



TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLMESİ VE YETİŞTİRİLMESİ, MEVCUT SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ*

*Ergün RECEPOĞLU***

*Ali Çağatay KILINÇ****

ÖZET

Eğitim sisteminde niteliğin artırılmasına yönelik olarak eğitim programları, program süreleri, öğretim yöntem ve teknikleri gibi alanlarda değişimin sürekli olduğu Türkiye'de değişim süreçleri ile değişimleri okullarda uygulamaya koyacak olan okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçleri paralellik göstermemektedir. Değişen eğitim sisteminin amaçlarına hizmet etmeyen yönetici yetiştirme sistemi ve bu sistemin yetiştirdiği yöneticiler nitelik problemlerinin çözülmesi önündeki engellerden biri olagelmıştır. Türkiye'de okul yöneticiliği meslekleşmediği için bu kişilerin herhangi bir eğitim almasına gerek duyulmamıştır. Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak dört yönelimden bahsedilmektedir. Bunlar "çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli, aslında tam anlamıyla bir yönetici yetiştirme modeli olmayan ve geleneksel "Çıraklık Modelini" temelde değiştirmeyen Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi atamalarında ve yönetici yetiştirmede kullanmaya başladığı ek ölçütler modeli ve son olarak keyfilik modelidir. Türkiye okul yöneticisi yetiştirme ve seçme konusunda günümüzde adeta keyfilik dönemini yaşamaktadır. Özellikle son yönetmelik ile sözlü sınavın getirilmesi keyfi uygulamaların artacağını işaret etmektedir. Son onbeş yıldır yönetici seçme ve yetiştirme ilgili problemleri ortadan kaldırmak için birçok yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır. Yönetmeliklerin büyük bir çoğunluğunda belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmanın ve yükseköğrenim görmüş olmanın yöneticiliğe başvurabilmenin temel koşulu olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticiler, seçme sınavına tabi tutulmuş ve hizmet içinde yetiştirilmeleri amaçlanmıştır. Ancak bu uygulamalar uzun soluklu olmamış ve yönetim becerileri ve yönetim süreçleri konusunda hiç eğitim almamış, adaylığı kaldırılmış bir öğretmenin hatta aday öğretmenlerin müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilmelerine devam edilmektedir. Sonuç olarak son 15 yıldır süren Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik değişiklikleri konuya ilişkin belirsizlikleri ve tutarsızlıkları ortadan kaldıramamıştır. Türkiye'de tarihsel süreç içerisinde yöneticilerin seçimi, eğitimi ve atamalarıyla ilgili değişik uygulamalar ve

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

** Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, El-mek: erecepoglu@kastamonu.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., Karabük Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, El-mek: cagatay0684@hotmail.com



düzenlemeler yapılmış olmasına rağmen Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamıştır. Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlikler göz önünde bulundurularak Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmede yaşanan sorunların tartışıldığı bu araştırmada, nitelikli okul yöneticisi yetiştirilmesine katkıda bulunacak çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: okul yönetimi, yönetici yetiştirme, yönetici yetiştirmesinde sorunlar.

RAISING AND SELECTING SCHOOL ADMINISTRATORS IN TURKEY, PRESENT PROBLEMS AND SOLUTIONS

ABSTRACT

There are continuous changes in subjects related to quality of education such as education programs, program durations, teachings methods and techniques in Turkey, however, change processes and processes of training school administrators who apply the changes in school environments are not parallel to each other. School administrators trained with an education system which doesn't serve to the changing aims of education constitute one of the obstacles of forming a more qualified education system. As school administration hasn't become a profession yet in Turkey, no training has been required for these administrators. Four tendencies are mentioned in terms of the training of school administrators in Turkey. These are “apprenticeship model, educational sciences model, the additional criteria of Ministry of National Education (MONE) which cannot be considered as an actual training model-The mentioned application is a mechanism for sorting candidates out and changes the fundamental of traditional “apprenticeship model” in training administrators- and the final one is arbitrariness period. There is an almost arbitrariness period in Turkey in raising and selecting school administrators today. Especially in the last regulations oral examination was brought and this points an increase in arbitrary applications. For the last fifteen years, many regulations or public mandates had been made in order to get rid of the problems related to administrator selection and training. In most of the regulations , ‘to be a teacher for some period’ and ‘to have university degree’ are the fundamental restrictions in order to apply the administrator position. candidate administrators were required to take a selection exam and it was planned to be trained them within the service. These applications, however, were not long-termed trials, since the teachers who were not educated in the subjects of management abilities and management processes, with newly completing his/her probationary period, or trainee teachers had been, also, designated as authorized principal. In summary, the fluctuations in Regulations for Administrators’ Designation and Displacement in Educational Institutions for fifteen years could not eliminate uncertainties and inconsistencies on the issue. Although different applications and arrangements were done regarding the selection, training and assignment of he school administrators during historical process; the policy of training school administrators hasn't been able to be set up

Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014*



through a scientific base in Turkey. Considering the competences that school administrators have to obtain, the problems for training school administrators in Turkey have been discussed and solutions have been suggested in this study.

Key Words: school management, administrator training, problems in administrator training.

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın dünyasında sosyal ve politik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve gelişen bilgiye erişim olanakları diğer örgütler gibi eğitim kurumlarına da değişime ve gelişime zorlamaktadır. Bu sürece ayak uydurabilmekte bir şeyin dikte ile öğretilmesi, emredilmesi ya da tabana yansımayan uygulamalarla mümkün değildir. Yirmi birinci yüzyıl artık bireyin kendini sürekli yenilediği, insan kaynağının geliştirildiği, insana değer verilen ve bireyin yaratıcılığını gösterebileceği fırsatların sunulduğu bir örgüt yapısını klasik örgüt yapısına tercih etmektedir. Okulların da amaçlarına daha iyi ulaşabilmesi için okuldaki tüm yöneticilerin, çalışanların ve öğrencilerin hep birlikte hareket etmesi, kararlara katılması, herkesin özgürce kendi düşüncesini söyleyebilmesi, uygulamaları ve alınan kararları benimsemesi büyük önem taşımaktadır.

Toplumsal yapıların, kurumların ve insan ilişkilerin sürekli olarak değişmekte olduğu (Arslan ve Eraslan, 2003; Gopinathan, 2006,) kurumlar arasındaki sınırların kalktığı, daha fazla rol karmaşasının yaşandığı ve öğrenmenin okulun sınırlarından taşıdığı bir dönemi yaşamaktayız (Johnson ve Kritsonis, 2007). Bu süreç içinde, varolan yapıların ve yaklaşımların sorgulandığı görülmektedir.

Bilginin en önemli unsur olarak kabul edildiği bilgi toplumunda, bilgiye ulaşabilen, onu kullanabilen, paylaşabilen ve üretebilen kimselerin toplumda daha önemli bir konuma geleceğine inanılmaktadır (Drucker, 1993). Bu çağda elde edilen yeni bilgiler ışığında eğitim, öğretim, öğrenme, öğretme, okul, öğretmen, öğrenci kavramlarının anlamları değişime uğramaktadır (Şahin, 2004). Bunun yanında, toplumun ihtiyaç duyduğu birey tipi değişmekte ve bu da okuldan beklentilerin farklılaşmasına neden olmaktadır. Eğitilmiş bir bireyden bilgiyi nasıl elde edeceğini ve elde ettiği bilgiyi nasıl kullanacağını bilmesi, ileri düşünme becerilerine sahip olması, algı ve problem çözme yeteneklerini geliştirmiş olması, bilgiyi yaratıcı bir şekilde işleyebilmesi, kendini düzgün ve akıcı bir şekilde ifade edebilmesi beklenmektedir (Sıgır, 2010). Okuldan ise değişime ayak uydurması, değişimi nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesi ve bu sayede gelişim sürecini devam ettirebilmesi beklenmektedir (Weston ve Brooks, 2008).

Ezber artık eğitimde etkili bir öğrenme aracı olarak kullanılmamakta ve öğretmenin görevi öğrencilere bilgileri aktarmaktan daha fazlasını ihtiva etmektedir. Bu durum eğitimde paradigmatic bir değişime işaret etmektedir. Pozitivist anlayış içinde ezber ve anlatıma dayalı, öğretmen merkezli bir eğitimden, problem çözme, düşünme ve öğrenme süreçlerini ihtiva eden, öğrenen merkezli bir eğitim sürecine geçiş söz konusudur (Leu, 2005). Bu açıdan bakıldığında, değişen eğitim anlayışında yönetimden de beklentilerin farklılaşması doğaldır. Takım çalışması, iş birliği ve öğrenme odak nokta haline gelmiş, ileri iletişim becerileri, müşterilerle daha yakın ilişki, etkileşim ve daha fazla hizmet odaklı yaklaşım gibi kavramlar ses getirmeye başlamıştır (Jamali, 2005). Örgütlerin özellikle 1980’li yıllardan itibaren değişime ayak uyduramama telaşına girmiş olmaları, sanayi devriminden bu yana kullanılan kalıplaşmış iş idaresi yöntemleri ve bürokratik kurallar örgütlerin oldukça hantal bir yapıya bürünmelerine neden olmuştur. Değişimi yakalamak ve örgütü hantallaşan yapısından kurtarmak amacıyla süregelen arayışlar yönetim anlayışında değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Düren, 2002).

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



Okul, en genel anlamda belli bir yeri olan, belirli bir süre devam eden, çalışan kadrosu değişen, toplumun geniş bir kesimine hitap eden, planlı ve programlı bir şekilde eğitim hizmetini bireylere sunan ve genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004). Sosyal ve eğitsel konularda ortaya çıkan eğilimler okulların da değişmesini ve yenilenmesini gerekli kılmaktadır (Sergiovanni, 1996; Dawson, 1997). Balay (2004) yaşanan yeniliklerin ve değişimlerin okul ve öğrenme ortamlarının yapısında değişiklik yapılmasını zorunlu kıldığından söz etmekte ve eğitim kurumları olarak okulların yeniliğe ve girişimciliğe açık olması, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve geliştirildiği yer olması, toplumun bilgi ve bilgi işçisi ihtiyacını karşılaması, öğrencilerin özgün ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştiren ortamları sağlaması ve takım halinde çalışmayı destekleyerek öğrencilerde öğrenme motivasyonu yaratması gerektiğini vurgulamaktadır.

Okullar dinamik ve açık bir sistemi teşkil etmektedirler. Okullardan değişime, zamana ve yeniliğe ayak uydurabilmeleri ve dışarıdan aldığı girdiyi belli bir planlı ve süreç dâhilince topluma geri verebilmesi beklenmektedir (Şirin, 2007). Şimşek (1999) okulun askeriye mantığını bırakarak, baskıcı tek tip eğitim anlayışı yerine, diğer bireyleri hesaba katan, çoğulcu, katılımcı, eğitim-öğretim işlevini etkili bir şekilde yerine getiren, okul dışı kurum ve kuruluşlarla hizmet alış verişini yapan, ideal bir öğrencinin kendini gerçekleştirebileceği şekilde zenginleştirilmiş, öğrenciye öğretim sürecince yardımcı olabilecek ve öğrenmeyi kolaylaştıracak toplumsal bir kurum olması gerektiğini ifade etmektedir.

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanması eğitim yöneticilerinin bir görevi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001).

Okul başarısının üzerindeki belirleyiciliği eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemini artırmış ve bu konu üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine ilişkin en doğru yaklaşımın ne olabileceği sorusu, her ülkenin üzerinde önemle durduğu bir konu olmasına rağmen eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaşıldığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir (Balci, 1999).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri

Çağımızda yaşanmakta olan hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişimlere neden olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden etkilenmektedir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince sergileyebilmesiyle mümkündür (Çelik, 1996).

Eğitimden beklentilerin artması sonucu eğitim kurumları üzerinde baskılar da yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinden beklenenler çeşitlenmiş ve okul yöneticisinin kendisini değişime ve yeniliklere uydurması zorunlu hale gelmiştir. Okul yöneticisinden yetkilendirici, katılımcı, dönüştürücü, kolaylaştırıcı, etik ve eğitici-öğretici bir lider olması beklenmektedir (Aytaç, 2002). Öte yandan, okul yöneticisinin birincil görevi, mevcut mevzuatı uygulamaktan ve statükocu geleneksel yapıyı sürdürmekten çok; insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmeyi, bunun yanında bazı özel yeteneklere ve yönetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir (Kaya, 1996). Günümüzde okul yöneticilerinin çalışanların

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



moralini, motivasyonunu, performansını ve iş doyumunu arttırıcı davranışlar sergilemesi büyük önem taşımaktadır.

Mestry ve Grobler’e (2004) göre okul yöneticileri, okulun kaynaklarını etkili şekilde yönetebilmeli, okul içindeki bireylerin gelişimini sağlamalı, okulun amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalı, öğretim müfredatının uygulanmasına ve değişimine öncülük etmeli, okulda ödül sistemini ve yeni kalite yönetim sistemlerini yönetebilmeli, karar sürecine okulun diğer üyelerini de katmalı, okulda etik ilkeler oluşturmalı ve eğitimcilerin yeniden yapılanmasını ve organize olmasını sağlamalıdır.

Öte yandan, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi akademik çevrede tartışma konusu olmaktadır. Bazı çevreler, bireyleri doğrudan doğruya yönetim görevi için hazırlamanın üniversite için olanaksız olduğunu düşünmekte, yöneticiliğin ve üniversitelerin niteliğinin farklı olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiliğin somut durumlara uyarlanabilecek eylemlerle ilişkili bir alan olduğu ve bu eylemleri üniversitelerin programlarına dâhil etmenin mümkün olmadığı ileri sürülmektedir. Bazı kesimlere göre ise eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslektir ve formal bir hizmet öncesi hazırlık gerektirir (Sezgin, 2007).

Yönetici, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Bu bakımdan okul yöneticisi, etkili bir okulun oluşturulmasında anahtar rol oynamaktadır. Bir okulun etkililiği ve başarısı, büyük ölçüde o okulun yöneticisinin yetkinliği ve niteliği ile ilişkilendirilebilir. Eğitimde kalitenin geliştirilmesinde en önemli rol okul yöneticilerindedir (Karip, 2004). Campos, Gomez ve Shen (2005) etkili bir okul yöneticisi olmak için yöneticilerin okuldaki kurumsal uygulamaları çok iyi bilmeleri ve kurumsal yapının yenilenmesi konusunda personelle birlikte hareket etmeleri gerektiğini öne sürmektedirler. Balcı (2000), etkili okul yöneticisinin özelliklerini araştırdığı çalışmasında etkili yöneticilerin etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim liderleri olduklarını ifade etmektedir (Balcı, 1993).

Okul başarısının altında yatan en önemli etmenlerden birisi okul yöneticisidir (Gurr ve Drysdale, 2007). Okul başarısının üzerindeki belirleyiciliği eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemini artırmış ve bu konu üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine ilişkin en doğru yaklaşımın ne olabileceği sorusu, her ülkenin üzerinde önemle durduğu bir konu olmasına rağmen eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaşıldığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir (Balcı, 1999).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi örgütsel etkililik ve verimlilik açısından ve aynı zamanda yöneticilerin kişilik ve meslek güvenceleri açısından önemlidir. Eğitim yöneticilerinin mesleki açıdan yetişmiş olmaları, yönetimde gerekli olacak bilgi ve becerileri kazanmış olmaları örgütse verimliliği ve etkililiği arttıracaktır (Sezgin, 2007). Ayrıca okul yöneticisinin liderlik özelliklerini sergilemesi, çalışanları etkilemesi çalışanların moralini, motivasyonunu, performansını ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyecek okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları çözümlenmede oldukça etkili olacaktır. Anderson (1991) okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen temel unsurun okul yöneticisinin liderliği olduğunu ifade etmektedir.

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmenin tarihsel gelişimi ve mevcut uygulama

Türkiye Cumhuriyetinin kurulması ile eğitim öğretim faaliyetleri ve farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Öğretim birliğini gerçekleştirmek üzere bakanlık merkez ve taşra teşkilatları yıllar içerisinde görev alan hükümetler tarafından yeni bir yapıya kavuşturulmaya çalışılmıştır (Başaran, 1993). 1928 yılında yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



karşılmak üzere Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji Bölümü açılmıştır. Pedagoji bölümüne meslekte tecrübeli, başarılı, yönetici ve müfettiş olmaya yetenekli ilkökul öğretmenleri yazılı ve sözlü sınavlardan sonra alınmışlar ve hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adaylara eğitim öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında temel bilgiler verilmiştir. 1970'e kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe ölçütlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı ifade edilmektedir (Tekışık, 1993).

Türkiye'de 1953 yılında kamu çalışanlarının hizmet içi eğitim kurumu olarak Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) açılmıştır. TODAİE bünyesinde kamu yönetimine yönelik eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin de katılabildiği uzmanlık programları yürütülmektedir. Bu programların kamu çalışanlarına genel yöneticilik bilgileri kazandırması, toplumsal, ekonomik ve yasal sorunlara ışık tutması, çeşitli alanlardan gelen kursiyerler arasında ortak bir anlayışın gelişmesi açısından önemli katkıların olduğu ifade edilebilir (Kaya, 1999).

Türkiye'de 1962 yılında, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) kurulmuştur. Proje raporunda, bugün ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilgili temel görüşler yer almaktadır. Bu raporda, Milli Eğitim Bakanlığında önemli yönetim kademelerinin öğretmenler tarafından doldurulduğu, bu öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika, bu politikaların sınırları içinde eğitim politikasının yeri ve ülkenin genel ekonomik hedefleri konusunda en azından genel görüşler kazandıran bir eğitimden geçmeden atandıkları yönetim görevinde, eğitim politikalarının saptanmasında ve uygulanmasında önemli roller oynamaları gerekirken bu yöneticilerin eğitim politikalarına öğretmen gözüyle bakma alışanlığında oldukları ve bu nedenle sorunları geniş açıdan göremedikleri ifade edilmektedir. Ayrıca rapora göre, yalnızca üst düzey yöneticilerin değil tüm düzeydeki yöneticilerin görevlerinde başarılı olabilmek için eğitimden geçmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Raporda Bakanlık tarafından gereksinim duyulan eğitim yöneticisi yetiştirmek için üniversitelerin eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmiş ve bu öneri, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü ve Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi bölümünün açılmasına öncülük etmiştir (Kaya, 1999).

Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili ilk açılan fakülte, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesidir. Ankara Üniversitesi Senatosu, 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu'nun ikinci maddesine dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile Eğitim Fakültesi'ni kurmuş, bu karar Millî Eğitim Bakanınca da onaylanmıştır. 1965-1966 yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, bu dönemde alanında süresi dört yıl olan ve türündeki tek fakültedir. 1982 yılında adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur. Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. Bunları sırasıyla Gazi Eğitim Fakültesi, H.Ü Eğitim Fakültesi, İ.Ü Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi izlemiştir. Bu fakülteler Türk eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır. Ancak YÖK'ün 06.11.1997 gün ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmıştır ve sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Cemaloğlu, 2005). Yükseköğretim Kurulunun 1997 yılında eğitim fakültelerinin akreditasyonu ve öğretmen yetiştirme programlarının yeniden düzenlemesiyle başlayan süreçte birlikte eğitim yönetimi ve denetimi alanlarına lisans düzeyinde öğrenci alınmasından vazgeçilmesi bazı sıkıntılara neden olmuştur. Eğitimi yönetimi ve denetimi alanında sadece yüksek lisans ve doktora programlarının açık olması ve eğitim almak isteyenlerin çok fazla olması bu programlarının talebi karşılayamama durumunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca son yıllarda yüksek lisans ve doktora program açma kriterlerinin Yükseköğretim Kurulu tarafından ağırlaştırılması açık olan birçok bömünün kapanmasına neden olmuştur. Şişman ve Turan (2004) eğitim yönetimi

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



alanında yüksek lisans yapmanın yöneticiliğe atanmada bir ayrıcalık oluşturduğunu ifade etmekle birlikte bu programlara öğrencilerin devam etmeleri konusunda zorluklar yaşandığını belirtmektedir. Yüksek lisans yapmak isteyen öğretmenleri özendirici ve teşvik edici tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Eğitim ve okul yöneticilerinin eğitime ve yetiştirilmelerine ilişkin görüş ve öneriler Millî Eğitim Şuralarında da dile getirilmiştir. Millî Eğitim Şuraları, ulusal çapta eğitimle ilgili sorun alanlarının belirlendiği ve bu alanlara yönelik çözüm önerilerinin sunulduğu, tavsiye niteliğinde kararlar alınan ve politika üreten bir danışma organıdır. Türkiye’de 1921-1926 yılları arasında Heyeti İlmiye Toplantıları adı altında yapılan çalışmalar, 1939 yılından itibaren günümüze kadar süren Millî Eğitim Şuralarının temelini oluşturmuştur. 1939’dan beri on sekiz kez toplanan Millî Eğitim Şurası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. Çeşitli Millî Eğitim Şuralarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin çağın gerekleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesi, eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın temel alınması, eğitim yöneticiliğinin politik etkenlerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulması gerektiği vurgulanmıştır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu Yedinci Millî Eğitim Şurasından itibaren gündeme gelen bir konu olmuş ve ciddi bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır (MEB, 1962; Kaya, 1993). Yedinci Millî Eğitim Şurası’nda Millî Eğitim Müdürleri ve İlköğretim Müdürleri Yönetmeliği’nin hazırlanarak Talim ve Terbiye Kurulu’nun incelemesine sunulduğu belirtilmektedir (MEB, 1962). Bu konu Ondördüncü Millî Eğitim Şurası’nda daha kapsamlı bir şekilde görüşülmüş ve Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilerin nitelikleri, unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapılacağı; eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselmenin esas alınacağı; eğitim yöneticilerinin üniversiteler ile işbirliği içinde yetiştirileceği şura kararlarında belirtilmiştir (MEB, 1993). Ondördüncü Millî Eğitim Şurası’nın hazırlık dokümanında “Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmesi gerekli ve yeterlidir.” denilmektedir. Dahası, yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitime gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görev olarak ele alınmaktadır. Bu, “Yöneticiliğin okulu yoktur.” anlayış ve uygulamasının hâlâ devam ettiğini göstermektedir. Onbeşinci Millî Eğitim Şurasında da eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiği vurgulanmaktadır. Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmalı, eğitim yöneticiliği öğretmenlik tecrübesine dayanmalı ve eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmelidir denilmektedir. Üçüncü maddede merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının ihtiyaçlar da göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmekte, atamalarda ise uzmanlığa ve deneyime önem verilmesine dikkat çekilmektedir. Yine taşra örgütüne daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, karar oluşumuna ise eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımının sağlanması gerektiği de belirtilmektedir (Cemaloğlu, 2005; MEB, 1993; 1996). Onaltıncı Millî Eğitim Şurası’nda müstakil olarak meslekî ve teknik eğitim konusu incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Meslekî ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla ilgili alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır (MEB, 1999). Onyedinci Millî Eğitim Şurası’nda sadece yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlikleri” saptanmalıdır şeklinde bir ifade yer almaktadır (MEB, 2006)

En son yapılan Onsekizinci Millî Eğitim Şurası’nda alınan kararlarda eğitim yöneticilerinin atanmasında lisansüstü eğitimin esas alınması; mevcut yöneticilerin kişisel gelişimleri açısından uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanması; okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebilecek kişilerin yönetici olarak atanmaları için gerekli düzenlemeler

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



yapılması tavsiye edilmektedir (MEB, 2010). Onsekizinci Millî Eğitim Şûrası'nda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili birçok radikal kararı görebilmek mümkündür. Bu maddeler şunlardır: (32) Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır. (33) Okul müdürlerinin eğitim-öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli, 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 alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalıdır. (34) Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı; okulların özellikleri dikkate alınarak müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro tahsis edilmeli, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır. (35) 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. (37) Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışları sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, insiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir (MEB, 2010).

Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'da (MEB, 1992), yönetim görevlerine atanacak olanlarda aranacak şartların bakanlıkça hazırlanan yönetmeliklerle düzenleneceği belirtilmektedir. 1998 yılında "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle okul yöneticilerinin seçiminde yöneticilik eğitimi alma şartı aranmaya başlamış ve bu uygulama ile yönetici adaylarının yönetici olmadan önce eğitim alacak olmalarının yasal dayanağı sağlanmıştır (Resmi Gazete, 1998/23472; Karip ve Köksal, 1999). Yönetmelik gereğince okul müdürü olmak isteyenlerin iki aşamalı bir sınavdan geçmeleri öngörülmektedir. Buna göre müdür adayları hizmet içi eğitime katılacakların seçimi amacıyla yapılacak seçme sınavından ve seçme sınavında başarılı olarak hizmet içi eğitime katılan adayların, eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavından başarılı olduktan sonra atanabileceği belirtilmektedir. Ancak, eğitim yönetimi alanında lisans ya da lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına alınmaksızın hizmet içi eğitim programına alınmaktaydılar (Resmi Gazete, 1998). Bu yönetmelik, Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini almıştır (Kayıkçı, 2001). Bu yönetmelik, genel koşulları taşıyarak seçme sınavında başarılı olanlara 120 saatlik bir yönetici yetiştirme programına katılmalarını zorunlu kılmaktaydı. Bu uygulama daha sonra yürürlükten kaldırılmış ve bir daha getirilmemiştir.

Yönetici atama ile ilgili yönetmelik günümüze kadar birçok değişikliğe uğramıştır. Yönetici atama ile ilgili yönetmelikte 1999 yılında yapılan değişiklikle (Resmi Gazete, 1999) yönetici adaylarına "Değerlendirme Sınavı" ve "Seçme Sınavı" getirilerek yöneticilerin daha güvenilir ve geçerli kriterlere göre değerlendirilmesi, seçilmesi ve yükseltilmesi amaçlanmıştır (Kayıkçı, 2001). Bu yönetmelikle getirilen personel değerlendirme sistemiyle kurum kültürünün güvensizlik ve korkunun egemen olduğu bir ortamdan yaratıcılığın gelişmesini imkân verecek açıklık ve güven ortamına, bireysellikten ekip çalışmasına, birbirine kapalı birimlerden oluşan yapılanmadan birimler arası engellerin olmadığı bir yapılanmaya dönüşüm hedeflenmiştir. Bu yönetmelikle merkez, taşra ve yurt dışı yönetim görevlerine atanacaklarda aranacak niteliklerin başarı, liyakat, görev tanımı ve eğitim temelinde belirlenmesi ve potansiyel adayların objektif ölçütlere göre seçilerek yönetim görevlerine atanmalarının gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir (MEB,

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



2001). Bu yönetmelikle eğitim sisteminde yöneticilik bilgi formasyonunun sağlanması, atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, hizmet içi eğitim ve kıdemın gözetilmesi, yöneticilikte kariyer yapma fırsatı sağlanması, yönetici eğitiminin önem kazanması, yöneticilerin performanslarının ölçülmesi ve yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirmede tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerinin hâkim olması için gerekli altyapı oluşturulmuştur (Özden, 2002).

10 Ocak 2004 tarihinde “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” yürürlükten kaldırılmış (Resmi Gazete, 2004a/25342), yerine “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” getirilmiştir (Resmi Gazete, 2004b/25343). Bu yönetmelikte de 2 Aralık 2004 (Resmi Gazete, 2004c/25658), 4 Mart 2006 (Resmi Gazete, 2006/26098) ve 13 Nisan 2007 (Resmi Gazete, 2007/26492) tarihlerinde değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerle birlikte yönetici olarak atanacaklara yönelik seçme sınavı kaldırılmış, yöneticilerin atanmasının bakanlıkça ve Valiliklerce yapılmasına karar verilmiş ve yöneticiliğe atanmada temel ölçüt olarak mesleki kıdem öne çıkarılmıştır.

13.04.2007 tarihli yönetmelik de 24.04.2008 tarihinde çıkarılan yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır (Resmi Gazete, 2008). 2004 yılı ve sonrasında çıkarılmış bulunan yönetmeliklerde; yükseköğrenim görmüş olmak, aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ortak şartlardır. Öğretmenlik hizmet süresi ve okul müdürlüğü seçme sınavı konularında yönetmelikler arasında farklılıklar görülmektedir. 2004 yılında çıkarılan yönetmelikte en az iki yıl görev yapmış olmak şartı bulunmaktadır; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde ise öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterlidir denilmektedir. 2004 ve 2009 yılında çıkarılan yönetmeliklerde seçme sınavında 100 puan üzerinden 60 almış olma şartı bulunmaktayken; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde sınav şartı bulunmamaktadır (Resmi Gazete, 2004a; 2004b; 2004c; 2006; 2007; 2008).

13 Ağustos 2009 tarihinde 27318 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2009a/27318). Yönetmeliğin 7. maddesi incelendiğinde, farklı kademelerde yöneticilik görevini üstlenebilmek için belli bir süre öğretmen olarak görev yapmış olmak, olumlu sicil notları almış olmak, adli veya idari soruşturma geçirmemiş olmak ve varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak gibi yükümlülükler bulunmaktadır. 8.maddede, (C), (B), (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarla ilgili aranan tek özel şartın eğitim kurumlarında belli bir süre yöneticilik yapmış olmak olduğu anlaşılmaktadır. İlgili yönetmeliğin 24. maddesinde ise atamada ancak puan eşitliğinde lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olmanın göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Yönetmelik maddelerinde de görüldüğü gibi yönetici ya da müdür olabilmek için yönetim eğitimi alma zorunluluğu bulunmamaktadır. Sadece belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmak ve belirlenen sınava girip gereken puanı almak yönetici ya da müdür kadrolarına atanabilmek için yeterli bulunmaktadır. 24. maddede görüldüğü üzere, lisansüstü eğitim görmüş olmak sadece puanlar eşit olduğunda atanacak adaya ayrıcalık sağlamaktadır. Yönetmelikte ayrıca okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliliklerle ilgili herhangi bir şeyin belirtilmediği göze çarpmaktadır. Bu da herhangi bir kişinin yöneticilik yapacak yeterliliklere sahip olmasa bile yönetici olabileceğini göstermektedir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



13.08.2009 tarihinde yayımlanan yönetici atama yönetmeliği 29.08.2009, 10.09.2009, 15.05.2010, 09.10.2010 ve 09.08.2011 tarihlerinde olmak üzere 5 kez değişikliğe uğramıştır (Resmi Gazete, 2009b; 2009c; 2010a; 2010b; 2011). Yapılan değişiklikler Ek-1 Yöneticilik İstek Formu, Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu, yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar, Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılığı norm kadrosundan en az biri kadın adaylara ayrılarak, kadın adaylar arasından atama yapılması ile ilgili değişikliklerdir.

21 Temmuz 2012 tarihinde “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2012/28360). Bu yönetmelik ile Bakanlığa bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personelin belirlenmesine yönelik usul ve esaslar belirlenmiştir. İlgili yönetmelikte eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada (1) kariyer ve liyakat ilkesinin esas alınması, (2) norm kadro esaslarının göz önünde bulundurulması ve (3) puan üstünlüğünün dikkate alınması yönünde bazı ilkeler benimsenmiştir.

28.02.2013 tarihinde “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2013/28573). Bununla birlikte bu yönetmelik çok geçmeden tekrar değiştirilmiştir. Günümüzde 4 Ağustos 2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” halen yürürlükte olan yönetmeliktir. İlgili yönetmelikte yönetici olarak atanacaklarda aranacak şartlar, Sınav duyuruları ve başvuru, Komisyonlar ve görevler ile ilgili maddeler şunlardır:

Sınava başvuru ve atama şartları

MADDE 5 – (1) Yönetici adaylarında; a) Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak, b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, c) Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak; fen ve sosyal bilimler liseleri ile bilim ve sanat merkezleri yöneticiliği için bu okullarda öğretmenlik yapmış veya yapmakta olmak, ç) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, d) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı veyahut müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı sınavı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak, e) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak veya aylıktan kesme veya daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, şartları aranır.

(2) Yöneticilik sınavına başvuru için birinci fıkranın (d) bendinde belirtilen sürelerin hesabında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi kapsamında sözleşmeli öğretmenlikte geçen sürelerin tamamı ile özel okullarda öğretmen veya yönetici olarak geçen sürelerin 2/3’ü değerlendirilir.

Sınav duyuruları ve başvuru

MADDE 6 – (1) Yöneticilik yazılı sınavı, sınav tarihinden en az bir ay önce Bakanlıkça, sözlü sınav ise en az on gün önce atamanın yapılacağı eğitim kurumunun bulunduğu il valiliğince duyurulur. Duyurularda sınav tarihi ve yerleri, başvuru usulü ve süresi ile diğer hususlara yer verilir.

Komisyonlar ve görevleri

MADDE 7 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliği sınavlarını yürütmek üzere Bakanlıkta Sınav Komisyonu, illerde Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu oluşturulur.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



(2) Sınav Komisyonu; Bakanlıkta, bir müsteşar yardımcısının veya İnsan Kaynakları Genel Müdürünün veyahut görevlendirilecek bir grup başkanının başkanlığında, İnsan Kaynakları, Temel Eğitim, Ortaöğretim, Mesleki ve Teknik Eğitim, Din Öğretimi, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri ile Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüklerinden birer grup başkanı ile bir hukuk müşavirinin katılımıyla dokuz asıl üyeden oluşturulur.

(3) Sınav Komisyonu, üye tamsayısıyla toplanır ve oy çokluğuyla karar verir. Sınav Komisyonunun sekretarya işlemleri İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğüne yürütülür.

(4) Sınav Komisyonunun görevleri şunlardır: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne yazılı sınav sorularının hazırlanması için 9 uncu maddenin birinci fıkrasının (h) bendindeki mevzuat konularını belirlemek, b) Yazılı sınavın yürütülmesine ilişkin tedbirleri almak, genel gözetim ve denetimi yapmak, c) Yazılı sınav sonuçlarının ilanını sağlamak.

(5) Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu; il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısı başkanlığında, iki millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü, bir ilçe millî eğitim müdürü ile İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından okul müdürü veya daha üst görevlerde bulunan Bakanlık personeli veya üniversite öğretim elemanları arasından görevlendirilecek bir kişinin katılımıyla beş asıl üyeden oluşur. İllerde gerekli durumlarda birden fazla komisyon kurulabilir.

(6) Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunun sekretarya işlemleri insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğüne yürütülür.

(7) Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunun görevleri şunlardır: a) Sözlü sınavları yapmak ve eğitim kurumu yöneticiliğine atama puanlarını belirlemek, b) Sözlü sınavla ilgili itirazları değerlendirip oy çokluğuyla sonuçlandırmak.

(8) Sınav Komisyonu ve Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonuna ikinci ve beşinci fıkralarda belirtilen usullerle aynı sayıda yedek üye belirlenebilir.

(9) Sınav Komisyonu ve Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu başkan ve üyeleri, kendilerinin veya boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sınavlarda görev alamazlar.

Son olarak 04.08.2013 tarihli Resmi Gazete’de Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayımlanarak yürürlüğe girmiş olup yukarıdaki maddelerde görüleceği gibi birçok değişikliğe gidilmiştir. Yönetici Atama Yönetmeliğinin Yöneticilik Sınavları ve Değerlendirme başlıklı 8/1. Maddesinde “Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur.” denilmektedir. Bu yönetmelik ile getirilen en önemli değişiklik eğitim kurumu müdürlükleri için yazılı sınava ek sözlü sınav uygulamasının da getirilmiş olmasıdır.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde uluslararası örnekler

Türkiye’deki mevcut duruma bakıldıktan sonra yabancı ülkelerde eğitim yöneticisi yetiştirme konusundaki uygulamaları incelemenin, konunun daha iyi anlaşılması adına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. ABD’de yönetici yetiştirme Ondokuzuncu yüzyıla, üniversitelerin bünyelerinde ilk yönetici yetiştirme programını açtıkları tarihe kadar dayanır. Son 10-15 yılda İngiltere, Çek Cumhuriyeti, İsviçre ve Yeni Zelanda gibi ülkeler okul yöneticisi yetiştirme programları geliştirmişlerdir ve bu programlar çoğunlukla Anglo-Amerikan temellidir (Magno, 2009; Oplarka, 2004).

ABD’de okul yöneticilerini yetiştiren sistemler oldukça karmaşıktır ve karşılıklı olarak birbirleriyle ilişkilidir. Bu sistemler eyaletler tarafından yönetilirler. Her bir eyalet okul liderleri

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



için lisans, sertifikasyon gereksinimlerini ortaya koyar ve birçok eyalette okul liderlerini hazırlayan yüksekökol ve üniversitelere uygunluk belgesi verirler (Korkmaz, 2005). Amerika’da son yıllarda eğitim yönetimi programları eğitim liderliği programları olarak anılmaktadır. 1950’lerin ortalarına gelindiğinde 41 eyalet okul müdür olabilmek için lisansüstü çalışma yapmayı ve 26 tanesi de yüksek lisans derecesi almayı zorunlu kılmıştır. 1993’lere gelindiğinde ise okul müdürü olabilmek için yüksek lisans eğitimi almayı zorunlu kılan eyalet sayısı 45’e çıkmıştır (Şişman ve Turan, 2004).

Şu anda ABD’de müdürler iki farklı kaynaktan hazırlanmaktadır. Bunlardan birisi üniversiteler diğeri de Özel Müdür Yetiştirme Programlarıdır. Müdür adayları eğitimleri sırasında gerçek okullara gidip orada ortaya çıkan problemlerin çözümü için çalıştırılıyorlar. Yani, teori ve uygulama bir arada yürüyor. Bugün ABD müdür hazırlama programlarının ortak felsefesini “Okul liderliği en iyi şekilde okul ortamında öğretilir ve öğrenilebilir” oluşturmaktadır. Müdürlük ya da müdür yardımcılığı için başvuru yapılmadan önce eğitim yönetimi alanında bir yüksek lisans programının tamamlanması gereklidir (Hillman, 1992’den aktaran Korkmaz, 2005).

Anderson (1991) ABD’deki yönetici yetiştirme programlarını değerlendirmiş ve bu programların genel olarak teori kaynaklı olduğunu, yöneticilere uygulamaya dönük eğitim vermede yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Yazara göre, akademik yönetici yetiştirme programlarında yöneticilerden serbest bir zaman diliminde yazma, konuşma ve belli türdeki yönetsel sorunlara çözüm bulmaları istenmektedir. Hâlbuki yönetim sürecinde yöneticinin karar verme için fazla zamanı ve seçeneği olmayabilir (Visscher, Bosker ve Branderhorst, 2007).

Eğitim Liderliğinde Mükemmeliyet Komisyonu (National Commission On Excellence in Education Leadership) Amerika’da eğitim yöneticisi yetiştirme sistemini değerlendirmiş ve genel olarak bu sistemin okul bölgeleri ile üniversiteleri arasındaki bağlantıyı sağlamada (Dodson, 2006), okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerini sağlamada, okul yöneticilerine klinik deneyimler kazandırmada ve okul yöneticilerinin iş ile ilgili beklentilerine cevap vermede yetersiz olduğunu belirtmiştir (Lingenfelter, 2001).

ABD’de okul yöneticilerine eğitim veren birçok kurum bulunmaktadır. Cincinnati devlet okullarına hizmet veren Mayerson Akademisi bunlardan birisidir. Bu akademi, okul yöneticisi olmak isteyenlere eğitim vermektedir ve farklı programları vardır. Programlar genel olarak yönetsel yapılar, kültür ve aile ve toplumun okuldan formal beklentileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Program 8 ay sümektedir ve programa katılımda gönüllülük esastır. Özellikle yeni liderlerin sosyalleşmelerini sağlamak amacıyla bölge kültürü ve tarihinin öğretilmesine önem verilmektedir (Peterson, 2002).

ABD’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için okul liderliği, aile katılımı ve toplum ortaklığı, öğrenci merkezli öğrenme iklimi oluşturma, mesleki gelişme ve insan kaynağının yönetimi, öğretim liderliği, öğrenme ve öğretimi geliştirme, okul yönetimi ve günlük rutin işler ve kişilerarası ilişkiler konusunda etkililik gibi alanlarda bazı standartlar geliştirilmiştir (Şişman ve Turan, 2004).

İngiltere’de standartlara bağlı ve sistematik bir okul yönetici yetiştirme sistemi mevcuttur. İngiltere’de okul yöneticiliğine atanabilmek için 1996 yılında geliştirilen ve uygulamaya konan "Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri" dokümanında belirtilen yeterliklere sahip olmak önemli bir zorunluluk olarak gözükmektedir. Okul yöneticiliği yapmayı hedefleyen öğretmenler belirlenen sınav merkezlerinde "Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri" dokümanında belirlenen yeterliliklerden sınava tabi tutulurlar ve hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duydukları bu şekilde tespit edilmeye çalışılır. Fakat Stratejik Liderlik ve Sorumluluk (Strategic Leadership and Accountability) modülü her aday için zorunludur. Yönetici adayları Yerel Eğitim

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



Otoritesi tarafından yönetilen bölgesel eğitim merkezlerinde veya Açık Üniversitelerde (Open University) yukarıda sözü edilen modülü ve ihtiyaç duydukları diğer alanlardaki eğitimlerini alırlar. Bu eğitimin bitiminde bölgesel sınav merkezlerinde yeniden bir sınava tabi tutulurlar. Bu sınavda başarılı olan yönetici adaylarına "Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği" yeterlik belgesi verilir (Şimşek, 2003).

Hong Kong’da okul müdürlerin mesleki gelişim ve eğitim programı 1990’lı yılların sonunda dikkat çekmeye başladı. 2002 yılından önce Hong Kong’daki müdürlerin hazırlanması birçok açıdan geleneksel İngiliz felsefe ve uygulamaları tarafından şekillendirilmişti. Hükümet ilk ve ortaokuldaki müdürler için formal hizmet öncesi programını yeterli görüyordu. Daha sonraları okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine öğretmenlik eğitimi alan ve en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler müdürlük pozisyonu için yeterli oluyordu. 1999 yılının başlarında okul yönetim kurulu (SMI) ve okul tabanlı yönetim (SBM) müdürler üzerinde önemli taleplerde bulunmuştur. Bu tür talepler geleneksel yaklaşımlardan takım çalışması, sürekli gelişim ve etkililik gibi yeni kavramlara doğru bir geçişi sağlamıştır. Singapur’da ise okul müdürleri 1984’den beri Eğitim Bakanlığı ile ulusal eğitim enstitüsü tarafından ortaklaşa organize edilen bir eğitim yönetimi diploma kursuna katılma zorunluluğundadırlar. Bu program okul müdürü olmak için seçilmiş müdür yardımcılarını için 1 yıl süren tam zamanlı bir programdır. Bu programa devam eden müdür yardımcılarını tam maaşlarını alırlar. Bu programın içeriği yönetim, liderlik ve müfredat yönetimi hakkında dersler ile müdür yardımcısı olarak 4 hafta süre ile bir okulda uygulamaya katılmadan oluşmaktadır. Uygulama için seçilen okulların müdürleri hem stajyerlere akıl hocalığı yapmakta hem de eğitim sürecine tam olarak katılmaktadırlar (Korkmaz, 2005).

Kıta Avrupası sistemlerinden olan ancak daha çok Bonapartist gelenekte örgütlenmiş okul sistemlerine sahip olan Fransa’da okul müdürü seçme ve yetiştirme süreci geleneksel bir anlayışla yürütülmektedir (Şimşek, 2004). 1980’li yılların ortalarına kadar okul müdürü için adaylar öğretmenler arasından seçilmekteydi. Adaylar yetkililer tarafından bir mülakata alınmakta ve bu mülakatın sonucu o bölgenin eğitimle ilgili en üst yöneticisine adayın okul müdürlüğü için uygun bulunan adaylar listesine eklenmesi amacıyla gönderilmekteydi. Tarafsız bir seçim yapılabilmesi için de üç aşamalı bir sınav yapılırdı, yapılan sınavın bir kısmını yazılı sınav oluşturmaktaydı. İlerleyen yıllarda bu süreç daha basit bir hale getirilmiştir (Leadership-in-education, 2011a). Fransa’da ortaöğretim kademesi müdürleri ile ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdam süreçleri birbirinden oldukça farklıdır. Ortaokul ve lise müdürlerinin istihdamında ayrıntılı bir süreç izlenirken, ilköğretim müdürleri için aynısı söz konusu değildir. Bunun bir nedeni bu alandaki yönetim yapısındaki hiyerarşi nedeniyle ilköğretim müdürlerine okul yönetimi alanında daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır (Huber, 2003). Fransız okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı’ndadır ve merkezi Paris’teki "Centre Condorcet"tir (OFSTED, 1995). Centre Condorcet’in görevi ülke genelinde geçerli olan "Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar" çerçevesinde, akademi bölgelerinde verilen eğitimin bu kurallara uygunluğunun, akademi bölgeleri arasında etkili işbirliğinin ve eğitim programları arasındaki farklılığın asgari düzeyde sağlanmasıdır. Akademi bölgeleri tarafından düzenlenen eğitimin seminer konuları idari işler, bütçe okul yasası, işletme yöntemleri, iletişim becerileri ve insan ilişkileri, toplantı yönetimi, değerlendirme uygulamaları ile pedagojidir (Peck ve Rarnsay, 1998; Huber, 2003). Fransa’da okul stajı dönemine büyük önem verilmekte, staj süresince okul müdürlerinin deneyim kazanmalarına fırsat tanınmaya çalışılmakta ve staj yapılan okulun müdürüne danışılarak kendi projelerini oluşturmaları ve yönetmeleri istenmektedir. Stajyer müdürlerin staj yapacakları okulların seçiminde ilgili okul müdürünün okul yönetimi alanındaki uzmanlığına dikkat edilmektedir. Staj yapılacak okulun müdürüne ayrıca, akademi tarafından düzenlenen üç günlük bir hazırlık eğitimi verilir ve bu eğitimin ardından müdür, stajyerlere rehberlik (mentor) yapmak üzere görevlendirilir (Huber, 2003; Lafond ve Helt, 2003).

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



Almanya’da okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili eyaletin kanunlarına belirlenmekte ve eyaletin sorumluluğu kapsamında ele alınmaktadır. Almanya’da okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları da eyaletlere göre değişmektedir. Okul müdürü eğitim-öğretim personelinin de bir parçasıdır yani öğretmen olarak da hizmet vermektedir. Almanya’da okul müdürleri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra iş başına gelmektedirler (Aslan, 2009). Okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili eyaletin eğitim bakanlığının sorumluluğundadır. Adayların başvurdukları okul seviyesinde yeterli eğitimi almış olmaları gereklidir (lisansüstü eğitim gibi) ve birkaç yıllık öğretmenlik tecrübesi istenilmektedir (EURYDICE, 2010). Almanya’da okul müdürleri için yetiştirme programları, her eyaletin kendi öğretmen yetiştiren kurumu tarafından yürütülmektedir. Bu programların içerikleri, yöntemleri, süreleri, yapıları ve yükümlülükleri eyaletten eyalete farklılık gösterebilmektedir (Kesim, 2009). Mesela Bavyera eyaletinde okul türüne göre bazı okul müdürleri göreve başladıktan sonra iki haftalık bir seminer ile formal bir hazırlık eğitimi almaktadırlar (Aslan, 2009). Aşağı Saksonya Eyaleti’nde ise okul müdürünün geliştirmesi gereken niteliklere ilişkin dört alanda modüler bir eğitim programı belirlenmiştir. Program dört modülden oluşmaktadır ve aşamalı olarak bir yılda tamamlanmaktadır. Programındaki modüllerin içeriği şu şekilde belirlenmiştir (Leadership-in-education, 2011): (1) Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi; bir meslek olarak okul yöneticiliği, (2) Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları, (3) Personel yönetimi ve personel geliştirme, (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.

Okul yöneticiliği, Yirminci yüzyılın başlarında, özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde, formal bir yöneticilik eğitimine dayalı olarak kazanılan bir meslek olmaya başlamıştır. ABD’nin dışında diğer ülkelerde ise okul yöneticiliği için üniversite düzeyinde bir eğitim, nadir karşılaşılan bir durumdur. Genelde okul yöneticiliği, öğretmenlik mesleğine dayalı ve meslekte belli bir kıdem sonrasında elde edilen bir pozisyon olma özelliğini taşımaktadır. Kısacası bugün dünyanın pek çok ülkesinde okul yöneticisi olmak için öğretmen olmak yeterli görülmektedir (Karip, 2004).

ABD, İngiltere ve Fransa yönetici yetiştirme uygulamaları açısından incelendiğinde, okul yöneticilerinin genellikle öğretmenlik mesleğinden gelmeleri bir koşul olarak aranan şartlardandır. yetiştirme sistemleri içerisinde Amerika’nın en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programına sahip ülkedir. Amerika’da okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü veya doktora dereceleri bulunmaktadır. Okul yöneticilerini yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirme ve liyakat ilkelerini benimseyen İngiltere, aynı önemi yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmelerine de vermektedir. Fransa’da ilköğretim okul yöneticileri için hizmet öncesinde bir yetiştirme programı uygulanmazken, ortaöğretim okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri için belli bir yetiştirme programı uygulanmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011).

Çeşitli ülkelerdeki okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili uygulamalar incelendiğinde okul yöneticisi yetiştirmede en akılcı çözümün uygulama içerisinde eğitim olduğu görülmektedir. Uygulama boyutu gözardı edilerek verilecek eğitimin yönetici yetiştirmede etkisiz olacağı açıktır. Türkiye açısından bir değerlendirme yaptığımızda okul yöneticiliğine kabul edilecek kişilerin öğretmenlik mesleğinden gelmeleri oldukça önemli olmakla birlikte tek başına yetersizdir. Mutlaka teori ve uygulamanın birleştirilmesi için yöneticilik eğitimi gereklidir.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar

Okul yöneticileri yönetim sürecinde birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Mestry ve Grobler (2004) okul yöneticilerinin en sık yaşadıkları sorunlar arasında okulda bir öğrenme-öğretme kültürünü oluşturma, yüksek eğitim standartları geliştirme ve bunların devamlılığını

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



sağlama, ailelerle daha yoğun şekilde çalışma, çok kültürlü okul yapısıyla baş etme, değişimi ve çatışmayı yönetme, kıt kaynaklarla okulu idare etme ve topluma daha fazla hesap verebilmeyi göstermektedir.

Okul yöneticilerinin omuzlarında birçok sorumluluk taşımaları, bir dizi grup ve kişiyle etkileşim içinde olmaları, okul yönetiminin çok fazla zaman ve enerji gerektiren ve ayrıca politik bir bakış açısına da sahip olan bir alan olması okul yöneticilerinin özellikle yönetim sürecinin ilk yıllarında ciddi problemlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Gonzalez, 1997). Memduhoğlu (2007) okul yöneticilerinin, örgütsel yapı (örgütteki rol ilişkileri, işin ünitelere bölünmesi vb.), okulun işleyişi ve çevreyle ilişkiler konusunda sayısız sorun yaşadıklarını ifade etmektedir. Yazar, özellikle Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısının okul yöneticisini kısıtladığını belirtmektedir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde (Çin, Tayland, Singapur, Malta vb.) yöneticilerin gücünün kanunlar tarafından ciddi biçimde kısıtlandığını görülmektedir. Bu ülkelerde eğitim sistemi oldukça merkezidir ve bu sistem okul yöneticisinin özerkliğini ciddi biçimde kısıtlamaktadır. Bu ülkelerde merkezi sistem müfredattan, öğretmen seçimine, kullanılacak materyallere, öğretim yöntem ve tekniklerine ve okulların alacağı maddi yardıma kadar her şeyi kontrol etmektedir. Örneğin Çin’de okul yöneticisi insan kaynaklarının kullanımında dışsal otoritelere bağımlı şekilde hareket etmek durumundadır ve Birleşik Arap Emirliklerinde bir okul yöneticisi okuluyla ilgili karar alma yetkisine sahip değildir (Oplatka, 2004).

Okul yöneticisinin kendinden beklenen rolleri oynayabilmesi, sorumluluklarını başarıyla yerine getirebilmesi ve karşılaştığı sayısız sorunla baş edebilmesi için belirli yeterliliklere sahip olacak şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir (Mehduhoğlu, 2007). Kaldı ki yapılan araştırmalar okulun başarısında okul yöneticisinin etkinliğini ve rolünü yadsımamıştır (Korkmaz, 2005; Kurth, 2005). Okul yönetiminde yaşanan sorunların aşılabilmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için yöneticilerin öğretimsel ve dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilemeleri gerekmektedir.

Yönetici yetiştirme ile ilgili yapılan çalışmalara göz atıldığında, bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğu ve eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağı vurgulanmıştır. Bu tartışmalar, okul yöneticilerini yetiştiren programların yeniden gözden geçirilmesi zorunluluğunu ortaya koymuştur (Karip ve Köksal, 1999). Ülkenin genç nesillerini yetiştiren okulların ve bu okulların etkili ve verimli yönetilmesi gelecekte bilimsel, ekonomik, siyasal ve sosyal alanlarda başarıyı yakalayabilmek için oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin rolü işte bu noktada kritik öneme sahiptir. Etkili ve verimli okullar ancak etkili ve verimli bir yönetim anlayışıyla oluşturulabilir. Etkili ve verimli okullar öğretmenlerin moralinde, motivasyonunda, iş doyumunda ve doğal olarak da öğrenci başarısında artışa neden olacaktır. Garies ve Tschannen-Moran (2005) okul yöneticilerinin, sahip oldukları bilgi ve becerilerle okulun geleceğini planlamaları, yönünü belirlemeleri ve okuldaki değişim çabalarını yönlendirmelere açısından okulun etkililiği ve verimliliği açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmede yaşanan sorunlar ve okul yöneticisi yetiştirme politikalarının eksikliği

Türkiye’de eğitim ve okul yöneticisi yetiştirmede ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır. Konuyla ilgili sorunları incelediğimizde, bu sorunların temelde ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme politikalarına gereken önemin verilmemesinden, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesinden ve bu konuda güçlü ve tutarlı politikalarının geliştirilmemiş olmasından, okul yöneticisi eğitim programının yokluğu ve okul yöneticilerinin hizmet içi eğitiminin eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Turan ve Şişman (2000) Türk eğitim sisteminde, amacı ve görevi

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



okul yöneticisi yetiştirmek olan bir eğitim kurumu günümüze kadar oluşturulamadığını ifade etmektedir.

Okul yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çabaya ve kanuni düzenlemelere rağmen ülkemizde, yönetici seçme ve yetiştirme süreci bir standartta oturtulamamıştır. Hatta yapılan kimi zaman kanuni düzenlemeler yapılırken nesnel ölçütlerin göz ardı edildiği ve yönetmeliklerin gerekçesiz bir biçimde değiştirilmiş olduğu görülmektedir. Bunun en iyi kanıtı yönetici seçme yetiştirmede yapılan uygulamalardır. Örneğin, Türkiye’de 26.635 eğitim kurumu için müdür kadrosu bulunmasına karşılık, bu okullardan 13.708’inde asil müdür görev yaparken geriye kalan 12.927 kurum vekil müdürlerce yönetilmektedir. Bu bakımdan eğitim ve okul yöneticiliği için aranan şartların net bir şekilde belirlenmesive uygulanması Türk Eğitim Sistemi için önemlidir (Taş ve Önder, 2010).

Şimşek (2004) Türkiye’de yönetici yetiştirmede üç temel yönelim olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki çıraklık modelidir. Bu modele göre okul müdürlüğü için öğretmen olmak yeterlidir, yürürlükteki kanunlara göre de okul müdürlüğü ek bir eğitime gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. İkinci model ise 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören ve yukarıda sözü edilen eğitim bilimleri modelidir. Bu modele göre eğitim fakültelerinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması bölümleri açılmıştır. Bu bölümlerden mezun olanların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması gündeme getirilmiş, ancak mezunlar öğretmen olarak istihdam edilmişlerdir. Bu modeldeki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu ve yönetici olacak kişilerin yönetimle ilgili temel alanlarda akademik bilgilere sahip olması gerektiğidir. Üçüncü model tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Örneğin, herhangi bir alanda lisansüstü eğitim yapmış olmak ve yayımlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamaya başvuran adaylar arasından seçme yapmak amacıyla başvurulmaktadır (Şimşek, 2004). Milli Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticisi atamalarında kullanmaya başladığı ek ölçütler aslında bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel “Çıraklık Modelini” temelde değiştirmemektedir. Buna bağlı olarak Türkiye’de 30 yıla yakın bir dönemi kapsayan bir süreden beri eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, bilimsel bir temele oturtulamamıştır (Çelik, 2002).

Balcı (2008) ise Türkiye okul yöneticisi yetiştirme konusunda Cumhuriyet döneminden beri 4 farklı döneme tanıklık ettiğini ifade etmektedir. Bunlar, çıraklık dönemi (1970’lere kadar), eğitim bilimleri dönemi, sınav dönemi (1999) ve keyfilik dönemi olarak adlandırılabilir. Çıraklık dönemi “Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” anlayışı üzerine kurulmuştur. Eğitim Bilimleri Modeli 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi yetiştirmede etkin bir yol olarak belirtilmiş, fakat eğitim bilimleri modeli kapsamında yetiştirilen adayların istenilen görevlere getirilmedikleri, bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirildikleri görülmüştür (Balcı, 2008).

Sınav modeli incelendiğinde, ülkemizde 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 Sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, okul yöneticilerinin yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağını ve çerçevesini oluşturmuştur. Bu yönetmelik, yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel koşullar ile okul müdürü olarak atanacaklarda aranacak özel koşulları yeniden düzenlemiştir. Adı geçen yönetmelik okul müdürü olarak atanacakların değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmesini ön görmektedir. Yönetmeliğin belirlediği genel koşulları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan adaylar seçme sınavına katılırlar. Seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılırlar. Bu yönetmeliğe dayalı olarak ilk seçme sınavı yapılmış ve başarılı adaylar 1 – 26 Şubat 1999 tarihleri arasında 120 saat süreli yönetici yetiştirme

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



kursuna katılmışlardır. Kurs sonunda değerlendirme sınavı yapılmış ve başarılı adaylara Bakanlık tarafından yöneticilik sertifikaları verilmiştir (Karip ve Köksal, 1999). Bu yönetmelik ile yönetici adaylarına ilk defa "Değerlendirme Sınavı" ve "Seçme Sınavı" uygulanarak yöneticilerin daha güvenilir ve geçerli kıstaslara göre değerlendirilmesi, seçilmesi ve yükseltilmesi hedeflenmiştir (Kayıkçı, 2001). Işık (2000) yaptığı araştırmada öğretmen görüşlerine göre müdürlük hazırlık eğitimi almalarının müdürlerin etkililik, değerlendirme, örgütsel beceriler ve bunlarla ilgili politikalar gibi davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rayner ve Gunter’in (2005) yürüttüğü bir diğer çalışmada ise hazırlık sürecinden geçen müdürlerin daha etkili oldukları saptanmıştır.

İlgili yönetmelik 2004 ve 2007 yıllarında değişikliğe uğramış ve bu değişiklikler neticisinde okul müdürlüğü giriş sınavından sonra gerçekleştirilen 120 saatlik yetiştirme programı kaldırılarak daha keyfi bir modele geçilmiştir (Balcı, 2008). Yönetici olarak atanacaklara yapılan sınavın kaldırılması, yöneticilerin atanmasının Bakanlıkça ve valilerce yapılmasına karar verilmesi ve yöneticiliğe atanmada yöneticilik eğitimi almış olma yerine mesleki kıdemin ön plana çıkarılması akademisyenler ve eğitim sendikaları tarafından ciddi şekilde eleştirilmiştir (Sezgin, 2007). Tekişik (2007) ise yapılan uygulamanın siyasi bir amaç taşıdığı yönünde eleştirilerini ifade etmiştir. Şimşek (2007) yapılan bu uygulamayı bir geriye gidiş olarak değerlendirmektedir. Yürütmenin durdurulması istemiyle kornu yargıya taşınmış ve Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin bazı maddelerinin yürütmesi durdurulmuştur. Memduhoğlu (2007) genelde eğitim yöneticiliğinin ve özelde de okul yöneticiliğinin bir yeterlik ve uzmanlık alanı olarak görülmemesini ve yönetici adaylarına hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi verilmemesini eleştirmekte ve bunun okul yöneticisi seçme ve atama sisteminde rasyonel olmayan uygulamalara neden olduğunu bildirmektedir. Dahası, daha önce olumlu bir adım olarak uygulamaya konulan seçme sınavlarının son düzenlemeler ile kaldırılması, bu konuda dost, tanıdık ilişkileri ve politik eğilimler doğrultusunda keyfi uygulamaların artmasına yol açacak ve atanmış okul yöneticisinin, borçlu olduğu kişi ya da gruplara hizmete yönelerek okulun çıkarlarını geri plana koyması daha çok karşılaşılabilecek bir durum olarak gözükmektedir.

13.08.2009 tarihinde yayımlanan yönetici atama yönetmeliği 29.08.2009, 10.09.2009, 15.05.2010, 09.10.2010, 09.08.2011 ve 21.07.2012 tarihlerinde olmak üzere 6 kez değişikliğe uğramış, nihayetinde 28.02.2013 tarihinde yeni yönetmeliğin yayımı ile yürürlükten kaldırılmıştır. 28.02.2013 tarihli yönetmeliğin ömrü de 5 ay olmuş ve bu süre içerisinde neredeyse hiç uygulama alanı bulamamıştır. Bakanlıkça yönetmelikler yayımlanmakta akabinde hukuka aykırı hükümler davaya konu edilmekte, bu defa Bakanlık tarafından ya yönetmelik maddelerinde sürekli değişiklik yapılmakta ve yahut yönetmelikler tamamen yürürlükten kaldırılmaktadır. Var olan yönetmeliklerin sürekli olarak değişmesi bir tarafa her değişen yönetmeliğin bir öncekini aratması Bakanlığın uygulamalarının sürekli olarak eleştirilmesine neden olmaktadır. Balcı’nın (2008) da ifade ettiği gibi Türkiye okul yöneticisi yetiştirme konusunda günümüzde adeta keyfilik dönemini yaşamaktadır. Özellikle son yönetmelik ile sözlü sınavında getirilmesi keyfi uygulamaların artacağını işaret etmektedir.

Tarihsel süreçte okul yöneticilerinin atanmalarıyla ilgili hazırlanan yönetmeliklerin ilgili maddeleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin atanmalarında seçme sınavında başarılı olmak, yöneticilik deneyimi, sicil notu, disiplin cezası almamış olma ve kıdem özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin atanabilmeleri için katılmaları gereken zorunlu bir yetiştirme programı ya da hizmet içi kurs bulunmamaktadır. Bununla birlikte kendilerini akademik anlamda geliştirmek isteyen okul müdürlerinin yetiştirilmesi için üniversiteler (lisansüstü eğitim programları yoluyla), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE Uzmanlık Programı

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



yoluyla) ve Milli Eğitim Bakanlığı (hizmet içi eğitim çalışmaları yoluyla) gerekli desteği sağlamaya çalışmaktadır (Helvacı, 2007).

Türkiye’de son onbeş yıldır yürürlüğe giren eğitim yöneticisi seçme ve atama ile ilgili yönetmeliklerin büyük bir çoğunluğunda belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmanın ve yüksek öğrenim görmüş olmanın yöneticiliğe başvurabilmenin temel koşulu olduğu ortaya konulmuştur. Yöneticiler, seçme sınavına tabi tutulmuş ve hizmet içinde yetiştirilmeleri amaçlanmıştır. Ancak bu uygulamalar uzun soluklu olmamış ve yönetim becerileri ve yönetim süreçleri konusunda hiç eğitim almamış, adaylığı kaldırılmış bir öğretmenin hatta aday öğretmenlerin müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilmelerine devam edilmektedir. Bursalıoğlu'nun (1999) da ifade ettiği gibi, eğitim sistemimizde yöneticiliğin bir meslek haline gelmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en büyük engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin karıştırılmasıdır. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır

Görüldüğü gibi ülkemizde genel anlamda eğitim yöneticisi özel anlamda da okul yöneticisi yetiştirme konusunda sağlam politikaların geliştirilip uygulandığını söylemek güçtür. Bunun en önemli nedeni olarak Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınmasının ancak 1993 yılındaki Milli Eğitim Şurasında konuşulmaya başlanması gösterilebilir. O tarihten günümüze kadar eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde değişik uygulamalar denenmiş, çok defa ilgili yönetmelik değişikliğe uğramış fakat nihai olarak sağlam bir eğitim yöneticisi yetiştirme sistemi oluşturulamamıştır (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yöneticisi seçme sınavının içeriği

4 Ağustos 2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” günümüzde halen yürürlükte olan yönetmektir. İlgili yönetmeliğin üçüncü bölümünde yöneticilik sınavları ve değerlendirme ile ilgili maddeler yer almaktadır. İlgili maddeler şunlardır:

Yöneticilik sınavları ve değerlendirme

MADDE 8 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşur.

(2) Yazılı sınav duyurusu İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından yazılı sınav tarihinden en az bir ay önce Bakanlık internet sitesinden ilan edilir. Yazılı sınav, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne kadro ihtiyaçları dikkate alınarak merkezî sistemle yapılır. Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır.

(3) Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalarda; türü itibarıyla ayrı ayrı her ilde ilan edilen boş eğitim kurumu yöneticiliği sayısının üç katı kadar aday, yazılı sınavda başarılı olmak kaydıyla puan üstünlüğüne göre sözlü sınava çağrılır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip adaylar da sözlü sınava çağrılır.

(4) Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanının %70’i, sözlü sınav puanının %30’u ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın tamamı esas alınarak atama puanı belirlenir.

(5) Eğitim kurumu müdür yardımcılığına yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanı ile Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın toplamı esas alınarak atama puanı belirlenir.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



(6) Adayların Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu tarafından hesaplanan atama puanları il millî eğitim müdürlüğü internet sitesi üzerinden ilan ve elektronik posta yoluyla en geç 10 gün içerisinde adaylara tebliğ edilir.

Yazılı sınav konuları ve puan ağırlıkları

MADDE 9 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliği yazılı sınavı, müdür ve müdür yardımcılar için ayrı ayrı yapılır ve aşağıdaki yazılı sınav konularından hazırlanan soruların puan ağırlıkları esas alınarak düzenlenir: (a) Türkçe dil bilgisi: % 10, (b) Yönetimde insan ilişkileri ve iletişim: % 4, (c) Okul yönetimi ve geliştirme: %10, (ç) Eğitim-öğretim liderliği:%10, (d) Eğitim ve yönetimde etik: %4, (e) Türk idare sistemi: %5, (f) Protokol kuralları: %2, (g) Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %2, (ğ) Genel kültür: %8, (h) T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ile bunlara bağlı mevzuat ve görevin gerektirdiği diğer mevzuat: % 45.

Sözlü sınav konuları ve puan değerleri

MADDE 11 – (1) Sözlü sınav, Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca yapılır.

(2) Sözlü sınavda aday; (a) Mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi: %20, (b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti: %10, (c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi: %15, (ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi: %10, (d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti: % 10, (e) Davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğu: %10, (f) Yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyeti: %10, (g) Genel kültür düzeyi: %15, konularından değerlendirmeye tabi tutulur.

(3) Sözlü sınavda adaylar, ikinci fıkranın (a) ve (g) bentlerinde belirlenen konulardaki soru zarflarını kura çekmek suretiyle seçer.

(4) Her aday, sözlü sınavda komisyon üyelerinin her biri tarafından ikinci fıkradaki sınav konularının karşılığında belirtilen puan ağırlıkları esas alınarak 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Her üyenin vermiş olduğu puanlar toplamının aritmetik ortalaması alınarak sözlü sınav puanı belirlenir.

İlgili mevzuat incelendiğinde, okul yöneticisi seçiminde yapılan sınavda sorulan soruların % 50’ye yakın bir bölümünün T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ile bunlara bağlı mevzuat ve görevin gerektirdiği diğer mevzuattan geldiği görülmektedir. Kalan kısımdan gelen sorular ise Türkçe dil bilgisi: % 10, Yönetimde insan ilişkileri ve iletişim: % 4, Okul yönetimi ve geliştirme: %10, Eğitim-öğretim liderliği:%10, Eğitim ve yönetimde etik: %4, Türk idare sistemi: %5, Protokol kuralları: %2, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %2, Genel kültür: %8 şeklinde oluşturulduğu ve ağırlıklandırıldığı görülmektedir (Resmi Gazete, 2013). Okul müdürü seçme sınavında mevzuattan yaklaşık % 50 oranında soru gelmesi eleştirilebilir. Bununla birlikte bu oran eski yönetmeliklerde % 60 düzeyine yakındı. Bu anlayış, yönetici seçiminde daha çok bilgiye ve ezbere dayalı bir seçim

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



uygulandığını ve yöneticiliğin insani ve kavramsal boyutlarının geri planda tutulduğunu göstermektedir. Özellikle okulu geliştirme, okul yönetimi ve iletişim becerileri gibi alanlara sınırlı şekilde değinilmesi, okul yöneticiliğinin kuram boyutunun çok daha ön planda olduğu, diğer bir deyişle okul yöneticisi olabilmek için ilgili mevzuatı bilmenin neredeyse yeterli olduğu anlayışına vurgu yapmaktadır. Yapılan bu sınavda eğitim yöneticiliği ile ilgili gelen soruların yetersiz olduğu rahatlıkla söylenebilir. Mevcut uygulamada bu sınavın başarıyla geçilmesi durumunda aday, okul yöneticisi olma hakkını elde etmektedir. Oysa yeni bir yüzyılı yaşıyoruz ve bu yüzyılda okul yöneticisinden beklenen sadece mevcut mevzuatın bekciliğini yapmaktan çok daha fazlasıdır. Hızla değişen bir ortamda okulu başarıya götürececek bir okul yöneticisinin sadece teknik değil insani ve kavramsal boyutları ile okul yönetimini başarıyla gerçekleştirmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin hizmet içinde eğitim ihtiyacı

Mevcut uygulama gereği okul yöneticileri yöneticilik görevine başlamadan önce eğitim almadıkları gibi görev süresi içinde de eğitim yönetim eğitimi almamaktadırlar. Bu da çoğu okul yöneticisinin okul yönetiminin teknik, kavramsal ve insani boyutuna vakıf olmadan müdür olmasına neden olmaktadır. Bu şekilde okul müdür olan adayların da okul yönetiminde sıkıntı yaşaması doğaldır. Yapılan birçok çalışma okul yöneticisinin bir okul için ne denli etkili olduğuna işaret etmektedir (Cemaloğlu, 2005; Korkmaz, 2005; Şimşek, 2007). Turan ve Şişman (2004) okul için uygun bir vizyon geliştirmeyi, yüksek performans dayalı takımlar oluşturmayı, okul için gelişim planları hazırlamayı, okulu geliştirme için aile ve toplumlu etkili bir iletişim kurmayı ve işbirliği yapmayı, okulda etkili bir öğrenme ortamı oluşturmayı, insan kaynağını geliştirmeyi, okul için politika ve prosedürler belirlemeyi, öğrenci başarısını geliştirebilmek için önlemler almayı ve bunları uygulamayı okul yöneticinin günümüz şartlarında sahip olması gereken en önemli yeterlilik alanları olarak ifade etmektedirler. Hâlbuki bu konuda hizmet öncesi ve hizmet içinde hiçbir eğitim almamış bir okul yöneticisinin ne kadar başarılı olacağı tartışma konusudur. Ayrıca okul yöneticilerinin uygulamaya dönük eğitim almalarının gerekliliğini ortaya koyan başka çalışmalar da mevcuttur (Karip ve Köksal, 1999). Oysa okul yöneticileri hizmet içinde hiçbir uygulamaya tabi tutulmamakta, sadece öğretmenlikten gelen sınırlı deneyimle görevlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Sonuç ve Öneriler

Eğitim yönetimi alanında meydana gelen değişimler, eğitim liderleri olan okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında birçok değişikliği beraberinde getirmiştir. 21. yüzyılda eğitsel liderler olarak okul yöneticilerinin bütün öğrencilerinin başarılarının artırılması için paylaşılmış bir vizyon ve misyon geliştirmeleri, örgütsel etkililiği ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeleri, hedeflere ulaşmak için plan oluşturmaları ve uygulamaları, sürdürülebilir gelişmeyi sağlamaları, kapsamlı bir eğitim-öğretim programı oluşturmaları, öğrenci ilerlemesini izlemek için değerlendirme süreçlerini geliştirmeleri, personelin gelişimlerini ve liderlik kapasitelerini güçlendirmeleri, öğrenme ve öğretme süreçlerini desteklemek için uygun teknolojilerin kullanımını desteklemeleri, öğretmenlerin ve örgütsel zamanın kaliteli bir öğretim ve öğrenci öğrenmesinin desteklenmesi amacı ile yönetilmesini sağlamaları, toplumun sosyal, kültürel ve entelektüel kaynaklarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve kullanımını sağlamaları, aileler ve okul içinde bulunduğu toplumla pozitif ilişkiler geliştirmeleri, her öğrencinin akademik ve sosyal başarısı için hesap verilebilirliğin sağlanacağı bir sistem geliştirmeleri, öğrenci öğrenmesini etkileyen yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki çalışmaları desteklemeleri ve yeni gelişen liderlik stratejilerini öğrenmeleri gerekmektedir (ISLLC, 2008). Ayrıca Pitner (1988)'e göre de yöneticilerin açık ve net görev tanımları henüz yapılamamıştır ve yönetici yetiştirme programlarında klinik deneyim eksikliği söz konusudur (Şimşek, 2002). Okul yöneticilerinin anılan bu niteliklere sahip olmalarının

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



onların yönetim kuramları, örgütsel gelişim kuramları, liderlik, iletişim, zaman yönetimi, ölçme-değerlendirme gibi birçok alanda eğitim almalarının ve göreve başlamadan önce aldıkları bu eğitimlerin stajını yapmalarının gerekliliğini gösteren önemli ipuçları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarılı okullar üzerinde yapılan çalışmalarda okulun etkililiğinde okul yöneticilerinin önemli bir belirleyici olduğu saptanmış ve bu nedenle okul geliştirme çalışmalarında daha çok okul liderliği konularına ağırlık verilmiştir (Balci, 2000). Günümüzde okul yöneticisi yalnızca kurumun yöneticisi olarak değil, yönettiği kurumda lider olarak görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Okul yönetimine uygun adayların seçilmesinin eğitim ve öğretimle ilgili etkinliklerin yanı sıra kurumsal gelişimin devam etmesi açısından da önemi büyüktür. Eğitim kurumlarında liderlik görevini uygun bir şekilde yerine getirebilecek adayların seçilmesi hem kurumsal hem de ulusal anlamda eğitime ilişkin belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır (Süngü, 2012).

16-17 Mayıs 2002 tarihleri arasında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi’nde “21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” sempozyumu düzenlenmiş ihtiyaç duyulan eğitim yöneticisi profili belirlenmeye çalışılmıştır. Açıkalın (2002) sempozyuma ilişkin değerlendirmesinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusundaki model arayışlarının üzerinde en çok durulan konu olduğunu ve Amerikan çıkışlı modellerin yoğun bir şekilde tartışıldığını ifade etmektedir. Açıkalın’a (2002) göre zihin ve beden gelişimi yönünden kısıtlayıcı, bozucu ortamlarda kalmamış ya da çok az kalmış, özgünlüğü bozulmamış, düşünme hızı yavaşlatılmamış, cesareti kırılmamış, insana olan güveni ve sevgisi sarsılmamış bireylerin yönetici yetiştirme sistemine girişini kolaylaştıracak bir modelin tasarlanması gerekmektedir.

Türk eğitim sisteminde “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı ile “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” düşüncesi hâkimdir. Yönetici atamaya ilişkin yasal metinlerde, atamalarda “liyakat (yeterlik) esastır” ibaresi bulunmasına karşın; temelde öğretmenlikteki başarı ve kıdem, yönetici atamalarında ölçüt olarak benimsenmiştir. Yöneticilik kadrolarına atamada gerekli yeterliklerin aranmaması, kaygı verici bir çelişkidir. Çünkü sadece deneyim ve kıdem yeterli bir yöneticiyi ortaya çıkarmaz. Belli bir hizmeti yürütenlerin kıdem ve deneyimi, ancak yaptıkları işe ve mesleklerine katkı sağlar. Yöneticilik yeterliklerinin kazanılması ise öncelikle yeterliklerin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde, lisans ve lisansüstü düzeyde ya da zorunlu durumlarda hizmetiçi eğitim programları ile yönetici adaylarına kazandırılması ile sağlanabilir (Aydın, 1997).

Türkiye’de eğitim yönetimi eğitimi lisansüstü düzeyde çok sayıda üniversite tarafından gerçekleştirilmektedir (Kaya, 1999; Şişman ve Turan, 2004). Ancak eğitim ve okul yöneticilerinin atanmasında, çok sayıda koşul aranmasına rağmen, yönetim konusunda eğitim görmek gibi bir koşul yer almamaktadır. Sadece puanların eşit olması durumunda “lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olma” atama önceliği olarak ele alınmaktadır. Ancak lisansüstü eğitimin, “eğitim yönetimi” konusunda olma koşulu aranmamaktadır. Oysa okul yöneticiliğinin mesleklediği ülkelerde birtakım yeterlikler ve standartlar belirlenmektedir (Turan ve Şişman, 2000; Çınkır, 2002; Dönmez, 2002; Şimşek, 2004). Şeren (2000) uzun vadede eğitim yöneticisi olarak görev yapmak isteyenler için lisanüstü eğitim yapma zorunluluğunun getirilebileceğini belirtmektedir.

Araştırma sonucunda getirilebilecek önerileri şu şekilde özetlemek mümkündür: Okul yöneticilerinin görev tanımları açık bir şekilde yapılmalıdır. Ülkenin gereksinim duyduğu okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yetiştirilmesini sağlayacak politikalar geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Okul yöneticiliği için Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programları açılmalıdır. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve sonrası dönemde yöneticilik, liderlik, iletişim gibi alanlarda eğitim almaları sağlanmalıdır. Okul

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



yöneticiliği seçimi ve atama sürecinde tutarlı ve objektif politikalar izlenmeli, üzerinde fikir birliğine varılan bir yönetici seçme ve atama yönetmeliği hazırlanmalı, keyfi uygulamalardan vazgeçilerek keyfilik dönemi sonlandırılmalıdır. Yazılı ve sözlü değerlendirme sınavlarının objektifliği sağlanmalı, bu sınavlar bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmelidir. Okul yöneticiliği için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitimi almış olma şartı aranmalı ve sonrasında lider yönetici yetiştirme programları açılarak en az 1 yıllık ve 30 kredilik yöneticilik eğitiminden sonra buralardan başarı ile mezun olanlar okul yöneticiliği kadrolarına atanmalıdır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (2002). Dahabir: Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(30), 149-151.
- ANDERSON, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct and evaluate leaders for America's schools*. Eric Clearing House on Educational Management. College of Education. University of Oregon.
- ARSLAN, M. M. ve ERASLAN, L. (2003). Yeni eğitim paradigması ve Türk eğitim sisteminde dönüşüm gerekliliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- ASLAN, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- AYDIN, A. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde yetki devri sorunu. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.
- AYTAÇ, T. (1999). Öğrenen örgüt. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 141, 75-78.
- AYTAÇ, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. *İçinde, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.
- BALAY, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- BALCI, A. (1999). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitimde yansımalar: V*, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi (Ulusal Sempozyum [25- 27 Kasım 1999]), Ankara: Tekişik Yayıncılık Web Ofset Tesisleri.
- BALCI, A. (2000). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. (Üçüncü baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BALYER, A. ve GÜNDÜZ, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- BASARAN, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- BURSALIOĞLU, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (11.Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- CEMALOĞLU, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



- CAMPOS, R. L, GOMEZ, R. R., & SHEN, J. (2005). Secondary principals’ educational attainment, experience, and professional development in the USA. *Int. J. Leadership in Education*. 8(4), 309-319.
- ÇELİK, V. (1996). Eğitimsel reform için yeni bir okul kültürü, Eğitimimize Bakışlar. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 47.
- ÇELİK, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Edt: C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. ss. 3–12.
- ÇINKIR, Ş. (2002). İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar programı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildirileri*. (Edt: C. Elma ve Ş. Çınkır). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. ss. 293–304.
- DÖNMEZ, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27–45.
- DAWSON, G. (1997). Issues and directions in preparing school leaders: Lessons from a worldwide web. New South Wales: The Australian College of Education (Monograph No.30).
- DRUCKER, P. (1993). *Kapitalist ötesi toplum*. (Çev: Belkıs Çorakçı). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- DODSON, R. B. (2006). *The effectiveness of principal training and formal principal mentoring programs*. Unpublished Doctoral Dissertation, East Tennessee State University, USA.
- DÜREN, A. Z. (2002). *2000’li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- EURYDICE (2010). Organization of EducationSystem in Germany. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/DE_EN.pdf adresinden 21.09.2013 tarihinde alınmıştır.
- GONZALEZ, D. (1997). *Problems faced by beginning principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida International University Department of Education Administration, Florida, USA.
- GOPİNATHAN, S. (2006). Challenging the paradigm: notes on developing an indigenized teacher education curriculum. *Improving Schools*, 9(3), 261-272.
- GURR, D., & DRYSDALE, L. (2007). Models of successful principal leadership: Victorian Case Studies. C. Day and K. Leithwood (eds.), *Successful Principal Leadership in Times of Change*, 39-57.
- HELVACI, A. (2007). Türk eğitim sistemi ve sorunları. İçinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Editör: Kadir Keskinlik). Ankara: Pegem.
- HUBER, S. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im Internationalen Vergleich*. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.
- ISLLC, (2008). *Educational leadership policy standards*. The Council of Chief State School Officers.
- IŞIK, H. (2000). *From policy into practice: The effects of principal preparation programs on principal behaviour*. UCEA, 1-16.
- IŞIK, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



- JOHNSON, C., & KRITSONIS, W. A. (2007). New strategies for educational leaders to implement postmodern thinking in public education in the united states of America: Creating a national change strategy. [Electronic Version]. *The Lamar University Electronic Journal of Student Research*.
- JAMALI, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *Journal of Management Development*, 24(2), 104-115.
- KARİP, E. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu (25-27 Ocak), Antalya.
- KARİP, E. ve KÖKSAL, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- KAYA, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. (7.Baskı.). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- KAYIKÇI, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.
- KESİM, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- KORKMAZ, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar, çözümler ve öneriler. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- KURTH, D. H. (2005). *AB 75 Principal training: elementary principals' perceptions on its utility, their growth in professional knowledge and recommendations for improvement*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of La Verne, California, USA.
- LAFOND, A., & HELT, J. P. (2003) The appointment and training of headteachers in France. In Watson (Ed.) *Selecting and developing heads of schools: Twenty-three European perspectives*. Sheffield, England: Sheffield University School of Education.
- LEADERSHIP-IN-EDUCATION. (2011). *Country Background Report Germany*. <http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_DE.pdf> adresinden 11.11.2012 tarihinde alınmıştır.
- LEADERSHIP-IN-EDUCATION. (2011a). *Country Background Report France*. <http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_FR.pdf> adresinden 13.11.2011 tarihinde alınmıştır.
- LEU, E. (2005). The role of teachers, schools and communities in quality education: A review of the literature. AED Global Education Center, Academy For Educational Development.
- LINGENFELTER, B. (2001). *Building menegers: the mentor influence of candidates in a training program for principals*. Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University School of Education, USA.
- MAGNO, C. (2009). Reimagining the school leadership paradigm in a postsocialist context. *European Education*, 41(3), 23-41.
- MEB (2001). *2002 yılı başında Milli Eğitim*. T. C. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı. Ankara: 4. Akşam Sanat Okulu.
- MEB (1962). *VII. Millî Eğitim Şûrası Kararları* (7-15 Şubat 1962) <ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021707_7_sura.pdf> adresinden 15.11.2013 tarihinde alınmıştır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



- MEB (1992). *Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun* (13/12/1983 tarihli ve 179 sayılı, 8/6/1984 tarihli ve 208 sayılı, 23/10/1989 tarihli ve 385 sayılı, 9/4/1990 tarihli ve 419 sayılı, 28/8/1991 tarihli ve 454 sayılı kanun hükmünde kararnamelerin değiştirilerek kabulü hakkında kanun) Kanun Numarası: 3797 Kabul Tarihi: 30.4.1992 < <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1993). XIV. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (27-29 Eylül 1993). <ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021433_14_sura.pdf> adresinden 15.11.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1996). XV. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (13-17 Mayıs 1996). <ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021410_15_sura.pdf> adresinden 15.11.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1999). XVI. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (13-17 Kasım 1999). <ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021346_16_sura.pdf> adresinden 15.11.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2006). XVII. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (13-17 Kasım 2006). <ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021327_17_sura.pdf> adresinden 15.11.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2010). XVIII. *Millî Eğitim Şûrası Kararları* (01-05 Kasım 2010). <www.meb.gov.tr/.../ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf> adresinden 15.11.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 176. ss: 86-96.
- MESTRY, R., & GROBLER, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach. *ISEA*, Volume 32, Number 3, 2-19.
- OFSTED (1995). *Partnership: Schools and higher education in partnership in secondary initial teacher training*. London: HMSO.
- OPLATKA, I. (2004). The principalship in developing countries: context, characteristics and reality. *Comparative Education*, 40(3), 427-448.
- ÖZDEMİR, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZDEMİR, S., YALIN, H. İ. ve SEZGIN, F. (2004). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. (Yenilenmiş 5.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZDEN, Y. (2002). Eğitimde yeni sistem arayışları. İçinde: Y. Özden (Ed.), *Öğretmenlik mesleğine giriş* (ss. 269-295). Ankara: Pegem.
- PECK, T. B., & RAMSEY, H. A. (1998). *Managing schools: The european experience*. Nova Publications: New York.
- PETERSON, K. (2002). The professional development of principals: innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213-232.
- RAYNER, S., & GUNTER, H. (2005). Rethinking leadership: Perspectives on remodelling practice. *Educational Review*, 57(2), 151-162.
- RESMÎ GAZETE (1998). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*. 23.09.1998 Tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



- <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (1999). *Millî Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği*. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete. <<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/y%C3%B6natdeg.html>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2004a). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğin yürürlükten kaldırılmasına dair yönetmelik*. 10.01.2004 tarih ve 25342 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040110.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040110.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2004b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2004s). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 02.12.2004 tarih ve 25658 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/12/20041202.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/12/20041202.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği*. 24 Nisan 2008 Tarihli ve 26856 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2009a). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*. 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



- RESMÎ GAZETE (2009b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 29 Ağustos 2009 Tarihli ve 27334 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090829.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090829.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2009c). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 10 Eylül 2009 Tarihli ve 27345 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090910.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/09/20090910.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2010a). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 15 Mayıs 2010 Tarihli ve 27582 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/05/20100515.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/05/20100515.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2010b). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 9 Ekim 2010 Tarihli ve 27724 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/10/20101009.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/10/20101009.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2011). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 9 Ağustos 2011 Tarihli ve 28020 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2012). *Millî Eğitim Bakanlığı öğretmenlerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 21 Temmuz 2012 Tarihli ve 28360 Sayılı Resmî Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120721.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/07/20120721.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.
- RESMÎ GAZETE (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumu yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*. 4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete. <<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804.htm>> adresinden 11.10.2013 tarihinde alınmıştır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



- SERGİOVANNİ, T. (1996). *Leadership for the school house*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SEZGİN, F. (2007). Okul ve özellikleri. İçinde, S.Özdemir (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SİĞRİ, U. (2010). The paradigm shift in educational management: an evolution of distributed learning as future approach. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* 9(2), 205-211.
- ŞAHİN, İ. (2004). Postmoden çağ ve hümanist eğitim. İçinde, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- ŞEREN, M. (2002). Okul yöneticisi yetiştirme programının düşündürdükleri. *Toplumsal Düşünce Dergisi*, 1(1), 22-25.
- ŞİMŞEK, H. (1999). *Yüzyılın eşiğinde paradigmlar savaşı ve kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, H. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. İçinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 307-312.
- ŞİMŞEK, H. (2003). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çıkarsamalar. Eğitimde Yansımalar. İçinde, *VII. "Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme" Ulusal Sempozyumu*. 21-23 Mayıs Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları: 8.
- ŞİMŞEK, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307). <http://www.hasansimsek.net> adresinden 14.09.2013 tarihinde alınmıştır.
- ŞİMŞEK, H. (2007). Okul yöneticilerine atama yönetmelik değişikliği. Bir adım ileri, bir adım geri! *Çağdaş Eğitim*, 32(342), 4-7.
- ŞİRİN, H. (2007). Okul ve özellikleri. İçinde, S. Özdemir (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞİŞMAN, M. ve TURAN, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin bazı başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- TAŞ, A. ve ÖNDER, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- TEKİŞİK, H. H. (1993). Eğitimde yöneticilik sorunu ve Millî Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim*, 18 (192), 1-5.
- TEKİŞİK, H. H. (2007). Milli Eğitim Bakanı Sayın Doç. Dr. Hüseyin Çelik'e açık mektup: Sayın Doç. Dr. Hüseyin Çelik milli eğitimie zarar veriyorsunuz!. *Çağdaş Eğitim*, 32(342), 1-3.
- TURAN, S. ve ŞİŞMAN, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- VİSSCHER, A., BOSKER, R., & BRANDERHORST, M., (2007). Training school managers works! In, IFIP International Federation for Information Processing, Volume 230, Knowledge Management for Educational Innovation, eds. Tatnall, A., Okamoto, T., Visscher, A., (Boston: Springer), 89-97.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014



WESTON, M. E., & BROOKS, D. M. (2008). Critical constructs as indicators of a shifting paradigm in education: a case study of four technology-rich schools. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, 2, 281-291.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 9/2 Winter 2014

