



# EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

TESPİTLER VE BİR MODEL ÖNERİSİ



## EBSAM STRATEJİK ARAŞTIRMALAR MERKEZİ

ARAŞTIRMA DİZİSİ: 17 / OCAK 2019

Sahibi	:	Eğitim-Bir-Sen Adına Ali YALÇIN Genel Başkan
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü	:	Şükrü KOLUKISA Genel Başkan Yardımcısı
Araştırma Koordinatörü	:	Atilla OLÇUM
Yayın Kurulu	:	Latif SELVİ Ramazan ÇAKIRCI Mithat SEVIN Şükrü KOLUKISA Hasan Yalçın YAYLA Atilla OLÇUM
Grafik Tasarım	:	Selim Aytekin
Baskı	:	Sistem Ofset
Baskı Tarihi	:	14 Ocak 2019 / 18 Mayıs 2021
Adeti	:	3.000 / 3.000
ISBN	:	978-975-6153-88-8
Adres	:	Zübeyde Hanım Mahallesi Sebze Bahçeleri Caddesi No: 86 Kat: 14-15-16 Altındağ-Ankara/TÜRKİYE
Tel	:	(0312) 231 23 06
Faks	:	(0312) 230 65 28
Web Sitesi	:	www.ebs.org.tr
E-posta	:	ebs@ebs.org.tr

Eğitim-Bir-Sen'in ücretsiz yayınıdır. Para ile satılmaz.

Eğitim, bireye bakan yönüyle, yönlendirmenin, yöneltmenin, bireyi fitratla temas ve hakikat zemini üzerinden tekemmül ettirmenin; kuruma ve sisteme bakan yönüyle, birlikte yönetmenin, aynı hedefe yönelmenin hem gerçekçi hem de gerekli olduğu bir disiplin, bilim ve hizmet kulvarıdır.

Yanlışları, kasıtlı hataları sistemden ayıklamanın, doğruları sistemle ilişkilendirmenin emek mücadelesine en fazla katkı sağladığı alanların başında hiç kuşkusuz eğitim gelmektedir. Emeğin değerini, ekmeği hakça bölüşmenin gereğini hem anla(t)mayı/kavra(t)mayı hem de yaşa(t)mayı kolaylaştıran bir hizmet kolunda sendikacılık yapmanın zorluğunu da onurunu da aynı anda yaşıyoruz.

Bugüne kadar eğitim sistemine dair söylenmekte zorlanılan, raporlaştırılmasına yanaşılmayan konuları hem gündeme hem masaya hem de sahaya taşıdık. Sendikal fiillerimiz ile eğitime dair fikirlerimiz üzerinden üyemize, ülkemize, milletimize ve çok daha geniş anlamda dünyaya ve insanlığa “daha iyisi mümkün”, “daha doğrusu gerekli”, “daha güzeli hakkımız” hedefleriyle katkıda bulunmanın ve hizmet etmenin peşinde olduk. Bu kapsamda, son dönemde daha geniş bir zeminde ve daha kapsamlı bir çerçeveye gündeme gelen eğitim kurumu yöneticiliği ve eğitim kurumu yöneticileri konusunu; fikri birikimimizin, olması gerekene ulaşılmasına katkı azmimizin, sendikal bakışımızla süreci ve sonucu etkileme kapasitemizin uğraş alanı içerisine aldık. Zira eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine, okulların iyi yönetilmesi ise eğitim yöneticilerinin, bu toprakların ifadesiyle emanet-ehliyet, bugünün söylemiyle kariyer-liyakat perspektifiyle yetiştirilmesine ve belirlenmesine bağlıdır.

Kaliteli eğitim hedefine ulaşmak, sadece eğitim sisteminin/felsefesinin/yönetim süreçlerinin gereklerinin karşılanmasıyla elde edilebilir bir sonuç değildir. Bunun ötesinde, kaliteli eğitim, iyi öğretmen ve nitelikli yönetici ilişkisini ve ikilisini zorunlu kılar. Ülkemizde ilk eşik aşılamadığı için, ikinci ve asıl eşik bir türlü gerektiği şekilde masaya yatırılmamıştır. Fakat öğretmene ve eğitim kurumu yöneticiliğine/yöneticilerine dair gündemin oluşması için sisteme, felsefeye dair sorunların çözümünü bekleme hatasına da düşmemek gerekiyor. Bu bakış açısıyla ve öğrenci başarısında öğretmenlerden sonra en yüksek etkiye sahip olan faktörün eğitim kurumu yöneticisi olduğu kavrayışıyla; eğitimin yönetimini, okulların yöneticilerini hem dünya uygulamaları hem ülkemizin geçmiş uygulama ve mevzuatları üzerinden incelemek hem de bugün itibarıyla uygulanmasını teklif edeceğimiz bir öneriyi deklare etmek gerektiğine inanıyoruz. Çünkü öğrencilerin bireysel başarısında öğretmenlerin muazzam etkisinin okul geneline yayılması ve daha büyük ölçekte başarıya ulaşılması, lider karakterli eğitim yöneticilerinin görev başında olmasıyla mümkündür.

2017 yılında yayımladığımız “Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi” raporunda, eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması, yetiştirilmesi noktasındaki yöntemlerin adil, yeterli ve objektif olması, yöneticilerin moral ve motivasyonlarının artırılması, iş doyumunu ve aidiyet duygusu ile örgütsel bağlılıklarının yükselmesi için -model önerisi sunmaksızın- benimsenmesi gereken felsefe, ilke ve değerlerin neler olması gerektiğini paylaşmıştık.

Bu süreçte hazırladığımız raporla, eğitim kurumu yöneticileriyle ilgili olarak eğitim sistemimizde son 20 yıldır süren liyakatli yönetici arayışına katkı sunmak amacıyla alternatif ve somut model önerisi geliştirme sorumluluğunu yerine getiriyoruz.

Eğitim yöneticiliği başlıklı bu raporumuzla, eğitim kurumu yöneticiliğine dair algıları, yöneticilerin hak, yetki ve sorumluluklarını nasıl ele almamız gerektiğini işaret eden arka planı görünür ve anlaşılır kılmaya çalıştık. Bunun yanında, eğitim kurumu yöneticilerine/yöneticiliğine dair ‘nasıl seçmeli, nasıl eğitmeli ve halen eğitim kurumu yöneticiliği görevini ifa edenlerin kazanılmış haklarını nasıl korumalı ve gözetmeliyiz’ sorularına sivil pencereden cevap bulmaya yoğunlaştık. Sisteme katkı üreten, sistemin özne tarafında yer alan insanlar açısından adaleti gözetten bir hassasiyetle ele ve kaleme aldığımız elinizdeki içerikle, öğretmen ve eğitim kurumu yöneticileri noktasında nitelik ve birikim sorunumuz olmadığını da bu vesileyle bir kez daha vurgulamış oluyoruz. Görmemiz ve çözmemiz gereken asıl sorun, öğretmenlerin ve yöneticilerin sahip oldukları nitelikleri görmeyi engelleyen ve etki üretmez hâle getiren sistem, felsefe, paradigma boşlukları ve yanlışlarıdır.

Bu rapor, geçmişteki/mevcuttaki boşluklara ve yanlışlara da dikkat çekerek, eğitim kurumu yöneticiliği/yöneticileri başlığıyla devam eden sistem arayışlarına ve mevzuat oluşturma tartışmalarına çözüm odaklı katkı sağlamak amacıyla sistem analizi yaklaşımıyla hazırlanmıştır. Yapılan çözümler ve getirilen önerilerin eğitimi dert edinen, eğitime kafa yoran herkese ve her kesime faydalı olacağına inanıyorum. Raporun hem bölümleri hem de bütün içeriğiyle ülkemize ve eğitim paydaşlarına katkı sağlayacağına inanıyor, raporun hazırlanmasında emeği geçenlere teşekkür ediyorum.



Öğrenciyi hem maddi hem de manevi açıdan donanımlı hâle getirmeyi hedefleyen günümüz okul yönetim modeli, yapıcı, geliştirici ve iş birliğini önemseyen bir tarza sahip olmalıdır. Eğitim kurumu yöneticileri, geçmiş dönemlerde okulların fiziki yapısından ve mevzuat uygulamalarından sorumlu iken, bugün için kendilerinden istenilen, eğitim öğretimin lideri olmalarıdır. Başarılı bir eğitim sistemi, nitelikli öğretmen, liyakatli yönetici ve zamanın ruhuna uygun müfredatın ahenkle bir araya getirilebildiği etkili okullarla hayat bulur.

Türkiye’de eğitim kurumu yöneticiliği hakkındaki genel kanaat, yöneticiliğin bir uzmanlık alanı olmadığı, belli bir süre hizmet etmiş olmanın yöneticilik yapmak için yeterli olduğu yönündedir. Hâlbuki eğitim kurumu yöneticileri, kurumlarını huzurlu ve başarılı kılabilecek en kritik aktörlerdir. Bu yüzden de eğitim kurumu yöneticiliği oldukça önemlidir ve önemsenmelidir. Ehliyetli yöneticilere sahip olan okullarda, öğrencilerin öğrenme süreleri kısaltmakta, verimlilik artmakta ve okula karşı olumlu tutumlar gelişmektedir. Hatta kendi öz değerlendirmelerini, iç kontrollerini yapmaları sayesinde denetim bürokrasisi azalmakta, okulun iklimi iyileşmekte, sorunların çözümü daha da kolaylaşmakta, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik ve esneklik sağlanarak okulun değişimlere ilişkin tutumu olumlu yönde gelişmektedir.

Eğitim kurumu yöneticileri, liderlik özelliklerini kullanarak katılımcı yönetim anlayışıyla öğretmenlerin daha rahat ve verimli çalışabilecekleri okullar meydana getirebilme imkânına sahiptirler. Ancak şunu da biliyoruz ki, eğitim kurumu liderliği, eğitim kurumu yöneticiliğine göre daha karmaşık ve uygulanması daha güçtür. Bu güçlüğü aşmak, yöneticilere yönelik ciddi eğitimler vererek, onları eğitim öğretim liderliğinin gerektirdiği niteliklerle donatmakla mümkündür.

Eğitim kurumu yöneticiliğini etrafıca ele alan ve dünyadaki uygulama örneklerini inceleyerek gerçekçi ve özgün bir model öneren bu raporun, eğitim yönetiminin iyileşmesine, gelişmesine, sorunlarının çözümüne, daha tutarlı ve ayağı yere basan eğitim politikalarının üretilmesine katkıda bulunmasını diliyorum.

# İÇİNDEKİLER

<b>TAKDİM</b>	<b>3</b>
<b>SUNUŞ</b>	<b>7</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>13</b>
Giriş	15
Amaç, Kapsam ve Yöntem	17
<b>TÜRKİYE'DE EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLİĞİ</b>	<b>19</b>
Türkiye'de Eğitim Kurumu Yöneticiliği	21
Millî Eğitim Şûraları	23
Normatif Düzenlemeler	31
Çıraklık Modelinden Liyakat ve Kariyere Geçme Denemeleri	35
Mevcut Sisteme Yöneltilen Temel Eleştiriler ve Sunulan Öneriler	40
Eğitim-Bir-Sen'in Eğitim Kurumu Yöneticiliğine Bakışı	44
<b>DÜNYADAN UYGULAMA ÖRNEKLERİ</b>	<b>47</b>
Dünyadan Uygulama Örnekleri	49
Kıta Avrupası	49
Amerika Birleşik Devletleri	57
İngiltere ve Avustralya	61
Asya ve Uzak Doğu	63
<b>MESLEKİ STANDARTLAR VE KİŞİSEL YETERLİLİKLER</b>	<b>67</b>
Mesleki Standartlar ve Kişisel Yeterlilikler	69
Standartlar ve Yeterlilikler	70
Nitelikli Yöneticilerin Ürettiği Katma Değer	75
Yetiştirme Programları	76
<b>SONUÇ</b>	<b>81</b>
Sonuçlar ve Model Önerisi	83
• Sınav	83
• Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi	84
• Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı	85
• Model Önerisi	86
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>89</b>

## Şekil ve Tablo Listesi

<b>Şekil 1.</b>	Avrupa'da Yetiştirme Programı Uygulayan Ülkeler (2012)	54
<b>Şekil 2.</b>	Avrupa'da Eğitim Kurumu Yöneticiliği için Aranan Şartlar (2012)	55
<b>Şekil 3.</b>	İlk Defa Müdür Yardımcılığına Atanacaklar için Sınav Süreci	86
<b>Şekil 4.</b>	İlk Defa Müdürlüğe Atanacak Olanlar için Sınav Süreci	87
<b>Tablo 1.</b>	Eğitim Kurumu Yöneticiliğini Düzenleyen Yönetmelikler (2004-2018)	34
<b>Tablo 2.</b>	Ülkelerin Eğitim Kurumu Yöneticiliğinin Mukayesesi	65
<b>Tablo 3.</b>	Eğitim Kurumu Yöneticiliğinde Sorumluluk Alan Kurumlar	66
<b>Tablo 4.</b>	Eğitim Kurumu Yöneticisi Yetiştirme Programı için Önerilen Dersler	77
<b>Tablo 5.</b>	MEB Eğitim Kurumu Yöneticilerine İlişkin Sayısal Veriler (Ocak 2019)	79
<b>Tablo 6.</b>	Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Mesleki ve Bireysel Nitelikleri	80

## Kısaltmalar Listesi

<b>AR-GE</b>	<b>Araştırma Geliştirme</b>
<b>CCSSO</b>	<b>Üst Düzey Eyalet Okul Yöneticileri Konseyi</b> Council of Chief State School Officers
<b>DPT</b>	<b>Devlet Planlama Teşkilatı</b>
<b>ISCED</b>	<b>Uluslararası Standart Eğitim Sınıflaması</b> International Standard Classification of Education
<b>ISLLC</b>	<b>Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği</b> Interstate School Leaders Licensure Consortium
<b>KHK</b>	<b>Kanun Hükmünde Kararname</b>
<b>LEAD</b>	<b>Liderlik Gelişim Yasası</b> The Leadership Development Act
<b>MEB</b>	<b>Millî Eğitim Bakanlığı</b>
<b>NCEE</b>	<b>Eğitimde Mükemmelleşme Ulusal Komisyonu</b> National Commission on Excellence in Education
<b>NCLB</b>	<b>Hiçbir Çocuk Geride Kalmasın</b> No Child Left Behind
<b>NCPEA</b>	<b>Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi</b> National Council of Professors of Educational Administration
<b>NCSL</b>	<b>Okul Liderliği Ulusal Koleji</b> National College for School Leadership
<b>NCTL</b>	<b>Ulusal Eğitim ve Liderlik Koleji</b> National College for Teaching and Leadership
<b>NPBEA</b>	<b>Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu</b> National Policy Board for Educational Administration
<b>NPQH</b>	<b>Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler</b> National Professional Qualification for Headship
<b>OECD</b>	<b>Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü</b> Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>OFSTED</b>	<b>Eğitim Standartları Ofisi</b> The Office for Standards in Education
<b>PISA</b>	<b>Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı</b> Programme for International Student Assessment
<b>TALIS</b>	<b>Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması</b> Teaching and Learning International Survey
<b>TDA</b>	<b>Okullar İçin Eğitim ve Gelişim Ajansı</b> Training and Development Agency for Schools
<b>TIMSS</b>	<b>Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması</b> Trends in International Mathematics and Science Study
<b>TODAİE</b>	<b>Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü</b>
<b>TÜİK</b>	<b>Türkiye İstatistik Kurumu</b>
<b>UCEA</b>	<b>Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi</b> University Council for Educational Administration
<b>UNESCO</b>	<b>Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü</b> United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
<b>YÖK</b>	<b>Yükseköğretim Kurulu</b>



# GİRİŞ

---



## Giriş

Türkiye’de eğitim kurumu yöneticiliğinin henüz bir uzmanlık alanı olarak kabul gördüğünü söylemek zordur. Yakın bir zamana kadar “Eğitimde aslanan öğretmenlik-tir” ilkesinden hareketle eğitim yöneticiliği, bir meslek ve uzmanlık alanı olmanın ötesinde her öğretmenin yapabileceği bir görev olarak görülmüştür. Eğitim kurumu yöneticilerinin profesyonel anlamda yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi dünya çapında yeterince yaygınlık kazanamamıştır. Buna rağmen eğitim kurumu yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi gerektiği dile getirilmekte ve bunun gerekçeleri şöyle sıralanmaktadır:<sup>1</sup>

- Okul yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisini gerektirir.
- Hizmet öncesinde yükseköğrenim görmüş olmak gerekir.
- Eğitim kurumu yöneticilerinin belli bir lisans eğitimi almaları gerekir.
- Eğitim kurumu yöneticiliğine girişte sınav olmalıdır.
- Eğitim kurumu yöneticileri, etkili ve yeterli bir hizmet için yaşam boyunca eğitimlerini sürdürürler.
- Eğitim kurumu yöneticileri, sorunları bilimsel bir yaklaşımla ele almaktadırlar.
- Uygulamada etkililiği sağlayacak pek çok standart belirlenmiştir ve okul müdürleri bu standartlara göre davranmak zorundadırlar.

1990’lı yıllara kadar okul başarısı için sorumluluk, eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile paylaşabilecekleri bir görev olarak düşünülüyordu. Eğitimin bir çıktısı olan öğrenci kalitesinin kontrolü ise müfettişlerin görevi olarak kabul edilmekteydi. Eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler, gittikçe artan sayı ve nitelikteki alan araştırmalarının sonuçları ve eğitim alanına ilişkin politika yapıcılarının çıkardığı yasalar ile yönetmelikler, okul başarısı ile tek tek öğrenci başarısının yükünü eğitim kurumu yöneticisinin omuzlarına yüklemektedir. Eğitim kurumu yöneticisinin liderliği okulun öğrenme iklimini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkilemektedir. Bir eğitim kurumu yeniliğe açaksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticinin liderliğinin bu başarıda kilit bir rol üstlendiği düşüncesi dünyada yaygın kabul görmeye başlamıştır.<sup>2</sup>

1 İnanet Aydın, *Eğitim ve Öğretimde Etik*, Pegem Akademi, Ankara, 2015, s. 78, 79.

2 Mehmet Korkmaz, *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar - Çözümler ve Öneriler*, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, 2005, s. 239, 240.

Gelişmekte olan ülkelerde genellikle eğitim kurumu yöneticiliğine yönelik yetiştirme programları yoktur. Eğitim kurumu yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir üniversite derecesine sahip olmak temel şart olarak görülmektedir. Başarılı öğretmenler arasından atanan eğitim kurumu yöneticilerinin yetersiz hizmet içi programları ile yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>3</sup>

PISA (*Programme for International Student Assessment - Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı*) ve TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study - Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması*) gibi küresel düzeyde tanınırlık kazanmış değerlendirme sistemlerini kuran ve yürüten OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü*) Eğitim Bölümü Direktörü Andreas Schleicher, eğitim alanında dünyada öne çıkan başarılı ülkelerin genel özelliklerini anlattığı konuşmasında, eğitim yönetimine ilişkin şu açıklamalarda bulunmaktadır:<sup>4</sup> “Eğitimde özellikle son yirmi yılda başarıyı yakalayan ülkeler; kültürlerini değiştirmediler, mevcut öğretmenlerini kovmadılar, sadece eğitim felsefelerinde, eğitim politikalarında değişikliğe gittiler. Eğitimin niteliğini tüm okullarda, tüm bölgelerde artırma yolunu seçtiler. Okullar arasındaki kalite farkını ortadan kaldırdılar. Her okulun başarılı olmasını sağladılar. Tüm çocukların başarabileceklerine inandılar ve eşitlikten taviz vermediler. En güçlü yöneticileri en çetin okullara, en iyi öğretmenleri en zorlu sınıflara verdiler.”

Okulların içinde bulunduğu ortam, şartlar ve fırsatlar, okul liderliği uygulamalarının ve politika yaklaşımlarının farklılık göstermesine neden olmaktadır. Türkiye’de eğitim kurumu yöneticiliğinin durumu özellikle Batı’daki örneklerle kıyaslandığında farklılıklar göstermektedir. Öncelikle Türkiye’de okul lideri kavramı değil, okul yöneticisi kavramı kullanılmaktadır. Daha merkeziyetçi ve yasal yönetsel metinlere bağlı, karar verme yetkisi, mali ve insani kaynaklarının kullanımında özerkliğin söz konusu olmadığı bir sistem mevcuttur. Eğitimde yapısal dönüşümün başarıya ulaşması biraz da mevcut sistemin tartışmaya açılmasıyla mümkün olabilecektir.<sup>5</sup>

- 3 Ferdi Altın & Sinem Vatanartıran, *Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi*, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 15, Sayı 2, Ağustos 2014, s. 18, 19.
- 4 Andreas Schleicher, *Daha İyi Okullar İçin Verilerden Yararlanmak*, TED Talks, Temmuz 2012, [http://www.ted.com/talks/andreas\\_schleicher\\_use\\_data\\_to\\_build\\_better\\_schools?language=tr#t-3751](http://www.ted.com/talks/andreas_schleicher_use_data_to_build_better_schools?language=tr#t-3751) Erişim: 27 Ekim 2018.
- 5 Esen Arzu Ertürk Kayman, *Türkiye, Finlandiya, İngiltere ve Şili’deki Okul Yöneticiliğine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2017, s. 13, 14.

## Amaç, Kapsam ve Yöntem

Bu raporun amacı, eğitim sistemimizin bir alt bileşeni olan eğitim kurumu yöneticiliğinin sistemdeki yeri, yasal yönetsel altyapısı, standartları, yöntem ve stratejisi ile yöneticilerin sahip olmaları gereken mesleki yeterlilikler üzerinden yetiştirme, seçme ve atama süreçleri hakkında öneriler geliştirmektir. Gelişmiş ülkelerde eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili girişimlerden iyi uygulama örnekleri getirmek ve Türkiye'nin bu yöndeki güncel çalışmalarına katkı sağlamak istenmektedir. Alanyazın taraması yöntemiyle yapılan bu betimsel araştırmada, eğitim kurumu yöneticiliği ile ilgili sorunlar tartışılmış ve bunların çözümüne yönelik geliştirilen önerilerle birlikte alternatif ve somut bir model önerisi sunulmuştur.

Araştırmanın aktarılabilişliğini ve ikna düzeyini artırabilmek için sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak açıklanmış ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Ayrıca, veriler yorumlanırken eleştirel ve karşılaştırmalı analizlere de yer verilmiştir. Raporda geçen *eğitim kurumu* kavramı, Millî Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı her türde ve derecedeki gerek örgün gerekse yaygın eğitim alanlarında eğitim öğretim hizmeti veren kurumları; *eğitim yöneticisi*, okul-kurum yöneticiliğinden ilçe, il ve Bakanlığın yönetim kademelerinde görev yapan tüm yöneticileri ifade etmektedir. Raporun aynı zamanda kapsamını oluşturan *eğitim kurumu yöneticileri* ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun<sup>6</sup> 88'inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin<sup>7</sup> 37'nci maddelerine uygun şekilde Millî Eğitim Bakanlığı'nın her tür ve derecedeki gerek örgün gerekse yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev ve sorumluluklarını icra eden kişileri ifade etmektedir.

6 Devlet Memurları Kanunu (657), T.C. Resmî Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.

7 Özel Barınma Hizmeti Veren Kurumlar ve Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652), T.C. Resmî Gazete, 28054, 14 Eylül 2011. (Bu KHK'nın adı "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" iken, 9 Temmuz 2018 tarihli ve 703 sayılı KHK'nin 22'nci maddesiyle değiştirilmiştir.)



# TÜRKİYE'DE EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLİĞİ

---



## Türkiye’de Eğitim Kurumu Yöneticiliği

Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesiyle ilgili tarihî tecrübe ve uygulamalara bakıldığında, 1990 yılından önce eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi ve atanması ile ilgili herhangi bir özel düzenlemenin bulunmadığı söylenebilir. Bu dönemde, eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacaklarda eğitim öğretim sınıfından olmak ve üç yıl başarılı öğretmenlik yapmış olmak gibi çok genel şartlar aranmakta, genel kamu yönetimi düzenlemeleri ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yer alan genel hükümler doğrultusunda atama yapılmaktaydı. 1990 yılı sonrasında ise eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi ve atanması ile ilgili standartlar oluşturulmaya çalışılmış ve Millî Eğitim Bakanlığı tarafından özel yönetmelikler çıkarılmaya başlanmıştır.<sup>1</sup>

Tarihsel süreç içerisinde dünyada ve Türkiye’de eğitim yönetiminin geleneksel yöneticilik anlayışından profesyonel yöneticiliğe geçişi incelendiğinde, eğitim yönetiminin ilk olarak 1800’lü yıllarda mesleki yeterlilik gerektirmeyen bir uğraşı olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ortaya çıktığı görülmektedir. İlk eğitim kurumu yöneticiliği kursunun ABD’de Michigan Üniversitesi’nde 1881 yılında açıldığı belirtilmektedir. Eğitim yönetiminin kuramsal temelleri de 1950’de aynı ülkede atılmıştır. NCPEA (*National Council of Professors of Educational Administration - Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi*) ve UCEA (*University Council for Educational Administration - Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi*) benzeri oluşumlar, yaptıkları çalışmalarla eğitim yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasına katkıda bulunmuştur. Aynı yıllarda bu alanlarda yüksek lisans programları açılmıştır. 1980 sonrası dönemde ise eğitim yönetimi alanında meslekleşmenin gereğine vurgu yapılmış, programların ağırlıklı olarak pratiğe dayalı öğrenme tecrübelerine, sosyal bağlama, teknolojiye ve yeni liderlik biçimlerine eğilim duyması gerektiği ifade edilmiştir. Avrupa’da ise üniversiteler bünyesinde eğitim bilimleri alanında Leipzig (1906), Berlin (1907), Münih (1910), Tübingen (1911), Hamburg (1912) üniversitelerinde kurulan enstitüler önemli bir yer tutmaktadır.<sup>2</sup>

Türkiye’de, Osmanlı’dan başlayarak yönetici yetiştirmenin serüvenine bakıldığında, Sahn-ı Seman medreselerini yönetici yetiştiren ilk kurumlar olarak varsaymak mümkündür. Fatih Sultan Mehmed tarafından İstanbul’da yaptırılan ve sayılarının sekiz olmasından dolayı Sahn-ı Seman olarak isimlendirilen medreselerde, Ali Kuşçu ve Molla Hüsrev tarafından düzenlenen programlara uygun olarak başta hadis ve tefsir, ayrıca fıkıh, kelam, edebiyat, tabiat bilimleri, matematik, tıp gibi dersler okutulmuş-

1 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 101.

2 Emine Aydın Baş, *Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2016, s. 8, 9.

tur. Sahn-ı Seman'ı bitirenler, müderris, kadı, hâkim ve devletin diğer bütün hizmetlerinde görev alabilecek düzeyde yeterliliğe sahiptiler. Tanzimat'la birlikte, değişik meslekler için okullar açıldığından medrese eğitimi görenler için yalnızca ilmiye bölümü kalmış, gün geçtikçe eski ilgisini kaybeden Sahn-ı Seman medresesi çağa uyum sağlayamayınca diğer medreseler gibi kapanmıştır.<sup>3</sup> Cumhuriyet döneminde Türkiye'deki gelişmelere bakıldığında ise eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme görevi ilk olarak, eğitim sistemimizin temel taşlarından olan 1926 tarihli ve 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'la<sup>4</sup> yüksek öğretmen okullarına verilmiştir. Adı geçen kanunun 7'nci maddesinde yer alan hüküm, "Yüksek öğretmen okulları lise öğretmenlerini, orta öğretmen okulları ortaokullar ve ilk ve köy okullarının öğretmenlerini, ilk tedrisat müfettişleri ile tatbikat müdürlerini yetiştirir" şeklindedir.<sup>5</sup> Bu maksatla da 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü'ne bağlı Pedagoji Bölümü'nün kurulduğu görülmektedir.

Konuyla ilgili tüm taraflara detaylı bir perspektif sunabilen ve günümüzde çözüm reçetesi olarak önümüze sunulan birtakım önerileri onlarca yıl önce karar altına almış olan Millî Eğitim şûralarına aşağıda geniş yer verilecektir. Esasında Millî Eğitim Bakanlığı bürokrasisi için şûralardan daha bağlayıcı ve üst politika belgesi hükmündeki, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)<sup>6</sup> tarafından hazırlanan kalkınma planları (1963-2018) ile hükümet programlarına (1-66) ayrı birer başlık açmak gerekmekteydi. Ancak buna gerek duyulmamıştır. Çünkü bugüne kadar yürürlüğe giren 10 kalkınma planının hiçbirinde eğitim kurumu yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmesiyle ilgili doğrudan bir hükme rastlanmamıştır. Aynı durum hükümet programları için de geçerlidir. Sadece III. ve VII. Beş Yıllık Kalkınma planlarında kamuda çalışan yöneticilerin atamalarının genel olarak objektif ölçütlere bağlanması ve nitelikli yöneticilerin atanması için gerekli düzenlemelerin yapılacağı belirtilmiştir.<sup>7</sup>

3 Mehmet Şişman & Selahattin Turan, *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Ankara Üniversitesi Basım Evi, 2003, s. 240; Emine Aydın Baş, 2016, s. 9;

4 Maarif Teşkilatına Dair Kanun. (789). T.C. Resmi Gazete, 338, 3 Nisan 1926.

5 Duygu Türkoğlu, *Türkiye'de Eğitim Sisteminin Yönetimsel Yapısı ve Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sürecinin Tarihsel Gelişimi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2016, s. 346.

6 1960 yılında 91 sayılı "Devlet Planlama Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun" ile kurulan DPT, 2011 yılında misyonunu tamamlayarak Kalkınma Bakanlığı için çıkarılan KHK ile kapanmıştır.

7 Meral Uras, *Cumhuriyet Döneminde Öğretmen, Yönetici, Denetmen yetiştirme Girişimleri*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1989, s. 291; Duygu Türkoğlu, 2016, s. 158.

## Millî Eğitim Şûraları

Millî Eğitim Bakanlığı'nın en yüksek danışma kurulu olan ve millî eğitim sistemini geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konuları tetkik eden, tavsiye kararları alan Millî Eğitim şûralarının birincisi 1939 yılında, sonuncusu da 2014 yılında yapılmıştır. Dört yılda bir toplanan Millî Eğitim şûralarında, 1980'li yıllarla birlikte eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik politikaların önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Millî Eğitim şûraları bir bütün olarak incelendiğinde, Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirme ile ilgili ilk kapsamlı kararların 1982 yılında yapılan XI. Millî Eğitim Şûrası'nda alındığı görülmektedir. Şûrada eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak belirlenip görev tanımı yapılmış ve yetiştirme için önerilen eğitim modeli açıklanmıştır. 1990'lı yıllarda ise eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır.<sup>8</sup> 1996 yılında düzenlenen XV. Millî Eğitim Şûrası'nda, eğitim kurumu yöneticisinin bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi gerektiği yönünde karar alınmıştır. 2010 yılında gerçekleştirilen XVIII. Millî Eğitim Şûrası'nda, eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler sayılmış ve bu niteliklere göre yetiştirilmeleri yönünde tavsiye kararları alınmıştır. Bunlar, dönemin gereklerine uygun olarak, kültürel ve dönüşümcü liderlik özellikleri, bilişim, iletişim, toplantı ve zaman yönetimi becerileri, yabancı dil ve çok kültürlü ortamlarda görev yapabilecek yeterlilikler olarak belirtilmiştir.<sup>9</sup>

Cumhuriyet tarihinde toplam sayısı 19 olan ve tavsiye niteliğinde kararlar alan Millî Eğitim şûraları göstermiştir ki, geçmişte, eğitim kurumu yöneticisinin sadece öğretmen kökenli olması yeterli iken, zamanla ve bilimsel çalışmalar arttıkça, bilgiye ulaşmak, iyi örnekler görmek kolaylaştıkça, eğitim yöneticisine daha fazla nitelikler yüklenmeye başlanmıştır. Eğitim yöneticisini seçme, atama ve yetiştirme süreçleri işletilmeye başlanmıştır. Şûralar, eğitim kurumu yöneticilerinin sadece okulun içindeki işlerin yürütülmesinden sorumlu olmayan, okul dışına da açılan, fayda-maliyet analizi yapabilen, hesap verebilen, maddi manevi ve insani her türlü kaynağı işe koşabilen eğitim liderine dönüşmesi gerektiğini de ele almıştır.<sup>10</sup> Bugüne kadar yapılan eğitim şûralarında eğitim yöneticileri ve eğitim kurumları yöneticileri ile ilgili olarak alınan dikkate değer kararlar aşağıya aynen alınmıştır:

8 Emrah Çelikkol, *Türkiye'de Cumhuriyet Döneminden 2009 Yılına Kadar Olan, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 140, 145, 146.

9 Duygu Türkoğlu, 2016, s. 345.

10 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 101.

**1981 - X. Millî Eğitim Şûrası<sup>11</sup>**

- Öğretmen, yönetici ve uzmanların hizmet içi eğitimleri sağlanmalıdır.

**1982 - XI. Millî Eğitim Şûrası<sup>12</sup>**

- Eğitim yöneticisi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.
- Eğitim yöneticisi; değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademele-  
rinde eğitim programlarına; öğrenci hizmetlerine; personel hizmetlerine; bütçe  
işlerine; eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
- Yönettiği kurum, okul veya kademenin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için  
yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir.
- Yönettiği teşkilatın alt sistemlerinin bir bütün olarak, teşkilatla ilgili amaçları  
gerçekleştirecek şekilde çalışmasını sağlar.

**Teklif Edilen Model:**

- Eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitimi gereklidir. Eğitim yö-  
netiminde lisans eğitimi görenler yönetici yardımcısı (*uzman yardımcısı*) olarak  
atanmalıdır.
- Eğitim yöneticisi olacaklar; lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde, eğitime  
temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler almalıdır. Yönetim  
bilimlerinde alınacak dersler yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku,  
eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi  
gibi dersler almalıdır. Ayrıca alan çalışmaları ve uygulamalı çalışmalardan olu-  
şan staj programlarını tamamlamış olmalıdır.
- Yüksek lisans düzeyinde ise eğitim ve yönetim bilimlerinde uygulamaya ağır-  
lık veren uzmanlık dersleri almalı ve bir tez çalışması yapmalıdır.
- Öğretmenlerde muhtelif kademelerde yönetici olarak görevlendirilmek üzere  
seçilenlerin görevin gerektirdiği konuları kapsayan bir programa göre hizmet içi  
eğitime tabi tutulmaları sağlanmalıdır.

11 MEB, X. Millî Eğitim Şûrası, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 23-26 Haziran 1981, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165120\\_10\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165120_10_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

12 MEB, XI. Millî Eğitim Şûrası, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 8-11 Haziran 1982, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165200\\_11\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

- Okul yöneticilerinin yetiştirmelerine önem verilmeli; yöneticiler okulda huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilecek bir öğretim kadrosu, öğrenciler ve veliler arasında iş birliği, gönül birliğini sağlayabilecek niteliklere kavuşturulmalıdır.
- Yöneticilerin seçimi ve atamaları, gerekli yönetmeliklerle objektif ilke ve kurallara bağlanmalıdır.

#### 1988 - XII. Millî Eğitim Şûrası<sup>13</sup>

- Eğitim idareciliği bir branş olarak benimsenmeli ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adayları, Bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmelidir ve bu durum kurumsallaştırılmalıdır.

#### 1993 - XIV. Millî Eğitim Şûrası<sup>14</sup>

- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir.
- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.

#### 1996 - XV. Millî Eğitim Şûrası<sup>15</sup>

- Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarı ölçüsünde belli bir sisteme göre olmalıdır.
- Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim yöneticiliği bilfiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.
- Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.

13 MEB, *XII. Millî Eğitim Şûrası*, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 18 - 22 Haziran 1988, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165252\\_12\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165252_12_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

14 MEB, *XIV. Millî Eğitim Şûrası*, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 27-29 Eylül 1993, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165120\\_10\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165120_10_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

15 MEB, *XV. Millî Eğitim Şûrası*, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 13-17 Mayıs 1996, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165430\\_15\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

- Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.
- Okul yöneticilerine yönelme çalışmalarında, okul içi iş birliği, katılım ve eş güdümlü sağlayabilme, okul dışındaki birimlerle iş birliği yapabilme, okul birimlerini bu yönde örgütleyebilme, eğitimciyi hedefler doğrultusunda güdüleyebilme ve amaçlar doğrultusunda çalışmaları sistem bütünlüğü içinde yürütebilme yeti ve becerileri ile yönelmenin dayandığı eğitsel anlayış mutlaka kazandırılmalı; böylece, yönetimin yönelmedeki etkinliği artırılmalıdır.
- Kaynakların yerinde kullanımı açısından, eğitimde yerel yapılanmaya geçilmeli, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, sendika ve meslek kuruluşlarının eğitim yönetimine katılımları sağlanmalıdır.

#### 1999 - XVI. Millî Eğitim Şûrası<sup>16</sup>

- Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hâle getirilmelidir.
- Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok beş yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.
- Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yapan öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir.
- Yöneticilerin görev yeri değişiklikleri ve görevden alınma işlemleri objektif kriterlere dayandırılmalı ve kamu yararı gözetilmelidir.
- Yöneticilerin özlük hakları iyileştirilmelidir.

#### 2006 - XVII. Millî Eğitim Şûrası<sup>17</sup>

- Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlilikleri” saptanmalıdır.

16 MEB, XVI. Millî Eğitim Şûrası, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 13-17 Kasım 1999, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165513\\_16\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165513_16_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

17 MEB, XVII. Millî Eğitim Şûrası, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 13-17 Kasım 2006, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165619\\_17\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165619_17_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

- Okul sisteminde tüm paydaşlar arasında yönetişime ve yatay ilişkilere dayalı yetki ve sorumluluk dengesi kurulmalıdır.

#### 2010 - XVIII. Millî Eğitim Şûrası<sup>18</sup>

- Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Millî Eğitim Bakanlığı arasında gerekli koordinasyonla uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalı, bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalıdır.
- Kurumsallaşma, bir kurumun ortak kültürünün oluşması süreci olup bu konuda en önemli etmenlerden biri de okul yöneticileridir. Bu nedenle okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebileceklerin yönetici olarak atanmaları hususunda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin, moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalı, okul müdürleri etik liderlik davranışları sergilemelidir.
- Yöneticilere ek ders ücreti yerine makam tazminatı ödenmeli ve ek ders ücretinin maaşlara yansıtılmasına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı geliştirilmeli, okul yönetiminde kurulların daha etkin hâle gelmesi sağlanmalıdır.
- Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışları sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir.
- Hesap verilebilir bir okul anlayışı geliştirebilmek için yöneticiler, okul yönetimi ve performansı ile ilgili geliştirilecek nesnel ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir.

18 MEB, XVIII. Millî Eğitim Şûrası, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 1-5 Kasım 2010, Ankara, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_ays\\_dosyalar/2017\\_09/29170222\\_18\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_ays_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

- Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.
- Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.
- Okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli, söz konusu uygulamaların başarılı okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyen bir cezalandırma yolu olarak algılanmaması sağlanmalıdır.
- Okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalıdır.

#### 2014 - XIX. Millî Eğitim Şûrası (Sonuncu)<sup>19</sup>

- Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır.
- Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlilik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olması tercih sebebi olmalıdır.
- 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.
- Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır.

<sup>19</sup> MEB, 19. Millî Eğitim Şûrası Sona Erdi, 7 Aralık 2014, <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr%20adresinden%2027.01.2016> Erişim: 4 Kasım 2018.

- 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.
- Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunmalıdır.
- Okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır.
- Okul yöneticiliğine atanmada o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşımak esastır. Ancak atanma şartlarını taşımadan; o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilme şartı aranması yeterli görülmelidir.
- Okul yöneticisinin görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir.
- Yönetici adaylarının yetiştirme programlarına erişimini kolaylaştırmak, yerel imkânlardan faydalanmak ve çok sayıda adaya ulaşabilmek amacıyla yönetici yetiştiren Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin İstanbul ve Ankara'dan başlanarak ülke geneline yaygınlaştırılması için Bakanlıkça çalışma başlatılmalıdır. Bu yaygınlaştırmada TÜİK tarafından tanımlanmış bölge tanımlaması (12 bölge) esas alınmalıdır.
- Okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır.
- Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler için tecrübeli ve akademik donanıma sahip okul yöneticileri görevlendirilmelidir.
- Birinci kademe yöneticilerin seçiminde aranan ölçütlerin benzeri orta ve üst kademe yöneticilerin seçimi için de geliştirilmelidir.
- Eğitim kurumu yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlilikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır.

- Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.
- Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.
- Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.
- Politika oluşturma konumunda olan Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerine, eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.
- 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.
- Hizmet içi eğitim programları akredite edilerek eğitim yöneticilerinin belli bir zaman diliminde belirli kredide eğitim almaları sağlanmalı, giderleri kurumca karşılanmalı ve alınan eğitim, yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmalıdır. Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında kılavuzluk (*mentorluk*) mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Eğitim ve eğitim kurumu yöneticiliği ile ilgili olarak yukarıda sıralanan kararların, üzerinde ciddi nitelikte çalışılmış öneriler olduğu düşünülmektedir. Ancak şûra kararlarının önemli bölümü ya hiç uygulanmamış ya da alınan bir kararın uygulamaya aktarılması 20-30 yıl gibi bir gecikmeyle olmuştur. Bazen de bir iki yıllık uygulamadan sonra karar verilen faaliyet terkedilmiş ya da alınan kararın tersi yönde uygulamalar olmuştur.<sup>20</sup>

20 Muzaffer Deniz, *Millî Eğitim Şûralarının Tarihçesi ve Eğitim Politikalarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s. 8, 170.

## Normatif Düzenlemeler

Eğitim kurumu yöneticileri için uzmanlaşma ve sınav uygulaması, ilk defa 23 Eylül 1998 tarihli ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle* birlikte gelmiştir. Bir görüşe göre, 1998 yılında yürürlüğe konulan bu yönetmelikle Türkiye’nin eğitim sistemi, okul yöneticilerinin atanmasında çeşitli politik baskı ve tercihlere sebep olan geleneksel usta çırak modeli yerine, daha objektif kriterleri ortaya koyan ve sınavla seçime dayanan çağdaş bir yönetici değerlendirme sistemine geçmiştir. Bu sistemle, öğretmenler arasında seçilen yönetici adaylarının hizmet öncesi yetiştirilerek görevlerinde yükselmelerinin sağlanması amaçlanmıştır. Yönetmeliğin belirlediği genel şartları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan adaylar seçme sınavına katılma hakkına sahiptirler.<sup>21</sup> Seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılırlar. Yönetmeliğe göre eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya TODAİE (*Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*) kamu yönetimi lisansüstü uzmanlık programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavından muaf sayılarak doğrudan yönetici yetiştirme kursuna alınırlar. Yönetici yetiştirme kursu sonunda yapılacak değerlendirme sınavı sonucunda (C) tipi kurum yöneticiliği için en az 70, (B) tipi kurum yöneticiliği için en az 75, (A) tipi kurum yöneticiliği için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır.<sup>22</sup> Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde yeni bir dönem başlatan ve bünyesinde ilkleri barındıran bu düzenlemeye yönelik birtakım eleştiriler mevcuttur. Düzenlenen kurs sonucunda başarılı olan adayların okul müdürlüğüne atamalarının yapılamaması ya da atamalarda adayların beklentilerinin ötesinde bir gecikme yaşanması bu uygulamadan yakınmaların dile getirilmesine neden olmuştur. Bunun dışında, 120 saatlik hizmet içi eğitim programının süresi, içeriği, okul yönetimi uygulamaları ve okuldaki gerçek yaşam ile yeterince ilişkilendirilmediği ve eğitimde uygulama boyutu eksik kaldığı için yöneticilik deneyimi olmayan adayların salt sınav puanlarına göre atanmasının uygulamada problemlere yol açtığı ifade edilmiştir.<sup>23</sup>

21 Gökhan Arıkan, *Millî Eğitim Bakanlığı’nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 1.

22 Emin Karip & Kemal Köksal, *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 18, Ankara, 1999, s.194, 199.

23 Emine Aydın Baş, 2016, s. 44.

1998 tarihli yönetmeliğin ardından, 30 Nisan 1999 tarihli ve 23681 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren *Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek hâline gelmesi için atılan önemli bir diğer adımdır. Eğitim yönetimi görevlerine atama ve yükselme için hizmet öncesi eğitim zorunluluğu getirilerek yönetici seçme sınavından en az 70 puan almak şartı konulmuştur. Yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayımlanmış eseri olmak tercih nedeni sayılmıştır.<sup>24</sup> 1998 ve 1999 tarihli iki yönetmelik ve getirdikleri sınav ve eğitim uygulamaları kısa bir süre sonra yürürlükten kaldırılmıştır.

11 Ocak 2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik<sup>25</sup> yöneticilik tanımını ve anlayışını değiştirir niteliktedir. Bu yönetmelik ile yöneticiliğe giriş müdür yardımcılığı ile başlatılmış, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları da okul müdürleri gibi sınava tabi tutulmuştur. Böylece hem yönetici seçiminde bir süreklilik sağlanmaya çalışılmış hem de yöneticiliğin kariyer basamakları yönetmelikle belirlenerek tecrübe faktörü de sürece dâhil edilmeye çalışılmıştır.

13 Nisan 2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik<sup>26</sup> ile atamalarda iki aşamalı yetiştirme, yerleştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi kaldırılarak, yerine kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılması hükmü getirilmiştir. Ayrıca daha önceki yönetmelik ile öğretmenlikte istenilen iki yıllık deneyim şartı değiştirilerek öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmüştür.<sup>27</sup>

10 Haziran 2014 tarihli yönetmelikle birlikte, okul müdürlerinin bir eğitim kurumunda dört yıllığına görevlendirilmesi esası getirilmiş, aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle müdür olarak görev yapılamayacağı belirtilmiştir. Bu yönetmelik hükümleri uyarınca, müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılmıştır. Ancak bu yönetmelik hükümlerinin, “Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlendir-

24 Fatma Özmen & Fatih Kömürlü, *Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s. 26, 27; Fatih Yiğit, *Cumhuriyet Döneminde Millî Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, s. 180.

25 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.

26 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği.

27 Emine Aydın Baş, 2016, s. 25.

melerinde hiçbir objektif kıstas öngörülmemesi, takdir yetkisine mutlak ölçüde bir etki kazandırması, hiçbir değerlendirme kriterine yer vermeyerek hukuka uygunluk denetiminin etkinliğinin daraltılması, kariyer ve liyakat ilkelerini gözetmeyerek kamu personeli açısından güvencesiz bir ortam yaratması, görevin getirdiği niteliklere sahip en uygun personelin seçimini ve dolayısıyla kamu hizmetinin iyi işlenmesini zorlaştırıcı bir etki yaratması, ayrıca adayların görevlendirmelerden haberdar olmasını sağlayacak duyuruya yer vermeyerek geniş katılımı ve fırsat eşitliğini ortadan kaldırdığından” bahisle, Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu’nun 18 Şubat 2015 tarihli kararı ile yürütmesi durdurulmuştur.<sup>28</sup>

Son dönemde eğitim kurumları yönetici seçme, atama iş ve işlemlerini düzenleyen dokuz yönetmelik çıkartılmış ve bunların her biri kısa aralıklarla yürürlükten kaldırılmıştır. Neredeyse her eğitim öğretim yılına bir yönetmelik düşmektedir. Bu yönetmeliklerden uygulanma fırsatı bulamadan yürürlükten kaldırılanlar da mevcuttur.<sup>29</sup> Tablo 1’de gösterilen mülga yönetmelik çokluğundan anlaşıldığı kadarıyla, uygulamaya giren bir yönetmeliğin sonuçları dahi alınmadan bir başkasına geçilmiş ve bu durum yıllarca böyle devam edegelmiştir. Bu alanda sürdürülebilir, yürütülebilir ve tutarlı bir eğitim kurumu yöneticiliği sistemi inşa edilemediği ve yönetişimden uzak tutumlar yüzünden enerji kaybı olduğu görülmektedir. 2002 yılından günümüze kadar geçen sürede gerek yönetmelik gerekse genelge ve kılavuzlarla otuza yakın değişiklik yapılmıştır.

28 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 102, 103, 105.

29 EĞİTİM-BİR-SEN, *Eğitime Bakış 2016 İzleme ve Değerlendirme Raporu*, Eğitim-Bir-Sen Yayınları, Ankara, 2016, s. 271, 272.

**Tablo 1.** Eğitim Kurumu Yöneticiliğini Düzenleyen Yönetmelikler (2004 - 2018)

Sıra No	Yönetmelik Adı	Yürürlük Durumu	Yürürlük Süresi
1	11.01.2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	Mülga	39 ay
2	13.04.2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği	Mülga	12 ay
3	24.04.2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği	Mülga	16 ay
4	13.08.2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	Mülga	42 ay
5	28.02.2013 tarihli ve 28573 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	Mülga	6 ay
6	04.08.2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	Mülga	10 ay
7	10.06.2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	Mülga	16 ay
8	6.10.2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik	Mülga	18 ay
9	22.04.2017 tarihli ve 30046 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	Mülga	14 ay
10	21.06.2018 tarihli ve 30455 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	Yürürlükte	...

Bugün için eğitim kurumu yöneticileri “görevlendirme” şeklinde çalışmalarını sürdürmektedir. Bu da uzmanlaşmadan ve profesyonellikten uzaklaşma ihtimalini güçlendirmektedir.<sup>30</sup> Eğitim kurumu yöneticileri, görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadan ve mesleklerine yönelik olumlu ve anlamlı tutumlar geliştirmeden görevlerine başlamak zorunda kalmaktadırlar.<sup>31</sup>

30 TEDMEM, 19. Millî Eğitim Şûrasına İlişkin Değerlendirmeler, Türk Eğitim Derneği, Ankara 2014, s. 27.

31 Muhammed Turhan & Songül Karabatak, *Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi*, Turkish Journal of Educational Studies, Cilt 2, Sayı 3, 2015, s. 80, 81.

## Çıraklık Modelinden Liyakat ve Kariyere Geçme Denemeleri

Eğitim yönetimi, modern sosyal bilimler ve yönetim biliminin tarihi gelişimine paralel bir dönüşüm geçirmiştir. Modern eğitim yönetiminin çıkış yeri olan ABD'deki eğitim yöneticisi yetiştirme girişimlerinin tarihi, üç ana aşamaya ayrılmaktadır: 1820-1900 arası, şu anda Türkiye'deki duruma benzer bir Çıraklık Modeli Evresi, 1900-1946 arası Taylorcu Bilimsel Yönetim Evresi ve 1946-1985 arası Davranış Bilimleri Evresi. Öte yandan 20. yüzyılın başlarında üniversiteye entegre edilen yönetici yetiştirme programları, üniversitelerin klasik disiplinleri tarafından kabul görmemiş, ikinci sınıf bir çalışma alanı olarak değerlendirilmiş ve sınırlı bir akademik prestije sahip olmuştur. Eğitim yönetimi alanının Türk üniversitelerinde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkması 1960'ların sonlarında gerçekleşmiştir.

Türkiye'de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hâkim olduğu varsayılabilir: Bunlardan birincisi ve en baskın olanı Çıraklık Modeli; ikincisi, 1970'lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören Eğitim Bilimleri Modeli'dir. *Çıraklık Modeli*, Fransız, İtalyan, İsveç ve Danimarka modelleriyle benzerlik göstermektedir. Merkezîyetçi anlayışla şekillenmiş okul sisteminde okul yöneticisi merkezi otoritenin okuldaki temsilcisi ve memurudur. *Eğitim Bilimleri Modeli*'nde Türkiye'de pek çok eğitim fakültesinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Temel varsayım, yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanmış olması gerektiğidir. Bu programlardan mezun olan adayların Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması konusu sık sık gündeme getirilmiş, ancak o günden bugüne bu beklenti gerçekleşmemiş, mezun olan adaylar daha sonra bazı öğretmenlik alanlarında istihdam edilmişlerdir. *Sınav Modeli* olarak adlandırılabilir olan ve 1999'da Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulaması üçüncü sırayı almaktadır. Son model ile eğitim kurumu yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin, herhangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih nedenidir. Öte yandan, adayların Yönetici Seçme Sınavı'ndan en az 70 puan almaları ön şart olarak konmuştur. Bu anlamda, adı geçen uygulama bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel "Çıraklık Modeli"ni temelde değiştirmemektedir. Her üç dönemin de yönetici atamasına ilişkin getirdiği ölçütlere bakıldığında, bu ölçütler, ne 21. yüzyılın ihtiyacı olan yönetici yetiştirme programı ile ne de eğitim kurumlarının yönetilmesinde görev alacak etkili

eğitim kurumu yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerle ilgilidir.<sup>32</sup> 2014 yılında yapılan mevzuat değişikliği ile getirilen “görevlendirme” usulünün, yürürlükteki 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun lafzına (*ikinci görev*) daha fazla yaklaştığını ve kanun sistematığına uyduğunu ifade etmek mümkündür.

Ziya Selçuk’un Millî Eğitim Bakanı olmasıyla birlikte “eğitimde reform” yapılması yönündeki haklı beklenti tüm toplum kesimlerini sarmıştır. “Eğitim sisteminin çift kanadı temsilen aklı ve kalbi birleştiren bir yolculuğa ihtiyacı olduğu kesindir. Akleden kalplere duyduğumuz ihtiyacı, eğitimi işlevlere ve pratiklere indirgeyerek karşılamamız mümkün görünmemektedir. Zihniyete, kaliteye, liyakate, mahiyete, varlık ve anlam zeminine yoğunlaşmamız son derece ehemmiyetlidir. Uzun zamandır milletçe şekilciliği, tek tipçiliği, rutinleri kutsamayan bir zemine duyulan bu özlemin fazlasıyla farkındayız” şeklindeki çok sayıda umut verici cümleyle yüklü 2023 Eğitim Vizyonu’nun, Türk eğitim sistemi için 2018-2022 yıllarını kapsayacak bir tasarım çalışması niteliğinde olduğu görülmektedir. 23 Ekim 2018 tarihinde Cumhurbaşkanı’nın katılımı ve desteği ile bu tarihi belge ilan edilmiştir. Vizyon belgesinde Türk eğitim sistemi için önemli ve riskli görülen ve geliştirilmesi planlanan temel alanlar şunlardır:

- Öğrenme analitiği araçlarıyla veriye dayalı yönetim.
- Ölçme ve değerlendirme.
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi.
- Okulların finansmanı.
- Teftiş ve kurumsal rehberlik hizmetleri.
- Rehberlik ve psikolojik danışmanlık.
- Özel eğitim.
- Özel yetenek.
- Yabancı dil eğitimi.
- Öğrenme süreçlerinde dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm.

32 Hasan Şimşek, *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler*, 2004, s. 2-4, [https://docs.google.com/file/d/0B3VwQlaAY\\_UfN25NczRTM19jdzg/edit](https://docs.google.com/file/d/0B3VwQlaAY_UfN25NczRTM19jdzg/edit) Erişim: 3 Aralık 2018; Mehmet Korkmaz, 2005, s. 238.

Eğitim kurumu yöneticileri ile ilgili vurgular, vizyon belgesinde aşağıdaki şekilde yer almıştır. Şunu da belirtmekte yarar vardır: Sıralanan bu vaatler belgede yer alan yol haritasına göre en erken 2020 yılında ülke çapında hayata geçirilebilecektir.<sup>33</sup>

- Eğitim sisteminde eğitim politikaları başta olmak üzere müfredat, materyal, teknoloji gibi alanlarda yapılan her türlü reform ve iyileştirme çabalarının başarısı, uygulamada büyük ölçüde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri, algı ve adanmışlıklarına bağlıdır. Bu çerçevede, odayında çocuğun refahı olan kapsayıcı ve nitelikli bir eğitim hizmetinin sağlanmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki becerilerinin geliştirilmesi öncelikli bir önem taşımaktadır.
- YÖK ile gerçekleştirilecek iş birliği ve koordinasyon aracılığıyla öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri çağdaş bir yaklaşımla ve lisansüstü derecesine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır.
- Okul yöneticiliğine atamada yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılacaktır. Okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı haline getirilerek okul yöneticilerinin özlük hakları iyileştirilecektir.

Yürürlükteki mevzuata göre devlet memurları kanununun<sup>34</sup> 88. maddesi hükmü uyarınca “Öğretmenlere; okul ve enstitü müdürlüğü, başyardımcılığı ve yardımcılığı görevleri, ikinci görev olarak” yaptırılmaktadır. 652 sayılı KHK'nın<sup>35</sup> 37. maddesinin 7. fıkrasına göre de “Okul ve Kurum Müdürleri, İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz” hükmü doğrultusunda görevlendirilmektedirler. Eğitim kurumu yöneticiliği bu manada bir meslek olarak değil, öğretmenlerin ikinci görev olarak yapabilecekleri rutin bir iş olarak görülmektedir. Bu rutin işi yapabilmek için mevzuatta çok da özel yeterlilikler aranmamaktadır.

33 MEB, *Güçlü Yarınlar İçin 2023 Eğitim Vizyonu*, 23 Ekim 2018, s. 7, 41, 42, 43, 130-133. <http://www.meb.gov.tr/2023-egitim-vizyonu-aciklandi/haber/17298/tr> Erişim: 12 Kasım 2018.

34 Devlet Memurları Kanunu (657), T.C. Resmî Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.

35 Özel Barınma Hizmeti Veren Kurumlar ve Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652), T.C. Resmî Gazete, 28054, 14 Eylül 2011.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre<sup>36</sup> Bakanlığa bağlı resmî eğitim kurumlarında yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar şunlardır:

- Yükseköğretim mezunu olmak.
- Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.
- Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

Aynı yönetmelik hükümlerine göre eğitim kurumu müdürü olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- Müdür olarak görev yapmış olmak.
- Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.
- Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekmektedir:

- Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
- Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.

Yine aynı yönetmelik hükümlerine göre yönetici adaylarının yazılı sınavda sorumlu oldukları konular ve ağırlıkları şöyledir:

- Genel kültür ve genel yetenek: %35.

36 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, T.C. Resmî Gazete, 30455, 21 Haziran 2018.

- Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %10.
- Değerler eğitimi: %5.
- Eğitim ve öğretimde etik: %5.
- Eğitim bilimleri: %35.
- Mevzuat:<sup>37</sup> %10.

Sözlü sınav konuları ve ağırlıkları ise şunlardan ibarettir:

- Yazılı sınav konuları (mevzuat ve genel kültür): %20
- Bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü: %20
- Temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu: %20
- Özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı: %20
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı: %20.

Yazılı sınav puanının %80'i ile sözlü sınav puanının %20'si üzerinden görevlendirmeye esas başarı puanı belirlenmektedir.

Türk eğitim sisteminin geleneksel olarak aşırı merkezîyetçi olduğu bilinmektedir. Birçok raporda bu konuya dikkat çekilmiştir. 2017 verilerine göre OECD ülkelerinde yetkililerin dağılımı tespit edilirken, dört alandan 23 ölçüt tespit edilmiş ve değerlendirilmeler bu ölçütler üzerinden yapılmıştır. Bu dört alan şu şekilde açıklanmaktadır:

- Öğretimin örgütlenmesi: Öğrenci kaydı, öğretim zamanı, öğrencilerin gruplanması.
- Personel yönetimi: Öğretmenlerin ve müdürlerin işe alınması ve işten çıkarılması, öğretmenlerin ve müdürlerin çalışma koşullarının ve sorumluluklarının belirlenmesi, öğretmenlerin ve müdürlerin maaş düzeylerinin belirlenmesi.

---

37 T.C. Anayasası, 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 1/11/1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Milli Eğitim Bakanlığı başlıklı Onuncu Bölümünde yer alan hükümler.

- Planlama ve yapılanma: Eğitim programlarının tasarlanması; belirli bir okulda öğretilecek programların seçimi, belirli bir okulda öğretilecek derslerin seçimi, ders içeriklerinin belirlenmesi.
- Kaynaklar: Öğretmenler ve müdürler için kaynakların tashih ve kullanımı.

Buna göre OECD ülkelerinin yaklaşık yarısında söz konusu dört alanda alınan kararların çoğunun okul tarafından, 11 ülkede ise kararların çoğunun merkezi hükümet/ devlet/eyalet tarafından alındığı görülmektedir. Ayrıca, ülkelerin çoğunda öğretimin örgütlenmesine ilişkin kararlar çoğunlukla okul düzeyinde, kaynakların kullanımına ilişkin kararlar ise okul düzeyinde veya yerel düzeyde belirlenmektedir. Ancak, planlama ve yapılanma ile personel yönetimine ilişkin kararlar genellikle daha üst düzeylerde alınmaktadır. Türkiye’de kararların sadece %8’i okul ve yerel düzeylerinde alınabilmektedir; OECD ülkelerinde ise kararların %47’si okul ve yerel düzeylerinde alınabilmektedir. Bu veriler, Türkiye’de eğitime ilişkin önemli yetkilerin hâlâ merkezi teşkilatın elinde olduğunu teyit etmektedir. Bugüne kadar eğitim kurumu yöneticisini ve öğretmenini yetkilendirmeyen Türkiye’nin, aynı anlayışı takip ederek, 21. yüzyılın bilgi temelli rekabet ortamında başarılı olması zor görünmektedir.<sup>38</sup>

## Mevcut Sisteme Yöneltilen Temel Eleştiriler ve Sunulan Öneriler

Eğitim kurumu yöneticiliğine ilişkin Millî Eğitim Bakanlığı’nın bakış açısına, mevcut uygulamalara, yürürlükteki yönetmeliğin yapısına ve bir türlü inşa edilemeyen sisteme ilişkin olarak araştırmacılar tarafından getirilen temel eleştiriler ve konu hakkında geliştirilen öneriler şunlardır:<sup>39</sup>

38 Bekir S. Gür, Zafer Çelik, Hasan Bozgeyikli ve Serkan Yurdakul, *Eğitime Bakış 2018: İzleme ve Değerlendirme Raporu*, Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi, Ankara, 2018, s. 98, 99.

39 MEB, 2014a, s. 154, 156 - 163; Emine Gümüş, *Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Nitel Bir Araştırma (Erzurum İli ve Michigan Eyaleti Örneği)*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, 2012, s. 223-225; Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 6, 7; İmam Bakır Arabacı, Önder Şanlı ve Mehmet Altun, *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 31, 2015, s. 173-177; Uğur Akın, *Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar*, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, Güz 2012, s. 1; Murat Özdemir & Süheyla Bozkurt, *Eğitim ve Okul Yöneticilerinin Yeni-Kamu İşletmeciliği Anlayışına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 42, Haziran 2015, s. 330, 331; Fatma Özmen & Fatih Kömürlü, 2010, s. 31 - 33; TEDMEM, 2018; Bekir S. Gür, Zafer Çelik, Hasan Bozgeyikli ve Serkan Yurdakul, 2018, s. 24; Emrah Çelikkol, 2010, s. 150 - 152; Muhammet Baş, *İngiltere’deki Okul Müdürü Yetiştirme Programının (NPQH) İncelenmesi: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2011, s. 77; OECD, *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS 2010*, Teachers’ educational attainment (2007-08), <http://dx.doi.org/10.1787/607784618372> Erişim: 1 Aralık 2018; Bekir S. Gür, Zafer Çelik, Hasan Bozgeyikli ve Serkan Yurdakul, 2018, s. 89, 90; MEB, *Millî Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı*, 2015, s. 54; TÜBİTAK, *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesi Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi*, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Ankara, 2005, s. 81.

- Birçok uygulama ve deneyime rağmen, hâlâ genel kabul görmüş bir seçme ve atama/görevlendirme sistemi kurulamamıştır. Yapılan düzenlemeler bir devamlılık arz etmemektedir. Eğitim kurumu yöneticilerinin atama ve istihdam süreçleri salt şekli düzenlemelere tabi tutulmaktadır. Diğer bir deyişle, liyakatin nasıl sistemin temel prensibi haline getirilebileceği, bilgi, beceri ve yeterliliklerin nasıl daha objektif ve tutarlı bir şekilde değerlendirilebileceği hususları tartışmaların gerçek odağını oluşturmamakta veya doğrudan bu amaca hizmet etmemektedir. Bu durum aynı zamanda eğitim sisteminin ve yerel düzeyde kurumların eğitim yöneticilerinden beklentilerinin etkin bir şekilde karşılanamamasının da sebebi hâline gelmektedir.
- Tüm paydaşların beklentilerini karşılayan ve üzerinde uzlaşılan değerlendirme ölçütleri geliştirilememiştir. Yönetmelik ekinde yer alan değerlendirme formundaki ölçütlerin yeterince objektif olmaması yeni iptal davalarına gerekçe oluşturabilecektir. Mevzuat düzenlemelerine kurumsal bir birikimin yansıdığını söylemek mümkün görünmemektedir. Hukuki süreçlerin dikkate alınmaması ve düzenlemelerin hukuki açıdan getireceği sonuçların öngörülmemesi bu kapsamdaki eksikliklerin başında gelmektedir. Bunun neticesinde uygulamaya giren yönetmelikler kısa sürede yargı organlarınca iptal edilmekte ve yönetsel uygulamalara olan güven sarsılmaktadır. Yargı organlarının iptal kararları sonrası uygulamaya konan yeni yönetmeliklerde, yargı gerekçelerinin yeterince dikkate alınmaması yüzünden var olan sorunlar devam etmektedir.
- Eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olması gerekirken, görevlendirilen eğitim kurumu yöneticileri kendilerini geçici görmekte ve güvende hissetmemektedir. Sorumluluk almaktan kaçınmak, kurum ile bütünleşememek şeklindeki zorluklar aşılammamaktadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin sistem ve kurum içindeki tüm görevlerini tam anlamıyla yerine getirmesi için eğitim sisteminin ve sisteminin bileşenleri arasındaki mekanizmaların doğru bir kurguya sahip olması gerekmektedir.
- Eğitim kurumu yöneticileri, okul liderleri olarak günümüz şartlarında liderlik yapma ve koşullara ayak uydurma konusunda beceri kazanmaları ile ilgili herhangi bir yetiştirme programı ya da eğitimin planlandığı herhangi bir liderlik modeli bulunmamaktadır. Zaman içinde görülmektedir ki eğitim kurumu yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çabaya ve yasal düzenlemelere rağmen Türkiye’de yönetici seçme, atama/görevlendirme ve yetiştirme süreci bir mesleki standarda kavuşturulamamıştır. Yapılan yönetmeliklerin gerekçeli bir karar olmaksızın değiştirildiği görülmektedir.

- Türkiye’de kamu okullarında çalışan öğretmenlerin %55’i kadın iken bu kurumlardaki yöneticilerin sadece %19’u kadındır. Mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin sadece beşte birinin kadın olduğu gerçeği dikkate alındığında, daha fazla kadın öğretmenin yönetici olarak görev yapabilmesine imkân verilmelidir.
- MEB, eğitim kurumu yöneticiliğine aday olanları, mevzuat bilgisi içeren ve bunu ölçen bir sınavla seçmek yerine, uzun bir zamana yayılmış bilimsel bir eğitim programından geçirmek suretiyle yetiştirmeli ve bu sürecin sonunda başarılı olanları atamalıdır. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin, lisansüstü eğitim ve hizmet öncesi - hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde uygulamalı bilgi boyutu hiç dikkate alınmamaktadır. Teorik bilgi, okul örgütüne uyarlanmalı ve sınıftaki eğitimin kalitesine katkı sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde okula ve sınıfa katkı getirmeyen bir programın eğitim yöneticisinin yetiştirilmesine de fazla bir katkısı olmayacaktır. Bu bağlamda bakanlığın yönetici yetiştirme sürecinde yönetici adaylarının eğitsel liderlik rolünü oynayacak, etkin karar verme, risk alma, problem çözme becerisi, kaos yönetme, finansman gibi eğitimin farklı alanlarına yönelik, bilgi birikimine sahip yöneticiler yetiştirmesi ve atanan yöneticileri bu boyutlarda eğitime tabi tutması gerekmektedir.
- Eğitim yönetimi alanındaki tezsiz yüksek lisans programları yaygınlaştırılmalıdır. Lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin maaş ve ek ders ücretlerinde iyileştirme (*Tezli yüksek lisans %25, doktora için %40 oranında*) sağlanmalıdır.
- Türkiye’nin şartlarıyla uyumlu olacak düzeyde eğitim liderliği alanında standartlar geliştirilmelidir. Eğitim kurumu yöneticiliğinde belirli ihtiyaç alanlarına yönelik olarak (*iletişim, güdüleme, durum analizleri, takım yönetimi vb.*) modüller tarzda hazırlanacak liderlik yetiştirme programları, okul müdürlerinin ilgisi ve gereksinimine yanıt verecek ve etkili liderlik bilgi ve becerisi kazanmalarına yardım edecektir. Bu tür programlara katılımın zorunlu tutulması ve sonuçta bir sertifika verilmesi genel bir yetiştirme sağlayacağı gibi maaş, statü vb. ödüllendirme girişimlerine de kaynaklık edecektir.
- Eğitim kurumu yöneticilerinin okullarını her yönüyle birer öğrenen örgüt hâline getirebilmeleri, çevrenin desteğini sağlayabilmeleri, kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmeleri, yaratıcı uygulamalar içine girebilmeleri için okul yönetimiyle ilgili kararlarında özerk olmaları sağlanmalıdır. Bir okul topluluğu oluşturacak şekilde katkı ve sorumluluk alanının genişletildiği bir yapılanma içine girilerek etkili eğitimin gerçekleştirilmesinde çevrenin etkin katkısı sağlanmalıdır. Bu şekilde bürokrasinin olumsuz etkileri azaltıldığı gibi, daha isabetli kararların alınması ve uygulanması mümkün olabilecektir.

- Gelişmiş ülkelerdeki yaklaşım ve uygulamalar sürekli izlenmeli, bunlar içinde Türkiye için uygun olanlar incelenmeli ve uygulanabilirliği araştırılmalıdır. Meselela yurt dışı örneklerine sık rastlanan, okulların her yıl öğrenci, öğretmen ve veli katılımıyla ortaya çıkan okul karneleri olmalıdır.
- 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 atanmalıdır.
- Eğitim kurumu yöneticiliğine yeniden atamalarda; nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır. Eğitim kurumu yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince kurumun temel başarı göstergelerindeki değişimin de dikkate alınması gereklidir. 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. Yöneticinin görevi sırasında olumsuz etkisi olan ve yöneticinin inisiyatifi dışında gelişen olumsuzluklar dikkate alınmalıdır. Değerlendirme ölçütlerinde eğitim yöneticisinin göreve başladığı dönem göstergeleri ile görevini tamamladığı döneme ait göstergelerde en büyük iyileşmeyi sağlayanlara ilave puan verilmelidir. Değerlendirme sonuçlarının şeffaf bir şekilde kamuoyuyla paylaşılması gerekmektedir. Yöneticilerin örgün eğitim yoluyla lisansüstü eğitim almaları sağlanmalı, bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalıdır. Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.
- Hizmet içinde mesleki gelişim ile ilgili olarak; eğitim programları, tanımlanmış mesleki yeterlilik ölçütlerine dayandırılmalıdır. Hizmet içi eğitim programları, belli bir probleme çözüm üretmeye yönelik somut çıktıları olan çalıştay türü etkinlikler biçiminde yürütülmelidir. Eğitim programlarında eylem araştırmasına benzeyen ve bu yeterlilikleri kazandıran nitelikte programlar uygulanmalıdır. Eğitimlerde görev alacak eğitim görevlilerinin programın içeriğine ve hedef yeterlilik alanına uygun olmalıdır. Eğitim görevlilerinin dolaşımı esas alınarak eğitimlerin mahallinde düzenlenmesine öncelik verilmelidir. Eğitimler akredite edilerek eğitim yöneticilerinin belli bir zaman diliminde belirli kredide eğitim almaları sağlanmalı ve alınan eğitim değerlendirmede kullanılmalıdır. Eğitimler, Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin iş birliğiyle, ilgili akademisyenler veya uzmanlar tarafından verilmelidir. Ayrıca başarılı eğitim kurumu yöneticileri eğitimlerde görevlendirilerek duyu birlikteliğine yönelik başarılı örnekler paylaşıl-

malıdır. Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programları hayat boyu eğitim ve sürekli eğitim anlayışı içinde sistematik olarak düzenlenmeli, bir akademik derece olarak da kredilendirilmelidir.

- Eğitim kurumu yöneticiliği için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak dünya uygulamalarında yaygındır. OECD verilerine göre öğretmenlerde yüksek lisans oranı İspanya’da %78,8 ve İtalya’da %77,4’tür. Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ise %9’u yüksek lisans eğitimi almıştır. Bu oran eğitim kurumu yöneticilerinde %17’dir. 2005 yılında yayımlanan TÜBİTAK Vizyon 2023 Strateji Belgesi’ne göre yirmi yıl içinde öğretmenlerin yarısının lisansüstü eğitim almasının sağlanması yönünde öneri getirilmiştir.

### Eğitim-Bir-Sen’in Eğitim Kurumu Yöneticiliğine Bakışı

Eğitim-Bir-Sen’in, eğitim kurumu yöneticileri başta olmak üzere eğitim yöneticiliğine ilişkin olarak Millî Eğitim Bakanlığı ile resmi kanaldan yaptığı yazışmalar ve eğitim şûralarında sunduğu önerilerden bazıları aşağıda özetlenmiştir:<sup>40</sup>

- Nitelikli bir eğitim yönetimi hizmetinin sunulabilmesi için eğitim kurumu yöneticileri, il ve ilçe yöneticileri, merkez teşkilatı yöneticileri için yeterlilik kriterleri oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda yönetici adaylarının yeterlilikleri geliştirilmeli ve bu yeterlilikler doğrultusunda görevlendirme ve yer değiştirme işlemleri yapılmalıdır. Eğitim yöneticiliğine aday olan kişide aranacak bazı kriterler şunlar olabilir: Eğitim kurumu yöneticiliği yazılı ve sözlü sınavlarında başarılı olmak, eğitim yönetimi alanında lisansüstü diplomasına, resmî veya özel okullarda en az beş yıl başarılı öğretmenlik deneyimine sahip olmak, öğrenci ve öğretmenlerin yüksek düzeyde başarı gösterebilmesi için sahip olmaları gereken beceri ve eğilimler hakkında bilgili olmak, kurumun eğitim ve öğretim noktasında gelişimine yönelik yönetim süreçleri ve işleyişine ilişkin bilgi ve becerilerle donanmış olmak.
- Eğitim kurumları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına seçme; yazılı sınav ve mülakat sınavı sonuçlarının aritmetik ortalamasına göre başarılı olanlar arasından puan üstünlüğüne göre yapılmalıdır. Yazılı sınav sonuçları, bu kapsamda yapılacak bir sonraki sınav tarihine kadar geçerli sayılmalıdır. Yürürlükteki mevzuatta yer alan “Eğitim kurumu müdürünün inhası” hususu,

40 EĞİTİM-BİR-SEN, 19. Millî Eğitim Şûrası Gündem Maddelerine İlişkin Görüş ve Öneriler, Eğitim-Bir-Sen Yayınları, Ankara, 2014, s. 35-37; EĞİTİM-BİR-SEN, 2016, s. 271, 272.

puan üstünlüğü ve tercihlere göre görevlendirmeyi esas alan bir görevlendirme sürecinde davalara sebebiyet vermektedir. Bu itibarla “inha” sürecine açıklık kazandırılmalıdır. Eğitim kurumu müdürlüğüne ise müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı yapanlar arasından oluşturulacak iş başarımı değerlendirme kriterleri ve mülakat sınavı sonuçlarına göre seçim yapılmalıdır. Sözlü sınav komisyonunun, hem sözlü sınavı gerçekleştirecek hem de bu sınava karşı itirazları değerlendirecek mercii olması, işlemi yapan ile o işlemi değerlendirenin aynı makamda birleşmesine sebebiyet vereceğinden sağlıklı bir değerlendirme sürecini yürütemeyecektir. Bu sebeple sözlü sınavı yapan ile o sınavı değerlendirenin ayrı ayrı merciler olması gerekmektedir.

- Eğitim yönetimine aday yöneticilerin, okul tabanlı eğitime tabi tutulup ön deneyim kazanmaları sağlanmalıdır. Bu eğitim, akreditasyona sahip yükseköğretim kurumlarında yapılabilir. Eğitim kurumu yöneticileri, sürekli eğitim ilkesi gereği, ihtiyaçları doğrultusunda desteklenmelidir. Bunun yanında, görev yaptıkları eğitim kurumunun özellikleri dikkate alınarak yöneticilere; verimliliği artırmak, öğretmenlerin ve diğer çalışanların iş doyumunu sağlamak, okulun güvenliği ve sağlığını korumak gibi konularda eğitim verilmelidir.

- Eğitim kurumlarına daha fazla yetki ve eğitim-öğretimin yürütülmesi alanında söz sahibi olma hakkı verilmesi politikası çerçevesinde eğitim kurumu yöneticilerinin yetkileri artırılmalıdır. Yine eğitim kurumu yöneticilerine bu statülerine bağlı olarak sorumluluklarıyla orantılı ilave mali haklar verilmelidir. Bu kapsamda yöneticilik görevine bağlı ek ders ücretlerinde artışa gidilmesi, okul türüne ve okulun bulunduğu eğitim bölgesinin/ilçenin/ilin/coğrafi bölgenin sosyo-ekonomik koşulları dikkate alınarak ilave ek ders ücreti ödenmesi, yöneticilere Bakanlığın taşra teşkilatına ait araç, gereç, malzeme vesair ekipmanı kullanma hakkı verilmesi, çalışma koşulları ve sosyal haklarının iyileştirilmesi, çalışma saatleri başta olmak üzere çalışma şartlarını eğitim kurumu özelinde kurum içinde belirleyebilmeleri, yöneticilik görevinin sona ermesi hâlinde buldukları eğitim kurumunda öğretmenlik görevlerine devam edebilmeleri gibi imkânlar getirilmelidir.

- Eğitim kurumu yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı, şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlilikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır. Millî eğitim uzmanlıklarına seçme ve atama, ağırlığı öğretmenler lehine olacak şekilde değiştirilmelidir.

- Her yeni mevzuat değişikliğinde eğitim kurumu yöneticilerinin sorumluluğu artmakta, buna rağmen yöneticilerin, mali ve sosyal hakları ile yetkileri yerinde saymaktadır. Eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev kapsamında çıkarılarak, bu görevler için kadro öngörülmesi; eğitim yöneticiliğinde geçirilen süreler diğer yöneticilik görevlerine atanmada dikkate alınabilmelidir. Şartların bu şekilde olumsuz devam etmesi hâlinde, yöneticilik pozisyonları için Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetici adayı bulmakta zorlanacağı kuvvetle muhtemeldir.
- Eğitim kurumu yöneticilerine yönelik çıkarılacak yönetmelik; mevcut sorunlara uzun vadeli çözümler getirecek, eğitimin hem yönetimini hem de nitelik artırıcı etkisini kolaylaştıracak, hak edenin görev almasını, hakkını verenin görevde kalmasını ve yeterliliğini kaybedenlerin görevine son verilmesini öngören bir düzenleme niteliğinde olmalıdır.

# DÜNYADAN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

---



## Dünyadan Uygulama Örnekleri

Özellikle refah düzeyi yüksek toplumlarda eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemi zamanla anlaşılmiş ve bu konu daha ciddi ele alınmaya başlanmıştır. Bu ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, klasik yöneticilik rollerini geliştirmeden daha çok eğitimsel liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Eğitim yönetimi araştırmalarında eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi, eğitimsel reform projelerinin temel hedeflerinden biri olarak belirlenmiştir.<sup>1</sup> Dünyanın birçok ülkesinde eğitim yöneticilerinden beklenen, eğitimsel arka planlarının güçlü olmasıdır. Bazı ülkelerde eğitim yöneticiliği yapabilmek için yoğun hizmet içi eğitim programlarından geçmek, bazılarında sadece yüksek lisans yapmak, az sayıda ülkede de doktora yapmak gerekmektedir. Amaç ise eğitim yöneticisini eğitim liderine dönüştürmek, eğitim programlarına katkı sağlamak, pozitif bir okul atmosferi oluşturmak ve okulun idari ve mali yönetimini kolaylaştırmaktır.<sup>2</sup> Kıta Avrupası, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avustralya ile Asya ve Uzak Doğu başlıkları altında 10'dan fazla ülkenin uygulamalarına aşağıda yer verilmiştir.

### Kıta Avrupası

Finlandiya'da eğitim yönetimini güçlendirmenin ve devamlılığını sağlamanın yolu 1985'lere kadar okul yönetimi ve öğretmeni denetlemek olarak düşünülürken, 1985-1999 yılları arasında her yıl yenilenen, yerel yönetimlere yetki veren, merkeziyetçilikten uzaklaştıran bir kanunla yeni bir değerlendirme sistemine geçilmiştir. Eğitimin kalitesinin artması ve etkili olabilmesi için 1999-2009 yılları arasında öz değerlendirmeye önem verilmiştir. Finlandiya, öğretmenlik mesleğine girişin çitasını yükselten, öğretmenlere sınıflarında daha fazla özerklik ve kontrole sahip olma hakkını veren, çalışma şartlarını farklı ülkelerdeki meslektaşlarına göre daha cazip hâle getiren eğitim politika ve uygulamalarıyla öğretmenlik mesleğini arzu edilen bir kariyer tercihi hâline getirmiştir. Öğretmenlik mesleğinin cazip hâle gelmesi sonucunda, Finlandiya'da okullar iyi eğitilmiş ve donanımlı öğretmenlere sahip olmuştur. Buna rağmen yakın zamana kadar, eğitim kurumu yöneticilerinin işe alınması, eğitimleri ve sürekli gelişimi yakalayabilmeleri için aynı çaba sarf edilmemiştir. Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu'nun yöneticiler için bazı standartlar getirmesi ile birlikte, eğitim kurumu li-

1 Zübeyde Aytekin, *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, s. 4.

2 TEDMEM, 2014, s. 26.

derliği önem kazanmıştır. Etkili okul liderliğinin de eklenmesi ile her alanda başarıyı artıran ve hatta dünyada eğitimde başarı anlamında yankılar ve merak uyandıran bir Fin eğitim sistemi ortaya çıkmıştır.<sup>3</sup>

2010 yılında Finlandiya, 76 eğitim ağıyla, ülkenin eğitim kurumu liderliği gelişim modelini yeniden tasarlamak için bir program başlatmıştır. Programın ana hedefi, okullara daha fazla sorumluluk vererek okulun bireysel veya kurumsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışanları geliştirme etkinliklerini uygulayabilmektir. Program aynı zamanda öğretmenlere, mesleki gelişimleri ile ilgili alacakları eğitimi programlama ve oluşturma şansı da vermektedir. Program öncelikli olarak 55 yaş üstü eğitim kurumu liderlerini ve öğretmenleri ve son yıllarda mesleki gelişim etkinliklerine katılmayanları hedeflemiştir. Eğitim kurumu yöneticilerine, liderlik yapabilmeleri için gereken eğitim öğretim ortamlarının sunulması, liderlik vasıflarını ve becerilerini ortaya çıkarmış, bu da uluslararası sınavlarda başarıyı getirmiştir. Finlandiya’da, eğitim kurumu yöneticilerinin ulusal yeterlilik belgesine sahip olması gerekmektedir ve çoğu okul müdürü bu belgeye sahiptir. Bu yeterlilikler öğrenci, veli ve öğretmenlerle olan ilişkileri yönetme ve geliştirmede etkilidir. Ayrıca politika belirlemede ve planlamada, bütçe hazırlamada, öz değerlendirmeyi yönetmede ve liderlik konularında yeterlilik sağlamaktadır. Fin eğitim sistemi, performans ölçmekten çok öğrenmeye ve öğrenme yollarına odaklanır; sistemik bir liderlik söz konusudur.

Eğitim kurumu lideri olabilmek için, adayların ulaşabileceği çeşitli eğitim fırsatları vardır. Alınacak eğitimlerden biri, kurumsallaşmış olan üniversitelerde sunulan eğitim programlarıdır. Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu, eğitim kurumu liderlerine üniversite düzeyinde eğitim yönetimi programlarından sertifika almalarını tavsiye etmekte, bu sertifikaların kullanılması için eğitim kurumu liderlerini yönlendirmektedir. Sertifika eğitimlerinin, hizmet öncesinde, sırasında ve sonrasında olması, gerek eğitim kurumu liderleri için gerekse okullar için Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu’nun tercihidir. Eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik eğitimi alması, okul lideri olarak seçilmelerine veya göreve devam etmelerine, görevlerini etkili şekilde sürdürmelerine yardımcı olacaktır. Eğitim kurumu lideri olarak seçilecek kişilerin, Finlandiya’da öncelikli olarak öğretmen kökenli olmaları, yöneticilikte deneyimlerinin bulunması avantaj olarak görülmektedir. Mesleki gelişimleri ile ilgili kişisel çabaları ve eğitim almaları ise adaylara lider seçilebilme önceliği kazandırmaktadır. Eğitim kurumu liderliği ile ilgili bilimsel, akademik çalışmaların yapılması, uzun vadeli eğitimsel başarıların hedeflenmesi, bir ülkenin millî değerlerine, uluslararası değerlere göre şekillendirdiği bir

3 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 52, 53, 55.

eğitim politikasına sahip olması çok önemlidir. Finlandiya'nın eğitim politikalarında kalite, verimlilik, eşitlik ve evrensellik vardır.<sup>4</sup>

Almanya'da on altı federal eyaletin her biri kanunlar kapsamında verilen yetkilere dayanarak kendilerine özgü okul sistemi oluşturmuştur. Bu nedenle, eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi ve atanması, ilgili eyaletin kanunlarınca belirlenmekte ve eyaletin sorumluluğu kapsamında ele alınmaktadır. Eğitim kurumu yöneticisi, eğitim öğretim personelinin de bir parçası olduğundan öğretmen olarak da hizmet vermektedir. Almanya'da eğitim kurumu yöneticileri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra işbaşına geçmektedirler. Eğitim kurumlarındaki boş pozisyon için duyuru ilgili şehir tarafından yapılmaktadır. Adayların seçimi için yasal ölçüt liyakat, yeterlilik ve iş başarımıdır. Bütün ülkede geçerli tek bir yönetici seçme yöntemi yoktur. Bazı eyaletler mülakat, bazıları sunum yapma kimisi ise iş başarımını değerlendirmeyi ölçüt almaktadır. Örneğin Aşağı Saksonya Eyaleti'nde adaydan iki örnek ders sunumu yapması, bir öğretmenin yaptığı dersi değerlendirmesi, personele yönelik bir toplantı yönetmesi ve resmi bir konuşma yapması istenmektedir. Bu etkinliklerde adayın yalnızca mesleki bilgisini değil, kanunlara ilişkin bilgilerini göstermesi ve başvuru pozisyonunda nasıl görev yapacağına yönelik yaklaşımlarını sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca başvurularda adayın sicili ve çalıştığı okulun müdürünün adaya ilişkin raporu da göz önüne alınmaktadır. Bazı eyaletlerde eğitim kurumu yöneticiliğine başvurabilmek için iki yıl süren bir kursu tamamlamış olma şartı gerekirken, bazı eyaletlerde ise okul müdürlüğü pozisyonuna başvuran adayları değerlendirme merkezleri bulunmaktadır. Almanya'da okul yöneticileri için yetiştirme programları, her eyaletin kendi öğretmen yetiştiren kurumu tarafından yürütülmektedir. Bu programların içerikleri, yöntemleri, süreleri, yapıları ve yükümlülükleri yine eyaletten eyalete farklılık gösterebilmektedir. Mesela Bavyera Eyaleti'nde okul türüne göre bazı eğitim kurumu yöneticileri göreve başladıktan sonra iki haftalık bir seminer ile resmî bir hazırlık eğitimi almaktadırlar.

Aşağı Saksonya Eyaleti'nde okul yöneticisinin geliştirmesi gereken niteliklere ilişkin dört alanda modüler bir eğitim programı belirlenmiştir. Program, aşamalı olarak bir yılda tamamlanmaktadır. Programdaki modüllerin içeriği şu şekilde belirlenmiştir: Modül 1: Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi; bir meslek olarak okul yöneticiliği. Modül 2: Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları. Modül 3: Personel yönetimi ve personel geliştirme. Modül 4: Okul ve çevre arasında ilişkilerin geliştirilmesi. Programın her aşamasında dört-beş gün süren yoğunlaştırılmış dersler bulunmaktadır. Derslere ek olarak adaylara danışmanlık hizmeti de sağlanmaktadır.<sup>5</sup>

4 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 56-58, 60, 61.

5 Emine Aydın Baş, 2016, s. 59-61.

Fransa'daki eğitim kurumu yöneticilerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk eğitim bakanlığındadır. Eğitim kurumu yöneticiliğinin kaynağı öğretmenliktir. Öğretmenlerin okul yöneticiliği sınavına girebilmeleri için 30 yaşını bitirmiş olmaları gerekir. Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar (*Charte De La Formation Des Personnels De Direction*) çerçevesinde, akademi bölgelerinde verilen eğitimin bu kurallara uygun ve etkili iş birliği içinde yapılmasından bakanlık sorumludur. Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı iki aşamalıdır. Sınavın birincisi yazılı bilgi sınavı, ikincisi ise görüşme yöntemiyle yapılmaktadır. Bilgi sınavında eğitimle ilgili kanunlar, genel yönetim kurumları, okul yönetimi ve pedagojik bilgiler; görüşmede (*mülakat*) ise genel kültür ile ilgili bilgiler test edilmektedir. Eğitim sürecinde kamu görevlileri ücretlerini almaya devam ederler. Bu eğitimin sonunda başarılı olan adaylar müdür yardımcısı olarak atanmaktadır. Başarısız olan adaylar ise öğretmenliğe geri dönmektedir. Müdürler ise müdür yardımcılığı yaptıktan sonra okul müdürü olabilmektedir. Adaylar, müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslarla yetiştirilirler. Zorunlu yetiştirme programlarının toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır. Bu süre yaklaşık 141 iş gününe denk gelmektedir. Bu kapsamda toplam süresi yaklaşık 120 tam zamanlı iş günü olan temel eğitim (*Formation Initiale*) verilir. Ocak ayından Haziran ayına kadar seçim sürecini başarıyla tamamlamış müdür adaylarının düzenli aralıklarla katıldıkları 4 - 6 haftalık seminer süreleri ile 12 haftalık okul stajı, 4 - 6 haftalık iş yeri stajı süreleri ve iki haftalık kamu kurumu stajı sürelerini kapsar. Seminerler, okul ve kamu kurumu stajları dönüşümlüdür. Kıta Avrupası sistemlerinden olan ancak daha çok Bonapartist gelenekte örgütlenmiş okul sistemine sahip olan Fransa'da okul yöneticisi yetiştirme geleneksel bir sistematikte yürütülmektedir.<sup>6</sup>

İtalya'da eğitim kurumu yöneticilerinin atama ve yükselmelerinde Fransa, İsveç ve Danimarka'ya benzer bir sistem uygulanmaktadır. 1996 yılına kadar İtalya'da eğitim kurumu yöneticisi olmanın tek şartı, Türkiye'de de olduğu gibi, belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmaktır. Yöneticiler herhangi bir formel eğitimden geçirilmeden yöneticiliğe atanmaktaydı ve kendilerinden beklenen, merkezî olarak yürütülen bir sistemin parçası olan okulu denetim ve gözetim altında tutmak ve işlerin aksamadan yürümesini sağlamaktır.

1996'da başlayan reform, okul sisteminin adem-i merkezîyetçi bir modele yönelmesini öngörmüştür. Reformun temel unsurları şunlardır: • Yönetimsel, örgütsel ve program açısından okullara daha fazla otonomi sağlanması. • Eğitim öğretim süreçleri-

6 Aydın Balyer & Yüksel Gündüz, *Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için bir Model Önerisi*, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2011, s. 191; Zübeyde Aytekin, 2009, s. 38, 39; Hasan Şimşek, 2004, s. 7; Emine Aydın Baş, 2016, s. 62.

nin daha etkin hâle getirilmesi. • Mevzuat ve okul yönetmeliklerinin basitleştirilmesi. • Öğretmenler için profesyonel öğretmenlik standartlarının geliştirilmesi. • Ailelerin okul süreçlerine katılımlarının güçlendirilmesi. • Okulların bir üst eğitim kurumlarıyla entegrasyonunun sağlanması. Bu reformun bir parçası olarak yöneticilerin de belirli bir hizmet içi formal eğitimden geçirilmesi zorunluluğu getirildi. Reform başladığı yıllarda yöneticilik görevinde bulunanlardan ya eğitim programlarına katılmaları ya da görevlerinden ayrılmaları istenmiştir.<sup>7</sup>

Slovenya’da okul yöneticisi yetiştirme programı 1995’te oluşturulmuştur. Bir yıl sonra ise çıkarılan bir yasa ile eğitim yöneticilerinin yönetim görevine başlamadan önce eğitimden geçmeleri zorunlu hâle getirilmiştir. Eğitim kurumu yöneticileri atandıkları ilk yıl ya da atanmadan önce eğitimden geçip sertifika alırlar. Daha sonra programa öğretmenler ve müdür yardımcıları da alınmaya başlanmış ve geçen yıllarda bu kişilerin sayıları artmıştır. Programın yapısı oluşturulduğu günden bu yana fazlaca değişmemiştir. Program her biri 24 saat süren altı farklı modülden oluşmaktadır.<sup>8</sup>

Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi olabilmek için gereken temel şartlara bakıldığında genel olarak 21 ülke veya bölgede yöneticilik eğitimi almış olma şartı bulunmaktadır. Ülkelerin çoğunda ilgili eğitimin başvuru öncesinde tamamlanması beklenirken, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Avusturya, Slovakya ve İsveç’te başvurudan sonraki belirli bir dönem içinde bu eğitimlerin tamamlanmasına izin verilebilmektedir. Yöneticilik için gerekli eğitimlerin süresi de ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Bu süre 1 hafta (*Örneğin Romanya*) uzunluğunda olabileceği gibi, Avrupa Kredi Transfer sistemine göre 60 kredilik bir yüksek lisans programına da (*Örneğin Malta*) eşit olabilmektedir. Eğitim programları yönetim, takım kurma, iletişim ve liderlik becerileri, okul gelişimi, okul kuralları ve organizasyonu gibi modüllerden oluşmaktadır. Eğitimlerin içerikleri de teori ya da uygulama ağırlıklı olmak üzere değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, İspanya, teorik derslerin yanı sıra, staj uygulamalarını da içeren bir sürece sahiptir. Bir başka örnek olan Polonya’da ise yöneticilik için belirli yeterliliklerin kazanılmasına yönelik düzenlenen 210 saatlik eğitimden geçilmektedir. İsveç’teki Ulusal Okul Liderliği Eğitim Programı (*The National School Leadership Training Programme*), teorik eğitimi başöğretmenlerin pratikte uygulayacağı liderlik rolleri ile ilişkilendirerek yürütmektedir.<sup>9</sup>

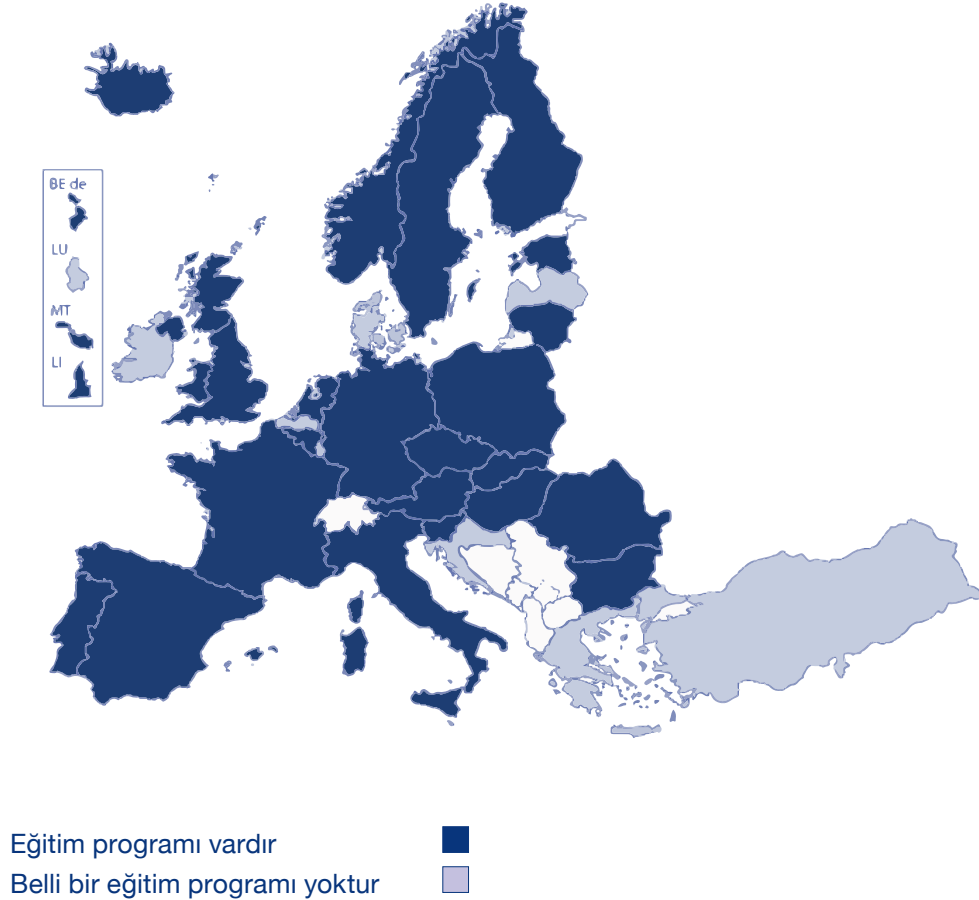
7 Hasan Şimşek, 2004, s. 8.

8 Veysel Okçu, *Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 37, 2011, s. 253.

9 TEDMEM, *Okul Yöneticilerinin Atama ve İstihdam Süreçleri: Karşılaştırmalı bir Perspektif*, 27 Eylül 2018, <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirmali-bir-perspektif> Erişim: 12 Aralık 2018.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, Avrupa ülkelerinde eğitim kurumu yöneticiliği için (ISCED<sup>10</sup> 0, 1, 2, 3 düzeyinde) Türkiye, Yunanistan, Lüksemburg, Letonya ve Danimarka gibi ülkelerde formel bir eğitim programı bulunmamaktadır. Buna rağmen neredeyse tüm Avrupa’da eğitim kurumu yöneticilerine yönelik yetiştirme programları uygulanmaktadır.

**Şekil 1.** Avrupa’da Yetiştirme Programı Uygulayan Ülkeler (2012)<sup>11</sup>

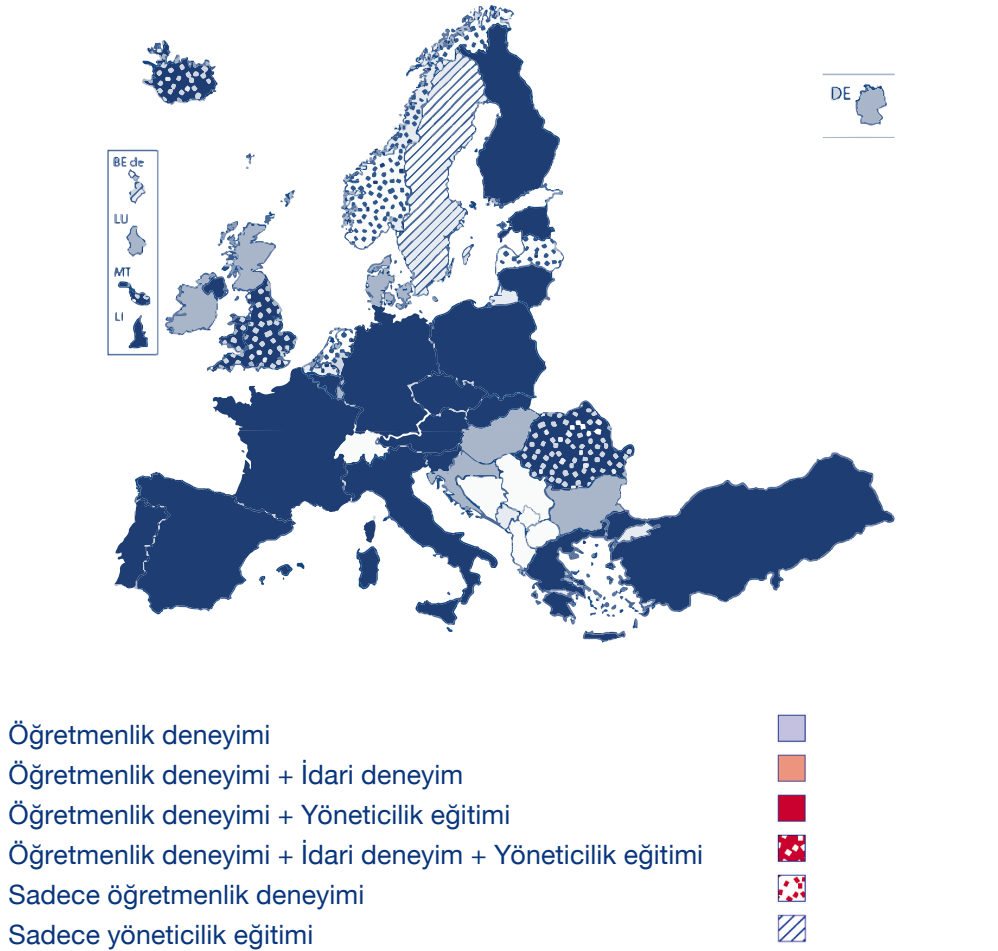


10 **ISCED** (*International Standard Classification of Education - Uluslararası Standart Eğitim Sınıflaması*). UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Organizasyonu*) tarafından geliştirilen ISCED, eğitim istatistiklerinin ve karşılaştırılabilir göstergelerin toplanması, derlenmesi ve bunların gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde sunumu için uygun bir araç olarak tasarlanmıştır. ISCED standart kavram, tanım ve sınıflamaları sunmaktadır. Örneğin ISCED 0: Okul öncesi, ISCED 1: İlkokul, ISCED 2: Ortaokul, ISCED 3: Lise, ISCED 4: Ön Lisans, ISCED 5: Lisans, ISCED 6: Lisans Üstü düzeyleri için kullanılan sınıflandırmalardır.

11 EURYDICE, *Avrupa’da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler*, Eurydice Raporu, Avrupa Komisyonu, Avrupa Birliği Yayınları Basımı, Lüksemburg, 2013, s. 115; EURYDICE, *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*, Eurydice Report, European Commission, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2013 Edition, p. 115.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, Malta, Romanya, Birleşik Krallık (*İngiltere, Galler*) ve İzlanda’da (*ISCED 0, 1, 2, 3 düzeyinde*) eğitim kurumu yöneticisi adayları; mesleki öğretmenlik deneyimi, idari deneyim ve yöneticilik eğitimi şartlarını bir arada karşılamaktadırlar.<sup>12</sup>

**Şekil 2.** Avrupa’da Eğitim Kurumu Yöneticiliği için Aranan Şartlar (2012)



Eğitim kurumu yöneticiliği için eğitim programları ülkeden ülkeye çeşitlilik göstermektedir. Söz konusu programlar içerik, süre ve eğitim programının sağlayıcıları bakımından farklılaşmaktadır. Bulgaristan, Macaristan ve Hollanda’da olduğu gibi, benzeri programların mevcudiyeti, bu eğitimin zorunlu seçim kriteri olmasını sağlamamaktadır. Ülkelerin pek çoğunda çeşitli kurumlar okul yöneticiliğine ilişkin kurslar ve eğitimler sunmakta ve genellikle bu eğitimlerin akreditasyonu bakanlıklar tarafın-

<sup>12</sup> EURYDICE, 2013b, s. 111.

dan yapılmaktadır. Ülke örneklerine bakacak olursak, Bulgaristan'da yıl boyu devam eden beş günlük süresi olan ve çeşitli konulara odaklanan eğitimler Ulusal Eğitim ve Yeterlilikler Enstitüsü (*The National Education Training and Qualifications Institute*) tarafından sağlanmaktadır. Hollanda'da benzer eğitimleri çeşitli kurumlar sağlamakta fakat yöneticilik için eğitimden geçmiş olma şartı bulunmamaktadır. Diğer tüm kriterler için ise adayların yeterliliklerini belgelendirmeleri zorunludur. Hollanda Müdürler Akademisi (*Dutch Principal's Academy*), okul yöneticiliğine hazırlık ve hâlihazırda okul yöneticisi olanlar için sürekli profesyonel gelişim imkânı sunan ve devlete bağlı olmayan bir yapıda faaliyet göstermektedir. Avusturya'da ise ulusal çaptaki sürekli eğitim sayesinde sistem genelinde değişim yaratmak için oluşturulan Liderlik Akademisi (*The Leadership Academy*) başöğretmenler ve diğer eğitim liderleri için inovasyon eğitimleri sağlamaktadır. Slovenya'da yönetici ve yönetici adaylarının eğitimi ve profesyonel gelişimi, resmî bir kurum olan Ulusal Eğitimde Liderlik Okulu (*The National School of Leadership in Education*) tarafından yürütülmektedir. Belçika'da sürekli yöneticilik görevine atanabilmek için yöneticilik sertifikasına sahip olunması gerekmektedir. İspanya'da ise hizmet öncesi eğitim programının uzunluk ve organizasyonunu özerk toplulukların eğitim otoritesi belirlemekte, dolayısıyla bu topluluklardaki eğitimlerin uzunlukları 40 saat ile 14 ay arasında değişiklik gösterebilmektedir. Bir diğer örnek, Malta'da yöneticilik görevine başvurmadan önce dört yıllık müdür yardımcılığı, bölüm başkanlığı, kaynaştırma eğitimi koordinatörlüğü ya da okul danışmanlığı görevinde bulunmuş olmak gerekmektedir. Hollanda'nın ilköğretim kademesinde öğretmenlik yapabilme yeterliği yalnızca öğretim yükümlülüğünün olması durumunda geçerlidir. Merkezi yönetim kurulu bulunan büyük liselerde ise öğretim faaliyetlerinde bulunmayan kurul üyelerinden öğretmenlik yapabilme yeterliliği beklenmemektedir. Slovenya'da okul yöneticileri ilgili pozisyona atandıktan sonraki bir yıl içinde müdürlük sınavına girebilmektedir.<sup>13</sup> Finlandiya'da okul liderlerinden yüksek bir akademik eğitime ve öğretim becerisine sahip olması beklenmektedir. Ayrıca, okul lideri olmak isteyen adayların yöneticilik deneyimi ve eğitim yönetimi ile ilgili aldıkları eğitim veya eğitimleri belgelendirmeleri gerekmektedir.<sup>14</sup>

Avrupa'da eğitim kurumu yöneticilerinin merkezî olarak ve resmî kurumlar tarafından organize edilen rekabete dayalı sınava tabi tutulduğu ülke sayısı 11'dir. Litvanya örneğinde iki aşamalı bir süreç benimsenmiştir; buna göre ilk aşamada adayların liderlik ve yöneticilik yeterliliklerinin yanı sıra temel yetkinlikleri bağımsız bir otorite tarafından ölçülmekte, ilk aşamayı geçen aday, ardından okul (*belediye ya da devlet otoritesi*), tarafından organize edilen elemeye katılmaktadır. İspanya'da benzer şekil-

13 TEDMEM, 2018.

14 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. vi.

de çoklu aşamalardan oluşan bir seçim süreci işletilmektedir. İlk olarak eğitim otoritesi, memur kadrolarında bulunan öğretmenlere açık “liyakat temelli seçim” çağrısını yapar, adaylar yönetici olmak istedikleri okullara başvuruda bulunur ve seçim komitesi işe alım şartlarına göre adayı, adayın akademik ve profesyonel yeterliliklerini ve yönetim projesini değerlendirir. Son olarak adaylar, başlangıç eğitimini geçerek dört yıllığına göreve getirilir ve bu dört yılın sonunda görev yenilenebilir.<sup>15</sup>

## Amerika Birleşik Devletleri

ABD eğitim sistemi, genel anlamda ülkenin sosyal ve siyasi dokusuyla uyumlu, tek-düzelikten ve merkezîyetçilikten uzak, müdür, okul bölgesi ve eyalet eğitim kurumlarının odağında yürütüldüğü söylenebilir. Eğitim kurumu yöneticileri birer işveren gibi hareket edebilmekte ve öğretmen seçimi üzerinde söz sahibi olabilmektedirler. Ayrıca okul finansmanı, eğitim liderliği ve velilerle iş birliği konularında bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Bu da eğitim kurumu yöneticilerinin iyi bir eğitim sürecinden geçirilmesini önemli kılmaktadır. 500 civarındaki üniversite programı, onlarca eğitim kurumu yöneticisi derneği, enstitü, akademi ve bölge liderlik okullarıyla ABD, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde önemli bir ülke konumundadır. Farklı okul tiplerinin ve yönetim şekillerinin varlığıyla bir eğitim laboratuvarı pozisyonundadır.<sup>16</sup>

ABD, ülke geleceğinin eğitimde yattığının bilincinde olan bir sisteme sahiptir. Eğitimdeki başarısızlığın çok şeye mal olacağını bilir. Bu yüzden gelişmeye ve yeni düzenlemelere açıktır. Yapılan reformlar, iyi yetişmiş eğitim yöneticilerine duyulan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Reformlarla amaçlanan yeniliklerin uygulayıcısı konumundaki eğitim kurumu yöneticilerinin önemi bir kez daha anlaşılmış ve eğitim yöneticisi yetiştirme programları mercek altına alınmıştır. İki temel eğitim reformundan bahsetmek mümkündür. Birincisi, 1983 yılında kamuoyu ile paylaşılan “A Nation At Risk” (*Risk Altında Bir Ulus*) isimli rapor ve bunun ardından gelen girişimlerdir. NCEE (*National Commission on Excellence in Education - Eğitimde Mükemmelleşme Ulusal Komisyonu*) Amerikalılara açık bir mektup yazarak okulların gittikçe daha başarısız olduğunu duyurmuştur. Komisyon, okulların içerik, beklentiler, zamanın kullanımı ve öğretim konularında yetersiz olduğunu tespit etmiştir. Tavsiye olarak mezuniyet yeterliliklerinin güçlendirilmesini, daha sağlam ve ölçülebilir standartlar konulmasını,

15 TEDMEM, 2018.

16 Serkan Lokmacıoğlu, *Amerika Birleşik Devletleri’nde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s. 99; Ayşen Bakıoğlu, Kenan Özcan ve Özge Hacifazlıoğlu, *Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs 2002). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Ankara Üniversitesi Basım Evi, 2003, s. 121.

akademik ders saatlerinin artırılmasını ve öğretmen kalitesinin iyileştirilmesini teklif etmiştir. İkinci reformun başlatıcısı da “No Child Left Behind Act of 2001” (*NCLB - Hiçbir Çocuk Geride Kalmayın*) kanunudur. Bu kanun, federal yönetimin eğitim yapısına büyük çaplı müdahalelerinden biridir. Sosyo-ekonomik statüsü düşük öğrencileri desteklemeyi esas alan bu girişim sayesinde eğitime ayrılan federal fonlar iki kattan daha fazlasına çıkmıştır. Reformun eğitim kurumu yöneticilerine ve eğitim kurumu yöneticisi yetiştirme programlarına yönelik önemli etkileri olmuştur. Reform süreci, müdürlere öğrenci başarısını yükseltmek için ciddi baskılar uygulamış ve bunun neticesinde müdürler, yönetici rolünden dönüştürücü kimliğe bürünmüş, yani müfredatı şekillendiren, veri analizi yapan kimseler olmak zorunda kalmıştır. Bu gereksinim doğal olarak tüm eğitim yönetimi müfredatlarını etkilemiştir. Ayrıca okul yöneticileri, bu reform süreciyle beraber istisnasız okuldaki tüm öğrencilerin akademik başarısını artırmak gibi zorlu bir görevi üstlenmişlerdir.<sup>17</sup>

ABD’de eğitim kurumu yöneticileri genellikle eğitim kökenlidirler ve öğretmenlik mesleğinden gelmeleri bir şart olarak aranmaktadır. ABD, dünyanın, en gelişmiş eğitim kurumu yöneticileri yetiştirme programına sahip ülkesidir. Bugün eğitim alanında yöneticiliğin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD’de bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (*lisansüstü*) düzeyde yapılmaktadır. Birçok eğitim kurumu yöneticisi, eğitim yöneticiliğine bir yüksek lisans ya da doktora derecesini tamamladıktan sonra geçer. Müdürlerin hemen hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir.<sup>18</sup> ABD’de her iyi öğretmenin iyi bir eğitim kurumu yöneticisi olamayabileceği anlayışı vardır. Bu açıdan öğretmenlikle eğitim kurumu yöneticiliği arasında ayrım netleşmiş durumdadır. Eğitim kurumu yöneticisi olma şartları eyaletten eyalete farklılık göstermekle birlikte, şu genel şartlar hemen hemen tüm eyaletlerde öngörülmektedir: • Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi almış olmak. • Okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika almış olmak. • Kamu okullarında belirli bir süre deneyimi olmak. • Okul yönetim kurullarınca kabul edilecek niteliklere sahip olmak.<sup>19</sup>

ABD’de liderlik hazırlama programlarının en önemlisi, federal hükümetlerin düzenledikleri zorunlu sertifika programlarıdır. 1950’lerin ortalarında, 41 eyalet, eğitim kurumu yöneticisi olabilmek için lisansüstü çalışma yapmayı ve 26’sı da yüksek lisans derecesi almayı zorunlu kılmıştır. 1993’lere gelindiğinde ise eğitim kurumu yöneticisi olabilmek için yüksek lisans derecesini zorunlu kılan eyalet sayısı 45’e çıkmıştır. Federal düzeyde ise en önemli çalışma 1986-1992 yılları arasında federal hükümetin

17 Serkan Lokmacioğlu, 2012, s. 34 - 39.

18 Aydın Balyer & Yüksel Gündüz, s. 182, 184.

19 Uğur Akin, 2012, s. 8.

desteklediği LEAD (*The Leadership Development Act - Liderlik Gelişim Yasası*) olarak bilinen liderlik geliştirme yasası olmuştur. Bu yasa ile ABD’de birçok yerde mükemmel eğitim kurumu liderliği uygulamalarını tanıtmak ve teknik yardım sağlamak amacı güdülmüştür. Federal düzeydeki bu çalışmaların yanı sıra, bazı eyaletlerde liderlik ile ilgili akademiler ya da bunlara eş hizmet içi eğitim programları açıldığı görülmektedir. 1986-1990 yılları arasında 150 dolayında okul müdürlüğüne hazırlama merkezi, okul liderliği geliştirme birimi ve eyalet düzeyinde liderlik geliştirme akademileri oluşturulmuştur. Bu programlar, aynı zamanda okul bölgeleri, AR-GE laboratuvarları, üniversiteler, meslek örgütleri ve özel sektör kuruluşları tarafından da desteklenmiştir. Özellikle okul öğretim programlarının iyileştirilmesi konusundaki talep ve beklentiler okul geliştirme, öğretim liderliği ve etkili okul gibi konular üzerinde çabaların yoğunlaşmasını sağlamıştır.<sup>20</sup>

ABD’de 1988’de kurulan NPBEA’nın (*National Policy Board for Educational Administration - Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu*) 1989’da hazırlanmış olduğu reform paketi, “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde İyileştirmeler: Reform İçin Bir Yol Haritası” adını taşımaktadır. ABD’de eğitim yönetimi alanında söz edilebilecek önemli diğer kuruluşlar ise vakıflardır. Bunların en önemlileri Carnegie, Danford, Ford, Kellogg ve Pew adlı kuruluşlardır.<sup>21</sup>

ABD’de reform yılları olarak bilinen 1980’ler ve 1990’larda mevcut yöntem sorgulanmaya başlanmıştır. Temel rahatsızlık alanları aslında öğretmen yetiştirme konusunda da aşına olunan sorunlara ilişkindir: Fakültelerde yürütülen eğitim yönetimi programlarının uygulamadan çok kurama ağırlık vermesi, dolayısıyla yöneticilerin gerçek iş yaşamlarında karşılaşabileceği sorunlara yanıt vermemesi, eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının eğitim yöneticiliğinin gerçek sorunlarında uzaklaşmaları, dolayısıyla bu programların yönetici adaylarının ihtiyaç ve isteklerinden çok ders verenlerin istek ve beklentileri doğrultusunda şekillenmesidir. 1990’lı yıllardan itibaren üniversite bünyelerinde yer alan okul yöneticisi yetiştirme programlarının hemen tamamı klasik program içerikleri ve öğretme yöntemlerinden uzaklaşmıştır. Artık pek çok program simülasyonlar, durum çalışmaları, problem temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir. Örneğin Connecticut Üniversitesi yönetici yetiştirme programı aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerliği de zorunlu görmektedir.<sup>22</sup> Müdür adayları, eğitimleri sırasında gerçek okullara gidip orada or-

20 Mehmet Şişman & Selahattin Turan, 2003, s. 241.

21 Uğur Akın, 2012, s. 8; Mehmet Şişman & Selahattin Turan, 2003, s. 241-243.

22 Hasan Şimşek, 2004, s. 5, 6.

taya çıkan problemlerin çözümü için çalıştırılmaktadırlar. Yani teori ve uygulama bir arada yürümektedir. ABD eğitim kurumu yöneticisi hazırlama programlarının ortak felsefesini “Okul liderliği en iyi şekilde okul ortamında öğretilebilir ve öğrenilebilir” oluşturmaktadır.<sup>23</sup>

ABD’de eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük lisansüstü programlarda 1960’lara kadar; denetim, okul maliyesi, program, okul hukuku, araştırma, eğitim psikolojisi, eğitim tarihi ve felsefesi, okul binaları ve personel konuları yer almaktaydı. Bu konular hâlâ birçok programlarda yer almaktadır. Yakın zamanlarda bunlara yönetim teorisi, liderlik, eğitim hukuku, karar verme, okul bölgesi yönetimi, işletme finans ve bütçesi, örgüt geliştirme, okul toplum ilişkileri gibi konular da eklenmiştir. NPBEA, liderlik hazırlama programlarına, toplumsal ve kültürel bazı faktörlerin okul üzerinde etkilerine bağlı olarak öğretim ve öğrenme süreçleri, okul geliştirme, örgüt teorisi, örgütsel araştırma yöntemleri, politika analizi, liderlik, yönetim süreçleri ve işlevleri, politika araştırmaları, eğitim politikaları, okulun moral ve ahlaki boyutları gibi konuların da eklenmesini teklif etmiştir. Bu konular, okul liderliği yetiştirme programlarında yer almaya başlamıştır. 1990’larda eğitim liderliği programlarında tekrar bazı değişiklikler gündeme gelmiştir. Söz konusu programlarda okul yöneticisi, bir bina yöneticisinden çok bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmeye başlamıştır. Bu alandaki geleneksel programlar, bilimsel işletmeciliğin izlerini taşımaktadır. Birçok okul bölgesinde ve toplumdaki güç yapısında meydana gelen değişiklikler bağlamında okul merkezli yönetim, gücün paylaşılması, takım liderliği gibi konuların gündeme gelmesiyle birlikte okul müdürlerinin rollerinde de bazı değişiklikler söz konusu olmuştur. Başka bir ifadeyle, okul yöneticileri bir lider, yol gösterici ve kolaylaştırıcı olarak görülmeye başlanmıştır. Söz konusu yeni roller, yönetici hazırlamaya yönelik programlarda da değişiklikleri gündeme getirmiş, program ve öğretim, öğrenme ve öğretme, eğitimin sosyal bağlamı, okul kültürü, okulun ahlaki ve insani yönü önem kazanmaya başlamıştır. Yine bu bağlamda programlara karar verme, problem çözme, takım oluşturma, amaç belirleme, yenileşmeyi teşvik, öz değerlendirme, yetki devri, çatışma yönetimi gibi konular eklenmiştir. Eğitim kurumu yöneticilerinin katıldığı yetiştirme programlarında yöneticilere kazandırılmaya çalışılan liderlik özelliklerinin temel hedefinin öğrenci başarısını artırıcı ve okul iyileştirmesini sağlayıcı amaçlar olduğu söylenebilir. Zira Amerika’da eğitim öğrenci merkezlidir ve öğrenci başarısının artması, tüm reformların ve islah çalışmalarının ana hedefidir. Dolayısıyla müdürler de en çok bu konu üzerine yoğunlaşmaya çalışmaktadırlar. ABD’de stajyerlik, mentorluk, atölye çalışmaları ve liderlik takımları gibi pratik eğitime dayalı faaliyetler çok değerli görülmektedir. ABD’deki eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının kalitesine yöne-

23 Mehmet Korkmaz, 2005, s. 243.

lik ciddi eleştiriler mevcuttur. Eleştirilerin odak noktasını, programların adayları tam olarak hazırlayamadığı konusu oluşturmaktadır.<sup>24</sup>

## İngiltere ve Avustralya

Geleneksel olarak adem-i merkeziyetçi ilkelerle örgütlenmiş İngiliz okul sistemi 1980 sonrasında önemli değişikliklere uğramıştır. 1980 sonrasında İngiliz okul sisteminin genç kuşakları iyi eğitemediğine karar verilmiş, adeta başıbozuk bir görüntü veren sistem köklü düzenlemelere tabi tutulmuştur. Merkezi eğitim otoritesinin okul sistemi üzerindeki etki ve kontrol gücü artırılmış, pek çok alanda detaylı ve ciddiyetle izlenen standartlar geliştirilmiştir. Ancak bu merkeziyetçi yönelimi okul sisteminde bürokrasinin artırılması ve yönetmenin güçleştirilmesi olarak görmemek gerekir. Bu merkeziyetçilik eğitime uyarlanan piyasa ilkelerinin denetlenmesine ilişkindir. Belirli standartlar çerçevesinde hesap verebilirlik ilkeleri ile işleyen bir piyasa mantığı eğitime uyarlanmıştır. Okullar, öğrenci bulma konusunda birbirleriyle yarışmaktadır. Kamu finansmanı da öğrenci sayısına bağlandığı için, bu rekabetçi ortamda velilerin ve öğrencilerin taleplerine daha çok cevap veren okullara daha çok talep olacağı, dolayısıyla bu okulların finansman açısından diğerlerinden daha iyi durumda olacağı mantığı sisteme egemendir. İngiltere’de öğretmenler ve eğitim kurumu yöneticileri devlet memuru değildirler, yerel yönetimlerce işe alınırlar, yasal işveren olarak yerel yönetimler görünse de okul çalışanları ve müdürlerinin seçimi okul kurulları tarafından yapılmaktadır.<sup>25</sup>

1980’lerden önce 20 günlük bir hizmet içi eğitimden sonra öğretmenlikten yöneticiliğe yükseltme ilkesi çalıştırılmıştır. Yapılan değişikliklerle okul sisteminde yöneticiler artık daha çok işletmeci olarak, okullar ise özyönetim (*self-management*) birimleri olarak görülmektedir. Bugün İngiltere’de okul yöneticisi yetiştirme işi çok daha sistematik ve standartlara bağlı olarak yapılmaktadır. Okul yöneticiliği için geliştirilmiş bir nitelikler seti vardır.<sup>26</sup> İngiltere’de 1995’te uygulamaya giren Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim Programı (*Headteachers Leadership and Management Programme*), yeni atanan okul müdürlerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik ilk düzenli girişim olarak görülmektedir. Bunun ardından, yönetici adaylarının da yetiştirilmesini amaçlayan NPQH (*National Professional Qualification for Headship - Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler*) programı uygulamaya konulmuştur. NCSL’nin (*National College for School Leadership - Ulusal Okul Liderliği Koleji*) kurulmasıyla okul müdürlüğü ve mü-

24 Serkan Lokmacioğlu, 2012, s. 96, 97; Mehmet Şişman & Selahattin Turan, 2003, s. 243 - 244.

25 Uğur Akın, 2012, s. 12.

26 Hasan Şimşek, 2004, s. 6-7.

dür yetiştirilmesine çok daha yüksek bir profil kazandırılmıştır. NCSL, zamanla yerini NCTL'ye (*National College for Teaching and Leadership - Ulusal Eğitim ve Liderlik Koleji*) bırakmıştır. NPQH programı, eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesinde etkilidir. Program, okul geliştirmeye dayalı ve uygulamalı eğitim sunmaktadır. 2004'te yürürlüğe giren ve eğitim kurumu yöneticilerinin niteliklerini belirleyen yasal düzenleme (*Head Teachers' Qualifications*), eğitim kurumu yöneticisi olmak için NPQH sertifikasını zorunlu kılmıştır.

İngiltere'de hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri, okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdür adaylarının ulusal düzeyde sunulan liyakat programına katılmaları zorunludur. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı'nı sunan çok sayıda Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi (*Training and Development Centres*) ile adayların öğrenme gereksinimlerini belirleyen Değerlendirme Merkezleri bulunmaktadır. Program yılda iki kez açılmaktadır. Bu programın hedef kitlesi, eğitim kurumu yöneticiliği pozisyonuna başvurmak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlerdir. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı, okul yönetimi ve okul geliştirme araştırmalarına dayanmakta, okul ve diğer örgüt türlerindeki en iyi yönetim uygulamalarından yararlanmakta, eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini ortaya koyan Ulusal Okul Müdürleri Standartları'nı (*National Standards*) esas almaktadır. Görev Başındaki Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı (*Leadership Programme for Serving Headteachers - LPSH*), Okul Müdürleri Ulusal Standartları'nı ve etkili okul müdürü niteliklerini temel alan program; müdürlerin bireysel gelişme ile okul geliştirme arasında ilişki kurabilmeleri ve liderlik rollerinin, okullarının gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlar. Bu program dört aşamadan oluşur:<sup>27</sup>

- Hazırlık Aşaması: Atölye çalışması öncesi hazırlık aşamasında, atölye çalışmalarından üç hafta önce teslim edilmek üzere, okul müdürleri tarafından okullarında seçtikleri okul toplumu üyelerine, 90 dakika süren liderlik stilleri ve özelliklerini konu alan tanı amaçlı bir anket verilir.
- Atölye Çalışması Aşaması: Dört gün süren atölye çalışmalarında okul alanından ve eğitim sektörü dışından yöneticiler bir araya gelirler. Katılımcıların lider olarak etkililiklerinin değerlendirildiği çalışmalarda anket sonuçlarına ilişkin dönüt alırlar, bireysel gelişimleri sağlama ile okullarını geliştirmeye yönelik amaçlarını tanımlarlar ve bu amaçlarını nasıl gerçekleştireceklerini planlarlar.

27 Aydın Balyer & Yüksel Gündüz, 2011, s. 187, 189.

- **Atölye Çalışması Sonrası Aşama:** Bu aşamada, okul müdürü hazırlıkta yapılan anket sonuçlarını öğretmenler ile paylaşır, planlanan değişimi izleme ve yönetme sürecine onların katılımını sağlarlar.
- **Final Aşaması:** Atölye çalışmasına katılan gruplar bir yıl sonra tekrar bir araya gelir, kaydettikleri ilerlemeleri değerlendirir ve değerlendirme sonuçlarına göre bireysel ve okullarının amaçlarını tekrar gözden geçirirler.

Avustralya’da, 20. yüzyılın son çeyreğinde eğitim sisteminde köklü değişikliklere gidilmiş; merkeziyetçilikten uzaklaşarak eğitimde güç ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. Okul sistemleri de buna uygun olarak yeniden yapılandırılmıştır. Avustralya’da, ABD örnek alınarak okul liderliği için profesyonel program geliştirme modelleri ve birtakım standartlar geliştirme çabaları gözlenmektedir. Bu konuda önerilen bir modelde program içeriklerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulacak bazı boyutlar ve değişkenler iki grupta toplanmıştır. Teorik olarak programda temel alanlar şöyle belirlenmiştir: Genel eğitim, öğretim liderliği, yönetsel liderlik, insan ilişkileri, kişiler arası liderlik becerileri, kişisel yetenekler, çok kültürlü bakış açısı ve diğer alanlar. Bunun yanında, bu alanları etkileyen dış çevre faktörleri arasında mali politikalar, demografik şartlar, yasal düzenlemeler rol oynayıp programın özünü yöneticilere kazandırılacak değerler, temel kavramlar ve beceriler oluşturmaktadır. Programın uygulama ya da staj boyutunda yer alan temel alanları ise didaktik öğretim, simülasyonlar, diyalog ve sözel iletişim, doğrudan uygulama, doğrudan deneyim, model kurma ve görselleştirme boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu staj çalışmalarını belirleyen dış faktörler ise gelenekler, öncelikler ve ödüllerdir. Uygulamalı çalışmalar, dersler ve seminerler, alan etkinlikleri, laboratuvar uygulamaları ve oyunlardan oluşmaktadır.<sup>28</sup>

## Asya ve Uzak Doğu

Singapur’da okul yöneticisi yetiştirme uygulaması daha çok Amerikan sistemini andırmaktadır. Halen bir okulda müdür yardımcısı olarak görev yapan yönetici adayları arasında seçim yapılır. Bu süreci başarıyla geçen adaylar, Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından ortak yürütülen eğitim yönetimi programından diploma almak zorundadırlar. Tam zamanlı olarak ve bir yıl süren bu eğitim süresince adaylar tam maaşlarını almaya devam ederler. Bu program, işletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme gibi alanlarda dersleri kapsar. Bir yıl süren bu eğitim sırasında adaylar iki kez ve her biri 4 hafta süren okullarda uygulama modülüne katılırlar. Uy-

<sup>28</sup> Mehmet Şişman & Selahattin Turan, 2003, s. 247 - 249.

gulama okulları, iyi yönetilen okullar arasından seçilir. Seçilen bu okulların yöneticileri eğitim sürecine aktif katılırlar ve aynı zamanda usta öğretici rolünü de üstlenirler. Adı geçen bu program 1984 yılından beri Singapur'da başarıyla uygulanmaktadır.<sup>29</sup>

Hong Kong'da eğitim kurumu yöneticilerinin mesleki gelişim ve eğitim programı 1990'lı yılların sonunda dikkat çekmeye başlamıştır. 2002 yılından önce Hong Kong'daki eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi birçok açıdan geleneksel İngiliz felsefe ve uygulamaları tarafından şekillendirilmişti. Şöyle ki, ilk ve ortaokul müdürleri için giriş koşulları çok zayıftı. Hükûmet, ilk ve ortaokuldaki müdürler için formal hizmet öncesi programını yeterli görüyordu. Okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine öğretmenlik eğitimi alan ve en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler müdürlük pozisyonu için yeterli görülmekteydi. 1999 yılında eğitim bakanlığı yetkilileri İngiltere, İskoçya, Avustralya ve Singapur'a yaptıkları ziyaret sonucunda eğitim kurumu yöneticileri için bir liderlik eğitimi programı önerdiler. Bu programın temel esasları şunlardır: • Lider yeterlilik profili için ihtiyaç değerlendirmesi. • Takım çalışması liderlik gelişim programı. • Deneyimli okul müdürleri ve akademisyenler tarafından oluşturulan sekiz aylık deneysel okul projesi. • Tüm müdürlerin bu programa katılarak bu sertifikayı almalarının zorunlu kılınması.

Bir diğer Asya ülkesi olan Hindistan'da okul yöneticiliğine atanma Türkiye'dekine de benzer biçimde daha çok Kıta Avrupası sisteminin özelliklerini yansıtmaktadır. "Meslekte asıl olan öğretmenliktir" ilkesine göre yöneticiler belirli bir yıl kıdemi esasına göre öğretmenler arasından atanırlar.<sup>30</sup>

Eğitim kurumu yöneticisi olarak görevlendirilebilmek için sahip olunması gereken öğretmenlik deneyimi süresi, ülkeden ülkeye ve kademedan kademeye farklılaşmaktadır. Japonya'da eğitim kurumu yöneticileri, müdür olmadan önce yaklaşık 20 yıl öğretmenlik yapmaktadırlar. Bu süre, ABD'de ortalama sekiz yıl, Almanya'da beş yıl, Türkiye'de ise iki yıldır.<sup>31</sup> Avrupa'da ülkelerin çoğunda bu süre üç ila beş yıl arasında değişiklik göstermektedir. Bulgaristan, Estonya, Fransa (*ISCED 0 ve 1 düzeyi için*) ve Litvanya'da bu süre üç, Malta'da on, lise düzeyi için 17 yıldır. İngiltere, Danimarka, Almanya, Avusturya, Finlandiya, İzlanda ve Lihtenştayn'da öğretmenlik deneyimi istenmekte ancak süre şartı bulunmamaktadır. Belçika (*Almanca konuşan ve Flaman Toplulukları*), Letonya, Hollanda, İsveç ve Norveç'te ise yönetici olabilmek için öğretmenlik deneyimi aranmamaktadır.<sup>32</sup>

29 MEB, 19. Millî Eğitim Şûrası Özel İhtisas Komisyonları Hazırlık Çalışmaları Sonuç Raporları, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2014, s. 136, 137; Hasan Şimşek, 2004, s. 7, 8.

30 Hasan Şimşek, 2004, s. 8; Mehmet Korkmaz, 2005, s. 242.

31 Uğur Akın, 2012, s. 11, 21, 23, 24.

32 TEDMEM, 2018.

Türkiye ile ABD, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa ve Çin'in yönetici seçme, atama ve yetiştirme politikalarına ilişkin farklılıkların veya benzerliklerin daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 2'de bir karşılaştırma yapılmıştır. Eğitim kurumu yöneticisi olmak için bütün ülkelerde en az yükseköğrenim görme şartının olduğu görülmektedir. ABD, İngiltere ve Japonya'da ise eğitim kurumu yöneticisi olabilmek için, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olma şartı vardır. Bu üç ülkenin dünyada yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanına en önemli katkıları sunan ülkeler olması önemli bir ayrıntı olarak not edilmelidir. Eğitim kurumu yöneticiliği için yöneticilik deneyimi aramayan iki ülkenin Çin ve Almanya olduğu, yöneticilik sertifikası talep etmeyen ülkelerin ise Türkiye, Fransa ve Almanya olduğu tablodan görülebilmektedir. Tabloda yer alan yedi ülkenin de mesleğe girişte sınav, öğretmenlik şartı ve hizmet içi eğitim konularında (*detaylar farklı olsa da*) hemfikir oldukları anlaşılmaktadır.

































**Tablo 2.** Ülkelerin Eğitim Kurumu Yöneticiliğinin Mukayesesi<sup>33</sup>

Ülkeler	Seçme ve Atama Yetkisi	Yüksek Lisans	Mesleğe Girişte Sınav	Hizmet İçi Eğitim	Öğretmenlik Şartı	Yöneticilik Deneyimi	Yöneticilik Sertifikası
ABD	Yerel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Japonya	Yerel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İngiltere	Yerel	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Almanya	Yerel	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Fransa	Merkezi	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Çin	Yerel	✗	✓	✓	✓	✗	✓
Türkiye	Merkezi	✗	✓	✓	✓	✓	✗

33 Uğur Akın, 2012, s. 22; Songül Karabatak, *Okul Yöneticisi Yetiştirmede Web Tabanlı Problem Temelli Öğrenmenin Katılımcıların Öz-Yeterlik İnançlarına ve Yöneticilik Mesleğine İlişkin Tutumlarına Etkisi*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 2015, s. 56, 58.

Dünya genelinde eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi hususu üniversiteler, eğitim bakanlıkları ve diğer kuruluşlar arasında dağılmıştır. Tablo 3'te, özellikle ABD, Avustralya, Finlandiya, Japonya ve İspanya'da bu konuda sorumluluğun bu üç birim arasında paylaşıldığı görülmektedir. Fransa, Hollanda ve Türkiye'de üniversitelerin sorumluluk almadığı; Almanya, Danimarka, Hollanda ve İngiltere'de de eğitim bakanlıklarının sorumluluk üstlenmediği görülmektedir.

**Tablo 3.** Eğitim Kurumu Yöneticiliğinde Sorumluluk Alan Kurumlar<sup>34</sup>

ABD	Almanya	Avustralya	Çin	Danimarka	Finlandiya	Fransa	Hollanda	Japonya	İngiltere	İspanya	Singapur	Türkiye
			-								-	-
	-			-			-		-			
						-	-					-
 Üniversite				 Millî Eğitim Bakanlığı				 Diğer				

34 MEB, 2014a, s. 136, 137.

# MESLEKİ STANDARTLAR VE KİŞİSEL YETERLİLİKLER

---



## Mesleki Standartlar ve Kişisel Yeterlilikler

Bir eğitim yöneticisinin görevini en iyi seviyede yerine getiren kişi olması herkesin ortak arzusudur. Fakat bir eğitim yöneticisi neye göre başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilecektir ya da bir eğitim yöneticisi yetiştirme programı, hangi kriterlere göre kaliteli ya da kalitesiz olarak vasıflandırılacaktır? Bu iki sorunun cevabının, eğitim yöneticisinin vazifelerinin iyi çizilmesine, dolayısıyla belli nitelikleri kazandıracak programın içeriğinin standartlara göre hazırlanmasına bağlı olduğu söylenebilir.<sup>1</sup>

Sanayi devrimi sonrası inşa edilen bürokratik okul yapılanmalarının eğitim sorunlarını çözümede yetersiz kalması, insanları yeni değerler ve ilkelerle tutarlı olacak şekilde alternatif okul yönetimi biçimlerini araştırmaya yöneltmiştir. Eğitime ilişkin geleneksel yaklaşımların ve bakış açılarının değişmesiyle okullar sorgulanmaya başlanmıştır. Eğitim kurumunun amaçlarını gerçekleştirme, iklimini geliştirme ve koruma, çevrenin ve velilerin beklentilerine cevap verme, eğitim kurumu yöneticisinin sorumlulukları ve görevleri arasındadır. Yapılan araştırmalarda, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilmekte ve okul yöneticiliğinden okul liderliğine doğru bir değişim görülmektedir.<sup>2</sup> Okulların daha etkili ve verimli olması, eğitim ve öğretimin güçlü temellere dayandırılması önemli bir husustur. Özellikle okul çıktılarının iyi olabilmesi amacıyla, okul liderliği becerilerini geliştirmek ve güçlendirmek için OECD'nin getirdiği öneriler şunlardır: Desteklemek, değerlendirmek ve öğretmen kalitesini artırmak; hedef belirlemeyi desteklemek ve hesap verilebilirliği uygulamaya koymak; stratejik yönetimi, finansal ve insan kaynakları yönetimini geliştirmek; okul sınırları dışında da liderlik edebilmek; okul için özel ihtiyaçlar, özel eğitim ve özel bağlamlarda da eğitim programları sağlamayı hedeflemek. Okul liderliği rolü, sadece mali ve kaynak yönetimini kapsamamakta, aynı zamanda ülkelere göre farklılıklar göstererek öğretim liderliği ile de ilişkilidir. OECD TALIS<sup>3</sup> raporlarına göre ortalama olarak eğitim kurumu yöneticilerinin %41'i, zamanlarının çoğunu idari görevleri yapmak için ayırmıştır. Söz konusu idari görevler; insan kaynakları yönetimi, planlama, raporlama ve yönetmelikleri uygulamaktır. %33'ü, öğrenciler, veliler, eğitimle ilgili yetkililer ile etkileşime geçtiklerini belirtmiştir. %21'i, öğretimle ilgili pe-

1 Serkan Lokmacioğlu, 2012, s. 47.

2 Hüseyin Aslan, *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2012, s. 23.

3 İki 2008 yılında yapılan ve beş yılda bir tekrarlanan TALIS (*Teaching and Learning International Survey - Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması*), 23 OECD ülkesinde öğretmenlerin çalışma koşullarına odaklanan ve okullardaki öğrenme ortamını araştıran uluslararası bir çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, etkin öğrenme ortamlarını oluşturmak ve politikalar geliştirmek için ülkelerin kendi durumlarını gözden geçirmelerini sağlamaktır. (OECD, *Talis Faq*, <http://www.oecd.org/edu/school/talisfaq.htm#WhatisTALIS> Erişim: 5 Aralık 2018)

dagojik etkinlikler ve görevlerle; öğretim izlencesi, öğretme etkinlikleri ve toplantılarla ilgili çalıştıklarını ifade etmişlerdir.<sup>4</sup>

## Standartlar ve Yeterlilikler

Türk Dil Kurumu'na göre *standart*; belli bir tipe göre yapılmış veya ayrılmış, örnek veya temel olarak alınabilen ölçüm, *yeterlilik* ise bir işi ya da görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken yetenek, bilgi ve becerileri ifade eder. Ülkeler arasında çeşitli bakımlardan farklılıklar olmasına rağmen eğitim sistemleri ve uygulamalarının benzer yanlarının daha fazla olduğu görülmektedir.<sup>5</sup> Eğitim yöneticilerinin geleneksel yönetici anlayışının ötesinde becerilere sahip olmaları amacıyla ABD'de, NPBEA ve CCSSO (*Council of Chief State School Officers - Üst Düzey Eyalet Okul Yöneticileri Konseyi*) iş birliğiyle 1996 yılında ISLLC (*Interstate School Leaders Licensure Consortium - Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği*) standartları yayımlanmıştır.

Dünyada kabul görmüş eğitim kurumu liderliği standartlarından olan ISLLC, ilk olarak iki yıllık çalışmanın ardından 1996'da ilan edilmiştir. ABD'de uygulanan eğitim liderliği programlarının en üst çatısı olarak kabul edilen ve ülkenin 45 eyaletinde kabul edilen bu standartlar, 2008 ve 2015 yıllarında revize edilmiştir. Bu kapsamda, eğitim yöneticilerinden altı temel alanda liderlik beklenmektedir:<sup>6</sup> Vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve sosyo-politik liderlik.

2015 yılında, bu standartların ismi "Eğitim Liderleri İçin Mesleki Standartlar" (*Professional Standards for Educational Leaders*) olarak değiştirilmiş ve 10 temel başlık altında güncel hâli yayımlanmıştır:<sup>7</sup>

- Temel Değerler: Etkili eğitim lideri, yüksek kalitede bir eğitim, akademik başarı ve her öğrencinin iyi oluşu konusunda temel değerleri paylaşır, misyon ve vizyonu geliştirir, savunur ve uygular.

4 Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 1, 2.

5 Hüseyin Aslan, 2012, s. 13.

6 CCSSO, *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008*, Washington: Council of Chief State School Officers, s. 14, 15, 18; <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Educational-Leadership-Policy-Standards-ISLLC-2008.pdf> Erişim: 15 Aralık 2018.

7 NPBEA, *Professional Standards for Educational Leaders 2015 (Previously the ISLLC Standards)*. National Policy Board for Educational Administration 2015. [http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders\\_2015.pdf](http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018; Serkan Lokmacıoğlu, 2012, s. 49, 50; Ferudun Sezgin & Onur Erdoğan, *Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme Üzerine Bir Değerlendirme*, 8 Nisan 2017, [http://devlet.com.tr/makaleler/yazi/218/turkiyede\\_okul\\_yoneticisi\\_yetistirme\\_uzerine\\_bir\\_degerlendirme.html](http://devlet.com.tr/makaleler/yazi/218/turkiyede_okul_yoneticisi_yetistirme_uzerine_bir_degerlendirme.html) Erişim: 1 Kasım 2018.

- **Etik ve Mesleki Normlar:** Etkili eğitim lideri, etik ilkelere ve mesleki kurallara göre hareket ederek her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik eder.
- **Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık:** Etkili eğitim lideri, eğitimde fırsat eşitliği için çaba gösterir ve kültürel olarak duyarlı uygulamalarla her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik eder.
- **Müfredat, Öğretim ve Değerlendirme:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için müfredatın, öğretimin ve değerlendirmenin tutarlı ve entelektüel açıdan özenli olmasını destekler.
- **Okul Topluluğu:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik edecek kapsayıcı, ilgili ve destekleyici okul topluluğunu geliştirir.
- **Okul Personelinin Mesleki Kapasitesi:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için okul personelinin mesleki kapasite ve pratiğini geliştirir.
- **Öğretmenler, Okul Personeli ve Mesleki Topluluk:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için öğretmenlerin ve diğer personelin mesleki topluluklarını destekler.
- **Veli Katılımı ve Desteği:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri destekler.
- **Yönetim:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için okulun kaynaklarını ve faaliyetlerini yönetir.
- **Okul Geliştirme:** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için okul geliştirme sürecinde etkin rol oynar.

Öğretmen yeterlilikleri ile uyumlu hazırlanan ve yaklaşık 200 göstergeye dayalı olarak belirlenmiş bu standartlara göre bir eğitim kurumu yöneticisinden istenen liderlik davranışları özetle şunlardır: Eğitim kurumu yöneticisi, okulun eğitim kapasitesini artırmalı, öğrencilerin öğrenmesini maksimize edecek eğitim desteğinin sağlanmasına katkı sunmalı, anlamlı müfredat ve ölçme programlarını geliştirmeli, destekleyici ilişkiler ve itina kültürüyle karakterize edilmiş kapsayıcı okul ikliminin geliştirilmesini teşvik etmeli, öğretmenler ve diğer çalışanları için profesyonel normlar çerçevesinde bir çalışma ortamı sunmalı, ailelerin ve diğer paydaşların katılımlarının sağlandığı bir okul çevresi oluşturmali, etik ilkelere ve profesyonel normlara bağlı kalmalı, eşitliğin

geliştirilmesini garanti altına almalı ve devamlı okul gelişiminin olduğu bir kültürün benimsenmesini sağlamalıdır.<sup>8</sup>

ISLLC'nin, uzun zaman alan iş birliğine dayalı araştırma ve çalışmalar sonucunda, eğitim liderleri için oluşturduğu bu standartlar, değerler, bilgi, inanç ve iş başarımı konularında yoğunlaşmaktadır. Bu standartlara göre bir eğitim liderinin benimsemesi öngörülen inanç ve değerlerin bazıları şunlardır:<sup>9</sup>

- Her çocuğun eğitilebilirliğine inanmak, yüksek düzeyde öğrenme için okul vizyonuna sahip olma, sürekli geliştirilen bir okul anlayışı, katılımcılığa inanmak, çocukların başarılı birer yetişkin olabilmeleri için gerekli beceri ve değerleri kazandığından emin olmak, kendi değer, inanç ve uygulamalarını sürekli gözden geçirmek, bireysel ve örgütsel başarıyı artırmak için yapılması gerekenlerin farkında olmak.
- Okulun ana amacının, “Her öğrencinin öğrenmesini sağlamak” olduğunu bilmek, bütün çocukları öğrenmeye hazır hâle getirmek, kendisi ve başkaları için yaşam boyu eğitimin gereğine inanmak, mesleki gelişmişliğin okulu iyileştirmede en önemli faktör olduğuna inanmak, farklılıkların yararına inanmak, güvenli ve destekleyici bir öğrenme çevresinin önemine inanmak, çocukları toplumun üretken birer üyesi olarak hazırlamanın gereğine inanmak.
- Kararların öğrenmeyi ve öğretimi güçlendirmek için alınması gerektiğine inanmak, okulları güçlendirmek için risk almak, insanlara ve onların yargılarına güvenmek, sorumluluğu kabullenmek, yüksek standartlar, iş başarımı ve beklentilere sahip olmak, okulla ilişkili olanları yönetim sürecine katmanın gereğine inanmak, etkili bir okul yaşamı için düzenli/güvenli bir çevrenin önemine inanmak.
- Okulun, toplumun bir parçası olarak iş görmesi gerektiğine, ailelerle iş birliği ve iletişimin gereğine, ailelerin ve okulla ilişkili olanların karar süreçlerine katılması gerektiğine, ailelerin, çocuklarının zihinsel donanımı için en iyisini isteyeceklerine, aile ve toplum kaynaklarının çocukların eğitimi için olduğuna ve halkı bilgilendirmenin gereğine inanmak, ayrıca farklılığı bir zenginlik olarak görmek ve ailelerin çocuğun eğitiminde söz sahibi olduklarını bilmek.

8 MEB, 2014a, s. 122, 123.

9 Selahattin Turan & Mehmet Şişman, *Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, 2000, s. 78 - 80, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c3s4/makale/c3s4m5.pdf> Erişim: 28 Kasım 2018; Aydın Balyer & Yüksel Gündüz, 2011, s. 185.

- Toplumun genel ideallerine inanmak, her öğrencinin nitelikli ve özgür bir eğitim hakkı olduğunu bilmek, karar alma sürecinde etik ilkelere uymak; sosyal hareketlilik ve eşitlik için eğitim anlayışını benimsemek, farklı kültür, değer ve fikirlere saygı duymak, eğitimi daha iyiye götürmek için diğer kurum ve karar vericilerle sürekli diyalog içinde olmak; kanunları, öğrencilerin hakkını korumak için kullanmak.

Daha nitelikli öğretmenler ve daha güçlü okul liderliğiyle öğrenmeyi gerçekleştirme hedefindeki İngiltere’de, NCSL tarafından 2006 yılında hazırlan “Başarılı Okul Liderliği ile İlgili Yedi Güçlü İddia” adlı raporda, okul liderliğinin özellikleri belirlenmeye çalışılmış, bu özellikler tanımlanırsa daha net beklentiler içine girilebileceği, çıktılarının daha net olabileceği düşünülmüştür. Raporda, okul liderinin özellikleri yedi maddeyle şöyle sıralanmıştır:<sup>10</sup>

- Okul liderliğinin, sınıf eğitiminde ve öğrenci öğreniminde önemi büyüktür. Etkili bir okul liderliğinin öğrenmeye ve öğrenci başarısına etkisi olduğu kadar okul kadrosunun da var olan okul potansiyelini ortaya çıkarmaları konusunda yardımcı olur.
- Neredeyse tüm başarılı liderler, temel liderlik uygulamalarını kullanmaktadırlar.
- Liderler, söz konusu liderlik uygulamalarını, uygulamaların kendisini değil uygulamak için kullandıkları yolları, üzerinde çalıştıkları ortamları ve durumları dikkate almaktadırlar.
- Okul liderleri, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve çalışma koşulları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, öğretme ve öğrenmeyi dolaylı olarak geliştirmektedirler.
- Okul liderliği, etkili ve yeterli olarak dağıtıldığında, okullar ve öğrenciler üzerinde daha büyük etkiye sahip olmaktadır.
- Bazı dağılım modelleri daha etkilidir; bu da, okulların türlerine göre değişmektedir. Yararlı model denenerek bulunabilir.
- Liderliğin etkili olmasındaki önemli noktalardan biri de liderlerin kişilik özelliklerine sahip olmasıdır.

İngiltere’de TDA (*The Training and Development Agency for Schools - Okullar İçin Eğitim ve Gelişim Ajansı*), eğitim kurumu yöneticileri için ulusal standartlar belirlemiştir. Altı ana başlık altında toplanan standartlar hiyerarşik bir sıra izlememekte, bir

<sup>10</sup> Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 30, 31.

bütün olarak ele alındığında, eğitim kurumu yöneticilerinin rolünü ortaya koymaktadır. Ajans, standartları şu başlıklar altında duyurmuştur (*National Standards for Headteachers*):

- Geleceği şekillendirme.
- Öğrenme ve öğretmeye liderlik etme.
- Bireysel olarak ve grupla çalışmayı geliştirme.
- Örgütü yönetme.
- Hesap verebilirliği sağlama.
- Toplumu destekleme.

Başlıklar incelendiğinde, öğretimsel liderlik, hesap verebilirlik gibi okul yönetiminin çağdaş kavramlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. İngiliz eğitim sistemi, eğitim kurumu yöneticilerinin stratejik olarak geleceği şekillendirme sorumlulukları olduğundan hareketle; öğrenme ve öğretmeye liderlik etme, kendini ve başkasını geliştirme, okulu yönetme, hesap verilebilirliği güvence altına alma, toplumu güçlendirme özelliklerine sahip olması gerektiğini yeterlilik kriterleriyle kayıt altına almıştır.<sup>11</sup>

Açık, belirgin ve tutarlı standartları olan bir eğitim yönetimi sistemi, öğrencileri başarı için daha fazla çaba göstermeye yönlendirebilir ve onlara daha etkili bir rehberlik sağlayabilir. Uluslararası arenada eğitim kurumu yöneticiliği için standartlar oluşturmaya başlanması 1980'lere kadar uzanmaktadır. Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı, 15 Kasım 1999 tarihli bir onayla, 19 değişik tür ve kademedeki eğitim kurumu yöneticisinin görev tanımlarını yaparak *Tebliğler Dergisi*'nde yayımlamıştır.<sup>12</sup> Ağırlıklı olarak müdürlerin mevzuatta<sup>13</sup> yer alan görevlerinin maddeler hâlinde sıralanmasından ibaret olan bu çalışma; Bakan onayı ile yürürlüğe girmesine rağmen, bağlayıcılığı olmamış ve daha sonraki tarihlerde geliştirilmeyen bir girişim olarak arşivdeki yerini almıştır. Buna benzer nitelikte "Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar"<sup>14</sup> adıyla eğitim kurumu yöneticilerinin yeterlilikleri üzerinde çeşitli birimlerce çalışmalar yürütülmüş, ancak bunun da devamı getirilememiştir.

11 Uğur Akın, 2012, s. 14; Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 40.

12 MEB, *Okul-Kurum Müdürleri Görev Tanımları*, Tebliğler Dergisi, Sayı 2508, Ocak 2000, Millî Eğitim Basımevi, Ankara, s. 60-136.

13 Eğitim kurumu yöneticilerinin görevlerinin sayıldığı yürürlükteki iki yönetmelik: Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği ile Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'dir. Okul yöneticilerinin görevleri detaylı olarak; 28 Kasım 1964 tarihli ve 11868 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan ve 2009 yılına kadar yürürlükte kalan Lise ve Ortaokullar Yönetmeliğinde ele alınmıştır.

14 MEB, *Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar (Çeviri)*, Millî Eğitim Bakanlığı Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, 2007.

## Nitelikli Yöneticilerin Ürettiği Katma Değer

Kamu yönetimi ve harcamalarında hesap verebilirlik taleplerinin artması, araştırmacıları, temel kalite ve öğrenci çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemeye sevk etmiştir. Uzun süreli bir çalışmada Minnesota ve Toronto üniversitelerinden araştırmacılar, temel liderlik ve daha iyi öğrenci öğrenimi arasındaki bağları araştırmıştır. Araştırma sonunda müdürlerin, öğrenci başarısında öğretmenlerden sonra en etkili faktör olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, okul düzeyindeki öğrenci başarısında tüm faktörler içerisinde, öğretmenlerin etkisinin %30'dan fazla olduğunu, müdürlerin ise %25 etki ettiğini belirlemiştir. Bu bulgu, bireysel olarak öğretmenlerin kendi öğrencilerinin başarısı üzerinde muazzam bir etkiye sahip olmasına rağmen, öğrenci başarısının okul geneline yayılarak daha büyük ölçekte bir ilerleme sağlamak için okul içi faktörleri bir araya getiren eğitim kurumu yöneticisinin kritik ve eşsiz bir rol ve konuma sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, öğretmenlerin ve eğitim kurumu yöneticilerinin okullarındaki öğrenciler üzerindeki görelî etkisini, katma değer düzeyini öğrenci sonuçlarına göre ölçebilen tekniklerle incelemiştir. Nitelikli eğitim kurumu yöneticilerinin okullarında, bir öğrencinin tek bir okul yılında iki ila yedi aylık bir öğrenme başarısını artırdığı; nitelikli olmayan yöneticilerin aynı oranda düşük başarıya neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Etkili eğitim kurumu yöneticileri, öğrencilerin bir sene içerisinde standart testlerde %10'a kadar puanlarını artırabilir, öğrenci devamsızlıklarını azaltıp, mezuniyet oranlarını yükseltebilir. Bazı müdürleri diğerlerinden daha etkili kılan liderlik niteliklerini belirlemeye çalışan az sayıda titiz çalışma vardır. Bir çalışmada, hem nitelikli hem de nitelsiz müdürlerin belli bir bölgedeki dezavantajlı okullara atandığında, nitelikli müdürlerin, nitelsiz müdürlere göre zorlayıcı (*dezavantajlı*) koşullarda daha uzun süre görev yaptığını orta koymuştur. Nitelikli müdürler, düşük başarı gösteren, yoksulluk içinde yaşayan çocukların öğrenim gördüğü okullardaki öğrenci sonuçlarına, daha iyi koşullardaki okullarda görev yapan müdürlerden daha büyük bir oranda etkiye sahiptirler.<sup>15</sup>

Özetle, yüksek düzeyde bir eğitim kurumu yöneticisinin okula kattığı artı değerler şunlardır: Öğrencilerin aldığı yüksek standart test puanları; daha az öğrenci devamsızlığı ve daha uzun süre okulda çalışan öğretmenler. Araştırmalar ve uygulamalar, öğretme ve öğrenmeyi şekillendirmek için yetenekli ve kararlı bir öğretim lideri olmadan yüksek kaliteli bir öğrenme ortamı oluşturma ve sürdürme şansının az olduğunu doğrulamaktadır. Başarısı düşük okullar üzerinde yapılan bir çalışmada, başarısızlığın nedenleri; eksik okul kültürü, öğretmenler, aileler ve müdür arasındaki zıtlıklar ve müdürün yönetim şekli olarak tespit edilmiştir. Başarısız okullara yeni müdür ataması ile birlikte bir çıkış grafiği yaka-

15 Basha Krasnoff, *Leadership Qualities of Effective Principals*, (Çev: Niyazi Kaya) Northwest Comprehensive Center, 2015, <https://nwcc.educationnorthwest.org/sites/default/files/research-brief-leadership-qualities-effective-principals.pdf> Erişim: 22 Aralık 2018.

layan okulların en önemli özellikleri; açık şekilde belirlenmiş bir felsefeye sahip okul ikliminin oluşturulması, iş birliği içinde, mutlu, işine bağlı bir kadro, öğrenciler için zengin ve pozitif bir öğrenme ortamı ve halk desteği olarak gösterilmiştir. Başka bir araştırmada, eğitim kurumu liderinin olumlu bir iklim oluşturduğu okullarda prososyal (*yardım etme amacı taşıyan*) davranışların ödüllendirilmesi ve öğrencilerin prososyal davranışlar sergileyen akranlarla ilişkide olmasının çocukları şiddete karşı koruduğu; saygının, karar alma süreçlerine katılımın, tutarlı ve tarafsız olmanın baskın olduğu okul ikliminde, okuldaki öğrenci şiddetinin az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer araştırmaya göre ise eğitim kurumu yöneticisinin, öğretmenin iş başarımını, öğretmenin işlerini kontrol ederek, öğretmeni güdüleyerek, okulda ve derslikte karşılaşılabilecekleri durumlarla başa çıkabilme becerisi kazanmasında etkili olduğu görülmüştür. Önemli bir etki de dezavantajlı olan okullarda öğrencinin öğrenme başarısını yükseltmesidir.<sup>16</sup>

Eğitim kurumu liderliği, klasik anlamında eğitim kurumu yöneticiliğine göre daha karmaşık ve uygulamada daha güç görünmektedir. Yasal yönetsel yönetmelikleri uygulamak, liderlik özelliklerini göstermeden sadece yönetmek daha kolaydır. Yapılan araştırmalar, demokratik, dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bir eğitim kurumu yöneticisinin görev ve sorumluluklarını uygulamasının, bir eğitim kurumu liderinin görev ve sorumluluklarını uygulamasından çok daha kolay olduğunu göstermektedir.

## Yetiştirme Programları

Son yıllarda eğitim kurumu yöneticilerinin öğretim liderliği alanında yetiştirilmeleri üzerinde ciddiyetle durulmaktadır. Bir eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğinin beş boyuta sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar; teorik, teknik, problem çözme, kontrollü uygulamalar ve kazanılan yeterliliklerin sergilenmesine imkân tanıyan bitirme projesi boyutlarıdır. Program içeriğinin önemli bir kısmı, işlevlere ilişkin yeterlilik kazandırmaya yönelik olmalıdır. Yetiştirme programında asgari düzeyde verilmesi önerilen dersler Tablo 4'te gösterilmiştir.<sup>17</sup> Bu bağlamda, Türkiye'deki üniversitelerin geleneksel tezli/tezsiz eğitim yönetimi yüksek lisans programlarında

16 Hüseyin Aslan, 2012, s. 43, 44; Esen Arzu Ertürk Kayman, 2017, s. 4, 19, 20; Yılmaz Sarier, *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2013, s. 97.

17 Vehbi Çelik, *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs 2002). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Ankara Üniversitesi Basım Evi, 2003, s. 12; Ferdi Altın & Sinem Vatanartrın, 2014, s. 25 - 29; Halil Işık, *Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 24, 2003, s. 208, 209.

sunulan derslerin içeriği analiz edildiğinde, bu programların etkili bir eğitim kurumu yöneticisi yetiştirmeye uygun olmadığı ifade edilmektedir. Eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans programlarında yapılacak değişikliklerle eğitim kurumu yöneticisi yetiştirme programı hâline getirilebilir. Derslerin kapsamı, okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikleri karşılamaya yönelik olmalıdır. Programın içeriği de yine yöneticilerden beklenen davranışları oluşturmaya yönelik olmalıdır. Programın içeriği belirlenirken, yalnızca belli sayıda dersin verilmesi olarak düşünülmemesi gerekir. İçerik belirlenirken, yönetim-eğitim dengesi iyi kurulmalıdır. İçerik, yönetim bilimleri ile ilgili olduğu kadar eğitim ve öğretim pratiği ile de ilgili olmalıdır.

**Tablo 4.** Eğitim Kurumu Yöneticisi Yetiştirme Programı için Önerilen Dersler

İnsan Kaynakları Yönetimi	Eğitim Hukuku	Okul İşletmesinin Yönetimi
Eğitim Yönetimi	Okul Güvenliği ve Sağlığı	Eğitim Finansmanı & Ekonomisi
Etkili İletişim	Öğretimsel Liderlik	Halkla İlişkiler
Eğitim Etiği	Eğitim Programları	Değişim Yönetimi
Performans Değerlendirme	Risk Yönetimi	Okul Organizasyonu
Eğitim Teknolojileri	Okul Geliştirme	Ölçme ve Değerlendirme
Araştırma Teknikleri	İç Kontrol & Öz Değerlendirme	Vizyon Geliştirme
Sanat Eğitimi	Örgütsel Davranış	Eğitim Felsefesi
Psikoloji	Eğitim Politikaları	Protokol Yönetimi
Sosyoloji	Çatışma Yönetimi	Türkçe & Hitabet

Türkiye’de eğitim kurumu yöneticileri, göreve geldikten sonra ve bireysel çabalarıyla kendilerini yetiştirme gayreti içine girebilirler. Hizmet içi eğitim programlarında yer alan kurslar hem nicelik/nitelik yönüyle yetersiz hem de katılımı kişinin isteğine bırakılmıştır. Görevleri süresince herhangi bir hizmet içi eğitim faaliyetine katılmayan yöneticilerin görevlerini sürdürmelerinde bir mâni de yoktur. Hâlihazırda görevleri başında olanlar dâhil, eğitim kurumu yöneticilerinin yılda asgari 30 saat zorunlu hizmet içi eğitim almaları sağlanmalıdır.<sup>18</sup>

Mevcut eğitim kurumu yöneticilerinin sistematik ve sürekli bir hizmet içi eğitimden geçirilmesi önemsenmelidir. Eğitim kurumu yöneticilerine yönelik Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimler yeterli değildir ve yeteri kadar zaman

18 EĞİTİM-BİR-SEN, *Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi*, Eğitimciler Birliği Sendikası, Ankara, Kasım 2017, s. 48.

ayrılmamaktadır. Mesleki gelişim için ciddi fırsatlar sunan bu tür seminerlerin eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesinde etkili olamadığını söylemek mümkündür. Ulaşılan verilere göre Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 2005 yılında düzenlenen toplam 575 seminerden 14'ünün; 2006 yılında düzenlenen toplam 620 seminer ve kurstan 11'inin; 2007 yılında düzenlenen toplam 670 seminer ve kurstan 9'unun; 2008 yılında düzenlenen toplam 796 seminer ve kurstan 27'sinin; 2009 yılında düzenlenen toplam 826 seminer ve kurstan 22'sinin eğitim yönetimi semineri olduğu görülmektedir.<sup>19</sup> Millî Eğitim Bakanlığı'nda çalışan başına düşen yıllık hizmet içi eğitim süresi 2014 yılı verilerine göre 1,6 saattir. Bakanlığın 2019 yılındaki hedefi ise bunu 3 saate çıkarmaktır.<sup>20</sup> Örneğin Japonya'da eğitim kurumu yöneticileri, yılda 4-8 gün hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmaktadırlar. Bu eğitimler genellikle konferans, tartışma ve örnek olay incelemelerini içermektedir.<sup>21</sup>

Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve mesleğe hazırlanması konusunda getirilen önerilerden bazıları şunlardır:<sup>22</sup>

- Eğitim yöneticisi, öğretmenlikten gelmeli ya da eğitim yöneticileri öğretmenlik yapmış olmalı. Eğitim yöneticisinin yöneteceği kesim büyük oranda öğretmenlerden oluşmaktadır. Eğitim yöneticisinin bu insanlara yardımcı olabilmesi, onları örgütleyip yönetebilmesi için öğretmenlik mesleğini yaşamış olması son derece isabetli olacaktır.
- Çok gecikmiş olmakla beraber eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanından öte profesyonel bir meslek olduğu gerçeği derhal uygulamaya konulmalıdır.
- Geleceğin eğitim yöneticisi adaylarının, yönetim görevlerine getirilmelerinde eğitim yönetiminde yüksek lisans derecesine sahip olmaları tercih sebebi olmalıdır.
- Eğitim yönetimi sertifikasına sahip olan eğitim yöneticisi adayı belli bir süre, örneğin üç yıl, mutlaka okul müdür yardımcılığı yapmalı, başarılı olursa okul müdürü olarak atanmalıdır.

Görevde bulunan 84.853 eğitim kurumu yöneticisinin veya yönetici olmak isteyen adayların, tezsiz yüksek lisans ve eğitim yönetimi sertifikası için gerekli eğitimlerini üniversitelerin bünyesindeki ilgili enstitülerden alabilmeleri kısa vadede çok zor görünmektedir. Toplam üniversite sayısının 201 olduğu Türkiye'de, 93 eğitim/eğitim

19 Emrah Çelikkol, 2010, s. 149.

20 MEB, Millî Eğitim Bakanlığı, 2015-2019 Stratejik Planı, 2015, s. 54.

21 Uğur Akın, 2012, s. 11.

22 Ali Balcı, *Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16 - 17 Mayıs 2002), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Ankara Üniversitesi Basım Evi, 2003, s. 327, 328.

bilimleri fakültesi; 44'ü aktif olmak üzere, 50 Eğitim Bilimleri Enstitüsü bulunmaktadır. Eğitim Bilimleri ve Öğretmen Yetiştirme alanındaki yüksek lisans öğrencisi sayısı 39.556, doktora öğrencisi ise 6.907'dir. Yükseköğretimde lisansüstü eğitimdeki öğrencilerin %8'i, Eğitim Bilimleri ve Öğretmen Yetiştirme alanında eğitim görmektedir. 2017-2018 eğitim öğretim yılı verilerine göre eğitim/eğitim bilimleri fakültelerinde istihdam edilen öğretim elemanlarının toplamı 8.850 olup bunların 5.698'i, yani yaklaşık üçte ikisi öğretim üyesidir. Lisansüstü eğitimde ise öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısı 7,6'dır.<sup>23</sup>

Türkiye'de yürürlükteki mevzuata göre eğitim kurumlarında "görevlendirme" yoluyla yöneticilik yapanlara ait sayısal veriler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** MEB Eğitim Kurumu Yöneticilerine İlişkin Sayısal Veriler (Ocak 2019)<sup>24</sup>

	Müdür	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Toplam
<i>Norm</i>	36.985	3.253	65.517	105.755
<i>Mevcut</i>	29.671	2.435	52.747	<b>84.853</b>
<i>İhtiyaç</i>	7.314	818	12.770	20.902

Eğitim kurumu yöneticisinin mesleki yeterliliğini ölçmek için bakılması zorunlu olan üç parametre vardır. Bunlar mesleki bilgi, mesleki beceri ve tutumlardır. Beceri ve tutumların ölçülmediği bir yeterlilik değerlendirmesi eksik olacaktır. Eğitim kurumu yöneticiliği donanım, liyakat, akademik ve pratik vizyon gerektirmektedir. Bu nitelikleri sağlayacak doğru kişilerin mesleğe kazandırılmasının en uygun yolu ise onların bilimsel bir program kapsamında yetiştirilmesiyle mümkün olacaktır.<sup>25</sup> Eğitim kurumlarını yönetmek için uluslararası düzeyde, bu kurumların yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler ve standartlarla ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. OECD, okul liderliğinin Türkiye'de geliştirilememesinin nedenlerinden birini, yönetici yeterlilikleri ve standartlarının olmaması olarak açıklamıştır.<sup>26</sup> Türkiye, eğitim kurumu yöneticilerinin seçilmesine ve yetiştirilmesine yönelik kendi şartlarına özgü "Eğitim Kurumu Yöneticiliği Genel Yeterlilikleri"ni tasarlamalıdır.

23 YÖK, *Bakan Selçuk'un Katılımıyla Eğitim Fakültelerinin Dekanları ile Toplantı*, 14 Kasım 2018, Ankara. [http://www.yok.gov.tr/documents/10279/46582398/Ziya\\_Selcuk\\_un\\_katilimiyla\\_egitim\\_fakultesi\\_dekanlari\\_ile\\_toplantı.pdf](http://www.yok.gov.tr/documents/10279/46582398/Ziya_Selcuk_un_katilimiyla_egitim_fakultesi_dekanlari_ile_toplantı.pdf) Erişim: 30 Aralık 2018. (Yükseköğretim Kurulu Başkanı Prof. Dr. M. A. Yekta Saraç'ın konuşması).

24 Sayısal veriler Millî Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü'ne aittir.

25 Emine Aydın Baş, 2016, s. 25.

26 Hüseyin Aslan, 2012, s. 4.

Tablo 6’da eğitim kurumu yöneticilerinde aranan 20’den fazla mesleki ve bireysel nitelik<sup>27</sup> gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Mesleki ve Bireysel Nitelikleri

Yönetim & Öğretim Lideri	Adil	İnsana & Değerlere Saygılı	Ahlaklı & İyi Karakterli
Güvenilen & Güvenen	Bilgili & Kültürlü	Dürüst & Samimi	Yeniliğe & Değişime Açık
Görüşlere Değer Veren	Hesap Verebilen	Bilime & Sanata Değer Veren	İleri Görüşlü
Etkili İletişim Kurabilen	Problemleri Çözebilen	Kurumu Sahiplenebilen	Azimli & Cesur
Empati Kurabilen	Farklılıkları Yönetebilen	Eleştiriye Açık	Hoşgörülü & Yapıcı

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, eğitim yöneticilerinin eğitim sorunlarına yeterince çözüm üretmediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, eğitim yönetiminin bilgi temellerini ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusundaki standartları yeniden gündeme getirmektedir. Eğitim yönetiminde bir standart oluşturmak oldukça zor görünmesine rağmen, son yıllarda bu alanda standartlaşma çabalarına rastlanmaktadır. Bu çabalar, bir eğitim liderinin bilgi, anlayış, inanç, değer sistemi ve iş başarımı konusunda sahip olması gereken temel ilkelerinin neler olması gerektiğine yoğunlaşmaktadır.<sup>28</sup>

27 Engin Aslanargun, *Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Ek Özel Sayı, Bahar 2012, s. 1327-1338, <http://oldsite.estp.com.tr/pdf/tr/a00fdf5262caebd4aeda8d56fe4a4fbfguntr.pdf> Erişim: 28 Ekim 2018; M. Fatih Bıçakçı, *Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 44-56; Hatice Yıldırım, *Okul Müdürlerinin İtibarını Etkileyen Bileşenlerin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2017, s. 99-108.

28 Selahattin Turan & Mehmet Şişman, 2000, s. 68, 84, 86.

## SONUÇ

---



## Sonuçlar ve Model Önerisi

Türkiye'nin eğitim kurumu yöneticilerini seçme, atama ve yetiştirmesine yönelik kalıcı, sürdürülebilir ve etkili bir sisteme olan ihtiyacı henüz karşılanabilmiş değildir. Siyasal, ekonomik ve sosyal dinamiklerin zaman içerisinde değişimine uyum sağlamak için bu konuda yapısal dönüşüme ve yeniden yapılanmaya gidilmelidir. Eğitim kurumu yöneticiliği için standartlar ve yeterlilikler ile ilgili değer ve yaklaşımların neler olması gerektiği konusunda görüş birliği bulunmamaktadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik standartları ve bu standartların nasıl bir formatla kazandırılacağı belirlenmeden bu yöneticilerin seçme, yetiştirme ve atamalarında ideal ölçütlere geçmek ve zamanın gerektirdiği yeterlilikler ile donatmak mümkün görünmemektedir. Türk eğitim sisteminde eğitim kurumu yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak algılanmamakta, hâlâ öğretmenlik mesleğinin ikincil bir görevi olarak görülmektedir.

Türkiye, 1998 yılından sonra eğitim kurumu yöneticiliğine atama ve yetiştirmede geleneksel yöntemin dışına çıkarak yeni bir yaklaşım benimsemiş ve eğitim kurumu yöneticisi olmak isteyenlere sınav uygulamaya başlamıştır. Ancak, eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesinde uygulanan sistem, günümüz beklentilerine yeterli derecede cevap verememiştir. Millî Eğitim Bakanlığı, 80 binden fazla eğitim kurumu yöneticisini istihdam eden en büyük işveren ve eğitimin yönetimi ve denetiminden birinci derecede sorumlu kurum konumundadır. Sivil toplum örgütü olmaları hasebiyle eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolundaki sendikalar, yönetim ve katılım ilkeleri gereği eğitim yönetimine yeni bir paradigma kazandırmada sorumluluk sahibidirler. MEB ve sivil toplum örgütleri arasında sağlanacak olumlu ve uyumlu bir iş birliği iklimi sayesinde eğitim kurumu yöneticiliğinin olması gereken yere ve ideal bir modele kavuşması imkân dâhilindedir.

Konuyla ilgili incelenen sistemler ve ülke örnekleri ile sahadaki akademik araştırmalardan ulaşılan sonuçlar şunlardır:

### • Sınav

Liyakat esasına göre seçilen eğitim kurumu yöneticileri, okulun ve öğrencinin başarısını yükseltmektedir. Adil, güvenilir ve objektif olmak, en başarılı ve nitelikli öğretmenleri yönetici olarak sisteme katmak için sınav önemli bir araçtır. Sınav, adalet, hakkaniyet ve tarafsızlık ilkeleri çerçevesinde yapılmalıdır. Mülakat; adayların kişiliğini, karakterini, davranış ve tutumlarını tanımak, iletişim becerilerini, zekâ, karakter kavrayış gücünü, muhakeme yeteneğini, algılama hızını, ifade düzgünlüğünü ve fiziksel özelliklerini ölçmek, mesleğe olan ilgilerini, geçmiş deneyimlerini değerlendirmek üzere en uygun ve en nitelikli kişiyi kuruma kazandırmaya yarayan insan kayna-

ğı seçme tekniği olarak görülmelidir. Nesnellik, güvenilirlik ve geçerlik unsurlarını bir arada bulunduran sınavlar, hem personel hem de yönetici seçiminde vazgeçilmez değerdedir. Mülakat komisyonu üyeleri, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerden seçilecek alan uzmanı, saygın ve örnek şahsiyetlerden oluşmalıdır. Komisyon üyeleri, alabildiğince ön yargılardan ve kalıp yargılardan uzak ve tarafsız, geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip, alanında kendilerini ispatlamış ve mülakat eğitimi almış kişiler olmalıdır. Mülakatlarda görüntü ve ses kaydı alınmalıdır. Mülakat komisyonunda, adayın bilgi düzeyini değerlendirecek, adaylar arasında optimal kıyaslama yapabilecek uzman üyelerle birlikte, adayın kişilik analizini yapmak ve mevcut davranışlarından yola çıkarak gelecekte sergileyeceği davranışlar hakkında fikir sahibi olmak için psiko-teknik değerlendirme yapmak üzere bir psikolog bulundurulmalıdır.

#### • Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi

Bazı insanların doğuştan iyi bir yönetici olduklarını ve bu yüzden de yöneticiliğin öğrenme yolu ile kazanılamayacağını savunan görüş sahiplerinin sıklıkla ifade ettikleri, “Yöneticiliğin okulu yoktur; yöneticilik kitaplardan öğrenilmez; iyi öğretmenlerden daima iyi yönetici olur” şeklindeki bugün için hükmünü yitirmiş yargılar yıkılmadan, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Türkiye’de mesafe almak mümkün görünmemektedir. Eğitim kurumu yöneticiliği için muhakkak ulusal düzeyde mesleki standartlar ve yeterlilikler belirlenmelidir. Eğitim kurumu yöneticiliğinin meslek olarak görülmemesi iki önemli handikaptan kaynaklanmaktadır: Bunlardan biri, “İkinci Görev” olarak değerlendirilme, diğeri ise “Görevlendirme” usulünün benimsenmiş olmasıdır. Eğitim kurumu yöneticiliğine (*Müdürlük*) başvuran adayların belli bir süre öğretmenlik yapmış olmaları, ayrıca müdür yardımcılığı görevini de başarıyla sürdürmüş olmaları gerekmektedir. Atanmaya hak kazanan yönetici, aynı kurumda en fazla sekiz yıl görev yapabilmelidir. Kişisel nitelikler yönüyle eğitim kurumu yöneticisi, öğretmenlere rehberlik yapma konusunda yeterli uzmanlık bilgisine, farklı grupların karar vermedeki düşüncelerini cesaretlendirebilme gücüne ve eğitim öğretimde liderlik yapabilmek gibi yeteneklere sahip olmalıdır.

Türkiye’de okul müdürü ile öğretmen arasındaki maaş farkı diğer ülkelere göre azdır. OECD ülkeleri ortalamasına göre ortalama okul müdürü maaşı, ortalama öğretmen maaşının 1,5 katı civarındadır. Eğitim kurumu yöneticiliğinin cazip hâle getirilmesinde mali haklar göz ardı edilmemelidir. Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı örgün eğitim kurumlarında yaklaşık 30 bin eğitim kurumu yöneticisi (*Müdür*) görev yapmaktadır. Bu yöneticilerin alması gereken ücret, kariyer millî eğitim uzmanları ile eşit olmalıdır. Bunun yanı sıra, norm kadro sayıları dört bini aşan Millî Eğitim Bakanlığı’nın merkez ve taşra teşkilatında görevli genel müdür, daire başkanı, şube müdürü ile il millî eğitim

müdürü, il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü, il ve ilçe millî eğitim şube müdürlerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde izlenecek yol ve adayların sahip olması gereken yeterlilikler, ölçülebilir objektif kriterlerle belirlenmelidir.

#### • Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Programı

Türkiye’de profesyonel olarak eğitim kurumu yöneticisi yetiştirmeyi hedefleyen özgün ve ulusal bir politika, teoride ve pratikte hiç olmamıştır. Eğitim kurumu yöneticisi, sadece yasal metinleri bilen ve bunları uygulayan bir kişi değildir. Mevcut hâlden oldukça farklı bir eğitim kurumu yöneticisi yetiştirme politikasına ihtiyaç vardır. Millî Eğitim Bakanlığı, eğitim yöneticileri ve eğitim kurumu yöneticilerinin mesleki gelişimleri için gereken eğitimi kendisi vermektedir. Verilen eğitimlerin kalitesi ayrı bir tartışma konusudur. Ancak Bakanlığın 2005-2009 yılları arasında “Eğitim Yönetimi” kapsamında düzenlediği hizmet içi eğitimlerin oranı diğer eğitimlere kıyaslandığında %2,4’te kalmıştır. Son dönemde bu oranın yükselmiş olması ihtimal dâhilinde olsa da ülkenin karşılaştığı en küçük ekonomik darboğazda, tasarruf tedbirlerine hizmet içi eğitim faaliyetlerinden başlandığı gerçeği de unutulmamalıdır. Üniversitelerin eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü eğitim programlarının içerik analizine tabi tutulması, zamanın gereklerine uygun olarak güncellenmesi, klinik deneyimin öne çıkarılması, ders içeriklerinin simülasyon ve vaka çalışmalarına dayandırılması yönünde tutarlı görüşler ileri sürülmektedir. Kapatılan Harp Akademileri ve Adalet Akademisi gibi yapılara özenilerek yıllardır talep edilen Millî Eğitim Akademisi benzeri müesseseler, Bakanlığın bürokratik yükünü artıracak gereksiz yapılar olarak değerlendirilmektedir. Bunun yerine, Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında kurulacak etkili ve sürdürülebilir bir iş birliği sayesinde daha verimli ve mevcut sakıncaları ortadan kaldıran bir sistemin kurulması mümkündür.

Eğitim kurumlarına yönetici yetiştirmek üzere hazırlanacak programlar yönetsel, bilimsel ve akademik özerkliğe sahip farklı üniversiteler tarafından daha etkili ve daha verimli yürütülebilir. Yetiştirme programlarının iş başarımına dair ölçümlenmeyi, yöneticileri istihdam eden kurum olan Millî Eğitim Bakanlığı yapmalıdır. Bir anlamda bu programlar işveren konumundaki kurum tarafından akredite edilmelidir. Bu yolla uzun vadede ortaya çıkabilecek üniversiteye özgü teori/kuram ağırlıklı akademik yönelimlerin önüne geçilebilir. Eğitim kurumlarına yönetici yetiştirmek maksadıyla düzenlenecek “Yetiştirme Programları”nın geliştirilmesinde; akademisyenler, öğretmenler, eğitim kurumu yöneticileri, sivil toplum örgütleri ve Millî Eğitim Bakanlığı’ndan temsilcilerin yer alması optimal sonuçların alınmasına imkan verecektir.

Bu raporun konusunu oluşturan ve norm sayıları 2019 yılı Ocak ayı verilerine göre 105.755 ve dolu kadro sayısı da 84.853 olan eğitim kurumu yöneticilerinin tamamı mesleki gelişim programlarına alınmalı ve eğitim yönetiminin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmalıdırlar.

### • Model Önerisi

- Eğitim kurumu yöneticiliği, mesleki tanımı, görev ve sorumlulukları ile genel yeterlilikleri belirlenerek yasal güvenceye bağlanmalıdır.
- Bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanabilme yeterliğine sahip olmak, o kuruma yönetici olarak atanabilmenin birinci şartı olmalıdır.
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (88'inci madde) değişikliğe gidilerek eğitim kurumu yöneticiliği “**İkinci Görev**” kapsamında çıkarılmalıdır. Eğitim kurumu yöneticiliği “**Görevlendirme**” ile değil, “Kadrolu” olarak yürütülmelidir.
- Eğitim kurumu yöneticiliği, müdür yardımcılığından başlamalı ve ancak belli bir süre müdür yardımcılığı yapanlar eğitim kurumu müdürlüğüne atanabilmektedir.
- Eğitim kurumu müdürleri, mali hakları itibarıyla kariyer millî eğitim uzmanı ile aynı ücreti almalıdır.
- Yazılı ve sözlü sınav ile değerlendirme komisyonlarının tüm iş ve işlemlerinde liyakat, adalet, hakkaniyet, objektiflik, şeffaflık ve etik ilkeler esas alınmalıdır.

**Şekil 3.** İlk Defa Müdür Yardımcılığına Atanacaklar için Sınav Süreci



- İlk defa müdür yardımcılığına atanacaklar (Şekil 3): Eğitim kurumu yöneticiliği, müdür yardımcılığından başlamalıdır. Eğitim kurumu yöneticisi olmak isteyenler, öğretmen olmak şartıyla müdür yardımcılığı için yazılı ve sözlü sınava

tabi tutulmalıdır. Bu iki sınavdan başarıyla geçen adaylar müdür yardımcılığına atanabilmelidir. Millî Eğitim Bakanlığı, atamadan sonra müdür yardımcılarını belirlenen program çerçevesinde hizmet içi eğitime tabi tutmalıdır.

**Şekil 4.** İlk Defa Müdürlüğe Atanacak Olanlar için Sınav Süreci



- İlk defa müdürlüğe atanacaklar (Şekil 4): Müdürlüğe atanmak için müdür yardımcıları, yazılı ve sözlü sınava tabi tutulmalıdır. Ancak Yönetim ve Denetim alanında Tezli / Tezsiz Yüksek Lisans ve doktora yapmış olanlar yazılı sınavdan muaf tutularak, doğrudan mülakata alınmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı Müdür olarak atananları belirlenen program çerçevesinde hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.
- İdarenin sürekliliği ve istikrarı ilkesi gereği kazanılmış haklar (*müktesep hak*) kişi hak ve hürriyetlerinin korunması yükümlülüğünü üstlenmiş olan hukuk devletinin bir gereğidir. Bu itibarla görevde bulunan mevcut müdür ve müdür yardımcılarının müktesep hakları korunmalı ve görevlerine devam etmelidirler.
- Her bir eğitim kurumu yöneticisinin yılda asgari 30 saat nitelikli ve uygulamaya yönelik hizmet içi eğitim alması sağlanmalıdır.



## KAYNAKLAR

---



- Akın, U. (2012). *Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar*. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 12. Sayı 2.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). *Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 2.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atama Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 12. Sayı 31.
- Ankan, G. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı’nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Aslan, H. (2002). *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Aslanargun, E. (2012). Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Ek Özel Sayı. Bahar 2012. <http://oldsite.estp.com.tr/pdf/tr/a00fdf5262caebd4aeda8d56fe4a4fbfguntr.pdf> Erişim: 28 Ekim 2018.
- Aydın, İ. (2015). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacifazlıoğlu, Ö. (2003). *Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Yayın No: 191. Ankara Üniversitesi Basım Evi.
- Balcı, A. (2003). *Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs 2002). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Yayın No: 191. Ankara Üniversitesi Basım Evi.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2011). *Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için bir Model Önerisi*. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi. Cilt 4. Sayı 2.
- Baş, E. A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.

- Baş, M. (2011). *İngiltere'deki Okul Müdürü Yetiştirme Programının (NPQH) İncelenmesi: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Bıçakçı, M. F., (2017). *Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- CCSSO. (2008). *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008*. Washington: Council of Chief State School Officers. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Educational-Leadership-Policy-Standards-ISLLC-2008.pdf> Erişim: 15 Aralık 2018.
- Çelik, V. (2003). *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs 2002). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Yayın No: 191. Ankara Üniversitesi Basım Evi.
- Çelikkol, E. (2010). *Türkiye'de Cumhuriyet Döneminden 2009 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Deniz, M. (2001). *Millî Eğitim Şûralarının Tarihçesi ve Eğitim Politikalarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Devlet Memurları Kanunu (657). T.C. Resmî Gazete. 12056. 23 Temmuz 1965.
- EĞİTİM-BİR-SEN. (2014). *19. Millî Eğitim Şûrası Gündem Maddelerine İlişkin Görüş ve Öneriler*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- EĞİTİM-BİR-SEN. (2016). *Eğitime Bakış 2016 İzleme ve Değerlendirme Raporu*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- EĞİTİM-BİR-SEN. (2017). *Eğitim Yönetiminde Liyakat ve Kariyer Sistemi*. Ankara: Eğitimciler Birliği Sendikası.
- EURYDICE. (2013a). *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*. Eurydice Report. European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EURYDICE. (2013b). *Avrupa'da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler*. Eurydice Raporu. Avrupa Komisyonu. Lüksemburg: Avrupa Birliği Yayınları Basımı.
- Gümüş, E. (2012). *Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Nitel Bir Araştırma (Erzurum İli ve Michigan Eyaleti Örneği)*. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Erzurum.

- Gür, B. S., Çelik, Z. ve Yurdakul S. (2018). *Yükseköğretime Bakış 2018: İzleme ve Değerlendirme Raporu*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Gür, B. S., Çelik, Z., Bozgeyikli, H. ve Yurdakul, S. (2018). *Eğitime Bakış 2018: İzleme ve Değerlendirme Raporu*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Işık, H. (2003). *Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı 24.
- Karabatak, S. (2015). *Okul Yöneticisi Yetiştirmede Web Tabanlı Problem Temelli Öğrenmenin Katılımcıların Öz-Yeterlik İnançlarına ve Yöneticilik Mesleğine İlişkin Tutumlarına Etkisi*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
- Karip, E. & Köksal, K. (1999). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı 18. Ankara.
- Kayman, E. A. E. (2017). *Türkiye, Finlandiya, İngiltere ve Şili'deki Okul Yöneticiliğine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Korkmaz, M. (2005). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar - Çözümler ve Öneriler*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 25. Sayı 3.
- Krasnoff, B. (2015). *Leadership Qualities of Effective Principals*. (Çev: Niyazi Kaya). Northwest Comprehensive Center. <https://nwcc.educationnorthwest.org/sites/default/files/research-brief-leadership-qualities-effective-principals.pdf> Erişim: 22 Aralık 2018.
- Lokmacioğlu, S. (2012). *Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Maarif Teşkilatına Dair Kanun. (789). T.C. Resmi Gazete. 338. 3 Nisan 1926.
- MEB. (1981). *X. Millî Eğitim Şûrası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 23-26 Haziran 1981. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165120\\_10\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165120_10_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (1982). *XI. Millî Eğitim Şûrası*, Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 8-11 Haziran 1982. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165200\\_11\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (1988). *XII. Millî Eğitim Şûrası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 18-22 Haziran 1988. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165252\\_12\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165252_12_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

- MEB. (1993). *XIV. Millî Eğitim Şûrası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 27-29 Eylül 1993, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165120\\_10\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165120_10_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (1996). *XV. Millî Eğitim Şûrası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 13-17 Mayıs 1996. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165430\\_15\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (1999). *XVI. Millî Eğitim Şûrası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 13-17 Kasım 1999. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165513\\_16\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165513_16_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (2000). *Okul-Kurum Müdürleri Görev Tanımları*. Tebliğler Dergisi, Sayı 2508, Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB. (2006). *XVII. Millî Eğitim Şûrası*, Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 13-17 Kasım 2006. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165619\\_17\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165619_17_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (2007). *Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar*. (Çeviri). Ankara: Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı.
- MEB. (2010). *XVIII. Millî Eğitim Şûrası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. 1-5 Kasım 2010. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29170222\\_18\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.
- MEB. (2014a). *19. Millî Eğitim Şûrası Özel İhtisas Komisyonları Hazırlık Çalışmaları Sonuç Raporları*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- MEB. (2014b) *19. Millî Eğitim Şûrası Sona Erdi*. 7 Aralık 2014. <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr%20adresinden%2027.01.2016> Erişim: 4 Kasım 2018
- MEB. (2015). Millî Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB. (2018). *Güçlü Yarınlar İçin 2023 Eğitim Vizyonu*. 23 Ekim 2018. <http://www.meb.gov.tr/2023-egitim-vizyonu-aciklandi/haber/17298/tr> Erişim: 15 Kasım 2018.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. T.C. Resmî Gazete. 30455. 21 Haziran 2018.
- NPBEA. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015 (Previously the ISLLC Standards)*. National Policy Board for Educational Administration. [http://np-bea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders\\_2015.pdf](http://np-bea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf) Erişim: 15 Aralık 2018.

- OECD. (2010) *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS 2010*. Organisation For Economic Co-Operation And Development. Teachers' educational attainment (2007-08). <http://dx.doi.org/10.1787/607784618372> Erişim: 1 Aralık 2018.
- OECD. (2018). *Talis Frequently Asked Questions*. <http://www.oecd.org/edu/school/talis-faq.htm#WhatisTALIS> Erişim: 5 Aralık 2018.
- Okçu, V. (2011). *Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 10. Sayı 37.
- Özdemir, M. & Bozkurt, S. (2015). *Eğitim ve Okul Yöneticilerinin Yeni-Kamu İşletmeciliği Anlayışına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. Sayı 42.
- Özel Barınma Hizmeti Veren Kurumlar ve Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (652). T.C. Resmî Gazete. 28054. 14 Eylül 2011.
- Özmen, F. & Kömürlü, F. (2010). *Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri*. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. Cilt 2. Sayı 1.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Schleicher, A. (2012). *Daha İyi Okullar İçin Verilerden Yararlanmak*. TED Talks. [http://www.ted.com/talks/andreas\\_schleicher\\_use\\_data\\_to\\_build\\_better\\_schools?language=tr#t-3751](http://www.ted.com/talks/andreas_schleicher_use_data_to_build_better_schools?language=tr#t-3751) Erişim: 15 Ekim 2018.
- Sezgin, F. & Erdoğan, O. (2017). *Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme Üzerine Bir Değerlendirme*. [http://devlet.com.tr/makaleler/yazi/218/turkiyede\\_okul\\_yoneticisi\\_yetistirme\\_uzerine\\_bir\\_degerlendirme.html](http://devlet.com.tr/makaleler/yazi/218/turkiyede_okul_yoneticisi_yetistirme_uzerine_bir_degerlendirme.html) Erişim: 1 Kasım 2018.
- Şimşek, H. (2004). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler*. [https://docs.google.com/file/d/0B3VwQlaAY\\_UfN25NczRTM19jdzg/edit](https://docs.google.com/file/d/0B3VwQlaAY_UfN25NczRTM19jdzg/edit) Erişim: 3 Aralık 2018
- Şişman, M. & Turan, S. (2003). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler (16-17 Mayıs 2002). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Yayın No: 191, Ankara Üniversitesi Basım Evi.

- TEDMEM. (2014). *19. Millî Eğitim Şûrasına İlişkin Değerlendirmeler*. Ankara: Türk Eğitim Derneği (TED).
- TEDMEM. (2018). *Okul Yöneticilerinin Atama ve İstihdam Süreçleri: Karşılaştırmalı bir Perspektif*. Ankara: Türk Eğitim Derneği (TED). <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirma-li-bir-perspektif> Erişim: 12 Aralık 2018.
- Turan, S. & Şişman, M. (2000). *Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 3, Sayı 4, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c3s4/makale/c3s4m5.pdf> Erişim: 28 Kasım 2018.
- Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). *Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi*. Turkish Journal of Educational Studies. Cilt 2. Sayı 3.
- TÜBİTAK. (2005). *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesi Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi*. Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu.
- Türkmenoğlu, G. & Bülbül, T. (2015). *Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 11. Sayı 2. Mersin.
- Türkoğlu, D. (2016). *Türkiye’de Eğitim Sisteminin Yönetmelik Yapısı ve Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sürecinin Tarihsel Gelişimi*. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Malatya.
- Uras, M. (1989). *Cumhuriyet Döneminde Öğretmen, Yönetici, Denetmen yetiştirme Girişimleri*. Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Yıldırım, H. (2017). *Okul Müdürlerinin İtibarını Etkileyen Bileşenlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Kütahya.
- Yiğit, F. (2008). *Cumhuriyet Döneminde Millî Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- YÖK. (2018). *Bakan Selçuk’un Katılımıyla Eğitim Fakültelerinin Dekanları ile Toplantı*. Ankara. [http://www.yok.gov.tr/documents/10279/46582398/Ziya\\_Selcuk\\_un\\_katili-miyla\\_egitim\\_fakultesi\\_dekanlari\\_ile\\_toplantı.pdf](http://www.yok.gov.tr/documents/10279/46582398/Ziya_Selcuk_un_katili-miyla_egitim_fakultesi_dekanlari_ile_toplantı.pdf) Erişim: 30 Aralık 2018.



# EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

## TESPİTLER VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Bugüne kadar eğitim sistemine dair söylenmekte zorlanılan, raporlaştırılmasına yanaşılmayan konuları hem gündeme hem masaya hem de sahaya taşıdık. Sendikal fiillerimiz ile eğitime dair fikirlerimiz üzerinden üyemize, ülkemize, milletimize ve çok daha geniş anlamda dünyaya ve insanlığa “daha iyisi mümkün”, “daha doğrusu gerekli”, “daha güzeli hakkımız” hedefleriyle katkıda bulunmanın ve hizmet etmenin peşinde olduk. Bu kapsamda, son dönemde daha geniş bir zeminde ve daha kapsamlı bir çerçeveye gündeme gelen eğitim kurumu yöneticiliği ve eğitim kurumu yöneticileri konusunu; fikri birikimimizin, olması gereken ulaşılmasına katkı azmimizin, sendikal bakışımızla süreci ve sonucu etkileme kapasitemizin uğraş alanı içerisine aldık.

Bu süreçte hazırladığımız raporla, eğitim kurumu yöneticileriyle ilgili olarak eğitim sistemimizde son 20 yıldır süren liyakatli yönetici arayışına katkı sunmak amacıyla alternatif ve somut model önerisi geliştirme sorumluluğunu yerine getiriyoruz.

**EĞİTİM-BİR-SEN (EĞİTİMCİLER BİRLİĞİ SENDİKASI) GENEL MERKEZİ**



[www.ebs.org.tr](http://www.ebs.org.tr)