

T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLENDİRİLME POLİTİKALARI:
OLGULAR ve ALGILAR

Yüksek Lisans Tezi

Cuma AKSU

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YAVUZ ÖZDEMİR

Elazığ, 2016

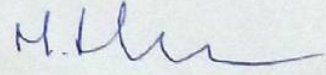
T.C.
Fırat Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı

Cuma Aksu'nun, Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlamış olduğu "Eğitim Yöneticilerinin Görevlendirilme Politikaları: Olgular ve Algılar" başlıklı tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 02.06.2016... tarih ve 2016-19/1 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından 13.06.2016 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı sayılmıştır.

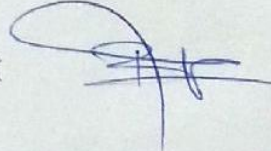
Jüri Üyeleri: (unvan sırasına göre) *

İmza

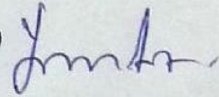
1: Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN



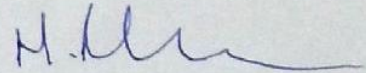
2: Yrd. Doç. Dr. Ramazan YİRCİ



3: Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR (Danışman)



Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 02.06.2016... tarih ve 2016-19/1 sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYANNAME

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR danışmanlığında hazırlamış olduğum "Eğitim Yöneticilerinin Görevlendirilme Politikaları: Olgular ve Algılar" adlı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

Cuma AKSU

13/06/2016

ÖN SÖZ

Tez çalışmalarım boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR başta olmak üzere Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesindeki tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca yüksek lisans tezime destek veren başta ailem olmak üzere tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Cuma AKSU

Elazığ, 2016

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yöneticilerinin Görevlendirilme Politikaları: Olgular ve Algılar

Cuma AKSU

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Ana Bilim Dalı

Elazığ, 2016, Sayfa: XIII+99

Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik son 10 yıl içinde çeşitli tarihlerde defalarca değiştirilmiştir, öyle ki süreci işin başındaki insanlar ve alanın uzmanları dahi takip etmekte zorlanmaktadırlar. Birincil önceliği toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli insanları yetiştirmek olan okulların yöneticilerini belirlemek için çıkarılan yönetmeliklerin kısa zaman aralıklarında defalarca değiştirilmesi şüphesiz incelenmesi gereken bir olgudur. Bu amaçla yönetici görevlendirme sürecinin muhatabı olan okul idarecilerinin konuyla ilgili görüşlerini belirlemek için bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Yaşanan bu hızlı değişim süreci şüphesiz eğitim sistemi başta olmak üzere birçok kurum ve bireyi etkilemiştir. Bu çalışmanın ilk bölümünde öncelikle durum tespiti yapılarak en son 6 Ekim 2015 tarihinde yayımlanan yönetmelik başta olmak üzere süregelen yasal uygulamalar incelenmiştir. İkinci bölüm ise eğitim yöneticilerinin

nicel ve nitel olarak hazırlanmış deneysel olmayan görüşme formuna verdikleri cevaplar analiz edilerek yönetici görevlendirme sürecinde yaşanan uygulamalara dair görüşleri elde edilen bulgular aracılığıyla yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yönetici belirleme sürecinin liyakatli kişileri ön plana çıkardığını düşünmemektedir. Yönetici adayları yönetici seçme sürecinde kullanılan sözlü sınav uygulamasının nepotizme sebep olduğunu düşünürken, yazılı sınavların ise genelde adil olduğunu düşünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yönetimi, olgular, algılar, görevlendirilme politikaları

ABSTRACT

Master Thesis

Assignment Policy of Educational Administrators: Facts and Perceptions

Cuma AKSU

Fırat University

Institute of Educational Sciences

Department of Educational Administration, Inspection, Planning and Economics

Elazığ, 2016; Page: XIII+99

Turkey Ministry of National Education has repealed the criterion of assigning school administrators several times in last 10 years. Even the searchers of the field and school administrator who are on duty face difficulties to follow the implementations and updates. The main duty of schools is to bring up qualified individuals whom the community and country needs in priority. Changing the regulations for assigning school administrators, in such short times, is a case to be studied due to above mentioned reasons. Therefore such a study is needed to be done to learn the opinions of school administrators regarding the situation.

Experiencing such an unsteady situation has affected many shareholders, particularly the education system. The first part of this study focused on the regulations published by the authorities especially on October 6, 2015 and before to examine the situation in detail. In the second part a mixed-type (both quantitative and qualitative)

un-experimental survey has been conducted, and the findings have been interpreted to reflect how these changes and applications perceived by the school administrators.

According to the obtained results; most of the school administrators think that the present applications for assigning school administrators does not prevail qualified individuals to leading positions. Administrator applicants consider the oral evaluation process as nepotism, on the other hand written exams are found as reliable and trustworthy in general.

Key Words: Educational administration, facts, perceptions, assignment policy



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	IX
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.1. Problem Durumu.....	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı (alt amaçlar/hipotezler).....	5
1.4. Varsayımlar / Sayıtlılar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6
1.6.1. Eğitim:.....	6
1.6.2. Yönetim:.....	6
1.6.3. Politika:	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
I. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	7
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	10
2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	11
2.3. Alan Olarak Eğitim Kurumu Yöneticiliği.....	11
2.4. ABD’de Eğitim Yönetimi	12
2.4.1. İdeolojik Dönem – Çıraklık Evresi	13
2.4.2. Reçete (Prescriptive) Dönem	14
2.4.3. Bilimsel / Davranış Bilimleri Dönemi	14
2.4.4. Diyalektik Dönem	15
2.5. Avrupa’da Eğitim Yönetimi.....	16
2.6. İngiltere’de Eğitim Yönetimi	18
2.7. Singapur’da Eğitim Yönetimi	19
2.8. Japonya’da Eğitim Yönetimi.....	20
2.8.1. Japonya Ulusal Eğitim Yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı (MEXT).....	21
2.8.2. Japonya Eyalet Eğitim Kurulu	21
2.8.3. Japonya İlçe Eğitim Kurulu	21
2.9. Çin’de (Şangay) Eğitim Yönetimi	21
II: TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİMİNİN BİLİMLEŞME SÜRECİ VE GEÇMİŞİ.....	23
2.10. Yöneticilik Formasyonu Kazandırma Kursları:	25
2.11. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.....	26

2.12. Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi (MEHTAP) Raporu.....	27
2.13. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi	28
2.14. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı.....	29
2.15. Okul Yöneticisinin Görevleri ve Sahip Olması Gereken Vasıflar	29
III. TÜRKİYE’DE EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMA YÖNETMELİKLERİ .	37
2.16. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair 2015 Yılında Yayımlanan Son Yönetmelik	38
2.16.1. Yönetmeliğin Amacı:.....	38
2.16.2. Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar:	39
2.16.3. Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar:	39
2.16.4. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar:	40
2.16.5. Yazılı sınav:	41
2.16.6. Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları:.....	41
2.16.7. Müdür Adaylarının Değerlendirilmesi:	42
2.16.8. Müdür Adaylarına Sözlü Sınav:.....	43
2.16.9. Yönetici Görevlendirmede Esas Alınacak Hususlar:	43
2.17. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticiliği ve Uzmanlığı Hakkında Görüşler ve Alınan Kararlar.....	44
2.18. XIX. Milli Eğitim Şurasında Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması Adına Alınan Kararlar:	44
2.18.1. Eğitim Yöneticisi Adaylarının Seçilme Ölçütleri	45
2.18.2. Eğitim Yöneticiliğine İlk Görevlendirme:	46
2.18.3. Eğitim Yöneticiliğine Yeniden Görevlendirme:	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	50
YÖNTEM.....	50
3.1. Araştırmanın Yaklaşımı	50
3.2. Araştırmanın Modeli	50
3.3. Veri Toplama Araçları	51
3.4. Çalışma Grubu (Evren ve Örneklem)	51
3.5. Araştırma / Veri Toplama Süreci	51
3.6. Görüşme Soruları:	51
3.7. Verilerin Analizi	52
3.7.1. Nicel Verilerin Çözümlemesi.....	52
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	54

BULGULAR VE YORUM.....	54
4.1. Demografik Bilgiler:	54
4.1.1. Cinsiyet	54
4.1.2. Öğrenim Durumu	54
4.1.3. Yöneticilikte Çalışma Süresi	55
4.1.4. Yöneticilik Yapılan Kurum.....	55
4.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgular	56
4.3. Nicel Boyuta İlişkin Bulgular:	75
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	80
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	80
5.1. Sonuçlar	83
5.2. Öneriler	84
KAYNAKÇA.....	86
ÖZ GEÇMİŞ	91

EKLER LİSTESİ

Ek1. Veri Toplama Ölçeği.....	92
Ek2: Doldurulmuş Örnek Anket.....	95
Ek 2. Etik Kurul Onay Raporu.....	98



KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

PISA: Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı

MEXT: Japonya Milli Eğitim Bakanlığı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

TODAİE: Türkiye Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü

MEHTAP: Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

“Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Kitabı olmadığı iddia edilegelmiş bulunan yönetim alanında ilk kitaplar çok eskiden yazılmıştır (Bursalıoğlu, 2012, s.1).”

Türkiye’de okullara eğitim yöneticisi görevlendirme süreci ve yürütülen uygulamalar son dönemde çok tartışılır bir hal almıştır. Paydaşların bir kesimi yapılan değişikliklerin objektif bir yaklaşımla yapıldığını ve gerekli olduğunu savunurken diğer bir kesim ise yapılan değişikliklerin siyasi ve ideolojik yaklaşımlarla yapıldığını düşünmektedir. Bu amaçla konunun derinlemesine incelenmesi ve somut olguların bilimsel olarak ortaya çıkarılıp, geleceğe ışık tutacak çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.

Toplam Kalite Yönetiminin mimarlarından kabul edilen Edward Deming’e göre örgütlerde ortaya çıkan sorun ve başarısızlıkların % 85 ve daha fazlası sistem ve yönetici kaynaklıdır (akt. Şimşek, 2004, s.1). Dünyada yönetsel sistemler baştan sona çağın gereklerine göre yenilenmektedir. Ulusal ve yerel değerlerin hızla küresel değerlerle etkileşime geçtiği bir dönemde, Türkiye’deki eğitim ve yönetim sisteminin yeniden ele alınması ve yapılanması kaçınılmazdır (Işık, 2003, s.207).

Şüphesiz ki eğitim sistemlerinin ve örgülerinin amaçlarını gerçekleştirmede eğitim yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir (Karagözoğlu, 2013, s.2). Eğitim yöneticilerinin temel görevlerinden biri, örgütlerin yetişmiş insan kaynaklarının ve mevcut maddi imkânlarının en verimli ve etkili bir tarzda kullanılmasını sağlamaktır (Kayıkçı, 2015). Günümüzde gelişmiş ülkeler başta olmak üzere okulların etkililiğinin geliştirilmesinde ve nitelikli bir toplumun temelinde eğitim yöneticilerinin rolünün daha

da belirgin hale geldiği aşikârdır. Bu konuda donanımlı eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi hayati önem taşımaktadır (Şişman ve Turan, 2000).

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılın şartlarında; dünyadaki sosyal ve politik gelişmeler, teknolojiye ilerlemeler, gerekli bilgiye erişim olanaklarının artması gibi olgular, diğer kurumlar gibi eğitim kurumlarını da değişim ve gelişmeye zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte tabana yansımayan yüzeysel uygulamalar veya zorlama yoluyla bir şeyleri değiştirip yaparak ayakta durabilmek mümkün değildir. (Recepoglu ve Kılıç, 2014, s.1819). Günümüzde hükümetler ve toplum, öğretmen ve eğitim yöneticilerinden ölçülebilir sonuçlar ve ilerlemiş öğrenci başarısı beklentisine girmiştir. Bu durum mevcut yönetici yetiştirme programlarının sığ kalmasına ve sonuç olarak ihtiyaçlara cevap veremeyen, hantal bir yapıya dönüşmesine sebep olmaktadır (Balcı, 2008, s.191).

Eğitim yönetiminin, sosyal bir bilim olarak Türkiye’de gösterdiği ilerleme ve gelişmeye rağmen, etki sahası çok geniş bir alan olması sebebiyle, çözülmesi gereken sorunlarının bir hayli fazla olduğu görülmektedir. Eğitim yönetimi Türkiye’de sahip olduğu sorunları ancak kendine özgü kuram ve uygulamalar üreterek çözebilir (Özdemir, 2013, s.3-4). Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi sorunu Türkiye’de belirgin olarak yaşanmaktadır. Çağdaş değerlerle donatılmış ve bunları davranışlarına aksettiren eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi ihtiyacı artık genel bir kabuldür (Kayıkçı, 2015).

Eğitim kurumları içinde bulundukları toplumdan ve çevresel etkenlerden en çok etkilenen kurumların başında gelmektedir. Bu etkileşim zamanla bireylerin davranışları yoluyla toplumun değişmesini ya da statükonun mevcut haliyle devamını sağlayan önemli bir etkidir (Aksoy, 2015). Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yaşanan sorunları, toplumun genel sorunlarından bağımsız olarak ele almak ve çözmek mümkün değildir. Bu bağlamda değişen koşulları göz önüne alarak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde yeni perspektiflerin geliştirilmesi gerekir. Zira eğitim ve okulların geleceğinin ülkenin geleceğinden ayrı planlamak mümkün değildir (Şişman ve Turan, 2002, s.13).

Her ülkenin sahip olduğu eğitim sistemi, o ülkenin geleceğini de belirler. Çağdaş bilgi ve teknolojiye sahip olmayan veya tüm insanlarını doğru bir şekilde eğitemeyen

bir ülkenin kültürel ve ekonomik bağımsızlığından, hatta siyasal bağımsızlığından söz etmek imkânsızdır (Tekin, 2015). Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi sorunu çok belirgin olarak ortadadır. Ortaöğretimin birleştirilmesi gayesiyle 1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile Türk Eğitim Kurumlarının yapı ve işlevlerinde önemli gelişmeler olmuştur. (Can ve Çelikten, 2015). Bunun yanında son yıllarda en çok değişen yönetmeliklerden bir tanesinin eğitim kurumları yöneticileri görevlendirilmelerine dair yönetmelik olması (Karagözoğlu, 2013, s.2), konuyu araştırmacılar açısından değerli kılmaktadır.

Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, 1 Ocak 2004 tarihinden günümüze kadar geçen süre içinde sekiz defa yürürlükten kaldırılmış ve yerine yenisi yayımlanmıştır (Resmi Gazete, 2004 – 2015). Başka bir ifadeyle her bir yönetmelik ortalama 18 ay yürürlükte kalmıştır. Ayrıca yayımlanan bu yönetmeliklerin çeşitli tarihlerde defalarca güncellenmesi ihtiyacı doğmuş, bazı maddeler ya yürürlükten kaldırılmış ya da yeni maddeler eklenmiştir. Bunun dışında yayımlanan yönetmeliklerin bazı maddeleri, eğitim sendikaları başta olmak üzere, çeşitli kurumlar ya da şahıslar tarafından mahkemeye taşınarak iptal ettirilmiştir. Yaşanan tüm bu süreç, eğitim sistemi başta olmak üzere birçok kurum ve bireyi etkilemiştir. Birincil önceliği toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli insanları yetiştirmek olan okulların yöneticilerini belirlemek için çıkarılan bu yönetmeliklerin kısa bir zaman dilimi içinde defalarca değiştirilmesi toplumun her kesimini etkilemiştir.

Demokratik ve modern bir toplum içinde personel istihdamı, idamesi ve terfisi için liyakat birincil öncelik teşkil etmelidir. Bu politika kamu personel yönetiminin temel prensiplerinden birisi olmalıdır (Karagözoğlu, 2013, s.1-2). Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin görevlendirilme sistemi ve yetiştirilmesi süreci ele alınarak tarihsel gelişimi incelenmiş, Avrupa, Amerika ve Asya’daki birkaç ülkedeki mevcut uygulamalara bakılmış, etkili okul yöneticileri yetiştirilmesi adına çıkarımlar yapılmıştır. Bu çalışmanın alan yazın kısmında öncelikle durum tespiti yapılarak Dünya’da ve Türkiye’de eğitim yöneticiliği yetiştirme sorunsalı incelenmiş ikinci kısımda ise eğitim yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalarla yöneticilerin görevlendirilme sürecini nasıl algıladığı araştırılmıştır.

Genel tarama modeline uygun olarak yürütülen bu araştırma Bingöl ilinde gerçekleştirilmiştir. Konu hakkında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetmelikler, Milli Eğitim Şura'larında alınan tavsiye kararlar ve konu hakkında daha önce yapılan benzer çalışmalar incelenmiş ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçları irdelenmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bu çalışmanın özellikle ikinci kısmında yayımlanan yönetmeliklerin konunun muhatabı olan yöneticiler tarafından nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Eğitim yöneticilerinin görevlendirilmesinde yapılan köklü değişikliklerin iş başındaki kişiler tarafından nasıl algılandığı önem arz etmektedir ve araştırılma değeri taşıyan bir olgudur. Başka bir ifadeyle cevabı aranan problem: Okul müdür ve müdür yardımcılarının eğitim yöneticileri olarak görevlendirmeleri hakkında liyakat esasının dikkate alınıp alınmadığı konusundaki algıları nasıldır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde okul yöneticilerinden beklenen davranış, iş görme becerileri ve görevleri geçmişe kıyasla nicelik ve nitelik bakımından farklar içermektedir. Okulları başarılı bir biçimde yönetip geleceğe taşıyacak eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Korkmaz, 2005, s.237). Bundan dolayı bu çalışmada eğitim yöneticilerinin görevlendirilme süreci ve sistemi ele alınarak tarihsel gelişimi incelenmiş, Avrupa, Amerika ve Asya'da ki birkaç ülkedeki mevcut uygulamalara bakılmış, etkili okul yöneticileri yetiştirilmesi adına çıkarımlar yapılmış ve Türkiye'de uygulanan sistemin sahadaki algısı ve yansımaları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle önem arz etmektedir. Çalışmanın yeni yönetmelik dikkate alınarak, eğitim yönetimi alanında çalışan akademisyenlere, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere ve alana ilgi duyan okuyuculara yararlı bir eser olarak katkıda bulunması umulmaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı (alt amaçlar/hipotezler)

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Son Yönetmelik 6 Ekim 2015 tarihinde değişmiştir. Yapılan benzer çalışmaların birçoğunun eski yönetmelikleri referans alması sebebiyle güncel olmaması böyle bir çalışmayı önemli ve zaruri kılmaktadır. Bu tez çalışmasının Türkiye’de eğitim kurumlarına yönetici görevlendirmeye yönelik bundan sonra çıkarılacak yönetmeliklerin hazırlanmasında daha objektif ve verimli olması adına referans olarak kabul edileceği düşünülmektedir. Ayrıca yönetmeliklerin çok sık değişmesi ve bunun sahaya etkileri irdelenerek bundan sonra hazırlanacak yönetmeliklerin daha uzun ömürlü olması amaçlanmaktadır. Çalışmada aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır;

1. Eğitim Kurumları Yöneticileri görevlendirilirken belirlenen kıstaslar ne kadar objektiftir?
2. Yayımlanan yönetmelik eğitim yöneticisi görevlendirme kriterleri, objektifliği ve ehliyet üstünlüğüne önem vermesi bakımından ne derece tatmin edicidir?
3. Yönetici görevlendirilmelerinde merkezi ve yerel kurumların etkisi hangi orandadır?
4. Yönetmelikler uygulamada ne derece başarılı olmaktadır, sahada nasıl algılanmaktadır?

1.4. Varsayımlar / Sayıtlar

1. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler, örnekleme dâhil edilen eğitim yöneticilerinin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Alanla ilgili yapılan literatür çalışmasında ulusal ve uluslararası yeterince bilimsel veriye ulaşılmıştır.
3. Veri toplama araçları araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu çalışma eğitim yöneticilerinin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

2. Çalışma, evreni temsil etmesi için seçilen (Bingöl’de görev yapan / yapmış eğitim yöneticileri) örneklem ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

1.6.1. Eğitim:

1. Yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken, gerekli bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliği.
2. Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi.
3. Belli bir konuda, bir bilgi ya da bilim dalında yetiştirme ve geliştirme.
4. Her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneylerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işi.
5. Eğitim ruhbilimi, eğitim felsefesi, eğitim tarihi, öğretim programları, özel ve genel öğretim yöntemleri, öğretim teknikleri, yönetim, denetim vb. eğitim ve öğretim alanlarını kapsamak üzere öğretmen, yönetici ve eğitim uzmanı yetiştirmek amacıyla ilgililer için düzenlenen bütün kurslara ve bu kurslarla ilgili bilimsel çalışmalara verilen genel ad. (Eğitim Terimleri Sözlüğü, 1974).

1.6.2. Yönetim:

Yönetme işi, çekip çevirme, idare etme (Güncel Türkçe Sözlük, 2015).

1.6.3. Politika:

1. Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset.
2. Davranış biçimi, düşünce yapısı (Güncel Türkçe Sözlük, 2015).

İKİNCİ BÖLÜM

I. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Eğitim yönetimi kavramı olarak çok geniş bir alana sahiptir (Işık, 2003, s.206). Alanda ilk kavram ve terimler Roma İmparatorluğu zamanına dayanmaktadır. Romalılar eğitim yönetimine büyük değer vermiş; müdür, müfettiş, yetki ve sorumluluk gibi alana ait birçok kavramı kullanmışlardır. Yöneticiler, öğrencilerin sadece akademik yönden değil ahlaki yönden de gelişiminden sorumlu görüldükleri için öğrenciler okuldan sonra da takip edilir, öğrencilerin uğradıkları yerler, yaptıkları işler ve muhatap oldukları şahıslar sürekli kontrol altında tutulurdu (Bursalıoğlu, 2012, s.13).

Yöneticilik alanında yazılan eski kitap ve kitabelerde, idareci pozisyonunda bulunan kişilere işlerinde nasıl davranmaları gerektiği hususunda öğüt ve tavsiyeler verilmiştir. Yönetim alanında kutsal kitaplardan, büyük düşünürlerden ve tarihte iz bırakmış liderlerden günümüze ulaşan birçok ifade mevcuttur. Yönetim alanında başarılı bir örgütlenme, hakkaniyet ve farklı inanç ile kültür ortamına saygı duyulması Osmanlı Devleti'ni, tarihe başarılı bir örgütlenme örneği olarak geçirmiştir (Bursalıoğlu, 2012, s.1-4). Türkiye'de okul yöneticilerinin belirlenmesinde kabiliyet, liyakat ve yetenek çoğu zaman geri plana atılırken; siyasetçilerin kendilerine görüş olarak yakın olan kişilerle çalışmak istemesi sebebiyle politik ve ideolojik yaklaşımlar yönetici görevlendirmede belirgin olarak ön plana çıkmaktadır (Karagözoğlu, 2013, s.1-2).

Yönetimde istişare ve konunun uzmanı olan kişilere danışılıp fikir alınması yöneticiyi başarılı kıldığı gibi kararlarında isabetli olmasını sağlar. Bu durum; idarecilerin maiyetinin takdirini kazanmasını sağladığı gibi, devletin başarısının ve bekasının yöneticilerin başarısına bağlı olduğu gerçeğini de gösterir. Devletin sürekliliği için yönetim kademelerinde görev alacak kişilerin vasıfları ve nitelikleri bakımından

belirli standartlar getirilmeli ve yapılacak atama ve görevlendirmelerde bu şartlar göz önünde bulundurulmalıdır (Bursalıoğlu, 2012, s.1-4).

Eğitim yönetimi pratik, mesleki ve akademik bir bilgi birikimini gerektiren bir disiplindir. Alanı, kültürden, moral, etik değer ve gerçeklerden ayırma girişimi başarılı olamayacaktır. Bu amaçla alanın kendi kural, ilke, standart ve etik kodlarını oluşturup geliştirerek çevreye kabul ettirmesi gerekmektedir (Balcı, 2008, s.192-194). Eğitim yöneticileri bu amaçları gerçekleştirirken maddi olanakları ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirmek durumundadırlar (Karagözoğlu, 2013, s.2).

Yirminci yüzyılın başlarında yönetim alanında geliştirilen kuram ve yaklaşımlar eğitim yönetimi alanında da karşılık bulmuştur. Bu bağlamda örgüt ve yönetim kavramlarının evrensel olduğu ve bu alanda ortaya çıkan modellerin eğitim dâhil her türlü kurumda uygulanabileceği varsayılmıştır (Şişman ve Turan, 2002, s.2). Bilimsel yönetimin eğitim alanına girmesi ile bu alandaki akademik ve bilimsel gelişmeler ilerlemiş, sistem ve kurumlardaki tüm problemlerin bilim insanlarıyla çözebileceği algısı oluşmuştur. Aynı dönemde okullar verime ve sonuca odaklı kurumlara dönüşmüştür (Bursalıoğlu, 2012, s.13). Klasik dönem yönetim kuramı temsilcilerinden Luter Gulick, yönetim süreçlerini bir bütün olarak ele almıştır. Gulick'e göre yönetim süreçleri, planlama, örgütleme, personel istihdamı, yöneltme, eş güdümlenme, rapor etme ve bütçeleme şeklinde sıralanmaktadır (akt. Kayıkçı, 2015).

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 1927 – 1932 yılları arasında Elton Mayo tarafından yürütülen Hawthorne araştırmaları sonucu insan ilişkileri yaklaşımının ön plana çıkması ve insanın birey olarak değil, toplumun bir parçası ve üyesi olarak görülmesiyle verime dönük okul modası ağırlığını kaybetmiştir (Bursalıoğlu, 2012, s.13). İkinci Dünya Savaşı sonrası eğitim yöneticisini bir nevi “bilim insanı” gören yaklaşımlar daha sonraları eksik görülmeye başlanmış ve yeni paradigmlar aranmaya başlanmıştır (Balcı, 2008, s.191).

Özellikle 20. yüzyılın son dönemlerinde diğer alanlarda gözlendiği gibi eğitim alanında da mevcut program ve görüşlere çok sert eleştiriler yöneltmiştir (Mulkeen, Cambron-McCabe ve Anderson, 1994 akt. Şişman ve Turan, 2002, s.2-3). Zamanla eğitim yönetimi bir sanat veya zanaat olarak görülerek yöneticilerden etkili liderlik

davranışları beklenir olmuştur. Böylece değerler ön plana çıkarak yöneticiler de aranan vasıflar “moral liderler”, “etik yöneticiler” veya “ilgili (caring) yöneticiler” şeklinde bir dönüşüme geçmiştir. Bu beklenti şüphesiz yönetici yetiştirme program ve müfredatlarında da bir değişim ihtiyacını doğurmuş ve “liderlik etiği” ve “moral yönetimi” gibi dersler programlar içeriğine dâhil edilmeye başlamıştır (Balcı, 2008, s.191).

Yeni görüşlere göre okul yöneticilerinin temel görevi, kurumdaki günlük rutin işlerin yerine getirilmesiyle sınırlı değildir. Yöneticiler, yaşamın anlamı üzerine yoğunlaşıp okuldaki çalışanlar ve öğrenciler adına daha müreffeh bir dünyaya açılan yeni kapılar aralamalı, başka bir deyişle değerlere dayalı daha kaliteli, nitelikli ve insani bir ortam oluşturmaya liderlik etmelidir (Şişman ve Turan, 2002, s.7). Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere okulların etkililiğinin artırılmasında eğitim yöneticilerine büyük sorumluluklar düştüğü gerçeği hususunda fikir birliği vardır. Çağdaş ülkelerde, nitelikli eğitim alınabilmesi için donanımlı eğitim yöneticilerine ihtiyaç olduğu bilimsel olarak ortaya çıkarılmıştır. Bu amaçla vasıflı eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda görüş birliği olmasına karşın, bunun nasıl olacağı hala tartışılmaktadır (Tekin, 2015).

Son yıllarda okul yöneticilerinin görevlendirilmesiyle ilgili önemli gelişmeler olmuştur. Ancak eğitim sisteminin yönetiminden ve geliştirilmesinden sorumlu Milli Eğitim Bakanlığı, okul müdürü olarak görevlendirilecek kişilerden belli bir yeterliliğe sahip olma zorunluluğunu istememektedir (Işık, 2003, s.206).

Yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilebilmesi için bunun bir eğitiminin olması gerekir. Bu amaçla yetiştirme programlarının geliştirilmesi ve liyakat sahibi müdürlerin istihdam edilebilmesi için hem bakanlık hem de üniversiteler zaman kaybetmeden çalışmalıdırlar (Işık, 2003, s. 207). 1946 senesinde gerçekleştirilen 3. Milli Eğitim Şura’sında eğitim yönetiminin işlevleri tartışılmış ve eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmesi ve kabul edilmesi istenmesine rağmen Türkiye’de eğitim yöneticiliği günümüzde asıl görev olmayıp ikinci görev olarak yürütülmektedir (Özdemir, 2013, s.3).

Bursalıoğlu (2012, s. 14)’na göre eğitim yöneticiliğinin Türkiye’de bir meslek olarak kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel öğretmenlik ve yöneticiliğin aynı

değerler ve görevler etrafında birleştirilmesidir. Sistem aynı kişiyi hem öğretmen hem de yönetici olarak görmekte bu durum ise rol çatışmalarına zemin hazırlayarak, yöneticinin zaman içinde yıpranmasına sebep olmaktadır. Eğitim yöneticiliği öğretmenliğe ek ikincil bir görev olarak görüldüğü müddetçe sistemin verim ve etkisinde bir gelişme olması beklenemez. Yöneticiler mesleğin gereklerine göre eğitilip, donatılmalıdır. Örgüt ve yönetim dengesi ancak bu şekilde sağlanabilir.

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Eğitim yönetimi alanında yurt içinde birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, zaman içinde değişen yönetmelikler göz önüne alındığında birçoğunun güncelliğini ve etkisini nispeten kaybettiği söylenebilir. Konuyla ilgili çeşitli akademik kurum ve üniversitelerce hazırlanan ve yayımlanan birçok bilimsel dergi mevcuttur. Genel olarak eğitim bilimleri alanlarında, özel olarak eğitim planlaması, politikası, ekonomisi, yönetimi ve teftişi alanlarında araştırma, inceleme ve uygulama sonuçlarının yer aldığı, makaleler ve kitaplar çeşitli kurumlar tarafından yayımlanmaktadır.

Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu yüksek lisans ve doktora düzeyinde çeşitli yönleriyle birçok çalışmada ele alınarak bilimsel incelemeye tabi tutulmuştur, ancak eğitim sistemindeki ve yönetmeliklerde yaşanan hızlı değişiklikler göz önüne alındığında yeniden ele alınması zorunludur. Konuyla ilgili çalışmalara örnek olarak Karagözoğlu (2013) tarafından yazılan Yüksek Lisans tezi verilebilir. Araştırmacı, çalışmasında *Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiştirme ve Atamada Meritokrasi* konusunu detaylı bir incelemeye tabi tutmuş ve bulguları paylaşmıştır. Tezde özet olarak Türkiye’de eğitim kurumlarında yöneticilik yapabilmek için öğretmenlik mesleğinin yeterli görüldüğü ifade edilmiştir. Bunun sonucunda yönetmeliklerde yer alan şartların kayırmacılığa ve ayrımcılığa yol açtığı vurgulanarak, kifayetsiz kişilerin yöneticilik makamlarını işgal ettiği savunulmuştur.

Yine aynı şekilde Dayıoğlu (2015) tarafından yazılan yüksek lisans tezi yöneticiler üzerine yapılmış güncel çalışmalardan biridir. Araştırmacı, çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerin görüşleri: İstanbul ili örneği” konusunu detaylı bir şekilde incelemiştir.

Çalışma Türkiye'nin en büyük ve önemli şehri İstanbul'da yapılmış olması ve içeriği itibariyle yöneticilerin görüşlerine yer vermesi nedeniyle önemli bir kaynaktır.

Konuyla ilgili birçok araştırma ve makale yazılmış olup bunların başında Balcı (2008) tarafından hazırlanan *Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi* başlıklı çalışma örnek olarak verilebilir. Bu makalede, geçirdiği tarihsel gelişimi göz önüne alınarak, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul edilip edilemeyeceği sorusuna cevap aranmış hem Türkiye'de yaşanan gelişme süreci hem de dünyadaki örnekler incelenerek alanın alacağı daha hayli bir yol olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Yurtdışında konuyla ilgili çok fazla çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların yayımlandığı birçok bilimsel dergi mevcuttur. Bu dergilerde, eğitim kurumlarında karşılaşılan liderlik ve politik konularla ilgili kuramsal ve kavramsal makaleler yayınlandığı gibi teknolojik gelişmelere paralel olarak, toplumdan gelen talepleri karşılama adına okul yöneticilerinin çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte yetiştirilmesi amacıyla yapılan akademik çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca eğitim yöneticiliği tarihinin, günümüze bakan yönlerinin ve sorunlarının ele alınıp olası çözümlerin sunulduğu bilimsel makaleler yer almaktadır. Yurtdışındaki bilimsel dergilere örnek olarak *Educational Administration Quarterly*, *Journal of Educational Administration*, *Journal of Educational Administration and History*, *American Educational Research Journal*, *Journal of Experimental Education*, *Journal of Educational Research*, *British Educational Research Journal*, *Educational Management and Administration*, *School Leadership and Management* verilebilir.

2.3. Alan Olarak Eğitim Kurumu Yöneticiliği

Yönetici mükemmel bir okulun oluşturulmasında ve işletilmesinde anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik kabiliyeti ve tutumu okulun bütün başarısını ve düzenini etkilemektedir. Bu gerçek bir okul yöneticiliğinden ziyade, okul liderliğini zaruri hale getirmektedir (Korkmaz, 2005, s.239-241). Sürekli değişen, ilerleyen bir dünyada problemleri geleneksel metotlarla kalıcı olarak çözmek oldukça zorlaşmıştır. Bu durum,

ancak sorunları çözebilecek yeterliliklere sahip yöneticilerin yetiştirilmesiyle ortadan kaldırılabılır veya minimize edilebilir (Gökçe, 2004, s.211).

Gelişmiş ülkelerin çoğunda, başta ABD olmak üzere eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük lisansüstü programların neredeyse 50 yıllık bir mazisi vardır. Bu süre içinde zamanla bu programların daha iyiye doğru yapılandırılması adına çeşitli tartışmalar yaşanmış ve alan eğitim yöneticiliğinden ziyade *eğitim liderliğine* doğru bir dönüşüm geçirmiştir (Şişman ve Turan, 2002, s.1-2). Eğitim yönetimi alanında yurt içinde ve yurtdışında çeşitli üniversitelerde gerek yüksek lisans, gerekse doktora programları mevcut olup bu programların dünyadaki emsalleriyle karşılaştırıldığında Türkiye'deki uygulamanın belli bir standardın üstünde olduğu ve dünya üniversitelerinden eksik bir tarafı olmadığı söylenebilir (Işık, 2003, s. 206).

Eğitim yönetimi alanı bir bilim dalı mıdır? Sorusuna Balcı (2008, s. 182-186) Eğitim Yönetimi alanın; üniversitelerde bölüm ve birimlerinin yer alması, diplomaya götüren müfredat programlarını uygulaması, bir araştırma alanı olarak kurumsal araştırmaların yapılması, ürün ve çalışmalarını sunduğu bilimsel dergilerinin bulunması ve mensuplarının bağlı olduğu örgütlerinin mevcudiyeti sebebiyle, bir bilim dalı olduğundan kuşku duyulamayacağını belirtiyor. Özdemir (2013, s.1-3)'e göre ise eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalıdır ve alanın ABD'de doğup geliştiği genel bir kabuldür. Eğitim yönetimi alanında dünyada ilk çalışmalar 20. yüzyılın başlarında ABD'nin Columbia Üniversitesinde yapılmaya başlamıştır.

Alanın bir bilim dalı olarak gelişip olgunlaşması genel olarak ABD'de ortaya çıkmasına rağmen, eş zamanlı olarak Avrupa kıtasında da benzer çalışmalar yapıldığı kaynaklarda mevcuttur (Balcı, 2008, s.186). Bundan dolayı her iki kıtadaki gelişme sürecine bu çalışmada yer verilmiş olup Japonya, Çin ve Singapur'daki eğitim yönetim süreçleri de kısaca ele alınacaktır.

2.4. ABD'de Eğitim Yönetimi

Wood Wilson 1887 yılında, insanların doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmadıklarını, yönetim ilmi ve sanatının ancak eğitim ve öğrenme yolu ile kazanılacağını savunmuştur (akt. Kayıkçı, 2015). Amerika'da kamu yönetimi

Wilson'un bu alandaki eserleriyle yön bulmuştur (Bursalıoğlu, 2012, s.6). ABD'de eğitim yöneticisi hazırlama programları üzerinde en çok etkisi olan yapı şüphesiz zorunlu sertifika programları düzenleyen federal hükümettir. 1986-1992 yılları arasında federal hükümetçe desteklenen ve "LEAD" (The Leadership Development Act) olarak bilinen liderlik geliştirme yasası ile okul müdürlüğü hususunda ciddi mesafe alınmıştır. Bunun yanında eyaletlerin kendi içinde düzenledikleri hizmet içi eğitim ve sertifika programları ile etkili okul yöneticileri yetiştirme amacına dönük başarılı çalışmalar yapılmıştır. Birçok eyalet okul müdürü olabilmek için ön koşul olarak lisansüstü eğitim almayı 1950'lerin ortasından itibaren şart koşturmuştur (Şişman ve Turan, 2002, s.2-3). Eğitim yönetiminin ABD'deki tarihsel gelişimi dört döneme ayrılmıştır, dünyadaki birçok gelişmenin ABD'yi takip ettiği gerçeği ve alanın tarihsel olarak nasıl algılandığının görülmesi adına (Murphy 1988, akt. Balcı, 2008, s.186) bunlara kısaca yer verilecektir.

- 1.1820 – 1899; ideolojik dönem-çıraklık evresi,
2. 1900 – 1946; reçete (prescriptive) dönemi,
3. 1947 – 1985; bilimsel / davranış bilimleri dönemi,
4. 1986 başları – ... ; diyalektik dönem.

2.4.1. İdeolojik Dönem – Çıraklık Evresi

Bu dönem alanın oluşmaya başladığı ilk dönemdir. Yöneticilik için mesleki ya da uzmanlık gerektiren resmi bir eğitim henüz mevcut değil ya da nadir bulunmaktadır, işler daha çok deneme yanılma yoluyla ve kişisel çabalarla yürütülmektedir. Yönetimsel beceriler ön planda olup eğitim yönetimin okullarda uygulama pratiği henüz bulunmayıp öğretmenlik eğitimi yöneticilik için yeterli görülmektedir. Bu dönemde Michigan okul müdürü William Payne 1875 yılında okul yönetimi ile ilgili ilk kitabı yayımlamıştır, aynı şekilde Payne, Michigan Üniversitesinde öğretim elemanı olduktan sonra 1879 tarihinde ilk defa "Okul Yönetimi" adlı dersi okutmuştur. Bu dönemde okul yöneticileri, sonsuz bilgi ve beceriye sahip otoriteli bir din adamı gibi algılanmaktaydı (Balcı, 2008, s.187).

2.4.2. Reçete (Prescriptive) Dönem

Bu dönemde birçok eyalet yöneticilik için temel kursları şart koşturmuş başlanmıştır. Bundan dolayı okul yönetimi programları üniversitelerde yer bulmuştur. Bu gelişme, eğitim yönetimi alanının kabul görmesinde etkili olmuştur. Daha sonraları okul yönetimi ile ilgili uygulamalar üniversite programları altında yer almaya başlamıştır. Eğitim yönetimi alanında yapılan kritik analizler ve yapılan tartışmalar sonucu alanın bir nevi literatürü oluşmuştur. Bu dönemde daha çok kişisel başarı hikâyeleri ve doğruluğu bilimsel olarak test edilmemiş ilkeler alanın temelini oluşturmuştur. Eğitim yöneticilerinin uzmanlaşma sürecinin kısmen başladığı döneme tekabül eder (Balcı, 2008, s.187-188).

2.4.3. Bilimsel / Davranış Bilimleri Dönemi

Bu dönem, alanın artık bir meslek olarak tamamen yer bulduğu bir dönemdir. Yönetim alanında işbirliği ve eğitim için çeşitli organizasyonlar kurulmuştur. Pratik tecrübelerin yerini kuramsal eğitimler almıştır. Bunun sonucu olarak işbaşı tecrübesi olan insanların fikirlerinden ziyade yöneticilik alanındaki bilim insanlarının görüşü hâkim olmaya ve program içerikleri akademik bir çerçeveye oturtulmaya başlanmıştır. Bu dönem, eğitim yönetimi alanının tam olarak bir mesleğe büründüğü zamana tekabül eder. Profesyonel olarak araştırma yapan ve eğitim veren 500'ün üzerinde komite ve meslek örgütü (NCPEA, CPEA, CASA, UCAE... gibi) bu dönemde kurulmuştur. Adaylara bilimsel olarak desteklenmiş bilgi donanımı verilmeye başlanmış, pratik tecrübeden kuramsal temellere doğru bir değişim gözlemlenmiştir. Sosyal bilimlerdeki gelişmelere paralel olarak rasyonel ve bilimsel yönetim anlayışı hâkim olmuştur. Eğitim yöneticisi programları uygulama ve tecrübeden ziyade akademik ve bilimsel bir hazırlık eğitimine dönüşmüştür (Balcı, 2008, s.188-189).

Özellikle 1950–1970 yılları arası eğitim yönetimi alanının diğer alanların etkisinde kaldığı söylenebilir. Pozitif bilimlerin uygulamadan ziyade niceliğe dayanan değişik durumları tek bir tipte modelleme yaklaşımı benimsenmiş ve kuram ağırlıklı bir yapıya bürünmüştür. Bilimsel kesinlik kavramalarını istinasız kabul edilmiştir (Şimşek, 2004. s.2).

2.4.4. Diyalektik Dönem

Diyalektik dönem, eğitim yönetimi alanının bilim sonrası döneme geçişini açıklar. Bu dönemde önceki dönemlerin problemleri tespit ve teşhis edilmeye başlanmıştır. Özellikle bilimsel döneme karşı çok sert eleştiriler yapılmış ve bu dönemin sadece teoriye odaklanıp kuramsal yapıda kalması bir eksiklik olarak görülmüştür. Bu amaçla Eğitim Yönetimi Ulusal Mükemmellik Komisyonu (NCEE) tarafından meslekte yapılan yanlışlara ilişkin raporlar hazırlanmış ve Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Heyeti (NPBEA) oluşturulmuştur. Bu heyet eğitim yönetimi alanında uygulanacak programların yol haritasını çizmiştir. Diyalektik dönem, kuram dönemi sonrası modern dünya için çeşitli öngörülerde bulunmuştur. Yöneticilik, yerini liderliğe bırakmış ve alanın zaman ve mekânla olan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak insanı ön plana çıkaran bir anlayış ortaya çıkmaya başlamıştır (Balcı, 2008, s.188-189).

ABD’de eğitimin örgütlenmesi ve işleyişinde federal hükümet ana sorumluluğa sahiptir. Fakat federal hükümetin rolü yasal mevzuattan ziyade maddi kaynaklara dayanır. Yani merkezi hükümet, parasal kaynakları bir ödül gibi kullanarak eğitim yönetime ve yöneticilere destek olur. ABD’de eğitim yöneticisi olabilmek için lisansüstü eğitim almış olma şartı vardır. Bu uygulama, iyi öğretmenler iyi bir eğitim yöneticisi olamayabilir anlayışı şeklinde yorumlanabilir. Ancak okullarda yöneticilik yapabilmek için belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak ve sonrasında alınacak lisansüstü eğitim şarttır (Şimşek, 2004, s. 4-5).

Son yıllarda ABD’de eğitim yöneticileri yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve alana ait birtakım standartlar oluşturma adına çalışmalar mevcuttur. Bu amaçla kurulmuş birçok örgüt mevcut olup bu örgütler gerek hizmet içi, gerekse sertifikaya dönük olarak çeşitli programlar düzenlenmesine öncülük etmektedirler (Şişman ve Turan, 2002, s. 4-5). Günümüzde ABD’de okul müdürleri Üniversiteler ve Müdür Yetiştirme Özel Programları olmak üzere iki farklı kurum tarafından yetiştirilmektedir. Müdür adayları eğitim sırasında okullara gidip gerçek ortamda ortaya çıkan problemlerin çözümleri için pratik yapmak zorundadırlar. Aslında teori ve kuramla, pratik uygulama bir arada işlenir (Korkmaz, 2005, s.243).

2.5. Avrupa’da Eğitim Yönetimi

Avrupa’nın birçok ülke ve şehrinde (Leipzig, Berlin, Münih, Tübingen, Hamburg, Çekoslovakya, Macaristan, Belçika, Romanya ve Hollanda... gibi), 1900’lü yılların başından itibaren eğitime ilişkin çalışmalar yapmak üzere muhtelif Pedagoji laboratuvarları ve enstitüler kurulmuştur. Birinci Dünya Savaşı’na kadar süren bu çalışmalar, genelde deneysel yöntemler içermektedir ve eğitimin kurumsal kimliğini kazandıran örgüt ve yapıların ortaya çıkmasıyla neticelenmiştir (Balcı, 2008, s.190).

Daha sonraları özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası süreçte birçok üniversite ve enstitü bünyesinde eğitim ve yönetim alanında yapılan çalışmalar ivme kazanmış ve bilimsel yaklaşım ön plana çıkmıştır. 1980 sonrası dönemde ise eğitim bilimleri alanında hızlı ilerlemeler kaydedilmiş ve alanın etkileşime ve topluma açık bir alan olması nedeniyle çok disiplinli olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecine girilmiştir (Balcı, 2008, s.190).

Küreselleşme etkileşiminin en çok Avrupa ülkelerinde hissedildiği aşîkârdır. Özellikle Avrupa Birliği ülkeleri Erasmus ve benzeri öğrenci değişim programlarıyla ortak bir eğitim sistemine doğru yol almaktadırlar (Çelik, 1995, s.557). Avrupalı eğitim yöneticileri açısından temel sorun, sahip oldukları eğitim sistemlerini diğer ülkelere açarak, uygulamaları zenginleştirmek ve okulları ortak bir vizyona sokabilmektir (Tekin, 2015). Sanayileşme sürecinde belli bir çığaya ulaşan ve bilgi toplumu olmayı başaramamış Avrupa ülkelerinin kazandıkları küresel ivme şüphesiz ki eğitim sistemlerine de yansımıştır. Eğitim sistemlerinin adaptasyonu ise temel olarak eğitim yönetimi alanına ve bu görevde bulunan idarecilerin tutum, davranış ve yetkinliğine bağlıdır (Çelik, 1995, s.557).

İtalya, Fransa, İsveç ve Danimarka gibi ülkelerde eğitim yöneticisi yetiştirme süreci belirli standartlar ve bir sistematik içinde yürütölmektedir. Bu ülkelerde okul yöneticiliğine atanan kişiler ülkelere göre 20 günden üç aya kadar değişen süreler boyunca hizmet içi eğitime tabi tutulurlar. (Çelik, 1995, s.558-559). 1992 yılında imzalanan Maastricht Anlaşması, Avrupa ülkelerinin eğitim sisteminin temel taşı niteliğindedir. Anlaşma; topluluk üyesi ülkelerin eğitim kalitesinin yükseltilmesi, üye ülkeler arası işbirliğinin artırılması, üye ülkeler arası dil ve kültür yapısının, mevcut

duruma saygı duyularak, geliştirilmesi temeline dayanmaktadır. Birçok program, üye ülkelerin öğretmen ve öğrencilerinin daha kolay dolaşım ve seyahatine imkân vermektedir (Çelik, 1995, s.558-559; Tekin, 2015).

Avrupa’da geniş bir alanda iletişimi sağlayabilmek amacıyla ilköğretim düzeyinde yabancı dil öğretimi zorunlu hale getirilmiştir. İlerleyen zaman dilimi içinde ideal bir Avrupalı gencin üç dil bilme zorunluluğu ortaya çıkacaktır (Tekin, 2015). Sosyal, politik, kültürel ve ekonomik olarak oldukça karmaşık olan Avrupa’da ortak bir yönetim şekli oluşturmak kolay değildir. Burada görev alacak yöneticiler çok yönlü olmalı, farklı bakış açılarına ve geniş bir bilgi birikimine sahip olmaları gereklidir (Çelik, 1995, s.558-559).

Ortak amaçlara ve hedeflere odaklanan Avrupalı yöneticilerin, teknik ve yönetsel yeterlilikler yönüyle iyi bir eğitimden geçmiş olmaları gerekmektedir. Toplumlar, kültürel farklılıkları kabullenme ve saygı duyma konusunda demokratik bir düşünce yapısına yatkın olmalıdırlar. Ancak bu sayede ortak bir Avrupa kimliği oluşturma çabası başarılabilir (Tekin, 2015). Avrupa günümüzde iki farklı durumla karşı karşıyadır. Ya entegrasyonu sağlayarak en iyi sistemi kuracak ya da eğitim sistemlerini tek tip bir hale getirerek en kötü sistemin doğmasına sebep olacaktır (Çelik, 1995, s. 559-561).

Avrupa ülkelerinde okul yöneticilerinin atanmasında üç farklı yaklaşım mevcuttur. Birincisi seçimle atama; İspanya ve Portekiz gibi ülkelerde küçük farklarla uygulanan bu sisteme göre yöneticiler, öğretmenlerin seçimine göre atanmaktadırlar. İkincisi yerel atama; Almanya, Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi ülkelerde farklı tarzlarda uygulanmaktadır. Okul yöneticileri yerel otoriteler tarafından atanmaktadırlar. Üçüncüsü ise merkezi yönetim tarafında atamadır; Fransa, İtalya, Belçika, Lüksemburg ve Yunanistan’da uygulanmaktadır. Merkezi hükümet tarafından uygulanan sınavla okul yöneticisi atanır, bazen sözlü sınavda uygulanır (Tekin, 2015; Çelik, 1995, s. 559-562). Avrupa ülkelerinde eğitim yönetimi alanındaki farklılıklar, ülkelerin yönetim şekilleri, idari yapıları, ekonomik yapısı, dini inanışları ve kültürden hem etkilenmiş hem de bunları etkileyerek ülkelere göre farklı bir yapıda karşımıza çıkmaktadır (Tekin, 2015).

Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirmek için genellikle kıdemli öğretmenler seçilir. Örneğin İtalya’da beş yıl, Almanya’da ise yedi yıl başarılı öğretmenlik yapma şartı mevcuttur (Tekin, 2015).

2.6. İngiltere’de Eğitim Yönetimi

Her ne kadar İngiltere bir Avrupa ülkesi olsa da diğer alanlarda olduğu gibi eğitim sistemi ve eğitim yönetimi anlayışıyla da birçok Avrupa ülkesinden farklı yaklaşımlara sahiptir. Bundan dolayı farklı bir başlık altında incelenmesi faydalı olacaktır.

Öğretmenlikle ilgili hiçbir eğitim görmeyen bir kişinin eğitim yöneticiliği yapabilmesinin tek örneği İngiltere’dir (Tekin, 2015). İngiltere’de bir işletme şefi, deneyimli bir endüstri mühendisi veya bir danışma kurulu üyesi okullarda yöneticilik yapabilir (Tekin 2015; Çelik, 1995, s. 562–563). Geleneksel İngiliz yaklaşımı kültüre, tecrübeye ve kıdeme önem verdiğinden okul geliştirme ve etkili yönetim adına tecrübeli okul müdürlerinden yararlanılması önemsenmektedir (Hall, 2007 akt. Şıman ve Turan, 2002, s.10).

İngiltere’deki yaklaşıma göre okulda bir değişim olacaksa bunda temel etken ve aktörün okul müdürü olması gerektiği görüşüdür. Buna karşın 1980 öncesi dönemde okul müdürlerine verilen aşırı yetki ve özerkliğin farklı okul ortamı ve kültürlerinin oluşmasına sebep olduğu varsayılarak bunun toplumsal barışa zarar verdiği ve anarşinin ortaya çıkmasına sebep olduğu vurgulanmıştır. Bunların önlenmesi ve kontrol altında tutulabilmesi adına eğitimde bütünlüğün sağlanmasının gerektiği belirtilmiştir (Şışman ve Turan, 2002, s.10).

1980’de iktidara gelen Margaret Thatcher; ilk olarak dağınık eğitim sisteminin, nesli çağın ihtiyaç duyduğu bir şekilde eğitemediğini ifade ederek merkezi otoritenin eğitim alanındaki kontrol ve etkisini artırmıştır. Bunun yanında birçok alanda detaylı standartlar geliştirilmiş ve hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda okulların öğrenci sayısına göre finansman alması sağlanmıştır. Bu rekabetçi ortam öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına daha fazla cevap veren okulların daha fazla talep görmesi ve böylece daha fazla maddi kaynak alması mantığına dayanır (Şimşek, 2004, s. 6).

İngiltere’de okul yöneticileri birer işletmeci olarak, okullar ise birer öz-yönetim birimleri olarak değerlendirilmektedir. Günümüz İngiltere’sinde okul yöneticisi yetiştirme süreci bir sistem ve belirli standartlara göre yapılmaktadır. Okul yöneticiliği yapmak isteyen öğretmenler *Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri*’ni taşımak zorundadırlar. Adayların bu yeterliklere sahip olup olmadıklarını belirlemek için sınavlar yapılır ve eksiği olanlar bölgesel eğitim merkezlerinde veya açık üniversiteler tarafından eğitime alınırlar. *Fakat Stratejik Liderlik ve Sorumluluk* modülü her aday için zorunlu bir eğitimidir. Ayrıca, mevcut okul yöneticileri farklı sanayi ve ticaret kuruluşlarındaki yöneticilerle beraber çalışmak zorundadırlar (Şimşek, 2004, s. 6; Korkmaz, 2005, s. 243-244).

2.7. Singapur’da Eğitim Yönetimi

Singapur, başarılı bir eğitim sistemine sahip ve bulunduğu bölge itibariyle okuryazarlık oranı bir hayli yüksek olan (%95) bir ada ülkesidir. Uluslararası birçok kuruluş tarafından denetlenen ve değerlendirilen eğitim sisteminin rakiplerine göre birçok yönden üstün olduğu kabul edilmiştir. Singapur, McKinsey tarafından 2010 yılında yapılan bir araştırmada incelenen ülkeler arasında “Dünyanın En İyi Performans Gösteren Eğitim Sistemi” olarak seçilmiştir. 1985’lerde ortalama bir sisteme sahip olan ülke yapılan reformlarla birlikte 2010 sonunda mükemmel bir hale gelmiştir (Bakioğlu ve Göçmen, 2013, s.131).

Ülkedeki eğitim sistemi ve okul yöneticisi yetiştirme süreci birçok yönden Amerika’daki sistemi andırmaktadır. Okullarda müdür yardımcısı olarak görev yapan kişiler arasında yönetici adayları belirlenir. Seçilen adaylar Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından birlikte yürütülen Eğitim Yönetimi alanında eğitimlerini başarıyla tamamlayıp diploma almak zorundadırlar. Tam gün olarak devam eden bir senelik eğitim boyunca adaylar okullarda iki kez, her biri dört hafta süren, uygulama yaparlar ve eğitimleri boyunca adayların maaşları tam olarak ödenir. Program içeriğinde liderlik ve program geliştirme derslerinin yanında işletme ve yönetim dersi de mevcuttur. Bu yöntem 1984 yılından itibaren Singapur’da başarıyla uygulanmaktadır (Şimşek, 2004, s.8).

Okul müdürleri program içeriği; yönetim, liderlik ve müfredat gibi derslerden oluşan eğitim yönetimi diploma kursuna katılmak zorundadırlar. Müdür yardımcıları deneyimli müdürlerin yanında uygulamaya katılırlar ve bu iş için vasıflı müdürlerin nezaretinde iyi yönetilen örnek okullar seçilir (Korkmaz, 2005, s.243). Bu yönüyle müdür yardımcıları işbaşında eğitim almaktadır, denilebilir.

2.8. Japonya’da Eğitim Yönetimi

127 milyonu aşan nüfusu, özellikle teknolojik alanlardaki gelişmişliği ve Uluslararası ğrenci Değerlendirme Programı (PISA) testlerindeki başarısı dolayısıyla Japonya eğitim sistemi araştırmacılar aok cazip gelmektedir. Japonya’da her ne kadar merkezi görevlendirme ve yönetmelikler bulunsa da okullar kendi yönetimlerinde birçok yönden serbesttirler. Öyle ki okuldaki kararların çoğu akademik ve yardımcı personelin katılımıyla yapılan düzenli iştişare toplantılarında alınır (Ichikawa, 1991, Saito, 2010 akt. Bakioğlu ve Gökmen, 2013, s.243-247).

Japonya’nın merkeziyetçi bir eğitim yönetimi sistemi olduğu ifade edilmesine rağmen aslında ülkedeki yerel yönetim sistemleri II. Dünya Savaşı ncesi oluşturulmuştur. Japonya’da eğitim yönetimi zorunlu eğitim, orta eğitim ve yükseköğretim kademeleri için farklı uygulanmaktadır. şöyle ki; zorunlu eğitim ülkede dokuz sene olarak uygulanmaktadır ve zorunlu eğitim yapan okulların yönetimleri yerel yöneticiler ve belediyelerin sorumluluğundadır. Orta ğretim kurumlarının yönetimleri eyalet valilerinin sorumluluğundadır. Yükseköğretimde ise sorumluluk ulusal merkezi ynetimdedir (Saito, 2012 s.1).

Japonya’nın savaş öncesi dönemde oldukça etkili bir eğitim yönetimi sistemi kurduğu söylenebilir. Bu dönemde eğitim sisteminin merkeziyetçi yapıdan uzak bir yapıya büründürülmesi, eğitim reformunun temel ve öncelikli meselesi olarak görülmüştür. Buradaki temel düşünceler; Japonya Milli Eğitim Bakanlığı (MEXT)’in etkisinin azaltılması ve yerel yönetimlerin ABD eğitim yönetimi sistemi temel alınarak geliştirilmesidir. Günümüz Japonya eğitim yönetimi sistemi, ABD yönetim sisteminin uyarlanıp geliştirilmesiyle oluşturulmuş ve büyük ölçüde başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Saito, 2012 s.1).

2.8.1. Japonya Ulusal Eğitim Yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı (MEXT)

Japonya’da Ulusal Eğitim Yönetimi’nde temel politika belirleyen yetkili otorite Milli Eğitim Bakanlığı (MEXT) olup, eğitimle ilgili genelde planlama ve projelendirme aşamasında rol alır. Ulusal yönetim, eğitim faaliyetlerinin finansal kısmını oluşturan bina yapımı, personel maaşları, yaşam boyu öğrenme faaliyetleri, kültürel ve sportif faaliyetleri desteklemek ve yürütmekle sorumludur (Bakioğlu ve Gökmen, 2013, s 248).

2.8.2. Japonya Eyalet Eğitim Kurulu

Japonya’da 47 adet eyalet mevcut olup bu eyaletlerde beş kişilik bir heyetten oluşan İl Eğitim Yönetim Kurulu bulunmaktadır. Kurul üyeleri, dört yıllığına Vali tarafından il genel meclisinin onayı ile atanır. Kurul her ilçe için, bir eğitim müfettişi belirler ve bu müfettiş bölgedeki eğitim faaliyetlerinin ve politikasının yerinde uygulanıp uygulanmadığını denetler (Bakioğlu ve Gökmen, 2013, s 248).

2.8.3. Japonya İlçe Eğitim Kurulu

Japonya’da ilçelerde de ildekine benzer beş kişilik İlçe Eğitim Yönetim Kurulu oluşturulmuştur. Bu üyeler, belediye başkanı tarafından ilçe belediye meclisinin onayı ile dört yıllığına atanır. Kurul, kendi içinden birisini İlçe Eğitim Müfettişi olarak belirler, bu müfettiş ilçedeki eğitim faaliyetlerinin ve politikasının yerinde uygulanıp uygulanmadığını denetler (Bakioğlu ve Gökmen, 2013, s 248).

2.9. Çin’de (Şangay) Eğitim Yönetimi

Yaklaşık 1,5 milyarlık nüfusu, 5000 yıllık mazisi ve sahip olduğu ekonomik ve teknolojik güç ile dünyada kendisinden birçok konuda söz ettiren Çin Halk Cumhuriyeti’nin eğitim sistemi ve eğitim yönetimine yaklaşımı şüphesiz ki önemli ve bilimsel açıdan değerlidir. Çin Eğitim Bakanlığı, 1949 yılında tamamen merkezi bir yapıda kurulmuştur. Ülkenin o zamanki stratejik ortağı Sovyetler Birliği’nin sistemine yakın bir şekilde yapılandırılmıştır. Bakanlık 1966 öncesi dönemde üç defa yeniden yapılandırılmış, 1966’da Mao Zedong taraftarlarınca gerçekleştirilen ve “Kültür

Devrimi” olarak bilinen ve yaklaşık 10 yıl süren dönem sonrasında lağvedilmiştir. 1975 yılında ülkedeki politik durumun büyük oranda düzelmesiyle bakanlık tekrar kurulmuş, faaliyetlerine 1985’e kadar devam etmiştir. 1985’te ise Ülke Eğitim Komisyonu (State Education Commision - SEC) kurularak ülkedeki eğitimle ilgili en yetkili merci olarak kabul edilmiştir. 1998 yılındaki yeniden yapılandırma sürecinde Eğitim Bakanlığı tekrar kurulmuştur (Wikipedia, 2015 ve StateUniversity, 2015).

Çin eğitim sisteminde devlet, en büyük yatırım sahibi veya garantördür. Mevcut yönetim şeklinde yerel hükümetler zorunlu eğitimde önemli bir aktörken, yükseköğretim genel olarak eyalet ve merkezi yönetim etkisindedir. Mesleki ve yetişkin eğitiminde ise endüstriyel şirketler başta olmak üzere çeşitli sivil organizasyonlar, iş çevreleri ve halk örgütleri önemli bir rol oynamaktadır (Edu.cn, 2015).

Eğitim Bakanlığı ülkedeki eğitim ile ilgili reform ve gelişmelerle ilgili strateji, politika ve planların hazırlanmasından sorumlu yapıdır. Tüm yasal düzenlemeler ve yönetmelikler kurum tarafından taslak olarak hazırlanıp meclis onayından sonra bakanlıkça uygulanmaktadır (MOE, 2015).

Merkezi Eğitim Bakanlığı’na bağlı her eyalette ve her belediyede eğitim komisyonları mevcuttur. Bu komisyonlar bağlı oldukları eyalet ve belediyelere hizmet vermekle yükümlü olup Merkezi Bakanlığa bağlı olarak çalışırlar. Eyalet ve Belediye birimleri, temel çerçevede Merkezi Bakanlığa bağlı olmakla birlikte bulundukları bölgenin koşullarına göre kendi kararlarını alıp gerektiğinde kendi müfredatlarını oluşturabilmektedirler. Örneğin Şangay Belediyesi, seçmeli ders olarak etütlere yer ayırırken Pekin Belediyesi sanatsal derslere ağırlık vermektedir. Çin Eğitim Sistemi, dünyadaki başarılı eğitim sistemlerinden etkilenmiş ve bunlara kendi sistemi içinde yer vermiştir. Çin’de öğretim altı yıllık ilkökul ve altı yıllık iki kademeli (3+3) ortaöğretim olmak üzere 12 yıldır (Bakioğlu ve Özcan, 2013, s.1-10).

II: TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİMİNİN BİLİMLEŞME SÜRECİ VE GEÇMİŞİ

Türkiye’de Eğitim Yönetimi alanında ilk çalışmalar 1926 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde açılan Orta Muallim Mektebi ve Gazi Terbiye Enstitüsü tarafından başlatılmıştır. Enstitü tarafından Pedagoji bölümünde müfettiş yetiştirme programları ve öğretmenlik alan bilgisi dersleri açılmıştır. Meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olma kabiliyeti bulunan ilkokul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınava alınmışlar ve başarılı olan adaylar eğitime alınmıştır. Bu bölümde eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilerek eğitim yöneticiliğine hazırlanmaları sağlanmıştır. Bu uygulama 1982 yılına kadar devam etmiş ve bu okulda yöneticilik alanıyla ilgili dersler gören birçok kişi geçmişten günümüze kadar eğitim alanında farklı kadrolarda yönetici olarak istihdam edilmişlerdir (Balcı, 2008, s.194; Özdemir, 2013, s.1-3). Dönem itibariyle Bakanlık Merkez ve Taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların büyük çoğunluğunun Pedagoji bölümü mezunlarından oluşmaktaydı. Belli bir süre sonra bu oran değişmiş; yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihler almıştır (Tekişik, 1993 akt. Recepoğlu ve Kılınç, 2014, s.1822).

Türkiye’de çoğunlukla kullanılan yönetici yetiştirme pratiklerinin başında “Çıraklık Modeli” gelir. Bu model; Fransız, İtalyan, İsveç ve Danimarka modellerine benzemektedir. Bu model, merkezîyetçi yönetim anlayışını benimser ve okul yöneticisi merkezî yönetimin okuldaki memuru statüsündedir. Türkiye’de eğitim yönetimi bir çalışma sahası olarak üniversitelerde 1996’ların sonlarında ancak yer bulmuştur. Ve diğer birçok ülkede olduğu gibi ekseriyeti kuram ağırlıklı bir yapıda çalışmalara başlamıştır (Şimşek, 2004, s.3).

Birkaç üniversite de yer alan eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik lisans programları, 1990’lı yıllardaki yeniden yapılandırma çalışmaları sonucu kapatılmış ve bunların yerine eğitim enstitülerince tezli ve tezsiz yüksek lisans programları açılmaya başlanmıştır (Şişman ve Turan, 2002, s.10). Lisans programlarının kapatılması akademik camiada tartışma konusu olmuştur, bazı akademisyenler kapatılmasını desteklerken bir kısmı ise şiddetle eleştirmiştir. (Işık, 2003, s.207).

Bu alanda başka bir uygulama ise tezsiz yüksek lisans programlarıdır. Program içerikleri ve yapısı incelendiğinde tezsiz yüksek lisans programlarının okul idarecisi yetiştirme konusunda tezli yüksek lisans programlarına nispeten daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu programlar genel itibariyle MEB Merkez ve Taşra Teşkilatında görevli personelin eğitimine dönük uygulanmaktadır ve biraz geliştirilerek okul müdürlerini yetiştirme amaçlı uygulanabilir. Doktora programları ele alındığında ise bu programların daha çok üniversitelere akademisyen yetiştirme amaçlı olduğu ve okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik bir işlevinin ve mevcut şartlar itibariyle çokta uygun olmadığı görülmektedir (Işık, 2003, s.207).

Türkiye’de okullar 12 yıllık zorunlu eğitim vermektedir. Okullardaki öğrenci sayısındaki artışa paralel olarak, teknolojik gelişmeler ve modern dünyanın getirdiği akımla birlikte devletin ve ailelerin eğitime ayırdığı maddi kaynaklar artmış, dolayısıyla bu kaynak ve imkânların verimli kullanılması gerekliliği her geçen gün daha fazla hissedilmiştir. Bu durum doğal olarak yöneticilerin ve yönetsel süreçteki yeterliklerin daha üst seviyeye çıkarılması gerekliliğini doğurmuştur (Gökçe, 2004, s.217-218).

Okullarda branş öğretmeni ve sınıf öğretmeni olmak üzere öğretmenler görev yapmaktadır. Türkiye’de ilk kez 1993’te Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama Yönetmeliği esas alınarak ilköğretim okulu müdürlüklerine branş öğretmenleri atanmaya başlanmıştır. Fakat daha sonraları yöneticilik hakkı sınıf öğretmenlerine de tanınarak bu ayrım giderilmiştir (Gökçe, 2004, s.217-218). Bu yönetmeliğe göre okul yöneticisi ve şube müdürü adayları uygulanan merkezi sınavla seçilmekte; Bakanlık veya üniversiteler tarafından hazırlanan yetiştirme kurslarına katılmakta ve kurs sonrası yapılan merkezi sınavda başarılı olmak şartıyla yönetici olarak atanmaya hak kazanmaktaydılar. Bu uygulama, geliştirilmesi gerekliliğinin ifade edilmesinin yanında, olumlu ve objektif olarak kabul edilmiştir (Şişman ve Turan, 2002, s.11).

Milli Eğitim Bakanlığınca 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı son yönetmeliğe göre yöneticilik alanında lisansüstü eğitim görmüş olmak, yönetici olarak görevlendirilmede adaylara ekstra puan getirmektedir (Resmi Gazete, 2015). Bu durum yönetici adaylarına nispeten bir avantaj getirmesine rağmen, ön değerlendirmede elde edilen sayısal birkaç puanlık fazlalığın, gerek sözlü sınavlarda gerekse mülakatlarda bir

artısı ya da avantaj sağlayan yönü bulunmamaktadır. Bu olgu Eğitim Yönetimi alanında ki mevcut lisansüstü programların tercih edilebilirliğini düşük seviyelerde kalmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca gerek ulaşım ve gerekse zaman yönüyle öğretmenlerin ve idarecilerin bu programlara düzenli bir şekilde devam etmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Bunun yanında uygulamadaki mevcut programların dünyadaki gelişme ve temayüllere paralel olarak, yaşanan dijital ve küresel çağda yeniden ele alınıp gözden geçirilmesi ve ekseriyet itibarıyla yeniden yapılandırılması gerekli görülmektedir (Şişman ve Turan, 2002, s.10).

Etkili okul yöneticileri yetiştirme adına diğer bir uygulama hizmet içi eğitim programlarıdır. Bu programlar genel itibarıyla mevcut yöneticilerin bilgilerini ve yeterlikleri geliştirmek adına düzenlenmektedir. Bu programların uygulamada yöneticilere katkı sağladığı yapılan çalışmalarda görülmektedir. Ancak hizmet içi programlar hizmet öncesi yetiştirme programlarının hiçbir şekilde alternatifi olamayacağı, kaçınılmaz bir gerçektir (Işık, 2003, s.207).

2.10. Yöneticilik Formasyonu Kazandırma Kursları:

Yönetici yetiştirme sisteminin başarılı olması, eğitimin en alt kademedeki okul yöneticilerinden, en üst kademedeki bakanlık yöneticilerine kadar her bireyin yönetim alanında kuram ve uygulama pratiğine dayanan vasıflarla yetiştirilmesine bağlıdır (Kayıkçı, 2015). Ülkemizde yöneticilik öncesi herhangi bir eğitim olmadığı için bu boşluk, yani yöneticilerin yetiştirilmesi işi, düzenlenen hizmet içi programlar aracılığıyla yapılmaktadır. Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirmeleri ilgili yönetmelik çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Valiliklerce yeni görevlendirilen ve halen okul müdürlüğü görevini sürdüren yöneticilerin yürüttükleri görevlerde başarılı olmaları, vizyoner bakış geliştirebilmeleri, değişim ve gelişmeleri takip edebilmeleri, kişisel ve mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri bakımından hizmetiçi eğitimlerin önemli rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda, Bakanlık personelinin hizmetiçi eğitim ihtiyacını karşılayacak programlarla ilgili çalışmaları titizlikle sürdürmekte olup,

yapılan çalışmaların bir parçası olarak eğitim kurumu müdürlerine yönelik "yöneticilik formasyonu" kazandırmayı amaçlayan üç aşamalı hizmetiçi eğitim programı hazırlanmıştır. Mahalli olarak düzenlenmesi planlanan bu eğitimlere göreve ilk defa başlayan müdürlerden başlanarak tüm okul müdürlerinin katılması hedeflenmektedir (Bingöl MEM, 2015).

Yukarıda belirtildiği gibi yetiştirme kursları mahalli idareler yani Valilikler ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından düzenlenmektedir. Kurslar bazı şehirlerde (Bingöl MEM, 2015) üç haftayı bulan 90 saatlik bir eğitim şeklinde olurken bazı şehirlerde (Kütahya, MEM, 2015) ise üç gün sürmüştür. Kurslarda genel olarak “Protokol Kuralları, Eğitimde Performans Yönetimi, Eğitim Kurumunun İşleyişi, Kurum Kültürü, İletişim ve Okul Çevre İlişkileri, Çatışma ve Stres Yönetimi, Proje Yönetimi, Okul Yöneticiliği, Vizyon ve Strateji Geliştirme, Okul Kültürü ve Örgütsel Davranış, Öğretim Liderliği, Eğitimde Kalite Yönetimi” konuları üzerinde durulmuştur. Yöneticilerin işbaşında eğitimi önemlidir fakat adı geçen kursların verimi ve içeriği başlı başına bir çalışma konusu olduğundan ayrıyeten incelenmesi gerekmektedir.

2.11. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

1952 yılında Birleşmiş Milletler ile Türkiye arasında imzalanan teknik yardım anlaşması çerçevesinde bir Kamu Yönetimi Enstitüsü olarak kurulan Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programları başlatmıştır. Genelde eğitim dışı kamu görevlilerine hizmet veren bu kurumun yöneticilik alanında altyapı oluşturması ve temel bilgileri kazandırması adına önemli işlevleri olduğu söylenebilir. Ayrıca Enstitü’nün 1979 – 1980 öğretim yılından itibaren Eğitim Yönetiminde Uzmanlık Programı başlatması Eğitim Yönetimi alanına katkı sağlamıştır (Kaya, 1979; akt. Balcı, 2008. s.194).

TODAİE, kamu yönetimine yönelik olarak eğitim, araştırma ve yayın faaliyetleri ile yalnızca teorik bilginin verildiği bir akademik birim değil, aynı zamanda bürokrasinin deneyim paylaşım merkezidir. Enstitü’nün yürüttüğü yüksek lisans programları, Avrupa Kamu Yönetimi Akreditasyon Birliği tarafından akredite edilen Türkiye’deki tek yüksek lisans programıdır (TODAİ, 2015).

2.12. Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi (MEHTAP) Raporu

Bakanlar Kurulu’nun, 13 Şubat 1962 tarihli kararıyla kurulan Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi (MEHTAP)’nin amacı aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

Türkiye Merkezi Hükümet Teşkilatı’na dâhil bakanlık, daire ve müesseseler arasında merkezi hükümet görevlerinin dağılışı tarzını tespit etmek ve bu dağılışı anme hizmetlerin, en verimli tarzda ifasına imkân verip vermediğini inceleyerek bu hususta teklif ve tavsiyelerde bulunmaktır (MEHTAP Yön. Kur. Raporu, 1966, s.8).

Mehtap raporu, idare reformlarının ele alındığı ilk rapor olarak kabul edilebilir. Bu rapor kendisinden sonra yapılan araştırma ve incelemeleri birçok yönden etkilemiştir. Rapor sadece yazıldığı döneme değil, sonraki dönemlere ait öngörüler içeren bir çalışmadır. Sadece merkezi idareyi ele alması bakımından ilk çalışma olmuştur. Bu çalışmayı müteakip yapılan çalışmalar ya bu rapordan esinlenmiş ya da bu rapora tepki olarak alternatif oluşturmıştır. Mehtap raporu iyi bir çalışma ürünüdür ve zamanın mevcut durumunun ötesine tavsiyeler sunmuştur ancak uygulamada istenen sonuçlar elde edilememiştir. Raporun öngördüğü bazı uygulamalar günümüzde yeni uygulamaya geçmiş veya uygulanması hala tartışılmaktadır (Sevinç, s.737). Bu rapor bürokratların, konu uzmanlarının ve bilginlerin geçmiş tecrübelerinden oluşan bulguların sınıflandırılıp yorumlanmasıdır ve sektörel olarak ileriye matuf tavsiyeler içeren, mantıksal yönden gayet güçlü tutarlılığı olan bir araştırmadır (Dinçer ve Ersoy, 1974. s.3, akt. Sevinç s.737).

Hazırlanan raporda Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi hususunda görüşler belirtmiştir. Raporda kısaca okullarda yönetici kadrolarının öğretmenler tarafından doldurulduğu, fakat öğretmenlerin yönetim, eğitim politikası, eğitim ekonomisi gibi konularda genel kültür seviyesinde dahi bir eğitim almadan geçtikleri idarecilik kadrolarında bir takım sıkıntılar yaşadıkları belirtilmiş ve MEB’in yönetici yetiştiren eğitim bölümleri açması istenmiştir (Balcı, 2008, s 194-195).

Raporda yer alan aşağıdaki ifadelere bakıldığında o günlerden bugüne eğitim yöneticiliği adına çok da bir şeyin değişmediği görülecektir.

“Özellikle yönetim mevkileri için eleman yetiştiren kurumlar mevcut değildir. Okul veya üniversiteden mezun olan gençler doğrudan

doğruya hizmete alınmakta ve üst mevkiler alt kadrodakilerin terfi ettirilmesi suretiyle doldurulmaktadır. Böylece idari mevkiler için lüzumlu bilgi ve maharetin hizmet sırasında kazanılması gerekmektedir. Bazı teşekküllerde, bu boşluğun hizmet içi eğitim programlarıyla giderilmesine çalışılmaktadır.” (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 83 akt. Karagözoğlu, 2013, s.83).

Raporda ayrıca eğitim fakültelerinde eğitim yöneticisi yetiştirmenin neden gerekli olduğu ve bunun nasıl yapılacağı izah edilmektedir. İhtiyaç ve tavsiyeler başlıkları altında kurumlara yöneticilerin yetiştirilmesi gerekliliği belirtilmektedir (Karagözoğlu, 2013, s.102). Daha sonraları Yedinci Milli Eğitim Şura’sı ve MEHTAP raporları doğrultusunda 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1966 yılında ise Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümü açılmıştır (Balcı, 2008, s 194-195; Kaya, 1984, s. 246).

2.13. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Bakanlıkça ihtiyaç duyulan kadrolara yönetici yetiştirme adına MEHTAP raporu ve Yedinci Milli Eğitim Şura’sı tavsiyesi üzerine Ankara Üniversitesi Senatosu tarafından alınan bir kararla 31.03.1964 tarihinde Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi kurulmuş ve 1965 – 1966 eğitim öğretim yılı itibariyle öğrenci alımına başlamıştır (Balcı, 2008, s.195).

Fakülte, Türkiye’de kurulan ilk eğitim fakültesi olması yönüyle önemlidir. Fakülte kuruluşunun temel amaçlarından biri olan ülkede eğitim bilimleri alanında gereksinim duyulan uzmanları yetiştirme işlevini, 1980’li yıllara kadar tek başına yerine getirmiştir (Ankara, 2015a).

Balcı (2008, s. 195-196)’ya göre fakültenin başlıca amaçları:

1. Eğitim sorunlarının bilimsel temelde çözülmesi ve Türk Milli Eğitim Politikasının oluşmasına ve ilerlemesine katkı sağlamak,
2. Öğretmenlik alanında sertifika vermek,
3. Öğretmen okullarında meslek derslerini verecek eğitim uzmanlarını yetiştirmek,
4. Öğretmen ve yöneticilerin kendi alanlarında hizmet içi eğitim ve zaman içinde değişen anlayış ve tutumlara göre geliştirilmelerini sağlamak,

5. Eğitim bilimleri alanında ihtiyaç duyulan çeşitli uzmanlık ve ihtisas gerektiren personel yetiştirmektir.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ile 1965 yılından itibaren başlayan Eğitim Bilimleri ile Eğitim Yönetimi ve Planlaması Lisans Programları 1990'lı yıllara kadar devam etmiştir (Işık, 2003, s. 206-207). Fakülte, bu ihtiyaçları ve amaçları karşılamak üzere zaman içinde hem lisans düzeyinde hem de lisansüstü düzeyde farklı bölümler açmıştır. Fakülte bünyesinde 2015-2016 eğitim öğretim yılı itibariyle 12 bölüm ve 26 anabilim dalı mevcuttur (Ankara, 2015b).

2.14. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı

1966 yılında Hacettepe Üniversitesi bünyesinde Eğitim Bölümü olarak kurulan anabilim dalı 1982 yılında Eğitim Fakültesi, daha sonraları ise Eğitim Bilimleri Fakültesi adı altında faaliyetlerine devam etmiştir.

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nın amacı; okullara, Milli Eğitim Bakanlığı ve diğer kurumlara yönetici, denetçi yetiştirmek; üniversitelerin ilgili bölümlerine öğretim elemanı yetiştirmek; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda çalışan öğretmen, yönetici ve denetçilerin mesleki yeterliklerini yükseltmek, okul yöneticiliği ve eğitim denetçiliği alanında uzman yetiştirmektir (Hacettepe, 2015).

Balcı (2008, s.196-197)'ya göre; bölüm Türkiye'de eğitim yönetimi alanında liderlik vazifesini sürdürmektedir. Son dönemlerde diğer eğitim fakültelerinden gönderilen araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde bir lisansüstü eğitim birimi olarak hizmetini devam ettirmektedir. Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme sürecinin, bu fakültenin 1965 yılında öğretime başlamasıyla başladığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

2.15. Okul Yöneticisinin Görevleri ve Sahip Olması Gereken Vasıflar

Günümüzde okulların öğrenci ve öğretmen sayıları artmış, toplumun okullardan beklentileri değişmiş, zorunlu eğitim süresinin artması ile farklı yaş grupları aynı ortamda yer almış, devletin ve ailelerin eğitime ayırdığı parasal ve diğer maddi

kaynakların sağlanması ve kullanılmasına ilişkin görüş ve anlayışlar değişmiştir. Bu durum yönetsel yeterliklerin farklılaşmasına ve çeşitlenmesine yol açmıştır (Gökçe, 2004, s.217). Okul müdürleri, okuldaki değişme sürecinin baş aktörlerinden biridir. Müdürler günden güne daha fazla artan beklentiler ve daralan kaynaklar arasında kararlar almaya zorlanmaktadır. Bu kararların paydaşlar arasında kabul edilebilir olması ve destek görme arzusu, yöneticilerin gerginliklerini ve iş stresini artırmaktadır (Aksoy, 2015).

Tekin (2015)'e göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin başında çatışmayı yönetme kabiliyeti gelmektedir. Kaynakların sınırlı olması, iş bölümünde yaşanabilecek belirsizlikler, iletişim eksikliği, farklı amaçlar gibi faktörler iş yaşantısında ve örgütlerde çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bundan dolayı eğitim yöneticisinin uzmanlık alanlarından birisi çatışma yönetimi olmalıdır. Yöneticinin görevleri ise şu şekilde sıralanabilir;

1. Ekonomik dünyanın beklentilerini karşılayacak hizmet sunmak,
2. Anne- babaların beklentisine cevap verebilmek,
3. Okulun dış dünya ve çevreyle ilişkisini kurmak,
4. Hizmetlerini eğittiği öğrencilerin geleceği ve beklentileri doğrultusunda yönlendirmek,
5. Okulun içinde öğretmenlerin ve diğer çalışanların beklenti ve şartlarına uygun hizmet sunmak.

Özdemir (2014, s.6-7)'e göre okul yöneticisi okulda öğretim lideridir. Bu bağlamda personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, bütçe hizmetleri, genel hizmetlerin yönetimi, okul çevre ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlerin yanında okulda değişimi de sağlamalıdır. Okul müdürünün yeniliğe bakışı ve bu konudaki liderliği diğer personeli de etkiler. Yönetici okuldaki karar sürecinin başında bulunmaktadır, bu sebeple müdür yetkin bir lider olabilirse okulun insan ve madde kaynaklarını daha kolay harekete geçirebilir.

Okul yöneticisinin görevlerini belirleyen üç ana model vardır: Bilgi toplumu modeli, askeri hiyerarşi modeli ve çocuğa eşlik eden yönetici modeli. Bu modeller öğretim seviyelerine göre farklılıklar gösterir. İlkokullar öğrenciye eşlik eden yönetici

modellerini, ortaöğretim okulları bazı ülkelerde uygulandığı üzere katı hiyerarşik modeli, yükseköğretim kurumları ise bilgi toplumu modelini kabul etmişlerdir (Çelik, 1995, s.560).

Çelikten (2004, s.124-128)'e göre, müdür kurum içinden ve dışından gelen istekleri karşılamaktan sorumlu kişidir. Araştırma bulgularına göre; yönetim işlerini planlamak, derslerin amaçlara uygun olarak işleyişini sağlamak, başarıyı değerlendirmek ve artırmak, öğrencilerin devamını sağlamak, toplantılara katılmak gibi işler okul müdürlerince çok önemli bulunmuştur. Bazı durumlarda ise yöneticilerin; sınıfların temizliğini yapmak, iş görenler için çay demlemek, kırtasiye işleriyle uğraşmak gibi, yapması gereken işlerin dışındaki rutinlerle meşgul olduğu tespit edilmiştir.

ISSCL (1996) tarafından geliştirilen standartlara göre bir okul lideri;

- a) Yöneteceği okul için bir vizyona sahip olmalı ve bu vizyonu başarıyla uygulamaya koyan bir lider olmalıdır
- b) Okulunu profesyonel bir şekilde geliştiren ve okul kültürünü oluşturan bir beceriye sahip olmalıdır
- c) Okulun sahip olduğu tüm kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelidir
- d) Okulun içinde bulunduğu çevreyle sürdürülebilir sağlıklı bir iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdır
- e) Hakkaniyetli ve tutarlı davranış sergileyebilmelidir
- f) Çevresinde gelişen olayları zamanın ruhuna uygun bir şekilde yorumlayıp anlayabilmeli ve bunlara karşı ön hazırlık yapabilmelidir (Işık, 2003, s.208).

7 Ocak 2015 tarihinde yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin yönetim başlıklı 77. maddesi okul yöneticilerinin görevlerini çok detaylı bir şekilde yazmıştır. Buna göre:

- (1) Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete

hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

(2) Okul yönetimi; Araştırma ve planlama, Örgütlenme, Rehberlik, İzleme, denetim ve değerlendirme, İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.

Aynı yönetmeliğin 78. maddesi ise okul müdürünün, görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlamıştır buna göre:

(1) Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.

(2) Müdür çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur; mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.

b) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.

c) Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okullarla çevrenin de

yararlanmasını sağlar. Diğer okul ve çevre imkânlarından da yararlanılması için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak il sınırları içindeki bütün okul ve işletmelerden yararlanılması, gerekli durumlarda bina kiralanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ç) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.

e) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.

f) Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.

g) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ğ) Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.

h) **(Değ: 1/7/2015-29403 RG)**Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.

ı) Öğrencilere ders yılı içinde gerektiğinde 5 günü geçmemek üzere izin verebilir. Bu yetkisini yardımcılara devredebilir.

i) Öğrencilerin askerlik ertelemesine ilişkin iş ve işlemlerinin 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

j) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirler, onaylar ve uygulamaya koyar.

k) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

l) Diploma, öğrenim durum belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.

m) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

n) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.

o) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.

ö) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.

p) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.

r) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenler, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.

s) Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mahalli mülki idare amirinin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.

ş) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarında birini 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.

t) 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirir.

u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.

ü) 9/2/2012 tarihli ve 28199 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.

v) Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.

y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

z) Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.

aa) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.

bb) 20/6/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 ve 12 nci maddesi uyarınca acil durumlarla mücadele için gerekli tedbirleri alır.

Ciddi bir ön eğitimden geçmeyen ve meslek içi yetiştirme kurslarıyla belli bir formasyon kazandırılmaya çalışılan okul müdürlerinin, bu kadar ağır sorumlulukları yerine getirmeleri hiç de kolay değildir.

Okul yöneticisi okulun meseleleri ile ilgilenmelidir bu amaçla yönetici zamanının büyük bir kısmını okulda geçirmelidir. Temsil ve il - ilçe yönetimi ile işleri dışındaki vaktini okul için harcamalı, okulun her yerinde olmalıdır. Zaman zaman okul bahçesinde, zaman zaman öğretmenler odasında bulunmalıdır. Öğretmenlerle birlikte gruplar oluşturarak çevredeki kanaat önderlerini, sivil toplum örgütlerini, esnafı ziyaret etmelidir. Bu ziyaretlerde hem erkek hem de bayan öğretmenlerin yer almasını sağlamalıdır (Özdemir, 2014, s.9).

Çelik (1995, s.564-567)’e göre okul yöneticilerin ana olarak üç farklı görevi vardır. Bunlardan birincisi, gelişen ekonomik – sosyal dünyanın ve anne babaların beklentilerine cevap verebilmek amacıyla okul içindeki atmosferi oluşturabilmektir. Bir diğer görevi, okulu dış dünyada temsil etmek ve çevreyle olan ilişkileri kurmaktır.

Üçüncü görevi ise yöneticinin kamu gücünü temsil etmesidir. Yönetici mevcut kaynakların, okulun amaçlarını gerçekleştirmede, en verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Eğer okul yöneticisi atama yerine seçimle gelirse öğretmenler üzerinde karar vermesi güçleşebilir. Okul yöneticiliğini sadece bir meslek olarak görmek yanlıştır. Yöneticiler öğrencinin bireyselliğine dikkat ederken, bir diğer yandan geleceğin eğilim ve değerlerini dikkate alarak, yetiştirilen neslin tam donanımlı olması hususunda çaba içinde olmalıdırlar.



III. TÜRKİYE’DE EĞİTİM KURUMLARINA YÖNETİCİ ATAMA YÖNETMELİKLERİ

Türkiye’de ilk olarak 1993 yılında yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama Yönetmeliği’ne dayanarak ilköğretim okullarına müdürler atanmıştır. Bu yönetmeliğe göre eğitim yöneticisi olarak atanabilmek için yönetim alanında kurs görmüş olmak tercih nedeni olmuş ancak zorunlu tutulmamıştır. Fakat ilköğretim okulu müdürlüğüne atanmada şart olarak branş öğretmeni olma zorunluluğu getirilmiştir. Bu yönetmelik 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni yönetmelik adaylığı kalkmış her lisans mezunu öğretmene okul müdürü olma hakkı tanımıştır. Yönetici olarak atananlar 120 saatlik yöneticilik eğitimine tabi tutulmuş ve kurs sonrası yapılan sınavdan 70 puan ve üzeri alanlar başarılı görülmüş ve görevlerine devam etmişlerdir (Gökçe, 2004, s.216).

30 Nisan 1999 tarihli yayımlanan yönetmelikte ise atanan eğitim yöneticilerine hizmet içi eğitim zorunlu hale getirilmiştir (Korkmaz, 2005, s.237). 11 Ocak 2004 tarihinde mevcut yönetmeliğin ihtiyaca cevap vermediği düşünülerek Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yeniden yayımlanmıştır. Bu yönetmelikle okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasını yeniden düzenlenmiştir. Yönetmeliğe göre okul müdürü olabilmek için 2 yıl öğretmenlik yapma şartı getirilmiş ve adayların hizmet içi eğitimde başarılı olmaları istenmiştir. Ayrıca bu yönetmelikte yazılı sınavlar sonrası adayların görüşmeye alınmaları zorunluluğu getirilmiştir. Yönetmelikte kamu yönetimi ve yönetimle ilgili konuların oranı % 15, eğitim mevzuatı, eğitim, eğitim sistemi ve yönetimi ile ilgili konuların oranı ise % 35 olarak yer almıştır (Gökçe, 2004, s.216).

Türkiye’de ilköğretim okullarının yönetimi ilköğretimdeki gelişmelere paralel bir değişim göstermiştir. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde; ilköğretim kurumları okuma-yazma, temel vatandaşlık bilgisi ve dönemin ekonomik şartlarına uygun becerileri kazandıran temel eğitim kurumları idi. Okuryazarlığın kısa bir sürede artması, üst

eğitim kurumlarını, üst eğitim kurumlarındaki gelişme ise ilköğretimden beklentilerin artmasına neden olmuştur. Bu durum ilköğretim kurumlarının yönetiminde gerekli olan yeterliklerin niteliklerinin ve niceliklerinin değişimini beraberinde getirmiştir. Eğitimdeki gelişmelere rağmen Cumhuriyetin ilk yıllarında ilköğretim kurumlarının ve ilköğretimdeki okulların yönetimi, alanda eğitimden geçmiş yöneticilerle değil genellikle eğitimci ya da öğretmenlerle sürdürülmüştür (Gökçe, 2004, s.217).

1960 Anayasası ile ilköğretimin süresi sekiz yıla çıkarıldığı halde ilk beş yılı zorunlu görülmüş ve bu okulların yönetimi ilköğretim öğretmenleri arasından seçilen müdürlerce gerçekleştirilmiştir. 1997’de zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılması ilköğretim kurumlarının yönetimindeki karışıklığa büyük ölçüde son vermiştir. Sınıf ve branş öğretmenleri olarak iki grup öğretmenden oluşan ilköğretim okullarına müdür olabilme 1993 yönetmeliği ile sadece branş öğretmenlerine tanınırken, sonraları sınıf öğretmenlerinin de okul müdürü olmasının yolunun açılması geçmişteki yönetsel sorunlara örnek olarak verilebilir (Gökçe, 2004, s.216-217).

2.16. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair 2015 Yılında Yayımlanan Son Yönetmelik

2.16.1. Yönetmeliğin Amacı:

6 Ekim 2015 tarihinde çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmeliğin 1. maddesi şu şekildedir:

“Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir” (Resmî Gazete, 2015 s.2).”

Bu maddede belirtildiği üzere yöneticiliğin asıl görev olarak kabul edilmeyip ikinci görev olarak yürütülmesi bir eksiklik ve başlı başına bir sorundur (Bursalıoğlu, (2012, s. 14).

2.16.2. Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar:

Yönetmeliğin 5. maddesine göre; yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- a) Yükseköğretim mezunu olmak.
- b) Başvurunun son günü itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumunun türü itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak.
- ç) Başvurunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- d) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak (Resmi Gazete, 2015 s.3).

Buradan da anlaşılacağı üzeri yönetici adaylığı için başvurulacak gün itibarıyla Bakanlık kadrolarında zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış bir öğretmen olarak görev yapıyor olmak yeterlidir. Eğitim yöneticiliği için uzun bir süre çalışmış olma şartının yani işbaşı tecrübesinin veya yönetim alanında bir eğitimden geçme şartının olmaması bir eksiklik olarak görülmektedir.

2.16.3. Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar:

İlgili yönetmeliğin 6. maddesine göre müdür olarak görevlendirilecekler kişilerde ayrıca bir takım özel şartlar aranır ki bunlardan en az birini taşımak zorunludur. Bunlar:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.

ç) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak (Resmi Gazete, 2015 s.3).

Yukarıda belirtildiği gibi okullarda müdür olarak görevlendirilecek kişilerde yöneticilik alanında iş başı tecrübesi istenmektedir. Bu şart kişinin görev yaptığı idarecilik pozisyonuna göre üç yıla kadar çıkabilmektedir. Fakat müdürlük için görevlendirmenin; değerlendirme formu ve sözlü sınava sonucuna göre yapılması bir takım eleştiri ve şüpheleri beraberinde getirmektedir. Bu görevlendirmelerde liyakatin mi yoksa nepotizmin mi ön plana çıkacağı tam olarak öngörülememektedir.

2.16.4. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar:

Okullara müdür yardımcısı ve müdür başyardımcısı olarak görevlendirilecek kişilerin yönetmeliğin 7. maddesine binaen aşağıdaki özel şartlardan ez az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- c) Bakanlık kadrolarında adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak (Resmi Gazete, 2015 s.3).

(2) Meslek Liselerinde müdür başyardımcısı olarak görevlendirileceklerin lisenin eğitim amacına ve türüne uygun bir alanda görevli bir öğretmen olma koşulu yer almaktadır.

(3) Bu maddenin ikinci fıkrasında belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir (Resmi Gazete, 2015 s.3).

Bu maddeler incelendiğinde müdür yardımcılığına görevlendirilmek için ya önceki dönemlerde yöneticilik geçmişi ya da en az dört yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olma şartı aranmaktadır. Ayrıca müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirmenin yazılı sınav sonucuna göre yapılacak olması, birçok aday ve meslek örgütleri tarafından olumlu karşılanmıştır.

Yönetmelikte yer alan 13. maddeye göre müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılır.

2.16.5. Yazılı sınav:

Eğitim yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmeliğinin eğitim öğretim bakımından en önemli tarafı ise sınav konuları arasında eğitim yönetiminin de yer bulmasıdır. Sadece mevzuat sınavları göz önüne alınırsa bu durumu okulların daha verimli yönetilmesi adına olumlu bir gelişme olarak değerlendirmek gerekir (Özdemir, 2013, s. 4). Yönetmeliğin 14. maddesi müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde uygulanacak yöntemi şöyle tarif eder:

Müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında dört yıllık ya da aynı eğitim kurumu müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında toplam sekiz yıllık görev süresi dolanlar ile duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 7 nci maddelerde belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilecekleri belirlemek amacıyla Bakanlıkça veya Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca test usulü ile yazılı sınav yapılır. Bu sınavda yüz puan üzerinden yetmiş ve üzeri puan alanlar başarılı sayılır. Yazılı sınav sonuçları, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren en fazla bir yıl süreyle olmak üzere bu kapsamda yapılacak bir sonraki sınav tarihine kadar geçerlidir.

2.16.6. Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları:

İlgili yönetmeliğin 15. maddesine göre eğitim yöneticiliği için yazılı sınav sadece müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için yapılır ve aşağıdaki konular belirtilen puan değerlerine göre yer alır:

- a) Türkçe-dil bilgisi: %10,
- b) Genel kültür: % 10,
- c) Resmî yazışma kuralları: % 4,
- ç) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,

- d) Okul Yönetimi: % 4,
- e) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,
- f) Okul geliştirme: % 4,
- g) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,
- ğ) Türk idare sistemi ve protokol kuralları: % 5,
- h) Mevzuat (T.C. Anayasası, Çeşitli Kanunlar ve Kanun Hükmünde Kararnameler) % 50 (Resmi Gazete, 2015 s.5).

2.16.7. Müdür Adaylarının Değerlendirilmesi:

Yönetmeliğin 19. maddesine göre okul müdürü olarak başvuranların değerlendirilme süreci aşağıdaki gibidir.

(1) Müdürlükte dört yıllık ya da aynı eğitim kurumu müdürlüğünde toplam sekiz yıllık görev süresi dolanlar ile duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6 ncı maddelerde belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar Ek-1’de yer alan form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir.

(2) Değerlendirme sonuçları, değerlendirmenin yapıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(3) Değerlendirme sonuçlarına, sonuçların açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde ilgili il millî eğitim müdürlüğüne itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

Birinci madde yer alan dört yıllık süre sonunda görev süresi dolanların yeniden görevlendirme için başvuru yapmak zorunda olması yaptığımız çalışmalar sonucuna göre birçok idareciyi tedirgin etmektedir.

2.16.8. Müdür Adaylarına Sözlü Sınav:

Yönetmeliğin 20. maddesi okul müdürü adaylarına uygulanacak sözlü sınavı şu şekilde düzenler;

(1) Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, eğitim kurumlarının boş bulunan müdürlük sayısının üç katı aday sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava çağrılır.

(2) Müdürlük için yapılacak sözlü sınava katılmaya hak kazanan adaylar, 21 inci maddede belirtilen sözlü sınav konuları ve ağırlıkları dikkate alınarak Ek-2’de yer alan form üzerinden sözlü sınav komisyonunca yüz tam puan üzerinden değerlendirilir.

Yaptığımız çalışmada eğitim yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun sözlü sınavlarda liyakat ilkesinin göz önünde bulundurulmadığını, bunun yerine siyasi, ideolojik, sendikal, ve cibilli yakınlıkların değerlendirmede etkisi olduğuna inandıkları görülmüştür.

2.16.9. Yönetici Görevlendirmede Esas Alınacak Hususlar:

Yönetmeliğin 27. maddesi yönetici olarak görevlendirmede esas alınacak hususları belirlemiştir. Bu maddenin bizim için önemli olan ilk üç maddesine göre;

(1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Bulundukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

2.17. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticiliği ve Uzmanlığı Hakkında Görüşler ve Alınan Kararlar

“Şûra; Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Türk millî eğitim sistemini geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konuları tetkik eder; tavsiye kararları alır” (Resmi Gazete, 2014, s.19).

Milli Eğitim Şura'ları Türk Eğitim Tarihinde büyük önem taşır. Millî Eğitim Şura'larının ilki mahiyetinde olan toplantı 16 Temmuz 1921 Tarihinde Ankara'da toplanan Maarif Kongresi'dir (MEB, 1993, s. 19-20 akt Karagözoğlu, 2013, s.37).

1921'de toplanan Maarif Kongresi'nden sonra 1923 yılında bu toplantıya benzer bir toplantı 1. Heyeti İlmiye ismiyle yapılmıştır. 2. Heyeti İlmiye Toplantısı Nisan 1924'te, 3. Heyeti İlmiye toplantısı Aralık 1925 yılında yapılmıştır. Bu çalışmalar 1926 yılında kurulan Talim Terbiye Dairesi'nin sorumluluğu altına alındığından başka Heyeti İlmiye toplanmamıştır (Akyüz, 2011, s. 401 akt. Karagözoğlu, 2013, s.37).

Türkiye'de eğitim yöneticilerinin bilhassa okul müdürlerinin yetiştirilmesi VII. Milli Eğitim Şurasından itibaren eğitimle ilgili temel konulardan birisi haline gelmiştir. Buna karşılık eğitim yöneticisi yetiştirme süreci en detaylı şekilde ancak XIV. Milli Eğitim Şurasında ele alınmıştır (Kaya, 1993 akt. Korkmaz, 2005, s. 238). Cumhuriyet tarihinden 2015 sonuna kadar geçen süre içinde 19 Milli Eğitim Şurası toplanmıştır. Eğitim yönetimi, eğitim yöneticiliği ve uzmanlığı bazı şuralarda dolaylı olarak ele alınmış bazı şuralarda ise gündemin esas maddesi olmuştur. Şuralarda sunulan görüş ve kararların bazıları eğitim sistemimizde yeni uygulamalar veya yönetmeliklerle hayat bulmuştur.

2.18. XIX. Milli Eğitim Şurasında Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması Adına Alınan Kararlar:

Günümüzde müdürlerin yeni yönetim ve liderlik becerileri geliştirmeleri gerekliliği daha büyük bir oranda hissedilmektedir. İhtiyacımız olan, yönetsel ve öğretimsel liderlik yapabilecek eğitim yöneticileridir. Bilinçli, atak, yenilikçi, problemlerden korkmayan, insan ilişkilerinde duyarlı, yaratıcı okul müdürlerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır (Özdemir, 2014, s.7).

14 Eylül 2011 tarihli 28054 sayılı resmi gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname'nin 29. maddesine göre:

Millî Eğitim Şûrası, Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Eğitim ve öğretim ile ilgili gerekli görülen konuları tetkik etmek ve tavsiye niteliğinde kararlar almakla görevlidir (Resmi Gazete, 2011 s.13).

Bu bağlamda 2 – 6 Aralık 2014 tarihlerinde Antalya'da gerçekleştirilen 19. Milli Eğitim Şurasında tartışmalar sonucu eğitim yöneticisi, okul yöneticisi kavramının tanımlanması gerektiği kararı alınmıştır. Bu bağlamda; Eğitim yöneticisi ifadesiyle İlçe, İl ve Bakanlık yönetim kademelerinin; okul yöneticiliği ifadesinden ise okul müdürü ve müdür yardımcılarının anlaşılması gerektiği kararlaştırılmıştır. Bu tanımlamanın ardından özel ihtisas komisyonunun geliştirdiği öneriler sırayla müzakere edilerek aşağıda yer alan kararlar alınmıştır (MEB, 2015).

2.18.1. Eğitim Yöneticisi Adaylarının Seçilme Ölçütleri

1. Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunmalıdır.
2. Okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır.
3. Okul müdürleri, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcılarının arasından seçilmelidir.
4. Okul yöneticiliğine atanmada o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşıma esastır. Ancak atanma şartlarını taşımadan; o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilme şartı, aranması yeterli görülmelidir.
5. Farklı okul türlerine göre yapılacak yönetici görevlendirmelerinde okul türüne uygun branşlardan yönetici görevlendirilmesine özen gösterilmelidir.
6. "Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma" şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır.

7. Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olması tercih sebebi olmalıdır.

8. Okul yöneticisinin görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir.

9. Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, ilçe millî eğitim müdürü, şube müdürü ve mevcut müdürler tarafından seçilmiş birer temsilciden oluşturulmalıdır.

10. Yönetici adaylarının yetiştirme programlarına erişimini kolaylaştırmak, yerel imkânlardan faydalanmak ve çok sayıda adaya ulaşabilmek amacıyla yönetici yetiştiren Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin (EYYM) İstanbul ve Ankara'dan başlanarak ülke geneline yaygınlaştırılması için Bakanlığın çalışma başlatılmalıdır. Bu yaygınlaştırmada TÜİK tarafından tanımlanmış bölge tanımlaması (12 bölge) esas alınmalıdır (MEB, 2015).

Bu maddelere bakıldığında birçoğunun objektif ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Ancak, 2. madde gibi yöneticilerin merkezi sınavla atanması kararı şura yapıldıktan yaklaşık bir sene sonra çıkarılan en son yönetmelikte dahi yer almamaktadır. Ayrıca 10. maddede geçen Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin, üniversitelerden bağımsız birer akademi gibi işlevi olacaksa bu bağlamda bu kurumların hem kamu kaynaklarının israfına yol açacağı hem de siyasallaşıp fonksiyonu yerine getiremeyeceğine dair birçok endişe mevcuttur.

2.18.2. Eğitim Yöneticiliğine İlk Görevlendirme:

11. Okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır.

12. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konumlarına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır.

13. Okul/kurum müdür yardımcısı, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmelidir.

14. Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanmalıdır.

15. Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır.

16. Yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmayı sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulmalıdır. Eğitim kurumları müdürlerinin atanmasında ön koşul olarak, en az 2 yıl süre ile müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma şartı aranmalıdır.

17. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır. Bu bölgeler için tecrübeli, akademik donanıma sahip okul yöneticileri görevlendirilmelidir.

18. İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartı aranmalıdır.

19. Büyükşehir statüsünde olan illere, il millî eğitim müdürü atamalarında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim, merkez teşkilatında üst düzey yöneticilik veya il millî eğitim müdürlüğü yapmış olma şartlarından biri aranmalıdır.

20. Birinci kademe yöneticilerin seçiminde aranan ölçütlerin benzeri orta ve üst kademe yöneticilerin seçimi için de geliştirilmelidir.

21. Eğitim kurumları yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır.

22. Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmelidir.

23. Okul ve kurum türlerinden kaynaklanan kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık uygulaması tüm okullara genişletilerek uygulanmalıdır (Meb, 2015).

Buradaki kabul edilen maddelerin birçoğu senelerdir meslek örgütleri ve akademisyenlerin dile getirdikleri konular olup en dikkat çekici madde tarafımca 17. maddedir. Bu maddede geçen tecrübeli yöneticilerin dezavantajlı bölgelerde, yani birçok kişi tarafından tercih edilmeyen yerlerde yönetici olarak nasıl özendirileceği doğrusu merak edilmektedir.

2.18.3. Eğitim Yöneticiliğine Yeniden Görevlendirme:

24. Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.

25. Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.

26. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.

27. Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli ve bu göstergelerin eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması sağlanmalıdır.

28. Veri tabanı oluşturulurken, performansa olumsuz etkisi olan ve yöneticinin inisiyatifi dışında gelişen olumsuzluklar değerlendirmede dikkate alınmalıdır.

29. Okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır.

30. Politika oluşturma konumunda olan Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerine, eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.

31. MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Millî Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır (MEB, 2015).

Yukarıda değinilen maddelerin birçoğı olumlu olup özellikle kurum karnesi ve okulların başarısının değlendirmesinin olumlu sonuçlar doğuracağını düşünölmektedir. Bir diğör husus ise Bakanlık personelinin lisansüstü eğitime özendirilmesi mevzusudur ki şüphesiz önem arz etmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmada kullanılan yöntem, araştırma soruları, araştırmanın yapıldığı çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve veri analizlerinin nasıl yapıldığına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Yaklaşımı

Araştırma MEB tarafından yayımlanan atama yönetmeliklerinin ve eğitim yöneticisi görevlendirme sürecinin işbaşındaki kişiler tarafından nasıl algılandığını ölçmek üzere halen görevde bulunan ya da görev süresi sona ermiş eğitim yöneticilerinin nicel ve nitel olarak hazırlanmış deneysel olmayan görüşme formuna verdikleri cevapların analiz edilmesiyle geliştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel ve nicel verilerin birlikte kullanıldığı karma (mixed type) yöntem benimsenmiştir. Nitel araştırmalarda araştırmacının gücü, zengin ve betimleyici bir şekilde detay verebilmesinden kaynaklanır. Neden sonuç ilişkisinin açıklanmasında kullanılan nitel veri, amacı gerçekleştirmeye yetecek nitelikte olmalıdır. Nitel metotların araştırmacılara genelleme yapmak veya evrensel teorilerin doğrulanmasını sağlayacak bilgiler vermek yerine, belirli bağlamda sahip olunan bir bakış açısı sunduğu belirtilmektedir. Nitel araştırma, sayıların altında yatan gerçeklerin ne olduğunun ortaya çıkarılmasını sağlar.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında nicel ve nitel verilerin toplanmasında tarama modeli kullanılmıştır. Nitel veriler için Özdemir ve Aksu tarafından hazırlanan standartlaştırılmış 11 adet açık uçlu sorunun yer aldığı görüşme formu kullanılmıştır. Nicel verilerin toplanması için Gülşen ve Morgül (2015: 118-119) tarafından 5’li Likert ölçeği tarzında 2014 yılında geliştirilen Cronbach's Alpha katsayısı 0,89 olarak hesaplanan ve 25 adet soru içeren “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama ve Görevlendirme Kriterleri Anketi” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

3.4. Çalışma Grubu (Evren ve Örneklem)

Araştırmanın evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Bingöl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, 2015-2016 öğretim yılında halen çeşitli okullarda görev yapan veya daha önce yöneticilik görevinde bulunmuş 140 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır.

3.5. Araştırma / Veri Toplama Süreci

Araştırma için 2016 Nisan ve Mayıs ayları boyunca yaklaşık 50 eğitim kurumunda görevli eğitim yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek formlarını doldurmaları ve ankette yer alan maddelere görüşlerini ifade etmeleri sağlanmıştır.

3.6. Görüşme Soruları:

Araştırmanın ilk bölümünde yer alan açık uçlu sorular aşağıdaki gibidir.

- 1) MEB eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmesinin liyakat esasına göre yapıldığını düşünüyor musunuz?
- 2) Yönetici olarak görevlendirmede ön koşul olarak aranan şartların (çalışma süresi veya eğitim durumu) yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Yetersiz ise sizce hangi şartlar ön koşul olarak aranmalıdır?
- 3) Yönetici görevlendirme uygulanan yazılı ve sözlü sınavların gerçekten adil olarak uygulandığını düşünüyor musunuz?

- 4) Yönetici adaylarını değerlendiren komisyonun sizi doğru bir şekilde değerlendirecek kadar iyi tanıdığını düşünüyor musunuz?
- 5) Yönetici adaylarını değerlendiren komisyonun vasıflı ve donanımlı, liyakat sahibi kişiler olduğuna inanıyor musunuz?
- 6) Yönetici değerlendirmede kullanılan form ve puanlama sisteminin yöneticilik formasyonuna sahip, kabiliyetli kişileri ön plana çıkardığını düşünüyor musunuz?
- 7) Yönetici olarak görevlendirmede belli bir sendikaya üye olmanın, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
- 8) Yönetici olarak görevlendirmede belli bir ideolojik görüşe sahip olmanın, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
- 9) Yönetici olarak görevlendirmede hemşehrilik bağının, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
- 10) Yönetici olarak görevlendirmede yerel yöneticileri ve idarecileri yakinen tanımanın, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?
- 11) Yönetici olarak görevlendirmede yukarıda yazılan maddeler dışında sizin eklemek istediğiniz neler var?

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada nicel ve nitel veri toplama tekniklerini beraber kullanılmış ve her bir veri toplama aracına uygun veri analiz işlemleri yapılmıştır.

3.7.1. Nicel Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada kullanılan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama ve Görevlendirme Kriterleri Anketi” beşli Likert tipindedir. Ölçeklerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ve yorumlanmasında aşağıdaki değer aralıkları dikkate alınmıştır:

Tablo 1. Beşli Likert Ölçeği İçin Değer Aralıkları ve Katılım Düzeyleri

Değer Aralığı	Katılım Düzeyi
1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
1.81-2.60	Katılmıyorum
2.61-3.40	Kararsızım
3.41-4.20	Katılıyorum
4.21-5.00	Kesinlikle Katılıyorum

Veri toplama aracına ilişkin çözümlemenin yapılmasında yukarıda sıralanan değer aralıklarına göre yorumlar yapılmıştır.

Nicel veriler için normal dağılım sergileyip sergilemediğinin belirlenmesi için önce normallik testi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu verilerin normal dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Veri setinin Cronbach alfası, 841 olarak hesaplanmış ve veri setinin yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiki çözümlemelerde elde edilen veriler, frekanslar (f), yüzdelere (%), standart sapmalar (ss) ve aritmetik ortalamalar ($\bar{x}$) bakımından değerlendirilmiş, ikili karşılaştırmalar için bağımsız t testi, üç ve daha fazla karşılaştırmalar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılarak yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya ait alt problemler de dikkate alınarak elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait veriler, tablolara yerleştirilerek yorumlanmıştır.

4.1. Demografik Bilgiler:

Bu araştırmaya, katılan eğitim yöneticilerinin demografik bilgileri aşağıda özetlenmiştir.

4.1.1. Cinsiyet

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin cinsiyet durumları aşağıdaki gibidir

Tablo 2. Cinsiyet Durumu

Erkek	134
Kadın	6
Toplam	140

Tablodan anlaşıldığı üzere ülkemizde özellikle yönetim kademesinde erkek ağırlığı bariz bir şekilde hissedilmektedir.

4.1.2. Öğrenim Durumu

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin öğrenim durumları aşağıdaki gibidir

Tablo 3. Öğrenim Durumu

Lisans	128
Tezsiz Y. Lisans	8
Tezli Y. Lisans	4
Doktora	-
Toplam	140

Tabloda görüldüğü üzere ülkemizdeki eğitim yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Buna karşılık çalışmamızın ilk bölümlerinde belirtildiği üzere gelişmiş ülkelerin önemli bir kısmında lisansüstü eğitim, eğitim yöneticiliği için ön koşul olarak yer almaktadır.

4.1.3. Yöneticilikte Çalışma Süresi

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yöneticilikte çalışma süreleri aşağıdaki gibidir

Tablo 4. Yöneticilikte Çalışma Süresi

1-2 yıl	27
3-4 yıl	27
5-10 yıl	53
11 yıl ve daha fazla	33
Toplam	140

Sonuçlara bakıldığında eğitim yöneticilerin çoğunun idarecilik yönüyle tecrübeli kişilerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

4.1.4. Yöneticilik Yapılan Kurum

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yöneticilik yaptıkları kurum türleri aşağıdaki gibidir

Tablo 5. Yöneticilik Yapılan Kurum

İlkokul	30
Ortaokul	31
İlkokul + Ortaokul	27
Lise	45
Diğer	7
Toplam	140

Ankete her kademedan yeterli sayıda eğitim yöneticisi katılmıştır. Bu da çalışma sonuçlarının güvenilirliği ve evreni yansıtması adına önemlidir.

4.2. Nitel Boyuta İlişkin Bulgular

Veri toplama formunun ilk bölümünde yer alan ve katılımcılara yöneltilen açık uçlu görüşme soruları ve katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda özetlenmiştir.

S-1) MEB eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmesinin liyakat esasına göre yapıldığını düşünüyor musunuz?

120 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir

Hayır / Düşünmüyorum	88
Evet / Düşünüyorum	12
Bilgim /Fikrim Yok	10
Pek Değil / Kısmen	10
Toplam	120

Diğer 20 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır

- K1.** Bazı aksaklıklar olduğunu düşünüyorum ama genel anlamda yeni jenerasyonun gelmesinin olumlu olduğunu düşünüyorum
- K2.** Liyakat esasına göre yapılmamaktadır. Sınav esası ve temsil yeteneği olmalıdır
- K3.** Sınav ile yapıldığı zaman evet, ama son yapılan değişiklik ile hayır
- K4.** Uygulamada olmasa da bazılarının liyakate göre atandığının düşünüyorum
- K5.** Görevlendirmenin daha objektif kriterlere uygun yapılması inancı taşıyorum (Sınav)
- K6.** MEB yönetici görevlendirmelerinin genelde liyakate göre yapıldığını düşünüyorum, ehil olmayanlarında görevlendirildiği biliniyor
- K7.** MEB eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmeleri liyakat esasından ziyade siyasi erk ve STK'ların istekleri doğrultusunda yapılıyor
- K8.** Yapılan sözlü mülakatlarda liyakatin ikinci plana düştüğünü düşünüyorum
- K9.** Hayır. Özellikle mülakata dayalı atamalar ve kariyer basamaklarının bir standarda dayalı olmaması ciddi sorunlar doğurmaktadır
- K10.** Sınav uygulamasına geçilmesi sevindiricidir

K11. Kısmen evet diyebilirim. Puan ile yapılan atamada olduğu gibi inha yöneticiliğe yapılan atamalarda liyakat temelli sorunlar olabiliyor

K12. MEB yönetici atamaları sınavsız yapıldığında kayırmacı, eş dost ahbap ilişkilerine göre yapıldığını düşünüyorum. Sınav ve belirli kriterlere göre yapılırsa daha adil olacağını düşünüyorum

K13. Liyakat esasına göre yapıldığını düşünmüyorum. Üç tane mülakat sorusu ile liyakati ortaya çıkaramaz

K14. Görevlendirmenin liyakat esasına göre yapılmadığı açıkça ortada adamcılık ve sendikacılık ön planda. Son atamalarda bu durum çok ortaya çıkmıştır

K15. Hayır, çünkü kurum yöneticileri görevlendirilirken, objektif bir değerlendirme yapılmamakta gerek başka yerlerden dayatmalar olduğunu biliyorum

K16. Öncelikle değerlendirmede sınav, daha sonrasında ise liyakat ön plana alınmalıdır

K17. Eğitim kurumları yönetici atamalarının liyakat usulüne uygun yapıldığını düşünmüyorum. Bunun en önemli göstergesi mülakatın getirilmesidir. Siyası tercihler ön planda tutularak atama yapılmaktadır

K18. Liyakat dediğiniz şey nedir? Yönetmelikleri su gibi bilip etrafında ateşler yansa umurunda olmayan kişiye mi liyakatli diyorsunuz

K19. Mevcut atanma şeklinde liyakat esası kısmen göz önünde bulundurulmakta olup maalesef atamalar siyasal ve sendikal üyelik durumuna göre yapılmaktadır

K20. Hayır düşünmüyorum. Siyasi iradeye yakın; hükümette üst görevde bulunan kişilerin arkadaşları, akrabaları ve onlara yakın kişiler atanmakta diğerleri atanmamaktadır

S-2) Yönetici olarak görevlendirmede ön koşul olarak aranan şartların (çalışma süresi veya eğitim durumu) yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Yetersiz ise sizce hangi şartlar ön koşul olarak aranmalıdır?

90 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir

Evet / Yeterli Olduğunu Düşünüyorum	43
Hayır / Yeterli Değil	41
Kısmen	3

Diğer 50 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır

- K1.** Çalışma süresi ön şart olarak aranmalıdır. Torpile dayalı bir sistem oluşturulmuştur
- K2.** Yönetici seçiminde adayın gördüğü eğitimde yöneticilik alanı tercih edilmelidir
- K3.** Müdür yardımcılığı için en az beş yıl öğretmenlik şartı olmalı, müdürlük için en az üç yıl müdür yardımcılığı şartı olmalıdır
- K4.** Çalışma süresi ve eğitim durumu olmalı, bunun yanında liyakat, kariyer ve okul yönetimi-denetimi ve iletişim beceresi, öngörüsü yüksek kişilerden olmalıdır
- K5.** Çalışma süresi fazla olması gerekir. 10 yıl öğretmenlik yapmış olmak gibi. Eğitim durumu yeterli. İdarecilik, öğretmenlikten ayrı vasıflar gerektirir. Her öğretmen idareci olamaz
- K6.** Yönetici olarak görevlendirmede en az beş yıllık öğretmenlikten sonra yöneticilik kabiliyeti ve eğitimi olan kişilerin alınması uygundur
- K7.** Yöneticilikte müdür yardımcılığı için en az beş yıl öğretmenlik, müdür olmak için en az üç yıl müdür yardımcılığı gereklidir
- K8.** Yönetici görevlendirmede bir hiyerarşinin olması gerektiğini düşünüyorum. Şöyle ki 8-10 yıl öğretmenlik, 3-4 yıl müdür yardımcılığı ve sonrasında müdürlük yapılmalıdır
- K9.** Yeterli değil. Tecrübeli idarecilerin değerlendirilmesi lazım. Ayrıca yöneticilerin kadro verilerek, işine daha iyi bağlanmasını sağlamak lazımdır
- K10.** Çalışma süresi öğretmenlikte en az beş yıl olmalıdır
- K11.** Kurum müdürlüğü için en az beş yıl öğretmenlik, üç yıl müdür yardımcılığı şartının olması gerektiğini düşünüyorum
- K12.** Kısmen yeterli, sınav puanı esas alınmalı, bunun yanında yüksek lisans-seminer gibi kriterler olmalıdır
- K13.** Liyakate uygun sınav yapılmalı ve çalışma süresine bağlı kalınmaksızın, görevlendirme yapılabilir
- K14.** Şartlar: 4 yıl şartının doğru bulmuyorum, yöneticilik vasfını dört yıllık bir öğretmenliğe indirgemek doğru değildir. Ayrıca bu şekilde görevlendirilen kişilere tam

ücret verilmemesi haksızlık. Bence sözlü mülakatlar (tarafsız) vasıflara göre yapılmalıdır

K15. Bence en az beş yıl öğretmenlik görevini yapması gerekir. Sınav ve belirli kriterler doğrultusunda yönetici seçilmelidir

K16. Yetersizdir. Çalışma süresinin biraz daha fazla olması gerekli, deneyimin oluşması gerekiyor. Her öğretmenin ayda bir gün idareci görevini geçici üstlenmesi ve deneyim kazanması gerekir

K17. Bu iki şart (çalışma süresi ve eğitim durumu) olmasa da yeterlidir. Tarafsız bir kurul tarafından yöneticinin geçmiş çalışmaları da değerlendirmeye alınmalıdır

K18. Hayır, yeterli olduğunu düşünmüyorum; çünkü objektif değerlendirme kriterlerine göre değerlendirme ve yazılı sınav olmadan bunlar tek başına yeterli değildir

K19. Yetersizdir. Yönetici olarak atananlarda pedagojik yeterlilik, sosyal iletişim, insan hakları ve temel özgürlükler, mevzuat bilgisi, vb konularda objektif, geçerli, güvenilir değerlendirmeler yapılmalıdır

K20. Öncelikle yapılacak sınavın en önemli koşul olması gerektiğini düşünüyorum

K21. Öncelikle istekli kişiler yönetici olmalıdır. İş öncesinde idareciden beklentiler açıkça anlatılmalı, çalışma süresi sonunda beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı değerlendirilip sonrasında yeniden görevlendirme yapılıp yapılmayacağına karar verilmelidir.

K22. Özellikle yönetici atamalarında eğitim durumu olarak yüksek lisans (eğitim yönetimi alanında) şartının muhakkak suretle olması ve en az beş yıl müdür yardımcılığı sonrası müdürlük atamalarının yapılması gerekmektedir

K23. Görevlendirmelerde ön koşul olarak aranan şartların yeterli olduğunu düşünmüyorum. Okul müdürlerinin okullardaki performans + yeniliklere açık olması + okul kültürünü ileriye taşıması + okul çalışanlarını motive etmesi ...

K24. Görevlendirmelerde çalışma süreleri dikkate alınabilir. Özellikle liyakat ve adaletli bir tutumla atama yapılmalı, yöneticilerin hizmet içi eğitim almaları da gereklidir

K25. Önkoşul olarak çalışma süresi ve eğitim durumunun yanında bulunduğu kurumdaki başarı ve performans durumları da göz önüne alınmalı –tarafsız ve adil değerlendirme olmalıdır

- K26.** Yeterli değildir. Öncelikle yöneticilik vasıflarını taşıyıp taşımadığına bakılmalıdır. Değerlendirme objektif kriterlere göre yapılmalıdır
- K27.** Eğitim durumu uygun. Çalışma süresi en az beş yıl olmalıdır
- K28.** Yeterli değildir. Sicil kaydı, kültür düzeyi tespit edilmelidir. Sınav puanı mutlaka gereklidir
- K29.** Kısmen yeterli. Görevlendirme koşullarında müdür olarak görevlendirmede daha önce müdür yardımcılığı yapmış olma şartı olmalıdır
- K30.** Hayır. Sınav ile atamanın yapılması –mülakat sisteminde öğretmenin psikolojik yönlerini değerlendirmeye alarak mesleki yeterliliğin ve ruhsal durumunun esas alınması gerekir
- K31.** Seminerlere katılması, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapması gerekir
- K32.** Yetersiz bence sınav ve gerçek anlamda yapılan mülakat yöneticilik yapabilir mi sorusunun değerlendirmesi gerekir
- K33.** Yeterli değil. Sadece sınav yada çalışma süresi seçim için yeterli kriter olmamalı. Liderlik, yöneticilik, model olma, mevzuata hakimiyet, iletişim becerisi vs gibi konularda ölçüm yapılmalıdır
- K34.** Yeterli değildir. Bir yöneticinin sosyoloji, uygarlık tarihi, psikoloji, ekonomi, hukuk alanlarında yeterli olması gerekir
- K35.** Çalışma süresi, eğitim durumu, yazılı ve sözlü sınav ortalamaları alınarak yapılabilir
- K36.** Çalışma süresi ve eğitim durumu olmalı ama bunlar yanında iletişim becerisi, alan bilgisi, ikna gücüne sahip olmalıdır
- K37.** Yetersiz. Çünkü yöneticinin öğretmenlikte geçirdiği çalışma süresi, başarıları, kendini yetiştirmesi göz önüne alınmalıdır
- K38.** Alanda yeterlilik, idarecilik vasfına sahip olma noktasında bir ölçütün olmadığını düşünüyorum
- K39.** Evet, yöneticilikle alakası olmayan kişiler bazı şeyleri bilmeden gelip yönetici olmamalıdır
- K40.** Müdür yardımcılığı için en az dört yıl öğretmenlik, müdürlük için en az beş yıl müdür yardımcılığında çalışma şartı olmalıdır
- K41.** Çalışma süresi en az 10 yıl olmalıdır. Kurumdaki çalışma azmi ve gayretler puanlandırılmalıdır. Sınav puanı da mutlaka eklenmelidir.

- K42.** Müdür yardımcılığında en az 10 yıllık öğretmenlik, müdürlük için en az beş yıllık müdür yardımcılığı yapılmalıdır
- K43.** Hayır. Okul yöneticilerinin adil performans kriterlerini iyi yerine getiren, vizyon sahibi kişiler arasından seçilmesi gerekir
- K44.** Bana göre yöneticilik yapacak bir bireyin öncelikle meslekte belli bir yol kat etmiş olması gerekir. En az bir 10 yıllık meslek geçmişi olması gerekiyor
- K45.** Lise (öğretmen lisesi) mezunlarının yönetici olmalarını yanlış buluyorum en az lisans mezunu olmalıdır
- K46.** Çalışma durumu-süresi ve eğitim durumu ile ilgili olarak belirlenen kriterlerin yeterli ancak eğitim yönetimi ve denetimi gibi alanlarda yüksek lisans yapanlara öncelik tanınmalıdır
- K47.** Yetersiz. En az 10 yıl öğretmenlik yapan bir öğretmenin yöneticiliğe başvurması gerekir
- K48.** Olması gerekir ama yeterli değil. Mülakat belki gerekli ama zihniyet olarak buna hazır değiliz. Mülakat demek torpil demektir. Şu an için en makulü görev süresi + sınavdır
- K49.** Yetersiz. Öncelikle kişilerin değerlendirilmesinde nesnel olan bir sınav, sınavda başarılı olanlara ise verilen hizmet içi eğitimden sonra atama yapılmalıdır
- K50.** Yöneticilik tecrübe ve liyakati ortaya çıkaracak önemli unsurlardan biri sınavdır. Sınavla birlikte çalışma süresi ve başka kriterler konulabilir

S-3) *Yönetici görevlendirme uygulanan yazılı ve sözlü sınavların gerçekten adil olarak uygulandığını düşünüyor musunuz?*

120 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir

Yazılı sınavlar evet /adil ama sözlü mülakatlar hayır / adil değil	53
Hayır / Düşünmüyorum	49
Kısmen / Biraz	7
Bilmiyorum /Fikrim Yok	6
Evet / Düşünüyorum	5
Toplam	120

Diğer 20 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır

- K1.** Düşünmüyorum. Yazılı sınavda yüksek puan alan yönetici sözlü sınavda elenebiliyor bence adil değil
- K2.** Yazılı adil olduğunu zannediyorum, sözlü kesinlikle hayır. Liyakat değil, siyasi torpildir
- K3.** Yazılı sınavlar kopya olmadığı sürece adil, sınavlara olan güven maalesef azalmıştır. Sözlü sınavlar hiç ama hiç adil değildir
- K4.** Yazılı sınav puanının tek başına yeterli olmadığını ancak sözlü sınavlarında kriterlerinin sağlıklı olmadığını düşünüyorum. Bundan dolayı adil olmayan sözlü değerlendirmeler sonucu atama yapılmasından ziyade, sınav puanlarıyla atamaların yapılmasının daha doğru olduğunu düşünüyorum
- K5.** Yıllardır uygulanan bu tür uygulamalarda belli bir liyakatin olmadığını görüyoruz. Bu herhalde hep böyle devam edecektir
- K6.** Yazılı sınav için evet diyebilirim, sözlü sınava hiç girmediğim için yorum yapamam
- K7.** Yazılı sınavların objektif değerlendirmeye imkân verdiğini ancak yazılı sınav konularının bazılarının yönetici belirlemeyle ilgili olmadığı görülmektedir. Sözlü sınavlarda bazen hakkaniyet ölçüleri dışına çıkıldığını düşünüyorum
- K8.** Sözlü sınav tamamen torpildir. Hak ve hukuktan uzaktır, tamamen formalitedir
- K9.** Yazılı sınavların adil uygulandığını düşünüyorum. Ancak mülakatlarda adaletle muamele edildiğini düşünmüyorum. Göstergesi de her mülakat öncesi referans aranması olarak gösterilebilir. Çünkü referansı olanlar mülakattan zaferle çıkmaktadır
- K10.** Türkiye’de sözlü sınavların yapıldığı durumlarda adil olmaktan bahsetmek mümkün değildir
- K11.** Sözlü sınavın uygulayıcılara bağlı olarak adil olduğu konusunda çekincelerim var
- K12.** Yazılı sınav evet. Sözlü sınav konusunda fikrim yoktur
- K13.** Yazılı sınavların adil olup olmadığı konusunda fikrim yok, ama sözlü sınavlar kesinlikle adil değil. Referansı güçlü olanlar kazanır
- K14.** Yazılı sınavlarda Edebiyat-Türkçe-Tarih-Sosyal branşlarında ki öğretmenler daha avantajlı. Sözlü sınavların adil yapıldığını düşünmüyorum

K15. Yazılı sınavlar objektif olduğu için adil olmaktadır ancak, sözlü sınavlar değerlendiricinin görüşlerini yansıtmakta ya da baskı gruplarının tercihlerini yansıttığı için adil olduğunu düşünmüyorum

K16. Çeşitli sıkıntılar olsa da genel olarak adil davranılmaya çalışılmaktadır

K17. Yazılı ve sözlü sınavların adil olduğuna inanıyorum. Ama sonuçlara etkisi olduğuna inanmıyorum

K18. Kesinlikle adil olduğunu düşünmüyorum; adam kayırma, siyasi tercihler, her iki sınavda da belirleyici olmaktadır

K19. Adil değildir, olamazda. Adama iş anlayışından kurtulmadıkça işe adam bulma sorunu devam edecektir

K20. Kesinlikle düşünmüyorum. Bizzat bu durumun mağduruyum, üç fakülte mezunu olmam bile hiç önemli değil, mülakatlarda tamamen tiyatro oynanıyor

S-4) *Yönetici adaylarını değerlendiren komisyonun sizi doğru bir şekilde değerlendirecek kadar iyi tanıdığını düşünüyor musunuz?*

121 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir

Hayır / Düşünmüyorum	93
Boş / Fikrim Yok / Bilmiyorum / Emin Değilim / Kararsızım	11
Kısmen	10
Evet / Düşünüyorum	7
Toplam	121

Diğer 19 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır

K1. Hayır. Zaten değerlendirilen ben değildim başka unsurlar ön plandaydı

K2. Hayır. Bir kere soruyla insan tanınmaz ki tanınsa bile mevcut komisyonlar o liyakatte değildir

K3. Komisyona daha önce kimin kazanıp kimin kazanmayacağı listesi veriliyor

K4. Tanımıyor, referanslar daha önceden veriliyor

K5. Çoğunlukla mevzuat soruları sorulması mantıklı, ama beni onlara anlatan başarımlar kıstastır

- K6.** Kısıtlı bir süre içinde ve seni hiç tanımayan kişilerin komisyonda olması sebebiyle sağlıklı değerlendirme yapılmamaktadır
- K7.** Komisyondaki kişilere bağlıdır
- K8.** Hayır, bir kısmını hiç görmedik ya da çalışma şansımız olmadı. Ayrıca dönüt odaklı değerlendirme olmalıdır
- K9.** Düşünmüyorum. Değerlendirmede tanımamaları daha doğru karar vermelerini sağlar. Hissi tavır sergilenmesini önler
- K10.** Beni hiç görmeyen adımı duymayan komisyon görevlileri vardı
- K11.** Hayır, düşünmüyorum. Bir insanın kabiliyetlerini soracağınız iki üç soruyla belirleyemezsiniz
- K12.** Hayır. Özellikle ilk değerlendirmeyi yapan yöneticilerin yeni atanmış olmaları objektif değerlendirme açısından ciddi sıkıntılar ortaya çıkarabilir
- K13.** Komisyonda görevli olan bazı kişilerin yönetici adayını tam ve objektif bir şekilde değerlendirme bakımından iyi tanımadıkları görülmektedir
- K14.** Hayır, hiç alakası yok. Önceden kimin alınacağı belli zaten
- K15.** Küçük illerde bu kısmen mümkün. Ancak büyük illerde kesinlikle tanıdıklarını düşünmüyorum
- K16.** Kesinlikle hayır. Değerlendiriciler adayları tanımadığı gibi birde taraflı değerlendirmeler yapmaktadırlar
- K17.** Bugüne kadar hiçbir komisyona kendimi değerlendirtmedim çünkü nepotizme karşıyım
- K18.** Komisyonun tek tek her yönetici adayını ve performans durumunu bildiğini düşünmüyorum
- K19.** Tanısa bile komisyon özgür iradesi ile hareket etmiyor. Tanımayanlar için ise yarım saatlik süre yeterli değildir

S-5) *Yönetici adaylarını değerlendiren komisyonun vasıflı ve donanımlı, liyakat sahibi kişiler olduğuna inanıyor musunuz?*

120 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir

Hayır / Düşünmüyorum / İnanmıyorum

66

Evet / Düşünüyorum

20

Boş / Fikrim Yok / Bilmiyorum / Emin Değilim / Kararsızım	18
Kısmen	16
Toplam	120

Diğer 20 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır

- K1.** Vasıflı olabilirler lakin yöneticiliği ölçmeye dönük sorular sorulmadı
- K2.** Tanımadığım insanların donanımlı olup olmadığı hakkında fikrim yok
- K3.** Bu tür komisyonlarda vasıflı ve donanımlı kişiler olabileceğini düşünmüyorum
- K4.** Komisyonlarda yer alan kişilerin kim olduğuna göre değişiyor ancak dışarıdan yönlendirmeler yapılmazsa
- K5.** O çok önemli değil. İsimler onlara gider onlarda gereğini yapar
- K6.** Yönetici adaylarını değerlendiren komisyonlar donanımlı ve liyakat sahibi kişilerdir. Ancak kriterler değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır
- K7.** Böyle bir komisyonu asla kabul etmem
- K8.** Ben şahsen üyelerin tamamını tanımadığım için bu konuda yorum yapmam doğru olmaz
- K9.** Liyakat sahibi insanlar makamlarda bulunmadığından, figüranlar komisyonlarda yer işgal etmişlerdir
- K10.** Hayır inanmıyorum. Tiyatro oyununu en iyi oynayacakları oraya seçiyorlar sadece budur
- K11.** Komisyondakiler ne vasıflı nede donanımlı. Rastgele görevlendiriliyorlar
- K12.** Komisyon üyeleri vasıflı olabilir ama o konuma liyakatiyle gelip gelmediği şüphelidir
- K13.** Baskı altında olduklarından donanımlı olup olmamalarının bir anlamı kalmıyor
- K14.** Bu değerlendirme komisyonunda bulunan kişiler genelde eğitim denetmenleri ve şube müdürlerinden oluştuğu için evet liyakat sahibi olduğuna inanıyorum
- K15.** Hayır. Bir yıllık müdürlükten sonra şube müdürlerinin 10-15 yıllık müdürleri değerlendirmesi anormaldir
- K16.** Komisyonun vasıflı ve donanımlı liyakat sahibi kişiler olduğuna dair elimde yeterli veri yoktur
- K17.** Değerlendiricilerin bağımsız hareket edemediklerini düşünüyorum
- K18.** En az bende onlar kadar vasıflıyım

K19. Hayır bir yıl önce derse giren birinin bir yıl sonra idareci olup komisyonda görev alması doğru değildir

K20. Donanımlı ve liyakat sahibi olmasalar beni değerlendiremezler. Çürük domates her kurumda mevcuttur

S-6) Yönetici değerlendirmede kullanılan form ve puanlama sisteminin yöneticilik formasyonuna sahip, kabiliyetli kişileri ön plana çıkardığını düşünüyor musunuz?

121 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir

Hayır / Düşünmüyorum / İnanmıyorum	80
Kısmen / Olabilir / Ümit Ediyorum	18
Evet / Düşünüyorum / Yeteri Kadar	12
Boş / Fikrim Yok / Bilmiyorum / Emin Değilim / Kararsızım	11
Toplam	121

Diğer 19 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır.

K1. Evet, ama kişisel görüşler devreye girdiğinden sağlıklı yapılmamaktadır

K2. Böyle bir forma şahit olmadım

K3. Form ve puanlamada sıkıntı yok, değerlendirme ve puanlamanın objektif yapıldığını düşünüyorum

K4. Formda herhangi bir sıkıntı yoktur

K5. Evet, ama hakkıyla uygulanmıyor

K6. Objektif olarak değerlendirme imkânı vermediği için hayır

K7. Bu tür formların olması gerektiğini düşünüyorum. Ama yetersiz görüyorum

K8. Hayır, değerlendirmelerin yalnız bu form ve puanlamalara göre yapılması yeterli değildir

K9. Eksiklikler olmakla birlikte puanlama sisteminde kullanılan formlar yöneticide bulunması gereken özellikleri ortaya genel olarak çıkarmaktadır

K10. Genel anlamda evet ama eksiklikler olduğunu düşünüyorum

K11. %100 değil ama adil yapılırsa en iyiler seçilebilir

- K12.** Sözlü sınavların yönetici belirleme sürecine hizmet ettiğini düşünmüyorum. Ayrıca kullanılan form ve puanlamanın da adil olduğunu düşünüyorum
- K13.** Hayır, bu sadece eleme bahanesi, formalite işlemler
- K14.** Kısmen faydalı buluyorum. Ama bu sistemde kabiliyetli kişiler ön plana çıkmayabilir de
- K15.** Yeterli olmasa da genel olarak iyi diyebileceğimiz bir seviyededir
- K16.** Görmediğim için fikrim yoktur
- K17.** %100 ön plana çıkarabileceğimi düşünmüyorum
- K18.** Formların gerçeği yansıtacak şekilde doldurabilmek olumludur
- K19.** Formlar güzel hazırlanmış ancak uygulayıcıların elinde farklılaşabiliyor

S-7) Yönetici olarak görevlendirmede belli bir sendikaya üye olmanın, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

122 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Evet / Düşünüyorum	89
Hayır / Düşünmüyorum	18
Kısmen / Olabilir	10
Boş / Fikrim Yok / Bilmiyorum	5
Toplam	122

Diğer 18 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır.

- K1.** Olmaması gerektiğini düşünüyorum ama bu konuda net bir şey söyleyemem
- K2.** Her dönemde gücü elinde bulunduran sendikanın üyelerine pozitif ayrımcılık yapılmıştır
- K3.** Kısmen olduğunu düşünüyorum. İşin sendika boyutuna bakarsanız hangi sendika olsaydı bir benzerini yapacağını düşünüyorum. Şu an sendikayı eleştirenlerin fırsat onlara geçtiğinde aynısını yapacağını düşünüyorum
- K4.** Bulduğum yerde her sendikadan yönetici atandığını söyleyebilirim
- K5.** % 100 olmasa da etkili olduğunu düşünüyorum
- K6.** Şu anda sınav sistemi olduğundan sendikaların etkisi çok az diye düşünüyorum
- K7.** Belli bir sendika bakanlıktan daha etkilidir. Bu aleni bir durumdur

- K8.** Her dönemde maalesef böyle olmuştur
- K9.** Belli bir sendika olsa da yine siyasi destek şarttır
- K10.** Kesinlikle, muhalif veya hiçbir sendikaya üye olmayan insanlara hayat hakkı bile tanımıyorlar
- K11.** Mutlaka oluyordur diye düşünüyorum
- K12.** Evet, belli bir sendikaya üye isen işler tıkırındadır
- K13.** Evet; siyaset, sendika, örgütler (legal, illegal) etkili oluyor
- K14.** Sözlü sınavlarda kısmen etkileyebilir
- K15.** Olmaması gerekir
- K16.** Maalesef etkili olduğunu düşünüyorum
- K17.** Olmaması gerektiğini kanaatindeyim
- K18.** Önemli ölçüde olmadığını düşünüyorum

S-8) *Yönetici olarak görevlendirmede belli bir ideolojik görüşe sahip olmanın, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?*

125 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Evet / Düşünüyorum	82
Hayır / Sanmıyorum	21
Kısmen	15
Olabilir / Bilmiyorum / Boş	7
Toplam	125

Diğer 15 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır.

- K1.** Sübjektif değerlendirmede komisyondaki kişilerin düşünceleri önemlidir
- K2.** Büyük ölçüde ideolojik görüşlerin belirleyici olduğunu düşünüyorum
- K3.** Evet kişilerin liyakatlerinden çok düşünceleri dikkate alınmakta ve bazen en önemli kriter haline gelmektedir
- K4.** Dünya görüşü ile ilgili hususlarında zaman zaman tercihlerde sübjektif değerlendirmelerde bulunmaya neden olduğu görülmektedir
- K5.** Olduğunu düşünüyorum. Olması gerektiğini de düşünüyorum. Devlete ihanet içinde olan bir sendika üyesinin yönetici olarak görevlendirilmesine karşı olan birisiyim

- K6.** Evet, en azından onlarla aynı ideolojide olduğunu belirtmen gerekiyor
- K7.** Evet, belli bir ideolojiye sahip olduğunu düşünüyorum
- K8.** Sınav sisteminde düşünmem
- K9.** İdeolojik düşünceden ziyade dayın varsa sıkıntı yok
- K10.** Bazen etkili oluyor
- K11.** Bu konuda bilgi sahibi değilim
- K12.** Sendikayla aynı ölçüde etkilidir
- K13.** Kesinlikle evet. Komisyonda görevli kişilerin ideolojilerine yakın olmanız gerekiyor
- K14.** Eski sisteme göre evet, şimdiki atamalar sınav sistemine göre yapılıyor
- K15.** Mevcut tabloda maalesef göstergeler o yöndedir

S-9) *Yönetici olarak görevlendirmede hemşehrilik bağının, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?*

126 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Evet / Düşünüyorum	53
Hayır / Sanmıyorum / Pek Değil	40
Kısmen / Olabilir / Bazen	28
Fikrim Yok / Bilmiyorum / Boş	5
Toplam	126

Diğer 14 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır.

- K1.** Etkili ama çok fazla değildir
- K2.** Özellikle bazı müdürlerin özel yakınlığı bulunan kişileri tercih ettiğini rahatlıkla söyleyebilirim
- K3.** Hemşehrilik bağının çok fazla etkili olduğunu düşünmüyorum
- K4.** Bingöl gibi yerlerde seçilme için ikinci önemli kriter, etkindir
- K5.** Düşünüyorum, vekil, bakan ve belediye başkanı yakınlarının yönetici olarak nasıl atandığı sabittir
- K6.** Hemşehrilikten ziyade ideolojiktir

- K7.** Şehrimiz küçük bir şehir olduğu için hemşehrilikten ziyade, akraba eş dost bağlantıları ön plandadır
- K8.** Referansın gücüne bağlıdır
- K9.** Kısmen. Daha çok siyasi görüş ve sendika aidiyeti ön plandadır
- K10.** Kısmen etkili ama sendika ve ideolojik yaklaşımlar kadar değildir
- K11.** Hayır, hemşehrilikten ziyade ideoloji ve sendika üyeliği etkili oluyor
- K12.** Evet, komisyon üyelerinin hemşehrilik bağı geçerli. Küçük illerde daha yakındır
- K13.** Hemşehrilik + sendika + siyasetin etkili olduğunu düşünüyorum
- K14.** Bence hemşehrilik Bingöl gibi birbirini tanıyan yerlerde etkilidir

S-10) Yönetici olarak görevlendirmede yerel yöneticileri ve idarecileri yakinen tanımanın, seçilmede etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

130 katılımcının cevapları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Evet / Etkilidir	84
Kısmen / Olabilir / Bazen	24
Hayır / Sanmıyorum	17
Fikrim Yok / Bilmiyorum / Boş	5
Toplam	130

Diğer 10 katılımcının görüşleri ise olduğu gibi yazılmıştır.

- K1.** Kısmen de olsa etkili olduğunu düşünüyorum
- K2.** Küçük iller için hayır
- K3.** Etkili ama çok fazla değildir
- K4.** Kişisel ilişkiler ve yakınlık, samimiyyetin etkili olduğu siyasi bazı ilişkilerinde yönetici adaylarına avantaj sağladığı görülmektedir
- K5.** Evet, kesinlikle. Bunu etrafımızda çok sıkça görüyoruz
- K6.** Çevresel etkiler etkili olabilir
- K7.** Evet, düşünüyorum. Zaten yerel yöneticiler belirliyor
- K8.** Masa başında belirlendiği için az da olsa bir etkisi olur. Ancak ideolojik ve sendika olarak yakınlık olmasa gerekir

K9. Tamamıyla bunları tanımanın etkili olduğunu düşünüyorum. Siyasi tercih ve sendika tercihi daha ön plana geçiyor

K10. Hayır düşünmüyorum. Çok az olmakla beraber bireysel ilişkilerin etkili olabileceğini düşünüyorum

S-11) *Yönetici olarak görevlendirmede yukarıda yazılan maddeler dışında sizin eklemek istediğiniz neler var?*

Bu soruya 65 katılımcı aşağıdaki şekilde ek açıklamada bulunmuşlardır.

K1. Liyakat çökmüş, yaşasın iktidar

K2. Ankette sorulan soruları yeterli buluyorum

K3. Referans performansın önünde olmamalıdır

K4. Siyasi çevreniz yoksa ve belli sendikaya bağlı değilseniz sözlü mülakatta seçilmeniz mümkün değildir

K5. Sözlü sınav uygulamasında alanında uzman, kişisel ilişkilerde başarıyı gözlemleyebilen ve yöneticilik bilgi becerilerini tespit edebilen kişiler buluşturulsa başarı sağlanır

K6. Çok yazılacak var, her şeyden önce adil olmak gerekir

K7. Mülakatın merkezi komisyon tarafından yapılması gerekir

K8. İşi ehline vermek gerekir

K9. Adil herkesin kabul edeceği kriterler konulmalı, sürekli atama yönetmeliği değişmemelidir

K10. Yöneticilik yapan kişilerin ikinci defa sınava alınmaması gerekir diye düşünüyorum

K11. Ön koşul olarak yazılı sınav ve kariyer kriterlerine bakılmalı sözlü sınavların hiçbir şekilde adil olduğuna inanmıyorum. Bu yüzden sözlü sınavların yapılmaması gerektiğini düşünüyorum

K12.

a) Çalışma süresinin en az 8 yıl olması

b) Değerlendirme komisyonun tüm sendikalardan birer temsilci bulundurmaları (en az 3 sendikanın)

c) Adaletin ve hukukun olmadığı bir ortamda hangi kriterleri getirirler de boş

- K13.** Sadece sınav olması mülakat olmaması yönünde fikrim
- K14.** Siyasilerin etkisi yazılabilir çünkü en büyük etkenin siyasiler olduğunu düşünüyorum
- K15.** Yönetici seçilirken belli bilgi birikiminin yanında insan yönetme becerilerine sahip kişilerden oluşması gerekiyor. İdealleri, vizyon sahibi, problem çözme becerisine sahip olması gerekir
- K16.** Yönetici olarak görevlendirme süresinin dört yıl olarak sınırlandırılması ve her dört yılda bir sınava girmek veya müdür inhasının olması okul yöneticilerinin görevlerinde başarılı olmalarını engellemektedir diye düşünüyorum
- K17.**
- a) Yöneticiliğin meslek haline getirilmesi, idari hizmetler sınıfına dahil edilmesi
 - b) Sözlü mülakatın kaldırılması
 - c) Görevlendirilen okulda (mezuniyet veya atama) alanı olarak uygun branşın olması, sadece atama alanının olmaması gerekir
- K18.** En büyük etken siyasi güçtür. Eğer bu devirde siyasi gücünüz yoksa, değil idareci olmak işkur da bile değerlendirilmezsiniz
- K19.** Belli bir hizmet süresi, birikim (mesleki) sadece sınavla atamanın olması gerekir
- K20.** Sistem çökmüştür
- K21.** Okul aile birliği ile Milli Eğitim Müdürlüğünün işbirliği ile ağırlıklı olarak velilerin aktif olduğu bir değerlendirme ile atanılması daha iyi olur
- K22.** Nesnel kriterler olmalı, mülakat kalkmalı veya cüzi etkisi olmalıdır
- K23.** Yönetici olacaklarda en az 10 yıl öğretmenlik deneyimi ve alanında master veya doktora olanlara öncelik verilmelidir
- K24.** Yöneticilik atamaları tamamen keyfidir
- K25.** Mevzuat açısından çok sıkıntılı durumlar yok ama uygulamada çeşitli sıkıntılarla karşılaşabilmektedir
- K26.** Sınav ve sabit kadronun olması durumunda idareciler daha rahat ve öğretmenin nezdinde etkili olur
- K27.** Siyasi referanslar
- K28.** Komisyonlar eğitim uzmanı, iletişim uzmanı, sosyolog, psikolog, gibi kişilerden oluşmalıdır
- K29.** Liyakat, deneyim ve bilgidir

- K30.** Yönetici seçiminde yazılı sınav olmalı, hizmet puanı olmalıdır
- K31.** Yöneticilerin sınavla atanmasını ve kadrolu olmasının isabetli olacağını düşünüyorum
- K32.** Bir şeyi hak edenden esirgemek kadar, hak etmeyene vermekte en büyük hakarettir
- K33.** Var. İmam hatip kökenli olmak, sol görüşlü olmamak
- K34.** Bu tür görevlendirmelerde siyasetçilerin belirleyici olduğunu düşünüyorum
- K35.** Etik ve hukuk kuralları uygulanmalıdır
- K36.** Adaletli, hakkaniyetli bir anlayış geliştirilmelidir
- K37.** Liyakat ön planda tutulmalı, sınavlar tek başına kriter olmamalıdır
- K38.** Adamcılık
- K39.** Yöneticilik görevinin profesyonel olması için yöneticilikte yüksek lisans ve diğer kriterlerle birlikte idari hizmetler kadrosuna alınmanın gerekli olduğunu düşünüyorum
- K40.** Benim eklemek istediğim, devlete millete ihanet eden insanların sendika parti vb yerlerde olan kişilerin kesinlikle belli yerlere (idari, yönetici ve söz sahibi) getirilmesinin vatana millete ihanet olduğunu düşünüyorum
- K41.** Yönetici görevlendirilmesinde liyakat yoktur, seçilmek için siyasi iradeye yakın olmalı, kişinin hükümette kabul gören bir tanıdığının olması etkilidir
- K42.** Yönetici görevlendirmelerinde sınav mutlaka olmalıdır. Daha sonra bazı kriterler belirlenerek, herkese adil uygulanabilecek bir sözlü sınav yapılabilir
- K43.** Eğitim kurumlarının başına yöneticiler görevlendirilirken sendika, siyasi görüş, mezhep, hemşehricilik, akraba, eş dost, ilişkileri yerine ülkemiz eğitimini ileriye taşıyacak mesleki donanım ve kişilik özellikleri itibarıyla bu koltuğu dolduracak kişilerin görevlendirilmesi gerektiği kanaatindeyim
- K44.** “İşi ehline veriniz” anlayışına sahip bir gelenekten gelmemize rağmen bu güzel prensibi siyasi, idari, vb müdahalelerle ehil insanların görevlendirilmesinin önüne geçilmektedir. Bu durum sadece bugün geçerli olan bir durum değil, süregelen bir gelenek haline gelmiştir
- K45.** Yöneticinin göreve başladığı zamandan sonra kuruma neler kattığı somut bir şekilde değerlendirilmelidir, yönetici her yerde yöneticidir. Kanunu uygular fakat,

değişim adına, yenilik adına, yeni neler yapmış, buna bakılmalı taklitçi yönetici olmamalıdır

K46. Yöneticiler okulun lokomotif gücü. Adil liyakatli bireylerin seçilmesi kurum kültürü açısından daha iyidir

K47. Eğitim sisteminde kalite artışı ancak liyakat sisteminin herkes için eşit uygulanması ile olur. Bu sistem ile eğitim sistemi düzelmez

K48. Performansı yüksek olan bazı idarecilerin tarafsız oluşları nedeniyle göz dağı verip, yandaş hale getirmeye çalışmaktalar. Yönetici değerlendirme ve görevlendirmede haksızlıklar yapılmakta bu da eğitimi olumsuz etkilemekte, çalışanlar arasında kırılganlıklar ve uyumsuzluklara sebebiyet vermektedir

K49. Çalışma süresi ile birlikte, eğitim formasyonu, akademik başarı, yöneticilik kabiliyeti gibi liyakat sahibi kişilerin idareci yapılması daha uygundur. 3 yıllık öğretmenlerin idareci yapılmaması gerekir

K50. Görevlendirmenin sadece liyakat ve ülkesine, milletine hizmet etmekte uygunluk esaslarına göre yapılmasını isterim

K51. Eğitim sistemi hükümetlerin kendi isteklerine göre şekillendirmeye çalışıldığı için devlet politikası halinde düşünülmeyeceği için yöneticinin kim olduğu, nasıl bir yeterliğe sahip olduğu çok önemli değil

K52. Eklenecek bir şey yok, bu sistemde adamın varsa istediğin kademeye ve göreve gelebilirsin

K53. Sorduğunuz bütün soruların aslında cevaplarını tahmin edebildiğinizi düşünüyorum, sistemin çok açık liyakatsizlik ve adamcılık üzerine işlediğini sizlerde görmüşsünüzdür. Bu sorunun devletin tüm yapılarına işlediğini ve düzeltilemeyeceğini bence benimle beraber sizde düşünüyorsunuzdur

K54. Liyakat diyoruz. Ama asıl mesleğimiz öğretmenlik. İsterdim ki eğitim yönetimi alanında yetişmiş insanlar idareci olsaydı

K55. Bu iş sınav ile olmalı en azından gelen kişiye neden sen oldun diyemez

K56. Müdür yardımcısı hizmet süresi ve sınavla alınmalıdır, müdürlük içinde en az % 70 sınav puanı ve tarafsız komisyonlarca yapılan mülakat gerekir

K57. Yöneticiler yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitime alınmalı, yöneticilik yapamayanlar uzman olmalı, ya da emekliliğe ayrılmalıdır

K58. Son yayımlanmış olan yönetmenlik öncekilere göre daha adil ve liyakati az da olsa öne çıkaracaktır. En azından mülakat aşaması yoktur

K59. a) Sınav yapılması

b) yöneticilik şartlarının eğitim süre olarak uzatılması

c) değerlendirme komisyonlarının liyakati esas alıp adil olması

K60. Sistemde değil, pratikte adil bir yaklaşımın olması, atanacak kişilerin liyakat esaslarına göre atanması yani kısacası adil bir yaklaşımın olması

K61. Yönetici atamalarında liyakat ve tecrübe en önemli unsur olmalıdır. Görevlendirme sürecinin adil olması için komisyon üyelerinin belli bir düşünce veya sendika mensuplarından değil de her görüşe eşit bireylerden oluşturulması gerekir

K62. Yöneticilik, kesinlikle sınav sistemi ile uygulanmalıdır. Yöneticiler yetersiz iseler, soruşturma sonrası yetersizlikleri sabit ise görevden alınmalılar. Sözleşme yerine, kadro imkanı verilmedir.

K63. Objektif bir merkezi sınavla ve sadece sınav puanıyla atama yapılmalıdır. Sınavı kazanmasına rağmen iş yapamayacak kişilerin var olduğunu biliyoruz. Çalışma süresince sergilenen performans yöneticinin ileriki yıllarda pozisyonunu belirlemelidir

K64. Müdür Yardımcısı, Okul Müdürü, Şube Müdürü, Milli Eğitim Müdürü basamaklarının liyakate, adalete dayalı bir standarda kavuşması gerekir

K65. a) Yönetici atamada adil bir komisyonun oluşturmak

b) Yönetici olarak atanan şahsın bir yıllık deneme sürecinin olması, başarısız olması durumunda görevden alınması

c) Müdür yardımcılarının tamamen müdür tarafından seçilmesi

4.3. Nicel Boyuta İlişkin Bulgular:

Çalışmanın ikinci kısmını oluşturan nicel veriler incelenmiş ve yapılan istatistiksel testlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni $n_{\text{erkek}}=134$, $n_{\text{kadın}}=6$ şeklinde dağılım sergilediği için istatistik bir analiz yapılamamıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Çalışma Süresine İlişkin ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	SS	Kareler Toplamı	df	F	p
(1-2yıl)	27	3,4963	,66898	,981	3		
(3-4 yıl)	27	3,5822	,73232	45,357	136		
(5-10yıl)	53	3,6423	,40991	46,338	139	,981	,404
10 yıl ve üzeri	33	3,7442	,58736				

$p>.05$

Tablo 6’da görüldüğü gibi, katılımcıların çalışma süresine ilişkin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda öğrenim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($F=.981$; $p>.05$).

Tablo 7. Kurum Türlerine İlişkin ANOVA sonuçları

Kurum Türü	Frekans	Ortalama	SS	Kareler Toplamı	df	F	p
İlkokul	32	3,5813	,57858	,184	3	,180	,910
Ortaokul	33	3,6133	,55540	46,154	136		
İlkokul+Ortaokul	31	3,6168	,59766	46,338	139		
Lise	44	3,6764	,59435				

$p>.05$

Tablo 7’de görüldüğü gibi, katılımcılar arasında kurum türleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda kurum türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($F=.180$; $p>.05$).

Aşağıdaki Tablo 8’de ise nicel veriler bütün olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Nicel Verilerin Bütün Olarak Analizi

Madde No	Milli Eğitim Bakanlığına Okullara Yönetici Atama Kriterleri ile İlgili Önergeler	($\bar{x}$)	SS
1	Yönetici atanacak kişiler Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.	2,89	1,32
2	Mevcut yöneticilerin de yüksek öğretim kurumlarında Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmalarını sağlayıcı yasal düzenlemeler yapılmalıdır.	3,61	1,19
3	Müdür olarak görevlendirmelerde en az 2 yıl idarecilik (müdür vekilliği, müdür yardımcılığı, vb.) deneyimi aranmalıdır.	3,96	1,29
4	Yöneticilik için en az 4 yıl öğretmenlik deneyimi olmalıdır.	3,98	1,24
5	Müdür olacağı kurumda en az bir yıl görev yapmış olmalıdır	2,79	1,36
6	Yönetici adayları yapılacak yazılı sınavda başarılı olmalıdır	4,11	1,19
7	Yönetici adayları yapılacak sözlü sınavda başarılı olmalıdır.	2,96	1,50
8	Yönetici adaylarına yapılacak sınavlar MEB tarafından yapılmalıdır.	3,41	1,43
9	Yönetici adaylarına yapılacak sınavlar bağımsız bir kurul/kurum (ÖSYM vs) tarafından yapılmalıdır	3,51	1,45
10	Görev yaptığı çevredekilerce (öğretmenler, veliler, vb) önceden belirlenen değerlendirme kriterlerine (iletişim, liderlik, araştırma, hoşgörü, vb.) göre başarılı olmalıdır	3,91	1,17
11	Atanacağı okula öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşımalıdır	4,06	1,13
12	Farklı okul türlerine göre yapılacak yönetici atamalarında okul türüne uygun branşlardan atama yapılmalıdır.	3,99	1,14
13	Yetkilendirilmiş kurumlar tarafından verilebilen, yönetici yeterliklerini esas alan “Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi” ne sahip olmalıdır.	3,37	1,25
14	Yöneticilik bir meslek olarak kabul edilerek atama yapılmalıdır	3,74	1,21
15	Yöneticilerin belirli bir süreyle (4 yıl) atanması doğrudur	2,84	1,51

16	Görev süresi zarfında önceden belirlenen kriterleri sağlayamayanlar tekrar atanmamalıdır	3,69	1,32
17	Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde, görev süresince bulunduğu okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.	3,97	1,0
18	Müdür yardımcısı atamalarında (görevlendirmelerinde) müdürün görüşü de alınmalıdır.	3,55	1,44
19	Müdür yardımcılığı atamalarında (görevlendirmelerinde) okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır.	3,23	1,50
20	Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına; müdür yardımcılığı yapanların ise müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmalarını sağlayıcı kariyer sistemi kurulmalıdır.	4,08	1,14
21	Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edebilecek ölçütler esas alınmalıdır.	4,39	0,93
22	Eğitim Yönetimi (EYTPE) alanında lisansüstü eğitimini tamamlamış Maarif Müfettişlerinden, yeni atanan yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içerisinde yetiştirilmesinde kılavuz (mentör) olarak yararlanılmalıdır	3,69	1,01
23	Okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı birer okul karnesi oluşturulmalıdır. Tekrar görevlendirmelerde bu karneler de dikkate alınmalıdır.	3,73	1,14
24	İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında en az 3 yıl yöneticilik yapmış olma şartı aranmalıdır.	4,10	1,01
25	İl Millî Eğitim Müdürü atamalarında Eğitim Yönetimi (EYTPE) alanında doktora yapmış olma şartı aranmalıdır.	3,11	1,46

Tablo 8'deki maddelere genel olarak bakıldığında, ankete katılan okul müdürlerinin, anketin tamamına ($\bar{x}$) =3.63'lük aritmetik ortalamayla "Katılıyorum" düzeyiyle katılım gösterdikleri görülmüştür. Maddeler bazında ortalamalara bakıldığında ise, en yüksek düzeyde katılımların; "4,39" aritmetik ortalamayla "Kesinlikle Katılıyorum" düzeyiyle katılım gösterilen; "Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edebilecek ölçütler esas alınmalıdır" kriteri,

“Katılıyorum” düzeyinde ise “4,11” aritmetik ortalamayla “Yönetici adayları yapılacak yazılı sınavda başarılı olmalıdır” kriteri, “4,10” aritmetik ortalamayla “İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında en az 3 yıl yöneticilik yapmış olma şartı aranmalıdır.” kriteri ve “4,08” aritmetik ortalamayla “Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına; müdür yardımcılığı yapanların ise müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmalarını sağlayıcı kariyer sistemi kurulmalıdır.” kriteri olduğu görülmektedir.

En alt düzeyde katılım gösterilen kriterlerin ise, “Kararsızım” düzeyiyle katılım gösterilen “2,79” aritmetik ortalama derecesiyle “Müdür olacağı kurumda en az bir yıl görev yapmış olmalıdır” kriteri, “2,84” aritmetik ortalamayla “Yöneticilerin belirli bir süreyle (4 yıl) atanması doğrudur” kriteri ve “2,89” aritmetik ortalamayla “Yönetici atanacak kişiler Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmalıdır.” kriteri ve “2,96” aritmetik ortalamayla “Yönetici adayları yapılacak sözlü sınavda başarılı olmalıdır.” kriterleri olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara bakarak, okul müdürlerinin yönetici atama kriterleri konusunda, nitelik konusunu önemsemeyerek yönetici olacak kişilerde araştırma ve inceleme yeteneğini aramayı ve görev yapacağı okulda önceden görev yapmayı pek gerekli görmedikleri; buna karşın, şekli uygulamalara daha fazla ağırlık vererek atama zamanı, atama ölçütleri ve alt görev deneyimi gibi bürokratik işlemleri daha fazla önemsedikleri söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Eğitim yönetimi, genel anlamda yönetim kuramı ve okullarda uygulama pratiğini, özel olarak da eğitimcileri ve eğitim kurumlarını içine alan bir disiplindir. Eğitim yönetimi aynı bağlamda eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde insan ve çevresel kaynakların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi ve denetlenmesinin en etkili ve verimli bir yapıda planlanması eylemlerini ele alan bir bilimdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Günümüzde ülkeler, donanımlı yurttaş yetiştirmek için eğitim sistemlerini dünyada ortaya çıkan gelişmeler ışığında süratle yenilemektedirler. Devletler kendi sistemlerini diğer ülkelerle kıyaslamakta, daha verimli, daha çağdaş ve daha başarılı kurumlara sahip olma ve vasıflı insan yetiştirme yollarını aramaktadırlar (Tekin, 2015).

Eğitim yönetimi diğer alanlara nispeten sosyal bilimler ailesinde yeni olmasına karşın, sahip olduğu potansiyel güç ile toplumsal değişime en bariz katkısı olan ve bu değişimden en çok etkilenen dinamik bir alandır. Geniş bir aksiyon ve araştırma alanı olarak eğitim yönetiminin geliştirilmesi, etkili okul sistemlerinin oluşturulması adına büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda eğitim yönetimindeki bilgi ve tecrübe ayağının ne kadar sağlam olduğu, şüphesiz ki alanda yapılacak akademik çalışmaların nicelik ve nitelik bakımından gelişmesine bağlıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Modern çağla birlikte okul sistemlerindeki yapısal değişme okul yöneticilerinin rollerini daha karmaşık hale getirmektedir (Çelik, 1995, s. 559). 21. yüzyılın başlarından itibaren sosyal, ticari ve politik gelişmelere paralel olarak gelişen kamu yönetimi algısı, küreselleşme gerçeği ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) performans tabanlı değerlendirme, hesap verebilirlik ilkesi, ve sair uygulamalarla yöneticilere olan beklentiler değişmeye başlamıştır (Balcı, 2008, s.191). Günümüzde okul yöneticilerinden beklenen davranış, iş görme becerileri ve görevler geçmişe kıyasla nicelik ve nitelik bakımından farklılıklar içermektedir. Okulları başarılı bir biçimde

yönetip geleceğe taşıyacak eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Korkmaz, 2005, s.237).

Çağımızda bireyler artık kendini sürekli yenilemekte, insan ve madde kaynakları gelişmekte olup bunun sonucu insana değer veren ve bireylerin verimliliğini artıran örgütler, klasik yapıdaki örgütlere tercih edilmektedir. Okulların bu amaçları gerçekleştirmesi adına okuldaki yöneticilerin, çalışanların ve öğrencilerin bir harmoni içinde hareket etmesi, kararlara katılması ve herkesin çekinmeden kendini ifade edebilmesi, alınan kararların benimsenmesi ve uygulanması adına önem arz etmektedir (Recepoglu ve Kılıç, 2014, s.1819).

Eğitim sistemlerini etkileyen en önemli faktörlerin başında küreselleşme gelmektedir. Küreselleşme ülkelerin birçok alanda yakınlaşmalarını zorunlu kıldığı gibi eğitim alanında bir araya gelmelerini, ortak projeler yapmalarına ve birbirinin deneyimlerinden yararlanmalarına imkân vermektedir. (Çelik, 1995, s.557). Küreselleşme olgusunda ekonomide, ulaşım, haberleşmede değişiklikler ve gelişmeler yaşandığı gibi eğitimde de yaşanmaktadır. Bu durum ülkeler arası ortak uyuma dayalı projeler yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bugün, ülkelerin çoğu eğitim sistemlerini küreselleşme gerçeği ve değerlerine göre yeniden şekillendirmektedirler (Tekin, 2015).

Üniversitelerdeki mevcut yönetici yetiştirme programları incelendiğinde bu programlarda çatışma durumunun yeterince ele alınmadığı görülecektir. Okul yöneticileri eğitimleri boyunca çatışma etkenleri konusunda yeterince eğitim almadığı için gerçek ortamda karşılaştıkları durumlarda tarafları ikna kabiliyeti azalmakta bu ise örgütsel bağlılık duygusu üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Ayrıca yöneticiler eğitimleri sürecinde okullarda karşılaşılan kişisel duygular ve bunların kontrolü adına bir eğitim almamakta, sonuç olarak işbaşına geldiklerinde duygusal durumları kontrol altına almakta zorlanmaktadırlar. Bunun için üniversiteler okul yöneticisi yetiştirme sürecince kuramsal ve teorik bilgilerden ziyade uygulama ağırlıklı bir eğitim uygulamalıdır (Korkmaz, 2005, 248).

Dünya’da eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin programlarla ilgili farklı görüş ve tartışma konuları mevcuttur. Bunlardan birincisi mevcut programlarda bir takım

iyileştirmeler yaparak bir standart oluşturma çabası, ikinci eğilim ise mevcut programları tamamıyla değiştirip yeniden bir yapılanmaya gitme olarak özetlenebilir. Bu iki yaklaşımın sahip oldukları ön kabul ve varsayımlar dikkate alındığında birbirinden oldukça farklı olduğu aşikârdır (Şişman ve Turan, 2002, s.1-2).

Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarında istenilen sonuçlar elde edilememiştir. Bunun sebepleri arasında; politik kadrolaşma başta olmak üzere, süreçte siyasilerin ideolojik olarak yaklaşması, sendikaların ise kendi üyelerini yönetici olarak görmek istemeleri gibi çeşitli faktörler sıralanabilir (Özdemir, 2013, s.3-4).

Ülkemizde eğitim yöneticisi hazırlama programları ciddi eksiklikler ve sorunlar içermektedir. Türkiye’de hazırlanan ve uygulanan yönetici yetiştirme programları daha çok yönetsel ve bürokratik konuları içermektedir. Öğretim ve müfredatla ilgili konular hep ikinci planda kalmaktadır. Uluslararası örnekler ve reformlar incelendiğinde öğrenci başarısının hedef alındığı görülmektedir. Bundan dolayı okul yöneticisi yetiştirme programlarının içeriği ve amacı bu hedefi gerçekleştirmeye dönük olmalıdır (Korkmaz, 2005, s.244).

Okul yöneticilerinin görevlendirilmesi ve istihdamından sorumlu kurum MEB’dir. MEB okul yöneticisi olarak görevlendirilecek kişilerde müdürlük eğitimine sahip olma şart aramadıkça yetiştirme programlarının üniversitelerce açılması ve uygulanması sorunları çözmeye yetmeyecektir. Özellikle eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans programları yapılacak bir takım iyileştirmelerle okul müdürü yetiştirme programı formatına dönüştürülebilir. Değişik okul türleri göz önüne alınarak yöneticilere özel beceriler kazandıracak dersler program içeriğine dâhil edilmelidir. (Işık, 2003, 208).

İdarecilik makamına seçimle veya sınav sonucuna göre gelmek şüphesiz yöneticinin tavırlarını etkilemektedir. Seçim sisteminde; kariyerleşme ve mesleki bir yükselmeden ziyade geçici olarak görev yapma vardır. Seçilen yönetici okuldan biridir ve görevini daha titiz yapabilmektedir. Atama veya sınav sonucuna göre yapılan görevlendirmelerde, okul yöneticisi devleti temsil eder ve çoğu zaman bir yabancısıdır. (Çelik, 1995, s. 562–563).

Son birkaç yıl içerisinde yönetici atamayla ilgili birçok yönetmelik değişikliği yapılması, yapılan düzenlemelerin yargıdan dönmesi, atamaların ve görevlendirmelerin mahkemelerce iptal edilmesi, bu konuda hâlâ akılcı, bilime ve hukuka uygun standartlarda bir ürün ortaya konulmadığının kanıtıdır. Bu nedenle yönetici atama kriterlerinin araştırılması ve bizim yaptığımız gibi işbaşındaki insanların görüşünün alınması büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin kendi görüşleri doğrultusunda bu kriterlerin değerlendirilmesi ve sonuçların okuyucuların istifadesine sunulması büyük önem arz etmektedir.

Hangi program uygulanırsa uygulansın yetiştirme programının uygulanması üniversiteler bünyesinde olmalıdır. Bakanlığa bağlı bir akademi veya yüksekokul kurulması halinde bunun rejim okullarına dönüşmesi ve ideolojik yapılanmaya gitmesi kaçınılmazdır. Üniversitelerin tek başına gerek yetiştirmiş insan kaynakları gerekse maddi kaynaklar yönüyle bunu yapacak gücü yoksa birkaç üniversitenin bir araya gelmesiyle ortak proje ve programlar yürütülebilir (Işık, 2003, 209-210).

Sonuç olarak yönetim bir bilim olarak, yöneticilik ise profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği müddetçe, yöneticinin işbaşı veriminin azalacağı gibi yönetsel başarısının da rastlantısal hale gelmesi muhtemeldir (Kayıkçı, 2015). Şüphesiz geleceğin toplumu şu anki neslin, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte yetiştirilmesine bağlıdır. Ülkeler bunu göz önüne alarak eğitim sistemlerini çağın gereksinim ve ihtiyaçları doğrultusunda yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar (Çelik, 1995, s.557).

5.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde aşağıdaki **sonuçlara** ulaşılmıştır:

- Ankete katılan okul müdürlerinin, anketin tamamına ($\bar{x}$) =3.63'lük ortalamayla "Katılıyorum" düzeyiyle katılım gösterdikleri görülmüştür.
- Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edebilecek ölçütler esas alınmalıdır.
- Yönetici adayları yapılacak yazılı sınavda başarılı olmalıdır.

- İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında en az 3 yıl yöneticilik yapmış olma şartı aranmalıdır.
- Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına; müdür yardımcılığı yapanların ise müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmalarını sağlayıcı kariyer sistemi kurulmalıdır
- Müdür adayları, müdür olacağı kurumda en az bir yıl görev yapmış olma şartına sıcak bakmamaktadır.
- Görevlendirmelerde yöneticiliğin belirli bir süreyle (4 yıl) sınırlandırılması destek görmemektedir.
- Yönetici olarak atanacak kişilerin Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olması hususu kabul görmemektedir.
- Yönetici adayları yapılacak sözlü sınavda başarılı olmasından ziyade yazılı sınavın ön plana alınması arzulanmaktadır

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

- Okul müdürleri lisansüstü eğitime teşvik edilmelidir.
- Okul müdürleri atanırken veya yeniden görevlendirilirken yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olmanın yanı sıra, öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından da değerlendirilmelidir.
- Okul müdürlerinin belirli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı deneyimi olmalıdır. Belirli süre öğretmenlik yapanların müdür yardımcılığına, belirli süre müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe ve belirli süre müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmalarını sağlayıcı kariyer sistemi kurulmalıdır.
- Müdür yardımcısı atamalarında (görevlendirmelerinde) okul müdürünün görüşü alınmalı, ancak okul müdürünün takdiri en etkili ölçüt olmamalıdır.
- Her başarılı öğretmenin iyi bir yönetici olamayabileceği göz önünde bulundurulmalı ve meslekte asıl olan öğretmenliktir düşüncesinden ziyade, yöneticilik, bir meslek kabul edilmeli ve bu kabulle atama yapılmalıdır.

- Okul müdürü görevlendirmeleri eēitim ēretimi aksatmamak maksadıyla eēitim ēretim baēlamadan önce yapılmalıdır.
- Okul müdürlerinin deēerlendirilmesinde görev yaptığı okulun temel baēarı göstergelerindeki deēişim dikkate alınmalı ve okulların her yıl somut performans ölçütlerine dayalı okul karnesi olmalıdır. Tekrar görevlendirmelerde bu karnelerde göz önünde bulundurulmalıdır.
- Tekrar atamalar nesnel, ölçülebilir ve ayırt edici ölçütler esas alınarak yapılmalıdır. Keyfi atamalar söz konusu olmamalıdır.



KAYNAKÇA

- Aksoy, H.H, (2015). Okul Yöneticileri ve Okul Dışı Değişme Kaynaklarının Eğitime Etkisi.
http://www.byclb.com/kobi/egitim_kurumlari/Default.aspx?amID=26&KonuID=96, web sayfasından 25.12.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Ankara, (2015a). http://www.education.ankara.edu.tr/?page_id=560, web sayfasından 05.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Ankara, (2015b) http://www.education.ankara.edu.tr/?page_id=560, web sayfasından 05.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Bakioğlu, A. ve Göçmen, G.(2013). *Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi* (2.Basım). Ankara, Nobel Akademi.
- Bakioğlu, A. ve Gökmen, İ.A.(2013). *Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi* (2.Basım). Ankara, Nobel Akademi.
- Bakioğlu, A. ve Özcan, M.(2013). *Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi* (2.Basım). Ankara, Nobel Akademi.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 181-209.
- Bingöl MEM, (2015). <http://bingol.meb.gov.tr/www/bingol8217de-yoneticilik-formasyonu-kazandirma-icerik/829kursu/>, web sayfasından 15.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (11. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2015). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm, web sayfasından 23.12.2015 tarihinde erişilmiştir.

- Çelik, V. (1995). Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 1(4), 557-567.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Dayıoğlu, Ş & Gülşen C. (2015). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullara Yönetici Atama Kriterleri Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri, *IJSSER*, 1(4), 1487-1499.
- Edu.cn, (2015). <http://www.edu.cn/20041125/3122180.shtml>, web sayfasından 17.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişimin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211-256.
- Hacettepe, (2015). www.eytpe.hacettepe.edu.tr/index.html, web sayfasından 13.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Karagözoğlu, A.A. (2013). *Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiştirme ve Atamada Meritokrasi*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kayıkçı, K. (2015) Yönetici Yetiştirme Sorunu http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/kayikci.htm, web sayfasından 18.12.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kütahya MEM (2015). <http://kutahya.meb.gov.tr/arge/program1.pdf>, web sayfasından 15.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Lunenburg ve Ornstein, (2013). *Eğitim Yönetimi*. Nobel Akademi, Ankara. <http://www.dr.com.tr/Kitap/Egitim-Yonetimi/Fred-C-Lunenburg/Egitim->

Basvuru/Egitim/urunno=0000000548775, web sayfasından 19.12.2015 tarihinde alındı.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik. (2015). *T.C Resmi Gazete*, 29494, 6 Ekim 2015.

Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. (2014). *T.C Resmi Gazete*, 29026,10 Haziran 2014.

MEB Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2013). *T.C Resmi Gazete*, 28728, 4 Ağustos 2013.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2013). *T.C Resmi Gazete*, 28573, 28 Şubat 2013.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (2009). *T.C Resmi Gazete*, 27318, 13 Ağustos 2009.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği. (2008). *T.C Resmi Gazete*, 26856, 24 Nisan 2008.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. (2007). *T.C Resmi Gazete*, 26492, 13 Nisan 2007.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (2004). *T.C Resmi Gazete*, 25343, 11 Ocak 2004.

Meb, (2015). <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr>, web sayfasından 03.12.2015 tarihinde alınmıştır.

Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu*. Ankara: Todai Enstitüsü Yayınları.

MOE, (2015). http://en.moe.gov.cn/About_the_Ministry/What_We_Do/201506/t20150626_191288.html, web adresinden 15.12.2015 tarihinde alınmıştır.

- Özdemir, S. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (1.Baskı). Pegem Akademi, Ankara, <http://pegem.net/dosyalar/dokuman/19102012190003tes%20pdf.pdf>, web sayfasından 18.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (1.Baskı). Ankara, Pegem Akademi.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A.Ç (2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Turkish Studies*, 9(2) ,1817-1845.
- Saito, Y. (2012), <http://www.nier.go.jp/English/educationjapan/pdf/201203EAJ.pdf>, web sayfasından 19.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Sevinç, H. Değişim ve Kurumsal Yapılandırma Süreci: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi, *Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi*, 7(35), 730-747. http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi35_pdf/8isletme_iktisat_iletisim_kamu/sevinc_huseyin.pdf, web sayfasından 07.11.2015 tarihinde alınmıştır.
- StateUniversity, (2015). <http://education.stateuniversity.com/pages/275/China-administration-finance-educational-research.html>), web sayfasından 20.12.2015 tarihinde alınmıştır.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler.
- Şişman, M. ve Turan, S (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Şişman, M. ve Turan, S (2002). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Başlıca Yöntemler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu: 16 – 17 Mayıs 2002. Ankara Üniversitesi*.
- Today, (2015). www.todai.edu.tr/genel/sunus.php, web sayfasından 12.11.2015 tarihinde alınmıştır.

Tekin, N. (2015). <http://necdettekin.net/egitim-yonetim-sistemleri/>, web sayfasından 25.12.2015 tarihinde erişilmiştir.

Wikipedia, (2015).
https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Education_of_the_People%27s_Republic_of_China, web sayfasından 18.11.2015 tarihinde alınmıştır.



ÖZ GEÇMİŞ

1981 yılında K. Maraş, Nurhak ilçesinde doğdu. İlkokul ve Ortaokul eğitimini Nurhak'ta tamamladı. Lise Eğitimine 1995 yılında Sivas Yıldızeli Pamukpınar Anadolu Öğretmen Lisesinde başladı, hazırlık ve lise 1. sınıfı burada tamamladı. 1997 yılında, okulun YİBO olarak dönüştürülmesi sonrası Sakarya Arifiye Anadolu Öğretmen Lisesine nakil oldu ve lise 2. ve 3. sınıf eğitimini burada tamamladı. 1999 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği Bölümünü kazandı ve 2004 yılında buradan mezun oldu. 2004 - 2014 yılları arasında çeşitli kolejlerde Matematik Öğretmenliği yaptı. 2014 Şubat atamasıyla Bingöl Merkez İMKB Sarıçiçek Ortaokuluna atandı ve halen orda görev yapmaktadır. Intel Bilim Olimpiyatları başta olmak üzere birçok ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara öğrenci hazırlamıştır. Eğitim, yarışma ve olimpiyatlar için Asya, Avrupa ve Amerika kıtalarında birçok ülkede eğitim amaçlı bulunmuştur. IBDP Uluslararası Bakaloryo Diploma Programı ve Cambridge IGCSE sertifika programlarını başarıyla tamamlayarak bu alanda eğitim veren kolejlerde Matematik dersleri anlatmıştır. İleri seviyede İngilizce bilmektedir. 2014 yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması Anabilim Dalında başladığı Lisansüstü Eğitimi halen devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

E-posta: caksu7@yahoo.com