



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ
ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MAKAM
GÜVENCESİNİN YÖNETSEL KARAR VE
UYGULAMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

EYLEM KOZAK

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

Antalya, 2023

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MAKAM GÜVENCESİNİN YÖNETSEL
KARAR VE UYGULAMALAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eylem KOZAK

Danışman: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

ANTALYA
Temmuz, 2023

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

31/08/2023

Eylem KOZAK

TEŞEKKÜR

Güvence, insan hayatında birçok alanda önemli etkisi olan kavramlardandır. Güvenlik ihtiyacı günlük hayatta insanın güdülenmesini, hayata devam edebilmesini sağlarken iş hayatında çalışanların kendini güvende hissetmesinde, kişinin başarılı olmasında, yaptığı işten doyum sağlamasında oldukça önemlidir. Eğitim sistemi içerisinde önemli bir oranda çalışanın olduğu okul yöneticilerinin atanma ve görevlendirilmelerinde makam güvencesine ilişkin sorunlar yaşanıyor olması beni bu araştırmayı yapmaya yönlendirmiştir.

“Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi” isimli Tez çalışmamda çalışmam süresince her zaman destek olan değerli danışman Hocam Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI’ ya sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezsiz ve Tezli Yüksek Lisans Eğitimim süresince emeği olan değerli hocalarım Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI, Prof. Dr. Mualla AKSU, Prof. Dr. Engin KARADAĞ, Prof. Dr. Ali SABANCI, Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ, Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN, Doç. Dr. Gülnar ÖZYILDIRIM ve Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamda destek aldığım meslektaşım Hülya ARS ve Neslihan ÖZTÜRK’e, görüşleri ile katkıda bulunan okul yöneticisi ve öğretmen arkadaşlarıma, şube müdürlerime teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam boyunca beni destekleyip motive eden Özgür TURAN’a, bu günlere gelmemde en büyük emeği olan annem Havva KOZAK’a, desteğini her zaman yanımda hissettiğim ve aynı zamanda ilk öğretmenim olan babam Ahmet KOZAK’a sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MAKAM GÜVENCESİNİN YÖNETSEL KARAR VE UYGULAMALAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

KOZAK, Eylem

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.

Tez yöneticisi: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

Temmuz 2023, 103 Sayfa

Bu araştırma okul yöneticilerin makam güvencesinin yönetsel karar ve uygulamalar üzerindeki etkisini okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin görüşleri ile ortaya koymak ve elde edilen bulgular eşliğinde öneriler geliştirebilmek amacıyla yapılan nitel bir çalışmadır.

Araştırma durum çalışması desenlerinden iç içe geçmiş çoklu durum deseninde hazırlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde görevli 18 okul yöneticisi, 9 yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve 3 şube müdürü olmak üzere toplam 30 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması bireysel görüşme ve mevzuata bağlı doküman incelemesi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Araştırma, insan kaynakları yönetiminin önemli ilkelerinden biri olan güvence ilkesine (makam güvencesi) ilişkin Türk Milli Eğitim Sistemi'ndeki uygulamaları ortaya koyması, makam güvencesinin örgüt ve birey boyutu üzerindeki etkilerinin saptaması ve daha etkili bir işleyiş için uygulayıcılara öneriler sunması açısından önemlidir.

Araştırma verilerine göre katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin makam güvencesinin yeterli olmadığı görüşündedir. Makam güvencesi yetersizliği nedeniyle okul yöneticilerinin motivasyonunun düştüğü, kuruma aidiyet duygularının zayıfladığı, otoritesinin zayıfladığı, yetkilerini kullanamadığı ve üst yönetimin baskıcı tutumuna maruz kaldığı katılımcı görüşleri ile tespit edilmiştir. Katılımcılar okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin, kurumda disiplinsizliğe, öğretmenlerin veriminin düşmesine, eğitim öğretim sürecinin niteliğinin düşmesine neden olduğu görüşündedir.

Anahtar Kelimeler: Makam Güvencesi, Okul Yöneticisi, Motivasyon, Yönetmelik Karar

ABSTRACT

THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' OFFICE GUARANTEE ON ADMINISTRATIVE DECISIONS AND PRACTICES

KOZAK, Eylem

Master's Degree, Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics.

Thesis advisor: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

July 2023, 103 Pages

This research is a qualitative study conducted to reveal the effect of school administrators' office guarantee on administrative decisions and practices with the opinions of school administrators, teachers with administrative background and branch managers and to develop suggestions based on the findings.

The research was prepared in nested multiple case design from the case study designs. The study group of the research consists of 30 participants in total, including 18 school administrators, 9 teachers with administrative background and 3 branch managers serving in Kepez, Konyaaltı and Muratpaşa districts of Antalya province in the 2022-2023 academic year. Maximum diversity and snowball sampling methods were employed to determine the participants. Data were collected through individual interviews and document analysis based on legislation. A semi-structured interview form prepared by the researcher was used during interviews with the participants. The data collected were analyzed through content analysis and descriptive analysis. The research is valuable in terms of revealing the practices in the Turkish National Education System regarding the principle of guarantee (office guarantee), which is one of the important principles of human resource management, determining the effects of the office guarantee on the organizational and individual dimensions, and offering suggestions to practitioners for a more effective operation.

Based on the research data, many of the participants think that the office guarantee of school administrators is not sufficient. It is identified through participant opinions that school administrators' motivation has decreased, their sense of belonging to the organization has weakened, their authority has weakened, they cannot use their powers and

they are exposed to the oppressive attitude of senior management due to the lack of office guarantee. The participants believe that the insufficiency of the office guarantee of school administrators leads to indiscipline in the organization, decreases the efficiency of teachers, and reduces the quality of the education and training process.

Keywords: Office Guarantee, School Administrator, Motivation, Administrative Decision



İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı	3
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.Alt Problemler.....	3
1.5.Araştırmanın Varsayımı.....	4
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.7. Tanımlar	4

BÖLÜM II

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.2. İnsan kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	6
2.1. Yeterlilik (Liyakat İlkesi).....	6
2.2. Kariyer İlkesi.....	7
2.3. Eşitlik İlkesi.....	7
2.4. Yansızlık İlkesi.....	8

2.5. Açıklık İlkesi.....	8
2.6. Gizlilik İlkesi.....	8
2.7. İnsancıl Davranış İlkesi.....	8
2.8. Bilimsellik İlkesi.....	9
2.9. Güvence İlkesi	9
2.3. Güvence İlkesinin Tarihsel Gelişimi.....	10
2.4. Bürokrasi ve Güvence ilkesinin Örgüte Sağladığı Yararlar.....	11
2.4.1. Memuriyet Kavramı.....	12
2.5. Türk Eğitim Sisteminde İstihdam Türleri	13
2.7. Güvence ilkesi ve Memurların Sadakat Yükümlülüğü.....	14
2.8. Bürokrasi ve Siyasallaşma İlişkisi	16
2.9. Yönetici Yeterlilikleri.....	17
2.9.1. Teknik Yeterlilik.....	18
2.9.2. İnsancıl Yeterlilik.....	18
2.9.3. Kavramsal Yeterlilik.....	19
2.10. Türk Eğitim Sisteminde Yönetici Atama Usul ve Esasları.....	20
2.10. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	22
2.11. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	25

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	27
3.2. Çalışma Grubu.....	27
3.3. Veri Toplama Araçları.....	28

3.4. Verilerin Toplanması.....	28
3.5. Veri Analizi.....	28
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik.....	29

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Görüşmeye Katılanlara Ait Demografik Bilgiler.....	30
4.2. Alt Problemlere Ait Bulgular.....	32
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	32
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	39
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....	43
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....	47
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	50
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular.....	54
4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	58
4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular.....	61
4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular.....	64

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	68
5.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	68
5.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	69
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	69

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	69
5.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	70
5.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	70
5.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	70
5.1.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	71
5.1.9. dokuzuncu Alt Probleme Ait Sonuç ve Tartışma.....	71
5.2.Öneriler	72
5.2.1.Uygulayıcılara Öneriler.....	72
5.2.1. Araştırmacılara Öneriler.....	72
KAYNAÇA.....	73
EKLER	
EK1: Okul Yöneticisi, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen ve Şube Müdürü Görüşme Formu.....	81
EK2: Katılımcı İzin Formu.....	82
EK3: Akdeniz Üniversitesi Etik Kurul İzin Belgesi.....	83
EK4: Akdeniz Üniversitesi Araştırma Onay Belgesi	84
EK5: Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Uygulama İzin Belgesi	85
ÖZGEÇMİŞ	86
BİLDİRİM.....	87
İNTİHAL RAPORU.....	88
İNTİHAL RAPORU.....	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.1 Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	30
Tablo 4.1.2 Katılımcıların mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	31
Tablo 4.1.3 Katılımcıların Kurum Türlerine Göre Dağılımı.....	31
Tablo 4.2.1.2 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin, Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi ve Yeterliliği Hakkındaki Düşünceleri.....	34
Tablo 4.2.2 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okul Yöneticilerinin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	39
Tablo 4.2.3 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Karar Verme Sürecine Etkisi Hakkındaki Görüşleri	43
Tablo 4.2.4 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Yetki Kullanımı Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	47
Tablo 4.2.5 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Yetki Kullanımı Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	50
Tablo 4.2.6 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	54
Tablo 4.2.7 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Güç Sahipleri (Üst Yönetim) ile İlişkileri Üzerine Etkileri Hakkındaki Görüşleri.....	58
Tablo 4.2.8 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Dikkate Alma ve Mevzuata Bağlı Olarak Davranma Eğilimleri Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	61

Tablo 4.2.9 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okuldaki Yönetmel Uygulamalar ve İşleyiş Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri.....	64
--	----



KISALTMALAR LİSTESİ

DMK: Devlet Memurları Kanunu

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

LSC: Yerel Okul Yöneticileri

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

MEHTAP: Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi

OY: Okul yöneticisi (okul müdürü, müdür yardımcısı)

ŞBM: Şube müdürü

TC: Türkiye Cumhuriyeti

TODAİE: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

YGÖ: Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmen

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Okul yöneticilerinin makam güvencesinin yönetsel karar ve uygulamalar üzerindeki etkisine ilişkin okul yöneticileri, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Okul yöneticisinin, okulun öğretme öğrenme fonksiyonunu, kendi anlayışına uygun olarak başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, Aydın (2000:125)'ın karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme şeklinde ifade ettiği yönetim süreçlerini etkili bir şekilde kullanması gerekir.

Karar sorunun çözümü için olası yollar arasından en uygun olanının seçilmesidir. Karar verme yönetim sürecinin niteliğini belirlemektedir (Aydın, 2000). Diğer bütün süreçler karar verme ile bağlantılıdır. Bu nedenle karar verme yöneticilerin en önemli sorumluluklarındandır (Karagöz, 2008). Yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinde yönetimin asıl işlevi, amaçlara ulaşılması amacıyla etkin kararlar alınabilmesi ve alınan kararların uygulanabilmesidir (Efil, 2006).

Güdülenme özünde insan davranışları ile alakalıdır. Davranış da bireyin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştireceği tepkilerdir. Güdüler bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir hedefe ulaşmak için harekete geçmeyi sağlar. Güdülenme, bireylerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderecek olan bir iş ortamı oluşturup kişinin faaliyete geçmesini sağlayan isteklendirme durumudur (Güven 1993:205).

Yetki kavramı, genel olarak “görevle verilen, belli şartlarda şu veya bu şekilde davranma, karar verme olanağı sağlayan kanuni hak” olarak tanımlanmaktadır(Kahveci, 2006). Yetki beraberinde sorumluluk da getirmektedir. Bir örgütte yetkisi olan kişi aynı zamanda o örgütten sorumlu olacağından örgütle ilgili rapor verme, açıklama ve analiz yapma, olayların neden ve sonuçlarını yorumlama mecburiyetindedir (Leithwood, 1999: 17). Okul yöneticileri özellikle okul müdürleri tarafından en çok dile getirilen sorunlardan birisi de yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanamadığı ile ilgilidir. Yöneticiler yetkilerinin sınırlı, sorumluluklarının ise fazla olduğunu sık sık dile getirmektedir.

Okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu yetki ve sorumluluklar incelendiğinde; okul müdürlerinin yönetim ile ilgili işlerinin eğitim öğretim işleri, öğrenci işleri, okul işletmesi işleri, okul çevre ilişkileri olarak gruplandığı görülmektedir (Bursalıoğlu, 1987:195; Taymaz,1989:15). Yöneticilerin bu yetki ve sorumluluklarının bilincinde olarak yönetim görevlerini yerine getirebilmesi için yeterlilikleri daha çok önem kazanmaktadır. Gurr ve Drysdale (2007)'e göre okul yöneticisi, okulun başarısında etkili olan en önemli faktörlerdendir.

Güdülenme olgusunu açıklamaya çalışan Maslow, insan davranışlarına yön veren en önemli faktörün gereksinimleri olduğunu savunmuştur. Güvenlik ihtiyacı, Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde insan yaşamında karşılanması gereken öncelikli ihtiyaçlar arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 101).

Eğitim yönetiminde örgütün amaçları ve verimliliği yanında çalışanların gereksinimleri de önemli bir faktördür. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin önemli ilkelerinden olan güvence ilkesi (Can,2001; Yüksel 1997) kamu yönetiminde ve eğitim yönetiminde yasal olarak da yer almaktadır. Alanyazın incelendiğinde iş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden bahsedilmektedir. Çalışanın haklı bir neden olmadan işten çıkarılmaması iş güvencesi olarak tanımlanırken, kişinin bulunduğu makamda görevine devam edebilmesi de makam güvencesi olarak tanımlanmaktadır (Bilgin 2011; Tortop, Aytaç, Yayman ve Özer, 2007).

Örgütün birey ve ilişki yönünü önemli ölçüde etkileyen kavramlardan birisi de makam güvencesidir. Çalışanların kariyer sisteminde makam güvencesine bağlı olarak gösterdikleri performans sonucunda örgüt basamaklarında konumlarının yükselmesi çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar (Tunçer 2013, s.87).

İnsan kaynakları yönetiminin güvence ilkesi ve liyakat ilkesi birbiri ile yakından ilişkisi olan ilkelerdir. Eğitim sistemimizde de uygulandığı gibi okul yöneticilerinin dörder yıllık süreler için görevlendirildiği durumlarda atama kriterleri somut, ölçülebilir ve bilimsel değilse (Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım, 2015, s. 471) okul yöneticilerinin makam güvencesinin varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. Yönetici görevlendirmelerinin yeterliliğe dayalı yapılmaması aynı zamanda güvence ilkesine de zarar verebilir.

Nitelikli bir eğitim öğretim süreci oluşturulmasında önemli derecede etkisi olan okul yöneticilerinin alanlarında başarılı oldukları ve mevzuata aykırı bir uygulamaları olmadığı sürece bulundukları makamdaki görevlerine devam etmeleri ve kendilerini güvende hissetmelerinin eğitim öğretimin kalitesini artırdığı araştırmalar sonucunda da saptanmıştır.

Mevcut yönetmeliğe göre okul yöneticileri dörder yıllık görevlendirilmeler şeklinde çalışmakta ve en geç 8 yılın sonunda başka bir kuruma görevlendirilmek üzere değerlendirme sürecine girmektedir. Bu süreçte yöneticiler; açıkta kalma, başka bir kuruma görevlendirilememe gibi durumlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Makam güvencesinin yeterince sağlamadığı bu uygulama, yönetici istihdamında önemli bir problem konusu olmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma okul yöneticilerinin makam güvencesinin yönetsel karar ve uygulamalar üzerindeki etkilerini ortaya koymak, elde edilen bulgular sonucunda daha etkili ve verimli bir işleyiş için öneriler geliştirebilmek amacıyla yapılan bir araştırmadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, insan kaynakları yönetiminin önemli ilkelerinden biri olan Güvence ilkesine (Makam Güvencesi) ilişkin Türk milli eğitim sistemindeki uygulamaları ortaya koyması, makam güvencesinin örgüt ve birey boyutu üzerindeki etkilerini saptaması ve daha etkili bir işleyiş için uygulayıcılara öneriler sunması açısından önemlidir.

1.4. Alt Problemler

- 1.Okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2.Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3.Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımı üzerine etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin öğretmenler üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin güç sahipleri (üst yönetim)ile ilişkileri üzerine etkileri hakkındaki görüşleri nelerdir?

8. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada dikkate alma ve mevzuata bağlı olarak davranma eğilimleri üzerine etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

9. Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel uygulamalar ve işleyiş üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nedir?

1.5. Araştırmanın Varsayımı

Araştırmaya katılan okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşme formunda bulunan yarı yapılandırılmış sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılında Antalya ili Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde görev yapan farklı kurum türlerindeki (Anaokulu, İlkokul, Ortaokul, Lise) 18 okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan 9 öğretmen ve bu ilçelerde görevli 3 şube müdürünün görüşleri ile sınırlıdır.

Katılımcılar görüşmelerde ses kaydı yapılmasından kaygı duyduğu için, katılımcı görüşleri araştırmacı tarafından not alınarak kaydedilmiştir.

1.7. Tanımlar

Makam Güvencesi: Makam güvencesi, çalışanın elde etmiş olduğu makamın hukuki dayanaklarla korunması ve yasal olmayan bir şekilde makamından alıkonamaması durumudur (Arabacı, Akıllı, 2019). Makam güvencesi çalışanın yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir (Yüksel, 2000).

Okul Yönetimi: Okulun sahip olduğu tüm madde ve insan kaynağını faydalı ve verimli olarak kullanma ve amaca dönük strateji ve kararları uygulamaktır (Taymaz, 2003)

Okul Yöneticisi: Bulundukları eğitim kademesinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, eğitim programı, is gören, öğrenci, genel hizmetler ve örgütü geliştirmeye yönelik işleri yönetendir (Basaran, 1994; Taymaz, 1985).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Kamuda ve özel kesimde, bütün örgütler belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Griffin örgütü; belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla, belirli bir düzen ve uyum içinde çalışan insan grubu olarak tanımlamıştır. Buna göre örgüt iki ögeden oluşmaktadır. İnsan ve amaç olmadan örgütün varlığından bahsedemeyiz.

Örgüt içerisinde ortak amaca ulaşmaya yönelik gerçekleştirilen faaliyetler süreci de yönetim olarak adlandırılmaktadır. Yönetici, çalışanların görevlerini belirleyen ve eşgüdümlü olarak çalışmalarını sağlayan kişidir (Robins, Coulter 2007). Örgüt ve yönetimin temel ögesi insan ve insanlardan oluşan gruplardır.

Bir amacın gerçekleştirilmesi için maddi ve insani kaynakların bir araya toplanması ya da hazır olması o amaca ulaşılmasını garanti etmez. Bu kaynakları amaçlar doğrultusunda harekete geçmesini sağlayacak bir ögeye ihtiyaç duyulur. Bu öge yönetimdir (Schermerhorn 2011).

Toplumların gelişmesinde öneme sahip olan örgütlerin kurulması, gelişmesi ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi için dinamik bir insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynağı örgüt için sadece sayısal bir girdi olmayıp aynı zamanda bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, deneyim gibi girdileri de ifade etmektedir. İnsan sermayesi örgütler ve ülkeler için büyük öneme sahiptir. İnsan sermayesinin etkili bir şekilde yönetimi insan kaynaklarının aktif kullanımı ve onların bilgi, beceri ve gelişmelerinden faydalanılması anlamına gelir(Bingöl, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir organizasyonun insan kaynaklarını etkin bir şekilde planlama, yönetme ve geliştirme sürecidir. İKY, istihdamı işe alma, işe yerleştirme, inceleme, performans değerlendirmesi, kariyer gelişimi, ücretlendirme, haklar, çalışan ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği gibi konuları içeren bir dizi faaliyeti kapsar. İnsan kaynakları yönetiminin şu şekilde tanımlarına rastlanmaktadır. İKY, “Bir kurumdaki çalışanların etkinliğini sağlamak ve verimini artırmak için bütün örgüt genelindeki faaliyetleri kapsayan bilgi ve uygulamalardır. İnsan kaynaklarını bulmak, seçmek, yerleştirmek, ücretlendirmek, başarı değerlendirmeleri yapmak, ödüllendirmek, geliştirmek, kariyer planlama etkinliklerini yerine getirmek ve örgüt ile işçi kuruluşları arasında ilişkiyi yürütmek” İKY’nin asıl görevini oluşturmaktadır (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 5).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları araştırıp bulma, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının sağlanmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Zaman içerisinde sanayi devrimi ile oluşan toplumsal değişim insan kaynaklarının temelini oluşturmaktadır. Bilimsel yöntem yaklaşımının geliştirilmesi ve endüstride meydana gelen değişim ile insan ilişkileri yaklaşımı bu süreçte meydana gelen gelişmeler olarak insan kaynakları yönetimine katkı sağlamıştır(Bingöl, 1997, s.3).

İKY, işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşması için çalışanların motivasyonu, iş doyumunu, memnuniyeti, gelişimi ve performansının devamlılığının sağlanmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan bir yönetim aracıdır(Dolgun, 2007: 2).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İlkeyi çoğunlukla geçerliliği kabul edilen genelleştirme olarak tanımlayabiliriz (Schwartz,1980). Tüm bilim alanlarında bilim insanları o bilim dalında ilkeler geliştirmeyi amaç edinir. İlkeler yöneticinin daha net kararlar vermesini sağlar. Ayrıca ilkeler bilgilerin nesiller arasında aktarımına yardımcı olur (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım 2020).

Bilim insanları ve uygulayıcıların insan kaynakları yönetimi alanında ilke geliştirilebileceği konusunda net bir standart geliştirememiş olduğu görülse de Fayol ve Taylor'dan beri bu yana farklı ilkeler geliştirildiği görülmektedir (Can ve diğerleri, 2020).

İçinde bulunulan toplumların farklılıklarının, kralların standart olmamasında etkili olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklarının kurallarını ortaya çıkmasında toplum yol gösterici özelliğe sahiptir (Tutum, 1979; aktaran, Akyürek, 2019).

Kuralların standart olmamasında ise en büyük etkenin içinde bulunan toplumun etkileri olduğu görülmektedir. İçinde yaşanan toplum insan kaynaklarının kurallarının oluşmasında yol gösterici özelliğe sahiptir (Tutum, 1979; aktaran, Akyürek, 2019).

Bazı farklılıklara rağmen kabul görmüş ilkelerin varlığından söz edilmektedir. Bu ilkeler aşağıda verilmiştir (Yüksel, 2003).

2.2.1. Yeterlilik (Liyakat) ilkesi

Bir işi başarı ile yapabilme gücünü ifade eden yeterlilik (Liyakat) ilkesi, insan kaynakları yönetiminin en çok benimsenen ilkesidir. Kelime olarak elverişlilik uygunluk olarak tanımlanmaktadır (Can ve diğerler., 2020.) .

Liyakat ya da yeterlilik ilkesi sadece işe alımda değil aynı zamanda işin devamında da faaliyetleri kapsamaktadır. İşe başlamadan ve işin devamındaki kişinin düşüncesi, tanıdıkları dini ve dili düşünülmez ve eşit işe eşit ücret ödenir (Yüksel, 2003).

2.2.2. Kariyer ilkesi

Genel anlamda kariyer, alışılan bir iş yolunda ilerlemek ve çalışma sonucunda daha fazla ücret almak, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla güç ve saygınlık elde etmektir. Kariyer sahibi olan kişi çeşitli kademelerde görevleri bulunan kişilerden oluşan hiyerarşik bir örgütün üyesi olur (Tutum1979).

a) İşe Yönelik Kariyer Sistemi: Bu sistem kişinin iş ile ilgili uzmanlığının dikkate alınmasıdır. Kişinin yaşının veya cinsiyetinin önemi yoktur. Bilgi, tecrübe ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır (Argon ve Eren, 2004).

Bu sistem kişinin hizmete girmeden önce atanacağı görevin gerektirdiği tüm nitelikleri kazanmak zorunda olduğu sistemdir. Bu sistemde iş analizleri, iş tanımlamaları ve iş gereklerinin hazırlanması gerekir (Can ve diğerleri, 2020).

Açık bir sistem olan işe yönelik kariyer sisteminde amaç çalışanın işe uygun olmasıdır. Çalışana iş değil işe çalışan alınmaktadır. Bunun yapılabilmesi akaç detaylı iş analizlerinin yapılmasına bağlıdır (Genç, 2006).

b) Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi: Rütbe sistemi olarak da bilinen görevden çok görevi yerine getirecek bireyin daha çok önem kazandığı sistemdir. Kişilerin belli bir meslek ve uğraşı alanı içerisinde çalıştırılmak üzere işe alındığı sistemdir. Çoğunlukla kamu yönetiminde uygulanan bu sistemde çalışanlar bir grup içerisinde bir düzeyden diğerine yükselerek çalışma hayatlarına devam ederler (Can ve diğerleri, 2020).

Bu sistemde kişinin kendisi önemlidir. Her iki sistemin de zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Birinin diğerinden üstün olduğu söylenemez (Tortop vd., 2007).

2.2.5. Eşitlik ilkesi

İşe alımda ve yükselmede kimseye ayrıcalık gösterilmediği cinsiyet, dil, din gibi ayrıcalıkların önemli olmadığı ilkedir. İşe alımda sadece işin niteliklerinin önemli olduğu eşitlik ilkesi anayasa ile de güvence altına alınmıştır. Her birey insan kaynakları yönetimi olanaklarından eşit şekilde faydalanabilmelidir (Yüksel, 2003).

İşe alma ile başlayıp görevde yükselme ile devam eden insan kaynakları uygulamalarında eşitlik ilkesi dikkate alınarak kişilere eşit davranılmalıdır. Kişilerin bilgi, beceri ve kabiliyetleri eşitlik ilkesi bakımından önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Demokrasi düşüncesinin insan kaynakları yönetiminde hayata geçirilebilmesi ancak eşitlik ilkesinin uygulanması ile mümkündür (Can ve diğerleri, 2009). İşe alım sürecinden başlayıp terfi etmelerde fırsat eşitliği sunulması işletmenin verimliliği üzerinde etkilidir. Ödül

ve ceza mekanizmaları içinde de eşitlik ilkesi dışında hareket edilmemelidir. Suç işleyene cezası da kişiye göre değil hataya göre verilmeli ve eşit davranılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

2.2.6. Yansızlık ilkesi

Yansızlık ilkesi daha çok kamuda insan kaynakları yönetimi için geçerli olan bir ilkedir. Yönetimin yansız olması ile birlikte kullanılmaktadır. Siyasal amaçlı atamaların önlenmesini isteyen bu ilke aynı zamanda kamu çalışanlarının siyasi faaliyet ve davranışlarına da kısıtlamalar getirmektedir (Can ve diğerleri, 2020).

Kurumlarda yönetim kadrosunda bulunanlar çalışanlarına karşı yanlı davranmamalıdır (Yüksel, 2007).

İnsan kaynakları yönetiminde öznellikten uzak, objektif değerlendirme yapılması benimsenmiştir. Özellikle kamu çalışanlarının atamalarının siyasi nedenlerle yapılmaması, işe alımlarda ve terfilerde yansızlık ilkesinin işletilmesi gerekmektedir (Yüksel, 2000).

2.2.7. Açıklık ilkesi

Açıklık ilkesi kurumda uygulanacak politikaların ve çalışanların geçireceği uygulamaların, çalışanların haklarının ve nasıl yardım alacaklarının belirlenmesini esas alan ilkedir. Kurumda uygulanacak olan bütün politikalar ile ilgili olarak yapılan sözlü ve yazılı bilgilendirmelerin kesin ve net olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Açıklık ilkesine göre kurum politikasında uygulanacak kurallar ile ilgili olarak bütün çalışanların katkısı bulunmalıdır. İlk başta yöneticiler olmak üzere açıklık politikasında tüm çalışanların bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Yöneticilerin şeffaf olması ihmal edilmemesi gereken bir ilkedir (Er, 2014).

2.2.8. Gizlilik ilkesi

Kurumun kendi içinde yer alan bölümlere ait bilgilerin o bölümler ile sınırlı kalması gizlilik ilkesine uyulmasını kapsar. Personele özel ücret, ceza, performans sonucu gibi bilgilerin gizlenmesi gerekir. Çalışan referansları için tutulan bu bilgiler gizli kalmalıdır (Çoban, 2016).

2.2.9. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir kurumdaki ekonomik başarı tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışanların verimini artırmak için insani beklentilerin iyi tespit edilip bu ihtiyaçlar önemsenmeli insani durumlara önem verilerek inisiyatif kullanmaya fırsat verilmelidir. İnsanı etkileyen faktörler şunlardır (Akdeniz 2010):

- a) Çalışanın yaşam koşullarının geliştirilmesi,
- b) Çalışan güvenliğinin sağlanması,
- c) Çalışanın hem işine hem de iş arkadaşlarına bağlılığının artırılması,
- d) Çalışan kendisini tanımasına ve geliştirmesine fırsat tanınmalı,
- e) Yönetmelik gücün artırılması
- f) Çalışma ortamında özgürlüğün ön planda olması

2.2.10. Bilimsellik İlkesi

İnsan kaynakları yönetimine yön veren ve belirleyici özelliği olan ilkelerden birisi de bilimsellik ilkesidir. Son yıllarda insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgiler çok hızlı gelişim göstermektedir. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmaların incelenmesinde bilimsellik ilkesi ön planda tutulmalı örgütler tarafından faydalanılabilen veriler oluşturulmalıdır (Mercin, 2005:131).

Yapılan iş ve etkinliklerde bilimselliğin ilke olarak benimsenmemesi zaman ve kaynak kaybına neden olmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008).

2.2.11. Güvence ilkesi

İstihdam güvencesi olarak da adlandırabileceğimiz bu ilkeye göre çalışanın işinde verimli olabilmesi için ağır bir kusur işlemediği sürece işini ve buna bağlı haklarını kaybetmemesi gerekir (Can ve diğerleri, 2020). İşe başlayan bireyin kariyer basamaklarında yükselmesi için uzun süreli iş güvencesine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle iş güvencesi ve makam güvencesi kavramlarından bahsedilmektedir.

a) İş Güvencesi: Geçerli bir sebep olmadan kişinin işten çıkarılmamasıdır.

b) Makam Güvencesi: Çalışanın almış olduğu terfinin korunmasıdır.

Çalışanın işini istenilen seviyede yerine getirebilmesi ve rahat çalışabilmesi için güvence altında olması gerekir. Çalışanlar işten çıkarılmasını gerektiren suçlar dışında çalışmasının güvence altına alınmasını ister (Yüksel, 2003). Ufak bir hata nedeniyle çalışan işinden ve sahip olduğu pozisyondan ayrılmak istemez. Kurumlar çalışanlarından verim alabilmek için çalışanına iş güvencesi sağlamalıdır (Çoban, 2016).

Çalışanların iş yerinden güvence beklentisi olması hakkıdır. Çalışan işini yaparken işten çıkarılma kaygısı yaşamamalıdır. Ancak bu şekilde kendisini işine tam olarak verebilir. İş güvencesi yanında sahip olduğu makam güvencesi de verilmesi çalışanın verimliliği artırmaktadır. Aksi takdirde çalışan tedirgin olduğu için kendisini işine tam olarak

verememektedir. İş güvencesinin sağlamadığı bir çalışma ortamında verimlilik ve huzurdan bahsedilemez (Sabuncuoğlu, 2009).

İnsan kaynakları ilkelerinden olan güvence ilkesi çalışanın verimliliğini ve iş yerine bağlılığını buna bağlı olarak da iş yerinin de verimliliğini artırmaktadır. Güvencenin vermiş olduğu yüksek motivasyonla çalışan kişi kurumun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar (Dökünter, 2006).

Kamu yönetiminde güvence iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Belirli ya da bulunduğu mevkiden uzaklaştırılmama biçiminde kendini gösteren güvence mevki güvenliği olarak tanımlanmaktadır. Bu güvenlik daha çok hâkim, öğretim üyeliği gibi görevlerle sınırlıdır. İkincisi ise hizmette kalma güvencesi, memurluk statüsünün kazanılmış hakları ile koruduğu güvence çeşididir. Memurun hizmet güvenliği ile kariyer sistemi birbiri ile yakından ilişkilidir. Kariyer sistemi memurluğu bir meslek durumuna getirmeyi amaçlar. Bu şekilde memur tehlikelere karşı korunmuş bir konum kazanır. Fakat bu şekilde bir sistem zamanla kapalı bir sistem durumuna dönüşebilir. Memurun yetersiz olduğu durumda işten atılamaması verimliliği önlemesinin yanında kendi görüşleri, gelenekleri, değer yargıları ile uyuşmayan siyasi otoriteye karşı da ilgisiz, isteksiz ve anlayışsız olabilme sakıncası vardır. O nedenle bu güvencenin ortaya çıkardığı sakıncaları giderecek tedbirler alınmaktadır (Can ve diğerleri, 2020).

2.3. Güvence İlkesinin Tarihsel Gelişimi

Sanayileşme ile birlikte insanların bir arada yaşamaya başlamasıyla insan gücü ve etkin kullanımına ilişkin uygulamalar görülmeye başlamıştır. İnsanlar temel üretim birimi olan aileden çıkmış ekonomik ve sosyal yaşamlarında değişiklikler olmuştur. Küçük işletmelerin yerini, üretim kapasitesi yüksek olan fabrikalar almaya başlamıştır. Bu fabrikalarda çalışan insan sayısı gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Büyüyen sermaye ile birlikte iş görenlerin verimli çalışmasını sağlayabilme endişesi oluşmuş ve iş gücünü etkin kullanma kaçınılmaz olmuştur. Bu dönemde çalışma ortamı ile ilgili şartların sağlıksız ve ağır oluşu, ücretlerin düşüklüğü, işsiz kalma kaygısı, sosyal güvencenin olmayışı dikkat çekmektedir (Temir, 2002:5).

Bu dönemde iş gören sadece ekonomik bir varlık olarak değerlendirilmiştir. Çalışanın ekonomik olarak ihtiyacının karşılanması durumunda üst düzey verim bekleneceği görüşü hakimdir. Bu dönemde çalışanların işletmelere sosyal olarak sağlayacağı katkılar önemsenmemiş, iş görenin sosyal, psikolojik ihtiyaçları da dikkate alınmamıştır (Sabuncuoğlu, 1994:22).

Taylor'un 1980' li yıllarda ortaya attığı Bilimsel Yönetim Düşüncesi ile Klasik yönetim Düşüncesi başlamıştır. Taylor iş görenin daima yüksek ücret kazanmayı hedeflediğini ve davranışlarının bu yönde olacağını savunmuştur. Çalışanların ancak fiziksel gücünden mahrum kalabileceğini ve iş görenlerin bundan şikâyet etmeyeceğini savunmuştur.

Klasik dönemde Taylor ve Fayol'dan sonra görüşleri en çok tartışılan Max Weber olmuştur. Weber'e göre, modern ekonomik yaşamın temeli kural ve yasaların çeşitlenmesi ve sayılarının artmasından oluşmaktadır. Buna göre akılcılığın somutlaştığı yapı bürokrasidir.

2.4. Bürokrasi ve Güvence ilkesinin Örgüte Sağladığı Yararlar

Bürokrasi geniş bir kurumsal yapı içinde, kanun, yönetmelik ve politika uygulamalarına uygun olarak çalışan ve resmi işlemleri yürüten bir sistemi ifade eder. Devletler yönetim faaliyetlerini devam ettirebilmek için bürokratik yapıyı içeren örgütlenmeye ihtiyaç duymaktadır (Gladden 1964; akt. Gökçe, Şahin ve Örselli, 2002).

Bürokrasi günümüzde içinde bir yöneticisi olan ve özel kesimden çok kamu kesimi ile karakterize olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında kamu ile özel sektörü de içinde barındırabilen, belli bir büyükte olan ve yüz yüze iletişimin bulunmadığı örgütleri tanımlarken kullanılabilen bir kavram olarak da açıklanabilmektedir (Baransel, 1979).

Bürokrasi kavramını ilk olarak ortaya atan Max Weber'e göre bürokrasi, toplumsal özelliği olan hareketlerin, nesnel ölçütlere göre düzenlenmesi sürecidir (Baransel, 1979). Weber bürokrasiyi insanların davranışlarını etkileyen toplumsal bir kurum olarak incelemiştir (Aydın, 2017). Kırtasiyecilik ya da büroların iktidarı olarak ifade edilen bürokrasinin belirli kuralları uygulayan örgüt biçiminde incelenmesini sağlamıştır (Eryiğit ve Yörükoğlu, 2012). Aslında, Weber bürokrasinin anlamının kötü olmadığını ifade eder. (Massie, 1983: 72). Bürokrasi vatandaşlar tarafından görevlerin baştan savma yerine getirilmesi ya da zorluk çıkarılması gibi sanılmasının aksine mükemmel bir organizasyonel yapı şeklinde belirtilebilir (Koçel, 1989: 72).

Weber'in yaklaşımına göre bürokrasinin özelliklerini aşağıdaki şekildedir (Seker, 2014; Weber, 1992):

- a) Hiyerarşik yapılanma ve komuta zinciri; İş yerindeki çalışanlar arasında alt-üst ilişkisine dayalı bir yapılanma mevcuttur. Yöneticilerin astların bütün işlerini kontrol yetkisi vardır.
- b) Kurallar ve yönetmelikler; Yönetim sisteminin tümü kurallarla belirlenmiştir ve kişiler davranışlarından bu kurallar kapsamında sorumludur.

- c) İş bölümü; Çalışma alanları belirlenirken çalışanların deneyimleri göz önünde bulundurularak iş bölümü yapılması sağlanır
- d) Profesyonel Ast Üst İlişkisi: Yöneticilerin çalışanlara eşit davranabilmesi için çalışanlarla mesafeli olması gerekmektedir. Çalışanlar arasında ayırım yapmadan görevde yükselme vb işlemler gerçekleştirilerek profesyonel bir çalışma arkadaşlığı sağlanmalıdır.
- e) Resmi raporlar; Bürokrasi kapsamında yürütüle işlemlerin tamamının raporlaştırılmasıdır.
- f) Görevliler tam kapasite çalışmaktadır ve bürokrasinin işleyişi çalışanın ikinci bir işte çalışmasına olanak tanımamaktadır.

2.4.1. Memuriyet Kavramı

Memuriyet kavramı bürokraside çalışanların iş güvencesini de kapsayan temel kavramlardandır. DMK’nda “Mamur; mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.” Şeklinde tanımlanmıştır.

Weber’ göre memuriyet bir meslektir, memur her zaman sosyal bir statüye sahiptir, hizmetin karşılığı olarak ücret ve çalışanların geleceği için güvenlik sağlanır (Bursalıoğlu, 2014, s. 20). Weber’in ideal tip bürokrasi kavramı örgütte çalışma süresi boyunca çalışma garantisini de kapsayan, kurallar ve yönetmelikler sistemini, tarafsız bir tutumu, açık ve net bir iş bölümünü barındırmaktadır (Aydın, 2014, s. 70).

Memurlar, devlet güvencesi kapsamında olduğundan belirli bir çalışma yılında ya da yaşta emekli olana kadar çalışırlar. Memurlar emeklilik durumunda maaş, ikramiye ve yaşam boyu sağlık güvencesi gibi haklara sahip olmaktadır (Öztekin, 1993).

Memur güvencesi, geçmişten bu yana tartışılmaya devam eden kamu yönetiminin önemli konuları arasında bulunmaktadır. Devlet memurluğuna, çalışanlara iş güvencesi sağladığından olumlu bakan yöneticiler yanında, bu durumun çalışanlarda verimsizliğe neden olduğunu düşünen bazı yöneticiler, devlet memurluğu yoluyla istihdama karşı olumsuz düşünceye sahiptir. Bu durumda örgütte bir tarafta insan ve ilişki, diğer tarafta örgüt ve üretim boyutu kendini göstermektedir. Modern eğitim yönetimi görüşlerinde bahsedilen iki boyut birbiri ile ters gibi düşünülse de aynı seviyede önemli ve birbirini olumlu etkileyen pozisyonadadır (Kayıkçı ve Engür 2020).

2.5. Türk Eğitim Sisteminde İstihdam Türleri

Örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmesi için insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini planlı bir şekilde işe koşması gerekir. Eğitim örgütleri de amaçlarını gerçekleştirmek için sayı ve nitelik olarak yeterli insan kaynağına ihtiyaç duyar (Karataş, 2023).

Eğitim, devamı için insan gücüne gereksinim duyulan bir sistemdir. Eğitim hedefleri, teknolojik gelişmeye bağlı niteliklerin eklenmesi, eğitim çalışanlarının emekliliği gibi durumlar nedeniyle insan kaynakları planlamasına ihtiyaç duyulan bir yapıdır (Karakütük 2012).

Bir ülke için toplumsal kültürünün gelecek kuşaklara aktarılmasında kritik bir role sahip olan eğitim örgütlerinin çalışmaları tesadüfe bırakılmayacak kadar önemlidir. Toplumsal beklentiler ve küresel değişimler nedeniyle eğitim örgütlerinin etkinlikleri ve bunların yürütücüsü olan insan kaynakları bu açıdan büyük önem arz etmektedir (Karataş, 2023).

Türk Eğitim Sisteminin tarihsel gelişimi incelendiğinde insan kaynaklarının planlanması anlamında öğretmen adaylarının seçilmesi ve istihdamına ilişkin 1848'den bu yana çeşitli uygulamalar olduğu görülmektedir. Cumhuriyet'in ilk yıllarında öğretmen açığı olduğundan ilgili alanlardan mezun olan adaylar kolaylıkla istihdam edilmiştir. 1940'lı yıllarda, kırsal kesimin öğretmen gereksinimini karşılamak üzere köy enstitülerinden mezun olan öğretmenler istihdam edilmiştir. Kanuna uygun şekilde, nüfus açısından köy olarak değerlendirilen yerleşim yerlerine, atanan köy enstitüsü mezunu öğretmenler öğretmen gereksinimini gidermede önemli rol oynamışlardır (Uygun, 2010).

1974 yılında öğretmenlerin mektupla yetiştirildiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde üç yıl yaz döneminde beşer haftalık çalışmalar yapılmış ve 15 haftada öğretmen yetiştirilmiştir. 1975-1980 yılları arasında ise Eğitim Enstitüleri hızlandırılmış program ile öğretmen yetiştirmiştir. Bunun yanında Millî Eğitim Bakanlığı 1996'da öğretmenlik formasyonu olmadan tüm fakülte ve yüksekokullardan mezun olanları sınav olmaksızın sınıf öğretmeni olarak atamıştır. Günümüzde öğretmen yetiştirme görevini YÖK' e bağlı Eğitim Fakülteleri yürütürken atama görevini ise Millî Eğitim Bakanlığı yürütmektedir. Bu iki kurumun iş birliği içerisinde hareket etmesi beklenirken, takip edilen politikalarda niteliğin değerlendirilmediği genellikle sayısal kaygılarla çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir (Üstüner, 2004).

Sözleşmeli istihdamı Türkiye'de çok farklı kurumlarda uygulanmakta olan bir istihdam şekli olmuştur. İlk defa DMK ile tanımlanmıştır (Kavruk ve Cengiz, 1989: 451). Uygulama mevcut personel eliyle yerine getirilmesi mümkün olmayan hizmetlerin yerine getirilebilmesi için sözleşmeyle personel alınması ve iş bittiği taktirde bu personelin sözleşmesine son verilmesini içermektedir (Duran, 1967: 102).

Sözleşmelilik statüsü “geçicilik” ve “istisnailik” kapsamında değerlendirildiğinden bu statüde çalışacak olan kişilerin özlük hakları “1978 Bütçe Kanunu”na dayalı olarak yayınlanan bir Bakanlar Kurulu Kararı ile düzenlenmiştir. Asıl amaç özel niteliklere sahip personelin görevli olduğu projede yüksek ücretle istihdam edilmesidir. Ancak 1980’lerden itibaren bu uygulama personel, memurluk statüsünde değişikliğe sebep olmuş, esnek kamu personel rejiminin temel istihdam şekli olmuştur (Aslan, 2005: 334). 1980’lerden itibaren açıktan atama izni aracılığıyla memur istihdamı sınırlandırıldığından sözleşmeli personel istihdamında önemli oranda artış olmuştur. Çalışanların sözleşmeli olarak işi alındığı projeler tamamlansa da her yıl sözleşmeleri yenilenerek bu statüde çalıştırılmaya devam edilmiştir. Zamanla sözleşmeli statü “istisnai” olmaktan çıkarak “sürekli” hale gelmeye başlamıştır (Gözler, 2006: 605). Bu nedenle sözleşmeli personel istihdamı ilk başta oluşturulma amacından uzaklaşmıştır (Sayan, 2011: 153).

Sözleşmeli istihdamın güncel hale gelmesi ise 25.07.2016 tarihli 668 sayılı KHK ile gerçekleşmiştir. “Sözleşmeli Öğretmenlik” bu KHK ile gündeme gelmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın sözleşmeli öğretmen alımına 21.03.2006 tarihli 5473 sayılı kanun imkân sağlamıştır. Değişiklik DMK’nın 4/B maddesine, “tercümanların”, ibaresinden sonra gelmek üzere “Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılmaması hallerinde öğretmenlerin” ifadesi eklenmiş ve sözleşmeli öğretmenlik uygulamasının yolu açılmıştır (Sayan, 2017).

2.7. Güvence ilkesi ve Memurların Sadakat Yükümlülüğü

Güvence ilkesi 657 sayılı Devlet memurları Kanunu’nun (DMK) 18. Maddesinde; “Kanunlarda yazılı haller dışında devlet memurunun memurluğuna son verilmez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz” ifadesi ile hükme bağlanarak, memurluğa son erdirilecek haller de açıkça belirtilmiştir (DMK, 1965). Fakat son yıllarda yapılan yasal düzenlemeler nedeniyle iş güvencesi ülkemizde tartışılan konular arasında yer almaktadır. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalar, işten çıkarma işlemlerini düzenleyen ve zorlaştıran yasal düzenlemeler nedeniyle insan kaynakları yönetimi ve süreçlerinde yeniden yapılanmaya gitmek zorunda kalmaktadır (Dığın, 2008, s. 1).

Devlet memurları Kanunu’nun (DMK) ödevler ve sorumluluklar başlıklı 6. Maddesinde ise “Devlet memurları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına ve kanunlarına sadakatle bağlı kalmak ve milletin hizmetinde Türkiye Cumhuriyeti kanunlarını sadakatle uygulamak zorundadırlar.” İfadesi yer almaktadır. Devlet memurları bu sadakat ve bağlılık durumlarını “Asli Devlet Memurluğuna” atandıktan sonra en geç bir ay içinde kurumları tarafından

düzenlenecek törenle yetkili amirlerin huzurunda yapacakları yeminle belirtirler ve özlük dosyalarına konulacak aşağıdaki "Yemin Belgesi" ni imzalayıp göreve başlarlar. *“Türkiye Cumhuriyeti Anayasasına, Atatürk İnkılap ve İlkelerine, Anayasada ifadesi bulunan Türk Milliyetçiliğine sadakatle bağlı kalacağıma; Türkiye Cumhuriyeti kanunlarını milletin hizmetinde olarak tarafsız ve eşitlik ilkelerine bağlı kalarak uygulayacağıma; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyip, koruyup bunları geliştirmek için çalışacağıma; insan haklarına ve Anayasanın temel ilkelerine dayanan milli, demokratik, laik, bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilerek, bunları davranış halinde göstereceğime namusum ve şerefim üzerine yemin ederim”*

Anayasa ve DMK’nun 6. Maddesi uyarınca memurun sadakat ödevi “Anayasa ve kanunlara sadakat” olarak düzenlenmiş olsa da DMK’nun “Tarafsızlık ve Devlete bağlılık” başlıklı 7. Maddesi nedeniyle bu sadakat yükümlülüğünün kapsamına “devlete bağlılık” kavramı da eklenmektedir. Ayrıca memurların imzaladıkları ve sözlü olarak da yemin ettikleri metindeki ifadeler de doğrudan Anayasa m.2’de güvence altına alınmış olan *“Cumhuriyetin nitelikleri”*ni ifade etmektedir. Buradan hareketle, “Anayasa ve kanunlara sadakat ”ten genel olarak siyasal sisteme ve cumhuriyetin kurumlarına sadakatin anlaşılması gerektiği de belirtilmiştir.

Yukarıda da belirtildiği gibi sadakat ilkesi Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin temel ilkelerine bağlılığı ifade etmektedir. Bu ilke aynı zamanda liyakat ilkesinin tamamlayıcısıdır. Halk arasında devlet memurluğuna girme ya da görevde yükselmede liyakat mı sadakat mı? Şeklinde kullanılan deyimde yer alan sadakat güç sahiplerine olan sadakattir ve anayasamızda yeri yoktur. Çünkü kişilere sadakat söz konusu olduğu zaman yasada belirtilen ve asıl anlamıyla tanımlanan devlete ve kanunlara sadakat ortadan kalkar ve uygulamada yasal olmayan durumlar görülebilir (Kayıkçı, 2021: 225).

Memurların sadakat yükümlülüğü söz konusu olduğunda bu sadakatin kime yönelik olduğu ilk akla gelenler arasındadır. Geçmişten beri görülmekte olan uygulamalar ve düzenlemelerden yola çıkarak bu sözü edilen sadakatin devlet, ulus, rejim, mevcut hükümet ya da hiyerarşik üst olarak sıralanabilmektedir. Fakat memurun sadakat yükümlülüğünün rejime ya da hâlihazırda iktidarda bulunan hükümete sadakatle karıştırılmaması gerekir (Doğan, 2019). Dugıt’nin de belirttiği gibi *“Sıklıkla yapıldığı gibi, bir memurun kendisine maaş ödeyen hükümeti eleştiremeyeceğini söylemek aptalcadır. Memurun maaşını kamu bütçesi ödemektedir, hükümet değil.”* Burada, siyasal sisteme sadakat ile devletin temel niteliklerine ve kurumlarına sadakat kastedilmektedir. Sadakat ödevi gereği memurun kişisel siyasi görüşleri ve

tercihlerinden bağımsız olarak, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne ve onun kurumlarına hizmet etmesi gerekmektedir.

2.8. Bürokrasi ve Siyasallaşma İlişkisi

Bürokratik, Siyasal, ekonomik ve sos yo-kültürel sistemler bir araya gelerek bir üst sistem olan toplumsal sistemi oluştururlar. Birbiri ile ilişkisi olan bu sistemler, birbirini etkileme gücüne de sahiptir. Güç otorite ve iktidar ilişkisiyle ortaya çıkan siyasal sistem ile bürokrasi birbiri ile iç içe geçmiş durumdadır (Gökçe ve diğerleri, 2002).

Siyasetin ve kamu politikalarının oluşmasına yardım eden ve bunları uygulayan bürokrasini görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Kaya, 1994: 10-11):

- a) Toplumsal değişmeyi gerçekleştirme,
- b) Yasama meclisini etkileme ve politika önerme,
- c) Yasa tasarıları hakkında görüş bildirme,
- d) Gerekğinde bakanlar kurulu toplantılarına katılma,
- e) Bütçe ve yasa tasarıları hazırlama,
- f) Yasaları yorumlama ve uygulama,
- g) Devletin güvenlik işlerini gerçekleştirme.

Bu görevler, özellikle siyasetle iç içe olan üst düzey bürokratlarca yerine getirilir. Bürokrasi, toplumsal sistemin düzenli ve uyumlu bir şekilde devam etmesi için işlerin düzenli ve aralıksız olarak sürdürülmesinden birinci derecede sorumludur. Buna bağlı olarak da siyasilerin aldığı kararları tarafsızlık esasına uygun şekilde yürütürler (Gökçe ve diğerleri, 2002).

Merikoski “idarenin siyasallaşması” adlı çalışmasında siyasal atamaların sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır (Merikoski, 1971:170-171 Akt. Gökçe ve diğerleri, 2002):

- a) Parti üyesini ya da parti sempatzanını ödüllendirmek,
- b) Resmi mesai dışında parti faaliyetlerine aktif olarak katılabilecek bir kimsenin böyle bir mevkie getirilme avantajını elde etme,
- c) Parti kanalıyla bir kadroya getirilen bir kişinin duyması gereken şükran borcundan faydalanarak kişinin getirildiği makamın imkanlarını parti için seferber etmesini sağlayabilmek,
- d) Partide rahatsızlık duyulan kişilerden kurtulmak için bunlara cazip mevkiler teklif etmek ve o çevreden uzaklaşmasını sağlamak,

- e) Genç, aktif ve iddialı kişileri parti saflarına çekmek ve onlardan parti çalışmalarında faydalanmak.

Türkiye’de bürokrasinin siyasallaşması göreve gelen hükümetlerin uyguladığı kamu personel politikalarında somutlaşmaktadır (Çulpan, 1980: 39).

Türkiye’de yönetim-siyaset ilişkisinin yoğun olduğu durumalar, siyasetçilerin kendilerini destekleyen kişileri işe alma veya işte yükselmelerini sağlama ya da görev yerlerinin değişmesi gibi mevzuat dışı isteklerdir (Peker ve Aytürk, 2000: 224). Bu da siyasilerin oylarını en yüksek düzeye çıkarma için çalıştıklarını göstermektedir (Sakal, 1998: 224).

2.9. Yönetici Yeterlilikleri

İnsan kaynakları yönetimi, Okul yönetiminin önemli bir boyutu olması bakımından , okul yöneticilerinin belirlenmesi ve niteliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeye yönelik faaliyetlere önem vermeleri ve liderlik gerektiren özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Ünal, 2000).

Okulu, öğrencilerin öğretmenlerin ve diğer tüm çalışanların karşılıklı iletişim halinde oldukları birlikte bulundukları, bir yaşam ve öğrenme alanı olarak tanımlayabiliriz (Turan, 2007). Şişman ve Turan (2005)’a göre de okul, bulunduğu yakın çevreden gelen öğrenciler başta olmak üzere eğitim malzemeleri, öğretmen gibi birtakım girdileri alan, bu girdiler ile eğitim öğretimi ürün olarak sunan, çevresine dönütler veren, dönütler sonucunda değişiklikler yaparak varlığını korumaya çalışan açık sosyal bir sistemdir. Bu sistemin devamlılığını sağlayan yöneticiler, okullarda müdürlerdir. Yönetici olarak okul müdürlerinin sahip olması gereken birtakım yeterlilikleri vardır. Yöneticilere yönelik oluşturulan yeterlikleri Katz (1956) üç gruba ayırmıştır: Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Katz’ın belirlediği bu sınıflandırma eğitim yönetimi çalışmalarında da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Bursalıoğlu, 1981). Katz (1971)’in belirlediği bu sınıflandırmada yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır;

2.9.1. Teknik Yeterlilik

Bu tür yeterlilikler görevle ilgili teknik bilgi ve becerilerdir. Okul müdürü yönetici olmasının yanında aynı zamanda bir uzmandır. Bu uzmanlık alanlarında yüksek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Bu beceri ve bilgilere sahip olan bir okul müdürü, iyi bir iletişimci, iyi bir öğretmen, iyi bir yönetici olabilir. Teknik yeterlilikler şu şekilde sıralanmaktadır (Sevinç&Arslan, 2020):

- a) Evrak ve kayıt tutma
- b) Kurumla ilgili raporlar hazırlama
- c) Yazılı iletişimi etkili bir şekilde sağlama
- d) Riskle baş edebilme
- e) Diğer kuruluşlar ile ilişkileri koordine etme
- f) Örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli kaynakları belirleme.
- g) Örgüt için uzun vadede hedefler geliştirme
- h) Farklı özellikteki çok sayıda insanı idare etme
- i) Kurum paydaşlarına gerektiğinde bilgi verme
- j) Stres altında da olsa görevini etkili bir şekilde yerine getirme
- k) Etkinlikler öncesinde ilgilileri bilgilendirme
- l) Üyelerin tümünün önemli katkı sunabileceği bir örgüt iklimi oluşturma
- m) İhtiyaçlara göre personelin eğitim almasını sağlama.
- n) Çalışanları denetleme
- o) Etkili ve ilgi çekici sunumlar yapma,
- p) Kadrosu ile birlikte hareket etme

2.9.2. İnsancıl yeterlilik

İnsancıl yeterlilik Türkel (1999)'e göre, kişi ve grupları anlama ve insan ilişkilerinin merkezinde başkalarına saygı gösterme ve onların gereksinimlerine karşı duyarlı olma vardır. Bu yeterlik kişinin hem kendisi hakkındaki anlayışı hem de başkaları hakkındaki tutumları ile yakından ilişkilidir. Bu yeterlilik yöneticinin çalışanlarını motive etme, çalışanların kendi alanlarında geliştirme, grubun ihtiyaçlarına uygun şekilde moral geliştirme ilişkin bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994).

Okul Müdürü çalıştığı kurumu ve ekibini bir makine gibi değerlendirmemeli, çalışan ve öğrencilerin insan olduklarını dikkate alarak onlarla etkileşim halinde olmalıdır. İnsancıl yeterlilikler şu şekilde sıralanmaktadır (Sevinç&Arslan, 2020):

- a) Toplum hizmetlerinde yaşlarına bakmaksızın kişilere yardım etme
- b) Personelin tutum ve ilgilerini hesaba katarak açıklamada bulunma
- c) Paydaşların tutum ve ilgilerini hesaba katarak faaliyetleri duyurma ve açıklamalar yapma
- d) Toplumsal beklentiler yönünde kurum etkinliklerini yönlendirme
- e) Farklı durumlara için uyum sağlama yeteneğine sahip esnek biri olma.
- f) Karşısındakini etkili dinleyip vermeye çalıştığı mesajı doğru analiz etme
- g) Çalışanlara iyimserlik, güven ve coşku gösterebilme.
- h) Dürüst, güvenilir biri olma
- i) Çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmek için onlara yardımcı olma.
- j) Okul personelinin duygularını anlamaya çalışma.

2.9.3 Kavramsal Yeterlilik

Örgüt içinde karar verme, tatbik etme, uygulanmasını sağlama, takibini yapma, sonuçlarını değerlendirme ve geri bildirim yapabilme bu yeterliliklerdendir. Okulun etkili bir şekilde yönetilebilmesi için bu yeterlilikler okul müdürünün sahip olması gereken yeterliliklerin başında gelir (Açıkalın,2000). Kavramsal yeterlilik örgütü bir bütün olarak anlayabilme, görebilme, duyabilme yeteneğidir (Kaya, 1991). Yani okul yöneticilerinin okulu etkisi içine aldığı çevre içinde, eğitim öğretim ortamında ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip edebilme ve karşılaştığı eğitim durumlarını kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle örgütün hizmeti (veya ürünü) ile ilişkili bilgi ve becerileri vurgular (Katz, 1956; Akt: Bursalıoğlu, 1981). Örgüt yönetiminde kurumun amaçlarıyla çalışanların ihtiyaçları arasında denge kurulması sağlanır. Kavramsal yeterlilikler şu şekilde sıralanabilir (Sevinç&Arslan, 2020):

- a) Faaliyetleri planlama ve denetleme
- b) Uygulamalarına yöneticilik ve eğitim ile ilgili araştırma sonuçlarını yansıtma
- c) Araştırmaların mantıksal yorumlarını ve uygulamalarını yapma
- d) Örgütün ve üyelerin öncelikli gereksinimlerini belirleme
- e) Etkili liderlik özelliklerini yansıtma
- f) Örgüt ve üyeleri için içselleştirdiği beklentileri açıkça tarif etme.
- g) Yöneticilikle ilgili olarak derinlemesine bilgi sahibi olma.
- h) Duruma uygun olan liderlik stillerini belirleme ve kullanma
- i) Çalışanların bir grup halinde çalışarak amaçlara ulaşması için koordine etme

2.10. Türk Eğitim Sisteminde Yönetici Atama Usul ve Esasları

Türkiye’de yöneticilerin seçilme, yetiştirilme ve atanmaları hakkındaki yasal düzenlemeler incelendiğinde tarihsel sürecin gelişimi sırası ile şu şekilde olmuştur. 1953’te Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuş ve Ülkemizde eğitim yönetiminin kamu yönetiminin alt alanı olarak değerlendirilmiştir. 1962 yılında hazırlanan Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu ile eğitim yöneticileri yetiştirmek üzere üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da eğitim bölümleri açılması önerilmiştir. MEB’e Bağlı “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” le ilk defa aranan şartları taşıyan öğretmenlerin eşit şartlarda katılabildikleri sınav uygulaması getirilmiştir. 1999 da yayınlanan MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ nin Türk Eğitim tarihi açısından önemi eğitim yöneticilerinin yönetim alanında hizmet öncesi yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olmasıdır (Kayıkçı 2001). Alanda çok sayıda yönetmelik ve genelge yayınlanmış olsa da eğitim kurumlarının yönetici atamaya ilişkin sorunlarına tamamen çözüm bulunamamıştır (Şişman, 2012).

Kamu yönetimi politikasının bir parçası olan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamı eğitim yönetimi alanında güncelliğini koruyan konular arasındadır. Değişen toplumsal ve siyasi yapılar eğitim yönetimini de değişime yönlendirmektedir. Bu yönlendirmeyi sağlayacak olan da okul yöneticileridir.

21. asrın gerektirdiği liderlik özelliklerini taşıması gereken okul müdürleri değişim ve yeniliğin öncüsü olarak, okulların verimli ve etkili olmasını sağlayacaktır (Gonzalez, 2012).

Eğitim öğretim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesinde en etkili kişi olan okul müdürü, kusursuz ve etkili bir okul ortamının oluşturulmasında asıl role sahiptir (Korkmaz, 2005).

Türk Eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda ciddi sorunlar bulunmaktadır (Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Şişman ve Turan, 2004).

Okullar ekonomik, politik, toplumsal, kültürel bileşenleri olan bir yapıdır. Bu bileşenler okul yöneticisi yetiştirme ve uygulamalarını etkilemekte ve belirlemektedir. Bahsedilen faktörleri analiz ederek bu yönde okulunu yapısal ve yönetsel olarak geliştirebilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Şişman, 2002; Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticileri için ayrı bir yönetici yetiştirme programı uygulanması gerektiğini söyleyen (Aydın, 2003) okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir

Geçmişten günümüze Yönetici atama ve görevlendirmede uygulanmış olan yönetmeliklerin hepsinde öğretmen olmak asıl şart olarak aranmıştır.

23472 sayılı Resmi Gazetede 1998 yılında yayınlanan yönetici atama yönetmeliği iki aşamadan oluşan sınav sistemi ve hizmet içi eğitimi; 2004’de 25343 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle müdür yardımcılarının da sınava tabi tutulmasını , kariyer basamaklarının belirlenmesini hükme bağlarken, 2007 tarihli 26492 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle, sınavla yönetici belirlemenin kaldırıldığını; atanabilmek için öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olmasının yeterli bulunduğunu görmekteyiz. 2008 yılında yayınlanan 26856 sayılı yönetmeliğe göre yöneticilerin yönetmelik ekinde bulunan “Yönetici Değerlendirme Formu” yoluyla puan üstünlüğüne göre atanması; 2009 tarihli 27318 sayılı resmi gazetede yayınlanan yönetmelikle yönetici seçme sınavının tekrar uygulamaya geçirilmesi, öğretmenlik yapmış olma şartının 8 yıla çıkarılması; 2013 tarihli 28573 sayılı Resmi Gazetede sınavla yönetici seçilmesi uygulamasına devam edilmesi, yöneticilik süresinin 8 yıl ile sınırlandırılması hükme bağlanmıştır.

10 Haziran 2014’te 29026 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” daha önce yürürlükte olan yönetmeliklerde farklı olarak: yöneticilik görevinin, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK)’nin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütülmesi öngörülmektedir. Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar; yükseköğretim mezunu olmak, son başvuru tarihi itibariyle bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna görevlendirileceği tarihte öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşıyor olmak ve görevlendirileceği tarih itibariyle son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürü olarak görevlendirileceklerden; Müdür olarak görev yapmış olmak, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak, kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak, bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak şartlarından en az birini taşıyor olması hükme bağlanmıştır. Yönetmelik hükümlerine göre aynı unvanda dört yıllık görev süresini tamamlayan yöneticilerin görevleri ders yılının son günü sona erecek ve yöneticilik görevi aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıldan fazla yapılamayacaktır. Yönetmelik eki görev süreleri uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için değerlendirme formunda; ilçe millî eğitim müdürünün, insan kaynaklarından

sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, eğitim kurumundaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmenin, okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısının ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmesi olmak üzere yedi farklı değerlendiricinin puanlaması bulunmaktadır (MEB, 2015).

2.10. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bir eğitim örgütünde etkili bir yöneticinin öğretmen ve öğrenci başarısındaki rolü çok büyüktür. Bu nedenle etkili bir yöneticinin, etkili bir okul, etkili bir okulun da başarılı öğretmen ve öğrenci oluşturma potansiyelinin çok yüksek olduğunu göz ardı etmemek gerekir. Eğitim yöneticisinin, eğitim öğretim faaliyetlerine dahil olan öğretmen ve öğrencilere ne kadar etki ettiği gerçeğinden yola çıkarak okul yöneticilerinin bu denli önemli bir görevi yerine getirirken ihtiyacı olan gereksinimlerden birisi olan güvence kavramı akla gelmektedir. Söz konusu yöneticilik olunca daha çok makam (mevki güvencesi) ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin bu gereksinimlerini dile getirmek ve ön plana çıkarmak için birçok araştırma yapılmıştır.

Türkmenoğlu ve Bülbül'ün yaptığı araştırma okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımalarını yönetici görüşlerine dayalı olarak incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmanın deseni nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum çalışmasıdır. Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Tekirdağ ili Çorlu ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise, ortaokul ve ilkokullarda görev yapan 12 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma ile ilgili veriler 2014-2015 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formundan faydalanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçları şöyle özetlenebilir; yöneticilerin tamamı, okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmeleri gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin çoğu yöneticilerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmeleri gerektiği görüşündedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, okul yöneticilerinin görevlendirilmesi uygulamasını olumsuz olduğu görüşündedir. Okul yöneticileri yöneticilerinin sınavla, yönetim alanında lisansüstü eğitimle ve görevlendirilme ile göreve gelmelerinin okul kültürüne birçok açıdan etkileri olduğunu düşünmektedirler. Araştırma verilerine göre okul yöneticileri, görevlendirme uygulamasındaki sorunun, 4 yıllık süre olmadığını, asıl sorunun bundan sonra okul yöneticisi olarak görevlendirilip görevlendirilmeyeceklerine yönelik belirsizlik olduğunu düşünmektedir.

Kayıkçı ve Engür'ün Türk Eğitim Sistemindeki Mesleki Güvence Uygulamalarının Okula ve Öğretmenlerin Performansına Etkisini insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla ele alındığı araştırma nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseninde hazırlanmıştır. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile Antalya ilinde, merkez ilçelerde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasından seçilmiştir. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmış, elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma öğretmenlere göre işin niteliğinin mesleki güvence ile değil, kişinin sahip olduğu iş ahlakı ile ilgili olduğu düşünülmekle birlikte mesleki güvencenin olması gerektiği, mesleki güvencenin olmamasının psikolojik baskı yaratacağı, mesleki güvencenin sağlıklı performans değerlendirmesi ile birlikte olması gerektiği, mesleki güvencenin kaygıyı azalttığı ve çalışanların barış ve huzur ortamında çalışmasına katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Buna karşın aşırı ve koşulsuz iş güvencesinin örgütte işin niteliğini düşürdüğü, kurumda monotonluğu ve çalışanda tükenmişlik hissini artırdığı, çalışanda kaygısızlığa yol açtığı anlaşılmıştır. Performans bilincinin oluşturulması eğitim çalışmalarına ihtiyaç olduğu, performans değerlendirmesinin uzman kadro ile adaletli, objektif bir şekilde çoklu kriterlere dayalı olarak yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Argon'un öğretmen görüşleri doğrultusunda ilkokullarda yöneticilerin kayırmacılık davranışlarını belirlemek amacıyla yaptığı bir araştırmada nitel araştırma deseni kullanılmış ve araştırmanın çalışma grubu 2013-2014 eğitim-öğretim yılında lisansüstü eğitime devam eden, aynı zamanda merkez ilçede bulunan ilkokullarda görev yapan 15 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler görüşme formu ile toplanmış, içerik ve betimsel analiz teknikleri ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: Yöneticiler okullarda siyasi, eş, dost, akraba, cinsiyet, sendika, ödül-ceza, görevde yükselme ve kendi menfaatleri konularında kayırmacılık yapmaktadırlar. Kayırmacılıktan yararlananlar istek ve işlerini kolaylıkla yaptırma (ders saati, nöbet çizelgesi, izin vb.), prestijli görevlerle haksız makam sahibi olma, haksız kazanç sağlama vb. konularda ayrıcalıklı kılınmaktadır. Kayırmacılık sonucu okulda çalışanların kendilerine, yöneticiye, kuruma, hizmetin yürütülmesine ve çalışma iklimine yönelik olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlere Kayırmacılığın olmaması için yapılması gerekenlere yönelik görüşleri sorulmuş ve katılımcılar tarafından *seçim ve atamada hakkaniyet ve adillik, Niteliklerini belirleme ve Üzerlerindeki baskıyı azaltma* kodlarının en çok tekrarlan kodlar olduğu görülmüştür.

Yolcu ve Bayram'ın yapmış olduğu çalışmanın amacı, okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algılarını ortaya koymaktır. Ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile 10 kişilik çalışma grubunun

oluşturulduğu araştırmada fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında çalışma grubunu oluşturan yönetici adaylarıyla yapılan yarı-yapılandırılmış görüşme ve doküman toplama yöntemlerinden faydalanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde elde edilen nitel veriler içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre yönetici adayları sözlü sınavda başarılı olmalarının, kişisel faktörlerden daha çok çevresel faktörlere bağlı olduğu yönündedir. Yönetici adayları, yönetici seçme sınavının yalnızca sözlü sınava göre gerçekleştirilmesinin, kendilerinin psikolojisini olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir. Çalışma grubundan elde edilen veriler sözlü sınavın yönetici yeterliklerini ölçmede son derece yetersiz kaldığını ortaya çıkarmaktadır. Yönetici seçme sınavında sözlü sınava göre daha nesnel, geçerlik ve güvenirliği daha yüksek olan yazılı sınavlar uygulanmalıdır. Yazılı sınavların ölçmede eksik bırakabildiği yeterlilik alanlarını ölçmek için sözlü sınavdan faydalanılabileceği ancak adayın yazılı sınavda elde ettiği sonucun önüne geçecek şekilde olmamalıdır sonucuna ulaşılmıştır.

Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını incelendiği araştırma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak olgu bilim deseni çerçevesinde yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmış ve veriler betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Araştırmaya göre okul müdürlerinin en çok insani ve maddi konularla ilgili kendilerini sorumlu hissettikleri, yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları, paydaşlar ve maddî konularda sorun yaşadıkları ve ortaya çıkmıştır.

Aktepe'nin Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamaları üzerine yapmış olduğu ve eğitimcilerin görüşlerini tespit etmeyi amaçladığı araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni ile yürütülmüştür. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan 20 eğitimcinin katıldığı araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bulgular üç grupta toplanmıştır. 1. okul yöneticisini seçme, 2.okul yöneticisini yetiştirme, 3. okul yöneticilerinden performans beklentileri. Katılımcılar genel olarak Millî Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerini seçme ve yetiştirme uygulamalarını yetersiz bulmaktadır.

Doğan'ın ” Yönetici Atama Yönetmeliği” ve “Liyakat Sistemi” ile ilgili Eğitim Yöneticilerinin karşılaştığı problemlere ilişkin yaptığı araştırmada nitel araştırma desenlerinden iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırma grubu Konyaaltı ilçesinde kamu okullarında görevli gönüllü 7 yöneticiden oluşmaktadır. Veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları yöneticilerin görüşlerini yansıtan bulgulardan oluşmaktadır. Yönetici görüşleri okul yöneticilerinin yönetmelik gereği 4. Yılıının sonunda yeniden

değerlendirmeye (sınav ve mülakat) tabi tutulmasının yöneticilerde seçilemeyeceği kaygısı oluşturduğu bunun da motivasyonlarını olumsuz etkilediği yönündedir. Bu nedenle okul yöneticilerine özlük hakları dâhil olmak üzere, mesleki güvence sağlanması gerektiği önerilmiştir.

2.11. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında Güvence kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırmalar çalışanların iş güvencesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan Araştırmalar şu şekildedir.

Ford (1992)'un yaptığı çalışmada okul temelli yönetim altında okul müdürünün değişen rolünü incelemiştir. 1989'da Chicago Okul Reformu Yasası'nın uygulanması, okul yönetiminin sorumluluğunu Merkezi Eğitim Kurulu'ndan şehrin okullarının her birinde okul temelli yönetim konseylerine kaydırması 10 ilkokul ve 4 lise müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Rol değişiklikleri ile ilgili olarak, müdürler, yerel okul konseyleri (LSC'ler) için bilgi sağlayıcı ve lider rollerini üstlendiklerini bildirmişler, Ayrıca, artık yetkilerini çeşitli anayasal gruplarla paylaşmaları ve çoğu kararda LSC'lere ve öğretim üyelerine danışmaları gerektiğini söylemişlerdir. Bütçeleme konusunda daha fazla takdir yetkisine ve programlamada esnekliğe sahip olduklarını, ancak çalışma ortamında bazı olumsuzluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuzluklar; uzun çalışma saatleri iş güvencesi eksikliği, yeni patrona karşı sorumluluk ve ücretsiz ek sorumluluklardır. Müdürlerin çalışmalarını etkileyen dış etkenler arasında yetersiz finanse edilen bir sistem ve yanıt vermeyen bir merkez ofisten bahsetmişlerdir. Görevleri devretme ve sorumluluğu paylaşma ihtiyacının diğer ele alınması gereken konular olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Malloy ve Wohlstetter yapmış olduğu çalışmada, sözleşmeli okul öğretmenlerinin çalışmalarına ilişkin geçmişteki araştırma bulgularını sentezlemiş ve bu araştırmayı, altı şehirde sözleşmeli ilköğretim okulundaki kırk sözleşmeli okul öğretmenin vaka çalışmaları ile yan yana getirmiştir. Personel ve bütçe üzerinde artan özerkliğe sahip sözleşmeli okullara, işe alma, maaş ve çalışma koşullarıyla ilgili seçenekler sunulmuştur. Genel olarak, sözleşmeli okul öğretmenleri, geleneksel devlet okullarındaki meslektaşlarına göre daha uzun saatler çalışmakta ve daha az iş güvenceleri bulunmaktadır. Bazı eyaletlerde, sözleşmeli okul öğretmenleri, diğer devlet okulu meslektaşlarından önemli ölçüde daha az kazanmaktadır. Yazarlar, öğretmenleri kuruma çekmeye ve elde tutmaya devam etmek için belirtilen sorunlara yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

Huang, Zhao, Niu, Ashford, ve Lee (2013)'in yapmış olduğu araştırma iş güvencesizliğiyle ilgili daha önce yapılan araştırmalardan farklı olarak iş güvencesizliğinin

hem çalışanlar hem de kurum üzerindeki zararlı etkilerini göstermenin yanında, insanların bununla aktif olarak nasıl başa çıktıklarını ayrıntılı olarak açıklandığı bir çalışmadır. Proaktivite araştırmasından yola çıkan bu makale, iş güvencesizliğinin işyerinde izlenim yönetimi taktiklerinin proaktif bir şekilde kullanılmasını teşvik ettiğini tartışmaktadır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nitel bir araştırmadır. Durum çalışması desenlerinden içe içe geçmiş çoklu durum deseninde oluşturulmuştur.

Yıldırım ve Şimşek (2021)'e göre nitel araştırma, “ doküman analizi, gözlem, görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” dır.

Nitel araştırmalarda veriler genellikle üç grupta toplanır. Bunlar algılara ilişkin veriler, Çevreye ilişkin veriler ve süreçle ilgili verilerdir (LeCompte ve Goetz, 1984).

Durum çalışmaları, belirli bir durumla ilgili sonuçlar ortaya koymayı amaçlar. Bir durumla ilgili ortam, olaylar, süreçler, bireyler gibi birbiri ile ilişkili faktörler bir arada araştırılarak ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendiklerine odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Durum çalışmalarında çoğunlukla birden fazla veri toplama yöntemi kullanılır; bu şekilde zengin ve birbirini doğrulayabilecek veriler elde etmeye çalışılır. Sonuçlar genellenemez. Fakat bir durumla ilgili elde edilen sonuçların benzer durumların anlaşılması için örnekler ve deneyimler yaratması beklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenen 18 okul yöneticisi (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) ve 3 ilçede görevli 3 şube müdürü ve kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 9 yöneticilik geçmişi olan öğretmen olmak üzere toplam 30 katılımcı oluşturmaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan yöneticilik geçmişi olan öğretmenlerin belirlenmesinde kartopu örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Bu örnekleme araştırmacının problemi ile ilgili zengin bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında etkili olan bir yaklaşımdır. Bu örnekleme yönteminde süreç ,“Bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir? Bu konu ile ilgili olarak kimlerle görüşmemi önerirsiniz” gibi çok basit bir soru ile başlar (Patton,1987, s.56). Süreç ilerleyince ulaşılan isimler tıpkı bir kartopu

gibi büyüyerek devam eder, bir süre sonra belirli isimler öne çıkmaya başlar ve araştırmacının görüşmesi gereken kişi sayısı azalmaya başlar.

Çalışma grubunda yer alan Okul yöneticisi ve Şube müdürlerinin belirlenmesinde ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik örneklemesinden faydalanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde amaç göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme örnek olabilecek kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021:118).

3.3. Veri Toplama Araçları

Verileri toplamada, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve doküman analizinden faydalanılmıştır. Katılımcıların araştırma konusu hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmak için yönlendirici olmayan açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Açık uçlu soruların hazırlanmasında araştırmanın amacı ve literatür taraması dikkate alınmış ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcıların görüşlerini almak üzere formda toplam dokuz soruya yer verilmiştir. İlk soru katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliğine ilişkin görüşlerini ifade etmelerine imkân sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. İkinci sorudan dokuzuncu soruya kadar olan sorular birinci soruya dayalı olarak hazırlanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma sürecinde okul yöneticileri, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürleri ile araştırmacı tarafından hazırlanan formlar kullanılarak 30-40 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmede katılımcıların söyledikleri olduğu gibi not edilmiştir.

3.5. Veri Analizi

Araştırma sorularından elde edilen verilerin analizinde Betimsel analiz ve içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde Creswell (2017)'in nitel veri analizi ve yorumlamasında belirttiği altı adım kullanılmıştır. Bu adımlar verilerin analiz için hazırlanması ve düzenlenmesi (1), verilerin okunması (2), her bir verinin kodlanması (3), insan ve ortam betimlenmesinin yapılması (4), betimleme ve temaların sunumu (5) ve sonuçların veya bulguların yorumlanmasıdır (6).

İlk olarak görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından alınan notlar bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

İkinci sırada, veriler hakkında genel olarak bilgi edinebilmek amacıyla bütün veriler incelenmiştir. Üçüncü sırada, veriler temalara göre gruplandırılmıştır. Dördüncü sırada, verilerin toplanması sürecinde katılımcılar ve ortama ilişkin not edilen betimlemelere yer verilmiştir. Beşinci sırada, elde edilen temalar ve kodları görsel hale getirmek için tablolar oluşturulmuştur. Altıncı sırada ise araştırmanın sonuç kısmında elde edilen bulguları yorumlama yoluna gidilmiştir. 1. Sorunun analizinde katılımcı görüşlerinin analizinin yanında mevzuata dayalı dokümanlar incelenerek doküman analizi yönteminden faydalanılmıştır.

3.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu şekliyle ve mümkün olduğunca tarafsız gözlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986).

Araştırmanın geçerliğini artırmak için Creswell (2017)'in belirttiği gibi farklı veri kaynakları arasından çeşitleme yapılmış, bulguların doğruluğunu tespit etmek için araştırma bulguları katılımcılarla birlikte kontrol edilmiş, soru hazırlama ve analiz aşamasında alan uzmanlarının görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için görüşme öncesinde katılımcıların yazılı onayı alınmış, sonra elde edilen bulgular bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmacıların tarafsız olmasını sağlamak için analiz sürecinde körleme yöntemi kullanılmıştır

Araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar ikinci bir araştırmacı tarafından da yapılmış ve Kohen Kappa analizi sonucunda iki araştırmacının kodlamalar arasındaki benzerlik oranının % 90 olduğu görülmüştür. Kohen Kappa tutarlılık katsayısının 0.8 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyum olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Landis & Koch, 1977, s.165). Araştırma süreci baştan sona kadar açık bir şekilde anlatılıp, başka araştırmacılar tarafından tekrarlanmasına imkân sağlanmıştır. Elde edilen bulgular katılımcılara okutulmuş ve sonuçların kendi deneyimleriyle uyumlu olduğu görülmüştür. Konuya ilişkin farklı grupların görüşleri alınarak farklı bakış açılarıyla konunun daha nesnel bir şekilde ortaya konmasına imkân sağlanmıştır. Elde edilen kodlara ilişkin katılımcı görüşleri olduğu gibi yansıtılarak doğrudan anlatımlara yer verilmiştir. Raporların hazırlanmasında Okul yöneticileri (Müdür, Müdür yardımcısı) OY, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler YGÖ, şube müdürleri de ŞBM olarak kodlanmıştır

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, katılımcılara ait bilgiler ve toplanan nitel veriler çözümlenerek elde edilen bulgular, alt problemlerin sıralamasına uygun olarak verilmekte ve yorumlanmaktadır.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 4.1.1 Okul Yöneticisi, Yöneticilik Geçmişi olan Öğretmenler ve Şube Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü	f	%
Kadın	6	4	-	10	33.3
Erkek	12	5	3	20	66.7
Toplam	18	9	3	30	100

Tablo 4.1.1 incelendiğinde katılımcıların 20'sinin erkek, 10'unun ise kadın yönetici ve öğretmenden olmak üzere toplam 30 kişiden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 6'sı kadın yönetici, 12'si erkek yöneticidir. Bu durum Türkiye'de mevcut okul yöneticilerinin içerisinde kadın yöneticilerinin oranı ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan şube müdürlerinin tamamı erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Türkiye 'de il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde şube müdürü olarak görev yapan yöneticilerin cinsiyet dağılımına bakıldığında da araştırma grubunun cinsiyet dağılımı ile paralellik göstermektedir. Yöneticilik geçmişi olan öğretmen katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek ve kadın katılımcı oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.2 Okul Yöneticisi, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenler ve Şube Müdürlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü	f	%
10-15 yıl	5	1		6	20
15-20 yıl	5	1		6	20
20-25 yıl	6	5	1	12	40
25-30 yıl	1	1		2	7
30 yıl ve üstü	1	1	2	4	13

Tablo 4.1.2 ‘de katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin en çok 20-25 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu, bunu 15-20 yıl ve 10-15 yıl aralığındaki yöneticilerin takip ettiği görülmektedir. Yöneticilik geçmişi olan öğretmen katılımcıların mesleki kıdemine ilişkin dağılımı incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun 20-25 yıl aralığında kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırma grubunda yer alan şube müdürlerinin mesleki kıdemine ilişkin dağılımda ise 3 katılımcıdan 2sinin 30 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.3 Katılımcıların Kurum Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Kurum türü	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü	f	%
Anaokulu	4	1		5	17
İlkokul	5	4		9	30
Ortaokul	5	4		9	30
Lise	4	1		5	17
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	-	-	3	3	10

Tablo 4.1.3. de katılımcıların kurum türü değişkenine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticiler olarak gruplandığı ve oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yöneticilik geçmişi olan öğretmenlerin ise çoğunluğunun ilkokul ve ortaokullarda görev yaptığı birer katılımcının ise anaokulu ve liselerde çalıştığı görülmektedir.

4.2. Alt Problemlere Ait Bulgular

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Birinci alt problemin analizinde katılımcı görüşleri ve doküman analizine başvurulmuştur. 2. Sorudan 9. Soruya kadar olan sorular 1. Soruya dayalı olarak analiz edilmiştir.

4.2.1.1. Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesine İlişkin Mevzuata Dayalı Doküman Analizi

Okul Yöneticilerinin görevlendirilmesi “652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de (Değişik: 1/3/2014-6528/22 md.) Okul ve Kurum Müdürleri, İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz.” Şeklinde açıklanmıştır.

5 Şubat 2021 tarih ve 31386 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte;

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. nci maddelerine göre verilen ikinci görevi,

Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Müdür başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır.

652 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 36. Maddesinde “Genel idari hizmetler sınıfı: Bu Kanunun kapsamına dahil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel idare Hizmetleri sınıfını teşkil eder” şeklinde ifade edilirken, Eğitim ve Öğretim hizmetleri sınıfı ise, “Bu sınıf, bu

kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri (...) kapsar.” Şeklinde ifade edilmiştir.

Bu hükümlere göre okul yöneticileri 657 sayılı DMK’nda, eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında yer almaktadırlar. 31386 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte de okul yöneticiliği ikinci görev olarak tanımlanmıştır.

Okul yöneticisi belirlenmesi ve atanması Türk Eğitim Sistemi ‘nin ciddi sorun alanlarından. MEB, okul yöneticiliğini bir meslek olarak değil öğretmenlik mesleği üzeri yapılan bir görevlendirme olarak algılamış ve bu nedenle “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışını bugüne kadar sürdürmüştür. Okul yöneticilerinin seçilmesinde u anlayış benimsendiğinden yöneticilerin öğretmenler içerisinde seçilmesi yolu uygulanmakta ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmamaktadır. Bu sebeple, yönetici seçiminde siyasal kaygılar, iltimas ve hemşericilik devreye girmektedir (Demirtaş, 2021).

Türkiye’de okul yöneticiliğinin yetiştirilmesi ve okul yöneticiliğinin bir meslek haline gelmesine yönelik tartışmaların birçok Millî Eğitim Şûrasında da sürdürüldüğü görülmektedir. İlgili konu hemen bütün şûralarda önemli bir gündem oluşturmakla birlikte özellikle 7, 14 ve 19. Millî Eğitim Şûralarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine öncelik verilmiştir (Tofur, Aypay ve Yücel, 2016).

Türkiye’de okul yöneticiliğinin uzun bir tarihi geçmişe sahip olmasına ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik bazı adımların atılmasına rağmen eğitim yöneticiliğinin meslekleşemediği ve bir görevlendirme biçiminde algılanmaya devam ettiği görülmektedir

4.2.1.2 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin, Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi ve Yeterliliği Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliğine ilişkin okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.1’de verilmiştir.

Tablo 4.2.1.2 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmiş Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin, Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi ve Yeterliliği Hakkındaki Düşünceleri

ALT TEMA	GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
		Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmiş olan Öğretmen	Şube Müdürü
Makam güvencesi vardır	Sınava girme şartı aranıyor			ŞBM3
	Belli kriterler aranıyor			ŞBM3
	Gerekçesiz görevden alınmıyor			ŞBM3
	Mevzuata aykırı bir durumu olmadığı sürece görevine devam ediyor.			ŞBM3
Makam güvencesi kısmen vardır	Yöneticilik görev unvanı olarak tanımlanmıştır			ŞBM1
	Yöneticilik ek görev olarak tanımlıdır			ŞBM2
Makam güvencesi Yoktur	Yöneticilik görevini belli sürelerle görevlendirme şeklinde yapıyoruz.	OY4, OY6, OY7 OY10,		
	Görevimizin ne zaman sonlandırılacağı belli olmuyor.	OY1	YGÖ2, YAÖ4	
	Yöneticiler 4 yıl sonrası için plan yapamıyor	OY2	YGÖ4	
	Görevlendirme kriterleri çok sık değişiyor.	OY2		
	Görevimiz bir kişinin iki dudağı arasında	OY3	YGÖ2, YGÖ6	
	Görevlendirmelerde keyfi durumlar yaşanabilmekte	OY12, OY13,	YGÖ2	
	Yöneticiler önünü göremeden çalışmak zorunda bırakılmakta	OY3		
	Yönetici görevlendirme kriterleri adaletli değil	OY2, OY8	YGÖ1, YGÖ2, YGÖ4, YGÖ5, YGÖ7	
	İsteğe bağlı yer değiştirme hakkımız yok	OY5		
	Müdür/Öğretmen olarak görevlendiriliyoruz.	OY15		
	Yöneticiler işini ve haklarını kaybetme korkusu yaşıyor	OY18		
	Yöneticiler yetkili sendikaya üye olmak zorunda bırakılıyor.		YGÖ5	
	Yöneticiler sevilme ve Beğenilme unsurlarına dayalı yönetim anlayışına hâkim		YGÖ3	

Tablo 4.2.1.2’de okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin, okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliği hakkındaki görüşleri incelendiğinde: okul yöneticilerinin makam güvencesi vardır, makam güvencesi kısmen vardır ve makam güvencesi yoktur şeklinde üç grupta toplandığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin makam güvencesinin olduğunu söyleyen katılımcılardan **ŞBM3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Mevcut yönetmeliğe göre okul yöneticilerinin makam güvencesinin olduğunu düşünüyorum. Sistem okul yöneticilerinin dörder yıllık süreler için atanmalarına ve aynı okulda en fazla 8 yıl çalışmalarına izin veriyor. Bu durumun makam güvencesini etkilemediğini düşünüyorum. Çünkü kadrolu olan müdürler sınava giriyor ve belli kriterleri sağladıktan sonra atamaları yapılıyor. Gerekçe gösterilmeden de görevden alınmaları söz konusu olmuyor. Mevzuata aykırı bir durumu olmadığı sürece görevine devam ediyor.”*

Okul yöneticilerinin makam güvencesinin kısmen olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **ŞBM1**: *“Yöneticiliği görev ünvanlı olarak görüyoruz. Ancak böyle olmamalı. Bir kişi belli bir makam gelmişse herhangi bir disiplin suçu vb bir durum olmadığı sürece o makamdaki geri dönüş olamamalı”,* **ŞBM2**: *“Okul yöneticilerinin makam güvencesinin yasal anlamda da kısmen sağlanabildiğini düşünüyorum. Yöneticilik ek görev olarak tanımlanmıştır. Kalıcı bir idari görev olarak sayılmamış öğretmenliğin yanında seçilme şartlarını taşıyan isteklilerden 4+4 yıl süre için bir okulda çalışma sınırlılığı da bulunan bir görevlendirme olarak tanımlamıştır.”*

Okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmadığı yönündeki görüşler ise şu şekildedir:

Yöneticilik görevinin belli sürelerle görevlendirme şeklinde yürütüldüğünü söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY4**: *“Mevcut yönetmeliğe göre okul yöneticileri kadrolu olmayıp belli süreler için görevlendirilmekte. Okul yöneticiliği genel idare hizmetleri sınıfında olmalı ve kadrolu olmalı diye düşünüyorum.”,* **OY7**: *“Dört yıllık görevlendirme süresi çok kısa. Yöneticilik ayrı bir kategoride değerlendirilmeli. Profesyonel yöneticilik uygulaması olmalı diye düşünüyorum”,* **OY10**: *“Yönetici istihdamının görevlendirme değil kadrolu atama olarak uygulanması gerektiğini düşünüyorum. Okul yöneticiliği profesyonel bir alan olmalı. Çünkü öğretmenlik yanında muhasebe, iş güvenliği inşaat vb alanlarda bilgi sahibi olmadığımız durumlarda yetersiz kalıyoruz.”*

Yöneticilerin görevlerinin ne zaman sonlandırılacağını belli olmadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Sınavla atandığımız dönemde makam güvencemiz varken, mevcut yönetmeliğe göre makam güvencemiz bulunmuyor. Bir okulda müdürken ertesi gün başka bir okula öğretmen olarak görevlendirildiğim ardından da birkaç gün sonra başka bir okula müdür olarak görevlendirilebildiğim bir süreci bizzat yaşadım.”, **YGÖ2:** “Hangi işte çalışırsanız çalışın güvence istersiniz. Bu güvence aslında yaptığınız işi birilerinin keyfi tutumuyla değil yasalar eşliğinde yapabilmeniz için koruyucu olmalıdır. Çünkü yasanın gerektirdiği ve belirlediği işlerinizi yaparken tarafsız, tutarlı ve objektif olabilmeniz gerekli. Sizden hukuksuz bir iş istendiği veya beklendiğinde yasaların koruyuculuğu sizlerin işinizi layıkıyla yapmanızı sağlar. Şimdiye kadar da aslında yasalarla bağlayıcılık kısmen de olsa vardı. Ancak artık mevcut yasalar kişileri güvencesiz bıraktığı için insanları tedirgin ediyor. Kişi karar alırken yasayı değil kimleri mutlu edeceğini düşünüyor, veya kimleri tedirgin edeceği endişesi yaşıyor. Yani kişileri veya belirli siyasileri memnun etme odaklı yönetim işlevini yerine getiriyor.”, **YGÖ4:** “Şu anki sistemde yöneticiler dörder yıllık periyodlar halinde bir kurumda toplam 8 yıl görev yapabiliyor ve isterlerse ilk dört yılın sonunda başka kurum için de istekte bulunabiliyor. Fakat bu yöneticilerin bu süreçler içerisinde açıkta kalma durumları da olabiliyor”

Yöneticilerin dört yıl sonrası için plan yapamadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **YGÖ4:** “Görevlerinin geçici olduğunu bilmesi yöneticilerde kendini geliştirme, gerçekten faydalı olma, kendilerine özgü bir duruş ve yöntem belirleme gibi yetileri geliştirmelerinin önündeki en büyük engel. Zihninin arka planında sürekli bu kurumdan sonra atanamayıp öğretmenliğe dönebilirim, zaten kimin nereye atanacağı önceden belli gibi düşünceler hâkim.”

Görevlendirme kriterlerinin çok sık değiştiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY2:** “Değerlendirmede kriterler sürekli değişiyor. Kimi zaman mülakat oluyor. Kimi zaman yöneticinin sahip olduğu başarı belgesi vb. durumlar ön plana çıkıyor.”

Yöneticilerin görevlerine devam edebilmesinin bir kişinin iki dudağı arasında olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY3:** “İşimizi devletin bize verdiği güvence ile değil, göreve devam edebilmesi bir kişinin iki dudağı arasında olan çalışan mantığı ve düşük motivasyon ile görevimizi yerine getirmeye çalışıyoruz” **YGÖ6:** “Mevcut yönetmeliğe göre okul yöneticilerinin makam güvencesi bulunmamakta, sizi görevden alıyoruz demeleri yeterli.”

Görevlendirmelerde keyfi durumlar yaşanabildiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY12:** “Okul yöneticilerinin makam güvencesi yoktur. Okul müdürleri amirlerinin kendileriyle çalışmak istememesi bile, değişik yol ve yöntemlerle yöneticilerin görev süresini sona erdirilmesine sebep olmaktadır.”, **OY13:** “Okul yöneticiliği bir meslek sayılmadığından sınavla atanmış olsak bile herhangi bir durumda üst yetkililer görevlendirmeleri sona erdiriyorum diyebilmekte. Bu da yöneticilikte her an yerimden olurum kaygısı yaratarak ne yazı ki birçok yöneticinin gerçekten asıl görevine odaklanmasını da engelliyor. **YGÖ2:** “Okul yöneticileri yasaların kendilerinden beklediği işleri yapmaktan çok siyasilerin beklentilerini karşılamak durumundalar. Şayet bunu gerçekleştirmezse bir sonraki gün görevinize devam etme şansının olmadığını biliyor”

Yöneticilerin önünü görmeden çalışmak zorunda bırakıldığını söyleyen **OY3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Maç başlayınca kural değiştirilmez denilir ancak sınav kazanarak yöneticilik yapmaya hak kazanan kişiler olarak görevimize devam ederken değişen yönetmeliğe göre dörder yıllık görevlendirme uygulamasına maruz kaldık. Makam güvencemiz yok ve sorumluluğumuz çok fazla. Yetkilerimiz sınırlı. Dörder yıllık görevlendirmeler ile önümüzü görerek çalışmıyoruz”.

Yönetici görevlendirme kriterlerinin adaletli olmadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY8:** “Görevlendirme kriterlerinin adaletli olmadığını düşünüyorum. Mevcut yönetmeliğe göre uzun süre okul müdürlüğü yapmış birisinin puanı yüksek olduğundan yöneticilikte yeni olan birisinin görevlendirme şansı kalmıyor. Kıdem yanında başka kriterlere de bakılması gerektiğini, gençlerin önünün açılması gerektiğini düşünüyorum.”, **YGÖ1:** Mevcut okul yöneticileri makam güvencesi için yeterince bilgi, birikim ve eğitim sisteminden geçmeden idari kadroya geçiyorlar ve uyum süreçleri zaman alıyor çokça hata yapıyorlar ve akademik olarak hazır olmayı bırakın sağlıklı karar alamayan kalabalık bir kitle genel olarak tercih ediyor.”, **YGÖ2:** “Sınav kazanarak yüksek puanla atandığım idarecilik görevim bir anda 2014 yasası ile kazanılmış hak sayılmadı ve 6 yıl boyunca kurumsal bir iklim oluşturmaya çalıştığım, sistem oluşturmak için mücadele verdiğim okulumda norm fazlası sayılarak farklı bir okula tayin isteme durumunda bırakıldım. Yasanın çıkmasıyla birlikte okuldaki tüm idareciler farklı okullara tayin ettirildiler. Yerimize getirilen idareciler objektiflikten uzak bir şekilde sadece belli sendikanın üyesi kişiler olarak atandılar”, **YGÖ4:** “Yapılan yazılı sınavların üzerine uygulanan mülakat sınavlarının güvenirliliği ve seçiciliği ve hangi kriterlerin nasıl uygulandığı da şu anda maalesef ki birer soru işareti. Şu anda idareci atamaları maalesef ki liyakat, beceri, yetenek, insan ilişkileri gibi kıstaslar göz ardı edilerek

yapılıyor. Günümüzde veli ile öğretmen ile nasıl konuşacağını bilmeyen, bilgisayar bilgisi olmayan, eğitim yazılımlarını kullanamayan idareci arasanız çok sayıda bulmakta zorluk çekmezsiniz.” **YGÖ5:** Okul yöneticilerinde sınav sistemi uygulanırken ve mülakat yok iken makam güvencesi sağlanabiliyordu. Ancak değerlendirme ölçütlerine mülakat eklenince torpil kayırma ve liyakatsiz yöneticilerin göreve gelmesi sağlandı.”

Yöneticilerin isteğe bağlı yer değiştirme haklarının olmadığını söyleyen **OY5** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “*Yöneticilik görevlendirme şeklinde değil kadrolu olmalı. Yönetici il içi ve il dışı atamalarda yönetici olarak atanabilmeli.*”

Okul yöneticilerinin Müdür/öğretmen olarak görevlendirildiğini söyleyen **OY15** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “*Makam güvencemiz yok. Müdür/Öğretmen olarak görev yapıyoruz. Mebbis’de de kadromuz bu şekilde görülüyor*”

Yöneticilerin işini ve haklarını kaybetme korkusu yaşadığını söyleyen **OY18** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “*İstihdam güvencesi anlamına da gelen bu ifadeye göre verimli olması beklenen bir okul yöneticisi ağır bir kusur işlemediği sürece, işini ve buna ait haklarını kaybetme kaygısı içinde olmamalıdır*”

Yöneticiler yetkili sendikaya üye olmak zorunda bırakıldığını söyleyen **YGÖ5** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Yöneticiler İktidar yanlısı sendikaya üye olmaya mecbur bırakılıyor. Bu nedenle okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmadığını düşünüyorum.”

Yöneticilerin sevilme ve Beğenilme unsurlarına dayalı yönetim anlayışına hâkim olduğunu söyleyen **YGÖ3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “*Okul yöneticilerinin makam güvencesi yok. Bu yüzden sürekli sevilme ve beğenilme unsurlarına dayalı bir yönetim şeklini benimsiyorlar. Bundan dolayıdır ki okullarda akademik ve disiplin el anlamda bir başarı sağlanamıyor*”

Politik gerekçelerle görevlendirme yapıldığını söyleyen **YGÖ2** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir “*Okul yöneticilerinin makam güvencesi şu anki sistemde hiçbir şekilde yoktur. Kişilerin liyakatine bakılmadan, politik gerekçelerle yönetici pozisyonuna atanan idareci personel yine aynı politik nedenlerle bir kişinin iki dudağı arasında yönetim görevini yerine getiriyor*”

4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi hakkında okul yöneticileri, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.2 'de verilmiştir.

Tablo 4.2.2 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okul Yöneticilerinin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Yöneticiler kendini güvende hissetmiyor	OY1, OY3, OY9, OY14	YGÖ3, YGÖ4, YGÖ6	ŞBM3
Yöneticiler tedirginlik ve endişe yaşıyor	OY4, OY9, OY12, OY13, OY14, OY16, OY17	YGÖ2, YGÖ7,	
Siyasi gücü olan yöneticilerin motivasyonu çok yüksek		YGÖ1	
Yöneticilerde boş vermişlik olabilir.	OY2, OY5	YGÖ8, YGÖ9	ŞBM2
Motivasyonu etkilemiyor.	OY6, OY15		
Yöneticiler yetersizlik duygusu hissediyor	OY10	YGÖ8	
Kuruma aidiyet duygusunu zayıflatıyor	OY2, OY7	YGÖ2	
Çalışma azmini zayıflatıyor	OY8		
Yöneticiler görevini kaybetme korkusu yaşıyor.	OY18		
Makam güvencesi yöneticinin motivasyonunu yükseltiyor			ŞBM1
İş doyumum gün geçtikçe azalıyor	OY3		

Tablo 4.2.2’de katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde: yöneticilerin kendini güvende hissetmediğini (8), yöneticilerin tedirginlik ve endişe yaşadığını (9), yöneticilerde boş vermişlik olabildiğini (5), yöneticilerin yetersizlik duygusu hissettiğini (2), kuruma aidiyet duygusunu zayıflattığını (2), yöneticilerin çalışma azmini zayıflattığını(1)yöneticilerin görevini kaybetme korkusu yaşadığını (1), makam güvencesinin olmasının yöneticilerin motivasyonunu artırdığını(1), iş doyumunun gün geçtikçe azaldığını(1), bazı yöneticilerin motivasyonunun yüksel olduğunu (1), belirtirken, iki katılımcının makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonunu etkilemediğini belirttiği görülmektedir.

Yöneticilerin kendisini güvende hissetmediğini söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: **OY1:** “*Hani insanın cebinde parası olunca yürüyüşü bile değişir derler ya. İnsan da bulundu makamda kendini güvende hissederse her haline yansıyor. Ancak güvende hissetmeyince güvenli hareket edemiyor, sağlam adımlar atamıyor*”: **OY2:** “*Neden uğraşayım belki iki gün sonra görevime son verilecek mantığı ile hareket ediyor. Yapabileceği projeleri bile erteliyor ya da yapmıyor*”, **OY9:** “*Okul yöneticileri kendilerini bulundukları makamda güvende hissetmiyorlar. Bunun sonucu olarak attıkları her adımda, yapılan her faaliyette ‘başımıza bir şey gelmeden, kötü bir şey olmadan şu günü bir atlatsak’ diye diken üstünde duruyorlar. Bu durum yöneticilerin yeni bir şeye için adım atmalarına, sorumluluk almalarına engel oluyor*”, **OY13:** “*Bakanlıktaki her değişimde kendi emeğiyle sınava girerek kazanmış olduğu bir hak olduğu halde -eyvah bakanlık değişti bizim görevlendirmeleri iptal edebilir, kaygısını yaşatmakta ve birçok yöneticinin okuluna, eğitime odaklanacağına bakanlık mevzularına odaklandığını görmekteyiz. Bu durum öğretmenler arasında bile konuşulup yeri geldiğinde alay konusu olmakta ve yöneticiler rencide edilmektedir*.” **OY14:** “*Yöneticiler İnisiyatif alamıyor. Kaygı ve endişe duydukları için kendilerini güvende hissetmiyor*.” **YGÖ4:** “*Okul yöneticiliği veya eğitim yöneticiliği ayrı bir kadro olmadığı sürece hiçbir okul müdürü ve müdür yardımcısı kendini tam anlamı ile yönetici olarak göremeyecektir. Kurumdaki ilk dört yılından sonra yine yönetici olarak atanacağının herhangi bir garantisi güvencesi şu anda mevcut değil. Bu da onların motive olmasındaki en büyük engellerden biri. Bu halde iken yöneticilik bir kariyer basamağından çok bir görevlendirme bir geçici görev gibi algılanabiliyor ve birçok yönetici atanamazsam öğretmenliğe dönerim düşüncesi ile görev yapıyor*”, **ŞBM3:** “*Motivasyonu çok etkilediğini düşünüyorum. Kişi makamında kendini ne kadar güvende hissederse net olur. Siyasal ya da sendikal bir kaygı hissetmez. Ters durumda da makamında güvende hissetmezse çalışmalarında, uygulamalarında endişeli olur*.”

Yöneticilerin tedirginlik ve endişe yaşadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: **OY12:** “*Yöneticiler önemli kararlar almaktan çekinmekte, görevden alınma soruşturma geçirme gibi tedirginlikler yaşamaktadır*.” **OY16:** “*Makamın verdiği yetkileri verimli kullanamamaktayız. Her an bir hata ile görevden alınabileceğimiz endişesi ile riske girmekte tereddüt yasayabiliyoruz*”

Yöneticilerde boş vermişlik olabildiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: **OY5:** “*Özellikle görev süresinin son yılında nasıl olsa gideceğim düşüncesi yöneticilerin motivasyonunu düşürüyor. Örneğin okulun bahçe düzenlemesini yapılmasını ihtiyaç olarak görmesine rağmen yaptırmıyor gelen yönetici çözsün diyebiliyor*”, **YGÖ9:** Okul

yöneticileri vizyoner bir okul yöneticisi olmak yerine “hiç kimseden şikâyet gelmesin”, “Herkes vaktinde gelsin gitsin” vb. şeklinde basit ve eğitim niteliğini geliştirmeyen zamanı öldürmeye yönelik faaliyetlerle eğitim öğretim sürecini devam ettirebiliyor”, **ŞBM2:** “Yasal güvence yetersizliği nedeniyle birçok yönetici tam performansla çalışmaktan çok, günü kurtarmak veya risk almadan çalışmayı tercih ediyor. Bu yasal güvence yetersizliğine rağmen her türlü riskleri de göze alarak çalışan ve başarılı olan yöneticiler vardır elbet.”

Belli bir yönetici grubunun motivasyonunun yüksek olduğunu söyleyen **YGÖ1** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Siyaset etkisinin fazlalığı ile bir yandan da kalabalık bir kitlenin makam güvencesi olduğunu görmezden gelemeyiz. Siyaset etkisiyle hissettikleri motivasyon onları yükseltip mobing bile yapmaları konusunda güç ve iktidar sağlıyor. Bence bu oldukça üzücü. Diğer yandan siyasetle iş başına gelmeyen ve idealist kurum müdür ve müdür yardımcılarının motivasyonları oldukça düşük.”

Yöneticilerim yetersizlik duygusu hissettiğini söyleyen **OY10** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul yöneticilerinin tam yetkisi olmadığı için sorumluluk almada kararsız kalıyorlar ve bu durum yetersizlik duygusuna neden oluyor bu da motivasyonunu düşürüyor.”

Makam güvencesi yetersizliğinin kuruma aidiyeti zayıflattığını söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: **OY7:** “Yöneticinin belirli bir süre için görevlendirilmiş olması yöneticinin kendisini okula ait hissetmesini zorlaştırıyor. Ne de olsa burada kalıcı değilim hissine kapılabiliyor insan. Hatta okulda çalışan diğer personel okulda kalıcı iken bizler geçici olarak çalışıyoruz. Aidiyet duygumuz zayıflıyor.”, **YGÖ2:** “Kendi yaşantımdan hareketle yöneticilik görevimi yerine getirirken bir anda karşılaştığım yasa değişikliği ile kurumuma olan inancımı yitirdim. Yönetici olduğum kurumda gerekçelerinin hiç inandırıcı olmadığı bir yasa ile artık yönetici olmadığım bir güne uyandım. O dönemde yerimize birileri gelinceye kadar yönetim işlerini yapmamız beklendi. Artık aidiyet duymadığınız bir kurumda ileriye dönük bir çalışma yapmak, gideceğinizi bile bile yönetsel işleri yürütmek, proje yapmak vb. çalışmalar için motivasyonunuzu da kaybediyorsunuz.

Makam güvencesi yetersizliğinin motivasyonunu etkilemediğini söyleyen bazı katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: **OY6:** “Yöneticinin motivasyonu çok fazla etkilediğini düşünmüyorum. Çalıştığım her okulda işimi gereği gibi yapmaya özen gösterdim. Okuldan ayrılacak olduğum fikrini çok düşünmeden çalışmama devam ediyorum.” **OY15:** “Kendi görevimi en iyi şekilde yapmak için çaba sarf ediyorum. Öğretmenliğe dönecek olma ihtimali benim için sorun teşkil etmiyor.”

Makam güvencesi yetersizliğinin yöneticilerin çalışma azmini zayıflatıldığını söyleyen **OY8** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Birinin benim yerime geçecek olduğunu bilmek motivasyonumu düşürüyor. Kendi prensiplerimi yerleştirdiğim, belli düzen oluşturduğum okulumdan 4 yıl sonra gidebileceğimi biliyor olmam çalışma azmimi zayıflatıyor.”*

Yöneticilerin görevini kaybetme korkusu yaşadığını belirten **OY18** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Makam güvencesinin olmaması kesinlikle motivasyonu olumsuz etkileyen bir durum. Okul müdürü otobüsün direksiyonunda oturan kişidir ve kurumuna çizmiş olduğu vizyon, misyon doğrultusunda inisiyatif alarak ilerlemek, kurumunu hedeflerine ulaştırmak ister. Belki de içinde çok güçlü bir lider vardır. Ancak inisiyatif alamayan, sınırlanan bir yönetici sürekli kaybetme korkusu ile özgün bir lider olamaz.”*

İş doyumunun gün geçtikçe azaldığını söyleyen **OY3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Gün geçtikçe motivasyonumun düştüğünü hissediyorum. Yöneticiliğin artık yapılacak bir iş olmadığını düşünmeye başladım.”*

Okul yöneticilerinin makam güvencesi olması durumunda motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini söyleyen **ŞBM1** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Makam güvencesinin olması yöneticilerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum. Daha yüksek motivasyonla çalışmalarını sürdüreceğini düşünüyorum.”*

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecine etkisi hakkında Okul yöneticisi, Yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.3’ te verilmiştir.

Tablo 4.2.3 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Karar Verme Sürecine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Yöneticiler karar almakta zorlanıyor	OY1, OY4, OY9, OY16, OY18	YGÖ5	
Yöneticiler bağımsız karar alamıyorlar	OY2, OY5, OY10, OY11, OY13, OY14	YGÖ2, YAÖ6	ŞBM1, ŞBM3
Yöneticiler Adaletli karar alamıyorlar		YGÖ1	
Yöneticiler karar verme sürecinde İnsiyatif alamıyorlar	OY3, OY11	YGÖ3, YGÖ4	
Yöneticiler karar almaktan kaçınıyor	OY12, OY17	YGÖ5	
Makam güvencesi yetersizliği Karar verme sürecini etkilemiyor	OY7, OY8, OY15		
Yöneticiler net karar veremiyorlar	OY3		
Yöneticiler çelişkili kararlar alabiliyor		YGÖ9	
Yöneticiler hızlı karar alamıyor.	OY16		ŞBM2
Yöneticiler radikal kararlar alamıyor		YGÖ3	

Tablo 4.2.3’te katılımcıların, okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin karar verme sürecine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin karar almakta zorlandığını (6), net karar veremediğini (3), bağımsız karar alamadığını (10), adaletli karar alamadığını (1), İnsiyatif almaktan çekindiklerini (4), karar almaktan kaçındıklarını (2), yöneticilerin çelişkili kararlar alabildiklerini (1), hızlı karar alamadıklarını(2), radikal kararlar alamadıklarını(1) belirtirken üç katılımcının ise makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecini etkilemediğini belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin karar almakta zorlandığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Yöneticinin verdiği her kararın altında başka bir neden aranyor. En küçük hatasında bile şikâyet edilme durumu yaşıyor. Bu yüzden de karar almakta

zorlanıyor.” **OY4:** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Kadrolu olan yönetici daha sağlam adımlarla hareket eder. Ertesi gün görevden alınmayacağını bilir ve ona göre kararlar alır. Aslında Devlette devamlılık esastır ilkesine göre düşünürsek bir yöneticinin başlattığı bir çalışma kendisinden sonra gelen yönetici tarafından devam ettirilebilir. Ancak her bireyin o çalışma ile ilgili farklı görüşü olabiliyor. Yeni gelen yönetici önceki yöneticinin bakış açısı ile bakmayabiliyor, yarım kalan bazı işler amacına ulaşmayabiliyor. Bu yüzden yöneticilerin karar almakta zorlandığını düşünüyorum” **OY9:** “Okul yöneticileri bulundukları makamda kendilerini güvende hissetmediği için karar alırken kılı kırk yarmakta, yeniliklerden uzak durmakta, gönüllü proje ve etkinliklere katılmaktan uzak durmakta hatta katılması zorunlu olan projelere bile gönülsüz, acaba başıma bir şey gelir mi korkusuyla katılmakta ve karar vermekte zorlanmaktadır. **OY18:** “Bu durumda daha etkin ya da daha iyi kararlar alabilecekken kaybetme kaygısı ile karar verme sürecinde fikir beyan edemeyebilir daha da kötüsü yanlış kararlar alabilir. Çünkü her okulun, her çevrenin, her olayın dinamikleri farklıdır ve bunların dengeli ve doğru bir şekilde yönetilmesi okul yöneticilerinin işidir. Karar verme süreçlerinde bir doğru her durumda ve koşulda bazen geçerli olmayabilir. Sonuç olarak olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum.” **YGÖ5:** “Yöneticiler karar vermeleri gereken konularda kararsızlık yaşıyorlar. Görevden alınma ve soruşturma korkusu yanlış karar vermelerine sebep olabiliyor. Bu yüzden karar vermede zorlanıyorlar diye düşünüyorum” **ŞBM2:** “Makam güvencesi yetersizliğinin karar almada çoğu zaman negatif etkiye sahip olduğunu düşünüyorum. Okul yöneticilerinin karar alma süreci uzayabiliyor ya da alınan karardan vazgeçilebiliyor.”

Okul yöneticilerinin bağımsız karar alamadıklarını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY2:** “Başkasından onay almadan karar veren, kendi kararını uygulayan müdür sayısı çok az. Hizmet anlayışı yok ve görevlendirildikleri süre içerisinde gereken özveriye göstermiyorlar. Suyu sabuna dokunmadan çalışılıyor ve yapılması gereken işler bekletiliyor” **OY5:** “Yöneticiler bağımsız karar veremiyor. Vereceği kararı üst yönetime sormak durumunda kalıyor”, **OY9:** “Yöneticilerin yaşadığı yetersizlik hissi karar verme sürecini olumsuz etkiliyor. Her şeyde üst amir ve birimlerden izin ve onay almak gerekiyor.” **OY13:** “Makam güvencesi olmayan idareciler ne yazık ki çoğu zaman yukarıdan gelen, istemedikleri geliş güzel emirleri uygulamak zorunda kalmaktalar.” **YGÖ2:** “Yaptığınız işin ve görevin teminatı olmadığında sorumluluk almak istemezsiniz. Bu tabii bir insan davranışıdır. Okullarda sorumluluklarınızı yerine getirebilmek için etkili kararlar almanız gerekir. Ancak okul yöneticileri aldıkları kararların sorumluluğunu üstlenmekten çekinir hale geldiler. Çünkü aldıkları kararların bir sonucu birilerini etkilediğinde bu pozisyonlarını tehlikeye sokabilir. Ya da makam güvencesinin yetersizliği sizi bilimsel eğitimle veya Milli Eğitimin temel ilkeleriyle

çelişen kararlar almanıza neden olabilir. Burada birilerine yaranma kaygısı vardır. Aslında mevcut düzende okul yöneticilerinin karar alabilecek inisiyatifleri bile yok. Üst politika düzeni karar alır okul yöneticileri ise uygular.” **YGÖ6:** “Okul yöneticilerinin makam güvencesi siyasi erkin kararına bağlı olduğu için okul yöneticileri karar verme yetkilerini kullanamamaktadır. Örneğin 1. Sınıfa kaydolan öğrencilerin sınıfları belirlenirken kura yöntemine başvuruluyor ancak bir siyasi partinin ilçe başkanı veya başka bir güç sahibi bu öğrenci falan sınıfta olsun dediği zaman okul müdürünün bunu gerçekleştirmeme gibi bir şansı yok.” **ŞBM1:** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Karar vermede üst yönetimin etkisi altında karar verme durumları oluyor. Yöneticilerin makamı güvence altına alınması durumunda daha etkin karar verebileceklerini düşünüyorum.” **ŞBM3:** “Makam güvencesi olmaması durumunda özgür olmaz. Kararları etkilenir.”

Yöneticilerin inisiyatif almaktan çekindiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY11** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Karar verme sürecinde riskleri göze almada yetersizlik kalıyoruz. Hatta bazen aldığınız karardan dolayı pişmanlık yaşıyabiliyorsunuz. Bu yüzden risk almak gereken durumlarda çekimser kalıyoruz”. **YGÖ3:** “Kararlar alınırken ya tamamıyla duygusal kararlar veriyorlar ya da yapılacak çok iyi işler için bile ürkek davranarak sorumluluk ve inisiyatif almaktan çekiniyorlar. Güvensizlik yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmalarına engel oluyor.” **YGÖ4:** “Okul yöneticileri karar alırken veya yetkilerini kullanırken, risk almaktan çok veya başka bir ifade ile irade gerektirecek, gerçekten değişime ve ilerlemeye katkıda bulunacak kararlar almaktan çok, mevcut durumu korumaya yönelik rutin ve bir idarecinin değil de oraya bir aylık görevlendirme ile gelen öğretmenin bile alacağı kararlardan başka karar alma gereği duymuyorlar veya bu riske girmiyorlar.”

Yöneticilerin karar almaktan kaçındıklarını söyleyen **OY12** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul yöneticileri önemli kararlar almaktan kaçınmaktadır. Her şeyi akışına bırakıp taşın altına elini koymamaktadır.” **OY17** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Karar verme durumlarında yasal bir güvence olamayışı nedeniyle standart ve rutin uygulamalar dışında bir süreç yaratılamamaktadır.”

Makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecini etkilemediğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY7:** “Okulda kalıcı olmamamın karar sürecini etkilediğini düşünmüyorum. Görevimin bitecek olması kararımı etkilemez. Neyse olması gereken o şekilde karar veririm”, **OY8:** “Karar verirken özgür irademle karar alıyorum. Çalışma şartları görevlerimiz zaten bakanlıkça belirlenmiştir. Bazen içe ve il Milli Eğitim müdürlüğünce gönderilen yazılarla üst yönetimin kararlarını yerine getirmek zorunda

kalabiliyoruz. Ancak bu talimat kanunlara uygunsa yaparım eğer uygun değilse kesinlikle yerine getirmem. Sözlü olarak yapmam istenen ve biz istedik size bir sorun getirmez deseler bile kanuna uygun olmayan talimatları yerine getirmem.” **OY15:** “Çok etkilediğini düşünmüyorum. Bir görevim var ve bu görevin gerektirdiği kararı alırım. Kararımı makam güvencemin olmaması etkilemez. Bir iş yapılacaksa yaparım.”

Okul yöneticilerinin net karar veremediğini söyleyen katılımcılardan **OY3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Aldığımız kararlarda net olamıyoruz. Çünkü görev yaptığımız makamda daha sonra yaşayacağımız sorunlar bizi korkutuyor. Verdiğimiz karardan dolayı pişmanlık yaşayabiliyoruz. Bu yüzden aldığımız kararlar net olamıyor”

Yöneticilerin çelişkili kararlar alabildiğini söyleyen katılımcılardan **YGÖ9** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Makam güvencesi olmadığı için cimer üzerinden gelen şikayetlerde yöneticiler sürekli iddiaları yanıtlayıp savunma yapma rolüyle karşı karşıya gelmektedir. Şikâyet edenin ispatlama gibi yükümlülüğü olmaması yöneticileri tedirgin hale getirdiğinden sürekli şikâyet gelmemesi yönünde birbiriyle çelişen kararlar verebilmektedir.”

Yöneticilerin radikal kararlar alamadığını söyleyen **YGÖ3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Gerektiği kadar cesur ve radikal kararlar alamıyorlar görünürde işler iyiymiş gibi kâğıt üzerinde mükemmel fakat gerçekte öyle değil.”

Yöneticilerin adaletli karar alamadığını söyleyen **YGÖ1** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Karar verme süreçlerini olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Sistem içinde belli siyasi parti ve sendika kanalıyla yönetici olmuş kitleler var ve sistem güvenceli olmadığı gibi denetim mekanizması da sağlıklı olmadığını düşünüyorum. Bazen kararları birilerinin tekeline bırakan adaletsiz bir boyuta taşıyabiliyor.”

Yöneticilerin hızlı karar alamadığını söyleyen katılımcılardan **OY16** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Hızlı kararlar almamız gerektiğinde bunu başaramayabiliyoruz. Kararsız kalıyoruz. Bu da süreci uzattıyor”

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımı üzerine etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.4'te verilmiştir.

Tablo 4.2.4 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Yetki Kullanımı Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Yöneticiler yetkilerini kullanamıyor	OY1, OY2, OY8, OY12, OY13	YAÖ2, YAÖ3,	
Makam güvencesi yetersizliği yetki kullanımını sınırlandırıyor	OY14, OY18	YAÖ6	
Makam güvencesi yetersizliği yöneticilerin yetki kullanımından çekinmelerine neden oluyor	OY3, OY5, OY9	YAÖ1, YA4, YA5	ŞBM1, ŞBM3
Makam güvencesi yetersizliği yetki kullanımını etkilemiyor	OY7		
Siyasi gücü olan yöneticiler yetkilerini sınırsız kullanıyor	OY9, OY12	YAÖ1	
Mevzuatta okul yöneticilerinin yetkileri çok sınırlı	OY4		ŞBM2
Yöneticiler risk alamıyor.	OY16		

Tablo 4.2.4'te katılımcıların okul yöneticilerinin yetki kullanımı üzerine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin yetkilerini kullanmadığını (7), okul yöneticilerinin yetkilerinin çok sınırlı olduğunu(2) , makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımını sınırlandığını(3), yöneticilerin yetkilerini kullanmaktan çekindiğini (8), yöneticilerin risk alamadığını (1), siyasi gücü olan yöneticilerin yetkilerini sınırsız kullandığını(3) belirtirken, bir katılımcı okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımını etkilemediğini belirttiği görülmektedir.

Yöneticilerin yetkilerini kullanmadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Yetkilerimizi tam olarak kullanamıyoruz. Görevini yapmayan öğretmeni uyarmakta bile sorun yaşıyoruz. Uyardığımız zaman müdür mobing uyguluyor denilebiliyor.” **OY2:** “Okul müdürü kendini güvende hissetmediğinden üst yönetim tarafından kontrol edildiği için yetkilerini kullanamıyor. Müdür yardımcısı daha çok evrak işleri ile uğraşıyor. Okul müdürü belli konularda yetkilerini devrederse kullanabilir ancak genelde kullanamıyor.” **OY8:**

“Dört yıl sonra okuldan gidebileceğini bilem bir okul müdürü yetkilerini kullanamıyor. Görevlendirme süresi biten okul müdürlerine kurum tercihlerinde bile müdahale ediliyor. Örneğin görevlendirilmesini istemedikleri kişinin tercih edeceği okula başka yüksek puanlı birinin yazması sağlanarak engellenebiliyor.” **OY13:** “Makam güvencesi olmadığından şu an hiçbir yönetici kendi yönetim yetkisini özgür bir iradeyle kullanamamaktadır”. **YGÖ2:** “Sadece koltuk doldurup birilerinin istediklerini uygulamaya çalışmaktan öte yetkilerini eğitimin verimli hale getirilmesi için kullanan bir okul yöneticisi görmedim. Zaten görseydik okul müdürü olamazdı. Bağımsız anlamda kanunların belirlediği yetkileri kullanamıyorlar. Yetkileri varmış rolü oynanıyor bence. Örnek vermek gerekirse yasada okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları tanımlanmış ancak küçük bir eğitim öğretim faaliyeti için bile ilçe milli eğitim müdürlüklerini arayarak izin ister hale geldiler. Tabi ki üst yönetim eğitim öğretim faaliyetlerinden bilgi sahibi olmalıdır ancak okulun dış boyası mavi mi olacak kırmızı mı diye sorulmamalı diye düşünüyorum”

Yetki kullanımını sınırlandırdığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY14:** “Kendini güvende hissetmeyen okul yöneticileri özgür iradeleri ile karar alamadıkları için kendi var olan yetkilerini de sınırlandırmak zorunda kalıyorlar” **OY18:** “Makam güvencelerinin olmaması okul yöneticilerinin yetki kullanımını kısıtladığını düşünüyorum”, **YGÖ6:** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul yöneticileri bağımsız olarak herhangi bir yetkiyi kullanamamaktalar. Siyasi erk yetki ve kararları belirlemekte, yöneticiler uygulamakta.”

Yöneticilerin yetkilerini kullanmaktan çekindiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY3:** “Yetki kullanımında korkaklık ve sinmişlik hissi yaşıyoruz. Çünkü karşılaşacağımız sonuç çok ağır olabiliyor. Velinin ya da meslektaşınızın yanında rencide edilebiliyorsunuz”, **OY5:** “Aslında görev süresinin il yıllarında okul müdürleri yetkilerini kullanabiliyor ancak görev süresinin dolduğu yıl genellikle yetkilerini kullanmaktan kaçınıyor. Kimseye hayır diyemiyor.”, **OY9:** “Okul yöneticilerinin birçoğu hangi konuda yetkilerinin olduğunu bile tam anlamıyla bilemediklerini düşünüyorum. Çok basit durumlarda bile yetkilerini kullanırken tedirginlik yaşıyorlar. Yaşanan olaylarda inisiyatif almaktan çekiniyorlar.” **YGÖ1:** “Yetki kullanımı güvencede hisseden ve hissetmeyene göre değişiyor; güvence yetersizliği hisseden kişiler yetki kullanımı konusunda da kendini yeterli hissetmiyor ve yetkisini sonuna kadar kullanmıyor bence.” **YGÖ4:** “Makam güvencesi olmayan yöneticilerin yetkilerini kullanmakta bile imtina ettikleri bir gerçek. Çünkü şu anda bir yöneticinin görevden alınması ve aynı veya başka bir kuruma öğretmen olarak atanması saatler

içinde ve bir yazı ile olabiliyor. Şu da unutulmamalıdır ki belirli bir süre idarecilik yapıp öğretmenliğe dönen yöneticilerin de uyum zorluğu çektiği ve yeterliliklerinde sıkıntı olduğu aşıkardır. Bunun için hiçbir yönetici kendini öğretmenliğe geri döndürecek görevine mal olacak bir uygulamaya işe kalkışmaz.” **YGÖ5:** “Yöneticiler sorumluluk almak istemiyor, sorumluluğu, başkalarına devrediyor. İnisiyatif almaktan uzak duruyorlar. Her yapacağı çalışmada amirlerine danışıyorlar” **ŞBM1:** “Yetki kullanımı da aynı karar vermede olduğu gibi yöneticiler güvenceleri olması durumunda yetkilerini kullanırken tedirginlik yaşamazlar.” **ŞBM3:** “Liyakat sahibi olan ve mevzuata hâkim olan okul yöneticileri sahip olduğu yetkileri özürce kullanır. Bulunduğu makamda kendini güvende hissetmeyen yönetici ise yetkilerini kullanmaktan çekinir”

Siyasi gücü olan yöneticilerin yetkilerini sınırsız kullandığını söyleyen **OY9** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Bazı yöneticiler yetkilerinin sınırlarını zorlamakta, yetkilerini kurum personeli üzerinde hakkaniyetli kullanmamaktadır. Bu da kurum personelinin motivasyonunu etkilemekte ve kurum içi çatışmalara sebebiyet vermektedir”, **OY12** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul yöneticilerinin siyaseten bir gücü varsa yetkisi sınırsızdır. Aksi halde yetkisi yoktur. Siyasi bir yakını ya da bağı olan yöneticiler kendilerini güvende hissettikleri için yetkilerini çekinmeden kullanırken diğer yöneticiler yetkilerini kullanamamakta.”

Makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımını etkilemediğini söyleyen **OY7** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Yetkilerimizin neler olduğu belli. Makam güvencemin olmaması yetki kullanımımı etkilemiyor”

Okul yöneticilerinin yetkilerinin Mevzuatta da çok sınırlı olduğunu söyleyen **OY4** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul müdürlerinin yetkileri zaten çok sınırlı. Okulun işleyişinde sorumluluğu çok fazla. İş güvenliği, muhasebe gibi eğitim öğretim dışında görev ve sorumlulukları çok fazla olmasına karşın yetkileri sınırlı. Örneğin ortaokul da disiplin suçu işleyen öğrencinin okul değişikliği yapılıp yapılamayacağına ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü karar veriyor. Okul karar veremiyor. Disiplin suçu nedeniyle ilçeye intikal eden öğrenci ilçeden okul değişikliği kararı çıkmadığı zaman disiplin suçu işlemeye devam ediyor. Okuldaki yöneticileri dikkate almıyor.” **ŞBM2** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Okul yöneticiliğini sorumluluğu çok olan, yetkisi olmayan bir görevlendirme olarak düşünüyorum. Bunun farkında olabilen öğretmenler, öğrenciler veya veliler okul yöneticilerini zor durumda bırakabiliyorlar. Bazen de üst yöneticiler okul yöneticisinin kararını etkisizleştirerek onu yetkisiz kılabiliyorlar.”

Yöneticilerin risk alamadığını söyleyen **OY9** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Makamın verdiği yetkileri verimli kullanamıyoruz. Her an bir hata ile görevden alınabileceğimiz endişesi ile riske girmekte tereddüt yaşıyoruz.”*

Yöneticilerin risk alamadığını söyleyen **OY16** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Makamın verdiği yetkileri verimli kullanamıyoruz. Her an bir hata ile görevden alınabileceğimiz endişesi ile riske girmekte tereddüt yaşıyoruz”*

4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.5’te verilmiştir.

Tablo 4.2.5 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Kurumda disiplin sorunu yaşanıyor.	OY1, OY3	YGÖ3, YGA5	
Okul yöneticisinin otoritesi zayıflıyor	OY2	YGÖ5	
Eğitim öğretimde aksama oluyor.	OY5, OY6, OY7, OY9	YGÖ5	
Proje ve benzeri çalışmalar sürdürülemiyor	OY7, OY11, OY12, OY15,		
Makam güvencesi yetersizliği eğitim öğretim sürecinin niteliğini düşürüyor	OY9, OY13, OY16, OY17, OY18	YGÖ2, YGÖ3, YGÖ4, YGÖ6	ŞBM1, ŞBM2, ŞBM3,
Yöneticiler eğitim öğretim sürecini ihmal ediyor		YGÖ1, YGÖ4, YGÖ8, YGÖ9	
Makam güvencesi yetersizliği eğitim öğretim sürecini çok etkilemiyor.	OY4, OY10		

Tablo 4.2.5’te katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim süreci üzerine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; kurumda disiplin sorunu yaşandığını(4), okul yöneticisinin otoritesinin zayıfladığını (2), eğitim öğretimde aksamalar olduğunu(5), proje ve benzeri çalışmaların sürdürülemediğini (4), eğitim öğretimin niteliğinin düştüğünü(12) ve yöneticilerin eğitim öğretim sürecini ihmal ettiğini(4)

belirttiklerken 2 katılımcının okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecini etkilemediğini belirttiği görülmektedir.

Disiplin sorunu yaşandığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Okul müdürünün geçici olması öğrenciye, veliye öğretmene yansıyor. Veli isteği gerçekleştirilmediğinde (Sınıf değişikliği, istediği zaman okula girip çıkabilme vb) en küçük bir sorunda şikâyet edebiliyor. Öğretmen görevini tam yapsa da yapmasa da uyaramıyoruz. Ceza verme yetkimiz yok.”, **OY3:** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Düzeni sağlamak artık insanlarda mobing uygulamak olarak adlandırılıyor. Bu da yetkisizliğin beraberinde getirdiği yetersizlik olarak karşımıza çıkıyor. Öğrencilerdeki disiplin problemlerini çözmekte zorlanıyoruz.” **YGÖ3:** “Güvensiz hissederek attığınız hiçbir adımda net kararlar alamazsınız. Korkularınız ve endişeleriniz vardır. Okul yöneticileri eğitim ve öğretim süreci içerisinde beklenen doğrultuda çalışmalar sergileyemiyor. Buda istenilen ve hedeflenen eğitim öğretimin gerçekleşmesinde büyük bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Okullarda var olan disiplin sorunu ciddi bir şekilde büyüyor ve çözülüyor”

Eğitim öğretimde aksamalar olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY6:** “Okulu benimsemese bile 4 yılı okulda geçiriyor. Bu süreç düzenleme yapma, proje yürütme vb. konularda ortaya çıkan gecikme, aksama gibi sorunlar bir sonraki dönemde de devam ediyor. Yerine gelen kişi de bu sorunları çözmekle uğraşıyor.”, **OY7:** “Tutarlı bir eğitim öğretim süreci oluşturulmasında zorluk çekiliyor. Her yöneticinin farklı bir yönetim tarzı oluyor. Yönetici değişikliklerinde bu farklılıklara uyum süreci eğitim öğretim sürecini de olumsuz etkiliyor.” **OY9:** “Okul yöneticiliğini isteyen öğretmenler onca emek verip yönetici olmaktadır. Fakat çoğu öğretmen hevesle başladığı yöneticiliğin güvencesinin olmadığını fark ettiği zaman istifa ederek tekrar öğretmenliğe dönmektedir. Bu da okullarda sürekli idareci değişimine sebep olmakta okullarda eğitim öğretimi sekteye uğratmaktadır.”

Proje ve benzeri çalışmaların sürdürülemediğini söyleyen **OY7** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Geleceğe dönük karar almakta sorun yaşanabiliyor. Her yönetici kendisine göre bir düzen kuruyor. Yönetici değişikliklerinde bir okul politikası oluşturmakta sorun yaşanabiliyor. Bakanlıkta meydana gelen değişikliklerde birçok alan ve uygulama da değişiklik olduğu zaman yaşanan duruma benzetiyorum. Mesela bir uygulamaya başlanıyor. Yönetici değişiyor. Sonraki gelen yönetici bu uygulamaya devam etmek istemiyor ya da değiştiriyor.” **OY15** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Her şekilde görevimizi yapmaya devam ediyoruz. Ancak görev süresinin bitecek olması yapmak istediğim çalışmalar uzun vadeli ise kararsız kalmama neden oluyor. Örneğin spor alanında yapmak istediğin bir proje var. Destek

alabileceğim, eğitimci vb. imkanlarım olmasına rağmen projeye başlanamayı tercih ettim. Çünkü planladığım proje görev sürem içerisinde tamamlanmayacak. Belli bir maliyet gerektiren bir çalışma ve kendimden sonra gelen yöneticinin devam etmeyebileceği ihtimali olduğundan başlatmayı düşünmedim”

Makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecinin niteliğini düşürdüğünü söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY9:** “Okul yöneticileri kendilerini güvende hissetmedikleri için eğitim- öğretimin sadece öğretim boyutuna odaklanmakta; sosyal etkinlikler, proje, sportif ve sanatsal etkinlikler, toplum hizmeti çalışmaları gibi eğitimin vazgeçilmez süreçlerini görmezden gelmektedirler. Bunun sebebini okul dışı yapılan çalışmaların sorumluluğunun daha fazla ve riskli olmasına bağlamaktadırlar. Bence eğitim sadece okul içi faaliyetlerle değil okul dışı faaliyetleri kapsamalıdır. Çünkü öğrencilerin akademik, sosyal, kültürel, sanatsal, sportif ve psikolojik gelişimleri eğitim- öğretim faaliyetlerinin bir bütün halinde yürütülmesine bağlı olduğunu düşünüyorum.” **OY17:** “Her okulun bulunduğu çevreye bağlı olarak farklı sosyal, ekonomik, kültürel özellikleri var. Eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için bu özelliklere uygun planlama yapmamız gerekirken, ne yazık ki bunu yeterince yapamıyoruz. Tek düze, kalıplaşmış uygulamalarla yetiniyoruz.” **OY18:** “Her kurumun dinamikleri farklıdır. Çevrenin ve paydaşlarının eğitimsel, sosyal, maddi ve manevi pek çok değişkenine göre farklılık gösterir ve ona göre hareket etmeyi gerektirir. Bir doğrunun her durum ve koşulda geçerli olmadığı zamanlarda tek düze alınmış, basma kalıp kararların, karar almış olmak için alınmış olacağı, dolayısıyla eğitim öğretim süreçlerine pek fayda sağlayamayacağı görüşündeyim.” **YGÖ2:** “Pek çok vakıf, dernek veya özel okul temsilcileri aldıkları özel izinlerle okullarda rahat rahat eğitim öğretim ile ilgili yürütmek istedikleri işlerini yürütebiliyorlar veya bakanlık düzeyinde proje adı altında çalışmalar yapabiliyorlar. Okul yöneticilerinin devletçilik anlayışı gereği belirli zümrelere imtiyaz tanımaması gerekirken, koltuklarını kaybetme korkusuyla bu duruma sessiz kalması hatta desteklemesi ile karşı karşıya kalıyoruz maalesef. Neden bu durumu desteklediklerini sorduğum okul müdürü “Ne yapalım hocam karşı çıksak da yukarıdan aldıkları yazıyla geliyorlar biz de izin veriyoruz” cevabını verebiliyor. Eğer makam güvencesi olsaydı yönetici eğitime katkısı olmadığı veya yasal dayanağı olmadığına inandığı bir işe okul sınırları içerisinde izin vermezdi.” **YGÖ4:** “Antalya genelindeki idarecilerin bulundukları okulda kaç yıldır görev yaptıklarına ve kendilerinden önce ve kendi dönemlerde okulun ilçe il bölge ve ülke geneli başarı ortalamaları ile ilgili bir çalışma yapıldığında aslında hiçbir dönem arasında bariz farklar olmadığı görüleceği kanaatindeyim. Okulun fiziki imkanlarına dokunuşlar yapmak bunları eğitim öğretim başarısı olarak geri dönüştürmedikten sonra pek de

bir anlam ifade etmediğini düşünüyorum”, YGÖ6: “Okul müdürü görev süresi bitecekse nasıl olsa seneye burada olmayacağım mantığı ile hareket edip eğitim öğretim sürecini etkiliyor. Eğitim Öğretim sürecinde verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar, sosyal etkinlik vb çalışmalar düzenli gerçekleştirilmiyor, erteleniyor” ŞBM1: “Bir okulda okul müdürünün eğitim öğretim sürecine etkisinin çok büyük olduğunu düşünüyorum. Yöneticinin işini sahiplenmesi ve her koşulda en iyi şekilde yapmaya çalışması okulun eğitim öğretim sürecini de geliştiriyor. Makam güvencesinin olması yöneticinin başarısını artıracak ve yöneticilerin eğitim öğretim sürecini daha etkin yürüteceğini düşünüyorum.” ŞBM2: “Karar alma süreci uzuyor, ya da alınan karardan zaman zaman vaz geçiliyor, gelen yenilikçi fikir etkinlik ve projeler için başıma sorun çıkaracak diye ya da maliyeti ve sorumlulukları nedeniyle vazgeçiliyor. Bu da eğitim öğretim sürecini olumsuz etkiliyor. ŞBM3: “Okul yöneticisinin kendini güvende hissetmesinin personeli ile ilişkilerinde uyumunda çok etkili olduğunu düşünüyorum. Kişi kendini ne kadar güvende hissederse o derecede de özgün net kararlar alır. Okulunun eğitim öğretim sürecini geliştirir. Okulda yenilikler yapar. Güvencesi olmayan yönetici bunları yapma konusunda girişimde bulunamaz.”

Yöneticilerin eğitim öğretim sürecini ihmal ettiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. YGÖ1: “Kendini güvencede hissetmeyen yönetici kişilik özelliklerini istisna olarak bir kenarda tutacak olursak eğitim öğretim süreçleri konusundaki işlerde objektif olamıyor ve daha az etki sahibi olabiliyor. Yani güvencesizliğin getirdiği daha az ilgilenme durumu söz konusu olabiliyor diye düşünüyorum”, YGÖ4: “Makam güvencesi olmayan bir idarecinin okuldaki görevi sadece düzenin işleyişini kontrol etmek ve bu düzenin devamını sağlamaktan başka bir şey değil şu anda. Eğitim öğretim seviyesini yükseltecek, okulun başarısını artıracak programlar uygulamak, eğitimde gerçekten farklı yeni yaklaşımlar ve iyi örnekler ortaya koyabilmek, kimsenin gözüne batmadan yapılabilecek veya bunu yaparsam kim nasıl tepki verir gibi düşünceler içerisinde yapılacak şeyler olmadığı için şu an görevde olan yöneticilerin genelinin bu şekilde bir zihniyetle görev yaptığını düşünüyorum” Katılımcılardan YGÖ8: “Makam güvencesinin olmadığı durumda yönetici benmerkezcilik ve umursamazlık söz konusu olduğundan eğitim öğretim süreci olumsuz etkileniyor. YGÖ9: “Güvence yetersizliği beraberinde hata yapma korkusu da yarattığı için eğitimde yeni yaklaşımlar ve paydaşlarla iş birliğini azalıyor Bunun yerine eğitimde, rutin diye tabir edilen devam-devamsızlık, kılık-kıyafet gibi risk oluşturmayacak eğitim süreçleriyle ilgileniliyor.”

Makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecini çok etkilemediğini söyleyen katılımcılardan OY10 görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Öğretmenlerin kurallara uyması

noktasında aksamalar olabilir ancak eğitim öğretim sürecini çok fazla etkilediğini düşünmüyorum”

4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin öğretmenler üzerindeki etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.6’ da verilmiştir.

Tablo 4.2.6 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Disiplin sorunu yaşanıyor	OY1, OY3, OY5, OY8		
Yöneticinin otoritesini ve saygınlığını zayıflatıyor	OY2, OY4, OY10, OY11 OY12, OY17, OY18	YGÖ3, YGÖ5	ŞBM1, ŞBM2,
Öğretmenleri etkilemiyor	OY6		
Öğretmenler yönetici değişimlerinde uyum sorunu yaşıyor	OY7, OY8, OY9		
Yönetici Öğretmenlerin koordinasyonunu sağlayamıyor	OY13		
Öğretmenlerde endişeye sebep oluyor	OY9, OY15,		
Öğretmenin performansı düşüyor	OY16	YGÖ1	ŞBM3
Öğretmenler yöneticilerin baskıcı tutumlarına maruz kalıyor		YGÖ2	
Öğretmenler yöneticilerini benimsemeyebiliyor.	OY8	YGÖ4, YGÖ5 YGÖ8	
Yöneticiler öğretmenlere eşit davranmıyor.		YGÖ6, YGÖ7	
Öğretmenler arasında iş barışı bozulabiliyor		YGÖ9	

Tablo 4.2.6’da okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin, okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; öğretmenlerde disiplin sorunu yaşandığını (4), yöneticilerin otoritesinin zayıfladığını (11), öğretmenlerin yönetici değişimlerinde uyum sorunu yaşadığını(3), öğretmenlerin yöneticilerinin baskıcı tutumlarına maruz kaldığını (1),

yöneticilerin öğretmenlere eşit davranmadığını (3), öğretmenlerin yöneticilerini benimsemeyebildiğini (6), öğretmenlerde endişeye sebep olduğunu (2), öğretmenin performansının düştüğünü (3) ve öğretmenler arasında iş barışının bozulabildiğini (1) belirtirken bir katılımcı okul yöneticilerini makam güvencesi yetersizliğinin öğretmenleri etkilemediğini belirttiği görülmektedir.

Öğretmenlerde disiplin sorunu yaşandığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Okulun yöneticisi olarak herkes mutlu olsun diye uğraşırken disiplinsiz davranışlarla karşılaşıyorum. Öğretmen müdür odasına ya benim canım sıkılıyor diyerek girebiliyor. Bu duruma okul müdürünün kadrolu olmayışının etkisi olduğunu düşünüyorum”, **OY3:** “Nasıl olsa 4 sene sonra gider O gider biz kalırız” bakışı oluyor bazı arkadaşlarda. Bu durum da düzeni sağlamakta zorluklara sebep oluyor. **OY5:** Yöneticiler Gideceğini bildiği için kimse ile kötü olmayayım düşüncesi ile hareket ediyor.” **OY8:** “Dört yıl sonra gidecek olmamızın bilinmesi öğretmenlere görevini yaptırma konusunda sıkıntı yaşamamıza neden oluyor Yönetici olarak kimseyi kırmak istemiyor; karşımıza almaktan çekiniyorum. Örneğin derse geç kalan öğretmeni uyardığımız zaman -müdür bey siz de beş dakikanın hesabını yapıyorsunuz diye bir cevapla karşılaşabiliyorum”

Yöneticinin otoritesinin ve saygınlığının zayıfladığını söyleyen bazı katılımcılar **OY2:** “Öğretmenler genelde müdür zaten geçici diye düşünüyor. Okul müdürünün öğretmen üzerinde otoritesi olmuyor.” **OY11:** “Kabul görme ihtiyacı hissediliyor ve kurumda otorite eksikliğine neden olabiliyor. Zaten gidecek denilip öğretmenlerce yöneticinin talimatlarına uyulmayabiliyor.” **OY18:** “Müşteri her zaman haklıdır mantalitesiyle, veli ve öğrenci karşısında, öğretmenin de kendini yeterince güvencede hissetmediği kanısındayım. Öğretmenler bu hususta empati kurarak yöneticilerini hem anlayabiliyor hem de bu durumu tehdit unsuru gibi olumsuz yönde kullanarak yöneticinin iyi niyet ve tutumunu suistimal edebiliyor.” **YGÖ3:** “Eğer bir okul yöneticisi öğretmenler tarafından iyi bir lider olarak algılanmıyorsa okul içerisindeki öğretmenler kurallara gereğince riayet etmiyor, ekstra çalışmalar yapmak istemiyor. Sadece kendilerinden istenen prosedürü yerine getirmekle görevlerini yaptıklarını düşünüyorlar. Oysaki bir okulun hedeflenen amaçlardan daha ileriye girebilmesi için özverili çalışmalara ve nitelikli motivasyonlu öğretmen gücüne ihtiyaç vardır” **ŞBM1:** “Okul yöneticiliği olunması zor bir görev olmalı ve birikimi, deneyimi, yeterliliği bu görevi yerine getirmesi için uygun olmalı. Ancak bu şekilde yönetici olunmalı ve herhangi bir hatası eksikliği olmadığı sürece görevine devam edeceğini bilmeli. Bu durumda okul müdürünün öğretmen karşısında otoritesinin güçlü ve daha itibarlı olacağını ve öğretmenlere iş yaptırma

gücünün artacağını düşünüyorum”, ŞBM2: görüşünü şu şekilde ifade etmiştir “Önceden okul idarecileri öğretmenler üzerinde sicil notu nedeniyle direk uyarı ve kınama cezası verme nedeniyle öğretmenler üzerinde etkisi vardı. Bir idareci olarak bu yetkileri sübjektif buluyorum ve öğretmenler üzerinde faydasından çok olumsuz etkisi olduğunu buluyorum. Ancak başka enstrümanlar olması gerektiğini düşünüyorum. Örneğin okul müdürünün ödül verme yetkisi olmalı ve bu ödül sistemde karşılığı olan ödüller olmalı. Öğretmeni motive etmeli. Objektif olunamayacağı endişesine karşı da değerlendirme oluşturulacak komisyonca yapılarak ödül verilmeli”

Öğretmenlerin yönetici değişimlerinde uyum sorunu yaşadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir **OY7:** *“Her yöneticinin kendine has yönetim biçimi olmasından dolayı öğretmenlerin de sürece alışmasında güçlükler yaşanıyor. Tutarlı bir eğitim öğretim süreci oluşturulmasında zorluk çekiliyor. OY8 :“Yönetici değişikliklerinde bazen yönetim boşluğu oluşabiliyor. Öğretmenlerin yöneticiye alışması zaman alabiliyor. Öğretmenin bakış açısı farklı ise müdürü benimsemeyebiliyor.”*

Öğretmenin performansının düştüğünü söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY16:** *“Okul müdürünün çalışanları koordine edememesinin, disiplin anlamında yetkilerini kullanamamasının öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunda boş vermişliğe neden olduğunu düşünüyorum. Bu durumun da verimsizlik gibi etkileri oluyor.” YGÖ1: “Liderlik özellikleri bakımından yöneticiyi yetersiz görme, kuralları esnetme vb davranışlar sergilemelerine neden olabileceğini düşünüyorum. Nasılsa o da kendini kalıcı görmüyor, zaten gidecek düşüncelerinin, çalışanların verimliliğini düşürebilecek faktörlerden olduğunu düşünüyorum.” , ŞBM3: “Yöneticinin kendini güvende hissetmemesi öğretmenler ile ilişkisi olumsuz etkiler. Öğretmenin performansını düşürebilir.”*

Öğretmenlerin yöneticilerinin baskıcı tutumlarına maruz kaldığını söyleyen **YGÖ2** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Mevcut sistemde yönetici olanlar zaten makam güvencesi olmamasına rağmen okul yöneticiliğini tercih ediyorsa bu etiketten veya makamın gücünden yararlanarak var olma kaygısı içindedir. Liyakate inanan insanlar bu şekilde etiketle var olma endişesi taşımazlar bence. İşte tam da bu yüzden yeterlilikleriyle elde edemedikleri koltuklarını sağlama almanın yolunun öğretmen üzerinde otorite kurmak olarak algılıyorlar. Öğretmen ile nitelikli ilişki kuran bir anlayış yerine aldıkları talimatları öğretmenlere dayatan, karar sürecine öğretmeni dahil etmeyen bir anlayışla okulları yönetiyorlar.”,*

Yöneticilerinin öğretmenlere eşit davranmadığını söyleyen katılımcılardan **YGÖ6** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Okul yöneticileri öğretmenlere kanunen eşit*

davranmalıdır. Ancak fiiliyatta kendisini kontrol eden siyasi erkin fikir ve uygulamalarına göre davranıyorlar. Belli gruplara ya da mensup oldukları topluluklara göre davranış geliştiriyorlar.” Yine katılımcılardan **YGÖ7** ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Okul içerisinde ilişkiler yöneticiye yakın olan ve yöneticiye mesafeli olan öğretmenler şeklinde yürüyor.”*

Öğretmenler arasında iş barışının bozulabildiğini söyleyen **YGÖ9** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Makam güvencesi yetersizliği beraberinde siyasi yönetimle paralel hareket etme eğilimini ortaya çıkarıyor. Siyasi yönetimle hareket etme davranışı öğretmenlere yaklaşımda objektifliği ortadan kaldırabiliyor. Okul yönetiminin öğretmene tutumu da okulda çalışanlar arasında iş barışını bozuyor”*

Öğretmenlerin yöneticileri benimsemeyebildiğini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **YGÖ4:** *“Bir okul yöneticisi makam güvencesi olmayan, yani kadrosunda öğretmen, görevinde okul müdürü yazan bir yöneticinin, bir sonraki işgünü aynı veya başka bir okula öğretmen olarak gelmesi çok da olasılık dışı bir durum olmadığı için, öğretmenler üzerindeki etkileri de buna bağlı olarak şekilleniyor. İyi niyetli ve saygı olarak az öğretmenler topluluğunda bu sıkıntı belki kendini göstermeyebilir ama kalabalık ve farklı siyasi görüşlerin olduğu okullarda öğretmenler yöneticiyi benimsemeyebiliyor ve bu çok büyük bir sorun teşkil ediyor”,* **YGÖ5:** *“Yönetici okula hâkim olamadığından olumlu bir iklim yaratamadığını düşünüyorum. Öğretmenler de yöneticileri benimsemiyor”.* **YGÖ8:** *“Sürekli tedirgin veya korkuyla hareket edildiğinden yönetici ile öğretmenler arasındaki bağı zayıflatmaktadır.”*

Yönetici değişimlerinin öğretmenleri endişelendirdiğini söyleyen **OY15** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Öğretmenler de endişeye sebep olabiliyor. Okul müdürü giderse yerine nasıl bir müdür gelecek kaygısı yaşayabiliyor. Her yönetici kurumunda kendi prensiplerine göre bir düzen kuruyor. Bu düzenin değişecek olması öğretmenleri kaygılandırabiliyor.”*

Makam güvencesi yetersizliğinin öğretmenler üzerinde etkili olmadığını söyleyen **OY6** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. *“Öğretmen üzerindeki etki açısından yönetici her yerde aynıdır. Daha çok yöneticinin karakteri ve vasıflarının öğretmenler üzerinde etkili olduğunu düşünüyorum. İşini en iyi şekilde yapmayı istemenin asıl belirleyici olduğunu düşünüyorum”.*

4.2.7. Yedinci Alt probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin güç sahipleri (Üst Yönetim) ile ilişkileri üzerine etkileri hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.7 de verilmiştir

Tablo 4.2.7 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Güç Sahipleri (Üst Yönetim) ile İlişkileri Üzerine Etkileri Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Üst Yönetim tarafından biad kültürü oluşturulmaya çalışılıyor	OY1, OY2, OY7, OY10, OY14, OY16, OY17	YGÖ2, YGÖ5, YGÖ6, YGÖ9	
Yöneticiler üst yönetimle samimi görünme yolunu seçiyor	OY4, OY8	YGÖ8	
Okul yöneticileri bu durumu savsaklayabiliyor	OY6		
Yöneticilere üst yönetim tarafından baskıcı tutum sergileniyor	OY3, OY9, OY18	YGÖ7	ŞBM1 ŞBM2
Üst yönetim okul yöneticilerine rehberlik etmiyor.	OY12		
Makam güvencesi yetersizliği yöneticilerin üst yönetimle olan ilişkilerini etkilememeli			ŞBM3
Yöneticiler üst yönetime itaat etmek zorunda kalıyor	OY5		

Tablo 4.2.7’de katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin güç sahipleri ile ilişkilerine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; üst yönetim tarafından biad kültürü oluşturulmaya çalışıldığını, (11) yöneticilerin üst yönetimle samimi görünme yolunu seçtiğini(3) okul yöneticilerin durumu savsaklayabildiğini(1), yöneticilere üst yönetim tarafından baskıcı tutum sergilenebildiğini (6), üst yönetimin okul yöneticilerine rehberlik etmediğini (1), makam güvencesi yetersizliğinin yöneticilerin üst yönetimle olan ilişkilerini etkilememesi gerektiğini(1) belirttikleri görülmektedir.

Üst yönetim tarafından biad kültürü oluşturulmaya çalışıldığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Okul yöneticileri üst yönetimle iyi geçinme ve dediğini yapmak mecburiyetinde bırakılıyorlar. Biad kültürü oluşturulmaya çalışılıyor. Çok iyi çalışıyor işinizi iyi yapıyor olmanız yeterli olmuyor. Üst yönetim genellikle siyasi bir yapı tarafından desteklendiği için kendi makamını korumak adına söylediğini

yaptırma davranışı sergiliyor. Yapmayan yöneticileri de dışlama yoluna gidiyorlar.”, **OY2** “Aslında çok utanç verici durumlar yaşıyor. Kimi hangi okula görevlendirileceği gibi şeyler üst yönetim tarafından ayarlanıyor. Yönetici de söyleneni yapmak zorunda kalıyor çünkü söyleneni yapmaması durumunda görevden alınmasa bile işlerinin zorlaştırılacağını biliyor.” **OY7**: “Okul yöneticilerinin bulunduğu makamı koruyabilmesi üst yönetimin iki dudağının arasında olduğu için onun isteklerine bağlı kalmak söz konusu olabiliyor. Makam güvencesi olmadığından istediği zaman görevine son verebiliyor ya da görev yeri değişebiliyor” **YGÖ2**: “Okul yöneticisi olmak isteyenler zaten üst yönetime itaati kabul ederek yönetici olabiliyorlar. Çünkü belirli bir sendikanın üyesi olmanız bekleniyor ve bu konuda il veya ilçe milli eğitim müdürleri üye olunması yönünde çalışmaları bizzat yürütüyor. Çok basit bir araştırma ile şu anki tüm okul yöneticilerinin sendikaları sorgulansa durum net bir şekilde ortaya çıkar. Ve görevlendirilen bu okul yöneticileri sendikanın sadık birer üyesi olarak özellikle okulda görev yılı düşük ya da yeni başlamış öğretmenleri üye yapmak adına nefer gibi çalışıyorlar. Bununla birlikte il veya ilçe müdürlüklerinden gelen bir talimatla kayırılması gereken bir veli bir öğretmen varsa kayırılabilir, baskı kurulması gereken bir durum varsa hiç sorgusuz sualsiz itiraz edilmeden yerine getiriliyor”, **YGÖ9**: “Güvence yetersizliği, üst yönetimle çatışmadan kaçılarak abartılı itaate dönüşmekte. Dolayısıyla bazen üst yönetime iyi görünmek için sürdürülebilirliği ve uygulanabilirliği olmayan birçok eğitim ve yönetim projelerinin oluşmasına yol açmaktadır.”

Okul yöneticilerinin üst yönetimle samimi görünme yolunu seçtiklerini söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY4**: “Birçok yönetici bulunduğu makamı korumak adına üst yönetimle samimi olma yolunu seçebiliyor. Resmi görevim dışında üst yönetimle mesafeli olmayı ve sadece işimi yapmayı tercih ediyorum. Benim gibi düşünen ve davranan okul müdürleri olduğunu da biliyorum. Üst yönetimde bunun farkında”, **OY8**: “Üst yönetim siyasilerden etkileniyor. Siyasiler üst yönetimleri yönlendirebiliyor. İsteklerini yaptırabiliyor. O yüzden üst yönetime yakın pozisyon alma durumunda kalabiliyoruz.” **YGÖ8**: “Üst makamlarla ilgili sürekli minnet ve yaranma duygusu olduğundan görevin hakkıyla yapılmadığını düşünüyorum

Yöneticilere üst yönetim tarafından baskıcı tutum sergilenmekte olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY3**: “Bağımsız karar veremiyor ve yetkilerimizi kullanamıyor olmamız korkak ve güvensiz tavır sergilemeye neden oluyor.” **OY9**: “Okul yöneticilerinin makam güvencesinin olmaması verilen emirleri istemediği halde yerine getirmelerine neden oluyor Yöneticiler işleri istemeden yaptıkları için yapılan işler tam

anlamıyla yerine getirilemediğini düşünüyorum” **OY18:** “Öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkinin aynısının, okul yöneticileri ve üst yönetim arasında da olduğunu düşünüyorum. Ancak hem astları hem de üstleri arasında en çok sıkışan kişiler yine okul yöneticileri oluyor. Üst yönetimdeki güç sahipleri okul yöneticileri üzerinde daha çok baskı ve yönlendirme gücüne sahip” **ŞBM1:** “Yöneticinin güvencesi olması halinde güç sahiplerinin çok etkisi olamayacağını, etkilerinin azalacağını düşünüyorum. Görevlerinin ince bir pamuk ipliğine bağlı hissi yaşamazlar. Yarın belki görevden alınacağım korkusu yaşamazlar.” **ŞBM2:** “Aslında olumlu olması beklenirken yasal güvencesizlik ve itaat kültürü ya da üst yöneticinin gayri resmi alt yöneticilere iş yaptırmayı, yasal bir sıkıntı olması durumunda da bu konu kendi dışında olduğunu söylemesi gibi nedenler güvensizlik ortamına neden olduğu için negatif bir durum sergiliyor”

Üst yönetime itaat etmek zorunda kaldıklarını söyleyen **OY5** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Makam güvencesi olmadığı için güç sahiplerine hep itaat var. İnanmasa da yanlış olduğunu düşünse de itaat ediyor. İtaat etmediği zaman zarar göreceğini biliyor.”

Üst yönetimin okul yöneticilerine rehberlik edemediğini söyleyen katılımcılardan **OY12** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Üst yönetim ile ilişkiler minimum düzeyde. Süreci yenileme ve geliştirme çabası olmayan rutin zorunlu bir birlikteliktir. Oysa yenilik ve gelişmelerin paylaşımı konusunda yöneticiler bir köprü konumunda olması gerekir.”

Okul yöneticilerinin bu durumu savsaklayabildiğini söyleyen **OY6** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Bazen biz yöneticiler bu durumu kullanıyoruz. Üst yönetimle ilişkilerde zaten görev sürem bitecek diye düşünüp işi savsaklama ya da hata yapma yönünde etkilediğini düşünmüyorum. Bir hata yapınca da o hata sizinle gidiyor.”

Makam güvencesi yetersizliğinin yöneticilerin üst makamla ilişkilerini etkilemediğini söyleyen **ŞBM3** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Liyakat sahibi olan okul yöneticileri mevzuata hakimdir ve üst yönetim tarafından verilen talimatları mevzuata uygun olup olmamasına göre değerlendirir; mevzuata uygun olmayan talimatları uygulamaz ve bu durumda bir sıkıntı yaşamaz, zarar görmez.”

4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada dikkate alma ve mevzuata bağlı olarak davranma eğilimleri üzerine etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.8’de verilmiştir.

Tablo 4.2.8 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okul Müdürlerinin Mevzuatı Uygulamada Dikkate Alma ve Mevzuata Bağlı Olarak Davranma Eğilimleri Üzerine Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
Yöneticiler mevzuata hâkim değil.	OY1, OY2, OY5, OY7, OY10, OY17	YGÖ2	
Üst yönetim müdahalede bulunuyor	OY1, OY2, OY3, OY5, OY7, OY13, OY16	YGÖ2, YGÖ5, YGÖ6, YGÖ8	
Okul yöneticileri mevzuata bağlı çalışıyor.	OY4, OY6, OY8, OY11		
Yöneticilerin görev tanımı ayrıntılı şekilde belirlenmeli	OY15		
Yöneticiler mevzuatı uygularken inisiyatif kullanmıyorlar.	OY9, OY18	YG3, YGÖ4	ŞBM2
Yöneticilerin makam güvencesi olması mevzuata bağlılığı artırıyor			ŞBM1, ŞBM3

Tablo 4.2.8’ de katılımcıların, okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin mevzuatı uygulamada dikkate alma ve mevzuata bağlı olarak davranma eğilimleri üzerine etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin mevzuata hakim olmadıklarını (7), üst yönetimin müdahalede bulunduğunu (11), okul yöneticilerinin mevzuata bağlı çalıştıklarını (4), mevzuatı uygularken inisiyatif kullanamadıklarını (5), yöneticilerin görev tanımı ayrıntılı şekilde belirlenmesi gerektiğini(1), yöneticilerin makam güvencesi olmasının mevzuata bağlılığı artıracaklarını (1) belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin mevzuata hâkim olmadıklarını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Okul yöneticilerinin %80 i mevzuata hâkim değil. İstenilen bir bilgiyi verirken ya da bir yazıya cevap verirken hiç sorgulamadan yaklaşıyorlar. Bilmediği durumda da araştırıp öğrenmek mevzuata bakmak yerine üst yönetim ne derse onu yapmayı tercih ediyorlar. Bazı durumlarda Mevzuatı uygulayan müdürler de uyguladıkları için sıkıntı

yaşayabiliyor.”, **OY2:** “Genelde mevzuat devreden çıkıyor daha çok kişilerin (Üst Yönetim) isteklerine göre iş yapılıyor. Mevzuata hâkim olan yönetici sayısı da çok az. Sorumluluğu çok olan bir görev olmasına rağmen birçok yönetici mevzuatı bilmiyor. Üst yönetimin yönlendirmesine göre çalışıyor.” **OY5:** “Makam güvencesi olmadığı için üstten gelen, mevzuata uygun olan veya olmayan her istek kabul ediliyor. Her şey okeyleniyor. Mevzuata çok hâkim olduklarını da düşünmüyorum. Genelde bunu kim daha iyi bilir deyip o kişilere sorulması yoluna gidiliyor.”, **OY7:** “Mevzuata uymada bazen sorun yaşıyor. Görevini sona erdirecek bir güç olması olumsuz etkiliyor. Yönetici mevzuata hâkim olmazsa, üst yönetimin yönlendirmesine göre hareket ederse yanlı kararlar alabilir.” **OY10:** “Bu konuda yeterli bilgilendirme ve eğitimler yapılmıyor. Yöneticiler daha çok birbirlerine sorma ya da yönetmelik okuma şeklinde oluyor. Yönetmelik ve mevzuatı anlama becerileri düşük.” **YGÖ2:** “İşlerine geldiğinde mevzuat böyle deyip işlerine geldiğinde yukarıdan yazı geldi diyen bir durum yaşıyor. Mevzuata çok hâkim olduklarını düşünmüyorum zaten. Mevzuatı bilseler de üst makamlar talimat verdiyse mevzuatın bir önemi yok. En basit örnekle okullarda seçmeli derslerin seçimi ile ilgili bir mevzuat var ancak belirli derslerin seçilmesi için yapılan baskılar doğrultusunda okul müdürleri seçmeli ders mevzuatını bir kenara koyup gelen talimat doğrultusunda öğrencilerin ve velilerin seçmedikleri dersleri programa koyabiliyorlar”

Üst yönetimin okul yöneticilerine müdahalede bulunduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY13:** “Yetkin olan her idareci mevzuatı işlemeye çalışır ve bunun için uğraşır ama ne yazık ki bazen istenmeyen durumlarda mevzuat dışına çıkmak zorunda bırakılmaktadır. Katılımcılardan **YAÖ8:** “Okul müdürünün mevzuatı uygulamasında sıkıntılar olabilir. Üst makamlardan gelen sözlü emir ve talimatlar mevzuatın uygulanmasını zorlaştıracaktır.” **YGÖ9:** “Güvenceyi tehlikeye düşürmemek için mevzuata uymak yerine üst yönetimin dediğinin yapılması anlayışının hâkim olduğunu düşünüyorum.”

Yöneticilerin mevzuata bağlı çalıştıklarını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY4:** “Sonuç her ne olursa olsun her zaman kanun ve yönetmelik çerçevesinde hareket ederim. Eğer kararım öğrenci yararına olacaksa sonuçta zarar göreceğimi bile bilsem kanun ve yönetmelikleri uygularım. Örneğin öğretmenlerin ders programlarını ve nöbet günlerini yönetmeliğe uygun şekilde hazırlayıp öğretmenlere duyurduğum zaman ilk başta dirençle karşılaştım. Ama yönetmelik maddesini gerekçe olarak gösterdiğim için sorun çözebildim. Mevzuata uygun olmayan bir uygulamayı bu şekilde işletemedim”, **OY6:** “Mevzuat nereye gidersek aynıdır. Mevzuata uyma ya da bağlı olma davranışının yöneticinin işine hâkim olması ve karakteri ile ilgili bir durum olduğunu

düşünüyorum”, OY8: “Hepimiz Millî Eğitim Bakanlığının çalışanıyız. Mevzuata aykırı olan bir şeyi uygularsam zarar göreceğimi bilirim. O yüzden mevzuata uygunluğuna ilişkin sıkıntı gördüğün talimatları uygulamam. Bu konudaki sözlü istek ve talimatları yerine getirmem”

Mevzuatın uygulanışında İnisiyatif kullanamadıklarını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY18:** *“Makam güvencesinin yetersizliği ya da bu yöndeki kaygılar okul müdürlerinin yönetsel becerilerini ya da liderlik kabiliyetlerini öne çıkarmalarına ket vurup, bazı durumlarda yönetmeliğe mevzuata uygun ancak kurumun dinamiklerine çok da uygun olmayan kararlar alınmasına yönlendirebiliyor”* **YGÖ3:** *“Okul yöneticileri bakanlık tarafından belirlenen mevzuata sadık kalarak tutum ve davranış sergilemek zorundadırlar. Bu okul idarecilerden beklenen bir şeydir. Prosedürleri gerektiği gibi kullanan idareciler tarafından yönetilmek öğretmenlerin istediği bir şeydir fakat bazı durumlarda okuldaki eğitim ve başarıyı artırmak adına radikal karar alabilme gücüne de sahip olmalıdırlar. Bazı okul müdürleri bu konuda daha rahat davranmakta bazıları ise tamamı ile mevzuata göre hareket ederek farklı alternatifler sunmak isteyen gönüllü öğretmenleri kenara itmektedirler.”* **YGÖ4:** *“Makam güvencesi olmayan bir idareci sadece ve sadece yönetmelik mevzuat ne ise onu uygular. Mevzuat ve yönetmelikleri kelimesi kelimesine uygular ve asla dışına çıkmaz. Eğitim öğretimle alakalı bir fayda bir çalışma farklı bir yaklaşımda bunun yararından çok mevzuata yönetmeliğe uygunluğuna bakar, bunu gerekli yerlere anlatma veya arkasında durma gibi risklere girmez. Yani görevini riske atacak hiçbir uygulamaya yanaşmaz. Burada söylenmek istenen mevzuata veya yönetmeliğe aykırı işler de yapabilir değil, ama bir kurumda söz konusu eğitim öğretimin gelişmesi seviyenin artması ise bunun için mevzuat ve yönetmeliklerin önüne geçebilecek veya kabullenilebilecek uygulamaların da var olduğudur. Güvencesi olmayan bir idareci neden kendini riske atsın ki !”* **ŞBM2:** *“Bazen günü kurtarmakta en önemli sığınak “mevzuat izin vermiyor.” İfadesi bence. Mevzuatımız çok sarıh ve açıklayıcı olamayabiliyor, ya da yorumsal farklılığa neden olabiliyor bu nedenle farklı uygulamalara neden olabiliyor. Bu da yöneticiler arasında uygulama birliğini oluşturmadığı gibi öğrenci veli ve eğitim öğretim üzerinde olumsuz etkileri oluyor. Okul yöneticilerinin okul yönetimi konusunda iç içe girmiş tüm mevzuatı bilme imkânı olmadığından iş yaparken endişe ve kaygıya neden oluyor. Hukuk sisteminin tüm kuralları, iş sağlığı, ihale kanunları gibi , borç icra nafaka, ifaiye, emniyet malı tasarruf tedbirler, tüm kurumlara ait iş işlemler vs gibi çoklu mevzuat arasında sıkışıp kalıyor yönetici”*

Makam güvencesi olmasının mevzuata bağlılığı artıracakını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **ŞBM1:** *“Makam güvencesinin tam olması halinde*

yöneticilerin mevzuata bağlılıklarının artacağını düşünüyorum. Mevzuat dışı eylemler gerçekleştiremezler. Kişiler yaptığı eylemler nedeniyle denetleneceğini ve eğer varsa bir kusuru ya da ihmali bunlar nedeniyle görevinin sonlanabileceğini bilmesi yasal olmayan uygulamalar yapmasını engeller.” **ŞBM3:** “Makam güvencesinin tam olması durumunda yöneticiler mevzuata uygun kararlar alırlar. Ancak makam güvencesi bulunmayan yöneticiler kabul görme ya da görevde kalmaya devam etme pahasına mevzuata uygun olmayan kararlar alabilir. Objektif olamayabilir.”

Okul yöneticilerinin görev tanımının daha ayrıntılı belirlenmesi gerektiğini belirten **OY15** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Mevzuatta yöneticinin görev tanımında il, ilçe müdürünün verdiği görevi yerine getirir, ifadesi yer aldığından talimatları yerine getirmek zorundayız. İnsiyatif kullanmak gereken durumlar oluyor tabi ki. Bu durumlarda yöneticinin görev tanımının daha ayrıntılı şekilde açıklanması gerektiğini düşünüyorum”

4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel uygulamalar ve işleyiş üzerindeki etkisi hakkında okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmenler ve şube müdürlerinin görüşleri Tablo 4.2.9’ da verilmiştir

Tablo 4.2.9 Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmenlerin ve Şube Müdürlerinin Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesi Yetersizliğinin Okuldaki Yönetsel Uygulamalar ve İşleyiş Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	KATILIMCILAR		
	Okul Yöneticisi	Yöneticilik Geçmişi Olan Öğretmen	Şube Müdürü
İşleyişte aksama oluyor	OY4, OY5, OY8, YA11, OY13,	YGÖ2, YGÖ3	
Yöneticilerde umursamazlık görülebiliyor	OY2, OY6		
Kurumda disiplinsizliğe neden oluyor	OY3, OY7		
Çok etkili değil	OY1, OY10, OY15		
Kurumun işleyişini durağanlaştırıyor	OY12, OY18		ŞBM2
Kurum kültürü oluşturulamıyor		YGÖ1, YGÖ9	ŞBM1, ŞBM3
Kurumda eşitlik ve adalet duygusu zayıflıyor.	OY9	YGÖ5	
Kriz yönetimini zorlaştırıyor	OY16, OY17		

Tablo 4.2.9’ da katılımcıların okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel uygulamalar ve işleyiş üzerindeki etkisi hakkındaki görüşleri incelendiğinde; İşleyişte aksama olduğunu, (7), yöneticilerde umursamazlık görülebildiğini (2), kurumda disiplinsizliğe neden olduğunu(2), kurumun işleyişini durağanlaştırdığını(3), kurum kültürü oluşturulmasını etkilediğini (4), kurumda eşitlik ve adalet duygusu zayıflatıldığını(2), kriz yönetimini zorlaştırdığını (2) belirtirken üç katılımcının makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel uygulamalar ve işleyiş çok etkilemediğini belirttikleri görülmektedir.

İşleyişte aksama olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: **OY5:** “Yöneticinin görev süresinin son yılında işleyiş yavaşlıyor. Yönetici okuldan ayrılabilir olma ihtimalini gündeminde tutuyor ve uzun sürecek iş ve projelere girişmiyor. Gelecek olan yönetici yapsın mantığı ile hareket edebiliyor”. **OY8:** “Okulda bir yönetim kadrosu var ve tüm çalışanları mevzuata göre çalıştırmak ve işleyiş sağlamak zorundasınız. Bu kadrolardan birinde eksiklik olduğu zaman okulda bir yönetim boşluğu oluyor tüm işleyiş yavaşlıyor. Sene başında görev süresi dolan iki müdür yardımcım okuldan ayrıldı. Ayrılan arkadaşlarım işlerine hâkim olan yeterliliği çok iyi olan yöneticilerdi. Yerlerine başka okullardan geçici görevle yönetici görevlendirildi ancak bu geçiş sürecinde işleyişte aksamlar yaşadık.” **YGÖ2:** “Gerçek niyetiniz bir eğitim öğretim kurumunda eğitimi dönüştürmek, nitelikli ve bilimsel eğitim için hizmet etmek, toplumsal fayda sağlamak değilse o kurumda sağlıklı bir işleyiş beklenemez. Okul yöneticileri talimat almadan adım atamayacak durumdalar. Bundan rahatsız olanları var elbette ancak makamı kaybetmeme uğruna cesaret gösteremiyorlar. Bunlar zaman, enerji, motivasyon kaybı yaratıyor. Yöneticilik yaptığım dönemde üst yöneticilerin okulu ziyaret edeceğini duyup herkesi teyakkuza geçiren müdürün bir sürü işlerin aksaması pahasına öğrenci ve öğretmenlerden oluşan bir grubu hazırlık için görevlendirip ardından kimse gelmeyince hiçbir şey olmamış gibi davranması, kaybedilen zamanı ve enerjiyi hesaplamaması buna bir örnek bence.” **YGÖ3:** “Bir okul büyük bir şirket gibi yönetilmeli kuralları olmalı bir yol haritası olmalı yasal mevzuatlar içerisinde kurumu daha iyi seviyeye getirebilecek güçlü yaptırımları olmalı fakat günümüzdeki kendini bulunduğu konumda güvende hissedemeyen birçok okul müdürlerini bu çalışmaları sergilemediğini düşünüyorum.”

Makam güvencesi yetersizliğinin kurumun işleyişini durağanlaştırdığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY12:** “Yönetsel uygulamalar ve işleyiş insiyatif kullanılmadan sadece yasa, yönetmelik kısacası mevzuatın gölgesinde yaşanmaktadır.” **OY18:** “İçinde bulunulan durumla birebir eşleşmeyen istisnai zamanlarda yönetsel olarak daha

yararlı olacağına inandığınız fikirleriniz varsa bile mevzuatın sınırlayıcı alanı dışına inisiyatif olarak çıkmıyor ve daha etkili olacak kararlar veremiyoruz.” **ŞBM2:** “Makam güvencesi olmayan yöneticinin yönetsel anlamada eli kolu bağlı kaldığını hem yasa hem de üst yönetimin baskısı altında olduğundan kendini gerçekleştirecek çalışmalara girişmediğini düşünüyorum”

Yöneticilerde umursamazlık olduğunu söyleyen katılımcılardan **OY2** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Makam güvencesinin yetersiz olması kurumu sahiplenmeyi zorlaştırıyor. Kişiler idealist davranmıyor. Umursamazlık oluyor. Günü doldurma zaman geçirme şeklinde işler yürüyor. Örneğin görev süresinin dolacağını bilen okul müdürü okulda yapılması gereken bir düzenlemeyi (âtil durumdaki yerleri faaliyete geçirme vb.) genellikle yapmıyor.” **OY6:** “Genel işleyişi olumsuz etkiliyor. Eninde sonunda okuldan ayrılacağımız düşüncesi okulda yapılacak işlerle ilgili sorumluluk alma konusunda boş vermişlik yaşanmasına neden oluyor”

Kurumda disiplinsizliğe neden olduğunu söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY3:** “Yöneticinin otoritesi zayıfladığından düzeni istediğimiz gibi sağlayamıyoruz. Çalışan personele İş yaptırmakta zorlanıyoruz. Özellikle iş ahlakı ve iç denetimi olmayan çalışanların çok olduğu kurumlarda bu sorunlar daha fazla yaşanıyor.” **OY7:** “Görevlendirme sürelerinin kısa olduğunu düşünüyorum. Geleceğe dönük plan yapılamıyor. Okulda çalışan memur hizmetli gibi çalışanlar sabit kalırken yöneticinin geçici olması ve personelin bunu bilmesi personeli çalıştırmakta zorlanmamıza neden oluyor.”

Kurum kültürü oluşturulamadığını söyleyen katılımcılardan bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **YGÖ1:** “Yöneticinin kurumuna aidiyet hissetmemesi işleyişi bozuyor ve bunun da kurum kültürü oluşturulabilmesini zorlaştırması gibi olumsuz etkisi olduğunu düşünüyorum. Kurum kültürünün oluşturulamadığı yerlerde köklenme ve başarılı çalışmaların az olduğuna dair gözlemlerim ve düşüncelerim var.”, **YGÖ9:** “Okulda katılımcılık, ödüllendirme ve okul kültürü oluşturma gibi yönetsel uygulamalar hemen sonuç alınamayan uygulamalar olduğu için okul yöneticileri daha hızlı sonuç alınabilen makam güvencesini perçinleyen günübirlik uygulamaları tercih edebilmektedir.” **ŞBM1:** “Makam güvencesi olması durumunda insan kendisini çalıştığı kurumda geçici hissetmediği için daha verimli çalışacağını düşünüyorum. İşini sahiplenmesinin daha kolay olacağını düşünüyorum. Tüm çalışanların da bu durumdan etkileneceğini ve olumlu çalışmalara imza atılacağını düşünüyorum” **ŞBM3:** “Sık yönetici değişimleri okullarda kurum kültürü oluşturulmasına engel olabiliyor. Yönetici kendini güvende hissetmediğinde kuruma da bu durumu olumsuz yansıyor ve problem yaşıyanabiliyor”

Kurumda eşitlik ve adalet duygusunun zayıfladığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY9:** “Bazı yöneticiler yetkilerinin sınırlarını zorlamakta, yetkilerini kurum personeli üzerinde hakkaniyetli kullanmamaktadır. Bu da kurum personelinin motivasyonunu etkilemekte ve kurum içi çatışmalara sebebiyet vermektedir.” **YGÖ5:** “Makam güvencesi olmayan okul yöneticileri tüm çalışanlarla iyi geçinmek ihtiyacı hissettiği için kuralların uygulanmasında birlik ve bütünlüğü sağlamakta zorlanıyor. Bu da eşitlik ve adalet duygusunun zedelenmesine sebep, kurumda iç çatışmaların çıkmasını sebep oluyor.”

Makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel uygulamalar ve işleyiş üzerinde çok etkisi olmadığını söyleyen bazı katılımcılar görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. **OY1:** “Yapılacak işlerle ilgili aklımda hep bir plan vardır. Ayrıntıları planlarım. Eksikler aklımdadır ve işlerin aşamalı olarak öncelik sırası vardır. Görev süremin bitmesi ya da geçici olmam bu işleri yapmamı etkilemez. İşleri yavaşlatma yoluna gitmem. Yavaşlatmanın daha çok kişilerin kendi yetersizliği ile ilgili olduğunu düşünüyorum” **OY15:** Okullar denetleme mekanizması çok yönlü olan kurumlardan. Okullarda bir sorun olduğu zaman öğrenci ya da veli tarafından fark edilmektedir. Böyle durumlarda veliden şikâyet gelmemesi ya da kurumdan memnuniyetsizlik duyduklarının fark edilmemesi mümkün değildir. Yönetici kadrolu da olsa eğer sorunlu ise her yerde sorunlu oluyor. Makam güvencesinin bu durumda çok etkili olduğunu düşünmüyorum”

Makam güvencesi yetersizliğinin kriz yönetimini zorlaştırdığını söyleyen katılımcılardan **OY16** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Yetki kullanımı ve karar verme sürecinde kararsızlık yaşanması emin adımlar atılamaması süreci uzatıyor. Hızlı kararlar almamız gerektiğinde bunu başaramayabiliyoruz.” Yine katılımcılardan **OY17** görüşünü şu şekilde ifade etmiştir. “Bir okulda eğitim öğretim etkinlikleri, temizlik bakım onarım gibi hemen hemen her şey planlı programlı gerçekleştirilmektedir. Ancak bu süreçte beklenmedik durumlarla da karşılaşabiliyoruz. Böyle plansız beklenmedik durumlarda olaylara göre inisiyatif alma noktasında çekimser kalıyor, süreci yönetmekte zorlanıyoruz.”

BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde, elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler yer almaktadır. Araştırmada elde edilen veriler ışığında şu sonuçlara varmak mümkündür,

Birinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Çalışmaya katılan okul yöneticileri ve yöneticilik geçmişi olan öğretmenler makam güvencelerinin olmadığını belirtirken, şube müdürlerinden iki katılımcı okul yöneticilerinin makam güvencesinin kısmen olduğunu bir katılımcı da makam güvencesinin olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar, yöneticilik görevinin belli sürelerle görevlendirme şeklinde uygulandığını, görevin ne zaman sonlandırılacağını belli olmadığını, yöneticilerin geleceğini göremediğini, yöneticilerin dört yıl sonrası için plan yapamadığını, görevlendirme kriterlerinin çok sık değiştiğini, görevlendirilmenin bir kişinin iki dudağı arasında olduğunu, görevlendirmelerde keyfi durumlar yaşandığını, yönetici görevlendirme kriterlerinin adaletli olmadığını, müdür/öğretmen olarak görevlendirildiklerini, yöneticilerin işini ve haklarını kaybetme korkusu yaşadığını, yöneticilerin yetkili sendikaya üye olmak zorunda bırakıldığını, yöneticilerin sevilme ve beğenilme unsurlarına dayalı yönetim anlayışına hakim olduğunu söyleyen katılımcılar makam güvencelerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Cemaloğlu'nun Türkiye'de okul yöneticilerinin mesleki bir güvencesi bulunmadığını, iktidarların tasarrufuna göre keyfi müdahalelerin yapıldığını, bu sebeple de okul yöneticiliği için mesleki bir güvencenin sağlanamadığını ve cazip bir meslek haline getirilemediğini vurguladığı çalışmanın bulguları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın bulguları Okçu'nun eğitim politikalarına katkı sağlamak amacıyla ulusal standartlar belirlenerek okul yöneticilerinin gerçek bir lider olarak yetişmelerinin sağlanması ve nesnel ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları için görüş ve önerilerde bulunduğu çalışmanın bulguları ile de paralellik göstermektedir

İkinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yöneticilerin motivasyonu üzerine etkisi ile ilgili olarak katılımcılar; yöneticilerin kendini güvende hissetmediğini, tedirginlik ve endişe yaşadığını, kuruma aidiyet duygularının zayıfladığını, yöneticilerde boş vermişliğe neden olduğunu, yöneticilerin iş doyumunu azaldığını, çalışma azmini zayıflattığını belirtirken siyasi gücü olan yöneticilerin ise motivasyonunun yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Motivasyon , bireyin ortaya koyduğu davranışların örgütün amacına hizmet etmesini sağlayan unsurdur. Düşük motivasyonla çalışan okul yöneticilerinin, görevli olduğu makamda mutlu olmasını, istekli çalışmasını, potansiyelini tam olarak kullanabilmesini bekleyemeyiz.

Üçüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Okul Yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecine etkisine ilişkin olarak elde edilen verilere göre katılımcılar; yöneticilerin bağımsız karar alamadığını, karar vermekte zorlandığını, adaletli karar alamadığını, hızlı karar alamadığını, çelişkili kararlar aldığını, yöneticilerin karar verme sürecinde inisiyatif alamadığını belirtmişlerdir. Yönetim süreçlerinin temelini oluşturan karar verme süreci örgütün yönetim anlamında en çok etkilendiği süreçtir. Bulunduğu makamda güvence hissetmeyen yöneticinin etkili karar alabilmesini bekleyemeyiz.

Dördüncü Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Okul Yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımına etkisine ilişkin elde edilen bulgulara göre katılımcılar; makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımını sınırlandığını, okul yöneticilerinin yetkilerini kullanamadığını, yöneticilerin yetki kullanımından çekindiğini, okul yöneticilerinin yetkilerinin çok sınırlı olduğunu, siyasi gücü olan yöneticilerin yetkilerini sınırsız kullandığını belirtmişlerdir.

Örgütün etkililiğini gerçekleştirebilmesi yetki kullanımını gerektirmektedir. Kurumun hedeflenen başarıya ulaşması için yöneticilerin, mevzuatla belirlenen yetkilerini kullanması gerekir. Okul yöneticilerinin yetkilerini kullanamadığı bir sistemde, kurumu istenilen seviyeye ulaşması zorlaşmaktadır.

Beşinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisine ilişkin olarak elde edilen bulgulara göre katılımcılar; kurumda disiplin sorunları yaşandığını, okul yöneticisinin otoritesinin zayıfladığını, eğitim öğretimde aksamalar olduğunu, proje ve benzeri çalışmaların sürdürülemediğini, eğitim öğretim sürecinin niteliğinin düşmesine neden olduğunu, yöneticilerin eğitim öğretim sürecini ihmal ettiğini belirtmişlerdir. Eğitim yöneticileri, eğitim sistemi içerisindeki süreçlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Güncel mevzuata göre eğitim kurumlarına dörder yıllığına görevlendirilen okul yöneticilerinin bu sorumluluklarını yerine getirebilmesi hem kendisinin hem de personelinin çalışma performansını artırabilmesi, örgüte katkı sağlayabilmesi güçleşmektedir.

Altıncı Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmen üzerine etkisine ilişkin elde edilen bulgulara göre katılımcılar; öğretmenlerde disiplin sorunu yaşandığını, yöneticinin otoritesini zayıflattığını, yönetici değişimlerinde öğretmenlerde uyum sorunu yaşandığını, öğretmenlerde endişeye sebep olduğunu, performansını düşürdüğünü, yöneticilerin baskıcı tutumuna maruz kaldıklarını, öğretmenlerin yöneticiyi benimseyebildiğini, yöneticilerin öğretmenlere eşit davranmadığını, öğretmenler arasında iş barışının bozulduğunu belirtmişlerdir. Kayıkçı ve Engür (2021)'ün Türk Eğitim Sistemindeki mesleki güvence uygulamalarının okula ve öğretmen performansına etkisine ilişkin yapmış olduğu araştırma sonuçları mesleki güvencenin kaygıyı azalttığı, çalışanların huzur ve barış ortamında çalışmasına katkıda bulunduğu şeklindedir. Bu yönü ile araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Yedinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticilerini makam güvencesi yetersizliğinin yöneticilerin üst yönetim ile ilişkisi üzerine etkisi ile ilgili olarak elde edilen bulgulara göre katılımcılar; üst yönetim tarafında biad kültürü oluşturulmaya çalışıldığını, okul yöneticilerinin üst yönetimle samimi görünme yolunu seçtiğini, üst yöneticilerin okul yöneticilerine baskıcı tutum sergilediğini, rehberlik edemediğini belirtmişlerdir. Makam güvencesi olmayan okul yöneticisinin kararlarına üst yönetimce müdahale edilmesi, yöneticilerin Anayasada yer alan memurun sadakat ilkesine bağlılıklarının sorgulanmasına neden olmaktadır.

Sekizinci Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada dikkate alma ve mevzuata bağlı olarak davranma eğilimleri üzerine etkisine ilişkin olarak elde edilen bulgulara göre katılımcılar; mevcut yöneticilerin mevzuata hâkim olmadığını, üst yönetimin mevzuatı uygulama sürecine müdahalede bulunduğunu, yöneticilerin mevzuatı uygularken inisiyatif kullanmadığını belirtmişlerdir.

Dokuzuncu Alt Probleme Ait Sonuçlar ve Tartışma

Okul yöneticilerinin makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetsel uygulamalar ve işleyiş üzerine etkisine ilişkin elde edilen verilere göre katılımcılar; işleyişte aksama olduğunu, kurumlarda disiplinsizliğe neden olduğunu, kurumun işleyişi durağanlaştırdığını, kurum kültürü oluşturulmasını zorlaştırdığını, kurumda eşitlik ve adalet duygusunu zayıflattığını, kriz yönetimini zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Yöneticiler makam güvencesi sağlamak için siyasi eğilime göre okulu yönetmekte okuldaki çalışanlar arasında yönetimden yana ve yönetimden yana olmayan grupların oluşmasına ve okulun çalışma atmosferinin bozulmasına neden olmaktadır.

5. 2. ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin makam güvencesinin yönetsel karar ve uygulamalar üzerine etkisine ilişkin literatür taraması ve katılımcılarla yapılan görüşmeler yoluyla ulaşılan sonuçlara bağlı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya yönelik standartlar henüz geliştirilememiştir.

Okul yöneticilerinin dörder yıllığına görevlendiriliyor olması özlük hakları bakımından güvencesi olmayan bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticilerinin kuruma aidiyet duygularının zayıfladığı, görevlerine ilişkin gelecek kaygısı yaşadığı, makam güvencesi yetersizliğinin motivasyonlarını olumsuz etkilediği katılımcı görüşlerinde de belirtilmiştir. Bu nedenle yönetici görevlendirme uygulaması yerine atanma uygulanmasına geçilmelidir.

Okul yöneticilerinin seçimi nesnel ölçütlere dayalı yazılı ve sözlü sınavlarla gerçekleştirilmelidir.

Okul yöneticilerinin objektif bir değerlendirme sistemi ve etkili denetim mekanizmasını içeren bir yapılanma ile atamaları yapılmalıdır. Makam güvencesi güdüleyici bir performans değerlendirme sistemi ile desteklenmelidir.

Okul yöneticiliği başlı başına bir meslek dalı olarak kabul edilmeli, genel idare hizmetleri sınıfında yer almalı, atama ve yer değiştirme işlemleri bu sınıf içerisinde gerçekleştirilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Nitel araştırma olarak gerçekleştirilen bu çalışmada Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde görevli okul yöneticisi, yöneticilik geçmişi olan öğretmen ve şube müdürlerinden oluşturulan çalışma grubundan veri toplanmıştır. Çalışma farklı il ve ilçelerde nitel araştırma olarak tekrar yapılabilceği gibi, nicel araştırma yöntemleri ile daha geniş bir çalışma grubu oluşturularak yapılabilir.

Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı birimlerinde yöneticilik görevini yerine getiren il - ilçe müdürleri, şube müdürleri ve müdür yardımcılarının makam güvencesine ilişkin nitel ve nicel araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A.(2000). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Perem Yayınları. Ankara
- Açıkgöz, K.(1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 10. Basım
- Akdeniz, Y.(2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Aktepe, V.(2014). *Okul Yöneticilerinin Seçme ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi
- Akyürek, E. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Öznel İyi Oluşuna Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- Arabacı, İ. B.,& Akıllı, C., *Yenilenen Yükseköğretim Kurumları İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Akademisyen Görüşleri*. II. Uluslararası Battalgazi Multidisipliner Çalışmalar Kongresi. 1515-16-17 Mart 2019, 227.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Argon, T. (2016). *Öğretmen Görüşlerine Göre İlkokullarda Yöneticilerin Kayırmacılık Davranışları*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 24 (1), 233-250.
- Arslan, H. (2021) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Okul İşletmesinin Yönetimi: Anı Yayıncılık*. Ankara
- Aslan, O.E (2005), *Kamu Personel Rejimi-Statü Hukukundan Esnekliğe*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Aydın, A., Sarier, Y., Uysal, Ş., Aydoğdu-Özoğlu, E., & Özer, F. (2014). *Türkiye’de Öğretmen İstihdamı Politikalarının Değerlendirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 20(4), 397-420.
- Aydın, İ. "Eğitim ve Öğretimde Etik." *Pegem Yayıncılık, Ankara* (2003).

- Aydın, M.(2000) Eğitim Yönetimi: Karar Verme. Ankara. Hatiboğlu Yayınevi No:46
- Aydın, S.(2017) Bölüm 8 Örgütsel Yabancılaşma. Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar, 163.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*: Birinci Cilt: klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. İstanbul Üniversitesi.
- Başaran, İ.E. (1994) Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Nobel.
- Bilgin, K. U. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.
- Bursalıoğlu, Z.(1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:154, 1987.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım S. (2020). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 9. Baskı. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- Can, H. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. Sage publications.
- Çoban, Y. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çulpan, R. (1980). Bürokratik Sistemin Yozlaşması. *Amme İdaresi Dergisi*, 13(2), 31-45.

- Demirtaş, H., & Güneş, H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü. Malatya: Anı Yayıncılık
- Devlet Memurları Kanunu(DMK), T.C. Resmî Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965
- Dığın, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, A. (2019). *Türk Eğitim Sisteminde Yönetici Atama Yönetmeliği ve Liyakat Sistemine Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açıları: Bir Durum Çalışması*. Yüksek Lisan Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Dolgun, U. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin Kitabevi,
- Dökünter, A. (2006). *Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Drysdale, L. ve Gurr, D. (2011). Avustralya'da Başarılı Okul Liderliği Teorisi ve Uygulaması. *Okul Liderliği ve Yönetimi* , 31 (4), 355-368.
- Duran, L. (1967). İdari Muhakeme Usulü. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* , 33 (3-4), 390-418.
- Efil, İ. (2006). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş 8. Baskı, Alfa.
- Engür, A., & Kayıkçı, K. (2020). *Türk Eğitim Sistemindeki Mesleki Güvence Uygulamalarının Okula ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi*. e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 11(2), 16-34.
- Er, H. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Eryiğit, B. H., & Yörükoğlu, F. (2012). Modernleşme Süreçlerinde Demokrasi ve Bürokrasi İkilemi ve Kavramlarının Anlamsal Boyutları Üzerine Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-18.
- Ford, D (1992). *Okul Temelli Yönetim Kapsamında Chicago Müdürleri: İşin Yeni Roller ve Gerçekleri*.
- Genç, N. (1993). *Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1-2), 299-304.

- Goetz, J. P., & LeCompte, M. D. (1984). *Ethnography And Qualitative Designs in Ethnographic Research*. New York: Academic.
- Gonzalez, M. (2012). *Mindful Leadership: The 9 Ways to Selfawareness, Transforming Yourself, And Inspiring Others*. Ontario, Canada: John Wiley & Sons.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Örselli, E. (2002). *Türkiye’de Siyasetin Bürokrasi Üzerindeki Etkisi: Siyasallaşma*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2(4), 45-58.
- Gözler, Kemal (2006), *İdare Hukuku Dersleri*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa
- Güven, A. (2007). *Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama* (Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Huang, GH, Zhao, HH, Niu, XY, Ashford, SJ ve Lee, C. (2013). *İş Güvencesizliğini Azaltmak ve Performans Derecelendirmelerini Artırmak: İzlenim Yönetimi Önemli mi? Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 98 (5), 852.
- Kahveci, Y. (2006). *İdari İşlemlerde Yetki Unsuru. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Karagöz, Y., & Kösterelioğlu, İ. (2008). *İletişim Kullanım Değerlendirme Yaklaşımının Factor Analizi Yöntemi ile İnceleme. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21).
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim Planlaması. Ankara: Elhan Kitap.*
- Karataş, B.(2023).*Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Planlaması. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları ve Yönetimi.*(Editör Sinan Girgin), İstanbul: Efe Akademi Yayınları
- Karip, E., & Köksal, K.(1996). *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 245-257.
- Katz, R.L. (1971). *Skills of an Effective Adminisrator*. E.C. Bursk and T.B. Blodgett, (Ed.), *Developing executive leaders in* (55-64). Cambridge: Harward University Press
- Kavruk, H., & Cengiz, H. (1989). *Kamu Kesiminde Sözleşmeli Personel Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 447-485.
- Kaya, Y.K.(1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, K.(1994). *Çağdaşlaşma Yolunda Deve Dikenleri*, Ankara: Bilim Yayınları

- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2015). *İlk Defa ve Yeniden Okul Müdür Görevlendirmesi, Sözlü Sınav Üzerine Bir Değerlendirme*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(4), 471-498.
- Kayıkçı, K.(2021).*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Kirk, J. ve Miller, ML (1986). Nitel Araştırmada Güvenilirlik ve Geçerlilik (Cilt 1). Adaçayı.
- Koçel, T. (1989), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). *Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3), 237-252.
- Landis, JR ve Koch, GG (1977). *Birden Çok Gözlemci Arasındaki Çoğunluk Anlaşmasının Değerlendirilmesinde Hiyerarşik Kappa Tipi İstatistiklerin Bir Uygulaması*. Biyometri, 363-374.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (1999). Müdür ve Öğretmen Liderlik Kaynaklarının, Öğrencilerin Okula Katılımı Üzerindeki Göreceli Etkileri. *Üç Aylık Eğitim Yönetimi*, 35 (5), 679-706.
- Malloy, CL ve Wohlstetter, P. (2003). *Sözleşmeli Okullarda Çalışma Koşulları: Öğretmenler İçin Çekici Olan Nedir? Eğitim ve Kent Toplumu*, 35 (2), 219-241.
- Massie, J. L. (1983), *İşletme Yönetimi* (Çev. Şan Özalp vd.), Eskişehir: Beytaş Yayınları.
- MEB. (2009).<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090829.htm>.
- MEB. (2010). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Resmî Gazete: 9.10.2010/27724.
- MEB.(2011). Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Resmî Gazete: 14/09/2011/ 28054
- MEB. (2014).<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610.htm>.
- MEB. (2017). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>.
- MEB. (2018).<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>
- Mercin, L. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 128-144.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37).

- Öztekin, A. (1993). *İdareye Giriş. Malatya: Yeni Malatya Basım Yayın.*
- Patton, J. L., & Brylski, P. V. (1987). *Pocket Gophers in Alfalfa fields: Causes and Consequences of Habitat-Related Body Size Variation.* The American Naturalist, 130(4), 493-506.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir. 2. Baskı.* Ankara: Yargı Yayınevi.
- Eryiğit, B. H., & Yörükoğlu, F. (2012). Modernleşme Süreçlerinde Demokrasi ve Bürokrasi İkillemi ve Kavramlarının Anlamsal Boyutları Üzerine Bir İnceleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-18.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Principles of Management. *Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies.*
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa/Aktüel Kitabevleri
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi. 1.Baskı.* Ezgi Kitabevi Yayınları. Bursa
- Sakal, M. (1998). *Siyasal Karar Alma Sürecinde Yer alan Aktörler ve Roller.* <http://hdl.handle.net/20.500.12397/1701>
- Sayan, İ. Ö. (2017). Türkiye’de Liyakat, Performans Değerlendirme ve Sözleşmeli İstihdam Üzerine.... *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4), 1-7.
- Schermerhorn, C. (2011). *Money Over Mastery, Family Over Freedom: Slavery in The Antebellum Upper South.* JHU Press.
- Seker, S. E. (2014), *Max Weber ve Bürokrasi*, YBS Ansiklopedi, 1(1), s.27-30
- Schwartz, D.(1980) *Introdiction to Management.* New York: Brace Javanovich,İnc.
- Sevinç, N.&Arslan, H. (2000). *Okul Yöneticiliğinden Entelektüel Liderliğe.* Ankara: Anı Yayıncılık
- Şişman, M., & Turan, S. (2005). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. *Pegem Yayıncılık, Ankara.*
- Taymaz, H (1995). *Okul Yönetimi.* Pegem Akademi. Ankara
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi (7.baskı).* Ankara: Pegem Yayınları

- Temir, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Tofur, S., Aypay, A. ve Yücel, C. (2016). 1980-2014 Türk Millî Eğitim Şûra Kararları ile Tebliğler Dergisi Fihristlerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(186), 253-274.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon*. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Turan, B. (2007). *Öğretmenlerin Çalışma Statülerine Göre Yeterliklerinin İncelenip, Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselmelerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisan Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Türkel, A. (1999). *Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Türkmenoğlu, G., & Bülbül, T. (2015). *Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları*. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2).
- Us Doğan, E. (2019). *Kamu Görevlisinin Tarafsızlık Yükümlülüğü Bağlamında Seçilme Yeterliliği*. The Eligibility of Public Official Within the Context of the Obligation of Impartiality.
- Uygun, S. (2010). Türkiye de Öğretmen Adaylarının Seçimi ile İlgili Bazı Uygulamaların Tarihsel Analizi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(3), 707-730.
- Ünal, S.(2000).Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütleri Yöneticilerinin Sorumlulukları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 261-268.
- Üstüner, M. (2004). Geçmişten Günümüze Türk Eğitim Sisteminde Öğretmen Yetiştirme Sorunları [Elektronik versiyon]. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(7).
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin, Sosyal Bilimler.
- Yilmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). *Okul Yöneticilerini Dinlemeyi Deneyen Yönetici Adaylarının Sözlü Sınav Yöntemine İlişkin Algıları*. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3 (3).

- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi,
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık
- Yüksel Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi. Ankara.



Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi

(Okul Müdürü, Müdür Yardımcısı, Şube Müdürleri Görüşme Formu)

Bu görüşme Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülen ‘Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi’ isimli araştırmada sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Sizden istenen aşağıdaki soruları deneyimlerinize bağlı olarak örneklerle açıklamaktır.

Görüşme ile ilgili olarak kimlik bilgilerinize ihtiyaç bulunmamaktadır. Görüşme ile ilgili açıklamalar tamamen gizli tutulacaktır ve sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Eylem KOZAK
Akdeniz Üni. Eğitim Bilimleri Ens. Yük. Lisans Öğrencisi
Çalışılan okulun kademesi:
Katılımcının Branşı:
Katılımcının cinsiyeti:

Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI
Danışman Öğretim Üyesi

1. Okul yöneticilerinin makam güvencesi ve yeterliliği hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin okul yöneticilerinin motivasyonu üzerindeki etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?
3. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin karar verme sürecine etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?
4. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin yetki kullanımı üzerine etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?
5. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin eğitim öğretim sürecine etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?
6. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin öğretmenler üzerindeki etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?
7. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin güç sahipleri (üst yönetim) ile ilişkileri üzerine etkileri hakkındaki görüşünüz nedir?
8. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin okul müdürlerinin mevzuatı uygulamada dikkate alma ve mevzuata bağlı olarak davranma eğilimleri üzerine etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?
9. Okul yöneticilerinin Makam güvencesi yetersizliğinin okuldaki yönetmelik uygulamalar ve işleyiş üzerindeki etkisi hakkındaki görüşünüz nedir?

KATILIMICI İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Eylem KOZAK tarafından yürütülen “Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel görüşme ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşmeye katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.12.2022-522548 T.C

BSMF62C49Z



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI**'nın danışmanlığını, **Eylem KOZAK**'ın araştırmacılığını üstlendiği, "*Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Kararı ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurusu a ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel MEHTER AYKIN

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT

Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

TOPLANTI TARİHİ : 05.12.2022

TOPLANTI SAYISI : 21

KARAR SAYISI : 459

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : E-50913635-605.01-559843
Konu : Eylem KOZAK (Araştırma İzni)

23.01.2023

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10.01.2023 tarihli ve 36380087-605.01-548501 sayılı yazı,

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 202154013025 numaralı öğrencisi Eylem KOZAK'ın "Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi" isimli araştırmasını İlimiz Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda çalışan yönetici ve daha önce yöneticilik görevinde bulunmuş öğretmenler ile şube müdürlerine uygulayabilme isteğinin uygun görüldüğüne ilişkin Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 19.01.2023 tarih ve 68726332 sayılı yazısı Ek'te gönderilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ayşe Gülbin ARICI
Rektör Yardımcısı

Ek: Yazı ve Ekleri (4 syf.)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSRFRBHYYZ Pin Kodu :95623

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BSRFRBHYYZ&eS=559843>

Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü Kampus / Antalya

Telefon No:0242 227 44 00/1300 Faks No:0242 310 15 09

e-Posta:oidb@akdeniz.edu.tr Elektronik Ağ:http://oidb.akdeniz.edu.tr

Bilgi için: Arzu Löker
Unvan: Bilgisayar İşletmeni



Kep Adresi:akdenizuniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No: 2422274400 (1334)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-605.01-68726332
Konu : Araştırma Uygulama İzni
Eylem KOZAK

19.01.2023

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 13/01/2023 tarih ve 550748 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı 202154013025 numaralı öğrencisi Eylem KOZAK'ın "Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve Uygulamalar Üzerindeki Etkisi" isimli araştırmasını İlimiz Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda çalışan yönetici ve daha önce yöneticilik görevinde bulunmuş öğretmenler ile şube müdürlerine yönelik uygulama isteği ile ilgili yazınız Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş; "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama 2020/2 Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 18/01/2023 tarih ve 68695088 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

İlgili genelgenin 28. Maddesi gereğince, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Fatma Zeynep ŞERAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (2 sayfa)
- 2- Dilekçe Örneği (1 sayfa)

Adres : Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. No:59
Muratpaşa / Antalya

Telefon No : 0 (242) 238 60 00
E-Posta: basariizleme07@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Mustafa KÜÇÜKKARA Dahili (132)

İnternet Adresi: ilbap07.meb.gov.tr

Unvan : Teknisyen
Faks:2422386001

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8905-47ee-3880-958b-3d26 kodu ile teyit edilebilir.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5543&eD=BS9FHSFP73&eS=558704> adresinden yapılabilir. (PIN:8

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Eylem KOZAK

Doğum Yeri ve Tarihi:

Medeni Durum: Bekar

Eğitim Durumu:

Mezun Olduğu Lise: Denizli Sağlık Meslek Lisesi

Lisans Öğrenimi: Pamukkale Üniversitesi Eğt. Fakültesi, Anaokulu Öğrt.

Yüksek Lisans: Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tezsiz Yüksek Lisans programı

Tez Konusu: Okul Yöneticilerinin Makam Güvencesinin Yönetmelik Karar ve
Uygulamalar Üzerindeki Etkisi

Yabancı Dil: İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar: Esentepe 23 Nisan Anaokulu Denizli-Okulöncesi Öğrt.
Çukurkuyu Dr Fatma Erol İlkokulu Bor/Niğde-Okulöncesi Öğrt.
Bor Kız Meslek Lisesi Bor /Niğde-Çocuk gelişimi Öğrt.
Varsak Şelale İlköğretim Okulu Kepez/Antalya-Okulönce Öğrt.
Hüseyin Ak İlköğretim Okulu Kepez/Antalya-Okulöncesi Öğrt.
Zafer Anaokulu Kepez/Antalya-Müdür Yardımcısı-Müdür v.
Yedi Kuyular İlkokulu Kepez/Antalya-Okulöncesi Öğrt.

İletişim

E-Posta Adresi

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

31/08/2023

Eylem KOZAK

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MAKAM GÜVENCESİNİN YÖNETSEL KARAR VE UYGULAMALAR ÜZRİNDEKİ ETKİSİ

Yazar Eylem Kozak

Gönderim Tarihi: 06-Tem-2023 02:30PM (UTC +0300)

Gönderim Numarası: 2127220205

Dosya adı: EYLEM_TEZ_Turnitin.docx (162.7K)

Kelime sayısı: 20365

Karakter sayısı: 149425

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MAKAM GÜVENCESİNİN YÖNETSEL KARAR VE UYGULAMALAR ÜZİRİDEKİ ETKİSİ

ORİJİNALER KATILIMI

%19

BENZERLİK ENDEKSİ

%18

İNTERNET KAYNAKLARI

%7

YAYINLAR

%8

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

ORJİNAL KAYNAKLAR

1	dergipark.org.tr	%4
2	openaccess.maltepe.edu.tr	%3
3	www.e-ijer.com	%2
4	glib.net	%1
5	dspace.akdeniz.edu.tr:8080	%1
6	dergipark.ulakbim.gov.tr	%1
7	www.academia.edu	%1
8	earsiv.cankaya.edu.tr:8080	%1
9	tesakademi.net	<%1