacılar tarafından belirlenmiştir.

*Yorumlama Teknikleri:* Görüşme verilerinin yorumlanması sürecinde endüktif (inductive) betimsel analiz, içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniği (constant comparison) kullanılmıştır (Marshall ve Rossman, 1999; Miles ve Huberman 1994)

Betimsel analiz süreci; tematik çerçevenin oluşturulması, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört ana aşamadan oluşmuştur. Betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

İçerik analizinde ise veriler öncelikle bölümlere ayrılmış ve bu bölümler incelenerek karşılaştırılmıştır. Daha sonra bu bölümlerden anlamlı kavramlar oluşturup aynı kavramları çağrıştıran kodlar ortak kategori altında birleştirilmiştir. Son aşamada verilerden çıkan temalardan anlam bütünlüğü sağlanıp, yorumlama yoluna gidilmiştir. Araştırmacılar, tematik kodlama sürecinde ortaya çıkan her tema altında yer alan verilerin bütünü kapsayıp kapsamadığını belirlemek için, alan uzmanlarının görüşlerine sıklıkla başvurmuş ve geri bildirimler doğrultusunda tematik kodlama sürecinde yapılan eksiklikler ve yanlışlıklar düzeltilmiştir. İçerik analizi, toplanan

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013





verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanır (Çepni, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### **Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Geçerlik ve güvenirlik kavramları nicel araştırmalara özgü kavramlar niteliğinde olup, nitel araştırmaların temel ilkeleri ve temel paradigması ile çelişmektedir (Mills, 2003). Bu nedenle çalışmada geçerlik ve güvenirlik kavramlarının yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve onaylanabilirlik kavramları kullanılması uygun görülmüştür.

*Inandırıcılık (İç Geçerlik):* Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığını) artırmak amacıyla görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelenerek, konu ile ilgili bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme sonrası kişilerin söyledikleri yazılı hale dönüştürülerek, katılımcılardan elde edilen yazılı metinleri kontrol etmeleri ve kendi görüşlerinin olup olmadığı teyit ettirilmiştir

Çalışmada içerik analizi aşamasında elde edilen temalar, ilgili kavramları kapsayacak kadar geniş ve ilgisiz kavramları dışarıda bırakacak kadar dar kapsamda belirlenmeye özen gösterilmiştir. Bu temalar ve temaları oluşturan kategorileri kendi aralarındaki ilişkisi ile her bir temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek elde edilen bulgular arasında bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulama sürecindeki tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Araştırmacılar, araştırmanın tüm aşamalarında mümkün olduğunca nesnel olmaya dikkat etmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacılar ve nitel araştırma yöntemlerine hâkim bir öğretim üyesi tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır

*Aktarılabilirlik (Dış Geçerlik):* Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için araştırma sürecinin her aşaması ayrıntılı bir şekilde okuyucuya sunulmuştur. Araştırmacılar araştırma raporunu ayrıntılı olarak yazılmaya özen göstermiş ve bulgular bölümünde ayrıntılı betimlemeler yapmaya çalışmıştır. Araştırmacıların raporlaştırma aşamasında derin ve ayrıntılı betimlemeler yapmasının temel amacı; araştırma sürecinin tüm öğelerini okuyucunun gözünde canlandırma isteğidir. Bu nedenle araştırmacılar, bulgular ve yorumlar bölümünde doğrudan alıntılara yer vermiştir. Bu doğrultuda araştırmacılar toplanan betimsel verilerin benzer bağlamlardaki çalışma gruplarına transfer edilebileceği kanaatinde dir.

Araştırmacılara göre; bu araştırmada elde edilen sonuçların, araştırmayı okuyanlar arasında aynı veya benzer şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda, araştırma sürecinin ve araştırma ortamının okuyucuların zihinlerinde canlanabilmesine olanak sağlamak için, araştırmacılar tarafından araştırmaya ile ilgili aktarımlar sade ve anlaşılır bir üslupla özetlenmiştir.

*Tutarlılık (İç Güvenirlik):* Araştırmanın iç güvenirliliğini (tutarlılığını) artırmak için çalışmada elde edilen bulguların tamamı yorum ve genelleme yapılmadan doğrudan okuyucuya sunulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacılar ve nitel araştırma yöntemlerine hâkim bir öğretim üyesi tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır. Araştırmada tüm kodlamalar güvenirlilik hesaplaması için; Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlilik formülü [Güvenirlilik= Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] kullanılmıştır.

Güvenirlilik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Hesaplama sonucunda en düşük güvenirliliğe sahip; birinci soru (%86) olurken; en yüksek güvenirliliğe sahip soru ise üçüncü soru (%95) olarak belirlenmiştir.

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



*Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik):* Araştırmanın dış güvenirliliğini (teyit edilebilirliğini) sağlamak için, süreç içinde elde edilen ham veriler ve kodlamalar ilgililerin inceleyebilmelerine imkân sunmak için araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

### **Bulgular**

Verilerin analizi sonucu; 1. Yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin değerlendirmeler, 2. Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama esaslarına ilişkin değerlendirmeler, 3. Zorunlu yer değiştirme (rotasyon) uygulamasına ilişkin değerlendirmeler olmak üzere üç ana tema ortaya çıkmıştır.

### **Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Sürecine İlişkin Değerlendirmeler**

Görüşme verilerinin analizi sonucunda, genel olarak; katılımcıların 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ni Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurum yöneticilerinin liyakat ve adalet unsurları doğrultusunda, şeffaf olarak atanmalarının önünü açan bir uygulama olarak değerlendikleri tespit edilmiştir. Ancak katılımcılar, uygulamanın olumlu sonuçları bulunsa da, yönetmeliğin uygulanması sürecinde bazı aksaklıkların yaşandığını sıklıkla vurgulama arzusu gütmüşlerdir.

Katılımcılar, yönetici atama ve yer değiştirme sürecinde haksızlıklara neden olan uygulamaların olduğu, bu uygulamaların da sürecin sağlıklı yürütülmesine zarar verdiği noktasında ortak kanaat sahibidirler. Örneğin, hangi kriterlere göre verildiği açık olmayan, çoğu zaman iltimas yapılarak verildiği katılımcılar tarafından iddia edilen ödüllerin yönetici atamalarında puanlamaya katılmasının haksız rekabete neden olduğu noktasında tüm katılımcılar ortak görüş bildirmişlerdir.

Katılımcı-4 haksız ödül verilerek bazı insanlara çıkar sağlandığına yönelik yaşadığı bir olayı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çalıştığım ilköğretim okulunda iki müdür yardımcısından biri olan A... isimli müdür yardımcısının Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde yer alan puanlama ölçütlerine göre puanı çok yüksekti. Tüm öğretmenler tarafından bu müdür yardımcısının müdür olarak atanacağına kesin gözüyle bakılıyordu. Ancak X isimli yetkili makamı tarafından diğer müdür yardımcısı olan B... isimli bir adaya üç ay içinde herkes tarafından şaşkınlıkla karşılanan bir takdir, bir de teşekkür belgesi verildi. Ne yazık ki; B... isimli bir aday bu ödüller sayesinde müdür oldu.”*

Katılımcı-5 ise bu süreçte kafa kol ilişkisine bağlı olarak onlarca haksız ödülün “su gibi” dağıtıldığını ve böylece bazı insanlara çıkar sağlandığını ileri sürerken; Katılımcı-1 ise “kendi adamını veya tanıdığını yönetici olarak atamak için” bazı insanlara hak etmediği halde ödüller verildiğini; bu durumun da süreci sekteye uğrattığını belirtmiştir. Çalışmada diğer katılımcılarda Katılımcı-5 ve Katılımcı-4'ün görüşlerine benzer imalarda bulunarak, yönetici atama sürecinde verilen ödüllerin şaibeli olduğunu ve haksız rekabete yol açtığını sıklıkla ifade etmişlerdir.

Yönetici atama sürecine ilişkin katılımcılar tarafından dile getirilen başka bir aksaklık ise; il milli eğitim müdürlükleri tarafından tüm boş okul müdür ve müdür yardımcısı kadrolarına tercih yapılmasına müsaade edilmeyişidir. Katılımcılar tarafından yönetici atamaları için yapılan tercih sürecinde bazı il milli eğitim müdürlükleri tarafından boş olan bazı kurumların müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı kadrolarının dolu gösterildiği, bu nedenle yüksek puana sahip yönetici adaylarının mağdur edildiği ifade edilmiştir.

Katılımcı-6 tarafından il milli eğitim müdürlükleri tarafından bazı merkezi okulların tercih dışı gösterilerek bu okullara daha sonra vekâleten veya ek atamalar yoluyla müdür veya müdür yardımcısı atandığını veya yönetmelik gözetilmeden ilgili amirin inisiyatifi doğrultusunda

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



vekâleten görevlendirildiğini ileri sürmüştür. Katılımcı-1 ise kendisinin yaşadığı bir olayı şu şekilde dile getirmiştir. “Ben müdür yardımcısı kadrosu için X, Y ve Z isimli okulları da tercih edecektim. Ancak tercih işlemleri sırasında sistemde bu okullar boş gösterilmedi. Ne hikmetse atamalarda üç ay sonra X isimli okula müdür yardımcısı olarak iki kişi görevlendirildi. Halen bu okulda yöneticiler görevlendirme ile çalışıyor. Herkeste yapılan torpili biliyor” Katılımcı-2, 3, 7 ve 8 tarafından yönetici atama sürecinde İl Millî eğitim müdürlükleri tarafından bazı boş kurum yöneticilik kadrolarına tercih alınmadığını, atamaların ardından boş olan bu kurumlara torpilli adayların vekâleten görevlendirildiğini, bu durumda herkes tarafından bilindiğini ve kanıksandığını açıkça ifade etmişlerdir.

### **Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve Puanlama Esaslarına İlişkin Değerlendirmeler**

Araştırmada, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin içeriğine ve puanlama esaslarına ilişkin değerlendirmeler temasının altında 6 kategoriye ulaşılmıştır. Her kategori birbirleriyle yakından ilişkili ve bağımlıdır. Bu kategoriler şu şekilde ifade edilebilir;

- a) Lisansüstü eğitim yapmış yönetici adaylarına verilen ek puanlara ilişkin değerlendirmeler.
- b) Ödül ve cezalara yönelik verilen artı veya eksi puanlara ilişkin değerlendirmeler.
- c) Uzman ve Başöğretmen unvanlarına sahip yönetici adaylarına verilen puanlara ilişkin değerlendirmeler.
- d) Yönetici adaylarına hizmet süreleri gözetilerek verilen ek puanlara ilişkin değerlendirmeler.
- e) Yönetici adayı olan Meslek Bilgisi öğretmenlerinin meslek liselerini tercih etmeleri durumunda verilen ek puana ilişkin değerlendirmeler.
- f) Kurucu müdür olarak görev yapmış yönetici adaylarına verilen ek puana ilişkin değerlendirmeler.

Bu kategorilere ilişkin elde edilen bulgular alt başlıklar halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür.

### **Lisansüstü Eğitim Yapmış Yönetici Adaylarına Verilen Ek Puanlara İlişkin Değerlendirmeler**

Verilerin analizi sonucunda; katılımcılarda yönetici atama Ek-2 formunda yer alan lisansüstü eğitim yapmış olan adaylara ek puan verilmesini adaletli bir uygulama olduğu, özellikle yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitim doğrudan doğruya okul yönetiminde olumlu yansımalar olacağı kanaatinin hâkim olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar, eğitim yönetimi, teftişi planlaması ve denetimi, alanlarında yapılan lisansüstü eğitim ile okul yöneticiliği arasında ilişki olduğu kanaatinden hareketle bu alanlarda yapılan lisansüstü eğitime verilen ek puan uygulamasını desteklemişlerdir. Katılımcı-8 ve Katılımcı-5 tarafından öğretmenlerin kendi branşlarında yapmış olduğu lisansüstü eğitim ile okul yöneticiliği arasında ilişkinin olmadığını ileri sürerek; yönetim alanı dışında yapılan lisansüstü eğitime verilen ek puana karşı çıkmışlardır. Ancak Katılımcı-2 öğretmenlerin kendi alanlarında yaptıkları lisansüstü eğitimin zahmetli bir süreç olduğunu vurgulamış ve yönetmelikte olduğu gibi kendi alanında yapılan lisansüstü eğitime puan verilmesini olumlu karşılamıştır.

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında eğitim yönetimi, teftişi planlaması ve denetimi gibi alanlarda lisansüstü eğitim görmüş yönetici adaylarına ek puan verilmesi tüm katılımcılar tarafından desteklenmiştir. Ancak yönetmelik çerçevesinde yönetici

adaylarının kendi branşlarında yaptıkları lisansüstü eğitime verilen ek puana ilişkin katılımcılar tarafından farklı görüşler sunulmuştur. Katılımcı-8, 5 ve 1 bu uygulamaya tamamen karşı çıkarken Katılımcı-2 ve Katılımcı-4 yönetim alanında yapılmayan lisansüstü eğitimin yöneticilikle ilişkisi olmadığını belirtmelerine rağmen, bu adayların emeklerini gözeteler verilen ek puana karşı sert bir görüş belirtmemişlerdir.

### **Ödül ve Cezalara Yönelik Verilen Artı veya Eksi Puanlara İlişkin Değerlendirmeler**

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde puanlama kriterlerin yer aldığı Ek-2-formunda; başarı belgesi için 1, üstün başarı belgesi için 3 puan verilmektedir. Ancak çalışmada, katılımcıların, verilen ödüllerin objektif kriterler gözetilmeyerek, hak, adalet ve liyakat ölçütleri dikkate alınmayarak verildiği yönünde ciddi kaygılar taşıdığı anlaşılmıştır. Katılımcıların tamamı ödüllerin dost ahbab ilişkisine dayanarak verildiğini bu durumun da haksız rekabete neden olduğunu iddia etmişlerdir.

Katılımcı-1 tarafından öğretmenlere ve yöneticilere verilen ödüllerin genellikle dost ahbab ilişkisine dayanarak verildiğini, haksız verilen ödüller nedeniyle bazı adayların avantajlı hale getirildiğini ileri sürmüştür; yönetici atamalarında ödüllere puan verilmesine karşı olmadığını ancak adaletsiz verilen ödüllerin yönetici atama sürecinde olumsuz etkilediğini vurgulamıştır. Katılımcı-2 ise, ödüllerin tarafsız olarak, hak ve adalet gözetilerek verilmediğinden dolayı yönetici atama sürecinde ödüllere puan verilmesi gerektiğini şu şekilde özetlemeye çalışmıştır *“Ödüller tarafsız olarak hak edenlere verildiği için ödüllerin işin içinde olması sadece haksızlığa yol açıyor.”*

Katılımcı-4'de verilen ödüllerin objektif bir kritere dayanmadan verildiğini bu durumun da yönetici atama sürecini sekteye uğrattığını vurgulamak arzusuyla ödüllendirme sistemindeki boşluğu ve yaşanan sıkıntıları sorular yoluyla şu şekilde açıklamaya çalışmıştır. *“Yönetime yakın olan kişilere takdir veya teşekkür belgeleri verilerek bu insanların puanlarını yükselttiği kanısındayım. Bir başarı belgesinin verilmesi için kişinin taşıması yâda yapması gerekenler nelerdir? Bu belgeler hangi başarıları gösterenlere verir? Yıllardır Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalışıyorum ama bu sorulara cevap veremiyorum, kimsede veremez.”*

Katılımcı-5 ödüllerin şahsın faaliyetlerinden ziyade genellikle üst amirle olan yakın temastan dolayı verildiğini; bu nedenle yönetici atamalarında ödüllere puan verilmesinin doğru bulmadığını vurgulamıştır. Katılımcı-6 ödüllerin hakkaniyet ölçütleri çerçevesinde verilip verilmediği konusunda ciddi endişelerinin olduğunu, bu nedenle yönetici atamalarında ödüllere ek puan uygulamasının tamamen kaldırılması gerektiğini savunmuştur.

Yukarda yer verilen bulgular incelendiğinde katılımcıların, yönetici atama sürecinde ödüllere puan verilmesine değil, hakkaniyet ölçütlerine göre verilmeyen ödüllerin yönetici atama sürecinde değerlendirilmesine karşı çıktıkları görülmektedir.

### **Uzman ve Başöğretmen Unvanlarına Sahip Yönetici Adaylarına Verilen Puanlara İlişkin Değerlendirmeler**

Katılımcılar, Öğretmen Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği'nin uygulanış biçiminden ve yönetmeliğin içeriğinden kaynaklanan sorunlar nedeniyle, dolayı birçok öğretmenin kariyer basamaklarında geçişinin sağlanamadığı gibi onlarca sorunun yaşandığını ileri sürmüşlerdir. Katılımcılar aşağıda yer verilen kanaatlerden hareketle, Öğretmen Kariyer Basamaklarında Yükselme Uygulamasının yönetici atama ve yer değiştirme süreci üzerinde olumsuz yansımalarının olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcı-1, Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Uygulamasında yaşanan sıkıntıların yönetici atama ve yer değiştirme süreci üzerindeki olumsuz yansımalarına ilişkin değerlendirmeleri şu şekilde özetlenebilir.

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013*



“Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin Ek-2 formunda en çok eleştirdiğim kıstas; uzman ve başöğretmenlere verilen ek puanlardır. Çünkü yönetici atamalarında uzman öğretmenlerin 4 puan verilirken, Öğretmen Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği'nde kota konularak, tüm öğretmenlere uzman veya başöğretmen olma fırsatı verilmiyor.”

Katılımcı-7 dışında tüm katılımcılar Kariyer Basamaklarında Yükselme Uygulamasında yaşanan aksaklıklardan hareketle uzman ve başöğretmen yönetici atama sürecinde ek puan verilmesini “bir yanlış uygulamanın başka bir yanlış uygulamaya neden olduğu” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılar Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde uzman ve başöğretmenlere verilen ek puanlara değil öğretmen kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliğinin içeriği ve uygulanış biçiminde kaynaklanan sorunlar ve kariyer basamaklarında geçişlerin sağlıklı yürütülmemesi nedeniyle yönetici atama sürecinde uzman ve başöğretmenlere verilen ek puanlara karşı oldukları belirlenmiştir.

### **Yönetici Adaylarına Hizmet Süreleri Gözetilerek Verilen Ek Puanlara İlişkin Değerlendirmeler**

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği çerçevesinde, öğretmenlikte ve yöneticilikte geçen hizmet süreleri nazarında adaylara ek puan verilmektedir. Çalışmada Katılımcı-2 ve Katılımcı-6 dışında diğer katılımcılar öğretmenlikte veya yöneticilikte geçirilen hizmet sürelerinin adayların yöneticilikteki bilgi ve becerilerini geliştireceğinden hareketle, hizmet süreleri ve tecrübe arasında doğrudan ilişki kurdukları, tecrübeli yöneticilerin profesyonelleştiğini, bu da okullarda yönetim noktasında başarıyı sağladığı noktasında ortak fikre sahi oldukları belirlenmiştir. Katılımcı-1, hizmet süresi ile tecrübe arasında ilişki kurarak, tecrübeli kişilerin yöneticilikte daha başarılı olabileceğini vurgularken; Katılımcı-1 gibi hizmet süresi ile tecrübe arasında ilişki olduğunu savunan Katılımcı-4 ve Katılımcı-5 tecrübesi fazla olan adayın tecrübesi az olan adaya nazaran kuruma katkısının daha fazla olacağını dile getirmişlerdir. Katılımcı-3 hizmet süresi arttıkça kişinin bilgi, birikimi ve tecrübesinin artacağını, bu suretle profesyonelleşeceğini belirterek, öğretmen ve yöneticilikte geçen sürelerin yönetici atamalarında hesaba katılmasının olumsuz bakmadığını ifade etmiştir.

Katılımcı-2 ve Katılımcı-6 diğer katılımcıların görüşlerine benzer bir görüş sunmuş olsalar da yıllardan beri öğretmenlik ve yöneticilik yapan bazı yönetici adayların çağdaş yönetim anlayışından uzak, çağın gereklerine ayak uyduramayan ve dinamizmini kaybetmiş olabileceği kaygısından hareketle, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde hizmet süreleri dikkate alınarak verilen ek puanların olumsuz sonuçlar doğurabileceğine yönelik çekinceler sunmuşlardır.

Örneğin Katılımcı-2, hizmet süresi ile tecrübe arasında doğrudan bir ilişki olduğunu vurgulamış olsa da, uzun süreli hizmete sahip bazı yönetici adaylarının bilgi teknolojilerinden, çağdaş yönetim anlayışına uzak olduğu halde hizmet sürelerinin fazlalığı sayesinde yöneticiliğe atandığını ifade etmiştir. Katılımcı-6 ise Katılımcı-2'nin hizmet sürelerine ilişkin görüş ve çekincelerine benzer ifadelerde bulunarak, hizmet süreleri için verilen puan için bir üst sınır konulması gerektiğini önermiştir.

### **Yönetici Adayı Olan Meslek Bilgisi Öğretmenlerinin Meslek Liselerini Tercih Etmeleri Durumunda Verilen Ek Puan İlişkin Değerlendirmeler**

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin Ek-2 formunda meslek bilgisi öğretmenlerinin kendi alanlarındaki meslek liselerine (Spor, Ticaret, Güzel Sanatlar, Endüstri İmam Hatip vd.) yönetici olarak atanmak istemeleri durumunda bu adaylara ek puan verilmektedir.

Katılımcıların tamamı meslek kazandırmayı amaçlayan liselerin kendine özgü şartlarının olduğunu, bu okullarda bir mesleğe yönelik öğrenci yetiştirmek amaçladığından eğitim-öğretim

#### **Turkish Studies**

faaliyetlerinin mesleki bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik yapıldığı ifade etmişlerdir. Katılımcılar, meslek kazandırmayı amaçlayan okullarda yönetim faaliyetlerinin daha sağlıklı ve verimli yürütülebilmesi için, bu okulların özel şartları ve işleyişi hakkında, deneyim ve bilgi sahibi meslek bilgisi öğretmenlerin bu okullarda yönetici olarak çalışması gerektiğini vurgulamışlardır.

Örneğin Katılımcı-5 meslek bilgisi öğretmenin meslek liselerine atanmasını doğru bir uygulama olduğunu çünkü bu öğretmenlerin meslek liselerindeki işleyişi bildiğini, meslek bilgisi öğretmeni olamayan adayların bu liselere yönetici olarak atanması durumunda kurumun işleyişi, niteliği ve amacı hakkında yeteli bilgi ve beceriye sahip olmadıklarından dolayı bocalayacaklarını ileri sürmüştür. Katılımcı-2'de Spor, Ticaret, Güzel Sanatlar, Endüstri İmam Hatip gibi meslek kazandırmayı amaçlayan okullarda yönetim faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi için bu okullara ilgili meslek bilgisi öğretmenlerinin yönetici olarak atanmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağını belirtmiştir. Katılımcı-3 ise meslek bilgisi öğretmenlerinin ilgili meslek liselerin özel şartlarına ilişkin tecrübe sahibi olmalarından dolayı bu öğretmenlerin yöneticilikte meslek liselerini tercih ettikleri takdirde ek puan verilmesini doğru bir uygulama olarak değerlendirmiştir.

Çalışmada katılımcıların tamamının Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin Ek-2 formunda meslek bilgisi öğretmenlerinin kendi alanlarındaki meslek liselerine yönetici olarak atanmak istemeleri durumunda, bu adaylara ek puan verilmesini destekledikleri, doğru ve gerekli bir uygulama olarak algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Kurucu Müdür Olarak Görev Yapmış Yönetici Adaylarına Verilen Ek Puana İlişkin Değerlendirmeler**

Görüşme verilerin analizi sonucunda Katılımcı-3 dışında diğer katılımcıların tamamı, kurucu müdür olarak görev yapmış olan yönetici adaylarına Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında ek 5 puan verilmesini desteklemeyerek, şiddetle karşı çıktıkları belirlenmiştir. Çalışmada katılımcılar, kurucu müdürlerin görevlendirmelerinde liyakat ve adalet unsurların gözetilmediğinden ve bu görevlendirmelerin hiç bir objektif kritere göre yapılmadığından dolayı yönetmelikte kurucu müdürlere ek 5 puan verilmesine kesinlikle karşı olduklarını açıkça beyan etmişlerdir.

Katılımcılar, kurucu müdürlerin yeni kurulan kurumların kurulmasına ve büyümesine emek harcamış olsa da, bu kurucu müdürlerin haksız olarak atandığı kanısından hareketle kurucu müdürlere ek puan verilmesini şiddetle eleştirmişler ve bu durumun yönetmelikteki en tartışmalı hususlardan biri olduğunu, sıklıkla iddia etmişlerdir.

Katılımcı-3 dışındaki diğer tüm katılımcılar da kurucu müdürlerin torpille atandığını iddia ederek bu yöneticilerin belirli bir kritere göre atanmadığını, yönetmelik çerçevesinde kurucu müdürlere ek puan verilerek bu adayları ikinci defa ödüllendirildiğini ileri sürmüşlerdir.

Katılımcı-3 ise diğer katılımcılardan farklı olarak kurucu müdür olarak çalışanların kendi okullarına yönetici olarak atanmasının olumsuz karşılanmaması gerektiğini; kurucu müdürlerin yeni kurulan okulların gelişiminde büyük emek harcadığını, bu emeğin de göz ardı edilmemesi gerektiğini ileri sürmüştür.

### **Katılımcıların Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirmeye (Rotasyon) Tabi Tutulmasının İlişkin Değerlendirmeler**

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği çerçevesinde aynı kurumda 5 yıl görev yapan kurum müdürleri ve aynı kurumda 8 yıl görev yapan kurum müdür yardımcıları zorunlu yer değiştirmeye (rotasyon) tabi tutulmaktadır. Araştırmada katılımcıların tamamının bu uygulamayı destekledikleri ve uygulamanın eğitim-öğretim süreci üzerine olumlu yansımaları olacağına inandıkları belirlenmiştir.

## **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



Aynı kurumda sürekli görev yapan yöneticilerin dinamizmlerini kaybederek kuruma yenilikler getiremeyeceği, kendilerini kurumun sahibi olarak görerek rehavete kapılabilecekleri, kurumda ve kurumun işleyişinde yaşanan ve yaşanabilecek eksikleri veya hatalı uygulamaları fark etmeyecekleri görüşü katılımcılarda hâkimdir. Zorunlu yer değiştirmeye (rotasyon) uygulaması ile birlikte yeni görevlerine başlayan kurum yöneticilerinin yeni görevlerini heyecan ve şevkle yürütebileceklerini; bu sayede de kuruma yenilikler getirerek, kurumdaki işleyişte var olan eksik ve hatalı yönleri düzeltebilecekleri öngörüsü katılımcılar tarafından öne sürülmüştür.

Bir eğitim kurumunda uzun süre görev yapan yöneticilerde verimliliğinin düştüğünü düşünen Katılımcı-3, rotasyon sayesinde yöneticilerin yeni okullarında yeni heyecanla azim ve şevkle çalışacağını vurgularken; Katılımcı-2 ise hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görev yaptığı okulda 5 yılda bir rotasyona tabi tutulmasını faydalı olacağını, aynı kurumda sürekli yönetici olarak çalışması durumunda yöneticilerin rahatlığa kapılabileceğini ve kendilerini kurumun sahibi gibi düşünerek otoriter bir yapıya bürünebileceğini belirtmiş ve rotasyon uygulamasını desteklediğini ifade etmiştir. Katılımcı-4'de sürekli aynı kurumun yöneticiliği yapan yöneticilerin belli bir zamandan sonra okuldaki eksiklikleri ve yaşanan problemleri göremediğini ve yenilikçi adımlar atmadığını iddia etmiştir.

Katılımcı-8 yöneticilere uygulanan rotasyon uygulamasını kuruma katacağı olumlu katkılarını şu şekilde ifade etmiştir: *"Ben bu okulda bir kaç yıldır yönetici olarak çalışmaktayım. Bana sorarsanız okulumda her şey yolunda. Ben bu okuldan ayrılınca yerime gelecek yöneticiler okuldaki eksiklikleri görecek, bize 'bu adamlar kör müymüş?' diyecek. Evet, körüm, görmüyorum yâda göremiyorum... Evet, gerçekten bir zamandan sonra okuldaki eksikleri göremiyorum, görmem de mümkün değil. Çünkü var olan durumu kanıksamışım. Bana göre işler yolunda gidiyor... Var olan hataları veya eksikleri Ancak yeni bir göz görebilir ve düzeltebilir."*

Katılımcılar arasında kurum müdür ve müdür yardımcılarının kaç yılda bir zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulması gerektiğine yönelik ortak bir görüş birliği tespit edilememiştir. Örneğin Katılımcı-7 müdürlerin de müdür yardımcılarını gibi 8 yılda bir zorunlu yer değiştirmeyi savunurken, Katılımcı-4 müdür ve müdür yardımcılarını için 8 yılda bir zorunlu yer değiştirme süresini çok fazla olduğunu savunmuş hatta okul müdürlerin 5 yıldan daha az bir sürede zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulması gerektiğini iddia etmiştir. Diğer katılımcılar tarafından da farklı süreler dile getirilmiştir.

Çalışmada Zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin sadece Katılımcı-5'in çekincelerinin olduğu anlaşılmıştır. Katılımcı-5 yönetimde işleyişinin iyi olduğu kurumlarda zorunlu yer değiştirmenin iyi işleyen bir düzeni bozabileceğini; ancak bu durumun zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu sonuçlarına gölge düşürmeyeceğini ifade etmiştir.

### **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı ve ilgili mülki amirlerce verilen ödüllerin (Teşekkür: Başarı Belgesi; Takdir: Üstün Başarı Belgesi) hak, adalet ve liyakat unsurları gözetilerek, objektif ölçütler doğrultusunda verilmediği kanısının katılımcılarda hâkim olduğu; bu kanıdan hareketle de bu ödüllere yönetici atama sürecinde puan verilmesinin haksız rekabete ve adaletsizliklere neden olabileceği fikrine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim Sen (2011) tarafından bildirilen görüş yazısında ve Özmen ve Kömürlü (2010) tarafından yapılan çalışmada ödüllerin; liyakat ve adalet unsurları gözetilerek verilmediği ve öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin objektif ölçütlerin olmadığı belirtilmiştir. Bu noktada çalışmada katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödül verme kriterlerine getirilen eleştirilere ilişkin sonuçlarla ilgili alan yazım arasında paralellik olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada katılımcılar ödüllerin yönetici atamalarında puan verilmesine değil aksine verilen ödüllerin objektif kriterlere göre verilmediği kanısından hareketle bu ödüllere yönetici atama sürecinde puan verilmesine karşı çıktıkları tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle Günay

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



(2004), Silah (2001) tarafından da belirtilen öğretmen, yönetici ve personelin bilimsel, sosyal, kültürel v.b. faaliyetlerine yönelmek, performanslarını değerlendirilmesini sağlamak, var olan başarılarını takdir etmek, yeni çalışmalara ve teşvik etmek amacıyla verilen ödüllerin kaldırılması veya yönetici atama sürecinde dikkate alınmaması yararlı bir adım olmayacaktır. Ancak bu ödüllerin verilmesinde izlenecek yolun ve ödüllendirme kriterlerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirgin çizgilerle çizilmesi ve gereken yasal düzenlemelerin yapılması yönetici atama süreci üzerinde olumlu sonuçlar doğuracağı gibi, eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde de anlamlı katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Akyüz (2007) tarafından yapılan çalışmalarda hizmet süresi ile tecrübe arasında ilişki olduğu ileri sürülmüş; Serin (2007), Korkmaz (2005) tarafından yapılan çalışmalarda ise tecrübeli ile başarı arasında doğrudan ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında adaylara hizmet süresi nazarında ek puan verilmesine katılımcılar tarafından olumsuz bakılmadığı belirlenmiştir.

Hizmet süresiyle tecrübe ve yöneticilikte uzmanlaşma arasında ilişki olduğu, tecrübenin de okul yönetimi üzerinde olumlu katkılarının olduğu fikrine sahip olan katılımcıların; yönetmelik çerçevesinde hizmet sürelerine verilen puanlara karşı olmadıkları ancak uzun süredir öğretmenlik veya vekâleten yöneticilik görevi yapan bazı adayların dinamiklerini kaybedebileceklerine ilişkin çekincelerinin olduğu belirlenmiştir. Babaoğlu (2008), Dönmez ve Güneş (2001) ve Koçak (2009) tarafından yapılan çalışmalarda mesleki kıdeme bağlı olarak yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin arttığına, bu nedenle iş doyumları ve dinamiklerini kaybettiklerine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde hizmet sürelerine verilecek puan için azami sınır getirilmesi düşünülebilir. Ancak böyle bir sınırlandırmada yeni tartışmaları beraberinde getireceği gibi belirlenecek azami sınırın ne olmasına ilişkin kesin bir veriye ilgili alanyazında rastlanmamıştır.

Arıkan (2007), Günay (2004), Cemaloğlu (2005), Özmen ve Kömürlü (2010) ve Yeloğlu (2008), yönetim alanında yapılan lisansüstü çalışmaların yönetici seçiminde dikkate alınmasının desteklediklerini belirtirken, Graczyk (1991), Ishida (1997) tarafından yapılan çalışmalarda yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitiminin okul yönetimi üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında katılımcıların yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitime yöneticilik atamalarında ek puan verilmesini destekledikleri, bu uygulamanın doğru olduğu fikrinin hakim olduğu tespit edilmiştir. Ancak katılımcılar yönetim dışındaki diğer alanlarda yapılan lisansüstü eğitim kişisel ve mesleki gelişim açısından, adayların gelişiminde önemli bir yol oynayacağını ancak diğer alanlarda yapılan lisansüstü eğitiminin okul yönetimi noktasında doğrudan bir katkısının olup olmayacağı noktasında tereddütlü oldukları belirlenmiştir.

Bu çalışmada katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlik mesleğini bir kariyer mesleği haline dönüştürmek; öğretmenleri bilimsel, kültürel, sosyal v.b. faaliyetlere yönetmek amacıyla uygulamaya konulan öğretmen kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliğinden bu yönetmeliğin uygulanış biçimden kaynaklanan problemler öne sürdükleri belirlenmiştir. Katılımcılar Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği kapsamında uzman ve başöğretmen kadrolarına sınırlama getirildiğinden dolayı, bazı adayların bu unvanlara geçiş hakkı kazanmalarına rağmen bu haktan faydalanamadıklarını belirtmiş bu nedenle bu adayların bu unvanlara geçişleri sağlanmadığı için yönetici atama sürecinde mağdur oldukları, öğretmen kariyer basamaklarında geçiş uygulamasından kaynaklanan aksaklıkların yönetici atama sürecinde zarar verdiği noktasında ortak kanaat sahibi oldukları belirlenmiştir.

Katılımcılar Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında uzman ve başöğretmenlere verilen ek puan uygulamasına değil uzman veya başöğretmen unvanlarını almaya

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013





hak kazanan ancak yönetmelikte getirilen sınırlamadan dolayı uzman ve başöğretmen olamayan adayların yönetici atama ve yer değiştirme sürecinde mağdur edildiği görüşüne sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmada katılımcıların öğretmen kariyer basamaklarında geçiş uygulamasına ilişkin ileri sürdükleri eleştirilerle; Boydak-Ozan ve Kaya (2009), Dağlı (2007), Demir (2011) ve Kocakaya (2006) tarafından yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla benzerlik taşımaktadır. Bu hususlardan hareketle, öğretmen kariyer basamaklarında geçiş uygulamasından yaşanan aksaklıkların yönetici atama süreci üzerinde doğrudan etkili olduğu için, Öğretmen Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği ve bu yönetmeliğin uygulanışından kaynaklanan aksaklıkların giderilmesi yönetici atama süreci üzerinde olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmada katılımcıların meslek edindirmeyi amaç edinen ortaöğretim kurumlarına yönetici olmak isteyen ilgili meslek bilgisi öğretmenlerine yönetmelik kapsamında verilen ek puanları olumlu karşıladıkları belirlenmiştir. Katılımcılar spor, endüstri meslek ticaret meslek güzel sanatlar ve imam hatip liseleri gibi meslek liselerinin kendine özgün şartlarının olduğunu vurgulayarak; düşünüldüğünde mesleki okulun özelliği dikkate alınarak meslek bilgisi öğretmenlerine verilen ek puanı bir gereklilik olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ancak ilgili alanyazında meslek bilgisi olan veya olmayan öğretmenlerin meslek kazandırmayı amaçlayan okullardaki yönetim yeterliliklerini incelemeye dönük karşılaştırmalı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmacılar bu konuya dönük çalışmalar yürütmesi önerilmektedir.

2005 yılı öncesi Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı yeni hizmete giren okulların yöneticilerinin belirlenmesi; il/ilçe milli eğitim müdürlüklerinin önerisi, ilgili mülki idare amirinin onayı ile gerçekleştirilmiştir. Bu kurucu müdürlerin seçimi ve görevlendirmeleri bilimsel olarak ispatlanmış bir kriter yâda herhangi bir yasal mevzuat gözetilmeden, ilgili amirlerin inisiyatifi sonucu gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada da katılımcılar kurucu müdürlerin hak, adalet ve liyakat unsurları gözetilerek, objektif kriterlere göre görevlendirilmediklerini ileri sürmüş ve bu nedenle kurucu müdür görevlendirmelerinde adaletsiz uygulamalar olabileceği ihtimalinden hareketle Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde kurucu müdürler verilen ek puana şiddetle karşı çıktıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında kurucu müdürlere verilen ek puanın, azaltılması veya verilen ek puanın kaldırılması tartışmaya neden olan bu hususun olumsuz yansımalarının minimize edilmesi noktasında yararlı olacaktır. Ancak kurucu müdür olarak görevlendirilen ve yeni okulların kurumsallaşmasında önemli ölçüde emek harcayan adayların mevcut kazanılmış hakları ve emekleri düşünüldüğünde karşımıza tartışmalı bir husus çıkmaktadır. Günümüze kadar neredeyse tüm kurucu müdürlerin asaleten yönetici olarak atandıkları varsayımından hareketle bu konunun problem olmaktan uzaklaşmaya başladığını söylemek mümkündür. Ancak yönetici atama sürecine gölge düşüren bu konunun gelecekte tartışmalı bir husus olmaktan kurtarmak için, Milli eğitim Bakanlığı tarafından kurucu müdürlük görevlendirilmelerinden vazgeçilmesi ve yeni açılan kurumlara yönetmelik çerçevesinde asaleten atamaların yapılması, isabetli bir adım olacaktır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında 2011 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin uygulanması sürecinde yukarıda zikredilen aksaklıklar yaşanmış olsa da, uygulamanın genel olarak desteklendiğini, yönetmelik sayesinde yönetici atama sürecinin objektif kabul edilebilecek kriterlere bağlanarak torpil ve adam kayırma önüne geçilmeye çalışıldığını, puan üstünlüğü gözetilerek yapılan yönetici atamalarının, liyakat sahibi kabul edilebilecek adayların atanmalarına imkân sağladığını söylemek mümkündür. Çalışmada, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde yer alan puanlama ölçütlerinin katılımcılar tarafından objektif ve kabul edilebilir bulunduğu söylenebilir. Ancak ödüllendirme, öğretmen kariyer basamaklarında

### **Turkish Studies**

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



geçiş uygulamalarında yaşanan aksaklıklar ve kurucu müdürlere verilen ek puan hususlarının yönetici atama sürecini sekteye uğrattığı unutulmaması gerektiği aşîkârdır.

Çalışmada, katılımcıların yönetici seçmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan eğitim kurumları müdür yardımcılığı/ müdür başyardımcılığı ve müdürlük sınavlarının düzenli, belirli bir takvim içinde ve planlı olarak yapılmadı görüşünde mutabakat sağladıkları anlaşılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda yetkili erkler tarafından bu sınavların belirli bir takvim içinde, düzenli olarak yapılacağı kamuoyuna deklare edilmiştir. Ancak bakanlık tarafından halen bu sınavlara ilişkin geleceğe yönelik resmi bir takvimi veya stratejik plan kamuoyu ile paylaşılmamıştır. Bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından eğitim kurumlarına yönetici seçimi için yapılacak sınavların belirli takvim ve düzen içinde yürütülmesi ve boş eğitim kurumları önceden tespit edilerek, yerleştirmelerin belirli düzen içinde yapılması yararlı olacaktır.

Araştırmada açıkça betimlenmiş olmasa da bazı katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan eğitim kurumları müdür yardımcılığı/ müdür başyardımcılığı ve müdürlük sınavlarının içeriğine, sınavın uygulanış biçimine ve sınavlarda sorulan soruların niteliğine ilişkin kaygı ve eleştirilerinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda bu sınavlarda sorulan soruların kapsam ve yordama geçerliliklerinin ve güvenilirliklerinin tespitine yönelik nicel araştırma yapılması önerilmektedir. Ayrıca, sınavlardaki başarı ile yöneticilik yeterlikler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla nicel araştırmaların yapılması yararlı olacaktır.

Yönetici atama dönemlerinden boş eğitim kurumlarına ilişkin tercih ve atama işlemleri, il milli eğitim müdürlükleri tarafından yürütülmektedir (MEB, 2011). Çalışmanın katılımcıları tarafından yönetici atama ve yer değiştirme sürecinde, il milli eğitim müdürlükleri tarafından bazı boş eğitim kurumlarının dolu olarak gösterildiği, bu kurumlara tercih alınmadığı, daha sonra yapılan ek atamalarda bu kurumların boş gösterildiği ve tercih alındığını ileri sürmüşlerdir. Böyle bir uygulamanın daha yüksek puana sahip adayların mağdur olmasına sebep olacağı açık bir gerçektir. Ayrıca il milli eğitim müdürlükleri tarafından bazı merkezi okulların tercih dışı bırakılarak bu kurumlara daha sonra sınavsız ve bilimsel ölçütler gözetilmeden vekâleten görevlendirmelerin yapıldığı bazı katılımcılar tarafından iddia edilmiştir. Bu veya buna benzer uygulamaların olması durumunda yönetici atama sürecinin üzerine gölge düşeceği akıllardan çıkartılmamalıdır. Araştırmacılar tarafından yukarıda bahsedilen ancak bu araştırmada net sonuçlara ulaşılmayan bu durumların derinlemesine incelenmesi için araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Yukarıda zikredilen durumların gerçeklik arz edebilme ihtimalinden hareketle yönetici atama ve yer değiştirme sürecinde tercih işlemlerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından tek merkezden yönetilmesi, adayların tüm boş eğitim kurumlarının tamamına tercih yapabilmelerinin sağlanması olumlu sonuçlar doğuracağı araştırmacılar tarafından düşünülmektedir.

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği kapsamında kurum yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından zorunlu yer değiştirmeye (rotasyon) tabi tutulmasının katılımcılar tarafından olumlu karşılandığı ve bu uygulamanın desteklendiği tespit edilmiştir. Bu konuya ilişkin Kurtulmuş, Gündü ve Ardiç (2012), tarafından yapılan araştırmada; zorunlu yer değiştirmelerin yöneticiler tarafından desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada sürekli aynı kurumda görev yapan yöneticilerin dinamizmelerini kaybederek kurumda yaşanan eksiklikleri fark edemeyecekleri ve kuruma yenilik getiremeyecekleri, zorunlu yer değiştirme ile yeni görevlerine başlayan kurum yöneticilerinin daha önceki yöneticiler tarafından çözülemeyen aksaklıkların giderilmesi noktasında faydalı olabilecekleri, yeni görevlerini heyecanla başlayarak kuruma yenilikler getirebilecekleri kanaatinin katılımcılarda hâkim olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan ilgili alanyazında elde edilen sonuçlarla benzerlik taşımaktadır. Ancak Tonbul ve

### Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 8/6 Spring 2013



Sağiroğlu (2012), tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri, zorunlu yer değiştirme uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri olduğu, zorunlu yer değiştirmeler sürecinde kayda değer aksaklıkların yaşandığı belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yönetici atama ve yer değiştirme sürecine ilişkin geçmişten günümüze otuz tüzük, yönetmelik veya genelge yayınlamış olmasına rağmen halen yönetmeliğin içeriği ve uygulanışına ilişkin tartışmalar mevcuttur. Hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanan dünyaya ayak uydurabilmek için son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren değişiklikler ve yenilikler yapılmaktadır. Ancak yönetici atama ve yer değiştirme süreci gibi yakın geçmişimizde uygulamaya konulan Sözleşmeli Öğretmenlik, Öğretmen Kariyer Basamaklarında Yükselme, 4+4+4 eğitim sistemi v.b. gibi yeni uygulamalar beraberinde birçok tartışmaya yol açmıştır. Bu noktadan hareketle bakanlık yetkililerinin eğitim ve öğretim faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmek uygulamaları başlatmadan önce konunun tüm ilgili tarafından tartışılmasına imkân tanınması ve yeni uygulamalarla ilgili geniş kapsamlı mutabakat sağlanması ileride doğabilecek sorunların önceden önlenmesi noktasında önem arz etmektedir. Aksi takdirde yeni uygulamaların bazı sorunları çözerken, yeni sorunları da beraberinde getireceği unutulmaması gereken önemli bir gerçektir.

#### KAYNAKÇA

- AKYÜZ, S. (2007). *Türk ve İngiliz örgün eğitim sistemlerinde eğitim yöneticilerini yetiştirme, atama ve politika uygulamalarının karşılaştırılması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- ARIKAN, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nun okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikaların ve uygulamaların incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- BABAOĞLAN, E. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 55-67.
- BAKİOĞLU, A. ve Özcan, K. (2001). İlköğretim okul yöneticilerinin kariyer gelişimleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1, 39-57.
- BAKİOĞLU, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs 2002, Ankara.
- BOYDAK-OZAN, M. ve Kaya, K. (2009). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kendilerini yenileme ve kariyer basamaklarında yükselme sistemi ile ilgili görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 97-112.
- CEMALOĞLU, N. (2005). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- ÇELİK, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- ÇEPNİ, S. (2001). Araştırmacı öğretmen ve öğrenciler için: Araştırma ve proje çalışmalarına giriş. Trabzon: Erol Ofset.
- DAĞLI, A. (2007). İlköğretim öğretmenlerinin öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sistemine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 184-197.

#### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013



- DEMİR, S. B. (2011). Öğretmen kariyer basamakları uygulamasının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 53-80.
- DÖNMEZ, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, 5, 71-78.
- Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, (2011). 2011 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve yer Değiştirme Yönetmeliği'ne ilişkin 2011 tarihli görüş yazısı.
- Eğitimciler Birliği Sendikası, (2011). 2011 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve yer Değiştirme Yönetmeliği'ne ilişkin 2011 tarihli görüş yazısı.
- GRACZYK, S. L. (1991). A model for planning graduate programs in school business administration. *Planning and Changing*, 22(2), 108-120.
- GÜNAY, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. Ankara ili örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ISHIDA, H. (1997). MBA education in Japan. The experience of management education at the graduate school of business administration, Keio University, Japan. *Journal of Management Development*, 16(3), 185-196.
- KOCAKAYA, M. (2006). *Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme sisteminin öğretmenler arasında algılanması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- KOÇAK, R. (2009). Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- KORKMAZ, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar, çözümler ve öneriler. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- KURTULMUŞ, M., Gündü, A. ve Ardiç, T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 49-57.
- MARSHALL, C. & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research*. London: Sage.
- MEB, (2003). Millî Eğitim Bakanlığı yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği.
- MEB, (2009). Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği.
- MEB, (2011). Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.
- Mills, G. E. (2003). *Action research a guide for the teacher researcher*. Boston: Pearson.
- MILES, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.
- 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*, 2(1), 25-32.
- PATTON, Q. M. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- PEHLIVAN, A. İ. (2002). *Yönetmelik ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A.
- PUNCH, K. F. (2009). *Introduction to research methods in education*. London: Sage.

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013



- SERİN, S. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetime ilişkin başarılarının sınıf ve branş öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi. Siirt ili örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- SİLAH, M. (2001). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin ödüllendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 95-109.
- SİLVERMAN, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage.
- TAŞ, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- TURAN, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- TONBUL, Y. ve Sağiroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(2), 313-339.
- Türk Eğitim Sendikası, (2011) 2011 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama ve yer Değiştirme Yönetmeliği'ne ilişkin 2011 tarihli görüş yazısı.
- YELOĞLU, D. (2008). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- YILMAZ, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.

---

### Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic  
Volume 8/6 Spring 2013

