



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME
YÖNETMELİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Emine AYDIN BAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2016



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME
YÖNETMELİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Emine AYDIN BAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

Eskişehir, 2016

ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Emine AYDIN BAŞ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri” başlıklı bu çalışma, 25/04/2016 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*’nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

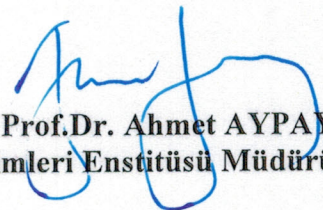
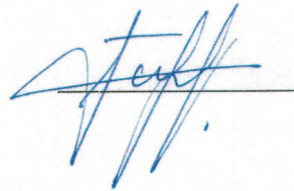
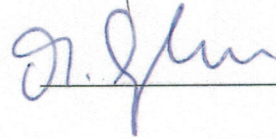
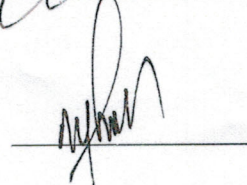
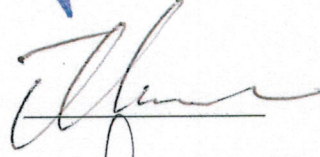
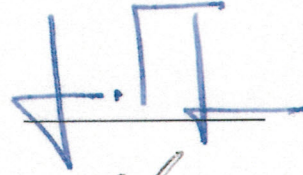
Jüri Başkanı : Prof. Dr. Selahattin TURAN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK

Üye: Prof. Dr. Ayhan AYDIN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Müyesser CEYLAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ



Prof. Dr. Ahmet AYPAY
EĞitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Teşekkür

Tez çalışması boyunca değerli yardım ve yönlendirmeleri ile çalışma prensiplerindeki özen ve yol göstericiliğinden dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. İlknur ŞENTÜRK'e sonsuz teşekkür ediyorum. Yüksek lisans sürecinde eğitim yönetimine dair öğretilerinden yararlandığım değerli hocalarım, Prof. Dr. Selahattin TURAN, Prof. Dr. Ayhan AYDIN, Prof. Dr. Cemil YÜCEL, Prof. Dr. Ahmet AYPAY, Doç. Dr. Engin KARADAĞ ve Yrd. Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca sonsuz sabır ve anlayışlarıyla çalışmalarımdeki başarıma büyük katkısı olan aileme, çalışmamın her aşamasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili kardeşime ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri

Özet

Giriş: Türkiye’de dünden bugüne kadar birçok farklı yönetici atama modeli uygulanmış olsa da profesyonel olarak yönetici yetiştirmeye dair özgün ve millî bir politika saptanmamıştır. “10/06/2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili sorunu daha da tartışılır duruma getirmiştir.

Amaç: Bu çalışmanın amacı, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 10/06/2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile ilgili görüşlerini saptamak ve uygulamada yaşanan sorunların tekrarlanmaması için yeni bir atama modeli üzerinde önerilerini almaktır.

Yöntem: Alanyazın çalışması için tarama yöntemi, 10/06/2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile yönetici görüşlerinin alınması için de yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Bulgular betimsel analiz yöntemiyle yorumlanmıştır.

Bulgular: Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu yönetmeliğe birçok nedenden dolayı karşı olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilikte kademeli ilerlemenin olmayışı, yöneticiliğin görevlendirme olarak yapılması, yeterli hizmetiçi eğitim ve kendini yetiştirme koşulunun sağlanmamış olması, yöneticilere verilen ağır sorumlulukların yanında yetkilerinin oldukça sınırlı olması, görev tanımlarının net olmaması yasada eleştirilen yanlar olurken yöneticilere yardımcılarını seçebiliyor olma hakkının verilmiş olması olumlu değerlendirilen tek maddedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler: Araştırma sonucunda yönetici görüşlerinden hareketle yönetmeliğin büyük ölçüde siyasi bir uygulama olarak nitelendirildiği, okul yöneticisinin açık bir görev tanımının yapılamadığı, atamaların öğretim liderleri olabilecek kişilerin seçilmesi beklentisini karşılamadığı, güçlü bir yönetici yetiştirme ve atama politikasına ihtiyaç olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici görevlendirme, okul müdürlüğü, eğitim politikaları.

The Selection and Appointment of Principals in Turkish Public Schools

Abstract

Introduction: In Turkey, there is a series of a selection and appointment model implemented until now, there is no finding for the policy to educate principles professionally.

Aim: The aim of this study was to find the opinions' of the principals, taking part in this research, about *the Regulation For The Assignment Of Principals In Education Institution Associated With The Ministry Of Education released on 10/06/2014* and to take the proposals for new selection and appointment model to not encounter the same problems confronted before in selection and appointment of principals.

Method: For this literature review surveying method and to take the opinions' of principals about *The Regulation For The Selection And Appointment Of Principals Associated With The Ministry Of Education Released On 10/06/2014* semi structured surveying method were used. The results interpreted by using descriptive analysis method.

Findings: As a result of this investigation, all the principals taking part in this survey stated their opposition to current regulation due to the many reasons. Being no opportunity to advance by echelon, performing profession as formally commissioned, inadequate inservice training and self education condition and assigning heavy duties while having restricted authority and unclear work descriptions are the criticized items of the regulation whereas the given right of choosing vice is the only positive item approved in the regulation.

Conclusion, Discussion and Recommendations: As a results of this investigation, on the basis of principals' opinions, this regulation is described as a politic implementation in a great extent, the principals have no clear work descriptions, the assignments are inadequate to fulfill for the selection and appointment of principles. It is determined that a powerful policy for educating and assigning principles are needed.

Key Words: Principal selection, principal appointment, principal ship, education policy.

İçindekiler

Teşekkür	i
Özet	ii
Abstract.....	iii
İçindekiler	iiiv
Tablolar Listesi	vii
Şekiller Listesi.....	ix
Bölüm I Giriş	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Problem Cümlesi.....	4
1.4. Alt Problemler	5
1.5. Araştırmanın Önemi.....	5
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.7.Araştırmanın Sayıltıları.....	6
Bölüm II İlgili Alanyazın.....	7
2.1.Yöneticilik Kavramı Üzerine Genel Bir Değerlendirme	7
2.1.1.Etkili Okul ve Öğretimsel Liderlik.....	12
2.1.2. Yöneticilikte Güç Yetki ve Sorumluluk Kavramları.....	14
2.1.3. Türkiye' de Okul Yöneticisi Yetiştirmeye Dair Görüşler	20
2.1.4. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	22
2.1.5. Eğitim Yöneticiliğiyle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Olan Çalışmalar	25
2.1.6. Eğitim Yöneticiliğiyle İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Çalışmalar	36
2.2. Yönetici Atamaya İlişkin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi.....	42
2.3. 10 Haziran 2014 Tarih Ve 29026 Sayılı Yönetmelik	47
2.4. Avrupa Ülkelerinde Okul Yöneticisi Yetiştirme Standartları	51
2.4.1. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Farklı Teknikler	52
2.4.2. Türkiye ve Bazı Dünya Ülkelerinde Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesine Yönelik Belirlenmiş Ölçütler	53
2.4.3. A.B.D ve Avrupa Ülkelerinde Yönetici Yetiştirme Programları	54

2.4.3.1. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi	54
2.4.3.2. Eğitim Yöneticiliği Programlarında İçerik	56
2.4.3.3. A.B.D’ de Yönetici Yetiştirme Uygulamaları Hizmet Öncesi Eğitim	57
2.4.4. Almanya’da Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi	59
2.4.5. Fransa’da Okul Yöneticilerinin Seçilmesi	61
2.4.5.1. Anaokulları Ve İlkokullarda Yönetici Olmak	61
2.4.5.2. Ortaokul ve Liselerde Yönetici Olmak	63
Bölüm III Yöntem	67
3.1. Araştırmanın Modeli	67
3.2 Çalışma Grubu	67
3.3. Verilerin Toplanması	69
3.4. Verilerin Çözümlemesi	70
Bölüm IV Bulgular	73
4.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular	73
4.1.1. Yöneticilerin 10/06/2014 Tarihli Yönetmelikle İlgili Görüşleri	73
4.1.1.1. Yöneticilerin Yönetmeliğe Göre Yönetim basamaklarının Atlanması Konusundaki Görüşleri	77
4.1.1.2. Okul Yöneticilerinin Yardımcılarını Seçebiliyor Olmasına Yönelik Görüşleri	79
4.1.2. Yöneticilerin, Yöneticilik/ Okul Müdürlüğü Tanımına İlişkin Görüşleri	82
4.1.3. Okul Yöneticilerinin Yönetici Kavramına Yönelik Tanımlamaları	85
4.1.4. Yöneticilerin Farklı Ülkelerdeki Okul Yöneticisi Atama Uygulamaları ve Stratejileri Konusundaki Görüşleri	88
4.1.5. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevine Getirilme Usüllerine İlişkin Görüşleri	91
4.1.5.1. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görevine Getirilmelerinde İzlenen Yola Ait Görüşleri	92
4.1.5.1.1. Teklif Usulüyle Yönetici Olanların Görüşleri	92
4.1.5.1.2. Sınavla Yönetici Olan Okul Yöneticilerinin Görüşleri	94
4.1.6. Yöneticilerin Yöneticiliğin Asli Görev/Görevlendirme Olarak Yapılabilmesine Yönelik Görüşleri	96
4.1.6.1. Yöneticilerin Yöneticiliğin Asli Görev/Görevlendirme Olarak Yapılabilmesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular	96

4.1.6.2. Okul Yöneticilerin, Yöneticilerin Derse Girmelerine İlişkin Görüşleri..	97
4.1.7. Okul Yöneticiliğinde Öğretmenlik Deneyiminin Esas Alınmasına Yönelik Yönetici Görüşleri.....	100
4.1.8.Okul Yöneticilerinin Yetki Ve Sorumluluk Dengelerine Yönelik Görüşleri	103
4.1.9.Okul Yöneticilerinin Eğitim-Öğretim Yönetmeliklerine Yönelik Genel Değerlendirmeleri	106
4.1.10.Okul Yöneticilerinin, Yönetici Atamada Yeni Model/Uygulama Önerilerine İlişkin Görüşleri	110
4.1.11. Bir Yöneticide Aranması Gereken Ölçütlere Ait Bulgular	117
Bölüm V Sonuç ve Öneriler.....	120
5.1. Tartışma.....	120
5.2. Sonuç.....	123
5.3.Öneriler.....	132
5.3.1.Araştırmacılar İçin Öneriler	132
5.3.2.Araştırma Sonuçlarına Dayalı Olarak Uygulayıcılar İçin Öneriler	132
Kaynakça	135
Ekler	146
EK-1. Görüşme Soruları.....	146
EK-2. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik.....	147
EK-3. Görev Süresi Uzatılacak Müdürleri Değerlendirme Formu.....	165
EK-4. Eğitim Kurumlarına İlk Defa ve Yeniden Görevlendirilecek Okul Müdürlerini Değerlendirme Formu.....	167
Ek-5. Sözlü Sınavları Değerlendirme Formu.....	168

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Yönetici Atama Yönetmelikleri.....	46
2	Türkiye ve Dünya’da okul yöneticilerinin seçilme ölçütleri.....	54
3	Yöneticilerin 10/06/2014 tarihli yönetmelikle ilgili görüşleri.....	73
4	Yöneticilerin yönetim basamaklarının atlanması konusundaki görüşleri.....	77
5	Yöneticilerin yönetmeliğe göre yardımcılarını seçebiliyor olması konusundaki görüşleri.....	79
6	Yöneticilerin, yönetmelikteki yönetici tanımına yönelik görüşleri.....	82
7	Okul yöneticilerinin yönetici kavramına yönelik tanımlamaları.....	85
8	Okul yöneticilerinin farklı ülkelerde okul yöneticisi atanmasına ilişkin görüşleri.....	88
9	Yöneticilerin farklı ülkelerdeki yönetici yetiştirme uygulamalarından çıkarımları.....	89
10	Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine getirilme usülleri.....	91
11	Teklif usulüyle yönetici olan okul yöneticilerinin görüşleri.....	92
12	Sınavla yönetici olan okul yöneticilerinin görüşleri.....	94
13	Yöneticilerin yöneticiliğin asli görev/görevlendirme olarak yapılabilmesine ilişkin görüşleri.....	96
14	Okul yöneticilerinin, derse girmeleri konusundaki görüşleri.....	98
15	Yöneticilerin öğretmenlik deneyimi/mesleki tecrübe ve yöneticilik arasındaki ilişki konusundaki görüşleri.....	100
16	Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk dengelerine ilişkin görüşleri...	104

Tablolar Listesi (Devam)

17	Okul yöneticilerinin eğitim öğretim yönetmeliklerine yönelik genel değerlendirmeleri.....	106
18	Okul yöneticilerinin, yönetici atamada yeni model/uygulama önerileri.....	110
19	Bir yöneticide aranması gereken ölçütler.....	116

Şekiller Listesi

Şekil 1. Yöneticilere göre yönetici atama yöntemine ilişkin önerileri.....	131
--	-----

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada ele alınan problem açıklanmış, araştırmanın amacı, problem cümlesi, alt amaçları ve önemi ifade edilerek, sınırlılıklar belirlenmiştir.

1.1. Problem Durumu

Dünyada birçok farklı okul yöneticisi yetiştirme programı varken Türkiye’de bu alan oldukça sınırlıdır. Ayrıca mevcut programlar da teorik olarak varolmakla birlikte uygulamada bunlardan faydalanılmamaktadır. Üniversitelerde eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarından mezun olanların uygulamalarla desteklenerek yetiştirilebilmesi olasıyken Türkiye’de bugüne kadar uygulanmış yönetici atama yöntem ve yönetmelikleriyle sürekli bir değişkenlik yaşanmıştır. 10/06/ 2014 tarihli yönetici görevlendirme yönetmeliği ise süreci daha tartışmalı bir duruma getirmiştir.

TÜİK 2014-2015 verilerine göre Türkiye’de yaklaşık olarak 45.000 okulun olduğu bilinmektedir. Her okulda bir yönetici ve bir yönetici yardımcısı olduğu varsayılırsa yaklaşık 100.000 kişinin eğitimi ve atanması/görevlendirilmesi gibi ciddi bir süreçten söz edildiği anlaşılmaktadır.

Dünyada her alanda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de nitelikli yöneticilerin bulunması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Teknolojik, toplumsal ve politik yapılarda meydana gelen yenilikler ülkelerin eğitim sistemlerinde zorunlu değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliklere sistemi uyarlayacak olanlar ise okul yöneticileridir. 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 örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracaktır (Sezgin, 2007).

Son yıllarda okul yöneticilerinden beklenen görev tanımı içinde öğretim liderliği sıkça dile getirilmektedir. Şişman'a (2000) göre, yöneticisinin liderlik davranışları ve uygulamalarını sergilediği okul, etkili okuldur. Etkili okulun lider yöneticisi, öncelikli olarak öğrenme-öğretme süreçlerinin etkililiğini temele alır.

Balcı (1988) çalışmasında eğitim sisteminin çevresindeki sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle sürekli ilişki ve etkileşim içinde olduğunu vurgulamış, sistemdeki değişmelerin bu bileşenler üzerinde zaman zaman sorunlar yaratacağını bu sorunlara çözüm getirecek olanın ise okul yöneticisi olduğunu ifade etmiştir. Balcı eğitim yöneticilerinin yönetim görevleri için yetiştirilmelerine gerekçe teşkil edecek bazı gelişmeleri; dünyadaki ideolojik değişmeler, nüfus hareketlilikleri, şehirleşme, teknolojik büyüme gibi değişkenlerin yol açtığı büyük eğitim sorunları olarak ifade etmiş, bu nedenlere bağlı olarak yeni amaçlar belirlemenin önemini aktarmıştır. Bu etkenleri göz önünde bulundurduğunda Balcı bu vasıta ile eğitimin nitelik ve nicelik olgularının dengede kalmasını zorunlu kabul etmekte bunun sağlayıcısı olarak da okul müdürünü görmektedir. Çünkü eğitim yöneticilerinin eğitim politikalarının uygulanmasında, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde kritik rol ve sorumlulukları vardır ve okulların kaliteye ulaşmak için eğitim liderlerini seçmesi ve eğitmesi gerektiğini belirtmiştir.

Korkmaz (2005) çalışmasında okul yöneticilerinin içinde bulunduğu rol davranışlarının, görevlerinin ve yöneticilerden beklentilerin her dönem nicelik ve nitelik olarak farklılaştığını, okulları başarılı bir biçimde yönetecek eğitsel liderlere ihtiyaç olduğunu, bundan dolayı etkili okul liderlerinin yetiştirilmesinin önündeki engelleri belirlemiştir.

Aksoyalp (2010:140) 21. yüzyılda lider olarak okul yöneticilerinin yeni görev ve niteliklerine ilişkin öne çıkan yeni anlayışların ortaya konulması ve buradan hareketle bu niteliklerden öğretim liderliği ve kapsamının belirlenmesini amaçlamış, 21. yüzyılda okul yöneticisinin anahtar rolünün, yüksek ve nitelikli öğrenci başarısı için, öncelikli olarak öğrenme-öğretme süreçlerinin etkililiğini temele alması, değişim odaklı liderlik davranışlarını sergilemesi, hem öğrenen hem de öğreten olması, öğretimsel liderlik yapması gerektiği ve eğitim sistemlerindeki değişikliklerle, okul yöneticisi yetiştirme programlarının da yenilenmesini gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999: 43). Hemen hemen yapılan

araştırmalar ve çalışmalar bu pozisyonun profesyonel bir meslek alanı haline getirilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

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 üzerinde uzlaşılan bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir (Balcı, 1999). Gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalara bakıldığında, okul yöneticilerinin bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılan ve kabul gören ğretim liderliği davranışlarına göre değerlendirildiği; bu yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla düzenlenen etkinliklerde eğitim programı ve ğretim yönetimi konularına giderek daha fazla yer verildiği görülmektedir (Gümüşeli,1996).

Dünyada rekabet artık sadece imalat veya pazarlamada değil, eğitimde de kendini göstermektedir. Sistemin yetiştirdiği yöneticilerin yetenek ve kapasiteleri mutlak surette o ülkenin geleceğini şekillendirmekte ve ülkenin eğitimde ki rekabet gücünü arttırmaktadır.

Bu yüzyılda, okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir durum almaktadır. Yöneticilerin, okulları başarılı bir biçimde yönetebilmeleri için, okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okula liderlik etmeleri ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Karip, 1999) .Türkiye’de var olan okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının niteliği ve etkililiği sürekli araştırma ve tartışma konusudur.

Araştırmanın problemini Türkiye’de yakın tarihten günümüze okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının etkilerinin değerlendirilmesi ile 2014 yılında uygulamaya konulmuş olan yönetici görevlendirme yönetmeliğinin yol açtığı sorunların belirlenmesi ve yönetici görüşlerinden yola çıkarak işlevsel bir atama modeli üzerine önerilerin saptanması oluşturmaktadır. Yönetmelik incelendiğinde soru işaretlerine yol açacak birçok noktanın olduğu görülmektedir. Yönetmeliğe göre görev süresi dolduğu halde, uzatmalı olarak dört yıl daha aynı okulda kalma hakkı verilmiş okul yöneticilerinin kurumlarında kalması, başarısız olanlar açısından dşnldğinde süreci olumsuz yönde uzatmaktan öteye gitmemiştir. Atamalarda mülakat komisyonunda görevlendirilenler ve sorulan sorularla ilgili halen devam eden tartışmalardan söz etmek mümkündür. Komisyonlarda görevli kişilerin mesleki deneyimlerinin göreceli olarak sınava girenlerden yetersiz kabul edilmesi tartışmaların odak noktasını oluşturmuştur.

Dolayısıyla bu komisyonlar tarafından hazırlanmış olan sorular taraflı ve yetersiz nitelendirilmiştir. Bir başka sorun ise yöneticilik görevine son verilmiş öğretmenlerin atandıkları yeni okullarda norm kadro fazlalığına neden olmalarıdır. Yöneticilerin değerlendirilmesinde okullara ve komisyona ayrılan puanlama yüzde oranları dengesiz ve adaletsiz olarak görülmüştür. Çünkü okullardaki değerlendirmelerinden tam puan alan birçok yönetici komisyondan yeterli puan alamadığından atanamamıştır. Bu sorunlar doğrultusunda kendilerini yönetmeliğin mağduru olarak gören yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmeye tâbi tutulması gerekli görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 10/06/2014 tarih ve 29026 sayılı resmî gazetede yayınlanarak uygulamaya konulan “*Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*” kapsamında araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerini belirlemek ve bu görüşler doğrultusunda Türkiye’de okulları yönetecek kişilerin yetiştirilmesi için bazı görüşlere ulaşmak, bu görüşler ışığında etkin ve işlevsel öneriler geliştirebilmektir. Bu araştırma ile eğitim politikaları alanında öteden beri tartışılmalı bir problemi özgün ve derinlikli bir bakış açısıyla irdelemek hedeflenmektedir. Kısacası bu araştırmayla:

1. Okul yöneticilerinin gözünden, yönetici atamaya yönelik alınan kararların ve uygulamaya dönük yönetmeliklerin etkisinin okunması,
2. Yöneticilerin göreve getirilme usülleri konusundaki alternatif düşüncelerinin belirlenmesi,
3. Araştırma bulgularının sonraki dönemde okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili kararlara yol göstermesi amaçlanmaktadır.

Araştırma; yöneticiliğin genel değerlendirmesi, Avrupa’da bu konuda geliştirilmiş ölçütler ve dünyada bazı ülkelerde yönetici yetiştirmeye yönelik programlarının incelenmesi ve Türkiye’de uygulanabilecek yeni yaklaşımlar şeklinde ele alınmıştır.

1.3. Problem Cümlesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 10/06/2014 tarihinde yayınlanarak uygulamaya konulan “*Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*” ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.4. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerinin 10/06/2014 tarihinde yayınlanarak uygulamaya konulan “*Milî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*” ile ilgili değerlendirmeleri nelerdir?
2. Yöneticiler yönetmelikteki yönetici tanımını nasıl algılamaktadırlar?
3. Dünyadaki mevcut yönetici yetiştirme ve atama programları hakkında görüşleri nelerdir?
4. Yöneticilik görevine getirilmelerinde izlenen yolu nasıl değerlendirmektedirler?
5. Yöneticilik görevinin asli görev olmasına ya da ikinci görev olarak yapılabilmesine yönelik görüşleri nelerdir?
6. Okul yöneticisi olarak atanmada öğretmenlik deneyimi ve profesyonellik kavramlarına ilişkin yaklaşımları nelerdir?
7. Yetki ve sorumluluklarına yönelik düşünceleri nelerdir?
8. Değişen yönetmeliklerin uygulanmasına yönelik karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
9. Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya ilişkin model önerileri nelerdir?
10. Bir yöneticide aranacak ölçütlere yönelik görüşleri nelerdir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Öteden beri yönetmek ve yönetilmek, üzerinde düşünülen, araştırılan bir konu ve sorun olarak süregelmiştir. En küçük sosyal birimden, kurumlara, devletlere kadar yönetmek sorunsalı her zaman merkezde yer almıştır. Hukuk, insan hakları, demokrasi, dinî kurallar gibi kavramlar da yönetime eklenmiş, bu kavramlara bağlı olarak geliştirilen mekanizmalar hep toplumsal bir varlık olan insanın bir arada yaşamayı becerebilmesi ve yönetilmesi için kullanılmıştır. Bir birey olarak insanın yetiştirilmesi ve geleceğe hazırlanması için eğitim kurumları oluşturulmuş ve sonuç olarak bu kurumların da yönetilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu kurumlarda yöneticilik yapacak insanların yetenek ve yeterliliklerinin neler olması gerektiği ve eğitilmeleri gündeme gelmiş, son yıllarda bu konuda yapılan çalışmalar artmaya başlamıştır. 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.

Turan'a (2007) göre, Türkiye'de okul yöneticiliği, profesyonel bir meslek olarak tasarlanmamıştır ve buna dönük bir yetiştirme programı da yoktur. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir iş olarak görülmemesi, okul yöneticisinin görev alanlarının tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır. Yeni bir toplum, yeni bir okul, yeni bir yönetici anlayışının yeniden tasarlanması gerekmektedir. Sürekli değişen ve beklentileri karşılamayan yönetici atama yönetmelikleriyle vakit kaybedilmemelidir. Eğitim yöneticiliği yeniden tanımlanmalı, uygun yetiştirme programları geliştirilmeli ve atamalarda daha etkili yönetici niteliklerine uygun ölçütler dikkate alınmalıdır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Eskişehir il merkezindeki 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 10 lisede görev yapmakta olan müdür, müdür yardımcısı ve baş müdür yardımcısı olmak üzere toplam 50 yöneticiyle sınırlı tutulmuştur.

1.7. Araştırmanın Sayıtları

- Araştırmaya ait bulgular sadece okul yöneticilerinin görüşlerini temsil etmektedir.
- Görüşmelerde yöneticilerin görüşlerini samimi olarak ifade etmişlerdir.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yöneticilik Kavramı Üzerine Genel Bir Değerlendirme

Eğitim kavramı bir sistemden oluşur onun alt birimi olan okul da bir sistemler bütünüdür. Çünkü her sistem başka bir sistemin parçasıdır ve birçok alt sistemden meydana gelir. Amaç bütün alt sistemlerin bir araya gelmesiyle ideal bir sistemi oluşturmaktır. Eğitim sistemi öylesine karışık bir yapıdır ki her daim dünyanın her yerinde üzerine akıl yürütülmüş ve sürekli iyileştirilmeye çalışılmıştır. Sistemin merkezinde kanun koyucular varmış gibi görünse de aslında merkez okullardır.

Ama okul sayısı o kadar çoktur ki her okulu merkeze koyunca içinden çıkılmaz bir hal alır ve sistemler iç içe girer. Sistemlerin sağlıklı işleyebilmesi alt sistemler arasındaki uyuma bağlıdır. Alt sistemler arasındaki iletişim çatışmaları yaşanır sistem enerji kaybeder. Bu yüzden, bir örgüt yapısı, kendisinden beklenen verimi çoğu zaman yansıtamaz. Sistem ne kadar iyi işlerse enerji yitirmesi de o kadar az olur. Sistemin amacı yaşamaktır. Bu amacı gerçekleştirecek parçalar bir araya gelerek bütünleşmiştir; parçalar birbirlerine can bağı ile bağımlıdırlar ve birbirlerini amaca ulaşmak için sürekli etkilemektedirler (Başaran ve Çınkır, 2012: 73). Sistem kuramı açısından bakıldığında okul; girdileri, işleme süreci, sonuçları ya da çıktıları açısından diğer örgütlerden farklılaşmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Kendine özgü farklılıkları olan okulların yönetim olarak da farklılıklar göstermesi olağandır. Çünkü okul, bütün paydaşlarının birbirleri ile etkileşim ve iletişim içinde oldukları bir toplum olmanın yanında, aynı zamanda ortak bir yaşama ve öğrenme alanıdır (Turan, 2007).

Eğitim yönetimi Türkiye’de yakın zamanda tanımlanmaya başlanmış olsa da yeni doğmuş bir meslek değil, gelişmekte ve yerleşmekte olan bir meslektir. Okulu yönetenlerin yeterliliği sistemin genel itibarı ile sorunsuz çalışmasını sağlayabilir. Bunun için yöneticinin öncelikle okuldan beklentilerin neler olduğunu doğru saptaması gerekir. Eğitim felsefecilerinin okuldan beklediği temel görevlerin başında bireye kendini tanıma, eleştirel düşünme ve davranış kazandırma gelir. Özellikle bu görev,

çevre ve toplumun okulu yakından izlemesine yol açar. Ancak okulun bu görevini gerçekleştirmede gösterdiği başarının doğru olarak ölçülebilmesi, birçok engelle karşılaşmaktadır. Eğitim yöneticiliği tarih boyunca farklı kültürlerde veya sistemlerde her zaman gelişme göstermiştir. Bu durum beraberinde bu yönetim alanında zaman zaman farklı baskı unsurlarının kendisini göstermesine sebep olmuştur. Toplumların geleceğini şekillendirmek, belki siyasi ve ekonomik erki elinde tutmak ya da ele geçirmek isteyen tüm güç merkezleri bu yönetim alanına her zaman nüfuz etmeye çalışmıştır. Çatışmacı kuram eğitimi devletin kontrol aygıtları arasına koyar (Tezcan, 2005: 27). Ancak eğitim örgütleri kontrol ve baskı güçlerinin yapısı bakımından diğer örgütlerden farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim örgütlerinin yönetiminde de kendini yansıtmaktadır. Bu açıdan bakıldığında toplumsal değişimlerin okul müdürlerinin birçok alanda liderlik yeterliği ve becerileri kazanmalarını zorunlu hale getirdiği de söylenebilir (Gümüşeli, 2001).

Okullar çevrelerinin ürünüdür. Her toplum ve kültür, kendi okulunu oluşturur, inşa eder. Ancak okullar ya içinde yer alan insanlarıyla birlikte çevrelerini dönüştürmeye talip olabilirler ya da çevrelerine tabi olmayı tercih edebilirler (Şişman, 2015: 43). Yönetici çevreyi iyi tanımalı, çevrenin özelliklerine göre okulu dönüştürmelidir. Bunun için de yöneticiden geleneksel anlamdan farklı nitelikler göstermesi beklenmektedir. Okulunu, amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak durumundadır. Çağdaş eğitim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır (Kaya,1991).

Geleneksel olarak; teknik, insani ve kavramsal düzeyde yeterliklere sahip olması öngörülen yöneticilerin (Aydın, 2007), son yıllarda liderlik, iletişim, grup süreçleri, program geliştirme, öğrenme ve öğretme süreçleri, performans değerlendirme ve değişim gibi pek çok alanda yeterliklere/becerilere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (Balyer, 2011; Şişman ve Turan, 2004).

Tarihsel süreç içerisinde dünyada ve Türkiye’de eğitim yönetiminin geleneksel yöneticilik anlayışından profesyonel yöneticiliğe geçişi incelendiğinde eğitim yönetiminin ilk olarak 1800’lü yıllarda mesleki yeterlilik gerektirmeyen bir uğraşı olarak ABD’de ortaya çıktığı görülmektedir. Eğitim yönetiminde kuram ve uygulamalarla ilgili çalışmasında Elma (2014) eğitim yönetiminin teorik temellerinin

1950’de ABD’de atıldığını, “Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi” (NCPEA) ve “Eğitim Yönetimi Ulusal Konseyi” (UCEA) derneklerinin yaptıkları çalışmalarla eğitim yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasına katkı sağladıklarını, aynı yıllarda bu alanlarda yüksek lisans programlarının açıldığını aktarmıştır. 1980 sonrası dönemde ise eğitim yönetimi alanında meslektaşının gereğine vurgu yapılmış, programların ağırlıklı olarak pratiğe dayalı öğrenme tecrübelerine, sosyal bağlama, teknolojiye ve yeni liderlik biçimlerine eğilim duyması gerektiği ifade edilmiştir. Avrupa’da ise üniversiteler bünyesinde eğitim bilimleri alanında Leipzig (1906), Berlin (1907), Münih (1910), Tübingen (1911), Hamburg (1912) üniversitelerinde kurulan enstitüler önemli bir yer tutmaktadır. Çekoslovakya’da 1900’de, Macaristan’da 1912’de, Belçika’da 1923’te, Romanya’da 1925’te Hollanda’da 1931’de eğitime ilişkin çalışmalar yapmak üzere pedagoji laboratuvarları kurulmuştur. 1950’lerden başlayarak 1980’lere dek devam eden dönem, eğitim bilimleri disiplininin kurumsallaşması dönemi olarak görülmektedir.

Türkiye’de Osmanlı’dan başlayarak yönetici yetiştirmeye ilişkin duruma bakıldığında “Sahn-ı Seman” medreselerini yönetici yetiştiren ilk kurumlar gibi varsaymak mümkündür. Fatih Sultan Mehmed tarafından İstanbul’da yaptırılan ve sayılarının sekiz olmasından dolayı "Sahn-ı Seman" olarak isimlendirilen medreselerde, Ali Kuşçu ve Molla Hüsrev tarafından düzenlenen programlara uygun olarak başta hadis ve tefsir, ayrıca fıkıh, kelam, Arap edebiyatı, tabiiyat, riyaziyat, tıp gibi dersler okutulmuştur. Sahn-ı Seman’ı bitirenler, müderris, kadı, hakim ve devletin diğer bütün hizmetlerinde görev alabilecek düzeyde sayılmıştır. Tanzimat’la birlikte, değişik meslekler için okullar açıldığından medrese eğitimi görenler için yalnızca ilmiye, bölümü kalmış, gün geçtikçe eski ilgisini kaybeden Sahn-ı Seman medresesi, Cumhuriyet döneminde diğer medreseler gibi kapatılmıştır (Akyüz, 2012: 65). Cumhuriyet döneminde Türkiye’deki gelişmelere bakıldığında ise eğitim örgütlerine yönetici, müfettiş ve öğretmen yetiştirmek üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı Pedagoji Bölümünün kurulduğu görülmektedir. Bir başka gelişme ise Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)’nin kurulmasıdır. TODAİE’nin açılmasıyla da 1953 yılında kamu yönetimi uzmanlık programı başlatılmıştır. Öğretmen ve eğitim yöneticilerine de açık olan bu programın, kamu görevlilerine genel yöneticilik bilgileri kazandırması, toplumsal, ekonomik ve eğitsel sorunlara ışık tutması, katılımcılar arasında ortak anlayış kazandırması açılarından yararlı olsa da eğitim

yöneticilerinin eğitilmesinde (programda eğitim ve eğitim yönetimi konularına yer verilmemesi, yılda sadece 5-10 arasında eğitim yöneticisine katılma şansı verilmesi vb.) çok da işlevsel olmadığı görülmektedir. Yine de TODAİE programının Türkiye’de yönetici uzmanlık diploması vermeye dönük programlara öncülük etmesi, yönetim literatürüne katkı getirmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Enstitü’nün 1979-1980 öğretim yılından itibaren “Eğitim Yönetiminde Uzmanlık Programı” başlatması eğitim yönetiminin gelişmesine ayrıca katkı sağlamıştır.

Tarihi gelişim içerisinde devletlerin yönetilme tarzları, coğrafyaları, sosyokültürel ve ekonomik yapıları ve mutlak surette inançları ya da felsefeleri eğitime ve dolayısıyla eğitim veren kurumların yönetimine doğrudan etki etmiştir. Eğitim yönetimi alanında Türkiye’deki durum ile diğer ülkeler farklılık gösterir. Bazı ülkelerdeki hızlı gelişmeler, birçok bilim dalında olduğu gibi eğitimde de uzmanlaşmaya yol açmış bunun sonucunda da eğitim yönetimi ve teftişi, planlaması, programı, rehberlik, ölçme değerlendirme gibi uzmanlık alanları meydana gelmiş ve meslek alanı olarak kabul görmeye başlamıştır. Modern yönetim yaklaşımları hakkındaki klasik çalışmalar eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde çağdaş bir yaklaşımı ortaya koyar niteliktedir (Şimşek, 2004). Özellikle 1990’larda başlayan standart geliştirme hareketleri ile okul liderlerinin sahip olması gereken özellikler ve bilgiler saptanmış, standartlar geliştirilmiştir. Buna karşılık Türkiye’de hâlâ, “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışından vazgeçilemediğinden alanlarda uzmanların yetiştirilmesi ihtiyacı çoğu zaman etkisiz girişimlerle sınırlı kalmıştır.

Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünün önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1993). Eğitim, kamu yönetiminin kapsamı içinde en etkili alanlardan biridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitimsel eylemleri değerlendirilerek, görevlerinde başarılı olabilmeleri ve lider rolü oynayabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur. Okul yöneticilerinin eğitilmeleriyle, okulda öğrencilerin öğrenme süreleri kısalabilecek, verimlilik artabilecek, okula karşı olumlu tutumlar gelişebilecek, denetim ve gözetim azalarak okulun iklimi iyileşecek, sorunların çözümü daha bir kolaylaşacak, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik ve esneklik sağlanarak

okulun değişmelere ilişkin tutumu olumlu yönde gelişecek ve bireysel doyum böylece artmış olacaktır (Bingöl, 1990: 149).

Yönetimin görevi okulu amaçlarına uygun yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini aynı zamanda okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır.

Türkiye'deki eğitim sistemi sürekli olarak merkezden planlandığı ve örgütlendiği için okul yöneticileri çoğu zaman sadece merkez örgütünün yerele ilettiği emirleri veya talimatları uygulayan birer bürokratik memura dönüşmüşlerdir. Her ne kadar kanun ve yönetmeliklerde gerek merkez yöneticilerinin gerekse okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları detaylı bir şekilde anlatılmışsa da yöneticiler çoğu zaman sadece sorumluluk kısmında yer bulmuşlardır. Bu durumun oluşmasında üst yöneticilerin ellerindeki gücü paylaşmama istekleri olabildiği gibi okul yöneticilerinin atanma şekilleri, meslekî liyakatleri ya da kanunun kendilerine verdikleri yetkileri kullanarak insiyatifle hareket etmekten çekinmeleri veya genel ifadeyle insiyatif almanın getireceği riskleri göze almamaları etkili olmuş olabilir. Okul yöneticisinin kurumunu amacına uygun yaşatabilmesi için kurumundaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanabilmesi gerekir. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi, okul yönetimi kavramı ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Yani okul yöneticisi çok yönlü olarak eğitim almış olmalıdır. Bir okul, yöneticisi kadar okuldur (Açıkalin, 2015). Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri çevreleyen dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir (Gümüşeli, 2001). Bir okul yöneticisi birçok alanda donanımlı ve yeterli olmalıdır.

2.1.1. Etkili Okul ve Öğretimsel Liderlik

Yeni bakış açılarına göre, her iş ve herkes için bahsedilebilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen bir liderlik kavramı kabul edilmektedir (Özden, 1998). Öğretim liderliği, dönüşüm liderliği ve değişim liderliği gibi liderlik tipleri vardır. Buradan okul yöneticilerinin de çoklu liderlik gücüne sahip olmaları gerektiği yeri geldiğinde, farklı liderlik rollerine bürünerek, çevredeki ve diğer alanlardaki gelişmeleri yakından takip etmeleri gerektiği sonucuna varılabilir.

Bu aşamada “etkili liderlik” gibi farklı bir kavram karşımıza çıkmaktadır. Balcı (2002) etkili liderlik ile ilgili yaptığı çalışmada şu sonuçlara varmıştır: Etkili yöneticilerin genelde etkili liderler oldukları, özellikle de öğretim liderleri oldukları anlaşılmaktadır. Etkili yöneticiler öğretime çok önem verme, öğretime ilişkin amaç ve beklentilerini açık ve seçik olarak saptama ve öğretmen ve yöneticilere ulaştırılmasını sağlama, zamanının çoğunu öğretim sorunları ile ilgilenerken geçirme, öğretime ilgi ve destek verme, personele dönük olma gibi işlevleri gerçekleştirirler. Etkili liderlerin yönettiği okulların ise etkili okullar olması beklenir. Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000: 36).

Okulun temel işlevleri ile birey ve toplumun ihtiyaçlarını karşılama düzeyi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Okulların temel işlevleri aynı olsa da, her okul tektir ve kendine özgü bir niteliği vardır. Okulun niteliği ile ilgili göstergelerden birisi de onun "etkili" olma özelliğidir (Baştepe, 2004). Etkili okul araştırmaları, okullarda öğrenci başarısının artırılmasında, öğrencinin kişisel özellikleri ve öğrenme ortamının fiziksel niteliklerinin yanında, okul yöneticilerinin de etkili bir öğretim lideri olması gerektiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticileri, kendilerini bir öğretim lideri olarak görmeli ve okulda eğitim-öğretim etkinliklerine rehberlik etmelidir. Özdemir'e (2000) göre, etkili okullarda yöneticiler, kendilerini sekreterlik işlerini yapacak bireylerden ziyade öğretim lideri olarak görürler ve bu yönde davranış sergilerler.

Bu gelişmeler okul yöneticilerinin lider yönetici olacak şekilde hem “eğitimci” hem de “profesyonel yönetici” olarak yetiştirilmelerini gerektirmektedir (Balcı, 2002: 127). Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır. Bu da zaman kaybının önüne geçecektir. Çünkü geleneksel anlamda yılların getirdiği deneyimle sorunları çözmek belirtildiği gibi

yıllar alan bir süreçtir. Oysa çağımızda okulların kaybedecek yılları yoktur. Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir (Çelik, 1999: 43). Okul yöneticisi aslında formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir. Bu durumda okul yöneticisi bilgi birikimi, mesleki deneyimi, akademik geçmişi, insan ilişkilerindeki deneyimi, problem çözme becerisi, insiyatif kullanabilme cesareti gibi pek çok bileşeni bünyesinde bulundurarak grup üyelerine liderliğini kabul ettirebilmelidir. Okul yöneticisi, özellikle, öğretim etkinliklerinin planlanması ve değerlendirilmesi konusunda, öğretmenlerle işbirliği içinde çalışmalı, öğretmenleri destekleyici ve yönlendirici olmalı, sürecin daha etkili işlemesi için uygun görüş ve geribildirimler sağlamalıdır. Geribildirim işlevsel olması ve öğretmenler tarafından iyi niyetli olarak algılanması, okul yöneticisinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirebilme yeteneğine, bilgi ve becerisine bağlıdır (Özdemir ve Sezgin, 2000). Okul yönetiminde lider, örgüte olduğu kadar üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenleri çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir (Karlı, 2006: 244).

Yöneticinin en önemli görevi eğitim ve öğretim liderliğidir çünkü ancak bu sayede iç ve dış öğeler üzerinde yetki ve etki yaratabilecektir. Bunu gerçekleştirebilmek için gerekli olan vizyona ve yeterli donanıma sahip olabilmelidir. Öğretim liderliğinde başarılı olmak isteyen bir yönetici eğitim-öğretim etkinliklerine doğrudan katılmaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi, sadece yönetici değil okul etkinliklerini düzenleyen ve çalışanlarıyla birlikte bireylerin ve toplumun geleceğini tasarlayan ve kurgulanmasına yön veren bir orkestra şefidir (Turan, 2015: 76).

Etkili öğretim liderlerinin, kaynak sağlayıcılık, öğretimsel kaynaklık, iletişimcilik ve okul ortamında görünürlük gibi dört alanda çok yüksek düzeyde performans gösterdikleri belirtilebilir (Özdemir ve Sezgin, 2000). O halde okul yöneticiliği görünürdeki işleyişinden çok daha fazlasını gerektirmektedir denilebilir. Dolayısıyla etkili liderler hem iyi bir kaynak sağlayıcı olmalı ve personelini kaynaklardan yararlandırma konusunda cesaretlendirmeli, öğretime liderlik etme konusunda çalışma arkadaşlarını motive etmeli ve yenilikleri aktarmada öncülük edebilmeli, hem de okuldaki tüm paydaşlar arasında etkili bir iletişim ortamının

yaratılmasını sağlayarak uygun okul iklimi oluşturmalıdır. Ayrıca etkili bir okul yöneticisinden beklenen okulda görünür olmasıdır. Gününün büyük kısmını odasında geçiren bir yöneticiden etkili bir okul oluşturması beklenemez. Yönetici sınıflarda, koridorlarda okul bahçesinde görünür ve ulaşılabilir olmalıdır.

Okul yöneticisi, okul ortamında öğretmen ve öğrencilerin sürekli gördüğü ve iletişimde bulunduğu bir kişidir. Okul yöneticisi; okul kadrosunun faaliyetlerine aktif olarak katılır, sürekli bir uğraşı halindedir, göz önündedir (Turan, 2015: 82). Yapılan araştırmalara göre öğretmenler otokratik yönetici istememekte fakat lider gereksinimi duymaktadır. Lider yöneticinin grup dinamiğini daha iyi anlayacağını ve uygulayacağını ve böylece okul yönetiminde insan ilişkilerine gereken yeri vereceğini ileri sürmektedir. İsviçre'deki okullarda yöneticilik ve deneticilik gibi görevleri öğretmenler seçim ve sıra ile yapmaktadır. Böyle bir düzen içinde işleyen okullar dünyanın en iyi okulları arasında yer almaktadır (Bursalıoğlu, 2013:177).

Okul yöneticisinin etrafında güvenebileceği ve işbirliği yapabileceği yardımcılar olmalıdır. Bu yüzden okul yöneticisi yardımcılarını seçme hakkına sahip olmalıdır. Kendi kurduğu ekiple yaptıklarının veya yapamadıklarının sonuçlarını görme olanağına sahip olabilecektir. Ayrıca bu sayede grup arasındaki yıkıcı çatışma veya fikir ayrılıkları azalacak ve çalışma performansı artacaktır. *10/06/2014 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik* bu görüşü destekler bir uygulamaya olanak vermiştir.

2.1.2.Yöneticilikte Güç Yetki ve Sorumluluk Kavramları

Yönetimi ayakta tutan sırrın güç olduğu eskiden beri kabul gören bir gerçektir. Güç başkalarını etkileyebilme olarak tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007). Koçel'e (2001) göre gücün, yöneticileri hem motive edici hem de tatmin edici bir özelliği vardır. Türk Eğitim Sisteminde son karar organı milli eğitim bakanıdır. Halbuki örgütte dağıtım sisteminin temeli statü sistemidir. Öyle ise özellikle merkez sisteminde bir statü sistemi kurulamamıştır. Çünkü statüleri doğuran birçok rol, bir kişi yani bakan tarafından oynanmaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 59). Örgütün amaçları güçten yararlanma yoluyla gerçekleştirilir. Ancak merkezi teşkilattan yönetilen sistemlerde yetki dağılımında hep sorunlar yaşanmıştır. Sorun en yukarıdan başlayıp okullara kadar aynı kısıtlılıkla inmektedir. Küçük organizasyonlarda genellikle tek kademe yönetim söz konusu iken organizasyon büyüdükçe daha fazla yönetim kademesine gereksinim

duyulur. Dolayısıyla üst kademelerden gelen bir emri alt kademelere aktaracak kişilerin yöneticilik yeterlilikleri önemlidir. Üst kademelerden gelen sorumlulukların doğru aktarılabilmesi aynı zamanda yöneticilerin yetkilerine de bağlıdır.

Yetki çok çeşitli şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Yetki ile gücün ayrı görülmesi belki de gücün çoğunlukla üstlerde yetkinin ise üstlerin elverdiği ölçüde astlara indirgenmesidir. Bu durumda yetkinin kesin sınırlarını çizmek de olanak dışıdır. Yetki, bir örgütte, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli plan ve politikaları kararlaştırma, örgütü harekete geçirerek emir verme, uygulamaları denetleme, eylemde bulunma ve yetki alanı içine giren bireylerin nasıl davranacaklarını belirleme hakkıdır. Güç, insanların davranışlarını etkileme ve onlara yön vermedir. Yetki ise, bu yetenek ve gücü kullanma hakkıdır (Özdayı, 2001). O halde yetki, bir güç kullanım biçimidir veya gücün kurumsallaşmış şeklidir (İlgar,1996: 73).

Yöneticilik klasik ast üst ilişkisi olmaktan çıkmış karşılıklı uzlaşma sanatı haline dönüşmüştür. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerini tamamlayabildikleri ve birbirlerine yardımcı olabildikleri derecede kurumlarını başarıya taşıyabilmişlerdir. Ancak eğitimle ilgili kanun ve yönetmelikler yöneticinin liderlik tutumunu olumsuz etkilemektedir. Merkezden yönetilmeyen bir sistemde yöneticinin informal bir lider gibi davranabilme olanakları daha fazladır. Öte yandan merkezden yönetimde yönetici daha çok formal bir lider olarak davranmak zorundadır. Eğitim örgütlerini demokratik bir yapıya ulaştırma çaba ve beklentilerine rağmen, Türk Eğitim Sistemi otoriter yapının özelliğini sürdürmektedir. Bu durumda okul örgütünün paydaşları örgütü dönüştürme yönündeki eleştirel güçlerini kullanamamaktadır. Sorumluluk bir kişinin kendisine verilen iş ve görevleri yapması için o kişiden hesap sorulabilmesi ya da o kişinin kendisine verilen faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Örgüt yapısının her kademesinde görev alan yöneticilerin ya da diğer iş görenlerin yetki ve sorumlulukları eşit ve denk olmalıdır. Yetki ve sorumluluğun denkliği, etkili yönetimin temel ilkesidir. Yetkisiz sorumluluk işlerin yapılmamasına, sorumluluk taşımayan yetki de yetkinin kötüye kullanılmasına yol açabilir. Organizasyon içerisinde her yönetim kademesi için uygun olan bir rol kalıbı söz konusudur. Rol, belli bir statüye sahip olan bir kimseden beklenen davranıştır. Toplumlar ve organizasyonlar da birçok rol kalıbından oluşmakta ve ilişkiler de bu roller sayesinde gerçekleşmektedir. Sosyal hayatta her bir birey, nasıl davranabileceğini ve yaklaşık olarak diğer bireylerin nasıl davranabileceğini bilir. Çünkü toplumsal sistemde herhangi bir konumu işgal eden birey, sistem tarafından konan normlara veya kurallara uygun olarak sahip olduğu statüye göre rol davranışı sergiler. Bu açıdan

bakıldığında roller, kişiler ile ilişkili değil, sosyal pozisyonlarla (statülerle) ilişkili olarak kendini göstermektedir (Gökçe vd, 2003: 43-52).

Okul yöneticisinin göreviyle ilgili olarak çok önemli olan rol kavramındaki bazı boşluklar henüz doldurulamamıştır. Okul yöneticisinin görevlerindeki değişmeler rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü başlangıç noktası olarak sekreterlikten; örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir. Yönetmelikler ve gelenekler okul yöneticisinden beklenen rolü, az da olsa aydınlatmıştır. Ancak bunlardaki boşluklar yüzünden, okulundaki üyelerin rol beklentilerini karşılayacak yetkide değildir. Bunu yapamadığından, onlardan örgüt amaçlarının gerektirdiği yönde yararlanması kolay olmamaktadır (Bursalıoğlu, 2013: 202). Okul yöneticisinin rollerinin netlik kazanamamış olması zaman zaman onu çalışanlarının karşısında zor duruma düşürmektedir. Çünkü rollerle ilgili yaşadığı karmaşadan astlarının görev dağılımında hatalı tutumlar sergileyebilmektedir. Bu nedenle de tutarsız davranışlar gösterebilmektedir. Rol karmaşası ve rol belirsizliği ile ilgili (Şimşek, 2002:317);

- Kişinin kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi,
- Kendisinden ne beklendiğini tam olarak biliyor ama buna nasıl ulaşacağı

konusunda bilgi ve fikir sahibi olmaması, hem kendisinden ne beklendiğini hem de buna nasıl ulaşacağını bildiği halde, yerine getireceği görevin ya da rolün nasıl sonuç vereceğini önceden kestirememesi onu rol belirsizliği ile karşı karşıya bırakır demiştir.

Meslekte yükselme veya kariyer edinme basamaklarının olmayışı, yerel yöneticileri, kıdemleri arttıkça sorumluluktan kaçır bir duruma getirmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında ideallerin ve prensiplerin yöneticiliğin ilk yıllarında var olduğu, yıllar geçtikçe bu hedeflerin zayıfladığı görülür. Zamanla yöneticiler, sorunlar karşısında amaca götüren ama kanun ve yönetmeliklerden bağımsız aynı zamanda sorumluluktan uzak pratik, çözümler geliştirirler. Yetki sistemindeki aksaklık çoğu zaman gerçekte olması gereken mesleki yeterlilik ile gerçekte olan yeterlilik arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır. Türk milli eğitim sisteminde okul yöneticileri sorumluluğun çok, yetki kullanma hakkının ise olmadığını düşünmektedir. Buldukları makama verilmiş olan yetki ve sorumluluklar okul yöneticileri tarafından iyi biliniyor olmasına rağmen, ast üst hiyerarşisinde güven sorunu yaşadıklarından bu sorumlulukları yerine getirmemek için var olan haklarından feragat etmektedirler. Bu gerekçeyle bütün yakın tarihimiz boyunca siyasi erkin yönetim tarzına ilişkin baskıları, eğitim politikalarının süresizliği, mesleki standartların ve meslekte yükselme ölçütlerinin

sürekli değişmesi gibi etkenlerin bu sorunların temelini oluşturduğu kanısına varmak mümkündür.

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu da yetki devrinde yaşanan aksamalardır. Bir örgütte yapılacak işlerin yerine getirilmesi için kişilere görev verilmesi ve bu görevleri yerine getirebilmeleri için yetkiyle desteklenmeleri yetki devri olarak adlandırılır. Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu yetkinin bir bölümünü astlarına vermesidir. Devredilen yetki her zaman geri alınabilir. Burada önemli olan, yetki devri ile astlara görevlerini yerine getirmelerinde belli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğüne sağlanmasıdır. Yetki devir edilmeden kişilere sorumluluk verilmesi de bir anlam taşımaz (Alpugan, 1998). Aytürk'e göre yetki devri sınırları içinde, devredilen yetkiyle birlikte, idarî sorumluluğun devri zorunludur. Çünkü bir hizmetin yürütülmesi için yetki devralmış bir görevli, bu hizmetin yürütülmemesi halinde bir takım idarî disiplin tedbirleriyle karşılaşır ve cezalandırılması söz konusu olur. Yetki devredilen kişinin sorumluluğu daima, yetki devreden yöneticiye karşıdır. Yetki devreden yöneticinin sorumluluğu ise, kendi üstlerine ve üçüncü şahıslara karşıdır. Çünkü örgütte tek sorumlu vardır o da yöneticidir.

Kontoğlu ve Ak (2010) çalışmalarında özellikle üst yöneticilerin, her gün biraz daha büyüyen teşkilat yapısı içinde kullanmak zorunda oldukları görev ve yetkilerin giderek artması, yöneticilerin birçok görevi tek başlarına takip etmelerini imkânsız hale getirdiğini savunmuş konu olan yetki devrini, yöneticilerin söz konusu yoğun süreci başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için kaçınılmaz bir yönetim tekniği olarak görmüşlerdir. Çünkü yetki devrini yöneticilerin zamanlarını daha etkin kullanabilmelerinde ve yönetsel verimliliğin artmasında önemli bir alternatif olarak değerlendirmişler. Bu bağlamda Türk kamu yönetiminde yetki devri ve karşılaşılan sorunların ele alındığı çalışmada öncelikle yetki kavramının tanımı yapılmış, yetkinin dar ve geniş anlamlı yorumlanması arasındaki farka değinilmiş, daha sonra yetkinin türleri, yetkinin kaynağı ve yetkinin kaynağı konusundaki teoriler açıklanmıştır. İkinci bölümde yetki devri, yetki devrinin unsurları ve astlara devredilebilen ve devredilemeyen yetkilere yer verilmiştir. Daha sonra yetki devri için gerekli koşullar, yetki devrinin gerçekleştirilme süreci, yetki devri sürecinin ilkeleri, yetki devrinin diğer kavramlarla ilişkisi ve yetki devrinin faydaları ele alınmıştır. Yetki devrinde karşılaşılan sorunların ele alındığı üçüncü bölümde genel olarak yetki devrini kısıtlayan etmenler ve yetki devrinin derecesini belirleyen etmenler açıklanmıştır. Son olarak Türk kamu

yönetiminde görev ve yetkilerle, yetki devri tarihsel bir bakış açısıyla incelenmiş ve Türkiye’de kamu yönetiminin iyileştirilmesi için yapılan çalışmalar, geçerli bir yetki devri için sağlanması gereken koşullar, çeşitli makamlara göre yetki devrinin incelenmesi ve Türk kamu yönetiminde yetki devrinde karşılaşılan sorunların ortaya konulmuştur.

Türkiye’de eğitim sistemi merkez ve yerel teşkilat olarak adlandırılrsa da merkez teşkilatı tarafından yönetilmektedir. Eğitimde yerelleşme merkezden tamamıyla kopma anlamına gelmemelidir. Daha ziyade bunu yetki aktarımının başarıyla uygulanması olarak değerlendirmek gerekir. Yetki aktarımının bazı koşulları vardır. Öncelikle yetkinin aktarılması sorumluluğun da aktarıldığı anlamına gelmemelidir. İkinci olarak da aktarılan yetkinin nasıl kullanılacağına dair politikaların iyi belirlenmesi gerekir. Yetki aktarımının çift yönlü sıkıntısı, aktarılan yetkinin nasıl kullanılacağı bakımından aktaranın sürekli huzursuz oluşu aktarılanın da başarısızlık olasılığının artmış bulunmasıdır (Bursalıoğlu, 2000: 193).

Yetki aktarımının derecesi değişebilir. Bu, yetki aktaranın niteliğinden kaynaklanabileceği gibi yetki aktarılanın özellikleriyle orantılı gelişebilir. Çünkü yetki aktaran karşısındakini yetersiz görüyorsa verilecek kararın maliyeti açısından temkinli davranabilir. Ayrıca yetki aktarıldıktan sonra takibinin yapılması da önemlidir. Örgütün büyüklüğü ve aktaran ile aktarılan arasındaki mesafe gibi etmenler kontrol ve takibi güçleştirebilir. Yetki aktarımının yönetim stilini etkilediği ve aktarımın derecesi ile merkezden yönetimin ters orantılı olduğu bilinmelidir. Zaten merkezden yönetimi yaşatan etkenlerin başında insan ve madde kaynaklarını dağıtma yetkisinde olan yöneticinin güç biriktirme hırsı gelmektedir (Bursalıoğlu, 2013:195).

Organizasyonların hiyerarşik yapısı içerisinde her yöneticiden beklenen yönetsel roller belli olmalı, bu bağlamda da yetki dağılımı ve sorumluluk alanları açık ve net olmalıdır. Böylece örgüt içerisindeki yöneticilerin bulunduğu konumlarının gereği olan rol davranışlarını rahatça sergilemeleri mümkün olur. Eğer hem yönetenler hem de yönetilenler, statüleri gereği örgüt içinde ve dışında kendilerinden beklenen roller hakkında yeterli bilgi sahibi değillerse rol belirsizliği ile karşı karşıya kalırlar. Dolayısıyla herhangi bir örgütte çalışan bireylerin örgüt içerisindeki statüleri gereği örgüt içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında bilgilerinin olmaması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkar. Rol belirsizliği yaşayan bir birey, yetki ve sorumluluklarını tam olarak algılayamayabilir. Bunun doğal sonucu olarak da yetki ve sorumluluklarını

yerine getirmekte yetersiz kalır (Şimşek, 2002: 317). Sonuç olarak, rollerin belirlenmesi kurumların sağlıklı işleyişi açısından son derece önemlidir. Ele alınan ve gelecekte yürürlüğe konulacak yasal karar üretimlerinin öncelikle yetkisel alanlarını iyi tanımlamış olması gerekmektedir.

Çelikten (2003) okul kültürünün, en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimi olduğunu, bu normların okuldaki insanların tecrübelerini güçlü bir şekilde şekillendirdiğini ve etkili bir okul yöneticisi liderliğinde ortak bir vizyon hâline getirdiğini dile getirmiştir. Okul yöneticilerinin, iş görenlerin üreticiliği ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrencilerin başarılarını ve motivasyonlarını da sağlamak gibi önemli bir sorumlulukları olduğunu, okul içindeki kültürü şekillendirebilmeleri, etkili liderlik ve eğitim için önemli olan değer ve inanışlara model oluşturmaları yoluyla olduğunu ifade etmiştir. Çalışmasında okul içerisinde kültürün belirlenmesi ve şekillendirilmesinin okul yöneticisinin sorumluluğunda olduğu ve okul kültürünün saptanmasında ya da oluşturulmasındaki rolünün ne olduğunu anlayabilmek için de öncelikle iş görenlerin, öğrencilerin ve toplumun geçmişteki deneyimlerini anlaması gerektiği sonucuna varmıştır.

Bu açıklamaların ışığında konuyu değerlendirmek gerekirse ülkenin coğrafi büyüklüğü, bu büyüklüğe bağlı olarak bölgelerin gelişmişlik oranı, ulaşım olanakları, demografik yapı, sosyokültürel temalar, iklim farklılıklarına bağlı değişiklikler, tarım sanayi ve hizmet sektörlerinin yoğunluğu, bölgelerin merkezden uzaklığı ya da merkezlerin birden fazla olabilmesi gibi konular eğitimi etkileyen temel faktörlerdir. Eğitim yönetiminin ve politikalarının planlamasında bütün sayılan faktörlerin göz önünde tutulması gerekmekte, bu faktörlerin ilişkili oldukları bilim dallarının da eğitimle diğer alanlarla olduğundan daha çok ilgili olduklarını da vurgulamakta yarar vardır. Erdoğan (2002)'a göre başta devlet, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek ve kendi perspektif ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Çünkü eğitim, yani okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Dolayısıyla okuldaki işleyişleri bu kurumları göz ardı ederek veya onların desteğini almadan sürdürmek zordur. Bu durumda okuldaki değişimlerin yönetilmesinde, eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olmak gerekir.

2.1.3. Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirmeye Dair Görüşler

Okulların yöneticiliği diğer kurumlarından farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve eğitim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları meslekî eğitim ve öğrenim düzeyi ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirlerinden çok farklı olduklarını veya yöneticilerin daha üst konumda olduklarını söylemek zordur (Erdoğan, 2002: 65).

Aynı eğitimi almış kişilerden bazılarının üst bazılarının ast olması aradaki ilişkileri hassaslaştırmaktadır. Okullar yönetici ve öğretmenlerin mesleki çalışmalarını güven içinde sürdürmeleri gereken alanlar olarak kabul edildiğine göre bu platformda etkililiği ve verimliliği sağlayacak olan esasen okul yöneticisidir. Yasal güce ve otoriteye dayanan yöneticilerin tek amacı etkililiği ve verimliliği sağlamaktır; bu süreçte diğer unsurlar ihmal edilebilecek niteliktedir (Aslanargun, 2009). Okul yöneticilerinden meslektaşlarıyla ilişkiler geliştirirken bazı davranışları ve değerleri göstermesi beklenmektedir. Yönetim bilgi ve becerisi, meslek onuru, adalet, doğruluk, dürüstlük, katılımıla belirlenecek objektif ölçütler, ön yargılardan sıyrılabilme ve gündelik kaygıların baskısında kurtulabilme gibi hususlar okul yöneticilerin sahip olması gereken değerler arasında sayılmaktadır (Torlak, 2007). Yönetici bu tür değerleri sadece bir takım yönetim davranışları olarak sergilemekle kalmamalı, kendisi de benimseyerek evrensel etik ilkeleri ve değerleriyle bağdaştırabilmeli ve kendi kültürel ortamında dengeleyebilmelidir (Çelik, 2007). Bu dengeyi okulun tüm paydaşları olan öğretmenler, öğrenciler, veliler ve çevre arasında sağlayabildiği ölçüde etkili bir lider olacağı söylenebilir. Ancak yıllar geçtikçe yönetim anlayışı ve yöneticiden yeni beklentiler oluşmaya başlamıştır. Özellikle 1980’lerden sonra başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı hesap verme, öğrenci merkezli liderlik, standart ölçütler, bilgi toplumu, küreselleşme, çok kültürlülük gibi temel eğilim ve yaklaşımlar eğitim yönetimi bağlamını da değiştirmiştir. Bu bağlam eğitim ve okul liderlerinden bilgi, beceri ve anlayış olarak yeni beklentiler yaratmıştır (Balcı, 2011). Bu beklentileri karşılamak için de yöneticilerin yıllar içinde edindikleri deneyimlerin yanı sıra bir eğitimden geçmeleri uygun görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi örgütsel etkililik ve verim 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 örgütsel verimliliği ve etkililiği arttıracaktır (Sezgin, 2007). Okul yöneticisinin liderlik davranışları ile okulun etkililiği doğrudan ilişkilidir (Balcı, 2002).

Eğitim politikalarının, eğitim planlarının, ğretim programlarının tasarlandığı, uygulandığı ve denetlendiği tüm eğitim sistemini bir şekilde etkileyen kararların alındığı ve atamaların yapıldığı merkez örgütünde şube müdüründen müsteşara kadar tüm eğitim yöneticilerinin, taşrada il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile her düzeydeki okul yöneticisinin atanmasında, görevin niteliğine yönelik bazı ölçütlerin aranması gereklidir (Seren, 2000). Aydın ‘a (2003) göre okul yöneticiliğini ayrı bir meslek gibi kabul edip ona yönelik yetiştirme programlarının uygulanması gerekmektedir. Eğitim yöneticiliğinin bir alt alanı olan okul yöneticiliğinin meslek sayılma nedenlerinden bazılarını, okul yöneticiliğinin belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirmesi, hizmet öncesinde bir yüksek öğrenim görmüş olma şartının olması, okul müdürlerinin belirli lisans ve sertifikaları kazanmış olması, okul müdürlüğüne girişte belirli sınavların uygulanması olarak saymıştır.

Türkiye’de yönetici atamaya dair yeni bir model oluşturma fikrini birçok akademisyen çalışmıştır. Cemaloğlu (2005) yaptığı çalışmada okul yöneticisini atamayı üç aşamalı olarak yorumlamış önce yönetici adayının seçimi ardından değerlendirilmesi ve nihayetinde atanması olarak ele almıştır. Yönetici adayının seçilmesi en kritik aşamalardan biridir. 10/06/2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayımlanarak uygulamaya konulan “*Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*” ile ilgili en fazla sıkıntının yaşandığı alan yöneticinin seçilmesi aşamasıdır. Bir nceki sistemde yöneticiliğe sınav sistemiyle seçilmiş olanlar yeni uygulamayı benimsememişlerdir. Burada karara bağlanması gereken en önemli nokta yönetici adaylarının seçiminde nasıl bir havuz oluşturulacağıdır. Cemaloğlu (2005) alışmasında yönetici adayının seçimi için iki türlü havuz oluşturulabileceğini dile getirmiştir. Bunlardan ilki öğretmenlerden diğerisi kamu yönetimi mezunlarından oluşturulacak havuzdur. Öğretmenler her yıl yapılacak ve geçerliliği 5 yıl olacak ğretmen yeterliliğini ölçen bir sınava tabi olmalı buradan

aldıkları puanın %50'si ile yönetici seçme sınavından aldıkları puanın % 50 sinin toplamıyla değerlendirilmelidir önerisinde bulunmuştur.

Eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesi onlardan beklentilerin ifadesi açısından önemlidir. Okul yöneticisinin bir eğitim lideri olarak okulda anlamların yönetimini sağlayabilecek bazı yeterliklere sahip olması gerekir. Yönetici; okulun anlamını daha iyi anlayacak, bir takım sembolleri, okulların amaçlarının gerçekleşmesinde etkili bir biçimde kullanabilmelidir. Eğitim sisteminde yapılan yeni uygulamalar, okul yöneticilerinin yeni yeterlilikler kazanmasını zorunlu kılmakta ve bu bağlamda yeterliklerin yeniden tanımlanması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin okulun rutin işlerini yerine getiren kişiler olmasından öte bir demokratik lider, öğretim lideri, araştırmacı, toplum lideri ve insan kaynakları yöneticisi olması beklenmektedir. Yeterliliklerin belirlenmesi ve buna yönelik yönetici seçme ve yetiştirme programlarının oluşturulması eğitim yönetiminin daha açık ve net politikalarla süreklilik kazanmasını sağlayacaktır.

2.1.4. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi gündeme geldiğinde, ilk aklı gelen kesim okul müdürleri olmaktadır. Bunun nedeni, sistemin en etkili ve önemli parçasının okullar olmasıdır. Burada göz önüne alınacak nokta, sistem içinde yer alan yöneticilerin, okul yöneticilerinden merkez teşkilatındaki yöneticilere kadar, buldukları görev ve mevkilerin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamaktır (Sezgin, 2007).

Geleneksel olarak okul yöneticisi, yasa ve kurallara bağlı kalarak okulla ilgili kaynakların sağlanmasını, örgütlenmesini ve kullanılmasını sağlayan, sonuçta okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba gösteren ve daha çok statükoyu koruma ve sürdürme amacı güden bir yönetici olarak görülmektedir. Ancak, çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticiliğin ötesinde liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta ve okul yöneticilerinden çağdaş liderlik rollerini üstlenmeleri beklenmektedir (Şişman, 2002). Balyer (2012) çalışmasında günümüzde okul yöneticilerinden beklenen rollerini konu almış bu rolleri şu şekilde sıralamıştır:

- Bir öğretim lideri olarak yönetici rolü,
- Bir toplum lideri olarak yönetici rolü,

- Bir vizyoner lider olarak yönetici rolü,
- Bir örgütsel mimar olarak yönetici rolü,
- Bir öğretmen /rehber olarak yönetici rolü,
- Bir destekleyici olarak yönetici rolü,
- Bir kültürel lider olarak yönetici rolü,
- Bir güvenlik uzmanı olarak yönetici rolü,
- Bir sosyal hizmet uzmanı olarak yönetici rolü,
- Bir kolaylaştırıcı olarak yönetici rolü,
- Bir denetmen olarak yönetici rolü,
- Bir hukuk uzmanı olarak yönetici rolü,
- Bir zaman yöneticisi olarak yönetici rolü,
- Bir programı geliştirme uzmanı olarak yönetici rolü,
- Bir disiplin figürü olarak yönetici rolü,
- Bir ekonomist olarak yönetici rolü.

Bütün bu değişim ve beklentilerden yola çıkarak okul yöneticilerinin gerçekleştirdiği rollerin geleneksel rollerinden çok çeşitli ve değişik olduğu, yöneticilerin, öğretim liderliği rolünün yanı sıra değişen birçok yeni rollerini gerçekleştirmezlerse, öğrencilerini bilgi çağının gerektirdiği yönde donanımlı bir şekilde yetiştiremeyecekleri, bu durumda, toplumda okulun konumunun yeniden sorgulanmasının gerekebileceği sonucuna varmıştır. Açıkalın'a (1998) göre, okulunu başarıya ulaştıracak çağdaş bir okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri taşıyan,
- Türkçe'yi doğru ve güzel kullanan,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüştür,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisini kullanan,
- Bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanan kişidir.

Gümüseli (1996) etkili okul yöneticilerinin özelliklerini; girişken, cesur, özverili çalışan, yönetimle birlikte eğitim ve öğretim konusunda sürekli olarak kendilerini yetiştirebilen, zamanı etkili bir biçimde yönetebilen kişiler olarak tanımlamıştır. Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan “üç özellik yaklaşımına göre ise yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler aşağıdadır (Erdoğan, 2004b: 31):

- *Entelektüel Özellikler:* Genel kültür, mantıklı olma, analiz yapabilme, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler.
- *Karakter Özellikleri:* Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi özellikler.
- *Sosyal Özellikler:* Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Korkmaz (2005) okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde ele almıştır:

Gerekli Nitelikler

- Öğretmenlikte deneyim (en az 5 yıl),
- Okulda gelişimci lider olarak dikkate değer bir performans göstermek,
- İnsan ilişkilerinde başarılı olmak,
- Öğretmenlere rehberlik yapma konusunda yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmak,
- Eğitim ve öğretime liderlik yapabilmek,
- Mükemmel öğretimi gerekli kılan bir örgüt biçimlendirebilme yeterliliğine sahip olmak,
- Okulu ve okulun çalışmalarını okulun çevresi ile ilişkilendirebilmek.

Tercih Edilen Nitelikler

- Bir müdür olarak liderlik deneyimine sahip olmak,
- Etkili okul araştırması konusunda bilgi sahibi olmak,
- Personel gelişimi konusunda deneyimli olmak,
- Yönetici yetiştirme programını tamamlamış olmak,
- Okul müdür yardımcılığı yapmış olmak

Yıldırım, Erdem, Gürbüz (2013) başarılı okul yöneticisi olabilmenin ölçütleri üzerinde katılımcılarla görüşmelerde bulunmuş ve yaptıkları değerlendirmelerle şu sonuçlara varmışlardır:

- Bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için mizahı kullanması,
- Çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlaması,
- Özverili ve idealist olması,
- Etkili iletişimlerin kurulacağı ortamlar sağlaması,
- Yetkilerini dikkatli bir şekilde kullanması,
- Okul kültürünün oluşmasını sağlaması,
- Uygun fiziki şartları sağlaması ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Görüldüğü üzere eğitim yöneticiliği her öğretmenlik temeli olan ve yönetici olmak isteyen kişinin kolaylıkla yerine getirebileceği niteliklerden ibaret değildir. Belli bir donanım, liyakat, akademik ve pratik vizyon sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu nitelikleri sağlayacak doğru kişilerin seçilmesinin en uygun yolu ise onların yetiştirilmesiyle mümkün olacaktır.

2.1.5. Eğitim Yöneticiliğiyle İlgili Yurt İçinde Yapılmış Olan Çalışmalar

Çelik (2002) çalışmasında ülkemizde ve ABD' de eğitim yöneticisi yetiştirme sorunlarını ele alınmıştır. Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde örnek olay incelemesi, sorun odaklı öğrenme ve yetiştirme programlarının günümüze yansımaları incelenmiştir. Ülkemizde eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitim ve hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde uygulamalı bilgi boyutunun dikkate alınmamasının, eğitim yöneticisi adaylarının sorun odaklı düşünme, karar verme, takım çalışması ve kaos ortamında yönetim gibi alanlarda yetersiz kalmalarına yol açtığı savunulmuştur. Çözüm önerileri bu programların geliştirilmesi teorik bilgiyle yetinilmeyip uygulamaya da ağırlık verilecek şekilde düzenlenmesi ekseninde oluşturulmuştur.

Işık (2002) çalışmasında köklü ve sistemli bir eğitim yöneticisi yetiştirme programının olmayışını mevcut eğitim yönetimi programlarını okul yöneticisi yetiştirme açısından ele alarak bu programlara ilişkin sorunlar tartışılmaktadır. Sonrasında okul yöneticilerini yetiştirme amacıyla yeni bir okul yöneticiliği formasyon programı modeli üzerinde tartışılmıştır. Çözüm önerisi olarak öncelikle uygun bir yönetici yetiştirme programının temel ilkelerinin belirlenmesi ve bu ilkeler doğrultusunda programın açılması sunulmuştur.

Aypay (2002) çalışmasında örgütsel davranış kuramlarının bulgularının eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde nasıl kullanılabileceği sorusuna yanıt aramış, literatürdeki örgütsel modellerin eğitim örgütlerine uygulanması sonucu gözlenen farklı örgütsel davranış biçimlerini incelemiş ve eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılabilecek bir yaklaşım tanıtılmaya çalışmıştır. İncelemiş olduğu yapısal model, insan kaynakları modeli, politik model ve sembolik modeli eğitim yönetiminde olayların analizinde kullanılmasının sorunların çözümünde etkili olabileceği üzerinde durmuştur.

Çetin ve Yalçın (2002) çalışmalarında Milli Eğitim Bakanlığınca 1999 yılında uygulamaya konulan Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yöneticilerin atanmasında nesnel niteliklerin yanında görev öncesinde eğitim konusuna da yer verilmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin (Şube müdürü adayları) görev öncesinde aldıkları hizmet içi eğitimin iş tanımlarında belirtilmiş olan nitelikleri kazandırıp kazandırmadığı konusunu değerlendirmişlerdir. Çalışma sonunda aşağıdaki değerlendirmelere varmışlardır.

1. Hizmet içi eğitim programları atanılacak göreve uygun olarak spesifik hale getirilmelidir.
2. Hizmet içi eğitim verecek eğitici grup alanında eğitimli ve deneyimli eğitimcilerden oluşmalıdır.
3. Öğretim üyelerinin eğitim programı öncesinde düzenlenecek kısa süreli (bir veya yarım gün) seminerlerle eğitim programının amacı, hedefleri ve hedef kitle konusunda bilgilendirilmeleri gereklidir.
4. Görevde yükselme eğitimlerinde uygulamaya dönük faaliyetlere yer verilmelidir.

Çelenk (2002) çalışmasında, ülkemizde uygulanabilecek bir modelin kuramsal alt yapısını tartışmaya sunmuştur. Oluşturduğu model dokuz basamaktan oluşmaktadır ve ilk üç basamak yönetici adayını seçmeyle ilgilidir. İlk basamakta üniversitelerle işbirliği ile temel yöneticilik kavramları ve değerlerle ilgili eğitim seminerleri-kursları, ikinci basamakta birinci basamaktaki kurslara ve seminerlere yeterince katılmış, beş yıl öğretmenlik yapmış ve en az lisans mezunu öğretmenler arasından yönetici adaylığına başvurma, üçüncü basamakta eğitim bilimleri-yönetim bilimleri-genel kültür-Türkçe-Matematik-yabancı dil alanlarını kapsayacak sorulardan oluşacak yönetici aday seçme

sınavı uygulaması yer almaktadır. İkinci aşama, yine üç basamaktan oluşmakta ve bu aşamalar yönetici yetiştirme sürecini kapsamaktadır. Bu bölümün basamakları sırasıyla dördüncü basamakta eğitim bilimleri-yönetim bilimleri-davranışbilim-toplum bilimleri-yabancı dil-bilgisayar ve iletişim teknolojisi eğitimi konularını kapsayan lisansüstü düzeyde kuramsal eğitim, beşinci basamakta bir bölümü kuramsal eğitimin içinde olmak koşuluyla yönetici olarak atanabileceği okulda 1 yıl süreli aday yönetici yardımcılığı uygulamalı eğitim, altıncı basamakta kuramsal ve uygulamalı eğitim sürecindeki konu ve etkinlikleri kapsayan yönetici yardımcılığına geçiş sınavından oluşmaktadır. Son bölüm yine üç basamaktan oluşmakta ve atama ve görevde yükselmeyi içermektedir. Bu bölümün ilk basamağı olan yedinci basamakta yönetici yardımcılığına geçiş sınavında başarılı olanların en az iki yıl süreyle ataması yapılır. Sekizinci basamakta görevde yükselmeye olanak tanıyan performans testleri akademik çalışmalar ve iş başında eğitim etkinlikleri dikkate alınarak orta ölçekli okullardan başlayarak atama yapılır. Son basamakta ise görevde yükselme için sürekli eğitim şartı kapsamında, okul yöneticilerinin iş başında, M.E.B, üniversiteler ve sivil toplum örgütlerinin işbirliğiyle sürekli eğitiminin sağlanması koşulu vardır.

Balcı ve Çınkır (2002) çalışmalarında katılımcılardan, katıldıkları eğitim yönetimi programlarının içeriği, içeriğin bireysel ve kurumsal ihtiyaçları karşılama derecesi, öğretim yöntemleri, değerlendirme ve benzeri boyutları ile eğitim yönetimi programlarının bu boyutlarda taşıması gereken nitelikler hakkında görüşlerini belirtmelerini istemiştir. Katılımcılar programların içeriklerinin bireysel gereksinimlerini kısmen karşıladığını ancak fazla teorik olmaları nedeni ile kurumlarının gereksinimlerini karşılamadan uzak kaldığını belirtmektedirler. Katılımcılar programlarda özellikle üniversitelerden alanında uzman akademisyenlerin yer almalarını istemekle birlikte, deneyimli ve başarılı okul yöneticileri, müfettişler ile üst kademe yöneticilerin de görev almalarını istemektedir. İçeriğin kısa bir sürede verilmeye çalışılması ve hemen arkasından değerlendirme sınavının yapılmasının kendilerinin öğrenmelerini ve sınavdaki başarılarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedirler.

Şişman ve Turan (2002) çalışmalarında gelişmiş bazı ülkelerde (ABD, Avustralya, İngiltere) eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük programlar üzerinde yapılan çağcıl tartışmalar ışığında, Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük programlar için bazı öneriler geliştirmeye çalışmışlardır. Türkiye'de her düzeyde eğitim yöneticiliği

kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturulup sürdürülemediğini savunmuşlardır. Başka bir ifade ile Türkiye'deki eğitim yöneticisi yetiştiren programların niteliğinin tartışmalı olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye'deki üniversitelerin eğitim fakültelerindeki ve diğer bazı yüksek öğretim kurumlarındaki eğitim yönetimi programlarının genel nitelikte kaldığını ifade etmişlerdir. Bu programların içeriğinin Türk okul sistemi gerçeklerine ve araştırmalara dayanmaksızın, gelişmiş ülke üniversitelerinin eğitim yönetimi bölümlerinin ders programlarının bir kopyası niteliği taşıdığı izlenimini verdiğini vurgulamışlardır. Türkiye'de eğitim yöneticilerinin lisans eğitimi sonrasında belirli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olmalarının bir önkoşul olarak kabul edilmesinin yerinde olduğunu, gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarla örtüştüğünü ileri sürmüşlerdir. Buna karşılık yönetici adaylarının yetiştirilmesine dönük hizmet içi eğitim programlarının lisansüstü eğitim programları halinde uygulanmasının yararlı olacağını savunmuşlardır. Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programların içerik analizinin yapılmasını önermişlerdir. Çağcıl gelişmeler ışığında beklenti ve ihtiyaçlara göre söz konusu programlar yeniden yapılandırılmasını çözüm olarak görmüşlerdir. Türkiye'de eğitim yönetimi alanında yapılan akademik çalışmaların teorik temelleri yönünden ciddi bir şekilde sorgulanmasını, teori-uygulama eşleştirilmesinde bu çalışmaların Türkiye'de eğitim yönetimi teori ve uygulamalarının geliştirilmesine katkısının belirlenmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Işık (2003) çalışmasında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için okul yöneticisi yetiştirme programlarının gerekliliğini tartışmayı amaçlamış, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla yeni bir okul yöneticisi yetiştirme programı modeli sunmuştur. Yetiştirme programlarının geliştirilmesi ve yöneticilik formasyonuna sahip yöneticilerin istihdamının gerçekleştirilmesi için kurumlar arası (MEB ve üniversiteler) işbirliğinin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu sürecin başlamasında en büyük sorumluluğun okul yöneticilerinin seçilmesi ve istihdamından sorumlu olan MEB'e düştüğünü ifade etmiştir. MEB'ce yönetici olarak istihdam edilecek bireylerden yöneticilik eğitimine sahip olma şartı aranılmadıkça bu programların tek taraflı olarak üniversiteler tarafından başlatılması ve uygulamaya geçirilmesinin, sorunları çözmeye yetmeyeceği vurgulanmıştır. Özellikle, eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans programının yapılacak değişikliklerle okul yöneticisi yetiştirme programı haline getirilebileceği önerilmektedir. Derslerin kapsamının okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikleri karşılamaya yönelik olması gerektiği ifade edilmiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme programı değişik

okul türlerinin yöneticilerinin sahip olması gereken özel yeterlikleri kazandırmaya yönelik dersleri de içermesi gerektiği belirtilmektedir.

Cemaloğlu (2005) çalışmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının tarihî gelişimi, okul yöneticisi yetiştirme programı, okul yöneticilerini yetiştirme uygulamalarının var olan durumu, bugünkü sorunları ve olası gelişmeler literatüre dayalı olarak ele almıştır. Türkiye’de okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin öneriler ileri sürmüştür. Cemaloğlu sunduğu okul yöneticisi seçme ve atama modelinde üç aşama oluşturmuştur. Bunlar okul yöneticisi adayını seçme, okul yöneticisi adayını yetiştirme ve yönetici adayını atamadır. İlk aşamada yönetici adayını seçerken iki seçenek sunulmuştur. Birincisi öğretmenler, diğeri ise kamu yönetim eğitimi almış kamu yöneticileridir. Eğitim yönetimi alanında uzmanlık ve doktora derecesi alanlar doğrudan atanmalıdır. Okul yöneticiliğine seçme için “LES”, “KPDS” ve “KPSS” türü sınavlar ölçüt olarak alınmalı, diğerk ölçütlerin yanında bunlar da kullanılmalıdır. Öğretmenler arasında her yıl yapılacak ve 5 yıl süre ile geçerli olacak “Öğretmenler İçin Mecburî Yeterlilik ve Yarışma Sınavı” yapılmalı, sınav puanının % 50’si kullanılmalı, çoklu değişkenlere göre performans değerlendirme ölçütleri kullanılarak elde edilen puanlar diğerk % 50’lik dilimde, okul yöneticiliğine seçmede ölçüt olmalıdır. Okul yöneticiliğine seçme sınavında, Türkçe, matematik, felsefe, sosyoloji, psikoloji, mantık, yönetim bilimi ve yönetim hukuku gibi alanlardaki yeterlikleri ölçülmelidir. Yönetici adayının yetiştirilmesi aşamasında üniversitelerin “Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği” bölümleri yeniden açılıp eğitim-öğretime başlamalıdır. Aynı zamanda eğitime katılan öğretmenler bir yıl ücretsiz izinli sayılmalıdır. Okul yöneticisi adaylarının atanması sürecinde kullanılacak ölçütler ise seçme sınavında alınan puan, “LES” puanı, 360 derece performans değerlendirme puanı, bilimsel eser (Üniversitelerde kullanılan akademik atama yükseltme ölçütlerine göre değerlendirilir), ödül puanları, başarı puanı (Atama için yapılan sınav) ortalaması alınabilir. Okullara atamada “C” türü okula yönetici yardımcısı olarak atanabilir. Sırasıyla “C” türü okul yöneticiliği, “B” ve “A” türü okul yöneticiliğine geçiş yapılabilir. 5 yılda bir yapılacak “Yönetici Mecburi Yeterlilik ve Yarışma Sınavı” puanı diğerk ölçütlerle (360 derece performans değerlendirme) birlikte değerlendirilerek yöneticiliğe devam etme, ya da başka bir göreve atanma şeklinde uygulanabilir şekilde yorumlamıştır.

Tabançalı ve Çorbacı (2005) çalışmalarında Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları arasındaki fark ve benzerlikleri ortaya koymayı amaçlanmış, araştırmada öncelikle her bir ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitim kademeleri ve okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını tanıtmış, daha sonra her ülkedeki okul yöneticilerini yetiştirme, istihdam ve geliştirme politika ve uygulamalarına yer verilmiştir. Bu bilgilerin ardından, ülkeler arasındaki okul yöneticilerini yetiştirme, istihdam ve geliştirme politika ve uygulamaları arasındaki fark ve benzerlikler ortaya koyulmuştur.

Tolan ve Sayan (2007) araştırmalarında Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yapılan araştırmalar belirlenmeye ve incelenmeye çalışmıştır. Türk Millî Eğitim Sisteminde son yıllarda eğitim politikaları ve uygulama stratejilerinin sık sık değiştiği gözlenmiş, söz konusu durum, sistemin çevresindeki değişmelere uyum çabaları olarak yorumlanmış bu gelişme ve değişmelere paralel olarak bilgi, beceri ile donatılmış, "lider" olacağından emin eğitimcilerin yetiştirilebilmesi için çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Taş ve Önder'in (2010) çalışmaları 2004 ve sonrası yıllarda yürürlükte olan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin yönetici atamada getirdiği ortak ve farklı ölçütleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacılar çalışma sonucunda aşağıdaki tespitlerde bulunmuşlardır: Bu zaman diliminde çıkarılan yönetmeliklerde de esas alınan öncekilerde de olduğu gibi yine yöneticinin öğretmenlikten gelmesi gerektiği olmuştur. 1998'de uygulamaya konulan 120 saatlik eğitimin ardından değerlendirmeye alınan öğretmen adaylarının hiçbir yöneticilik tecrübesi olmadan göreve alınması sıkıntılara yol açmıştır. Bu nedenle, yönetici seçiminde adayların; önce sınav sonra hizmet içi eğitim daha sonra tekrar sınav sistemine tabi tutulmasının ve bu süreçte üniversitelerin de yer almasının, yönetici olarak atanmadan önce deneyimli bir okul yöneticisinin yanında 1-1,5 yıl mutlaka staj yapılmasının, okul yöneticilerinin belirli süreler için seçilmesinin yararlı olabileceği düşünülmüştür. 2004 yılındaki yönetmeliğin ekinde (Ek-2) bulunan yönetici değerlendirme formunda; yönetim alanında yüksek lisansa 6, yönetim alanında doktora 10 puan verilmiştir. Sonraki yönetmeliklerde değerlendirme formlarında lisansüstü eğitimin puanları düşürülmüştür. Ayrıca yönetim alanında lisansüstü eğitim yapanlara ayrıcalık tanınmadan diğer alanlarda lisansüstü eğitim görmüş olanlar ile aynı

kategoride değerlendirilmiştir. Hangi alanda olursa olsun lisansüstü eğitim yapanlara yerleşme puanının eşitlik durumunda öncelik verilmiştir. Bu uygulamaya günümüzde de devam edilmektedir. 2007 ve sonraki yönetmeliklerde 2004'teki yönetmelikte yer almayan halk eğitim merkezleri, turizm eğitim merkezleri, rehberlik araştırma merkezleri, fen ve Anadolu liseleri ile meslek okullarına yönetici atamada aranacak şartlara yer verilmiştir. Bu durum, özellik arz eden birimlere yapılan atamalarda alan bilgisine sahip adayların atanmasının yolunu açmıştır. Ayrıca eğitim kurumlarına yönetici atamada standartlaşmaya katkı sağlayacak bir gelişme olarak değerlendirilmiştir.

Süngü (2011) çalışmasında ele alınan ülkelerle Türkiye arasında okul yöneticisi yetiştirme anlayışında göze çarpan önemli farklılıklar araştırılmıştır. Fransa, İngiltere ve Almanya'da okul yöneticileri henüz işbaşına gelmeden yetiştirilmekteyken Türkiye'de durumun net olmadığı vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, yönetimde insan ilişkileri, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları yalnızca zaman içerisinde kazanacakları deneyim ile sağlamalarının beklenemeyeceğini bunun yerine göreve başlamadan önce yönetici adaylarının kendilerine rehberlik edebilecek deneyimli ve başarılı okul yöneticileri, eğitim uzmanları ve eğitim denetmenleri eşliğinde bir yönetici yetiştirme programına tabi olmaları gerektiğinin üzerinde durmuştur.

Ada ve Ezgün (2011) çalışmalarında Cumhuriyetten günümüze ilk ve orta dereceli okullarda müdür atamalarının mevzuata göre değerlendirilmesi konusunu ele almış özellikle 2004 yılından itibaren yargı organlarına (başta Danıştay olmak üzere) taşınan yönetici atamaları/yönetmelikleri hakkındaki yargı kararları, eğitim sistemimiz açısından değerlendirmiş, eğitim kurumlarına asaleten yönetici atanamaması sonucu ortaya çıkan Vekaleten Yöneticiliğin sistem içindeki yeri vurgulamış, Milli Eğitim Şuralarında eğitim kurumları yöneticiliği/atamaları ile ilgili alınan tavsiye kararlarının uygulamada ne kadar gerçekleşebildiğini araştırmıştır. Çalışmasında yönetmelikler aleyhine açılan davalara ve dava sonuçlarına kısaca değinmiş, dava sonuçları ile atama kriterlerinin sözlü mülakattan yazılı sınava doğru değişiminin nedenlerini irdelemiş ayrıca 2009 yılında kamuoyunda Bakan Ataması denilen Devlet Memurları Kanunu'nun 76. Maddesine dayanılarak yapılan yönetici atamalarının nedenlerini araştırmış ve ideal yönetici atamalarına yönelik öneriler getirmiştir.

Özdemir, Kavgacı ve Köse (2011) çalışmalarında Türkiye'deki eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük lisansüstü bir program olarak kabul edilen Eğitim Yönetimi ve Denetimi (EYD) programlarında öngörülen hedef ve kazanımlar ile ABD'de uygulanmakta olan okul liderliği standartları arasındaki ilişkileri kültürel bağlam, yönetsel yapı ve ülkelerin politik öncelik farklılaşmaları çerçevesinde incelemiştir. Araştırmanın bulguları EYD yüksek lisans programlarının hedefleri içerisinde sadece 8'inin ISLLC (Inter State Leadership Licencure Concorcium- Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisanslama Konsorsiyumu) standartları ile benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular ışığında ortaya çıkan farklılıkların olası sebepleri ilgili alan yazın bağlamında irdelenmiş ve ülke genelinde okul yöneticiliği yapmak için gerekli olan niteliklerin tanımlanması ve bir standartlar çerçevesi oluşturularak okul yöneticisi yetiştirme programlarının da bu standartlar çerçevesinde yapılandırılması gerektiği, eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında, okulun, okul toplumunun ve öğrencilerin ihtiyaçları temelinde bir amaç tanımlamasının yapılması ve program içeriklerinin bu tanım ekseninde, sistematik olarak yeniden tasarlanması gerektiği, EYD program yapısının, bilgi düzeyinde kuramsal ağırlıklı hedeflerin yanında uygulama düzeyinde hedefleri de içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerektiği, okul yöneticilerinin meslek öncesinde yetiştirilme sürecinin yeniden ele alınması gerektiği gibi önerilerde bulunmuşlardır.

Balyer ve Gündüz (2011) çalışmalarında ile bazı ülkelerde okul müdürü yetiştirme uygulamalarının incelenmesi ve Türkiye için bir yönetici yetiştirme modelinin geliştirilmesi amaçlanmış, bu kapsamda Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve ülkemizdeki yönetici yetiştirme uygulamalarını ele almışlardır. İncelenen ülkelerin yönetici yetiştirme uygulamalarına bakıldığında, yöneticilerin genellikle öğretmenlik mesleğinden geldikleri, incelenen yönetici yetiştirme sistemleri içerisinde Amerika'nın en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programına sahip ülke olduğu ve okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü veya doktora derecelerinin bulunduğu görülmüştür. Okul yöneticilerini yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirme ve liyakat ilkelerini benimseyen İngiltere'nin, aynı önemi yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmelerine de verdiği, Fransa'nın ilköğretim yöneticileri için hizmet öncesinde bir yetiştirme programı uygulamazken, ortaöğretim yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri için belli bir yetiştirme programı uyguladığı belirlenmiştir. Ülkemizde

ise yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da yönetici yetiştirme üzerinde önemle durulmadığı görülmektedir. Araştırma kapsamında yönetici yetiştirme programlarının düzenlenmesi ve Üniversite-Bakanlık işbirliği sağlanması gerektiği, verilecek eğitimle yönetici adaylarının öğretmenlik eğitimi almış olan adaylar arasından bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre seçilip yetiştirme programına alınması, program sonrasında ise hizmet içi eğitimlere alınması öneri olarak sunulmuştur.

Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse'nin (2012) çalışmalarının amacı, okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemektir. Çalışma sonucunda kullanılan tüm alt ölçeklerde okul yöneticilerinin kendilerini öğretmenlerin gördüğünden daha yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kendi yeterlilikleriyle ilgili görüşleri okul türüne, eğitim yöneticiliğiyle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim ve okul yöneticiliği eğitimi almış olma durumlarına göre değişmemektedir. Yani eğitim almış olan yöneticilerle almamış olanların yeterlilik algıları birbirine çok yakındır. Bunun sebebi olarak okul yöneticiliğinde en yaygın yönelimlerden birinin çıraklık modelinin olması görülmüştür. Eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü düzeyde eğitim almış olanların sayısının çok az olduğu, okul yöneticilerinin yeterlilikleriyle ilgili algılarında bütün alt ölçeklerde kıdem önemli olduğu kıdem azaldıkça yeterliliğin de azaldığı, meslek lisesindeki öğretmenlerin kendi yöneticilerini diğer liselerdekilere oranla mesleğe hizmet konusunda daha az yeterli gördüğü, yine öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre okul yöneticilerini yeterli görmekte farklı algıları olduğu kıdem yılı az olanların yöneticilerini yeterli görürken kıdem yılı on yılın üzerinde olanlarda bu oranın düştüğü, daha önce yöneticilik yapmış olan öğretmenlerin yöneticilerini, yapmayanlara oranla daha yeterli gördükleri çalışmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca okul yöneticilerinin yeterliliklerinin belirlenmesinin önündeki en büyük engel olarak yöneticiliğin meslekleşmemiş olması, yönetici seçmedeki ölçütlerin ve görev tanımının netleşmemiş olması görülmüştür.

Aslanargun (2012) çalışmasında eğitim yöneticilerinin yasal ve meslekî sorumluluğunun yanında toplumun beklentilerine karşılık verecek ahlakî sorumluluğu da bulunduğunu, bu kapsamda okul yöneticilerinin atanmasında adalet, eşitlik, liyakat, kariyer gibi değerlere bağlı kalınması önemli ilkeler olduğunu vurgulamıştır. Yürütme gücünü elinde bulunduran Milli Eğitim Bakanlığı ile yargı gücünü kullanan idare mahkemelerinin bu noktada duyarlı ve ilkeli davranmalarının toplumsal meşruiyet

açısından önemli olduğu ifade edilmiş, çalışmada; bakanlık tarafından yapılan okul yöneticisi atamalarına karşı idare mahkemelerinin iptal kararlarında öne çıkan değerlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak sadece bu kapsama giren yargı kararları incelenmiştir. Bu doğrultuda ulaşılan toplam 191 mahkeme kararı tematik olarak incelenmiş ve sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucunda, hem yürütme hem de yargı organlarının yasalara uygun hareket ettiklerini savunmalarına karşın eğitim kurumları üzerinden bir çeşit güç savaşı yaşandığı izlenimi dikkati çekmektedir.

Altunay ve Güçlüoğulları (2013) çalışmasında katılımcı öğretmen ve eğitim yöneticilerinin; eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasına ilişkin görüşlerini incelemiş, bu doğrultuda öneriler geliştirmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; eğitim kurumlarına yönetici olarak atanacakların seçilmesi ve atanmasına yönelik olarak; aday okul yöneticilerinin, öğretmenlik deneyimi olan ve eğitim yönetimi programlarından mezun olanlar arasından sınavla seçilmeleri, sınavın, hem okul yöneticiliği hem de yönetici yardımcılıkları için yazılı ve mülakat değerlendirmesi şeklinde MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak karma bir komisyonca yapılması gerektiği görülmektedir. Sınava başvuru yapan adaylarda en az ortalama 4-7 yıl süreli öğretmenlik ve yöneticilik yapmış olma deneyiminin aranması; atanacak yöneticilerin görev öncesi eğitim alması; atanacak yöneticilerin aynı kurumda 5-8 yıl çalışmış olması; atama iş ve işlemlerinin Bakanlıkça yapılması; atamalarda mülakat sınavının yapılması ancak, bu sınavın getirebileceği olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmesi amacıyla üniversitelerce oluşturulacak komisyonca yapılması öngörülmektedir.

Recepoğlu ve Kılınç (2014) çalışmalarında Türkiye’de geçmişten günümüze yönetici atama usülleri üzerine incelemelerde bulunmuş, başarılı okulların etkililiğinde okul yöneticilerinin önemli bir etken olduğu bulgusunu saptamıştır. Okul yöneticilerinin görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması gerektiği, ülkenin gereksinim duyduğu okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yetiştirilmesini sağlayacak politikalar geliştirilmesinin ve uygulamaya konulmasının önemi, okul yöneticiliği için üniversiteler ve Millî Eğitim Bakanlığı işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programlarının açılması, okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve sonrası dönemde yöneticilik, liderlik, iletişim gibi alanlarda eğitim almalarının sağlanmasının önemini vurgulamışlardır. Okul yöneticiliği seçimi ve atama sürecinde tutarlı ve objektif politikalar izlenmesinin, üzerinde fikir birliğine varılan bir yönetici seçme ve atama

yönetmeliği hazırlanmasının, keyfi uygulamalardan vazgeçilmesinin, yazılı ve sözlü değerlendirme sınavlarının objektifliğinin sağlanmasının, bu sınavların bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmesinin, okul yöneticiliği için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitimi almış olma şartı aranmasının ve sonrasında lider yönetici yetiştirme programları açılarak en az 1 yıllık ve 30 kredilik yöneticilik eğitiminden sonra başarı ile mezun olanların okullara yönetici olarak atanmasının daha yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Aktepe (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarıyla ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini esas almıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler atama usüllerinde sınav yönteminin önemi üzerinde durmuş ancak bunun yöneticinin çalışma hayatındaki performansıyla desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okula yönetici olacak adayın, başarılı yöneticilerin yanında yetişmesi, belli bir süre gözlem yapması ve uygulamalı staj eğitimi görmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Vatanartıran ve Altın (2014) çalışmalarında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve meslekte geliştirmeye yönelik bir model önerisinde bulunmayı amaçlamış, araştırma sonuçlarına göre, eğitim yöneticiliğine atanacakların kıdem, yüksek lisans, hizmet içi eğitim, sınav ve mülakat gibi ölçütler ile seçilmelerinin yanı sıra, göreve atanmadan önce stajyer yönetici olarak çalışmalarını önermiştir. Yönetici yetiştirme programının üniversitelerle işbirliği yapılarak teorik ve pratik eğitimden oluşması, yöneticinin kişisel özelliklerini geliştirici eğitimler de alması ve yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesinin sağlanması bulguları tespitinde bulunmuştur.

Kiiguk ve Yardibi (2014) araştırmalarında 2004-2014 yılları arasındaki okul yöneticilerinin seçimlerinin gerekliliklerini, seçilme ve atanma koşullarını ve bu gerekliliklerin etkilerini sunmayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici atama sistemi yönetmeliğindeki istikrar yokluğu oldukça dikkat çekici bulunmuş ilk olarak, yöneticilerin atanma sisteminde istikrarın sağlanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Aynı sorunun alt kademelerdeki okul yöneticilerin atanmasında da yaşandığına dikkat çekilmiştir. Sonuç olarak Eğitim Yönetimi alanından mezun olan kişilerin eğitim yöneticisi olarak atanması; atamalarda performanslara ve yönetici olarak görev yapılan yerlerde elde edilen başarılarla önem ve öncelik verilmesi önerisinde bulunulmuştur.

Balkar ve Kalman (2015) çalışmalarında; okul iklimi-öğretmen morali, öğretimsel liderliğinin alt boyutları olan öğretimsel yönetim ve öğretimsel denetim ile yönetsel liderliğin alt boyutları olan hesap verebilir yönetim ve bürokratik yönetim değişkenlerinin okul yöneticisi olabilmek için yöneticilik eğitimine yer verme biçimleri açısından üç gruba (atama öncesi eğitim veren, atama sonrası eğitim veren ve eğitim vermeden yöneticilik görevine atayan) ayrılan 19 ülkenin yer aldıkları grupları doğru sınıflandırma düzeyini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve ilişki dereceleri analiz edildiğinden dolayı, araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi 2008) okul yöneticisi anketinden derlenerek elde edilmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerin ülkeleri doğru sınıflandırma düzeyleri diskriminant analizi ile belirlenmiştir. Sınıflandırma sonuçlarına göre, üç farklı grupta yer alan ülkelerdeki okul yöneticileri; okul iklimi (öğretmen morali), öğretimsel yönetim, öğretimsel denetim, hesap verebilir yönetim ve bürokratik yönetim değişkenlerine göre ayrıldığında herhangi bir yöneticinin yer aldığı grubun doğru sınıflandırılma değeri % 51'dir. Elde edilen bulgulara göre, ülkeleri doğru sınıflandırmada en fazla katkısı bulunan bağımsız değişkenler sırasıyla öğretimsel yönetim, okul iklimi ve öğretimsel denetimdir. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak; okul yöneticiliğine atamada kullanılan yöneticilik eğitimlerinde özellikle öğretimsel liderlik ve okul iklimi konularına yer verilmesi önerilmektedir.

2.1.6. Eğitim Yöneticiliğiyle İlgili Yurtdışında Yapılmış Olan Çalışmalar

Cascadden (1996) çalışmasında seçilen okul yöneticilerinin görevlerini liderlik ve yönetim kavramları açısından nasıl tanımladıkları ve tanıttıklarını araştırmıştır. Çalışma 3 farklı başlık altında toplanmıştır. Bunlar: a) Liderlik ve yönetimin yapısında yöneticilerin algılarını keşfetmek, b) Yöneticilerin kişisel felsefe, hedef, ya da değerlerini uygulamadaki rolüne inancını keşfetmek, c) İçerik analizini kullanarak yöneticilerin kendilerini, işlerini ve okullarını tanıtmada kullandıkları dili keşfetmek. Araştırmanın özü katılımcıların bakış açısı ve düşünceleriyle ortaokul yöneticilerinin rolünü açıklamaktır. Görüşmelerle elde edilmiş bulguların analizinden ortaya çıkan kavram ve temalar; liderlik, yönetim, ortaokul yöneticiliği üzerine yapılmış hali hazırda bulunan literatürle karşılaştırılmıştır. Bu araştırmanın sağladığı tanımlamalar ve analizler özellikle yöneticilerin eğitimleriyle ilgilenenlerin uygulamasını bilgilendirmek için kullanılabilir. Yöneticilerin yaptıkları işi tanımlarken resmi olmayan iletişim dilini

tercih ettiklerini, rollerini liderlik ve yönetimin bir karışımı olarak tanımladıklarını, kendilerini verilen materyalleri ve kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek, personelin uyumlu çalışmasını gözlemekle yükümlü gördüklerini, işbirliğine önem verdiklerini ve karar sürecine çalışanları da katmayı tercih ettiklerini, görünür lider olmanın önemini belirtmişlerdir. Bazıları yönetici olarak seçilmeyi okul kültürü oluşturma yeteneğine bağlamışlardır.

Villalobos-Maclsaac (2002) çalışmasında başarılı bir okul sonrası programının ardından okul yöneticilerinin geliştirip uyguladıkları liderlik ve yönetim davranışlarını açıklayabilmeyi hedeflemiştir. Eğitimlere katılan 5 müdür ve 15 çalışanla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgularla ortaya adaylık süreci için belirleyici bir çalışma çıkarılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerinde ulaşmayı arzuladıkları hedefleri yakalamada çalışanlarının üzerinde etkili oldukları ve motive edici bir faktör oluşturdukları, kurumda koordinasyonu sağlamak amacıyla çalışanlarını sürekli iletişim içinde olma ve birbirlerinden bir şeyler öğrenme motivasyonu ile yetiştirdikleri, okul sonrası programına katılan yöneticilerin, öğrencilerin yalnızca eğitimsel değil bireysel ihtiyaçlarını, sosyokültürel beklentilerini, ve akademik başarı kaygılarını da göz önünde bulunduran çalışmalar yaparak öğrenci başarısını artırdıkları, çalışanlarının birbirleriyle etkileşimden öğrenmelerini, gelişmelere açık olmalarını destekleyerek hem fırsatları değerlendirip çalışma kalitesini hem de öğrenci eğitimi açısından verimliliği sağladıkları, okul sonrası programında başarılı olan yöneticilerin çalışanlarıyla işbirliği içinde bulunarak öğrenci eğitimi açısından vereceği kararlarda çalışanların daha etkin olmasına katkıda buldukları görülmüştür. Başarılı bir okul sonrası programı vizyonunun zamanla gelişerek okulların temel elementleri arasında yerini alması gerektiği kanısına varılmıştır.

Broadley ve Broadley (2004) çalışmalarında Yeni Zelanda'da okul yöneticileri bazen yeni öğretmen alımında güvenilir kişileri içeren bir alt komite oluşturarak kendi öğretmenlerinin seçimini, görüşmelerini ve işe alımını bu şekilde gerçekleştirdiğini, bu araştırma okul yöneticilerinin yeni başlayan öğretmenleri işe almada farklı yollar izleyip izlemediğini incelemiştir. İncelenen çalışmada küçük bir grup okul yöneticisiyle görüşülmüş daha sonra onların görüşlerini yansıtan parçalar geliştirilerek kartlar oluşturulmuş, bu kartlar Kirkland ve Bimmler'ın GOPA tekniği kullanılarak kategorize edilmek için eğitimsel terimlere yakınlık açısından sınıflandırılmıştır. 71 okul yöneticisi daha sonra bu maddeleri (parçaları) öncelik sırasına dizerek K-means algoritmasına

benzer cevapları olan yöneticileri kümeleştirmek için kullanmıştır. Bu kümelerin analizleri işe alma strateji veya şekillerinin gerçekten var olduğunu kanıtlamaktadır. Sonuç olarak, genel uyumluluğun en önemli ölçüt olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda okulların kendi öğretmenlerini seçmesinin, daha fazla çeşitliliğe ve kurumla (yönetimle/örgütü) daha fazla uyumluluğa yönlendirebildiği kanısına varılmıştır.

Wong (2004) çalışmasında okul liderlerinin hazırlanmasının 1990'ların sonlarından bu yana önemli bir küresel eğitim sorunu olduğunu, Hong Kong'da, 1990'larda okula dayalı yönetimin kurulmasının ve uygulanmasının yöneticiler üzerinde oldukça büyük istekler meydana getirdiğini saptamıştır. 1999'da, İngiltere, İskoçya, Avustralya ve Singapur'a yapılan ziyaretlerin ve benzer çalışmaların gözlemlenmesinin ardından, Özel Yönetim Bölgesi Hükümeti tarafından bir liderlik gelişim ve eğitim programının yöneticilere hizmet etmek ve heyecanlandırmak için başlatıldığını ve 2002'de Hong Kong'daki yönetici yetiştirme programlarının geliştirilmesi amacıyla daha fazla önerilerde bulunulduğunu belirtmiştir. 1998'de üçüncül bir kurum tarafından geliştirilmiş yönetici yetiştirme programının değerlendirilmesine dayanarak, araştırma; çalışmakta olan yöneticilerin neden okul yöneticisi yetiştirme programlarına katıldığını, eğitim programlarının okul yöneticilerinin tavır ve davranışlarında nasıl değişiklikler ortaya çıkardığını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Gamage ve Ueyama (2005) çalışmalarında zaman içinde değişen roller, sorumluluklar ve görevler ve eğitimsel reformlara rağmen, okul yöneticilerinin okulun etkililiğinde hala anahtar role sahip olduklarının önemini vurgulamıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin rolü ile ilgili birçok bilim adamı, araştırmacı ve okul reformcusu okul yöneticisini; okul lideri, karar verici, kolaylaştırıcı, problem çözücü, başöğretmen, pazarlamacı, takım lideri ve değişim ajanı olarak tanımladıklarını bununla birlikte, 21. Yüzyılın getirdiği yeni zorluklarla tanışan yöneticilerin mesleki gelişimleri ve liderlik profilleri açısından kısıtlı bilgi sağlayabildiğini ifade etmiştir. Son yıllarda, gelişen ve yenilenen eğitim süreçlerinin sonucu olarak, yöneticilerin mesleki gelişimlerini ve liderlik eğitimlerini içeren programlar üzerine araştırmalar yapıldığını bu araştırmanın ise Avustralyalı ve Japon yöneticilerin ilk bakış açılarını ve profillerini ve meslekleriyle ilgili olarak hizmet önce ve hizmet içi bilgilerini sunmayı amaçladığını belirtmiştir. Araştırmadaki uygulamalar hem Avustralya hem de Japon yöneticiler incelenerek yapılmıştır.

Smith (2009) isimli araştırmasında okul yöneticilerinin kişisel doyum algısını geçerliliği kabul görmüş üç alan karşısında incelemeye çalışmıştır. Bu alanlar; genel olarak kişisel doyum, yönetici ve eğitimsel lider oluşturmanın geleneksel rolü, zorunlu ölçümler ve ölçümlerin kullanıcılarının yöneticisi olarak okul yöneticisi. Çalışmada kullanılan Bandura'nın kişisel doyum kavramı baz alınarak Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen Genel Kişisel Doyum ölçeğine dayalı elektronik testler Orta Atlantik Eyaletinde gelişmekte olan 331 okulun yöneticilerine uygulanmıştır. Faktör analizleri beş alan saptamıştır: 1) Sakin Kalmak 2) Beceriklilik 3) Genel Etkililik 4) Eğitimsel Programlar 5) Başarı. Araştırma bütün yöneticilerin kendilerini sakın kalma ve beceriklilik alanlarında diğer alanlardan daha etkili hissettiklerini ortaya koymuştur. Çalışmada demografik özellikler olarak öğrenim ve yönetim deneyimi yılları, görev yapılan okulun yeri ve okul sistemlerinin sosyo-coğrafik durumu, okuldaki yoksulluk seviyesi, yöneticinin edindiği en yüksek derece ve okul kaydı baz alınmıştır. Demografik özelliklerin bazılarında dikkate değer farklılıklar göze çarparken, diğerlerinde önemli bir bulgu yoktur. Bu bulgular okul yöneticisinin rolü hakkındaki bilgi birikimine katkıda bulunacak ve okul yöneticiliği programlarıyla ilgilenen kişileri bilgilendirecek nitelikte değerlendirilmiştir. Faktör analizlerinden ulaşılabilecek sonuçlar arasında yöneticilerin günümüzdeki şu rollerini geçmişe oranla çok yönlü ve karmaşık görmeye başladıkları, yöneticilik rolü ve iyi yönetimle ilgili sakinlik ve beceriklilik yönünden kendilerini daha etkili hissettikleri (çünkü okul yöneticileri zaman zaman birçok tehditle karşı karşıya gelebilmekte, bu yüzden doğal afetten silahlı saldırganlara kadar birçok sorunla baş edebilecek eğitimleri almaktadırlar), okul sistemi içerisinde öğretmen, öğrenci, çalışan herkesin ve ayrıca bina olarak okulun tüm ihtiyaç, araç-gereçlerine yetecek kaynağı bulmak, yönetmek ve bu kaosu en iyi şekilde yönetme becerisini bulundurma'nın önemini kavradıkları sayılabilir. Bu iki alandaki gözlemler farklı sonuçlara da ulaşmaya olanak vermektedir. Kendisini bu iki alanda yeterli ve etkili gören katılımcılar aslında kendilerinin eğitimsel liderliklerini vurgulamaktadır. Beş alanı keskin bir şekilde birbirinden ayıran bir durum yoktur aksine her biri yönetici kendi yeterliliğini oluşturmada bir role sahiptir. Deneyim yılıyla ilgili demografik sonuçların verdiği bilgi 11 yılı aşkın çalışmakta olan yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin ve yeterlilik algılarının daha yüksek olduğudur.

Logue (2014) çalışmasında Ontorio'daki ortaokullarda her kademedeki görev yapan yönetici, öğretmen ve öğrenci üzerinde ortaokul ofis yöneticilerinin etkilerini

ortaya çıkarabilmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla bölgedeki okullarda görev yapan yöneticilerin önceki deneyimleri göz önünde bulundurularak ekstra-rol davranışı yaklaşımıyla ofis yöneticilerinin iş kapsamlarının yeniden düşünülmesi ve daha verimli yöneticilerin yetiştirilmesi için eğitimler verilmesi şeklinde çalışmalar yürütülmüş, araştırma kapsamında emekli okul yöneticileriyle görüşmeler yapılmış sonuç olarak liderlik/yöneticilik desteğinin, iş doyumunun ve bireysel özelliklerin ekstra-rol davranışı yaklaşımıyla motivasyonu artırmada ana eksenini oluşturduğu kanısına varılmıştır.

Kaufhold (2012) araştırmasında New York ortaokul yöneticilerinin okul liderleri olarak kendi rollerini nasıl anladıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. New York City gibi, birçok okul bölgesinin okul yöneticilerini özellikle öğrenci başarısı başta olmak üzere okul sisteminin başı ve okulun gelişmesindeki anahtar rol olarak gördüğünü saptamıştır. Literatürde yöneticilerin nasıl olması gerektiğiyle ilgili çok fazla, ancak yöneticilerin gerçekte kendi rollerini nasıl gördükleri ve bu rollerin onların yönetimini nasıl etkilediği ile ilgili sınırlı sayıda araştırma bulunduğunu öne sürmüştür. Literatürde yöneticilerin birden fazla farklı rolleri olabileceğine, bu durumdaki yöneticilerin yük çokluğundan işleriyle başa çıkamayabileceği, bazen yöneticilerin okul bölgesi tarafından net bir şekilde tanımları verilmemiş işler nedeniyle ikileme düşebileceği, bu durumun ise toplumun okul yöneticilerine karşı bakış açılarını etkileyebileceği konularının çalışıldığını belirtmiştir. Yöneticilerin en önemli rollerinden birinin eğitimsel liderlik olduğunu, ortaya çıkan bir başka temanın ise okul güvenilirliği, öğrenci başarı ve yıllık okul performansına bağlı olarak yöneticilerin içsel ve dışsal etkileri deneyimlemeleri olduğunu vurgulamıştır. Çalışma kapsamında yaptığı görüşmelerle okul yöneticilerinin görev algılarında neyin önemli olduğunu ve neden olması gerektiğini anlamak için okullardaki liderlik görevlerini göz önünde bulundurarak ortaya çıkarmayı, yöneticilerin liderliklerinde bu algılarını nasıl belirttiğini ortaya koyabilmeyi amaçlamış ve şu sonuca varmıştır: Okul liderlerinin kendi rollerini nasıl algıladıklarını anlamak için öncelikle yöneticilik rolünü nasıl tanımladıklarını bilmek oldukça önemlidir. Araştırmaya katılanlar yönetici olarak rollerini aynı anda birden fazla işi yönetebilecek eğitimsel lider, güçlü liderlik özellikleri olan, vizyon sahibi ve güvenilirliği olan kişi olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin liderlik tanımlamaları bu yönde olmasına rağmen, yöneticilik rolündeki görevlerini tanımlarken itaat konusunda sorunlar yaşadıkları saptanmıştır.

Borges-Gatewood (2014) çalışmasında Adkin'in yönetici yetiştirme program türleri sistemini kullanarak ABD ve Brezilya'daki programlar arasındaki ilişkileri liderlik, okul hazır bulunuşluluğu, okullardaki vizyon uygulamaları, okul kültürü geliştirme, okul kaynak ve işleyişini yönetme, okul içi örgüt ve toplumla iletişim, okul başarısı açısından karşılaştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda A.B.D'de olduğu gibi Brezilya'daki bir çok okul grubunda da yöneticilikte büyük bir değişim olduğunun fark edildiğini, yönetici görev ve sorumluluklarının gün geçtikçe gelişip evrimleşirken, yönetici hazırlama programlarının da aynı derecede gelişerek evrimleştiği saptanmıştır.

Ibara (2014) çalışmasında Nijerya'daki ortaokul müdürlerinin profesyonel olarak gelişimini incelemiştir. Araştırmada profesyonel gelişim ve diğer ülkelerde yönetici atamaları üzerine yapılan geniş literatür taramasından çıkarımlarla, Nijerya'daki ortaokulların günümüzde geçerli olan yıl deneyimi baz alınarak yapılan yönetici atamasından daha ziyade, eğitilmiş, okul yönetimi için gerekli liderlik becerisine ve eğitime sahip uygun personel tarafından yönetilmesi durumunu ortaya koymuş ve desteklemiştir. Sonuç olarak yönetici adayları ve uygulama halindeki yöneticiler için sistematik profesyonel gelişim programları savunulmuş ve yöneticilerin profesyonel gelişimlerinin Nijerya'daki ortaokulların etkililiğini arttırmak ve sürekliliğini sağlamak açısından zorunlu bir gereklilik olduğu kanısına varmıştır.

Sumintono, Sheyoputri, Jiang, Misbach & Jumintono (2015) çalışmalarında Endonezya'da okul yöneticilerinin hazırlanması ve gelişiminin günümüzde okul ve sistem geliştirilmesinde çok önemli olarak algılandığını, eğitimsel değişim ve reform arayışında okul yöneticisinin liderliğinin kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Yapılan nitel araştırmada 7 farklı ülkede yönetici yetiştirilmesi ve gelişimine dair bulgular araştırılmıştır. Özellikle, Endonezya'daki ortaokul yöneticilerinin rolleri için nasıl seçildiği, hazırlandığı ve geliştirildiğine odaklanılmıştır. Endonezya'da yönetici olma sürecine dair literatür açısından çok az şey bilinmediği saptanmıştır. Çağdaş, betimleyici, deneysel olmayan bu nitel araştırma Endonezya'nın 4 farklı bölgesinde 18 devlet ortaokulundaki yöneticilere odaklanmıştır. En baştaki bulgular Endonezya'da yönetici eğitimlerinin bugüne kadar standartlaştırılmış günümüzde ise tamamen zorunlu bir süreç olmasına rağmen, mikro-politik etkilerin hala yöneticilerin atanmasına etki etmekte olduğunu ortaya çıkarmıştır.

2.2. Yönetici Atamaya İlişkin Yönetmeliklerin Değerlendirilmesi

Yönetmelik, bakanlıkların ve kamu tüzel kişilerin kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanması için çıkardıkları hukuk kurallarıdır. Yönetmelikler Resmî Gazete'de yayımlanır ve yürürlüğe girer fakat yönetmeliklerin hepsi Resmî Gazete'de yayımlanmaz. Hangi yönetmeliklerin Resmî Gazete'de yayımlanacağı kanunlarla belirlenir.

Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumlar eğitim kurumları olarak tanımlanır(meb.gov.tr). Eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli sürdürebilmesinin esasında, kurumların işleyişinin M.E.B tarafından belirlenmiş kanun ve yönetmelikler çerçevesinde sürdürülmesi gelir. Eğitim kurumlarının yönetimini sağlayan yöneticilerin görevleri de yönetmeliklerle belirlenir. Bu görev, daha önceki yönetmeliklerde asaleten olarak belirtilirken 10/06/2014 tarihli yönetmelikle görevlendirme olarak ifade edilmiştir. Görevlendirme; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre verilen ikinci görevi ifade eder (meb.gov.tr).

Yönetici atama ve görevlendirmede günümüze kadar uygulanmış olan yönetmeliklerin hepsinde öğretmen olmak asıl şart olarak aranmıştır. Bu dönem boyunca yapılmış olan millî eğitim şûralarında farklı görüşler de dile getirilmiştir. Yöneticiliğin okulunun olması ve yetiştirilmesi gündeme gelmiştir. Yönetici yetiştirme düşüncesi oldukça eskilere dayanmaktadır. 1963 yılında yapılan 7. Millî Eğitim Şurasında yönetici seçilmesi ve yetiştirilmesi kavramı telaffuz edilmiş, hatta aynı yıl yayınlanan MEHTAP raporunda üniversitelerde konuyla ilgili bölümlerin açılmasından bahsedilmiştir. Ardından 11. ve 14. Eğitim şuralarında aynı konu tekrar ele alınmıştır. Hatta 1993 yılında toplanan 14. Eğitim Şurasında konu başlı başına ele alınmış ve eğitim yöneticiliğine dair bir takım yeni düzenlemenin yapılması karara bağlanmıştır.

Bu düzenlemeler:

1. Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın esas alınması,
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisinin bu fonksiyonu yerine getirmesi,
3. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmesi,
4. Eğitim yöneticiliğinin politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulması,
5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılması,
6. Yöneticilerin daha fazla yetkilerle donatılması ve bu yetkilerin açıklıkla belirtilmesi,
7. Asaleten atamalarda uygun görülmeyenlerin görevlendirme olarak da atanmaması,
8. Eğitim yöneticiliğinin maddî yönden cazip hâle getirilmesi,
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinde, görev ve yetki tanımlarının net olarak hazırlanması şeklinde başlıklandırılabilir (TTK, 2016).

23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile bu tarihten önceki şuralarda alınan kararlar uygulamaya konulabilmiş, okul yöneticiliğine atanma iki aşamalı bir sınav sistemine dayandırılmıştır. Bu yönetmelik ile yönetici seçme ve atama, sistematik bir şekilde sokulmuş ve tecrübe ederek yöneticiliği öğrenme devri sona erdirilmiştir. Bu yönetmelikle, birinci aşamada yapılan sınavı geçen adaylar hizmet içi eğitime alınmış, eğitimin ardından yapılan ikinci sınavda başarılı olan adaylara yönetici olarak atanma hakkı verilmiştir. Bu bakımdan 1998 yılında çıkarılan bu yönetmelik yöneticilikte profesyonelliğe geçişin ilk adımı olarak kabul edilebilir.

Tüm iyileştirmelere rağmen, kurs sonucunda başarılı olan adayların okul müdürlüğüne atamalarının yapılmaması/yapılamaması ya da atamalarda adayların beklentilerinin ötesinde bir gecikme yaşanması bu uygulamadan yakınmaların dile getirilmesine neden olmuştur. Bunun dışında 120 saatlik hizmet içi eğitim programının içeriği, okul yönetimi uygulamaları ve okuldaki gerçek yaşam ile yeterince ilişkilendirilmediği ve eğitimde uygulama boyutu eksik kaldığı için yöneticilik deneyimi olmayan adayların salt sınav puanlarına göre atanması uygulamada problemlere yol açmıştır (Karip, 2004). Bu tespitten yola çıkıldığında ise tecrübenin de vazgeçilemeyecek kadar önemli olduğu savunulabilir.

11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik ise yöneticilik tanımını ve anlayışını değiştirir niteliktedir. Bu

yönetmelik ile sadece okul müdürleri yönetici olarak kabul edilmemiş, yöneticiliğe giriş müdür yardımcılığı ile başlatılmış, müdür yardımcıları ve müdür başyardımcıları da okul müdürleri gibi sınava tabi tutulmuştur. Böylece hem yönetici seçiminde bir süreklilik sağlanmaya çalışılmış hem de yöneticiliğin kariyer basamakları yönetmelikle belirlenerek tecrübe faktörü de sürece dahil edilmeye çalışılmıştır. Aslında 2000’li yıllar siyaset tarihimizde de yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. 1990-2000’li yıllar kısa süreli görev yapan hükümet/hükümetler dönemi olarak göze çarpsa da 2002 yılından itibaren günümüze kadar tek parti hükümetinin iktidarda olduğu bir dönemdir. 2004 yılında çıkarılan bu yönetmelik bu dönemin ilk ve köklü değişikliğidir. Ancak 2002 yılından günümüze kadar geçen sürede gerek yönetmelik gerek genelge ve kılavuzlarla otuza yakın değişiklik yapılmıştır.

13 Nisan 2007 tarih ve 26492 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelik uygulamadan kaldırılmış, yeni yönetmelik ile atamalarda iki aşamalı yetiştirme, yerleştirme sistemi ve sınavla yönetici seçimi kaldırılarak, yerine kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılması hükmü getirilmiştir. Ayrıca daha önceki yönetmelik ile öğretmenlikte istenilen iki yıllık deneyim şartı değiştirilerek öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması yeterli görülmüştür. Böylece 1998’de başlayan süreç 2004’te sona ermiş ve atama yetkisi merkez teşkilata ve valiliklere devredilmiştir.

Fakat çok geçmeden bir yıl sonra 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” yayımlanmış ve 30 Nisan 2007 tarihinde yayımlanan yönetmelik de uygulamadan kaldırılmıştır. Yeni yönetmelikte göze çarpan en önemli değişiklik, 2007 yılında yayımlanan yönetmeliğin uygulamaya koyduğu kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilerek yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır hükmü yerine yönetici değerlendirme formundaki kalemlerden elde edilen puan üstünlüğüne göre atama yapılması ibaresidir. Böylece daha nitel ve nicel değerlendirme yapabilmek için yeniden form düzenlenmiş ve buradaki ölçütler dikkate alınmıştır. Değişen bu yönetmelikte de sınav sistemi kendisine yer bulamamıştır.

Yönetici atamaları için; müdür yardımcılığında, okul müdürü, ilçe milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdürü ve son olarak valinin, okul müdürlüğünde ise ilçe, il milli eğitim müdürü ve valinin olurunun alındığı bir sıralama takip edilmiştir.

24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği” 8 Ağustos 2008 tarihinde ve 15 Ekim 2008 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelikler ile değişikliğe uğramıştır. Yeni yönetmeliklerde 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği”nin ekinde verilen ve yönetici atamalarında dikkate alınan çeşitli kategorilerin puan değerlerini gösteren “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Söz konusu formun “yönetim hizmeti” ile “ödül, sicil, ceza” kategorilerindeki kalemlerin puan değerleri değiştirilmiştir.

24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik aynı yıl içerisinde iki kez değişikliğe uğradıktan sonra yine de uzun soluklu olamamış ve 13 Ağustos 2009 tarihinde, 27318 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmelikle 2004 ve öncesine geri dönülmüş eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı tekrar uygulamaya konulmuş ve seçme sınavından 100 tam puan üstünden en az 60 puan alan adayların atamasının yapılacağı hükme bağlanmıştır. Bu yönetmelikte adaylığın kaldırılmış olması yeterlidir şartı kaldırılmış onun yerine en az 3 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir.

13 Ağustos 2009 tarihli yönetmeliğin de ömrü diğerleri gibi çok uzun olmamış ve 29 Ağustos 2009 tarih ve 27334 sayılı ve 10 Eylül 2009 tarih ve 27345 sayılı Resmî Gazete ile iki ay gibi kısa bir zaman içerisinde iki defa değiştirilmiştir. İlk değişiklik “Yöneticilik İstek Formunun” hizmet bölümünde yapılmıştır. Bu değişiklikle müdür yetkili öğretmenlikteki hizmet süresi ile öğretmenlikte geçen hizmet süresi formdan çıkarılmıştır. Yapılan ikinci değişiklik ile “Yönetici Değerlendirme Formu’ndaki atanmak istenilen kurum tercihi 5’ten 10’a çıkarılmıştır. Aynı yönetmeliğin 7., 8. ve 21. maddesinin birinci fıkrası ile 30.maddesinin ikinci fıkrasının (a) bendi 15 Mayıs 2010 tarih ve 27587 sayılı Resmî Gazete ile değiştirilmiştir. Yine aynı yönetmelikle ilgili 9 Ekim 2010 tarih ve 27724 sayılı Resmî Gazete’de ve 9 Ağustos 2011 tarih ve 28020 sayılı Resmî Gazete ile yayımlanarak yürürlüğe giren iki değişiklik daha yapılmıştır.

Aşağıda 13/08/2009 tarih ve 27318 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren yönetmelikle ilgili yapılan değişikliklere ait çizelge verilmiştir.

Tablo 1

Yönetici Atama Yönetmelikleri

Yönetmeliğin Yayımlandığı Resmî Gazete'nin	
<u>Tarihi</u>	<u>Sayısı</u>
13/8/2009	27318
Yönetmelikte Değişiklik Yapan Yönetmeliklerin Yayımlandığı Resmî Gazete	
<u>Tarih</u>	<u>Sayı</u>
29/8/2009	27334
10/9/2009	27345
15/5/2010	27582
09/10/2010	27724
09/08/2011	28020

28 Şubat 2013 tarih ve 28573 sayılı Resmî Gazete ile Yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” 13 Ağustos 2009 tarihli yönetmeliği tamamıyla ortadan kaldırmıştır. Yeni yönetmelikte sınav usulüne devam edilmiştir. Diğer taraftan yöneticilik süresine sınırlama getirilmiş ve çalışma süresi olarak 8 yıl sınırı hükme bağlanmıştır. Buna bağlı olarak il içinde isteğe bağlı yer değiştirme imkanı verilmiştir.

11 Nisan 2012 tarih ve 28261 sayılı Resmî Gazete ile yürürlüğe giren ve 2012-2013 eğitim-öğretim yılından itibaren uygulamaya konulan eğitim sistemimizi 4+4+4 şeklinde yeniden düzenleyen uygulama ile okulların yönetici normlarında da değişiklikler olmuştur.

4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı Resmî Gazete ile 11 Nisan 2012 tarih ve 28261 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” bir kez daha yürürlükten kaldırılmıştır. Son değişiklik ise 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı Resmî Gazete ile yayımlanan yönetmelik ile yapılmıştır.

Günümüze kadar yapılan yönetmelik değişikliklerinde mutlaka değişen önemli noktalar vardır. Ancak her yönetmeliğin ortak noktaları da bulunmaktadır. Bu ortak noktaların değişmeyen ve sürekli kabul gören temeli yöneticilerin öğretmen kökenli olmasıdır. Bu şart Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin yönetici olarak atanacaklara ilişkin genel şartlarının ilk maddesi olarak bulunmaktadır.

2.3. 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı yönetmelik

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik 10/06/2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmelikte yöneticilik görevinin, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütülmesi öngörülmüştür.

Yönetmeliğe Göre Yönetici Görevlendirmede Aranacak Genel Şartlar:

Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar; yüksek öğretim mezunu olmak, son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna görevlendirileceği tarihte öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşıyor olmak ve görevlendirileceği tarih itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şeklinde belirlenmiştir.

Müdür Görevlendirmesinde Aranacak Şartlar:

Müdür olarak görevlendirileceklerin;

- 1- Müdür olarak görev yapmış olmak,
- 2- Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl,
- 3- Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dahil toplam en az üç yıl,
- 4- Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda,
- 5- Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl

görev yapmış olmak,

şartlarından en az birini taşımaları gerekmektedir.

Görevlendirme Süresi:

Yönetmelik hükümleri çerçevesinde aynı ünvanında dört yıllık görev süresini tamamlayan yöneticilerin görevleri ders yılının son günü sona erecek ve yöneticilik görevi aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıldan fazla yapılamayacaktır. Yöneticilikte geçen dört yıllık sürenin hesabında aynı unvanla geçirilen hizmet süreleri esas alınacaktır. Dört yıllık sürenin hesabında kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ile yöneticilikte vekâleten ve geçici görev kapsamında geçen süreler, değerlendirilmeye alınmayacaktır. Dört yıllık sürenin hesabına; yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin, Yönetmelikteki yöneticilik tanımında yer alan ünvanlar dışındaki geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik görevleri de dâhil edilecektir.

Görevlendirme Süreci:

Müdürlüğe görevlendirme işlemleri, öncelikle mevcut yöneticilerin görev süresinin uzatılması daha sonra ise ilk defa veya yeniden görevlendirme usûlleriyle yapılacaktır. Müdürlükte dört yıllık görev süresini doldurmuş olanlardan Yönetmelik eki Ek-1 Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 75 ve üzerinde puan alanlar, aynı veya başka eğitim kurumunda görev süreleri uzatılmak üzere başvuruda bulunabileceklerdir.

Okul/Kurum İçi Unsurların Görevlendirmedeki Belirleyici Faktörü

Yönetmelik eki görev süreleri uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için değerlendirme formunda; ilçe millî eğitim müdürünün, insan kaynaklarından sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe millî eğitim şube müdürünün, eğitim kurumundaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmenin, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmenin, okul aile birliği başkanı ve başkan yardımcısının ve öğrenci meclisi başkanının değerlendirmesi olmak üzere yedi farklı değerlendiricinin puanlaması bulunmaktadır. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlardan alanları itibariyle görev yaptıkları eğitim kurumuna öğretmen olarak atanabilme şartını taşımayanlar ile aynı eğitim kurumunda müdür

olarak sekiz yıl ve daha fazla görev yapmış olanlar, bu kapsamda başvuruda bulunamayacaktır. Bunlar, görev sürelerinin durumlarına uygun başka eğitim kurumlarında uzatılması için başvuruda bulunabilecektir. Müdürlük görev sürelerinin görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılması için gerekli şartları taşıyanların görev süreleri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali onayı ile aynı eğitim kurumunda uzatılacaktır. Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra; müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları, müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılmayan müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları, görev sürelerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında uzatılmasını talep etmeyen müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları ile aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresinin dolmasına bağlı olarak müdürlüğü boşalacak eğitim kurumları il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır. Müdürlükte dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayanlardan Ek-1 Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almış olanlar, başka eğitim kurumlarında görev süreleri uzatılmak üzere başvuruda bulunabilecektir. Müdürlük görev sürelerinin başka eğitim kurumuna uzatılması için gerekli şartları taşıyanların görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali onayı ile uzatılacaktır. Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır. Müdürlük görev süreleri uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenler ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olanlardan özel ve genel şartları taşıyanlar, Bakanlıkça yayımlanan Kılavuz hükümleri çerçevesinde müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunabileceklerdir.

Kadın Adayların Durumu:

Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürlüğünde görevlendirilmek üzere yalnızca kadın adaylar başvuruda bulunabilecektir. Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az birinin kadın adaylar arasından görevlendirilmesi sağlanacaktır.

Rehberlik ve araştırma merkezleri hariç olmak üzere, yüz yüze eğitim yapılmayan eğitim kurumlarına görevlendirilecek yöneticilerde, o eğitim kurumuna alanı itibarıyla öğretmen olarak atanma şartı aranmayacaktır.

Başvurular Yönetmeliğe ekli Ek-2 Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilecek; değerlendirilme sonucunda en yüksek puan alandan başlamak üzere boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday ile son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar sözlü sınava alınacaktır.

Kazanılmış Haklar:

Yönetmeliğin geçici maddesinde yer alan hüküm gereğince, 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar da müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunabilecektir. Bu kapsamda başvuruda bulunanlar, başkaca bir şart aranmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın değerlendirme ile gelen adaylarla birlikte doğrudan sözlü sınava alınacaktır. Başvuruda bulunan adaylar, Yönetmelikte belirtilen konular esas alınarak aynı Yönetmelik eki Ek-3 Sözlü Sınav Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilecek ve sözlü sınav sonuçları il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulacaktır. Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, durumlarına uygun eğitim kurumlarında görev almak üzere başvuruda bulunabilecektir. Bu kapsamda başvuruda bulunanlar tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirileceklerdir. Yönetmelikte belirtilen şartları taşıyanlar, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilecektir. 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre yöneticiliğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar da, başka bir şart aranmaksızın müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında görevlendirilebilecektir. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirilenlerden aynı unvanda dört yıllık görev süresini tamamlayanların görev süreleri uzatılabilecektir. Aynı eğitim kurumunda müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak sekiz yıllık görev süresini tamamlayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarında yeniden görevlendirilmek isteyenler,

başka bir eğitim kurumunda görevlendirilebilecektir. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri, müdürlerin görevlendirilmelerinden sonra yeni görevlendirilen müdürlerin inhası millî eğitim müdürünün teklifi ile vali tarafından yapılacaktır.

2.4. Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirme standartları

Eğitim yönetimine dair ilk, okul yönetimi dersi ABD’de 1881 yılında verilmiştir. ABD eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirmesine ilişkin zengin bir bilgi ve deneyime sahiptir. ABD’de son yıllarda eğitim yönetimi programlarının adı Eğitim Liderliği olarak değiştirilmiş bulunmaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

Gelişmiş Batı ülkelerinde okullara özellikle akademik özerklik tanınmakta ve bağımsız hareket etme kapasiteleri arttırılmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği konusunda genel bir yerleşme eğilimi görülmektedir. Avrupa ülkelerinde yerleşme ya da yetki aktarımı nedeni ile okul yöneticisinin seçimi ve atanmasında okul konseyleri, belediyeler, vb. etkilidir (Erden, 2005) . Örneğin; ABD eğitim örgütlenmesi yerel kontrole dayanır. Federal hükümet eğitim konusuna yasal mevzuatı kullanarak değil parasal olanakları bir ödül olarak kullanarak sisteme dahil olmaktadır. Eğitimin örgütlenmesi ve yürütülmesinde federal hükümetler asli sorumluluğa sahiptir, ancak her eyalet idari ve mali özerkliği olan eğitim bölgelerine ayrılmıştır (Şimşek, 2004).

Gelişmiş ülkelerde okul yöneticileri okul yönetimine liderlik etmek, yüksek düzeyde eğitim ideallerini yakalamakla yükümlüdür. Nitekim Çelik’e (2002) göre gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin görevi, profesyonel liderlik yeterliklerini geliştirmek suretiyle okulda yönetim ve organizasyon süreçlerini planlama, uygulama ve değerlendirmektir. Okul yöneticisi okulda öğrencileri motive etmek, onları yeni bilgiler üretmesini sağlayacak öğrenme ortamlarını geliştirmekle yükümlüdür (Şişman 2002). Dolayısıyla okul yöneticileri artık okulun rutin işlerini yapmakla kalmayıp eğitsel liderlik rolüne bürünmelidir. Okul yöneticisinin; zaman, dikkat ve çabasını neyin öğretildiği, nasıl öğretildiği, eğitim teknolojilerinin kullanımı gibi konular üzerinde yoğunlaştırması gerekmektedir. Bu tür talepler yeni bir okul yöneticisi tipinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Korkmaz, 2005). Yukarıda birtakım yeterlilikleri sayılan etkin okul yöneticisi tipi Avrupa’nın farklı ülkelerinde farklı uygulamalarla

gerçekleştirilmektedir. Avrupa ülkelerinde okul yöneticiliği yetiştirme programlarına temel oluşturmak için bir takım standartlar geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu programlarda oluşturulan standartların bazıları şunlardır:

- 1) Belli bir vizyona sahip olma ve geleceği planlayabilme,
- 2) Okulun profesyonel anlamda bir okul kültürüne sahip olmasını sağlama,
- 3) Okulun sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanma,
- 4) Okulun çevresiyle sağlıklı ve güvene dayalı ilişkiler kurabilme,
- 5) Adil ve tutarlı davranışlar sergileyebilme,
- 6) Sosyal, ekonomik ve kültürel anlamda değişimi takip edebilme,
- 7) Bütün bu yeterliliklere sahip bir lider olabilme.

Okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikler incelendiğinde özellikle vizyon sahibi bir lider olmaya vurgu yapıldığını görmek mümkündür. Bu açıklamalardan yöneticiliğe klasik okul yöneticisi anlayışından uzak profesyonellik gerektiren bir meslek olarak bakıldığı anlaşılabilir. Çünkü günümüz koşulları bunu gerektirmektedir. Türkiye'deki uygulamalarla kıyaslandığında henüz okul yöneticiliğinin okulu yönetme boyutundan etkili okullarda görülen öğretim liderliği aşamasına geçemediği söylenebilir.

2.4.1. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde farklı teknikler

Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde bölümlerin açılması, sınavla yönetici alınan dönemlerde hizmetiçi eğitim uygulamaları gibi yöntemlerin kısa süreli uygulandığı ancak kalıcı ve etkili bir politika haline getirilemediği gözlenmektedir. Oysa Avrupa ülkelerinde sistemli olarak yönetici yetiştirme tekniklerinin uygulandığı bilinmektedir. Çelik (2002) yaptığı çalışmada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde Avrupa ve Amerika'dan bazı yöntemler aktarmıştır. Bunlar:

Eğitim yönetiminde uygulamalı bilgi: Eğitim yönetiminde staj çok önemlidir ancak staj sadece pasif gözleme dayalı olmamalıdır. Uygulamanın aktif olarak gerçekleştirilmesi daha faydalı olacaktır.

Deneyim odaklı öğrenme: Bu yöntemde seçilen yöneticilerin kendi okul ortamlarından uzaklaştırılarak katıldıkları eğitimde; kişisel engellerin üstesinden gelme etkinlikleri, paylaşılan gücü ve takım çalışmasını güçlendirecek biçimde katılımcılar arasındaki ilişkileri geliştirme ve saygı ve dürüstlük temeline dayalı özdeşimi sağlayacak modelleme etkinliklerine tabi tutulmaktadır.

Örnek olay incelemesi: Son yıllarda işletme ve sosyal bilimlerle ilgili alanlarda örnek olay incelemesinin, mesleki yetiştirme programlarında bir öğretim yöntemi olarak kullanılmaya başlaması, eğitim yöneticisi yetiştirme programlarını hem teori hem de uygulama boyutu açısından da önemli bir hale getirmiştir. Çünkü bu yöntem eğitim yöneticilerinin üzerinde geleceğe yönelik karar verme konusunda etkili olmaktadır.

Sorun temelli öğrenme: Bu yaklaşım, örgütsel sorunların çözümünde geleneksel okul yönetimi konularından çok (okul mevzuatı, personel yönetimi, okul finansmanı) öğretimsel stratejilere dayalı bilginin kullanımını ön planda tutmaktadır. Sorun temelli öğrenme programının %40'ını gerçek okula ilişkin sorunlar oluşturmaktadır. Program, proje takımları oluşturularak gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Çelik,2002).

Amerika ve Avrupa'da uygulanan yöntemler Türkiye'de hâlâ teoride dahi ifade edilmemiş yöntemlerdir. Bu uygulamalar doğrultusunda yeni yaklaşımların geliştirilmesi okul yöneticiliğine yeni bir boyut getirebilir.

2.4.2. Türkiye ve bazı dünya ülkelerinde okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesine yönelik belirlenmiş ölçütler

Türkiye ve bazı dünya ülkelerinde okul yöneticilerinin seçilmesi için kriterler belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda bu ölçütler yansıtılmıştır.

Tablo 2***Türkiye ve bazı dünya ülkelerinde okul yöneticilerinin seçilme ölçütleri***

Ülkeler	Seçme ve Atama	Sınav	Hizmetiçi	Öğretmenlik	Yöneticilik	Yöneticilik
	Yetkisi		Eğitim	Şartı	Deneyimi	Sertifika
Türkiye	merkezi	yok	yok	var	var	yok
ABD	yerel	var	var	var	var	var
Japonya	yerel	var	var	var	var	var
İngiltere	yerel	var	var	var	var	var
Almanya	yerel	var	var	var	yok	yok
Fransa	merkezi	var	var	var	var	yok
Belçika	yerel	var	var	var	var	var
Güney	merkezi	yok	var	var	yok	yok
Amerika						

Tablo 2’de görüldüğü üzere örnek gösterilen bütün ülkelerde öğretmen olma esası vardır. Ülkelerin genelinde sınav yapıldığı ve Türkiye hariç hepsinde hizmetiçi eğitim uygulandığı görülmektedir. Yine Türkiye, Almanya, Fransa ve Güney Afrika dışında yöneticilik sertifikası gerektiği ayrıca tablodaki ülkelerin çoğunda merkezi yönetim yerine yerel yönetim uygulandığı gözlenmektedir.

2.4.3. ABD ve Avrupa ülkelerinde yönetici yetiştirme programları***2.4.3.1. ABD’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi***

ABD’de eğitim yönetimi-liderliği programlarının federal ve yerel yönetimlerin etkileri, uygulamacı merkezli örgütlerin etkileri, akademisyenlerce oluşturulan örgütlerin etkileri ile Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu ve diğer sivil toplum kuruluşlarının etkileri doğrultusunda şekillendiği söylenebilir.

Federal yapısı nedeniyle Amerika’da pek çok eyalet kendine özgü bir eğitim yönetimi sistemine sahiptir. Amerika’da eğitimin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan

birim Eyalet Eğitim Kurulu, dolayısıyla da Eyalet Eğitim Yöneticisidir. Eyaletlerde bu kurulun altında görev yapan bölgeler bulunmaktadır ve bu bölgelerdeki eğitimin yönetimi ise Bölge Eğitim Kurulu ve Bölge Eğitim Yöneticisine aittir. Amerikan Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin yetiştirilmesi eyaletlerin kontrolündedir ve bu programlar öğretmen olmayanlara kapalıdır. ABD’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde okul yöneticisi adaylarının bir takım minimum standartları taşımasının yanında, kendilerini “eğitim yönetimi” konusunda çok iyi geliştirmiş olmaları atamada aranan öncelikli koşullar arasındadır (Aydın, 2002). Amerika’da eğitim ve okul yöneticiliği ciddi bir iştir. Pek çok eğitim ve okul yöneticisi kariyerine öğretmenlik mesleği ile başlar ve eğitim yönetimi konusundaki bir pozisyon için “eğitim yönetimi” alanında yüksek lisans ve(ya) doktora derecesini tamamlayarak hazırlanır. Bu açıdan, eğitim ve okul yöneticilerinin gerek eğitimsel hazırlığı, gerekse de deneyimi çok önemli görülmektedir.

ABD'de liderlik hazırlama programları üzerindeki en önemli etki, federal hükümetlerin düzenledikleri zorunlu sertifika programlarıdır. 1950'lerin ortalarına doğru gelindiğinde 41 eyalet, okul müdürü 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 derecesini zorunlu kılan eyalet sayısı 45'e çıkmıştır. Federal düzeyde ise en önemli çalışma 1986 -1992 yılları arasında federal hükümetin desteklediği "LEAD" olarak bilinen liderlik geliştirme yasası olmuştur. Bu yasa ile ABD'de birçok yerde mükemmel okul liderliği uygulamalarını tanıtmak ve teknik yardım sağlamak amacı güdülmüştür (Şişman ve Turan, 2002). Federal düzeydeki bu çalışmalar yanında bazı eyaletlerde liderlik ile ilgili akademiler ya da bunlara eş hizmet içi eğitim programları açıldığı görülmektedir. Bu programlar, aynı zamanda okul bölgeleri, ar-ge laboratuvarları, üniversiteler, meslek örgütleri ve özel sektör kuruluşları tarafından da desteklenmiştir. Özellikle okul öğretim programlarının iyileştirilmesi konusundaki talep ve beklentiler, çabaların okul geliştirme, öğretim liderliği ve etkili okul gibi konular üzerinde yoğunlaşmasını sağlamıştır (Şişman ve Turan, 2002).

ABD'de okul yöneticileri ile ilgili kurulmuş bazı örgütler bulunmaktadır. Bunlar; üniversiteler, eyalet eğitim birimleri ve profesyonel meslek dernekleridir (Arslan, 2002). Bunlardan en çok bilinenleri *Amerikan Okul Yöneticileri Derneği* (American Association of School Administrators-AASA), *Ulusal Ortaöğretim Okul Müdürleri Derneği* (The National Association of Secondary School Principals-NASSP) ve *Ulusal*

İlköğretim Okul Yöneticileri Derneği (The National Association of Elementary School Principals- NAESP) adlarını taşıyan derneklerdir. Bunların ulusal düzeyde okul yöneticilerine dönük sertifika ve hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde çeşitli etkileri söz konusudur. Özellikle bunlardan ikincisi, okul müdürlerinin yetiştirilmesine temel oluşturmak üzere yeterlik ve performans temelli programların hazırlanmasında öncülük etmiş ve bu konuda üniversiteleri etkilemeye çalışmıştır (Şişman ve Turan, 2002). 1990'ların başında ise yukarıda sözü edilen NASSP ve NAESP, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve yetkilendirilmesi konularında araştırmalar yapmak üzere ulusal düzeyde bir komisyon oluşturmuşlardır. Bu komisyon, yapmış olduğu çalışmalarda üniversitelerdeki yetiştirme programlarının yetersiz olduğunu belirlemiştir. Bunların dışında AASA'da bu konuda özellikle hizmet içi programlarının hazırlanmasına ve *Okul Yöneticileri Ulusal Akademisi* (the National Academy for School Executives) ile *Ulusal Yönetici Geliştirme Merkezi* (National Executive Development Center) 'nin kurulmasına öncülük etmiştir. (Şişman ve Turan, 2002).

2.4.3.2. Eğitim yöneticiliği programlarında içerik

ABD'de eyaletlerin tamamına yakını okul yöneticisi olacıklara hizmet öncesinde yüksek lisans yapmayı zorunlu tutmaktadır (Şişman ve Turan, 2002). Bu programlar fakülte ve okul işbirliğinde yürütülmekte olup teori ile pratik arasında ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Bu programlarda ortak olan öğeler şunlardır (Balcı ve Çinkır, 2002):

- Eğitim yönetimi ve teftişi,
- Okul hukuku,
- Okul finansmanı,
- Okul fiziki kaynaklarının yönetimi,
- Okul toplum ilişkileri,
- Uygulama.

Geçmişten bugüne ABD'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük lisansüstü programlarda 1960'lara kadar yer alan temel konular, program, denetim, okul maliyesi, okul hukuku, araştırma, eğitim psikolojisi, eğitim tarihi ve felsefesi, okul binaları ve personel konularından oluşmaktayken yakın zamanlarda bunlara yönetim teorisi, liderlik, eğitim hukuku, karar verme, okul bölgesi yönetimi, işletme finans ve bütçesi, örgüt geliştirme, okul toplum ilişkileri gibi konular da eklenmiştir. Daha sonra programlarda öğretim ve öğrenme süreçleri, okul geliştirme, örgüt teorisi, örgütsel

araştırma yöntemleri, politika analizi, liderlik, yönetim süreçleri ve işlevleri, politika araştırmaları, eğitim politikaları, okulun moral ve ahlaki boyutları gibi konular da okul liderliği yetiştirme programlarında yer almaya başlamıştır. 1990'larda eğitim liderliği programlarında tekrar bazı değişiklikler gündeme gelmiştir. Söz konusu programlarda okul yöneticisi bir bina yöneticisinden çok bir eğitim ve öğretim lideri olarak görülmeye başlamıştır (Şişman, 2002).

2.4.3.3. ABD' de yönetici yetiştirme uygulamaları hizmet öncesi eğitim

ABD eğitim sisteminde yöneticilik için eyaletlerin çoğu eğitim fakültesi mezunu olma ve öğretim deneyimi şartlarını aramaktadır. Okul yöneticilerinin hazırlanması ile ilgili Balyer ve Gündüz (2011) çalışmalarından aktardıkları bilgilere göre: Lisans sonrası üniversite ile ortaklaşa yürütülen yöneticilerin yetiştirilmesi programı iki yıllık bir süreyi kapsar ve programa katılan her adayın bir mentorunu bulunur. Bu program süresince yöneticilerin değişik konularda portfolyolar tamamlamaları, yazılı sınavlar, kayda alınan uygulamalar, materyal geliştirme, araştırma projeleri ve sözlü sunumlar yapmaları beklenir. Programı tamamlayanlar yöneticilik görevlerine başlayabilirler. Bu programın özelliği, programın yönetici adaylarının çalıştıkları yerlerde verilmesi, sürecin ortak planlanması, programa katılanlara mentorluk uygulamasıdır.

Yerinde eğitim: Üniversiteler ve okullar arasındaki mesafenin uzak olduğu durumlarda eğitim, çalışılan yerde verilir. Bu programda katılımcıların 27 ders kredisi almaları ve 24 ay devam etmeleri zorunludur.

Ortak gruplar: Program 24 aylık bir süreyi kapsar ve adayların diğer bölgeleri ziyaret etmelerine olanak tanınır.

Mentörlük: Bu yetiştirme eğitimi modelinde, her bir katılımcı özellikle halen görevde olan bir mentor müdür ile çalıştırılır. Üniversite öğretim elemanı bu süreçte programın ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını, stajyerlik standartlarını ve gerekliliklerini denetler. Bu tür programlar, teori ve uygulamanın birleştirilmesi için ayrıca bir öneme sahiptir. Dolayısıyla sınıf deneyimi olmayan profesörlerin bu programı veriyor olması sıkça eleştiri konusudur. ABD' de yöneticilerin hazırlanması sürecinde son zamanlarda üzerinde özellikle durulan programlar Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumunun (Interstate School Leaders Licensure Consortium-ISLLC) okul liderleri için saptadığı standartla bağlı olarak oluşturulmuştur. ISLLC standartları

konsorsiyumdaki 35 eyalet tarafından onaylamıştır. ISLLC ölçütleri geniş kesimlerce kabul edildiğinden, yönetici yetiştirme programlarının çoğunda bu standartlar esas alınmaya başlanmıştır. ISSCL standartlarına göre bir okul lideri, yöneteceği okul için vizyona sahip olan, vizyon geliştirebilen ve vizyonu uygulamaya geçirebilen; okulunu profesyonel gelişmeye doğru götürebilen bir okul kültürü geliştirebilen; okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanabilen; okulun içinde bulunduğu toplumla sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurabilen; adil ve tutarlı davranışlar sergileyebilen; çevresinde cereyan eden ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve diğer olayları anlayabilen bir kişi olmalıdır (Işık, 2003). Bu amaçla düzenlenen eğitim yöneticiliği programları okul yönetimi, okul hukuku, okul muhasebesi ve bütçelendirme, program geliştirme ve değerlendirme, araştırma projesi ve veri analizi, halkla ilişkiler, eğitim politikaları, danışmanlık ve liderlik gibi konuları içermektedir (Occupational Handbook Outlook, akt. Balyer ve Gündüz, 2011).

Hizmet içi eğitim: Birçok yönetici hizmet öncesi eğitim programlarının onları yeterince hazırlayamadığını dile getirmektedir. Bu nedenle birtakım kuruluşlar işin başında olan yöneticilere yardımcı olabilecek programlar geliştirmeye başlamışlardır. Bunlardan ilki hizmet içi eğitimidir. ABD'de okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimleri birtakım mesleki ve özel kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda Amerikan Okul Yöneticileri Birliği 1969 yılından beri, Okul Yöneticileri Ulusal Birliği aracılığıyla yöneticilere hizmet içi eğitim vermektedir. Ders verenlerin dörtte birini üniversite öğretim elemanları oluşturmaktadır. Eyaletlerle birlikte yerel okul bölgeleri ve bölge hizmet merkezleri okul yöneticilerine uzun zamandır hizmet içi eğitim sağlamak ve eğitim etkinliklerinde üniversite profesörlerine yer vermektedir (McIntyre, 2001: akt. Balyer ve Gündüz, 2011).

Meslektaş destekli liderlik: Balyer ve Gündüz (2011)'ün aktardığına göre hizmet içi yönetici yetiştirme alanlarından biri Meslektaş Destekli Liderlik' (PAL)'tir. PAL, okul müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını, bir meslektaş yardımıyla önyargısız bir tavırla analiz etmelerine izin veren bir mesleki gelişim etkinliğidir. Bir senelik süreç boyunca müdürler meslektaşları ile ilgili bilgi toplama becerilerini öğrenir, uygular ve bu bilgileri yararlı bir şekilde onlarla paylaşırlar. PAL programının bir süreci olarak müdürler başka müdürlerle çalışmaktan ve kendilerini analiz edebildikleri bir süreçten önemli yararlar elde etmektedirler. Özellikle farklı bir bölgeden bir müdürle eşleştiklerinde, kendi bölgelerinden hiçbir müdürle paylaşamayacağı hususları güvenle paylaşabilirler. Meslektaş desteği üzerinde duran bir başka program da Eğitim

Etkinliklerini Geliştirme Enstitüsü (IDEA) tarafından geliştirilen Müdürlerin Hizmet İçi Programıdır. IDEA programı okul gelişimi için müdürlere yardım amacıyla, uzun dönem meslektaş yardım grupları oluşturmaktadır.

2.4.4. Almanya’da okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi

Almanya’da on altı federal eyaletin her biri kanunlar kapsamında verilen yetkilere dayanarak kendilerine özgü okul sistemi oluşturmuştur. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçimi ve atanması; ilgili eyaletin kanunlarınca belirlenmekte ve eyaletin sorumluluğu kapsamında ele alınmaktadır dolayısıyla okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları da eyaletlere göre değişmektedir. Okul yöneticisi eğitim-öğretim personelinin de bir parçasıdır yani öğretmen olarak da hizmet vermektedir. Almanya’da okul yöneticileri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra iş başına gelmektedirler (Aslan, 2009). Okul yöneticilerinin seçimi ve atanması; ilgili eyaletin eğitim bakanlığının sorumluluğundadır. Uygulamalar eyalete göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak eyaletlerin çoğu (Berlin, Bremen, Aşağı Saksonya ve Kuzey Ren, Vestfalya eyaletleri haricinde) seçim işlemleri konusunda detaylı bir tanım yapmamış yalnızca genel bir çerçeve belirlemişlerdir. Süngü (2011)’nin Huber ve Pashiardis (2008)’ten aktardığına göre: Bazı eyaletlerde yetkililere yükseköğretim kurumları eğitim sağlama konusunda destek vermektedir. Boştaki kadroların çabuk doldurulması için yetkililerin uzun dönemli bir personel planlaması yapması zorunludur. Bu bağlamda adaylar için bir havuz oluşturulması başarılı bir seçim ve atama yapılabilmesi için önemli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Berlin, Bremen, Hamburg, Hesse, Aşağı Saksonya, Schleswig- Holstein ve Thuringia gibi yerlerde pilot projelerle kariyerlerinin erken dönemlerinde eğitim programlarına katılan adaylardan oluşan havuzlar oluşturulmaktadır. Okullardaki boş pozisyon için duyuru ilgili şehir tarafından yapılmaktadır. Adayların seçimi için yasal ölçüt liyakat, yeterlik ve performanstır. Bazı farklar olsa da benzer işlemler bütün Almanya’da uygulanmaktadır. Başvurular ilgili okulların yetkililerine yapılır. Küçük eyaletlerde, eyaletin eğitim bakanlığına doğrudan başvurular yapıldığı da görülmektedir. Konuyla ilgili son kararı genellikle eğitim bakanlıkları verir, nadiren okulla ilgili bölgesel yetkililerin de karar verdiği görülmektedir. Bazı bölgelerde okul yöneticilerinin atanmasında okul konseyinin de söz hakkı vardır ancak okul konseyi sadece adayların önerilmesinde söz sahibidir. Adayların başvurdukları okul seviyesinde yeterli eğitimi almış olmaları gereklidir (lisansüstü eğitim gibi) ve birkaç yıllık öğretmenlik tecrübesi istenilmektedir

(Eurydice, 2010: akt.Süngü, 2011). Okul müdürü seçim sürecinde eyaletlere göre farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Örneğin, Aşağı Saksonya Eyaleti'nde adaydan iki örnek ders sunumu yapması, bir öğretmenin yaptığı dersi değerlendirmesi, personele yönelik bir toplantıyı yönetmesi ve resmi bir konuşma yapması istenmektedir. Bu etkinliklerde adayın yalnızca mesleki bilgisini değil, kanunlara ilişkin bilgilerini göstermesi ve başvurulan pozisyonda nasıl görev yapacağına yönelik yaklaşımlarını sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca başvurularda adayın sicili ve çalıştığı okulun müdürünün adaya ilişkin raporu da göz önüne alınmaktadır. Bazı eyaletler müdür seçiminde yenilikçi yaklaşımlar benimsemektedirler (Süngü,2011).

Bazı eyaletlerde okul yöneticiliğine başvurabilmek için iki yıl süren bir kursu tamamlamış olma şartı gerekirken bazı eyaletlerde ise okul müdürlüğü pozisyonuna başvuran adayları değerlendirme merkezleri bulunmaktadır. Her eyalette boş müdürlük pozisyonları (ya da boşalacağı düşünülen pozisyonlar) eyalet bakanlıklarının resmi bültenlerinde, yerel resmi gazetelerde ya da kısmen internette ilan edilir. İlanlarda okulun ismi, okula ilgili bilgiler, boş pozisyona ilişkin bilgi, maaş, resmi şartlar ve son başvuru tarihleri belirtilir. Yetkililerin belirttiğine göre ulusal ortalamaya göre bir boş müdürlük pozisyonuna yaklaşık beş aday düşmektedir. Bazı eyaletlerde yönetici adaylarıyla mülakat yapıldığı görülmektedir. Bütün eyaletlerde okul yöneticisi olacak kişilerin ilgili okulda görev yapabilmek için eğitim görmüş olması ve öğretmenlik deneyimi olması istenilmektedir. Ayrıca yönetici yardımcısı olarak görev yapmış olmak veya öğretmen eğiticisi olma gibi tecrübeler yöneticilik makamı için avantaj olarak görülmektedir. Ama çoğunlukla öğretmen eğitiminin tamamlanmasından sonra yapılan resmi sınavlar ya da üst yönetici tarafından yapılan performans değerlemeleri karar verirken göz önüne alınan noktalardandır. Okul yöneticiliği için uygun görülen adayın yöneticilik görevi için yıl sınırlaması yapılmamıştır. Üst yönetici tarafından yapılan olağan performans değerlendirmelerinin göz önüne alındığı Bavyera Eyaleti hariç, bütün eyaletlerde okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenler için yöneticilik pozisyonu için ayrıca performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bazı eyaletlerde okul yöneticiliğine başvuru yapmadan önce konuyla ilgili eğitim almış olma şartı aranmaktadır. Seçim işlemi eyaletlere göre değiştiği için bütün ülkede geçerli tek bir yönetici seçme yöntemi yoktur. Bazıları mülakat, bazıları sunum yapma kimisi ise performans değerlendirmeyi ölçüt almaktadır. Bazı eyaletlerde ise okulların seçimi etkindir (Süngü, 2011).

Almanya’da okul yöneticileri 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 yöneticileri göreve başladıktan sonra iki haftalık bir seminer ile formal bir hazırlık eğitimi almaktadırlar (Aslan, 2009). Aşağı Saksonya Eyaleti’nde ise okul yöneticisinin 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: akt. Süngü, 2011)

Modül 1: Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi; bir meslek olarak okul yöneticiliği,

Modül 2: Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları,

Modül 3: Personel yönetimi ve personel geliştirme,

Modül 4: Okul ve çevre arasında ilişkilerin geliştirilmesi.

Programın her aşamasında dört-beş gün süren yoğunlaştırılmış dersler bulunmaktadır. Derslere ek olarak adaylara danışmanlık hizmeti de sağlanmaktadır.

2.4.5. Fransa’da okul yöneticilerinin seçilmesi

2.4.5.1. Anaokulu ve ilkokullara yönetici olmak

A-Bölgesel listeye kaydolma: Genel prensip okul yöneticisi olmak isteyen adayların bölgelerindeki ulusal eğitim teftiş kurulu başkanlıklarında işe uygunluk listelerine kaydolmaktır. Listeye kaydolabilmek için en az iki yıl iş tecrübesi gerekir. Eğitim-öğretim döneminin başladığı 1 Eylül tarihi itibariyle dosyalar incelemeye alınır ve adaylar görüşmeye çağrılır. Bölge teftiş kurulu başkanı veya temsilcisi, ulusal eğitim müfettişi ve bir okul müdüründen oluşan komisyon dosyaları inceleyip adayları mülakata alır ve akabinde görüş bildirir. Başvuru dosyasında okul yöneticilerine özgü yönetmelik, ana ve ilkokulların işleyişine dair yönetmelik, ve son iki teftiş raporunun birer kopyası eklenmelidir.

Komite başvuruları inceleyip adaylarla görüştüktan sonra kararını verir. Daha önce başvuru yapmış olan adaylar başvurularından itibaren 3 yıl boyunca mülakattan muaf tutulurlar. Ayrıca bir yıllık süreyle okul yöneticiliği görevi yapmış olan veya

başka bir eğitim bölgesinde değerlendirme aşamasını geçmiş olup okul yöneticiliği için uygun görülenler listesine girmiş olan adaylar da mülakattan muaftır.

Okul yöneticiliğine uygun bulunan adayların listesi eğitim bölgesi tarafından yıllık olarak hazırlanır. Liste okul öncesi ve ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Daha önce başvuru yapmış fakat atanamamış durumda olan adayların her yıl başvurusunu yenilemeleri gerekmektedir. İlgili kanun uyarınca aşağıdaki özellikleri taşıyan adaylar okul yöneticisi olarak atanabilir:

- Mevcut okul yöneticileri,
- Resmi kabul listesine alınmış olan öğretmenler,
- Başka bir eğitim bölgesinden gelmiş olan okul yöneticileri,
- Meslek yaşamlarında en az 3 yıllık yöneticilik deneyimi olup ara verdikten sonra talepleri üzerine yeniden yönetici olmak isteyen öğretmenler.

Yöneticiler için hizmet içi eğitimler:

1997'deki yasa gereği yöneticiler için bölgesel olarak organize edilen hizmet içi eğitimler zorunludur ve okul dönemi boyunca uygulanır. Eğitim atamadan önce 3 hafta atandıktan sonra ilk çalışma yılı içinde 2 hafta olmak üzere beş hafta süreyle sürdürülür. Okul yöneticisinin sorumlulukları yönetim, eğitim ve sosyal konular olduğundan hizmet içi eğitim de bu üç başlık adı altında şekillenir.

Eğitimle ilgili seminer konuları:

- Fransız eğitim sistemi,
- İlkokuldaki müfredat bilgisi,
- Eğitim-öğretimin organize edilmesi,
- Fransız eğitim sistemiyle bazı büyük Avrupa devletlerinin eğitimlerinin mukayesesi,
- Okul projesi,
- Eğitim projeleri,
- Sınavlar,
- Eğitim güçlüğü olan öğrencilere yardımlarla ilgili yapılar,
- Okula uyum ve entegrasyon,
- Ortaokulla ilgili amaçlar ve işbirliği bağı.

Yönetimle ilgili konular:

- Milli eğitim bakanlığı: Eğitimle ilgili yerel yönetimlerle devlet arasındaki yetki dağılımı,
- Eğitim görevi,
- Memurların görevleri-İlkokuldaki eğitimle ilgili sorumluluklar,
- Laiklik ve tarafsızlık ilkeleri-Okul iklimi; bilgilendirmeler, kurallar, olağan ve özel durumlar,
- Hijyen- tedbirler,
- Okul sağlığı- çocukların korunması, güvenlik.

Arabuluculuk ve hareketlilik ile ilgili konular:

- İlçe/il, bölge ve ulusal düzeyde öncelikli hareketler,
- Okulla işbirliği yapanların görevleri,
- Medyayla ilişkiler,
- Eğitimle ilgili bilgilendirme kaynakları,
- Göreve alınma sınavları,
- Toplantı yönetimi,
- Ekip hareketliliği (DSDEN, 2015).

2.4.5.2. Ortaokul ve liselerde yönetici olma***Tanım:***

Yönetici personel üç kademeyi kapsar:

- İkinci sınıf yönetici personel (ortaokulları kapsar),
- Birinci sınıf yönetici personel (liseleri kapsar),
- Sınıf dışı yönetici personel,

Yönetici personel sıfatına sahip olanlar aşağıdaki görevlere seçilme hakkına sahiptir:

- Lise ve mesleki lise yöneticiliği,
- Ortaokul yöneticiliği,
- Lise ve mesleki lise yönetici yardımcılığı,
- Ortaokul yönetici yardımcılığı.

Derece ilerlemesi:

Burada önemli olan meslekteki kıdemdir. Kıdem derece ilerlemelerine bağlıdır ki her iki derece arasındaki süre bulunduğu konuma göre iki- iki buçuk yıllık bir süredir.

Kademe ilerlemesi:

İkinci sınıf yönetici personeller birinci sınıf yöneticilerin kademe ilerlemesi tablosunda aşağıdaki koşullarda yer alabilirler:

- İkinci sınıfta en az altıncı dereceye erişmiş olmak,
- Bu kademedede en az iki farklı kurumda en az beş yıllık süreyle yöneticilik yapmış olmak.

Birinci sınıf yönetici personeller sınıf dışı kademe ilerlemesi tablosunda aşağıdaki koşullarda yer alabilirler:

- Birinci sınıfta en az yedinci dereceye erişmiş olmak,
- Bu kademedede en az iki farklı kurumda en az beş yıllık süreyle yöneticilik yapmış olmak.

A-İkinci sınıf yöneticilik listesine yeterlilikle kaydolma

Eylül 2015 deki karara göre listeye kaydolacak adayların aşağıdaki koşullardan birine uygunluk göstermesi gerekir:

- SEGPA (Section d'Enseignement Général et Professionel Adaptée-Akademik yetersizliği olanlar için özel eğitim bölümleri) kurumunda yönetici yardımcılığı, EREA(Etablissement Régionaux d'Enseignement Adapté-Zihinsel Engelliler okulu) yöneticiliği, ERPD (Ecole Régional du premier Degré-Gezici/göçebe aile, parçalanmış ve ekonomik yetersizliği olan ailelere hizmet veren eğitim kurumları) yöneticiliği, okul yöneticiliği, özel kurum yöneticiliği gibi yöneticilik alanlarından herhangi birinde veya bir kaçında 5 yıl süreyle yöneticilik görevini tamamlamış olmak.
- A kategorisinde öğretmen, eğitimci personel, oryantasyon personeli veya milli eğitim bakanlığına bağlı idari kademelerde en az 966 puana ulaşmış olanlardan olmak.

Bu personeller bu kurumlardan birinde sorumlu memur olarak 10 yıllık bir çalışma süresine sahip olmalıdır. Aynı zamanda bu çalışma süresinin son 5 eğitim-öğretim döneminde tam zamanlı olarak bir eğitim kurumunda veya hizmeti içi eğitim kurumunda en az 20 aylık bir süreyle sürekli veya aralıklı olarak yöneticilik görevinde bulunmuş olmalıdırlar.

Başvuru dosyaları birinci sınıf personel için D.S.D.E.N'e (Direction des Services Départementaux de l'Education Nationale-Bölgesel Milli Eğitim Müdürlükleri), diğerleri için üniversite rektörlüklerine gönderilmelidir. Adaylar başvurularında değerlendirmeye alınmak istedikleri bölge akademilerinin isimlerini belirtmelidirler. Başvurularına hangi coğrafi sebeple o bölgeyi tercih ettiklerini ve hangi görev için başvuruda bulduklarını belirten bir dilekçe eklemeleri yerinde olacaktır.

Yeterlilik listesine kaydolun adayların işe alınması ikinci kademedeki yöneticilikte boş bir kadro bulunması halinde 2015 oturumunda yapılan sınavda başarılı olan adayların ilan edilmesiyle gerçekleşir. Bir yıl boyunca stajyer kabul edilen bu yönetici adayları görev değişikliğiyle pozisyonuyla yönetici kadrolarında yerlerini alırlar. İkinci sınıf kademesine yerleştirilen bu adaylar görev aldıkları derece göstergesinden veya bir önceki görevlerindeki derecelerinin bir üstünden sınıflandırılırlar.

2014 yılı içinde gerekli belgeleri dosyalarıyla ulaştırmayanlar haklarını o yıl için kaybetmiş olurlar.

B-Sınavla atanma:

Sınavla yönetici atama pozisyonu A kategorisinde eğitim veya oryantasyon personeli, ya da öğretmenler arasından 5 yıllık hizmet süresini tamamlamış olanlara açıktır.

Sınava aşağıdaki şartlarda başvurulabilir:

- Birinci sınıftan olanlar: sınavla öğretim görevlisi ve profesör olanlar, üniversitelerde kürsü profesörleri,
- İkinci sınıf olanlar: A kategorisindeki memurlardan birinci veya ikinci kademe eğitim grubunda olanlar veya eğitim ve oryantasyon personeli olanlar.

C-Görev değişikliğiyle yönetici kadrolarına alınma

Yönetici personel ile ilgili tüzük görev değişikliğini öncelikle üç yıllık bir süre için öngörmektedir. Bu süre beş yıla kadar uzatılabilir. İlgili kişi veya yönetimin talebi üzerine göreve belirlenmiş tarihten daha öncesinde son verilebilir. Yönetici olarak görevlendirilebilecekler:

İkinci sınıftan olanlar:

- A kategorisindeki memurlardan on yıllık hizmet süresini tamamlamış olmak koşuluyla;
 - Birinci veya ikinci kademe eğitim grubunda olanlar veya eğitim ve oryantasyon personeli olanlar,
 - Milli eğitim bakanlığına bağlı yöneticilik kadrolarından birinde olup puan göstergesi en az 966'ya denk olanlar,
 - A kategorisindeki farklı kamu kuruluşlarında memur olarak görev yapanlardan puan göstergesi en az 966'ya denk olanlar.
- Bu adaylar en az on yıllık hizmet yılını belgelemek durumundadırlar (education.gouv.fr).

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanmasında kullanılan araç hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesiyle ilgili teknikler açıklanmıştır

3.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin 10 Haziran 2014 tarihli 29026 sayılı okul yöneticisi atama yönetmeliğine ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden tekli durum çalışması olarak desenlenmiştir. Durum çalışması, sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesiyle gerçekleşen bir nitel araştırma türüdür. Durum çalışmalarından genellikle güncel bir olgu gerçek hayattaki bağlamıyla incelenmektedir. Nitel araştırmanın durum çalışması türünde, çalışma nesnesinin, yani çalışılacak durumun sınırlandırılması söz konusudur. Araştırılan sınırlı bir sistemdir. Araştırılacak olan tek bir kişi, bir program, bir grup, bir kurum, bir toplum ya da özel bir politikadır. Durum çalışmasında araştırmacı bir olguya yoğunlaşarak, o olguya ilişkin önemli faktörlerin etkileşimini ortaya çıkarmaktadır. Bu model, araştırmacının sınırlı bir durumu, birçok kaynaktan topladığı ayrıntılı ve derinlemesine verileri kullanarak keşfettiği ve betimleyerek durumla ilgili temaları raporladığı bir yaklaşımdır (Merriam, 2013,39-41; Berg ve Lune, 2015; Glesne, 2012). Bu çalışmada durum, okul yöneticisi atama yönetmeliğinin okul yöneticileri üzerinde yarattığı etkilerdir. Başka bir anlatımla, durum araştırması açısından analiz birimi, okul yöneticilerinin yönetici atama yönetmeliğine ilişkin görüşleridir.

3.2. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda, örnekleme derinlemesine araştırabilmek için çalışma grubu küçüktür. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Nitel araştırmalarda, hangi yöntem seçilirse seçilsin, örneklem büyüklüğü nicel araştırmalardaki büyüklüğe ulaşamaz. Bir evrende olması olası çeşitlilik, zenginlik, farklılık ve aykırılıkları

çalışmalarına dahil ederek bütüncül bir resim elde edilmeye çalışılır. Belirli bir evrene sağlam genellemeler yapmak değildir. Nitel araştırma çalışılan konuyu derinlemesine ve tüm olası ayrıntıları ile incelemeyi amaç edinmektedir. Ayrıca örneklem grubu maksimum çeşitleme örnekleme teşkil edecek şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır. Maksimum çeşitleme örneklemin problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk, 2012). Bu çalışmada çeşitliliği oluşturmak için Eskişehir ilindeki farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip farklı kademelerdeki okulların yöneticileri katılımcı olarak seçilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu Eskişehir ilinde görev yapmakta olan 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 10 lise yöneticisi olarak görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan 50 yöneticiden 10'u kadın, 40'ı erkektir. Yöneticilerin 14'ünün son olarak çalışmakta olduğu kurum ilkokul, 13'ünün ortaokul, 23'ünün lisedir. Yöneticilerin, yönetici olarak görevde geçirmiş oldukları süreler şöyledir:

- 1-5yıl arası: 17 kişi
- 6-10 yıl arası: 15 kişi
- 11-15 yıl arası: 7 kişi
- 16-20 yıl arası: 2 kişi
- 21-25 yıl arası: 4 kişi
- 26-30 yıl arası: 3 kişi
- 30 yılın üzeri: 2 kişi

Örneklem grubundaki yöneticilerin hepsi herhangi bir öğretmenlik programından lisans mezunudur. Buna ek olarak içlerinden 1'i işletme programından 10'u ise eğitim yönetimi programından tezsiz yüksek lisans mezunudur.

Yöneticilerin çalıştıkları yıllar dikkate alındığında uzun bir dönemi kapsayan bilgilere ulaşmak mümkün olmuştur. Mesleki deneyim açısından yaştan ziyade kıdem yılı dikkate alınması gerektiği için katılımcıların yaşlarıyla ilgili demografik bilgilere gerek duyulmamıştır. Kıdem yıllarına bakıldığında katılımcılar büyük ölçüde yöneticilik deneyimine sahiptir. Yöneticilerin görevde geçirdikleri süreler bakıldığında bazılarının göreve başladığından beri yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir.. Bulguların analiz edilmesinde görüşme yapılan 50 yönetici Y-1,Y-2,...Y-50 şeklinde kodlanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Literatür taramasında aşağıdaki resmi gazetelerden yararlanılmıştır:

- Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 23.09.1998 Tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete.
- Millî Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete,
- 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.
- Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği. 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete.
- Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. 02.12.2004 tarih ve 25658 sayılı Resmi Gazete.
- Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. 04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete.
- Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete.
- Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği. 24 Nisan 2008 Tarihli ve 26856 Sayılı Resmî Gazete.
- Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmî Gazete.

Araştırmada Ek-1 olarak sunulmuş olan görüşme anketi soruları kapsam geçerliliği onaylanmak üzere önce danışman görüşüne sunulmuştur. Kapsam geçerliliği, ölçme aracının ölçülmek istenen niteliğin hepsini kapsama derecesidir. Geçerli ve güvenilir veriler toplayıp, doğru sonuçlara ulaşmak için, toplanan her veri “geçerlik” ve “önem” açılarından eleştiri süzgecinden geçirilir (Karasar, 2009: 78). Danışman görüşü alınmış sorular seçilen beş yöneticiye pilot uygulama olarak uygulanmıştır. Soruların anlaşılması ve cevaplanması ile ilgili bir sorunla karşılaşmadığı görülmüş ve görüşme formu uzman desteği alınarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile katılımcılara

sunulmuştur. Görüşme tekniği, görüşmeci ve katılımcının birlikte yer aldığı, araştırma yapılan alana yönelik hazırlanan sorulara odaklanarak birlikte konuşma sürecidir (Merriam, 2013). Görüşme bir etkileşim türüdür (Glesne, 2012). Görüşme gözlenemeyen davranışları, duyguları, ifadeleri ortaya çıkarmada etkili olabilecek bir tekniktir (Merriam, 2013). Bu nedenle bu çalışmada, okul yöneticilerinin, yönetici atama yönetmeliğine yönelik görüşlerini, düşüncelerini araştırma verisine dönüştürecek bir teknik olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda sorular, her katılımcıdan katılımcıya özgü veri alınabilecek biçimde esnek ifadelerle oluşturulur. Görüşme formundaki sorular açıklığa kavuşturulması beklenen konulara odaklanacak biçimde kurgulanmıştır.

Katılımcılar Eskişehir ilinde görev yapmakta olan 5 ilkokul, 5 ortaokul ve 10 lise yöneticisinden oluşmaktadır. Okul müdürleri, müdür yardımcıları ve baş muavinlerinden oluşan çalışma grubunun yöneticilik yaptıkları dönem itibarıyla seçilme ölçütleri, bu ölçütlerle ilgili görüşleri, dünyadaki müdür yetiştirme programlarına ilişkin bilgi birikimleri ve son yasaya göre yönetici atama yönetmeliğiyle ilgili fikirlerine başvurulmuş ve en ideal modeli oluşturabilmek için bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Çalışma grubundaki yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmış sorulara verdikleri yanıtlar sesli kayıt yapmak istemediklerinden yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Kaydedilen ifadeler yöneticilere tekrar okunmuş kullanılmasını istemedikleri ifadeler çıkarılmıştır.

3.4.Verilerin Çözümlemesi

On sorudan oluşan ve uzman görüşü alınarak 50 yöneticiye uygulanan görüşmelerden toplanan verilerin analizinde, betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önce belirlenen temalar doğrultusunda özetlenmesi ve yorumlanması yaklaşımıdır. Betimsel analizde, görüşme yapılan ya da gözlenen bireylerin görüşlerini uygun bir biçimde yansıtabilmek için doğrudan alıntılara yer verilir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Görüşmecilerden alınan cevaplar doğrultusunda kodlamalar yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca her tabloyla ilgili yorumlamalara yer verilmiş katılımcıların görüşlerini uygun bir şekilde yansıtabilmek için betimsel analiz yöntemiyle doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Nitel araştırmalarda ham veriler kavramsal kategorilere ayrılır ve kavramlar veya temalar oluşturulur. Kodlama sayesinde veriler derinliklerden yüzeeye çıkarılmış netleştirilmiş olur. Bu araştırmada; temalar, alt problem olarak oluşturulan ve Ek-1 olarak yer alan sorulara alınan yanıtardan meydana getirilmiş, bu vasıtayla genellemelere ulaşmak amaçlanmıştır.

Görüşmelerin dökümü yapıldıktan sonra verilerin araştırmanın problemi ve alt amaçları ekseninde tanımladığı, çağrıştırdığı kavram ve ifadelerler “kodlama” yapılmıştır. Görüşme dökümleri satır satır okunarak indekslenmiş, kategorilere ayrılmıştır (Glesne, 2012). Bu kategorikleştirme çalışmasında, kuramsal ereve ve ilgili yönetmeliğin temel maddeleri yönlendirici olmuştur. Veriler okunurken yanlarına, verilerin çağrıştırdığı, sunduğu kavramlar, sözcükler not alınmıştır. Ortaya çıkan kodların, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda oluşturulan temalarla bağlantılı olarak, uygun temalar altında doğru çerçevelere oturduğu saptanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlemesinde içerik analizi çözümleme tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve şimşek, 2006: 227).

Geçerlik ve güvenirliliğin sağlanması: Araştırmada sonuçların geçerliliğini sağlamak için veri analiz süreci açıklanmış ve araştırmada oluşturulan kategorileri temsil eden kodların hepsine bulgular kısmında yer verilmiştir. Ayrıca kodların ve kategorilerin elde edildiği okul yöneticisi görüşlerinden bire bir alıntı yapılarak *geçerlilik* sağlanmıştır (Patton, 1987). Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak için, farklı temalar biçiminde örgütlenen kodların içinde yer aldığı kavramsal kategoriye temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla araştırmacı ve danışman eş zamanlı ayrı ayrı kodlama yapmıştır.

Kodların belirlenmesi ve kategorikleştirilmesi, temalar altından toplanmasında araştırmacı ve tez danışmanı birbirinden bağımsız olarak yaptığı eşleştirmeleri paylaşarak görüş birliği üzerinden hareket etmiştir Araştırmacının ve tez danışmanının yaptığı eşleştirmeler karşılaştırılarak görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilmiştir. Araştırmanın güvenirliliği, Miles ve Huberman’ın (1994), P (Uzlaşma Yüzdesi %) = $\frac{Na (Görüş Birliği)}{Na (Görüş Birliği) + Nd (Görüş Ayrılığı)} \times 100$ formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Uzlaşma yüzdesinin % 91 olduğu bulunmuştur. En son

aşamada her bir kodu ve kategoriye ifade eden okul yöneticisi sayısı hesaplanmıştır ve elde edilen değerler yorumlanmıştır. İçerik analizi sürecinde saha çalışmasından toplanan ham veriler kodlara dönüştürülmüş, kodlardan kategorilere ulaşılmıştır. Kategoriler de daha önceden araştırmanın amaçları doğrultusunda belirlenmiş temalar altında gruplandırılmıştır (Mcmillan ve Schumacher, 2010: 368).

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Yöneticilere görüşmelerde yöneltilmiş olan sorulara ilişkin bulgular tablolar halinde değerlendirilerek sunulmuştur.

4.1.1. Yöneticilerin 10/06/2014 tarihli yönetmelikle ilgili görüşlerine ilişkin bulgular

Yöneticilere ilk olarak araştırma konusunun esasını oluşturan yönetmeliğe ilişkin görüşleri sorulmuş ve alınan cevaplar aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 3

Yöneticilerin 10/06/2014 tarihli yönetmelikle ilgili görüşleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Yönetmelik siyasî	27
Yönetmelik liyâkati önemsemiyor	3
Yönetmelik uzmanlığı esas almıyor	2
Fikrim yok	1
Yönetmelik gereklerini uygulayanlar yetersiz	7
Yönetmelik doğru ve pozitif bir gelişme	1
Yönetmelik doğru ancak komisyon ve kriterler daha yeterli olmalıydı	4
Yönetmelik doğru ancak mülakat kriterleri yanlış	1
Yönetmelik doğru ancak mülakat taraflı uygulanmamalı ve hiyerarşi atlanmamalı	4
Toplam	50

Yapılan görüşmeler incelendiğinde 50 yöneticiden 39'unun yönetmeliği çeşitli nedenlerden hatalı bulduğu, diğer 10 yöneticiden sadece 1 tanesinin yönetmeliği eleştirmeksizin pozitif bir gelişme olarak değerlendirdiği, diğer 9 yöneticinin ise

yönetmeliği bazı eksikleriyle birlikte olumlu değerlendirdikleri saptanmıştır. Bir yönetici ise yönetmelikle ilgili hiç düşünmediğini ve bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Bu görüşlerden yola çıkarak araştırmada katılımcı olan okul yöneticilerinin yönetmeliği büyük ölçüde onaylamadıkları, yönetmeliğin eksikleri olduğu ve geliştirilmesi yeniden düzenlenmesi gerektiği yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Yönetmelikte hata olarak görülen nedenlerin başında siyasi amaçlı olduğu ve mülakatın taraflı uygulandığı görüşü gelmektedir. Bu görüşe göre eğitim alanında kurulan sendikalardan hali hazırda temsil yetkisini elinde bulunduran ve iktidara yakın olduğu iddia edilen eğitim sendikasının üyelerinin daha çok tercih edildiği ve bu şekilde siyasi erkin eğitim alanında kadrolaştığı savunulmuştur. İtiraz konusu bir diğer husus; mülakat komisyonlarının tarafsızlığının tartışılması ve yeterliliğinin kabul görmemesidir. Çünkü komisyonda yer alan yetkili kişiler yine ildeki eğitim temsilcilerinden oluşmaktadır. Burada dikkatin çekilmek istendiği nokta komisyonda yer alanların mülakata katılanların bazılarını yakînen tanıdığı için tarafsız davranamayacağı, hiç tanımadığı için değerlendiremeyeceği ya da çok uzun yıllardır yöneticilik yapan bazı adaylardan daha deneyimli olamayacağı ayrıca bu alanda bir uzmanlık yeterliliğine sahip olmadıklarından cevapların değerlendirmesinde çok tarafsız davranamayacağıdır. Özetle yönetmeliği eleştiren yöneticiler sözlü sınav komisyonundaki görevlilerin adaletli davranamayacağına vurgu yapmaktadırlar.

Yönetmeliğin siyasi nedenlerle taraflı uygulandığını belirten görüşlerle ilgili bazı ifadelerle aşağıda yer verilmiştir:

Y-40: “Siyasi davranılıyor. Karar verici konumdaki kişiler gerçek görüşlerini yansıtmıyor aldıkları emirleri uyguluyorlar. Objektif değil. Amaç vizyonu olmayan müdürleri göndermekmiş ama ne derece doğru uygulandı.”

Y-2: “Uygulama biçiminden dolayı olumsuz değerlendiriyorum. Sınavla yöneticiliğe gelmiş biri olarak bu yöntemle görevden alınmaktan rahatsızlık duyuyorum. Kriterler güzel olabilir mülakat yapılmasını eleştirmiyorum ancak işin içinde siyaset olunca her şey farklılaşıyor. Geçmişten günümüze ülkemizde mülakatla alınan tüm sınavlarda torpil yapıldığını biliyoruz. Bundan dolayı karşıyım.”

Y- 39: “Eğitim politikaları kalıcı olmalı her bakan müsteşarına göre değişmemeli. Okulun açılmasına bir gün kala böyle köklü değişiklikler yapılmamalı. Yazılı sınavla değerlendirmeli, tolerans payı olmamalı dayanakları sabit olmalı. Tabi ki sadece yazılı sınav yeterli değil ama göreve getirilen müdür denetlenir yeterli görünmüyorsa görevden alınabilir.”

Y-21: “Siyasi kadrolaşmaya yönelik bir yönetmelik. Hakkaniyet ve adaletin yok olduğu bir yasa. Sınavın olmaması mülakatın adil olmaması yasanın eleştirdiğim en önemli yanları. Sonuçları itibariyle bir sendikanın üyelerini idareci olarak atamaya yönelik hazırlanmış bir yönetmelik.”

Uygulamamın siyasi olduğunu ve liyakati önemsemediğini belirten görüşler aşağıdaki gibidir:

Y-23: “Liyakatin ortadan kalktığı ve kayırmacılığın olduğu bir yasa.”

Y-36: “Son yasa yöneticilikte liyakat usulünü ortadan kaldırmış, iltimasın, haksızlığın, adaletsizliğin, eşitsizliğin yolunu açmıştır. Önceki yönetmeliklerin de birçok eksiği vardı ama yeni yasayla birlikte okullarda yönetim kalitesi çok düşecektir. Önceden sınav sistemi vardı şimdiki yönetmelikle tamamen torpile dayanan mülakat sistemi geçerli olmaktadır.”

Uygulamayı mülakatı uygulayanların yetersizliğinden uzman olmayışından dolayı hatalı bulan görüşler aşağıdaki gibidir:

Y-3: “Yönetmelik siyasetten uzak olmalıydı. Mülakat objektif olsaydı uzman kişiler hazırlıyor olsaydı kabul edilebilirdi ama bu şekilde objektif değildir.”

Y-5: “Mülakata karşı değilim ancak yapanlar uzman kişiler olmalı. Mülakatı yapanların bizden daha tecrübesiz olması ayrı bir muamma. Şu an uygulanan mülakat pozitif ayrımcılık demek olduğu için taraftar değilim.”

Uygulamayı her yönüyle hatalı bulan görüşler aşağıdaki gibidir:

Y-29: “Hukuksuz altyapısız liyakate önem vermeyen keyfi bir uygulama. Tamamıyla yanlış buluyorum. Hiyerarşinin atlanması yanlış. Müdürlerin

yardımcılarını seçebilmesi sekreter seçer gibi yanlıştır. O müdür yardımcısının kaderi müdürün iki dudağının arasında.”

Y-8: *“Bir söz vardır çingeneyi kral yapmışlar önce kendi babasını kesmiş. Ben bu durumu buna benzetiyorum. Değerlendirme şekli hatalı, eksik bir yönetmelik. Ek2 puanlarının dikkate alınmadığı liyakat ve kariyere önem vermeyen bir yasa. Yetkiyi ele geçiren kişiler amaçtan uzaklaşıp yetkiyi kötüye kullanabiliyor. Örneğin uygun olmadığı halde zorla kayıt yaptırmak için bana baskı yapan bir yetkili benim sınav komisyonumda görevliydi ve ben soruları bildiğim halde elendim. Sınavda dikkate alınan sadece yönetmeliği iyi bilmek gibi lanse edildi ama yönetmelik güçlü bir kitleye yalakalık oluşturacak bireyler aramak gibi uygulandı. İdarecinin sendikası olmamalı. İdarecinin ayrı bir güvencesi olmalı. Öğretmenken sendikası varsa bile yöneticiliğe geldiğinde onu bırakmalı. Siyaset sendikalar aracılığıyla yapılmamalı.”*

Uygulamayla ilgili bir fikri olmadığını belirten tek yönetici Y-4’ün söylemi aşağıdaki gibidir:

“Çok fikrim yok. Yasayla müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması doğru bir uygulama eskiden de öyleydi.”

Uygulamayı tamamıyla pozitif değerlendiren Y-33 ün söylemi aşağıdaki gibidir:

“Pozitif bir gelişme. Kanun ve yönetmelik metnindeki görüşler objektif. Taraflı olması uygulayıcılardan kaynaklanıyor.”

Yasanın doğru olduğunu ancak mülakat kriterlerinin yanlış olduğunu savunan söylem örnekleri aşağıda yer almaktadır:

Y-25: *“Son yasayla birlikte yazılı sınavın kaldırılması doğrudur. Sınavla yöneticilik yapılmaz. Son yasa uygundur ancak değerlendirme kriterleri uygun değil.”*

Uygulama doğru ancak komisyon ve kriterler daha yeterli olmalıydı şeklindeki görüşler aşağıdaki gibidir:

Y-10: *“Doğru buluyorum. Ekip çalışması olarak da müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi doğru. Mülakat gerekli ancak liyakat esas alınmalı. Ve daha somut kriterlerle olmalı. Müdürlerin değerlendirilmesinde de okullara ayrılan oranın daha yüksek olması gerekirdi. Ve puanların neye göre verildiği açık olarak yayınlanmalıydı.”*

Y-4: “Olumlu değerlendiriyorum ancak eksiklerinin tamamlanması gerek diye düşünüyorum. Mülakat komisyonuna bir akademisyen konulabilirdi. Daha net kriterler olabilirdi.”

Uygulama doğru ancak mülakat taraflı uygulanmamalı ve hiyerarşi atlanmamalı görüşünü savunan yönetici söylemi aşağıdaki gibidir:

Y-36: “Olumlu değerlendiriyorum ancak eksiklerinin tamamlanması gerek diye düşünüyorum. Mülakat komisyonuna bir akademisyen konulabilirdi. Daha net kriterler olabilirdi. Hiyerarşinin atlanması olumsuz. Çünkü her basamaktaki işleyişi görmesi çözüm getirme noktasında daha verimli olur.”

4.1.1.1. Yöneticilerin yönetim basamaklarının atlanması konusundaki görüşlerine yönelik bulgular

Yöneticilikte kariyer basamaklarına uygun ilerleme yöneticilerin tercih ettiği bir durumdur. Okul yöneticisi olacak bir kişinin önce müdür yardımcısı, ardından müdür baş yardımcısı sonrasında ise müdür olması beklenmektedir. Oysa yönetmelikle birlikte kademeli ilerleme ortadan kalkmıştır. Yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 4

Yöneticilerin yönetim basamaklarının atlanması konusundaki görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması doğrudur	1
Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması bazı koşulları sağlamasına göre tartışılabilir	10
Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması kesinlikle yanlıştır yöneticilikte kademeli ilerlenmelidir	39
Toplam	50

Yönetmelikte en çok tartışılan durumlardan biri de yöneticilik görevine gelmede kademeli ilerlemenin atlanmış olması durumudur. Yöneticilerin görüşleri

incelendiğinde % 78'inin kademeli ilerlemenin yani önce yönetici yardımcılığı görevi ardından yöneticiliğe geçişin doğru olduğu savunulmuş, kademelerin atlanması kesinlikle yanlış olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin %20 'si ise kişinin yeterli görülmesi gibi bazı koşulları sağlamasına bağlı olarak tartışılabilirliğini ileri sürmüşlerdir.

Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması doğrudur görüşüne ilişkin söylem aşağıdaki yer almaktadır:

Y-7: *“Yasaya göre hiyerarşinin atlanmasını doğru buluyorum yeter ki yönetici olacak kişi lider olsun mevzuata hakim olsun.”*

Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması bazı koşulların sağlanmasına göre tartışılabilir görüşünü destekleyen söylemler aşağıdaki gibidir:

Y-22: *“Kişi yeterli görülüyorsa kademelerin atlanmasında bir sakınca görmüyorum.”*

Y-18: *“Yöneticilik kademelerinin atlanması kişi yeterliyse olabilir. Bunun için ekip arkadaşlarının onu yetiştirmek adına gönüllü yardımcı olmaları gerekir. Ancak kademeli ilerlenirse kurum için zaman kaybı önlenir ve daha faydalı olur.”*

Yönetmeliğe göre yöneticilik kademelerinin atlanması yanlıştır görüşünü temsil eden söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-32: *“Yöneticilik kademelerinin atlanması yanlış bir uygulama mesela müdür yardımcılığı yapmadan doğrudan müdürlük yaparsa sudan çıkmış balığa döner.”*

Y-27: *“Yöneticilik kademelerinin atlanması çok yanlış Tecrübeler zamanla kazanılır.”*

Y-26: *“Yöneticilik kademelerinin atlanması çok yanlış. İdarecilikte her kademe belli sürelerde doldurularak yapılmalı.”*

Y-14: *“Yöneticilik kademelerinin atlanmasını doğru bulmuyorum. Öğretmenlikten kademeli olarak ilerlemiş bir kişi yönetmelikleri ve*

uygulamaları daha iyi biliyor ve çabukkarar verebiliyor oysa doğrudan müdür olan kişi hata yapabiliyor.”

4.1.1.2. Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebiliyor olmasına yönelik görüşlerine ait bulgular

Yönetmeliğin yayımlanmasından önceki süreçte müdür yardımcılarını sınavla göreve gelmekteyken yönetmelikle birlikte okul müdürünün uygun gördüğü bir kişiye görevi teklif etmesi, görevin kabul edilmesi durumunda ise valilik oluruyla göreve başlaması esas alınmıştır. Konuyla ilgili yönetici görüşleri aşağıda tablo olarak sunulmuştur.

Tablo 5

Yöneticilerin yardımcılarını seçebiliyor olması konusundaki görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi kurum kültürünün verimi açısından mantıklı ve doğrudur	11
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru bir karardır ancak müdürün seçimine müdahale edilmezse	8
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi adaletli bir seçim yapılırsa doğrudur	7
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi ekip çalışması için doğru bir karardır	14
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru değildir çünkü ona koşulsuz itaat edilmesi gerektiği gibi algılanabilir	2
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru değil çünkü yöneticilik isteyen başkaları için engel teşkil eder	1
Yöneticilerin yardımcılarını seçebilmesi doğru değil çünkü taraflı davranmak demektir	7
Toplam	50

Yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetmeliği eleştirmelerine rağmen buldukları ortak nokta okul yöneticilerinin kendi ekibini kurması mantığını

kabul etmiş olmalarıdır. Tabloya bakıldığında 50 yöneticiden 40'ı buna olumlu bir gelişme olarak bakarken sadece 10 yönetici ayrımcılık olarak değerlendirmiştir. Yöneticilerin yaklaşık % 80'i yardımcılarını seçebilmesini doğru bulmakla birlikte üst yönetim kademelerinin seçilen kişiyi onaylamaması, taraflı davranması gibi endişeleri de taşıdıklarını belirtmişlerdir. % 20 lik oranı temsil eden yöneticiler ise; yöneticinin kendine taraf oluşturacak birilerini yakınına almasını kayırmacılık olarak değerlendirmiştir. Bazıları ise seçilen yönetici yardımcısını okul yöneticisine bağımlı kalma şeklinde yorumlamışlardır. Bazı yöneticiler ise görevde yükselmek isteyen başka yönetici adayları açısından düşünüldüğünde yönetmelik kararının doğru olmadığını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi kurum kültürünün verimi açısından mantıklı ve doğrudur görüşünü savunan söylem örneklerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-6: *“Ancak yöneticilerin yardımcılarını seçebiliyor olması çok mantıklı ve doğru bir uygulama.”*

Y-24: *“Kurum kültürü açısından müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi doğrudur.”*

Y-4: *“Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması doğru kurum kültürünün verimi açısından.”*

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi doğrudur ancak adaletli bir seçim yapılırsa görüşünü destekleyen söylem örnekleri aşağıda yer almaktadır:

Y-18: *“Müdürlerin yardımcılarını seçmesi ekip çalışması açısından doğru siyasi kimliğe bakılmaksızın adaletli seçim yapılırsa.”*

Y-17: *“Müdürün yardımcısını seçebilmesi tarafsız olursa doğrudur. Yani insanın ekibini kurması güzel bir şeydir. Ancak siyasi olursa yanlış gözlemleyip yapmalı.”*

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi doğru bir karardır ancak yöneticinin seçimine müdahale edilmezse görüşünü destekleyen söylem örnekleri aşağıda yer almaktadır:

Y-2: “Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması güzel bir uygulama ancak fiiliyatta uygulanmıyor çünkü onu da başkaları seçiyor yani müdürün seçmesi lafta kalıyor.”

Y-32: “Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması pozitif bir gelişmedir tabii ki seçme şansı müdürlere bırakılırsa.”

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi ekip çalışması için doğru bir karardır görüşüne ait söylem örneklerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-33: “Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması da çok doğru. Ekibini kurabilmeli.”

Y-28: “İdarecilik bir ekip olayı bu nedenle müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi, çok önemli çünkü gerçekten iş yapacak kişiyi bulmak gerekir.”

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi doğru değil çünkü adam kayırmacılıktır görüşünü destekleyen ifadeler aşağıda yer almaktadır:

Y-38: “Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olmasını doğru bulmuyorum çünkü adam kayırmacılığa giriyor.”

Y-20: “Müdürlerin yardımcılarını seçebiliyor olması da gereksizdir. Adam kayırmacılıktır.”

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi doğru değildir çünkü ona koşulsuz itaat edilmesi gerektiği gibi algılanabilir görüşünü destekleyen ifadeler aşağıda yer almaktadır:

Y-29: “Müdürlerin yardımcılarını seçebilmesi sekreter seçer gibi yanlıştır. O müdür yardımcısının kaderi müdürün iki dudağının arasında.”

Y-5: “Görevlendirme olarak atanmak bile birilerine mecburiyeti gösteriyor sizi o makama getirenlere mecbursunuz. Müdür yardımcısı da aynı şekilde müdüre mecbur.”

Okul yöneticilerinin yardımcılarını seçebilmesi doğru değil çünkü yöneticilik isteyen başkaları için engel teşkil eder görüşünü temsil eden Y-11’in söylemi aşağıdaki gibidir:

“Müdürün ekibini kurabilmesi güzel belki ama yükselmek isteyen başkaları için engel.”

4.1.2. Yöneticilerin, yönetmelikteki yönetici tanımıyla ilgili görüşlerine ait bulgular

Yönetmelikte yönetici; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder şeklinde tanımlanmıştır. Okul yöneticiliği ikinci bir görev olarak tanımlanmış yönetmeliğin diğer tamamlayıcı maddelerinde de görev süresinin dört yılla sınırlandırıldığı belirtilmiştir. Aşağıda yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri tablo halinde yansıtılmıştır.

Tablo 6

Yöneticilerin, yönetmelikteki yönetici tanımıyla ilgili görüşleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması ve dört yıl süreyle sınırlandırılması doğrudur	18
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması doğrudur ancak dört yıl süre sınırlandırılması yanlıştır	3
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması yanlıştır ancak süre sınırlandırılması doğrudur	4
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması da süre sınırlandırılması da yanlıştır	17
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması yanlıştır ancak süre sınırı tartışılabilir	3
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması doğrudur ancak süre sınırı tartışılabilir	3
Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanmasının da göreve süre sınırı getirilmesinin de doğru ve yanlış yanları vardır.	2
Toplam	50

Oranlarla ifade edildiğinde yöneticilerden %48'i yöneticiliğin görevlendirme olarak yapılmasını hatalı olarak değerlendirirken %48'i ise bazı değişkenlerle birlikte doğru bulduklarını ifade etmişlerdir. İki yönetici konunun tartışılması gerektiğini; doğru ve yanlış yanları olduğunu ileri sürmüştür. Görevlendirmeyi doğru bulmadığını söyleyenlerden %34'ü göreve ilişkin süre sınırlamasını da hatalı olarak değerlendirmektedir. Yöneticiliğin görevlendirme olarak yapılmasını doğru olarak kabul edenlerden %36'sı süre sınırlamasını da doğru bulmaktadır.

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanması ve dört yıl süreyle sınırlanması doğrudur görüşünü destekleyen söylemler aşağıdaki gibidir:

Y-14:“Yöneticiliğin tanımındaki süre sınırlaması doğrudur. Öğretmenlikten geldiğimiz için görevlendirme olması doğrudur.”

Y-18: “Yöneticiliğin tanımı doğrudur. Ek görev olarak yapılması ve süre sınırlaması uygundur”.

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanması yanlıştır ancak süre sınırlaması doğrudur görüşünü destekleyen söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-44:“Süre sınırlaması doğru. Özellikle güneydoğuda çalışanlar yüksek puan almışlar bir yere yerleşmişler. Diğerlerine haksızlık oluyor. Ama Asli görev olmalıdır.”

Y-2:“Tanımdaki süre sınırlaması doğru ancak ek görev tanımı doğru değil. Rotasyon getirilmesi de doğrudur.”

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanması doğrudur ancak dört yıl süre sınırlaması yanlıştır görüşünü vurgulayan söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-13:“Kaliteli yöneticiler yönetimde kalmalı süre sınırlaması bu anlamda doğru değil.”

Y-17:“Doğru bir tanım değil. Belirsiz olması idareyi çelişkide bırakıyor. Yukarıyla çatışan idarecinin herhangi bir durumda her an işine son verilebilir. Yani süre sınırı doğru değil. Görevlendirme olarak yapılması hatalı değil ama hak edenler yapsın. Mademki kriterler konulmuş o kriterlere uyulsun.”

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanması da süre sınırlaması da yanlışır görüşünü destekleyen söylemlere aşağıdaki gibidir:

Y-22: *“Tanım doğru değil ek görev olması doğru değil süre sınırı olması da doğru değil.”*

Y-26: *“Yöneticilik tanımı yöneticileri görevden alınmasını kolaylaştırmıştır. Doğru bir tanım değil.”*

Y-6: *“Doğru değil. Herkes bulunduğu yerde en az 5 yıl çalışabileceğini bilmeli ki ona göre risk alabilsin. 4 yılı bile kesin olmayan bir süredeki görev için kimse risk almak istemez. Kadro verilirse daha verimli olunur. Rotasyonun getirilmesi doğru bir uygulamadır ancak yönetici görevden alınacaksa bunu bakanlık teftiş etsin. Süre tartışılabilir ancak kadro olmalı ve gerekirse belli aralıklarla yönetici denetlenmeli. Sınava tabi tutulabilir mesela.”*

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanması yanlıştır ancak süre sınırı tartışılabilir görüşünü destekleyen söylemler aşağıda verilmiştir:

Y-11: *“Yönetici için yapılmış tanım kısmen doğru. Süre sınırlaması doğrudur ama biraz daha uzun tutulabilirdi. Ancak ek görev olmamalı.”*

Y-39: *“Süre sınırlaması doğru ama biraz daha uzun olmalı en fazla 8 yıl. Ama görevlendirme doğru değil.”*

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanması doğrudur ancak süre sınırı tartışılabilir görüşünü destekleyen söylemler aşağıdaki gibidir:

Y-12: *“Tabi ki idarecilik makamı kimseye baki değil ancak 4 yıl kısa bir süre. Bu süre içerisinde hiçbir idareci bulunduğu kurum için yapacaklarını gerçekleştirmez. Bu da idareci açısından vurdumduymazlığa sürüklenmeye sebebiyet verir.”*

Y-13: *“Kaliteli yöneticiler yönetimde kalmalı süre sınırlaması bu anlamda doğru değil.”*

Yöneticiliğin ek görev olarak tanımlanmasının da göreve süre sınırı getirilmesinin de doğru ve yanlış yanları vardır diyen Y-36 ise görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Yönetici tanımında süre daha fazla tutulabilirdi. Çünkü 4 yıl okulu tanımak için yeterli değil. Okulların işleyişini ilgilendiren stratejik planlar bile 5 yıllık yapılıyor. Görevlendirme olmasının doğru yanı da var yanlış. Yanı da var doğru yanı öğretmen olduğunu unutmaması ona göre çalışması yani bir garantisinin olmamasını bilmesi. Yanlış tarafı 4 yıl diye söylenmiş olsa da yine de daha erken sürede görevin sonlandırılabilirdi.”

4.1.3. Okul yöneticilerinin yönetici kavramına yönelik tanımlamalarıyla ilgili bulgular

Yöneticilerin, yöneticiyi nasıl tanımladıklarıyla ilgili görüşleri sorusuna yöneticilerin çoğunun yöneticide aranması gereken kriterleri sıraladıkları, açık bir tanım yapmadıkları görülmüştür. Aşağıda yöneticiliğin tanımını yapmış olan yöneticilerin görüşlerinin yansıtıldığı tablo mevcuttur.

Tablo 7

Okul yöneticilerinin yönetici kavramına yönelik tanımlamaları

Yönetici Tanımları	Yönetici kodu
Kaynak kullanabilen	Y-35
İletişimi güçlü	Y-20, Y-50
Risk alabilen	Y-50
Adaletli	Y-21, Y-26
Profesyonel	Y-12
Vizyoner	Y-9, Y-11
Birikim sahibi	Y-46
Yol gösterici	Y-21, Y-47
Lider	Y-36, Y-50
Misyon sahibi	Y-11
Girişimci	Y-48
Pratik zekalı	Y-12
Demokrat	Y-20
Stratejist	Y-35, Y-46
Kararlı	Y-20, Y-35
Koordinatör, yol gösterici	Y-9, Y-35, Y-48
Sorumluluk sahibi	Y-12

Tabloya bakıldığında yöneticiliğin tanımını yapan katılımcıların görüşlerinden şu çıkarımları yapmak mümkündür:

Okul yöneticileri yaptıkları tanımlarda, yöneticiyi bazı kavramlarla özdeşleştirerek ifade etmiştir. Tanımlarda adil kavramıyla vurgulanmak istenen, yöneticinin mesai dışında yakın dursa bile iş ortamında okul personeline ve çalışma arkadaşlarına eşit mesafede duran, ayırım yapmayan bir kişi olması gerektiğidir. Yöneticinin yönlendiren ve karar veren olması ile beklenen; onun sorumluluk almaktan çekinmeyen, olayları akışına bırakmayan, inisiyatif kullanabilen yani süreci yönetebilen, öngörüsü yüksek bir kişi olmasıdır. Ayrıca yöneticiden beklenen işleri kolaylaştıran olması, yani çalışırken oluşabilecek sıkıntıları ortadan kaldırması veya gerektiğinde sonuca odaklı çalışmayı bilmesidir. Elbette bunları yaparken de kontrolü elden bırakmaması yani sadece çalışmalarla ilgili talepte bulunması değil bu çalışmalarını takip etmesi de istenmektedir. Yöneticinin okuldaki başarısı kurum kültürü oluşturmasıyla eşdeğerdir. Yöneticinin gruba aidiyet duygusunu geliştirmekle birlikte ritüelleriyle beraber, kurumun kendine özgü ve çoğu zaman yazılı olmayan kurallarını yerleştirebilen kişi olması gerekmektedir. Ayrıca koordinasyonu sağlayabilen, arabulucu, ekibi gibi çalışan, ast ve üst arasındaki ilişkiyi sağlayan, sağlıklı bir şekilde gelişmesine olanak veren, takım olarak çalışmayı gerçekleştirebilen kişi olmalıdır. Yöneticinin mesleki birikimi çalışanları açısından önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yani yönetici mesleki hayatın getirdiği deneyimlerle hareket eden ama aynı zamanda gelecek hakkında fikri olan, öngörülerde bulunabilen, kendini geliştirebilen, gelişme ve yeniliklere açık olabilen bir kişi olmalıdır. Yönetici kendisiyle barışık olmalıdır, verdiği kararlarda çelişkiye düşmeyen, kendisini artı ve eksileriyle olduğu gibi kabul eden ve eleştiriye açık olan kişidir. Yönetici problem çözme becerisi yüksek olan kişidir yani pratik zekaya sahip olmalı, sonuca odaklı çalışmalı ancak sonuca giderken de mevzuata ve uygulamalara ters düşmemelidir. Ayrıca yönetici, iyi düşünüp karar veren, ekibiyle beyin fırtınası yürüten, verdiği kararların arkasında durabilen, herkese eşit mesafede duran, her türlü fikre saygı gösteren kişi olmalıdır.

Yöneticiliğin tanımını yapan 12 kişinin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Yönetici: Belli bir vizyonu olan, birikimi olan, kendisiyle barışık, yani kendine ait problemleri olmayan veya bunları yansıtmayan, yol gösterici, yönlendirici, ben değil biz diyebilen, bir lider.(Y-9)

Yönetici: Bir kurumun işlemesi için gerekli misyon ve vizyona sahip kişi.(Y-11)

Yönetici: Hiçbir zaman işletmeci mantığıyla hareket etmeyen mesleğin gerekliliklerini bilen, çalıştığı personelin sorunlarına hakim ve problem çözme kabiliyeti yüksek olan kişidir.(Y-12)

Yönetici: Benim için yönetici ayrı şey lider ayrı şeydir. Ben yöneticilik kavramını kabul etmiyorum ama lideri tanımlamak gerekirse lider kararlı, demokratik, işleyişin içinde faal olarak yer alan, ben değil biz ruhlu, görünüş itibariyle kılık kıyafeti düzgün, ekibindeki elemanlara görevleri bizzat kendisi tebliğ eden kişidir.(Y-20)

Okul yöneticisi: Profesyonel eğitim almış yöneticilikle ilgili sorumluluğa eşit yetki verilmesi ilkelerini esas alan bir tanım doğru olur. (Y-26)

Yönetici: Adil olan ve süreç takibini iyi yapan kişidir.(Y-21)

Yönetici: Belirli amaçları hedefleri, gerçekleştirmek için elindeki kaynakları kullanarak insanı, süreci, stratejiyi yöneten, karar veren, etkinlikleri yönlendiren kişidir.(Y-35)

Yönetici: Yöneten kişi olmaktan çok lider kişidir.(Y-36)

Yönetici: Öğrenci ve öğretmene hizmet eden onların işini kolaylaştırmakla yükümlü bir insandır.(Y-46)

Yönetici: İşlerin, başkaları tarafından en etkin biçimde yapılmasını sağlayan, takip ve kontrol eden kişidir.(Y-47)

Yönetici: Yöneticiyi üç farklı boyutta değerlendirebilirim.

- Okuldaki eğitim öğretimi yönlendiren lider.
- Okulun kurum kültürünü geliştiren ve yöneten lider.
- Üst makamlarla koordinasyonu sağlayan koordinatör kişi.(Y-48)

Yönetici: Çevresiyle-okul, öğrenci- iyi iletişim kurabilen, risk alabilen, ve liderlik özelliği olan kişi.(Y-50).

4.1.4. Yöneticilerin farklı ülkelerdeki okul yöneticisi atama uygulamaları ve stratejileri konusundaki görüşleriyle ilgili bulgular

Yönetici yetiştirme programlarıyla ilgili Avrupa ülkelerinde ve dünyada farklı yönelim ve uygulamaların olduğundan hareketle yöneticilerin konuyla ilgili görüşlerine başvurulmuş ve bulgular aşağıda tablo olarak verilmiştir.

Tablo 8

Yöneticilerin farklı ülkelerdeki okul yöneticisi atama uygulamaları ile ilgili görüşleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Hayır bilgim yok	34
Sadece yerel yönetimlere devredildiğini biliyorum	3
Genel olarak Avrupa’da farklı kriterlerin esas alındığını biliyorum	4
Almanya modeli hakkında bilgim var	5
Finlandiya modeli hakkında bilgim var	2
İspanya modeli hakkında bilgim var	1
Luxemburg modeli hakkında bilgim var	1
Toplam	50

Görüşmeye katılan yöneticilerin % 68’i farklı ülkelerdeki yönetici atama uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmadıklarını vurgularken, %6’sı sadece bu ülkelerde yetkinin yerel yönetimlere devredildiğini bildiklerini; geriye kalan % 18’i ise farklı ülkelerdeki uygulamalardan basın-yayın veya okul proje gezileriyle haberdar olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin farklı ülkelerdeki yönetim uygulamaları algıları aşağıda tablo olarak verilmiştir:

Tablo 9

Yöneticilerin farklı ülkelerdeki yönetici yetiştirme uygulamalarından çıkarımları

Yönetici Görüşleri	Yönetici Kodları
Profesyonel eğitim	Y-26
Proje hazırlama	Y-30
Uluslararası kriterler	Y-6
Staj uygulamaları	Y-3
Doktora	Y-6
Yüksek lisans koşulu	Y-18
Katılımcı karar ve seçim	Y-30
Somut ve nesnel kriterler	Y-3, Y-26, Y-30
Kaliteli hizmet içi eğitim	Y-6
Sözleşmeli çalışma	Y-18
Sivil toplum kuruluşları desteği	Y-26
Veli bilinci	Y-50
Demokratik katılım	Y-9
Kıdemli öğretmenlere öncelik	Y-27
Siyasi değerlendirmeden muaf	Y-26
Yerel yönetimler	Y-7, Y-27
Performans değerlendirme	Y-11

Yerel yönetimlere devredildiğini belirten görüşü temsil eden söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-7: “Avrupa ülkelerinde yerel yönetimlere işlerin yürüdüğünü biliyorum ama bu yöntemin bizde uygulanabilirliği yok. Çünkü yerel yönetimlere devredildiğinde daha çok siyasallaşır.”

Y-27: “Yerel yönetimler aracılığıyla yapıldığını biliyorum. Yerel yönetimlere devredilmesine karşıyım merkezi teşkilat daha doğru.”

Avrupa’da uygulanan yöntemler hakkında genel bilgi sahibi olduğunu belirten görüşleri doğrulayan söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-30: “Bazı ülkelerde yönetici olmak isteyen bir proje olarak hazırlar bölge eğitim müdürüne sunar. Projesi kabul edilirse belli süreliğine yönetici olur. Daha nesnel bir yöntem.”

Y-6: “Bizde de mülakat yerine Avrupa ülkeleri gibi uluslararası kriterler getirilebilir. Yüksek lisans şartı getirilebilir. Süre verilip doktora yaptırılabilir. Daha kaliteli hizmet içi eğitimler verilebilir.”

Y-3: “Avrupa ülkelerinde bu işin daha büyük ciddiyetle yapıldığını biliyorum. Daha somut kriterler var. Bazı ülkelerin staj uygulamaları var.”

Y-11: “Daha çok performansın ölçü olduğunu biliyorum.”

Almanya’daki sistem hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade eden yönetici görüşlerine ait söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-18: “Almanya’daki sistem hakkında biraz bilgim var. Sözleşmeli olduklarını biliyorum. Ayrıca ailelerin okul yöneticisi seçiminde katkıda bulduklarını yani oylamaya katıldıklarını biliyorum.”

Y-2: “Almanya’daki sistem hakkında bilgim var. Daha profesyonel bir eğitim alındığını biliyorum.”

Finlandiya modeli hakkında bilgim var görüşünü savunan söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-5 : “Finlandiya’da öğretmenlerden bile yüksek lisans istendiğini biliyorum bu demektir ki yöneticiden çok daha fazla şey beklenecek.”

Y-9: “Finlandiya’daki uygulamaları TV de izledim. Çok demokratik çok katılımcı herkese söz hakkı veriliyor.”

İspanya modeli hakkında bilgisinin var olduğunu savunan Y-26’nın söylemi aşağıdaki gibidir:

“İspanya modelini biliyorum. Mezuniyetleri alanlarına uygun. Değerlendirme kriterleri daha adaletli. Bizdeki yüzde 40 oranı orada yüzde 100 sivil toplum kuruluşlarına veriliyor. Yani siyasi bir değerlendirme yok.

İlde not verenlerin kimisi yeni ve tanımadan puan vererek birçok kişiyi görevinden etti.”

Luxembourg modeli hakkında bilgisinin var olduğunu savunan Y-48’ in söylemi aşağıdaki gibidir:

“En son komyenüs projesiyle Luxembourg’a gittik. Yazışmaları memurlar yapıyor ve okullarda yönetici yok. Olağanüstü bir durum olursa eğer en kıdemli öğretmenlerden biri üst makamlarla iletişime geçiyor o kadar. Burada velinin bilincinin bu durumda etkin olduğunu düşünüyorum.”

4.1.5. Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine getirilme usülleri konusundaki görüşlerine ait bulgular

Yöneticilere göreve getirilme usülleri sorulmuş, verdikleri cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 10

Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine getirilme usülleri

Yönetici Görüşleri	Yönetici Sayısı
Teklif usulüyle yönetici oldum.	13
Sınavla yönetici oldum.	29
Hem sınav hem mülakatla yönetici oldum.	5
Yüksek lisans sonrası sınav ve hizmet içi eğitimle yönetici oldum.	2
Görevlendirme olarak yöneticilik yapıyorum.	1
Toplam	50

Tabloya bakıldığında sınavla yönetici olanların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla mevcut durumda sınavla yönetici atama yönetmeliğine göre görevde olanların sayısının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bilgi araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük bir kısmının son on yıllık süreçte göreve başladıklarını göstermektedir. Dolayısı ile bu yöneticilerden bir kısmı dört yıllık görev süreleri dolmadığı için yönetmelikle yapılan değişiklikle getirilen mülakat değerlendirmesine girmemişlerdir. Sözlü sınav ilk defa veya yeniden görevlendirilecek

yöneticilerle, görev süresi uzatılacak olanlara uygulanmıştır. Görevlendirme olarak yöneticilik yaptığını belirten yönetici ilk defa yöneticilik görevine ilk defa ve yürürlükteki yönetmelikle getirildiğini belirtmiştir. Tabloya göre yöneticiliğin meslekleşmesini sağlayacak kriterlere doğru bir adım atıldığını gözlemek mümkündür. Ancak uygulamadaki yönetmelikle yeniden teklif usulüne dönmüş olması seyri değiştirmektedir.

4.1.5.1. Okul yöneticilerinin yöneticilik görevine getirilmelerinde izlenen yola ait görüşlerine yönelik bulgular

Okul yöneticilerinden yöneticilik görevine getirildikleri teklif usulü veya sınav yöntemini değerlendirmeleri istenmiştir.

4.1.5.1.1. Teklif usulüyle yönetici olanların görüşlerine ait bulgular

Yöneticilik görevine teklif usulüyle yönetici olanların bu yöntemi nasıl değerlendirdiklerine dair görüşlerini belirten tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 11

Teklif usulüyle yönetici olanların görüşleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Teklif usulüyle yöneticiliğe getirilmek kişi yeterliyse doğrudur.	2
Teklif usulüyle yöneticiliğe getirilmek doğrudur ancak eksik yanları vardır daha somut kriterler belirlenmelidir.	5
Teklif usulüyle yöneticiliğe getirilmek doğrudur ancak tek başına yeterli değildir.	3
Teklif usulüyle yöneticiliğe getirilmek doğru değildir sınav olması daha doğrudur.	3
Toplam	13

Görüşler incelendiğinde teklif yöntemiyle yönetici olanların, yöntemi çok benimsemediklerini en azından eksik bulduklarını görmek mümkündür.

Teklif usulüyle yöneticiliğe getirilmek kişisel yeterlilikle doğrudur görüşünü destekleyen söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-19:“Teklifle yönetici oldum. Kişi yeterli görülüyorsa olabilir.”

Teklif usülüyle yöneticiliğe getirilmek doğrudur ancak eksik yanları vardır daha somut kriterler belirlenmelidir görüşünü belirten söylemler aşağıdaki gibidir:

Y-4 : *“Teklifte getirildim. Yani daha farklı kriterler olmalı.”*

Y-9: *“Teklif usülüyle yönetici oldum. Doğru bir yöntem ama veli, öğretmen ve öğrenci de oylarsa daha doğru olur.”*

Teklif usülüyle yöneticiliğe getirilmek doğrudur ancak tek başına yeterli değildir görüşüne ait söylemler aşağıdaki gibidir:

Y-39: *“Teklifte atandım. Çok yeterli bir yöntem değil çünkü genellikle kişi en iyi tanıdığına teklif götürüyor ama bu onun yeterli olduğu anlamına gelmez.”*

Y-6: *“Teklifte yönetici oldum. Doğru bir yöntemdir ama tek başına yeterli değildir.”*

Teklif usülüyle yöneticiliğe getirilmek doğru değildir sınav olması daha doğrudur görüşlerini destekleyen söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-13: *“Teklif usülüyle yönetici oldum. Yanlış bir yöntem sınav yapılmalıdır.”*

Y-16: *“Teklifte oldum ama tabi ki sınavla olunması daha adil.”*

4.1.5.1.2. Sınavla yönetici olan okul yöneticilerinin görüşlerine ait bulgular

Yöneticilik görevine sınavla gelmiş olanların sınav yöntemiyle ilgili değerlendirmelerini yansıtan tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 12***Sınavla yönetici olan okul yöneticilerinin görüşleri***

Yönetici Sayısı	Sayı
Sınav yöntemiyle yönetici olunması doğrudur.	4
Sınav yöntemiyle yönetici olunması doğrudur ancak tek başına yeterli değildir.	13
Sınav yöntemiyle yönetici olunması doğrudur ancak sonrasında hizmet içi eğitim gerekir.	6
Sınav yöntemi doğrudur olmalıdır ama başka somut kriterler de olmalıdır (performans, yüksek lisans, liyakat vb.)	6
Toplam	29

Sınav yöntemiyle yönetici olanların görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin bu yöntemi benimsedikleri ancak eksik buldukları görülmektedir. Eksikliği tamamlayıcı unsurlar olarak da eğitim, performans, liyakat ve hizmet içi eğitim gösterilmiştir. Her iki yöneme ait görüşler birlikte düşünüldüğünde çoğunluğun öncelikle bir sınav yapılmasından yana olduğu, sonrasında ise seçilen kişileri güçlendirecek tamamlayıcı unsurların yani eğitim ve performans ölçütlerinin belirleyici olmasının beklendiği saptanmıştır. Tablolarda gösterilmemiş olan hem sınav hem mülakatla yönetici olanlar ile yüksek lisans ve hizmetiçi eğitimle yönetici olanlar ise göreve getirilme yöntemlerini doğru yöntemler olarak ifade etmişlerdir. Teklif usulüyle yönetici olanlardan yöntemi yeterli bulmayanların ağırlıklı olarak vurguladıkları göreve getirilmiş kişinin yeterli olamama olasılığı ve sınavla göreve gelme ihtimali olanların önüne geçildiği ve adaletsizliğe neden olduğu görüşüdür. Sınavla yöneticiliği tek başına yeterli bulmamalarının gerekçesi ise sadece mevzuat bilgisinin yöneticilik için yeterli olmadığıdır.

Sınav yöntemiyle yönetici olunması doğrudur ve tek başına yeterlidir görüşünü savunanların söylemlerine aşağıda yer almaktadır:

Y-20: “Sınavla yönetici oldum. En doğru yöntemin sınav olduğunu savunuyorum.”

Y-35: “Yöneticilik görevine belirli konuları içeren bir sınavla geliniyordu. Ben de sınavla gelenlerdenim sınav olmalıdır.”

Sınav yöntemiyle yönetici olunması doğrudur ancak tek başına yeterli değildir görüşünü savunan söylemler aşağıdaki şekildedir:

Y-7: “Sınavla atandım. Ancak tabii ki sadece sınav yeterli değil. Müdürlerin atanmasında yapılan oylamada öğretmenler oylamaya daha çok katılmalı, herkes oy kullanmalı gerekirse tüm öğrenciler ve hizmetliler de oylamaya katılmalı.”

Y-18: “Yazılı sınavla yönetici oldum. Bilgi açısından sınav olmalı çünkü sınav taraflı değil. Ancak eksik yönleri var çünkü sadece bilgi de yeterli değil insani ilişkileri de güçlü olmalı.”

Sınav yöntemiyle yönetici olunması doğrudur ancak sonrasında hizmet içi eğitim gerekir diyen görüşlere ait söylemler şöyle belirtilmiştir:

Y-36: “Sınavla atandım. Sınav olmalı ama tek başına yeterli değil sonrasında hizmet içi eğitime alınmalı.”

Y-24: “İlk olarak 1999 da sınavla yönetici oldum.60 saatlik hizmet içi eğitim semineri ve tekrar sınav sonucu A,B,C derecelendirmesine tabii oldum. Bence doğru olan yöntem budur.”

Sınav yöntemi doğrudur olmalıdır ama başka somut kriterler de olmalıdır (performans, yüksek lisans, liyakat gibi)görüşünü savunanların söylemleri aşağıda yer almaktadır:

Y-14: “Sınavla yönetici oldum. Daha adildi eklerle birlikte daha objektifti. Sınavın da ezber yanı var ki mesela mevzuat ezberlemeye hiç gerek yok internet diye bir şey var her şeye ulaşmak mümkün. Sınav olmalı ama başka somut kriterler de olmalı.”

Y-29: “Sınavla yönetici oldum ama tek başına sınav veya mülakat yeterli ve adil değil. Sınav olmalı ama liyakat de dikkate alınmalı.”

4.1.6. Yöneticilik asli bir görev olmasına ya da görevlendirme olarak yapılabilmesine yönelik görüşler

4.1.6.1. Yöneticilerin yöneticiliğin asli görev/görevlendirme olarak yapılabilmesine ilişkin görüşlerine ait bulgular

Yönetmeliği önceki yönetmeliklerden ayıran en önemli fark yöneticilik görevinin ikinci görev kapsamında görevlendirme olarak verilmesidir. Yöneticilerin görevi asli görev olarak mı yoksa görevlendirme olarak mı yapılmasını daha doğru bulduklarıyla ilgili görüşlerini ifade ettikleri tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 13

Yöneticilerin yöneticiliğin asli görev/görevlendirme olarak yapılabilmesine ilişkin görüşleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Asli görev olmalıdır.	30
Görevlendirme olması doğrudur.	14
Görevlendirme olabilir.	6
Toplam	50

Yöneticilerin %60'ı yöneticiliğin asli görev olması gerektiğini, %28'i görevlendirme olmasının doğru olduğunu, %12'si ise görevlendirme olabileceğini ifade etmiştir.

Yöneticiliğin asli görev olması gerektiğini savunanların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y-2: “Bir okul yöneticisinin işini daha iyi yapabilmesi için asli görev olması gerektiğini düşünüyorum.”

Y-26: “Kesinlikle asli görev olmalıdır. Yöneticilik yapıldıkça farklı tecrübeler kazandırıyor. Teorik bilgiler zamanla pratiğe dökülüyor. Belirli bir sürede kazanılan bu yeteneklerin o alanda kullanılması daha doğru.”

Y-3: “Asli görev olmalı ciddiye alınmalı. Profesyonel bir meslek haline getirilmeli.”

Y-7: “Asli görev olmalıdır. Şu süreçte müdürler nasılsa gideceğim diye işe sarılmıyorlar. Asli görev olsun ama belli periyotlarla yeniden seçilsin üniversitelerdeki gibi.”

Yöneticiliğin görevlendirme olması doğrudur görüşünü savunanların söylem örneklerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-18: “Ek görev olması doğrudur çünkü bizim asıl işimiz öğretmenlik ben okula bir teftiş için geldiğimde kendimi öğretmen olarak tanıtıyorum çünkü benim asıl işim o.”

Y-20: “Ek görev olması doğrudur ancak dört veya 8 yılın sonunda sınav yapılması koşuluyla.”

Y-41: “Asli görev olmasının da sıkıntıları var çünkü müdür okulu kendi alanı olarak görmeye başlıyor görevlendirme olması doğru ama kriterler adil olmalı.”

Görevlendirme olabilir görüşünü savunan söylem örnekleri aşağıdaki gibidir:

Y-17: “Görevlendirme olarak yapılması hatalı değil ama hak edenler yapsın. Mademki kriterler konulmuş o kriterlere uyulsun.”

Y-36: “Ek görev olabilir ama süre biraz daha uzun tutulmalıdır.”

4.1.6.2. Okul yöneticilerin, yöneticilerin derse girmelerine ilişkin görüşlerine ait bulgular

Yürürlükte olan yönetmeliğe göre okul müdürü iki saat, müdür yardımcısı ise altı saat derse girmekle yükümlüdür. Yöneticilerin derse girip girmeme konusundaki görüşlerini yansıtan tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 14***Okul yöneticilerin, yöneticilerin derse girmelerine ilişkin görüşleri***

Yönetici Görüşleri	Sayı
Yönetici derse girmelidir.	12
Yönetici derse girmemelidir.	31
Yöneticilik görevi, görevlendirme olarak sürdürülecekse derse girmelidir.	7
Toplam	50

Sürekli değişen yönetici atama yönetmelikleri nedeniyle soruya kesin bir cevap verebilmek yöneticiler açısından oldukça güçtür. Çünkü duruma getirilebilecek iki bakış açısı söz konusudur. Yöneticilik bir meslek haline getirilirse yönetici derse girmeli midir, ikincisi yönetici görevlendirme olarak belirli bir süre görevde kalacaksa ve tekrar öğretmenliğe dönecekse derse girmeli midir şeklinde iki değerlendirme boyutu vardır. Araştırmaya katılanların %14'ü yöneticinin öğretmenliğe geri dönecekse mesleğini unutmamak adına derse girmesini uygun bulurken, %24'ü her şekilde derse girmesinin uygun olacağını, %62'si ise derse girmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

Yönetici derse girmelidir görüşünü savunan görüşlerin söylem örnekleri aşağıda verilmiştir:

Y-17: “Müdürler derse girmeli ancak 6 saat müdür yardımcılarını için çok fazla yine de öğretmenini anlamak için derse girmeli. Müdür yardımcılarını sistemleri takip eden kişi olmamalı öğrenciyle iç içe olunması gereken projelerde yer almalı. Veri giren sekreter gibi olmamalı.”

Y-25 : “Yönetici mesleğini unutmamak için derse girmelidir.”

Y-20: “Öğretmenlikten gelinmesi ve tekrar öğretmenliğe dönülecek olunması sebebiyle yöneticilerin derse girmesi doğrudur.”

Y-37: “Yöneticinin derse girmesi müdür yardımcılarını için de müdürler gibi iki saat olmalı.”

Y-18: “Bizim asıl işimiz öğretmenlik ben okula bir teftiş için gelindiğinde kendimi öğretmen olarak tanıtıyorum çünkü benim asıl işim o.Bu yüzden yönetici öğretmenlikten kopmamak için derse girmeli.”

Yönetici derse girmemelidir görüşünü savunan söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-3: “Yöneticilik profesyonel bir meslek haline getirilmeli ve yönetici derse girmemeli.”

Y-15: “ Yöneticinin derse girmesi kaldırılmalı.”

Y-16: “Yönetici derse girmemeli çünkü girse de verimli olamaz.”

Y-23: “Yöneticinin ders yükü olmamalı öğrenciler için bir kayıptır.”

Yöneticilik görevi, görevlendirme olarak sürdürülecekse derse girmelidir görüşünü savunan söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-2: “Sadece asli görev olarak devam edecekse yani profesyonel yönetici olacaksa girmemeli ama ikinci görev olarak yapacaksa girmeli bu öğrenciyi daha iyi tanumasını ve öğretmenlik mesleğinden kopmamasını sağlar.”

Y-8: “Yönetici tekrar öğretmenliğe dönecekse derse girmeli. Ancak angarya o kadar çok ki bu öğrencinin aleyhine olur sadece. O yüzden iki saatten fazla girmemeli ama tekrar öğretmenliğe döneceğini düşünürsek de körelmemek adına 6 saat bile az.”

Y-12: “Yöneticilik eğer profesyonel bir meslek olacaksa derse girmemeli ama görevlendirme olarak devam edecekse öğretmenliğini unutmamak adına derse girmeli.”

Y-19: “Yönetici öğretmenliğe dönecekse derse girmelidir.”

4.1.7. Okul yöneticiliğinde öğretmenlik deneyiminin esas alınmasına yönelik yönetici görüşlerine ait bulgular

Uygulanmış bütün yönetmelikler incelendiğinde temel koşul olarak öğretmen olmak şartı aranmıştır. Yöneticilerin bu uygulamayla ilgili görüşlerini yansıtan tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 15

Yöneticilerin öğretmenlik deneyimi ve yöneticilik arasındaki ilişki konusundaki görüşleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Öğretmenlikten gelinmelidir ve öğretmenlik deneyimleri yönetici olmak için yeterlidir.	10
Öğretmenlikten gelinmelidir ardından hizmet içi eğitimle yetiştirilmelidir.	9
Öğretmenlikten gelinmelidir sonrasında (staj, hizmet içi eğitimle) profesyonelleşmelidir.	12
Öğretmenlikten gelinmelidir sonrasında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalıdır.	11
Öğretmenlikten gelinmelidir sonrasında sınav ve staja tabi tutulmalıdır.	3
Öğretmenlikten gelinmesi şart değil eğitim yönetimi mezunu olması yeterlidir.	3
Öğretmenlikten gelinmesi şart değil profesyonel yönetici de olabilir.	2
Toplam	50

Tabloya bakıldığında soruya karşılık geniş bir görüş yelpazesi olduğunu görmek mümkündür. Sadece öğretmenlikten gelinmesinin yönetici olmak için yeterli koşul olduğunu düşünenlerin %10, öğretmenliğin ardından hizmet içi eğitimle yetiştirilmenin gerektiğini söyleyenlerin %18, öğretmenliğin ardından sınav ve staja tabi tutulmanın gerektiğini ifade edenlerin %6 olduğu görülmektedir. Öğretmenlikten gelinmesinin şart olmadığını eğitim yönetimi mezunu olunabileceğini söyleyenler %6, farklı bir alandan profesyonel yönetici olunabileceğini söyleyenlerin oranı ise %4'tür. Tabloda en yüksek oranı temsil eden görüşler %24 ile öğretmenlik sonrası staj ve hizmet içi eğitimle profesyonelleşilmesi, %22 ile öğretmenliğin ardından eğitim yönetimi alanında yüksek

lisans yapılması diyen yöneticilere aittir. Özetlemek gerekirse ağırlıklı olarak yöneticilerin %90'ı yöneticiliğe gelmek için öğretmenlikten gelinmesini temel koşul olarak görürken bu oranın yarısını temsil eden yöneticiler öğretmenlikten sonra destekleyici bir eğitimi gerekli görmüşlerdir.

Öğretmenlikten gelinmelidir ve öğretmenlik tecrübeleri yönetici olmak için yeterlidir görüşünü savunanların söylemleri aşağıdaki gibidir:

Y-24: “*Öğretmenler tecrübeye dayalı olarak yönetici olabilirler.*”

Y-6: “*Okullarda yöneticilik için öğretmenlikten gelmeli. Ancak halk eğitim gibi kurumlarda diğer yönetim alanlarından mezun olanlar da getirilebilir.*”

Öğretmenlikten gelinmelidir ardından hizmet içi eğitimle yetiştirilmelidir görüşünü savunanların söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-8: “*Öğretmenlikten gelinmesi esas olmalı. Öğretmenliği bilmeyen yöneticilik yapamaz. Diğer yöneticiler kuruma kar getirisi gözüyle bakar. Ama yöneticiler de yetiştirmeye açık olmalı kaliteli hizmet içi eğitimler verilmeli. Öğretmenlikte yükselme şansı da engellenmemeli çünkü bu motivasyonu artırır.*”

Y-26: “*Öğretmen kendini yöneticilik için uygun görüyorsa belli sınav ve eğitimden geçirilerek yönetici olması teşvik edilmesi gereken bir sistem olabilir.*”

Y-1: “*Kesinlikle yöneticiler öğretmenlerden seçilmelidir. Okul yönetiminde ilk amaç öğretmenlerin performanslarını yüksek tutmak olmalıdır. Bunu da en güzel şekilde öğretmenlik yapmış kişiler sağlayabilirler. Tabi ki öğretmenlikten müdürlüğe geçiş ayrı bir eğitimle yapılmalıdır. Her öğretmen lider olamaz. Mutlaka liderlik vasıfları taşıyan öğretmenlerden yönetici seçilmelidir.*”

Öğretmenlikten gelinmelidir sonrasında (staj, hizmet içi eğitimle) profesyonelleşmelidir görüşünü savunanların söylemleri aşağıda yer almaktadır:

Y-28: “*Yöneticiler öğretmenlikten gelmeli ancak profesyonelleşmek için kapıları açık tutmalıdır. Öğrenci ancak içinde yaşanarak tanınabilir farklı alandaki bir yönetici öğrenciyi tanımadığından okul ruhunu da kavrayamaz bu yüzden öğretmenlikten gelinmelidir.*”

Y-7: “Yöneticiler öğretmenlikten gelmeli ve mümkünse her düzeyde yöneticilik yapmalı. Örneğin ilçede çalışmalı küçük yerlerde çalışmalı. Hatta milli eğitim bakanında bile en az beş yıl öğretmenlik yapmış şartı aranmalı. Meslekte yükselebilmek için örneğin milli eğitim müdürlüğünefalan her bölgede çalışmış olma şartı aranmalı. Ancak bununla birlikte dünyadan eğitim uygulamaları örnek alınmalı, çünkü bizde sürekli tekrara düşülmüyor.”

Öğretmenlikten gelinmelidir sonrasında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalıdır tezini savunan yöneticilerin söylemleri aşağıdaki gibidir:

Y-18: “Öğretmenlikten gelmesi gerektiğini savunuyorum. Okul sorunlarını anlamada farklı alanlardan gelen bir yönetici yetersiz kalacaktır. Bu da kurum için bir kayıp olur. Öğrencileri iyi tanımak için öğretmenlikten gelmeli. Üniversitelerde eğitim yönetimi alanında bölümler olsun kişi hem öğretmenlik psikolojisi hem de yönetim bilgilerine sahip olarak mezun olsun ve atansın.”

Y-20: “Öğretmenlikten gelmesi doğrudur. Okul en alttaki kurumdur. İşlerin harmanlandığı yerdir. Bu kurumu iyi bilenler sistemin çarklarını daha iyi çevirirler. Çünkü sistemin malzemesi insandır. Yönetici kendi içindeki işleyişi iyi bilmelidir ki yönetimi yüksek lisanslı olan kişilerin sınavla atanması en doğru yöntem.”

Öğretmenlikten gelinmelidir sonrasında sınav ve staja tabi tutulmalıdır görüşünü destekleyen yönetici söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-3: “Öğretmenlikten gelmesi şart. Eğitim fakültesi mezunlarından Avrupa’daki gibi kriterler uygulanarak gelmeli gerektiğinde staja tabi tutulmalı, staj neticesinde yeniden sınava alınarak atanmalı. Ama bir meslek haline getirilmeli.”

Y-13: “Öğretmenlikten gelinmelidir. Öğretmenin psikolojisinden anlamalıdır bu yüzden derse girmesi de doğrudur. Hatta bakan bile öğretmenlikten gelmelidir. Öğretmenlikten gelmeli ve sınav yapılmalıdır

ayrıca yöneticilikle ilgili de eğitim verilmeli ve daha objektif kriterler olmalı. Stajyerlik getirilmeli.”

Öğretmenlikten gelinmesi şart değil eğitim yönetimi mezunu olunması yeterlidir görüşünü savunan söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-11: *“Öğretmenlikten gelinmesi illaki gerekli değil eğer profesyonel bir meslek olacaksa eğitim yönetimi mezunu olabilir. Ama öğretmenlikten gelen kişi de kendini yetiştiriyorsa o da yönetici olabilir.”*

Y-36: *“Kişinin kesinlikle eğitim yönetimi alanında yüksek lisan yapmış olması gerektiğini düşünüyorum. Sadece öğretmenlikten gelinmesi diye bir koşul olmayabilir.”*

Öğretmenlikten gelinmesi şart değil profesyonel yönetici de olabilir görüşünü savunan yönetici söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-35: *“Yöneticilik profesyonel bir eğitim alınması gereken bir meslektir. Yönetici bir kurumda beyin görevi görür. Beyin iyi çalışmazsa vücut iflas eder. Yöneticinin tam olarak gelişebilmesi için üniversitelerde okul yönetimi ile ilgili bir bölümün açılması yöneticilerin burada okurken aynı zamanda uygulama alanlarında staj yapmaları gerekmektedir.”*

Y-29: *“Öğretmenlikten gelmesi şart değil profesyonel yönetici de olabilir. Yurt dışındaki modeller incelenmeli stajyerli eğitimi olmalı.”*

4.1.8. Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk dengelerine yönelik görüşleri

Yöneticilik güç ve yetkinin aynı kişide toplandığı bir süreçtir. Yöneticilerin görevlerini sürdürürken kendilerine verilen yetkilerle yerine getirdikleri sorumlulukların dengede olup olmadığı ile ilgili görüşlerini yansıtan tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 16

Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk dengelerine ilişkin görüşleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Yetki ve sorumluluklar dengededir.	1
Yetki az sorumluluk fazladır.	28
Hiç yetki yok sorumluluk çok fazla.	19
Yetki var ancak yöneticiler yetkilerini kullanmıyor.	1
Yasadaki yetki ve sorumluluk tanımı net değil.	1
Toplam	50

Tabloya bakıldığında neredeyse yöneticilerin tamamı sorumlulukların çok fazla olduğunu ancak bununla doğru orantılı yetkiye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Yetkinin az veya hiç olmadığını söyleyen yöneticilerin oranı %94'tür.

Yetki ve sorumluluklar dengededir görüşünü savunan yönetici söylemine örnek aşağıda verilmiştir:

Y-25: *“Dengede diye düşünüyorum”.*

Yetki az sorumluluk fazladır görüşünü savunan yönetici söylemleri aşağıdaki şekildedir:

Y-1: *“Hayır yöneticilerin tamamen il milli eğitim müdürlüğü tarafından kısıtlandığını ve yetkilerinde sınırlar olduğunu düşünüyorum. Okulun tüm işlerini yaptıkları halde okul adına karar verme mercii maalesef il milli eğitim müdürlüklerinde.”*

Y-2: *“Hayır. Ben bunu kapitalizme benzetiyorum. Kapitalizm kıt kaynaklarla sınırsız fayda sağlamanız beklenir. Şu an okul yöneticisinden de istenen budur.”*

Y-5: *“Öncelikle okuldan müdür sorumlu olduğu için yardımcının yükü daha az ama genel anlamda denge olmadığını söyleyebiliriz. Şu durumda görevlendirme olarak atanmak bile birilerine mecburiyeti gösteriyor sizi o makama getirenlere mecbursunuz. Müdür yardımcısı da aynı şekilde müdüre mecbur.”*

Y-12: “Öğretmen öğrenci ve veli açısından verilen yetki az. Veli, öğrenci her zaman haklı.”

Hiç yetki yok sorumluluk çok fazla fikrine sahip olanların görüşlerine ait söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-3: “Hiç yetkimizin olmadığını düşünüyorum. Söylediğim kriterler ışığında yöneticiliğe layıkıyla getirilen kişilerin daha fazla yetkiye sahip olması gerektiğini savunuyorum. Başta öğretmenliğini gereği gibi yapamayan öğretmenlere karşı yetki kullanmada.”

Y-7: “Kesinlikle denge yok sorumluluk çok yetki hiç yok. Mesela öğretmeni değerlendirmede en çok yetki müdürde olmalı çünkü onu en iyi müdür gözlemliyor ve takip ediyor.”

Y-8: “Kesinlikle hayır. Sorumluluk çok yetki yok. Bizde de mahalle baskısı var. Hükümet kimse onun dediği yapılmalı.”

Y-9: “Kesinlikle değil. Mesela bakım ve onarım işlemlerini ele alalım. Örneğin bir duvar yıkacaksınız buna ihtiyaç vardır. Bunun için bir yığın prosedür vardır. Valilik onayı almak gerekir vs. Ama bu olması gerektiği için de size sorumluluğu verilir ve neden hala olmadı diye de hesap sorulur.”

Y-47: “Düşünmüyorum. En yakın örneğini müdür yardımcılarını atama zamanında yaşadık. Yönetmelik gereği okul müdürü kendi çalışacağı müdür yardımcısını kendisi seçme yetkisine sahip olmasına rağmen, görevlendirme sırasında dış güçler tarafından müdahaleler yapılarak müdürün yetkisini kullanması engellenmiş ve müdahale edilmiştir.”

Yetki var ancak yöneticiler yetkilerini kullanmıyor diyen yönetici söylemi aşağıda yer almaktadır:

Y-4: “Müdür yardımcılarının çok sorumluluğu yok zaten müdür açısından düşününce de müdürlerin yetkilerinin yeterli olduğunu ancak kullanmadıklarını düşünüyorum.”

Yönetmelikteki yetki ve sorumluluk tanımı net değil diyen Y-26 ise görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Yönetmelik bu dengenin kurulması gerektiğini ifade ediyor. bunun yasal bir zemine oturtulması gerekiyor. Çünkü son yasada bu konuda boşluklar var.”

4.1.9. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim yönetmeliklerine yönelik genel değerlendirmelerine ait bulgular

Okul yöneticilerinin yönetmeliklerle belirlenmiş olan eğitim-öğretim uygulamalarından dolayı yaşamış oldukları sorunların olup olmadığına dair görüşlerini gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 17

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim yönetmeliklerine yönelik genel değerlendirmeleri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Yönetmeliklerdeki uygulamalar doğru değildir eğitimi ciddiyetsizleştirmektedir	16
Yönetmeliklerdeki uygulamalar siyasi amaçlıdır	4
İyi niyetli uygulamalardır fakat yöneticilerin yönetmeliği uygulamaya koymada eksikleri var	5
Yönetmelikler eğitimcilerle öğrenci-veli taraflarını karşı karşıya getirmiş, çatışmalara sebep olmuştur	14
Yönetmelikler net değil uygulamada çelişkilere yol açıyor	9
Yönetmelikler amacına uygundur	2
Toplam	50

Milli Eğitim Bakanlığının uygulamaya koyduğu sınıf geçme, kılık kıyafet, devam-devamsızlık gibi eğitimin genel işleyişiyle ilgili olan yönetmelikler konusundaki görüşleri sorulduğunda yöneticilerin %32'si uygulamaların doğru olmadığını eğitimi ciddiyetsizleştirdiğini, kaliteyi düşürdüğünü ifade ederken, %28'i uygulamaların veli-öğrenci tarafı ile eğitimcileri karşı karşıya getirdiğini, %18'i uygulamaların net olmadığını dolayısıyla çelişkilere yol açtığını, %8'i uygulamaların siyasî olduğunu,

%10'u uygulamaların iyi niyetli olduğunu fakat uygulayıcılardan kaynaklanan sorunların olduğunu,%4'ü ise uygulamaların amacına uygun olduğunu belirtmiştir. Eğitim-öğretimle ilgili faaliyetlerin yürütülmesinde uygulanan yönetmeliklerin değerlendirilmesi yöneticilik göreviyle doğrudan alakalı görünmese de dolaylı olarak görev sorumlulukları arasında önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticisinin bütün yönetmelikleri uyumlu bir şekilde uygulayabilmesi kurum açısından verimliliği etkilemektedir.

Yönetmeliklerdeki uygulamalar siyasi amaçlıdır görüşünü savunanların söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-14: “Öğrenci eskiden öğretmene göre davranırdı. Nabza göre şerbet tabiri caizse. Şimdi öğretmen de bakana göre veya milli eğitime göre hareket durumunda kalıyor. Çünkü bakanlıktan istenenle illerdeki uygulamalar çakışıyor.”

Y-46: “Kılık kıyafetle öğrencileri kısıtlamak tek tip insan yetiştirme zihniyetinin bir ürünü olup bunu benimsemiyorum.”

Y-1: “Yeni yönetmelikteki yaklaşımların tamamen siyasi amaçlı olduğunu düşünüyorum. Okullarda uygulanan değişikliklerin eğitim ve öğretimi ciddiyetsizleştirdiğini düşünüyorum.”

Y-34: “Tüm uygulamaların tutarsızca olduğunu düşünüyorum.”

Yönetmeliklerdeki uygulamalar doğru değildir görüşünü destekleyen söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-12: “Kılık kıyafetle ilgili sıkıntılar yaşıyoruz, bu yönetmelikten önce aynı idareciler daha toleranslıyken yeni yönetmelikle birlikte daha katı tutumlar sergilemeye başladılar. Sınıf geçmeyle ilgili büyük sıkıntılar var her şey sınıf geçme üzerine kurgulandığından başarı tartışılır durumda.”

Y-22: “Velilere çok fazla hak tanındığını düşünüyorum. Devamsızlık ve sınıfta kalmama büyük sıkıntı.”

Y-43: “Yönetmelikler kaliteyi düşürdü. Sınıfta kalmanın kaldırılması veliyi de olumsuz etkiliyor. Nasılsa kalmaz diye gelmezse de olur diye düşünüyorlar. Velilerin çok fazla söz sahibi olması amacını aşabiliyor.147 hattı gibi.”

İyi niyetli uygulamalardır fakat yöneticilerin yönetmeliği uygulamaya koymada eksikleri var görüşünü savunan yöneticilerin söylemleri aşağıdaki gibidir:

Y-3: “Ülkemizde bir kavram karmaşası yaşıyor. Bakanlık öğretmeni itibarsızlaştırıyor. Biz öncelikle haddimizi bilmeyi bilmiyoruz. Sınırlar olmalı öğretmenle öğrenci arasında. Çocuklar saygısız davranışları özgürlükle ve özgüvenle karıştırıyorlar. Veliler kendilerini tanıyan müdahale haklarını gereksiz ve yersiz kullanıyorlar. Tüm yıl okula gelmeyen veli gereksiz bir durumla karşınıza çıkıp tüm yılın acısını çıkarmaya çalışıyor.”

Y-5: “İyi niyetli uygulamalar ancak belli bir disipline oturtulmazsa okullarda eğitim verilemez. Kurallar öğretmenin eğitimi uygulayabilmesi için etkin bir yöntem.”

Y-6: “İyi niyetli yaklaşımlar olabilir ancak bu yönetimlerden sonra ölen, şiddet gören öğretmen sayısına dikkat çekmek gerekir. Eğitim hizmetlerinden iyi sonuç alabilmek için velinin, öğretmenin ve bakanlığın paralel hareket etmesi gerekir. Oysa öğretmenin yaptığı bir uygulamada bakanlık arkasında durmayınca yapılan havada kalıyor.”

Yönetmelikler eğitimcilerle öğrenci-veli taraflarını karşı karşıya getirmiş, çatışmalara sebep olmuştur görüşünü savunan söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-2: “Özgürlükçü bir insan olmama rağmen okullarda kılık kıyafetle ilgili bazı sınırlamaların ve kuralların olmasından yanayım. Serbest kıyafete taraftarım ancak ülkemizin maddi koşulları dikkate alındığında forma daha uygun geliyor. Onun dışında saç, huzma küpe bunlar beni çok rahatsız etmiyor. Uygulamalar doğru ancak yürürlüğe koymak sıkıntılı. Veliler çocukları ilkokul çağındayken çocukla daha çok ilgileniyor ancak bakanlık tarafından öğretmenin itibarsızlaştırılması karşısında velinin çok fazla ortaya çıkması rahatsızlık verici. Kaba tabiriyle zabıta görünce ceketini ilikleleyen adam okula gelince aslan kesilebiliyor.”

Y-16: “Öğrenciye tek tip elbise giydirme yönünde tercih yapıyor veli ama bakanlık istediği gibi geleni de geri çeviremezsiniz diyor. Yasal boşluklar çok fazla veli bunu biliyor. Bu yüzden sıkıntılar yaşıyor. Katkı payı

alınmayacak deniyor okullarda hizmetli yok okul aile birliğinden görevlendirilmek isteyince de ödemesini yapacak kaynak yok.”

Y-17: *“Öğretmenliğin değeri çok düşürüldüğünden velinin öğretmene saygısı kalmadı, bakanlık verdiği toleranslarla çok tepkisel yaklaşıyor. Özellikle kayıtlarda bu çok hissediliyor. Veli okula özellikle eksik bulmak için geliyor. Okulun eksikleri bakanlıkça yeterince karşılanamadığından veli kendinde karışmak için daha çok söz hakkı buluyor. Aksi olsaydı mesela materyal eksikliği bahane edilemezdi.”*

Yönetmelikler net değil uygulamada çelişkilere yol açıyor görüşünü savunan söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-9: *“Kılık kıyafet yönetmeliğine özellikle serbest kıyafet uygulamasına karşıyım buna veli öğrenci ve çevre olarak hazır değiliz. Serbestlik adı altında başıbozukluklar oluşturuldu. Yasa net değil ve kendiyle çelişiyor.”*

Y-38: *“Yönetmeliğe göre en büyük sıkıntıyı nakil işlemlerinde yaşadık. Kılık kıyafet çok sıkıntı oluyor çok üstüne düşülmemeli asl olan eğitimidir.”*

Y-39: *“Yasal çelişkiler var yukarıdakiler yasayı yanlış yorumlayınca hem kılık kıyafet hem ders geçme sıkıntı oluyor.”*

Yönetmelikler amacına uygundur görüşünü savunan yöneticilerin görüşleri aşağıda söylemleriyle desteklenmiştir:

Y-28: *“Uygulamalarda sıkıntılar olur elbette. Biz yönetmelikleri uyguladık bir sorun yaşamadık.”*

Y-33: *“Yönetmelikleri uyguluyoruz bir sorun yaşamadık.”*

Yöneticiler eğitim-öğretimle ilgili yönetmelikleri değerlendirmede karşılaştıkları sorunları sıralarken yönetmeliklerin eğitimcilerle, veli-öğrenci tarafları arasındaki sınırları ortadan kaldırdığını, yaşanan kavram karmaşasından veli, öğretmen ve bakanlığın paralel hareket edemediğini, uygulamaların doğru ancak yürürlüğe koymada sıkıntılara yol açtığını çünkü yasal boşlukların çelişkilere neden olduğunu belirtmişlerdir.

4.1.10. Okul yöneticilerinin, yönetici atamada yeni model/uygulama önerilerine ilişkin görüşleri

Yöneticilerin yeni bir atama modeli önerisiyle ilgili görüşlerini yansıtan tablo aşağıdaki gibidir:

Tablo 18

Okul yöneticilerinin, yönetici atamada yeni model/uygulama önerileri

Yönetici Görüşleri	Sayı
Sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olmalı.	5
Sınav ve EK-2 belgeleriyle performans değerlendirme olmalı.	2
Sınav, hazırlayıcı eğitim ardından tekrar sınav olmalı.	3
Eğitim yönetimi programları yeniden açılmalı hatta her bölgede çalışma koşulu getirilmeli.	8
Kalıcı eğitim politikaları oluşturulmalı ardından sınav olmalı.	2
Liyakat ve performans kriterlerine göre atanmalı.	9
Eğitim yönetimi yüksek lisansı yapmalı, mesleki doktora getirilmeli.	3
Öğretmenlikten gelen yönetici adayları her kademedede çalışmalı sınava tabi olmalı.	4
Şirketlerdeki üsulle sınav ve mülakat yapılmalı.	2
Gücünü milli değerlerden alan yeni bir sistem oluşturulmalı.	1
Liyakate dayalı seçilen adaylar eğitim ve sınava tabi tutulup staj yaptırılmalı.	5
OYGEP(Okul yönetimini geliştirme programı)'e göre atama yapılmalı.	1
Sınavın ardından hizmet içi eğitime alınmalı.	3
Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından sınav olmalı.	2
Toplam	

Okul yöneticilerinin, yönetici atamada yeni model/uygulama önerileriyle ilgili bulgular değerlendirildiğinde %10'u sırasıyla sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olması gerektiğini, %4'ü sınav ve EK-2 belgeleriyle performans değerlendirme ölçütlerinin gerektiğini, %6'sı sınav ve hazırlayıcı eğitimin ardından tekrar sınav olması gerektiğini, %16'sı eğitim yönetimi programlarının yeniden açılarak yöneticilere her bölgede

çalışma koşulu getirilmesi gerektiğini, %4'ü kalıcı eğitim politikalarının oluşturulması ardından sınav olması gerektiğini, %18'i liyakat ve performans kriterlerine göre atama yapılmasını, %6'sı eğitim yönetimi yüksek lisansı yapılmasını, %8'i öğretmenlikten gelen yönetici adaylarının her kademedeki çalıştırılması ve sınava tabi olması gerektiğini, %4'ü şirketlerdeki usulle sınav ve mülakat yapılmasının uygun olacağını, %2'si gücünü milli değerlerden alan yeni bir sistem oluşturulmasının doğru olacağını, %10'u liyakate dayalı seçilen adayların eğitim ve sınava tabi tutulup staj yaptırılması gerektiğini, %2'si OYGEP (Okul yönetimini geliştirme programı)'e göre atama yapılmasının doğru yöntem olacağını, %6'sı sınavın ardından yöneticilerin hizmet içi eğitime alınması gerektiğini, %4'u eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından yine sınava tabi olmalarının uygun olacağını belirtmişlerdir.

OYGEP(Okul yönetimini geliştirme programı) olarak bilinen proje 22 Ocak 2007'de yayınlanmış bir genelgedir. Genelge aşağıdaki gibidir:

Eğitim sistemi ve okulların kendilerinden beklenen görev ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri, okullarda profesyonelce bir yönetimi zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla illerde 8 derslik ve üstü ilköğretim okul müdürlerinin eğitimi için Okul Yönetimini Geliştirme Programı seminerleri düzenlenecektir. Bu eğitimler bakanlıkça gerçekleştirilen Okul Yönetimini Geliştirme Programı OYGEP eğitimini almış formatörler aracılığıyla verilecektir.

Okul Yönetimini Geliştirme Programının OYGEP 3 temel amacı bulunmaktadır;

- 1-Eğitim ve okul yönetimine dair yeni uygulama ve modelleri paylaşarak lider okul yöneticileri yetişmesine katkı sağlamak,
- 2-Bir insan olarak okul müdürünün gelişimine destek olmak,
- 3-Okul müdürlerini, yenilenen ilköğretim programlarının uygulanmasında lider konumuna yükseltmek,

Genelgeye göre seminer sonunda; illerde, Okul Yönetimini Geliştirme Programı seminerine katılan okul müdürlerinin, seminere alınmayan 8 derslik altı okul müdürlerine, müdür yetkili öğretmen dahil edindikleri bilgileri paylaşım amacıyla sorumluluk verilmesi yoluna gidilerek kardeş okul anlayışı içerisinde tüm okullarımızın gelişimine katkı sağlanması, bu konuda görev dağılımının yapılması, bu görev dağılımının en iyi şekilde yerine getirilmesi amaçlanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen OYGEP projesi kapsamında ülke genelinde toplam 15 bin ilköğretim okulu müdürünü kapsayan seminer programı birçok ilde uygulanmıştır. Seminerlerin 29 Ocak 2007-02 Şubat 2007,

05-09 Şubat 2007, 12-16 Şubat 2007 tarihlerinde üç hafta içinde gerçekleşmiştir. 5 gün süren program süresince; Eğitim Liderliği, Yenilenen ilköğretim Müfredatı, Dönüşüm Mimarlığı, Farklı Yönetim Becerileri, Yönetim Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk ve iletişim konularında dörder saat, Okul Müdürünün Yeterliliği ve Okul, Veli ve Toplum ilişkileri konularında üçer saat olmak üzere toplam 30 saat konu paylaşımında bulunulmuştur. Öğretim görevlileri; Eğitim ve okul yönetimine dair yeni uygulama ve modelleri paylaşarak lider okul yöneticileri yetişmesine katkı sağlamak amacıyla düzenlenen seminerde okul müdürlerini, yenilenen ilköğretim programlarının uygulanmasında lider konumuna yükseltmek amacıyla olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak uygulanan Okul Yönetimini Geliştirme Programı Seminerleri (OYGEP) 2007/9 07/12/2011-82202 sayılı makam onayı ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Sınav, hazırlayıcı eğitim ve staj olmalı görüşünü destekleyen yönetici söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-13: “Öğretmenlikten gelmeli ve sınav yapılmalıdır ayrıca yöneticilikle ilgili de eğitim verilmeli ve daha objektif kriterler olmalı. Stajyerlik getirilmeli ama hiyerarşi atlanmamalı.”

Y-17: “Yönetici sınavla alınmalı, uygulama okulları olmalı, tecrübeli bir müdür eşliğinde staj yapmalı. Bir yönetici atılmalı ve öğrenci merkezli olduğunda sorunlar çözülür.”

Sınav ve EK-2 belgeleriyle performans değerlendirme olmalı görüşünü destekleyen söylemler aşağıda yer almaktadır:

Y-6: “Şu an okul yöneticiliği için çok fazla talep olduğundan teklif usulü olmaz. Ama teklif sonrasında sınav Ek2 belgeleri olabilir. Ancak takdir teşekkür kaldırılmalı çünkü bazı yöneticiler il yöneticileriyle arayı iyi tutmaya bağlı olarak çok sayıda bu tür belge haksız olarak elde edilebiliyor.”

Y-44: “Sınav olmalı sınavdan önce kişi belli bir süre öğretmenlik yapmalı, dikey geçişlerde kıdem, performans aranmalı(Ek2), öğretmen her yerde çalışmalı kenar mahalle vs.”

Sınav, hazırlayıcı eğitim ardından tekrar sınav olmalı görüşünü savunan yönetici söylemleri şöyledir:

Y-11: “Sınav olmalı ardından hazırlayıcı kurslar ve tekrar sınav.”

Y-15: “Kriterler sağlam ve değişmez olmalı. Yazılı sınav ve hizmet içi eğitim uygulanmalı ardından tekrar sınava girip atanmalı. Psikolojik değerlendirmeye ağırlık verilmeli.”

Eğitim yönetimi programları yeniden açılmalı hatta her bölgede çalışma koşulu getirilmeli görüşünü savunan söylemlere aşağıda yer verilmiştir:

Y-7: “Öncelikle üniversitelerde eğitim yöneticiliği bölümü lisans programı olarak yerleşmeli ve oradan mezun olanlar yönetici olmalı. Yönetici tüm bölgelerde çalışmalı. İmkanlar dahilinde yöneticilere yurt dışı seminerleri için fırsatlar tanınmalı. Eğitim başbakanlıktan alınıp direkt cumhurbaşkanlığına bağlanmalı e uzun vadeli eğitim politikaları ortaya konulmalı.”

Y-29: “Yurt dışındaki modeller incelenmeli stajyerli eğitimi olmalı, eğitim yönetimi alanından mezun olmalı, merkezi teşkilattan uzaklaşıp bizde de eyaletlere ayrılmalı, anadilde eğitim olmalı, sınav olmalı, önce müdür yardımcılığı sonra müdürlük yapılmalı.”

Kalıcı eğitim politikaları oluşturulmalı ardından sınav olmalı diyen yönetici düşüncelerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-39: “Kalıcı eğitim politikası olmalı, süre sınırlaması olmalı ama sınav da olmalı, ama yönetici kendini yenileyebiliyorsa ve yeterliyse tekrar sınavla değerlendirilip görevine devam etmeli.”

Y-40: “Kalıcı eğitim politikamız da yönetici politikamız da yok. Önce bu düzeltilmeli. Sınav yapılmalı sonrasında eğitim alınıp yeniden sınava tabi tutulmalı veya staj uygulanabilir başarılı olanlar atanır.”

Liyakat ve performans kriterlerine göre atanmalı diyen yönetici görüşleri aşağıda yer almaktadır:

Y-2: “Öncelikle liyakatle işbaşına gelmeli. Sadece yazılı sınav veya sadece mülakat bir bireyin okul müdürlüğü için gerekli şartları taşıdığını göstermez. Daha objektif kriterler olmalı. Mesela öğretmenin sınıf içi başarısı, velilerle olan ilişkilerindeki başarısı, öğretmenin okuldaki diğer

faaliyetlerdeki başarısı, yani diğer faaliyetlere liderlik yapma sorun çözme becerisi gibi.”

Y-8: *“Öğretmenlikten gelmeli. Liyakat esas alınmalı. Kendi okulundan seçilmeli yani onu kendi okulu değerlendirmeli sonra ilçe değerlendirmeli ama il değerlendirmemeli çünkü ildekiler okul yöneticilerini ilçe gibi tanıyamazlar. Şayet okul müdürü görevine devam etmek istemiyorsa o zaman birileri teklif edilmeli. Yükselmeyle ilgili bir engelleri olmamalı. Çalıştıkları kurumdan güç alarak yükselebilmeleri gerekir.”*

Eğitim yönetimi yüksek lisansı yapmalı, mesleki doktora getirilmeli görüşünü savunan yönetici söylemleri aşağıdaki gibidir:

Y-3: *“Süre sınırlaması olabilir. Herkes her kurumda görev yapmalı. Yönetici kendini yenileyebilmeli. Eğitim yönetimi konusunda kesinlikle yüksek lisans gibi bir zorunluluk getirilmeli. Sınav uygulanmalı sınavda da yüksek lisansla öğrenilenler ışığında sorular düzenlenmeli. Mesleki doktora getirilmeli. Ve yöneticinin önü ilerleyebilme yani yükselme kariyer yapma anlamında açılmalı. Yöneticiler kendini güncellesin ve tekrar sınavdan geçsin ama görevden alınmasın.”*

Y-22: *“Yönetici seçerken siyasi görüşe bakılmaksızın iyi ve kötü yönetici diye ayrılmalı. Yönetici öğretmenlikten gelsin ama eğitim yönetiminden yüksek lisans hatta doktora yapsın.”*

Öğretmenlikten gelen yönetici adayları her kademedede çalışmalı ve sınava tabi olmalı görüşünü savunan söylemler şu şekildedir:

Y-4. *“Belli bir süre öğretmen, müdür yardımcısı, belki müdür başyardımcısı sonra müdür olmalıdır. Yani her kademedede çalışılmalı. Sınav olmalıdır ancak açık ölçülebilir tartışmaya açık kapı bırakmayacak sorular olmalı fakat mülakat olmamalı.”*

Y-16: *“Yönetici öğretmenlikten gelsin belli bir süre müdür yardımcılığı yapsın ardından müdür olsun ama görevini layıkıyla yapıyorsa süre sınırı olmasın. Her kademedede çalışsın.”*

Şirketlerdeki usulle sınav ve mülakat yapılmalı diyen yönetici söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-45: “Büyük şirketlerin eleman alırken ki işle ilgili kriterleri doğrultusunda mülakat yapılabilir. Ama öncesinde sınav olmalı yani yüzde 40 sınav yüzde altmış mülakat olsun.”

Y-48: “Öncelikle temel öğretmenlik ve yöneticilik niteliklerine sahip bir sınav olmalı uluslar arası alan bilgisi olsun. Ardından mülakat olmalı onda da temsil, güvenilirlik ve vizyon sahibi olması değerlendirilmeli.”

Gücünü milli değerlerden alan yeni bir sistem oluşturulmalı düşüncesini savunan yönetici görüşü aşağıdaki gibidir:

Y-46: “Yeni model, ülkenin kendi kültüründen kaynaklanan kendi değerlerinden ilham almış ve uluslararası sermayeye insan yetiştiren bir sistemin parçası olmamalıdır.”

Liyakate dayalı seçilen adaylar eğitim ve sınava tabi tutulup staj yaptırılmalı diyen yönetici söylem örnekleri aşağıdaki şekildedir:

Y-12: “Avrupa ülkelerindeki yöntemler bizde de uygulanabilir. Öğretmenlikten gelen ve idarecilik vasfına sahip kişilerin liyakat ölçüsü içerisinde eğitime alınıp sınava tabi tutulmaları ve yönetim alanında staj yapmaları doğru bir yöntem olur.”

Y-14: “Önce kişilik testleri yapılabilir aday kişilik olarak bu iş için uygun mu diye. Ardından eğitim verilir ve sınava tabi tutulur. Stajyerlik gibi bir deneme süresi verilir. Başarılı olamazsa öğretmenliğe geri döndürülebilir. Mülakat olacaksa da üniversitelerden yönetim alanında yetkin hocalar olsun komisyonda gerekirse bir psikiyatrist olsun ama mülakatta yoruma açık sorular olmasın.”

OYGEP(Okul yönetimini geliştirme programı) ’e göre atama yapılmalı diyen yönetici söylemi şu şekildedir:

Y-49: “OYGEP programı benim için en uygundur.”

Sınavın ardından hizmetiçi eğitime alınmalıdır görüşünü savunan söylem örnekleri aşağıdaki gibidir:

Y-28: “Öğretmenlikten gelmeli, sınav olmalı ve profesyonelleşmek için kendini geliştirmeli.”

Y-23: “Yeni bir model için sınav olmalı, ama bir eğitim de olmalı. Yöneticilikte dene yanıl şansı olamaz.”

Eğitim yönetimi yüksek lisansının ardından sınav olmalı diyen yöneticilerin söylemlerine aşağıda yer verilmiştir:

Y-20: “Yazılı sınava dayanan, objektif nesnel kriterlere dayanan yetkileri güçlendirilmiş, eğitim kökenli olan kişilerden atanmış veya eğitim yönetimi yüksek lisansı olan kişilerin sınavla alınması şeklinde olmalı.”

Y-36: “İllaki eğitim kökenli olması gerekmiyor yönetim hakkında yüksek lisans şartı olmalı, sınav yapılmalı, Ek2 değerlendirmelerinin yapılmalı.”

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse yöneticilerin hepsi yöneticiliğin profesyonel hale getirilmesi için hizmet içi eğitim, yüksek lisans, doktora gibi uzmanlaşmayı sağlayan eğitimlerden geçmeleri ve sınava tabi olmaları konusunda fikir birliği içindedirler. Oluşturulacak yeni modelde sınavın kesinlikle yer bulması gerektiği, eğer yazılı sınavla birlikte sözlü sınavda uygulanacaksa sınav komisyonunda görev alacakların ise adaleti sağlayabilmesinin önemi üzerinde durmuşlardır.

4.1.11. Bir yöneticide aranması gereken ölçütlere ait bulgular

Tablo 19

Bir yöneticide aranması gereken ölçütler

Yönetici Nitelikleri	Vurgulanma Sıklığı (Frekans)
Adaletli /tarafsız olmalı	27
Liyakatli olmalı	7
Öğretmen ve öğrenciye örnek olmalı	4
Sabırlı ve hoşgörülü olmalı	6
Öğrenci merkezli çalışabilmeli	1
Kriz yönetebilmeli	5
Ekip çalışmasına önem vermeli	3
Önyargılı olmamalı	2
Gücünü sistemden almamalı	3
Çalışkan/azimli olmalı	4
Donanımlı olmalı ve kendini geliştirmeli	9
Disiplinli olmalı	6
Sorunlara çözüm getirebilmeli	6
Dürüst olmalı	7
İletişim becerilerine sahip olmalı	17
Temsil yeteneği olmalı	5
Mevzuatı iyi bilmeli	6
Kararlı olmalı	5
İnsiyatif alabilmeli	7
İkna kabiliyeti olmalı	5
Liderlik vasıflarına sahip olmalı	13
Risk alabilmeli	5
Çalışanlarını yetiştirebilmeli	4
Teknolojiyi yakından takip etmeli	3
Değişime açık olmalı	9
İleriyi görebilme	5
Demokratik düşünebilme	4
Psikoloji bilgisi olmalı	3
Güvenilir olmalı/yalan söylememeli	4
Tecrübeli olmalı	4
İnsanları sevmeli	6
Vizyon/misyon sahibi olmalı	11
Ahlaklı olmalı	2
Eleştiriye açık olmalı	2
Dış görünüşüne önem vermeli	3
Çalışanları motive ve takdir edebilmeli	4

Tablodaki bulgular değerlendirildiğinde bir yöneticide aranması gereken kriterlere bakıldığında birçok farklı özellik dile getirilmiştir. Bu özelliklerden ortak görüş olarak en çok dile getirilen yöneticiden adaletli ve tarafsız davranması beklentisidir. 27 yönetici bu özelliği vurgulamıştır. Görüşülen yöneticilerden yarısından fazlasının adalet ve tarafsızlık kavramlarını dile getirmesi, aslında mevcut yöneticilerin profesyonel olarak işini yapmadıklarının bir göstergesi olarak okunabilir.

İkinci olarak 17 yöneticinin vurguladığı özellik yöneticinin iletişim becerilerinin sahip olması gerektiğidir. Yöneticinin sağlıklı iletişim kurabilme yetisi onu hedeflediği ekip ruhuna daha kolay ulaştıracaktır.

Üçüncü olarak 13 kişi yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Belirtilen özellikleri hepsi birbirini tamamlar niteliktedir. Adaletli, iletişim becerileri güçlü kişi liderlik özellikleri gösteren kişidir.

11 kişi yöneticinin vizyon/misyon sahibi olması gerektiğini vurgulamıştır. Lider kişi kurumunu daha ileriye taşıyabilecek olan vizyon ve misyona sahip kişidir.

Yöneticilerden 9'u yöneticinin güvenilir olması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticinin çalışanlarına güven vermediği kurumlarda yüksek motivasyon, örgütsel etkililik ve verimlilik, aidiyet, iş doyumunu, bağlılık vb. örgütsel davranış boyutları sorun olarak belirebilir.

Yine 9 yönetici görevlerinden beklenmesi gereken özelliklere donanımlı olmayı ve kendini geliştirmeyi eklemiştir. Lider konumundaki yönetici sürekli olarak kendini geliştirmeli ve yenilemelidir. Personelinin soruları karşısında kararsız veya etkisiz kalan yöneticinin yönlendirme, harekete geçirme özelliği azalır.

6 kişi yöneticinin insanları sevmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bulgudan hareketle, okul paydaşlarının yerleşik bir algı niteliği taşıyan otoriter, sert, sadece işini yapan yönetici tipini tercih etmedikleri onun yerine insanları seven ve sevgisini gösteren otoriter ama aynı zamanda güler yüzlü bir yönetici modelini görmeyi arzu ettikleri kanısına varmak mümkündür.

Bu belirgin özelliklere ek olarak yöneticinin sabırlı olması, mevzuatı iyi bilmesi, kararlı olması, ikna kabiliyetinin olması, ileriye görebilmesi, eleştiriye açık olması, disiplinli

olması, risk alabilmesi, demokratik düşünebilmesi, örnek olması, inisiyatif alabilmesi, sorunlara çözüm getirebilmesi gibi özellikler de dile getirilmiştir.

V.BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular, alt problemler rehberliğinde tartışılmış, kuramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

5.1. Tartışma

Bu araştırmada Türkiye’de ve dünyada okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının analizi yapılmış, özellikle 10/06/2014 tarihli yönetici atama yönetmeliğinde izlenen yollar üzerinde katılımcı yöneticilerden görüşler alınarak değerlendirmeler yapılmış, ülkemizde okul yöneticileri ile ilgili ulusal standartlar belirlenmesi, okul yöneticilerinin gerçek liderler olarak yetişmelerinin sağlanması ve objektif ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları için görüş ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Örgütsel yapılanma bağlamında merkeziyetçiliği, otoriter anlayışı, katı hiyerarşiyi ön plana çıkaran Türk eğitim sisteminin bu yönüyle bürokratik yapılanma modeline sahip olduğu bu yapının, hem sistemin genelinde, hem de okulun yönetiminde örgüt üyelerini (öğretmenler, merkezi ve yerel eğitim yöneticileri) oldukça sınırlandırarak onların yönetsel özgürlük alanlarını daralttığı bir gerçektir. Bu konuda son dönemlerde atılan bazı olumlu adımlara ve değişikliklere rağmen, halen temel konularda bütün yetki Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) elindedir (Memduhoğlu, 2007). Oysaki üste bağımlılık okul sisteminin örgütlenmesini zorlaştırır. Üst sistemlere aşırı bağımlılık, eğitim kurumlarını güçsüzleştirmekte, kurumsal özgüven yetersizliğine yol açmaktadır (Uluğ, 2010). Öncelikle eğitim sisteminin merkeziyetçilikten kurtularak yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Şimşek (2004)’in ifade ettiği gibi böyle bir yapılanma okul liderlerini yetiştirme çabalarının bir ön koşulunu oluşturacaktır. Bürokratik yönetim yaklaşımı ve uygulamalarının içindeki bir okul yöneticisinin etkili liderlik

göstermesi zordur. Oysa okul yöneticilerinden beklentiler de sürekli artmaktadır. Bu çelişkinin ortadan kaldırılması gerekir.

Okulların yönetimiyle ilgili önemli bir yapısal sorun eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı, bir meslek olarak görülmemesidir. Özellikle 10/06/2014 tarihli yönetmelik bu görüşü destekler niteliktedir. Okul müdürlüğünü ikinci bir görev olarak gören yönetmelik daha önceki yönetmeliklerde “yönetici atama” ibaresini kullanırken bu yönetmelikte “yönetici görevlendirme” ifadesini kullanmıştır. Gelişmiş toplumlarda eğitim yönetimi meslek olarak kabul edilirken, Türk eğitim sisteminde egemen olan “meslekte asıl olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışı; sistem ve kurumlardaki hiyerarşi, statü ve rol kavramlarını zedelediği gibi uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Bursalıoğlu, 1994).

Türk Eğitim Sisteminde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biri, öğretmenlik ile yöneticilik görevinin ve değerlerinin birbiriyle karıştırılması olmuştur. Bu karıştırma “öğretmen yönetici” tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamak zorunda kalmasına yol açmaktadır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını arttırmıştır (Taymaz, 2000). Burada göz ardı edilen en önemli durumlardan biri iyi öğretmen olmak iyi yönetici olmanın ön koşulu değildir. Bu ayırımın farkına varılmadıkça ve yöneticilik ayrı bir meslek olarak ele alınıp eğitimi ve uygulamasıyla geliştirilmedikçe örgütlerden beklenen verimi elde etmek güç olacaktır.

Okul yöneticisi; bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif üyesi olmak durumundadır (Taymaz, 2000). Ayrıca günümüzde bir öğretim lideri olarak yöneticilerin, vizyon sahibi olma, okulda olumlu öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma, mesleki gelişmeye önem verme, okulun bir takım haline gelmesi için bireylerarası iletişim ve işbirliğini geliştirme, okulun çevresiyle iyi ilişkiler kurma, stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme ve okulu yaşam boyu eğitimin bir parçası yapma gibi bir çok görev ve sorumlulukları vardır (Balci, 2002). Bu nedenle okul yöneticisinin kendisinden beklenen bu rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağdaş bilgi, beceri ve birikime sahip olacak şekilde yeterliklerinin geliştirilmesi ve yeterlik esasına göre atanması büyük önem taşımaktadır. Yani sorunun

odak noktasında okul yöneticilerinin yeterli donanıma sahip olması için almaları gereken eğitim yer almaktadır.

Ülkemizde yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sık sık değişmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabul görmemesi gibi birçok nedenlerle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeyde olduğunu söylemek güçtür (Onural, 2005).

Kalkınma planlarında eğitimle ilgili alınan kararlar ile milli eğitim şuralarında alınan kararlar incelendiğinde kalıcı eğitim politikalarının oluşturulamadığı ve genellikle alınan kararların yaklaşık 20 yıl sonra hayata geçirildiği görülmektedir (TTK, 2016).

Dolayısıyla sorunların temelinde belki de kalıcı eğitim politikalarının oluşturulamamış olmasını saymak yanlış olmaz. Türkiye’de her hükümet değişiminde hatta aynı hükümet içinde bakan değişiminde yeni uygulamalar gündeme gelmektedir. Oysa eğitim gibi ürününü uzun vadede sunan bir alanda kısa vadeli, vizyonsuz, pilot uygulaması gerçekleştirilmeyen örgütsel yapı ve işleyişi etkisizleştirmekte ve verimsizleştirmektedir. Öyle ki uygulamaya konulan bir yönetmeliğin sonuçları dahi alınmadan bir başkasına geçilmiş ve bu yıllarca böyle devam edegelmiştir. Okullarda sürekli değişen uygulamalar ve toplumun beklentilerini karşılamada okullara dolayısıyla okul yöneticilerine yüklenen sorumluluk ve roller her geçen gün artmaktadır. Çünkü her yeni uygulamayı okuluna adapte ettirip başarıya ulaştıracak en önemli etken okul yöneticisidir. Yeniliklerin özümsemesi ve değişikliklere hızlı adaptasyon okul müdürünün yönetim becerileriyle doğru orantılıdır.

Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir okul yöneticisinin bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul yöneticisi yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır (Isık, 2003). Bu eğitimleri almış olan yöneticilerin kendilerinden beklenen rolleri çok daha kolay gerçekleştireceği kuşkusuzdur. Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir (Şekerci ve Aypay, 2008). Okul yöneticiliğine atama ölçütleri açık ve net olarak belirlenmek yerine, genel ve belirsiz olarak ifade edildiğinden, atama kararlarında değişen hükümetlerle birlikte sadece ideolojik yönü değişen, ama öz itibarıyla dönemsel ve durumsal keyfiyet etkili olabilmektedir (Memduhoğlu, 2007). Böylelikle ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kurumsallaşması sürekli ihmal edilen bir konu olarak günümüze kadar gelmiştir. Bu

ihmalin nedenini, Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) okul yöneticisi yetiştirme ve ataması konusundaki politikasında aranması gerekmektedir (Yolcu ve Kavalcılar, 2005). Eğitim politikalarının, eğitim planlarının, öğretim programlarının tasarlandığı, uygulandığı ve denetlendiği tüm eğitim sistemini bir şekilde etkileyen kararların alındığı ve atamaların yapıldığı merkez örgütünde şube müdüründen müsteşara kadar tüm eğitim yöneticilerinin, taşrada il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile her düzeydeki okul müdürünün atanmasında, görevin niteliğine yönelik bazı ölçütlerin aranması gereklidir (Seren, 2000). Bu politikanın netleştirilmesinin ardından okul yöneticiliğini bir meslek olarak kabul etmek gerekir.

Türkiye'de bugüne kadar uygulanmış yönetici atama yönetmeliklerinin hepsinde esas olan öğretmenlik yapmış olmaktır. Yöneticilik hiçbir dönemde öğretmenlikten ayrı düşünülmemiştir. Yönetmeliklere bağlı olarak kimi zaman sözlü veya yazılı sınav, kimi zaman her ikisinin birlikte uygulandığı veya teklif yöntemiyle müdürlük görevine gelindiği görülmektedir. Yönetmeliklerin çok sık değişikliğe uğramış olması, üniversitelerde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans programlarının teorik olarak var olmasına rağmen uygulamada bunlardan yeterince yararlanılmıyor olması veya programlardan mezun olanların uygulama/staj olasılığının olmaması, yöneticiliğin ayrı bir görev olarak görülmemesi süregelen bir sorunu oluşturmaktayken 10/06/2014 tarih ve 29026 sayılı yönetmelik tartışmaların odağı olmuştur. Yöneticilik, görevlendirme olarak ikinci görev kapsamına alınmıştır. Bu yönetmelikte yazılı sınavın kaldırılarak yerine görev süresi uzatılacak olanları için Ek-1, ilk defa ve yeniden atanacaklar için Ek-2 ve sözlü sınav uygulamaları için Ek-3 belgelerine göre değerlendirme yapılmıştır. Tartışmaya konu olan ağırlıklı olarak sözlü sınav uygulamaları olmuştur. Sözlü sınav komisyonlarında görev yapanların adaletli bir değerlendirme yapamayacakları yönünde bir güvensizlik oluşmuştur. Buna gerekçe olarak da dönem itibarıyla hâkim sendikaya üyelik, sözlü sınav komisyonlarında görev alanların sınava giren adaylardan bazılarının geçmişten gelen pozitif veya negatif kişisel ilişkilerinin getireceği avantaj veya dezavantajlar gösterilmiştir.

5.2. Sonuç

Yeni atama modeli ile ilgili görüşler alındığında genel görüş eksiklerinin fazla olduğudur. Yöneticilere yöneltilmiş olan sorularla bu sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri değerlendirildiğinde:

Görüşmeler sonrası yapılan analizlerde eğitim yönetimi yüksek lisansı yapmış katılımcıların sorulara farklı bir perspektifle ve daha bilimsel olarak yaklaştıkları ve beklentilerinin karşılanmadığı görülmüştür. Bu anlamda eğitim yönetimi programlarının da içerik olarak yeniden sorgulanması gerektiği düşünülmektedir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 80'i çeşitli nedenlerle yönetmeliğe karşı olduklarını belirtmişlerdir. Gerekçe olarak uygulamada siyasi davranılması, hakim sendikanın taraflı davranışları, mülakatların objektif olmayışı ve mülakatları yapan komisyonların yetersizliği ve adaletsizliği gibi gerekçeler sıralamışlardır.
- Yöneticiler %78'i yönetmelikle kademeli ilerlemenin kaldırılmış olmasından rahatsız olduklarını ifade etmişlerdir. Çünkü kademeli ilerlemeyi deneyim kazanma ve kurumun sağlıklı ilerleyişi açısından gerekli görmüşlerdir. Yöneticilikte kademeli ilerlemenin yöneticilere deneyim katacağı kabul görmüş bir gerçektir. Çünkü her kademedede edinilen tecrübe yöneticiyi bir üst kademeye taşımakta bu da hem kurumun sağlıklı ilerleyişi açısından deneme yanılmalarla oluşacak zaman kaybının önlenmesini hem de vizyon ve misyon sahibi olarak yetişmiş birinin okul müdürlüğü kademesine erişmesini sağlar. Ancak şu da unutulmamalıdır ki yönetici adayları aynı tür ve kademedeki okullarda çalışmaktan ziyade farklı tür ve kademedeki okullarda önceden belirlenmiş sürelerde çalışarak bu tecrübeleri kazanmalıdır. Aksi halde uzun yıllar hiçbir mağduriyeti olmayan bir kurumda yöneticilik yapmak tecrübe kazanmak değil aksine körelmek demektir.
- Yöneticiliğin görevlendirme olarak tanımlanması ve görevde süre sınırının olmasını katılımcıların %36'sı doğru bir karar olarak değerlendirirken, %34 ü kesinlikle yanlış olduğu kanısındadır. Diğerlerinden bazıları sadece süre sınırını bazıları ise sadece görevlendirme olmasını doğru bulmuşlardır. Çünkü süre sınırının yöneticinin her an gitme ihtimali olmasından dolayı görevine gereken çabayla sarılmasını engelleyeceği düşünülmektedir. Müdürlerin yardımcılarını seçmesinden dolayı onlara karşı oluşan mecburiyet fikri müdürlerin de kendilerine seçenlere karşı var olacağı bir yargıdır. Dolayısıyla en başta ifade edildiği üzere mülakat komisyonlarında yetersiz olduğu halde taraflı olarak seçilmiş kişilerin de her an görevden alınma riski vardır. Bu da yine

yönetmeliğin sağlam temellere oturtulmadığının bir kanıtıdır. Türkiye’de sözlü sınav uygulamalarına karşı öteden beri süregelen bir algı vardır. Bu algı sözlü sınavlarda adaletin olmadığı uygulamaların taraflı gerçekleştirildiğidir.

Araştırmanın konusu olan yönetmelikle ilgili en çok dile getirilen sorun sözlü sınavın uygulanıyor olması ve sözlü sınavla adaletli bir görevlendirmenin yapılamayacak oluşudur.

- Yönetmelikte olumlu olarak değerlendirilen tek nokta yöneticilerin yardımcılarını seçebilme şansına sahip olmasıdır. Katılımcı yöneticilerden % 80’i bunu doğru bir adım olarak saptamışlardır. Yönetici görüşlerine göre kurumda zaman kaybının önüne geçilmesi ve ekip çalışmasının yürütülebilmesi için bu yöntem daha sağlıklıdır. Yöneticilerin ekibini kurması gerektiği düşüncesinin altında yatan birçok etken vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

a- Özellikle sınavla gelen yönetici yardımcılarında bazılarının sadece ezber düzeyinde sınav bilgilerine sahip oldukları ve yöneticilik becerilerine sahip olmadıklarından sorun yaşadıkları ve yöneticileriyle de bu anlamda uyum sağlayamadıkları veya verilen görevi yerine getirme konusunda tecrübesizlikten kaynaklanan problemler yaşamaları,

b- Yöneticilerin, yöneticilik yeterliliklerine sahip olduğunu düşündüğü kişi veya kişilerle zaman kaybının önüne geçilerek kurum için daha verimli oldukları,

c- Yöneticinin güven duyarak kurduğu ekibiyle daha sağlıklı çalışacağı görüşleri konuya açıklık getirebilir.

Bununla birlikte uygulamayı olumlu bulmakla birlikte birtakım eleştiriler de dile getirilmiştir. Bunlar;

a- Yöneticinin adaletli bir seçim yapmama olasılığı, kendine yakın gördüğü ancak yetersiz olan kişileri seçerek yönetimi güçlendirmek isteyebilecekleri,

b- Yöneticinin valiliğe teklif ettiği kişinin yine sendikalar aracılığıyla onay görmemesi riski, yani yine uygulamanın siyasi değerlendirilmesi olasılığı şeklindedir.

Bazı görüşler yöneticinin yardımcılarını seçmesinden ötürü bu kişilerde müdüre karşı bir mecburiyetin oluşacağını belirtirken bazıları tam aksine yöneticinin zaten anlayabileceği kişi ya da kişileri seçtiği için bir sorun yaşanmayacağını dile getirmiştir.

Bazı yöneticiler ise yöneticilerin yardımcılarını seçmesinin kurum içinde yükselmek isteyen başka kişiler için bir engel teşkil edeceğini belirtmişlerdir.

Geçmişten günümüze bir değerlendirme yapıldığında sınav yönteminden önce de yine bu yönetmelikteki benzeyen usülle yönetici veya yönetici yardımcısı seçildiği görülmüştür. Ve yöneticiler tarafından kabul gören görüş bu sistemin daha verimli olduğudur.

- Yöneticilere yöneticiyi nasıl tanımladıkları sorulmuş ancak bazılarının soruyu geçiştirdikleri bazılarının tanım vermek yerine yöneticide aranması gereken kriterleri sıraladıkları görülmüştür. Yöneticilerin çoğunun yaptığı işi tanımlayamamış olması dikkat çekicidir.
- Görüşleri incelendiğinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun Avrupa ülkelerinde veya dünyada uygulanan yönetici atama yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmadıklarını, konuyla ilgili fikir sahibi olduğunu belirten yöneticilerin görüşleri dikkate alındığında da yüzeysel bilgilere sahip oldukları ileri sürülebilir. Çünkü verdikleri bilgiler sadece değişim programlarıyla gittikleri ülkelerdeki yaptıkları gözlemlere, izledikleri televizyon programlarına ya da duyumlara dayanmaktadır. Başka bir anlatımla bilinçli olarak yapılmış bir araştırma veya bilimsel bulgu yoktur. Elbette ki her ülkenin modeli kendine özgüdür ancak yöneticilerden beklenen genel bir değerlendirme yapmak suretiyle ülkemizde de uygulanabilirliği olası yöntemler hakkında fikir belirtmeleridir. Genel olarak sistem eleştiriliyorsa yerine önerilecek alternatifler için bilimsel bilgi birikimine ihtiyaç vardır.
- Sınavla yönetici olanların %58, görevin teklif edilmesiyle %26, hem sınav hem mülakata katılma sonucu %10 oranında olduğu görülmektedir. Sınav yönteminden önce de bugünkü yönetmeliğe benzer şekilde uygun görülen kişilere yöneticiliğin teklif edilerek uygulandığı bilinmektedir (30 Nisan 2007'de yayımlanan yönetmeliğe göre yönetici atamaları için; müdür yardımcılığında, okul müdürü, ilçe milli eğitim müdürü, il milli eğitim müdürü ve son olarak valinin, okul müdürlüğünde ise ilçe, il milli eğitim müdürü ve valinin olurunun alındığı bir sıralama takip edilmiştir).
Bu durum yöneticilik teklifi götürülen müdür veya müdür yardımcısı adaylarına o teklifi götürülenlerin bir anlamda kefil olması gibi değerlendirilebilir.
Dolayısıyla gerçekten sorumluluk gerektiren ve ciddiye alınması gereken bir

durumdur. Bu nedenle bu görüşü belirten yöneticiler tek başına teklif usulünün yeterli olmadığı daha farklı ve somut kriterlerle desteklenmesi gerektiğinin üzerinde durmuşlardır. Dolayısıyla üst yönetici görevden alındığında etik olarak onun seçtiği kadronun da görevden ayrılması gerekir gibi bir mantık geliştirilebilir. Diğer taraftan teklif usulü ile göreve getirilenler yine de bu yöntemin tek başına tatmin edici olamayacağını ve bunun yanında bu yöntemi destekleyici bir takım kriterlerin ki bu da sınav olarak belirtilmiştir uygulanması gerektiğini de vurgulamışlardır.

Görüşme yapılan yöneticilerin çoğu sınav yöntemiyle göreve gelmiş olmasına rağmen tek başına bu yöntemi yeterli bulmamaktadırlar. Çünkü sınavlarda ağırlıklı olarak ölçülen mevzuat bilgisidir. Teknolojiyle ise mevzuat bilgisine saniyeler içinde ulaşmak mümkündür. Dolayısıyla okul yapısında ihtiyaç duyulan sadece mevzuat bilgisi değildir, insan ilişkileri ve yönetimi de mutlaka olması gereken belki de mevzuat bilgisine göre daha çok ihtiyaç duyulan bir mezniyettir. Dolayısı ile bilgi çalışılarak elde edilebilir ancak insan ilişkileri ve yönetimi insanî bir beceridir ve zaman içerisinde ikame edilir yani tecrübe edilerek geliştirilir.

Bu konuyla ilgili sonuç olarak ister teklif usulü ile ister sınav yöntemi ile yöneticilik görevine getirilmiş olsun tüm yöneticiler kendi göreve getirilme yöntemlerinin diğerini tamamlayabileceğini belirtmişlerdir.

- Yöneticiliğın aslî görev olması gerektiğini söyleyenlerin oranı %60 görevlendirme olmalıdır diyenler ise %28 i temsil etmektedir. Bu sonuç yöneticiliğın profesyonellik gerektiren bir meslek olarak düşündüklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca yöneticiliğın aslî görev olması gerektiğini düşünenler bunun için eğitim almaları gerektiğini de belirtmişlerdir. Yöneticinin bütün mesaisini okulu yönetmeye harcaması, bu görevin yanı sıra ders yükü altına girmemesi gerektiği görüşü hâkimdir. Ancak meslekte asl olan öğretmenliktir prensibinden yola çıkarak yöneticiliğın öğretmenliğın yanında yapılması gereken bir görev olduğunu düşünen yönetici oranı da azımsanmayacak derecededir. Pratiğe bakıldığında ise çoğu yönetici iş yükünün çokluğundan dolayı girmeleri gereken derslere çok fazla giremediklerini ve bu durumun hem

öğrencilerin derslerinin boş geçmesinin getirdiği bir zaman kaybı hem de vicdanî bir sorumluluk olduğunu düşünmektedirler.

Ayrıca yöneticiliğin aslı görev olması gerektiğini düşünenlerin bu pozisyonun profesyonellik gerektirdiğini ve bunu destekleyen bir eğitim almaları gerektiğini belirtmektedirler. Diğer taraftan yöneticilik aslı görev olursa gösterilen performansın artacağı ve göreve bağlılığın yükseleceği de belirtilmiştir.

Hiç şüphesiz sınıf yönetimi akademik bilginin yanında deneyim de isteyen bir alandır. Deneyim zaman içerisinde edinilen bilgi birikimidir. Okul yönetimi ise sadece öğrenciyi değil öğretmeni, personeli ve eğitim – öğretim hizmetlerini de yönetmek ve verilen hizmetlerde aksaklığa meydan vermemektir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 90'ı kendilerini geliştirmeleri koşullarına bağlı olarak okul müdürlerinin öğretmenlikten gelmesi gerektiğini savunmuşlardır. Yöneticinin işin mutfağı diye tanımladıkları sınıf ortamından gelmesini bir artı olarak değerlendirmişlerdir. Ancak kendilerini geliştirmeleri için staj, hizmet içi eğitim yüksek lisans fırsatlarının sunulmasının da gerekli olduğunu eklemiştir. Günümüzde okullar malî kaynakları zaten kısıtlı ya da var olan kaynakları da üst yönetim kademeleri tarafından planlanan kurumlardır. Dolayısı ile işletme olarak kategorize etmek çok da doğru bir yaklaşım değildir. Diğer taraftan okulların temel görevleri M.E.B temel kanununda da belirtildiği gibi eğitim ve öğretim hizmetini vermek ve nesilleri bu yönde geleceğe hazırlamaktır. Dolayısıyla öğretmenliğin ardından müdürlüğe geçilmesi de daha fazla kabul gören bir durumdur. Yapılan görüşmelerden mevcut yöneticilerin de bu yönde görüş belirttikleri görülmüştür. Ancak sadece öğretmenlik bilgisi ve deneyimi okulu yönetmekte tek başına yeterli olmamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi okullarda yönetici kademesinde görev yapanların insan ilişkileri, bütçe uygulamaları, protokol kuralları gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla mevcut yöneticiler veya yönetici adaylarının staj, hizmet içi eğitim programları ile bilgilerinin sürekli güncellenmesinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca alanında lisansüstü eğitim olanaklarını ve fırsatlarını kolaylaştırılarak bu konuda özendirici olunması gerekmektedir.

- Yöneticilerin %96'sı yani neredeyse tamamı yetki ve sorumluluğun dengede olmadığını özellikle sorumlulukların çok fazla olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle okul yöneticilerine okulların bakım onarım ve güvenlik hizmetleriyle ilgili çok fazla sorumluluk yüklenmekte bu da yöneticilerin aslında belediyelerin görevi olması gereken bu hizmetleri sunmaya çabalarken eğitim öğretim hizmetleriyle yeterince ilgilenememelerine neden olmaktadır. Ekonomik anlamda bu hizmetleri sağlayacak yeterliliğe sahip olmayan okulların olağanüstü çabalar sarf ettikleri bir gerçektir. Çünkü bakanlığın verdiği ödenekler yetersizdir. Ayrıca yine bakanlığın talimatına göre velilerden herhangi maddi bir talepte bulunulması da yasaklanmıştır. Yöneticiler bu fonu dışarıdan bağışlarla temin etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum yöneticileri eğitim öğretim faaliyetlerinden uzaklaştırıp finans arayan yönetici konumuna düşürmektedir. Bazen de bağış sunan bazı veliler verdiklerinin karşılığını çocuklarının menfaati yönünde bazı taleplere çevirme gayretine girmektedirler.
- Yöneticilerin eğitim- öğretim faaliyetleri için yürürlüğe konulmuş yönetmeliklerin uygulanmasında karşılaştıkları durumlarla ilgili aşağıdaki açıklamalara ulaşılmıştır: Öğrenci merkezli eğitimi desteklemek amacıyla yürürlüğe konulmuş yönetmeliklerin uygulanmasının iyi niyetli olsa da pratikte hem öğretmeni hem yöneticiyi sıkıntıya soktuğu yönünde görüş birliği vardır. Bir yandan öğrencilere aşırı özgürlükler sunulurken, öte yandan öğretmenlere onların otoritesini sarsıcı kısıtlamalar getirilmiştir. İlkokullarda sınıfta kalmanın kalkmış olması, devamsızlığın engel teşkil etmemesi öğrenciyi korumaya yönelik bir çaba olarak sunulmuş olsa da öğretmeni zor durumda bırakan bir uygulamadır. Şehir merkezlerinde çocukların başarılarına odaklanmış velilerin destekleri bu durumu bertaraf ederken kenar mahalle ve kırsalda kalmış okullarda kendisi dahi okur-yazar olmayan velilerin işini kolaylaştırmaktadır. Ortaokul ve liselerde kılık kıyafet uygulaması için dört yıllığına velinin tercihinine bağlı olarak seçilmiş olan üniforma ne yazık ki öğrenciler tarafından sürekli ihlal edilmekte ancak yönetmeliğin buna yaptırım uygulayabilecek bir maddesi bulunmamaktadır. Yani yasaya göre hareket ederek denetim yapmak isteyen öğretmen veya okul yöneticisi veli baskısıyla karşılaşabilmektedir. Ya da yapılan yasal takipler üst makamlardan geri gelebilmekte bu da uygulamaların ciddiyetsizleşmesine dolayısıyla eğitimin ciddiyetsizleşmesine yol açmaktadır.

Diğer bir konu ise eğitimde görülen aksamaları şikayet için kurulmuş olan 147 telefon hattının ortaya koymuş olduğu sorunlardır. Asılsız birçok ihbarla hem öğretmenin hem yöneticinin motivasyonu düşürülmekte hem de eğitimciler itibarsızlaştırılmaktadır. Ayrıca bu şikayetleri değerlendirme görevi yine okul yöneticilerinden oluşmuş kurullara verilmektedir. Okul yöneticileri için zaten sorumluluklar hat safhadayken bu görevler sorumluluklarını artırmakta ve bir nevi zaman kaybına yol açmaktadır. Buna mukabil bu suç duyurularından aklanmış eğitim personeli doğal olarak kendilerine bu suçlamaları yöneltenlere karşı dava açmak istemekte ama maalesef sistem tek taraflı işlediğinden eğitim personeline bu hak tanınmamaktadır. Neticede şikayet edilenler töhmet altında kalmaktadır.

- Yöneticilere bir yöneticide aranması gereken kriterler sorulduğunda ortak görüş olarak en çok dile getirilen özellikler sırasıyla adaletli ve tarafsız davranması, iletişim becerilerine sahip olması, liderlik vasıflarına sahip olması, vizyon/misyon sahibi olması, güvenilir olması, donanımlı olması ve kendini geliştirmesi, dürüst olması ve insanları sevmesidir. Bunlara ilave olarak sabırlı olması, mevzuatı iyi bilmesi, kararlı olması, ikna kabiliyetinin olması, ileriye görebilmesi, eleştiriye açık olması, disiplinli olması, risk alabilmesi, demokratik düşünebilmesi, örnek olması, insiyatif alabilmesi, sorunlara çözüm getirebilmesi gibi özellikler beklenmektedir.

Yöneticilerin yeni bir sistem için getirdikleri öneriler şöyledir:

a. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin sınava dayalı bir sistemi daha çok tercih ettiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticiliği daha profesyonel bir hale getirecek olan eğitim yönetimi programlarının yaygınlaştırılması ve yönetici adaylarının bu eğitim programlarından mezun olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca yöneticilik için önce yönetici yardımcılığı ardından yöneticilik kademelerine gelmesinin ve görevde yükselmede bu süreçlerin takip edilmesinin, görev tanımlarının tam olarak yapılmasının, eğer bir mülakat yapılacaksa komisyonların pedagoğ, psikoloğ, ekonomist, eğitim uzmanı, insan kaynakları uzmanı v.b. gibi profesyonel kişilerden oluşmasının uygun ve daha adaletli olacağını düşünmektedirler. Sonuç olarak görüşme yapılan tüm yöneticiler, yöneticiliğe öğretmen kökenli kişilerin getirilmesi ve yöneticilerin görev yaptıkları sürelerde çeşitli hizmet içi çalışmalarla sürekli olarak

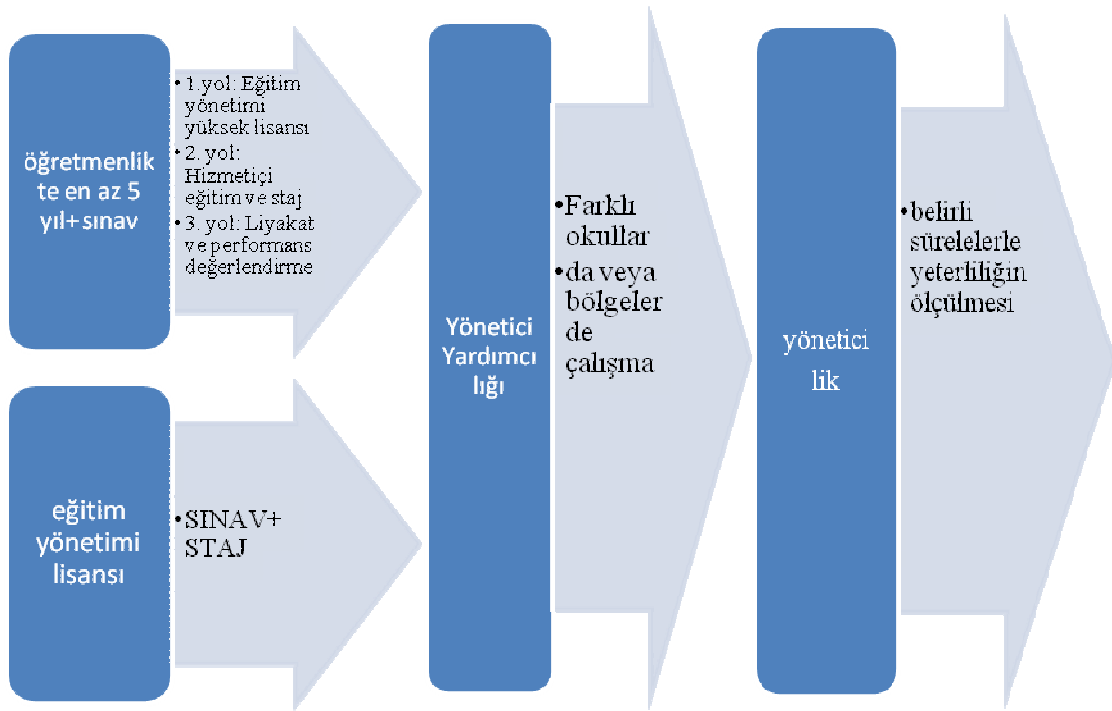
bilgilerinin güncellenmesi veya eğitim yönetimi yüksek lisansı şartının aranması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

b. Bir başka görüş kampüs okul projesinin hayata geçirilerek eğitim yönetimini üstlenen profesyonel bir yönetici ile daha başarılı olacağını savunmaktadır.

c. Bir diğer görüş yönetici olmak isteyenlerden liyakat ve performans ölçütlerine uygun olanlara görev verilmesi olarak belirtilmiştir.

d. Son olarak OYGEP sisteminin çözüm olacağını belirten bir görüş mevcuttur.

Araştırmaya katılan yönetici görüşleri doğrultusunda ağırlıklı olarak üzerinde durulan model önerileri aşağıda şema ile gösterilmiştir.



Şekil 1. Yöneticilere göre yönetici atama yöntem önerileri

Şekille ifade edilen yönetici görüşlerine göre yönetici adayının öğretmenlikten gelmesi koşulundan hareket edilecekse daha somut ve nitelik belirleyici ölçütler belirlenebilir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak tercih sebebi değil de temel koşul olarak kabul edilebilir. Üniversitelerde bu eğitimi veren programların içerikleri okullarda yapılacak ihtiyaç analizleri doğrultusunda seçilecek derslerle oluşturulabilir. Böylelikle program sürecinde öğrenilenler vizyon sahibi bir lider olmanın yanı sıra okullara kaynak sağlama diğer sosyal kurumlarla işbirliği yapma gibi sorunlara da çözüm getirebilir. Yöneticilikle ilgili bir sınavdan sonra hizmetiçi eğitim

ve stajlarla yetiştirme sağlanabilir veya öğretmenlikte geçirdiği süre içinde göstermiş olduğu performanslarla (okul projeleri, herhangi bir alanda eser yazma vs.) liyakat esas alınarak değerlendirme yapılabilir.

Yöneticiliğin meslek haline gelmesi ilkesinden hareketle daha önceden de var olduğu gibi lisans düzeyinde öğretmen yetiştirir gibi yönetici yetiştirme programlarının yeniden açılması gündeme getirilebilir. Ve sadece bu programlardan mezun olanların yine belirli bir süre staj görmesi neticesinde atanmaları sağlanabilir. Böylelikle gerek bu yöntemle gerek birinci yöntemle sisteme siyaset karışması kaygısı en aza indirilebilir. Çünkü yeterlilik ölçütleri nettir ve son yönetmelikle yapılan görevlendirmelerde görüş bildiren yöneticilerin genelinin ifade ettiği gibi herhangi bir sendikaya veya üst yönetimlere yakın olmak avantaj sağlamamış olacaktır. Veya aynı okul içinde birden çok adayın göreve talip olmasına karşın müdürün sadece birini seçme zorunluluğundan doğan öğretmenler arası gerilimleri yok edecektir. Lisans programını başarıyla tamamlamış ve stajını yapmış aday, yönetici yardımcısı olarak atanıp belirli bir süre bu görevi yerine getirdikten sonra yöneticiliğe geçirilebilir.

5.3. Öneriler

5.3.1. Araştırmacılar için öneriler

1. Araştırmanın problemi temel alınarak, evren genişletilebilir. Bölgesel ya da ulusal düzeyde araştırmalar yapılabilir.
2. Araştırma yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlerin görüşleri de alınarak derinleştirilebilir.
3. Araştırma tek bir boyuta indirgenerek 10/06/2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayınlanarak uygulamaya konulan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikle atanmış yöneticilerin dört yıllık görevlendirilme sürelerinin sonunda karşılaştırma amaçlı yeniden yapılabilir.

5.3.2. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak uygulayıcılar için öneriler

Alanyazın incelendiğinde 1993 yılından 10 Haziran 2014 tarihli yönetici görevlendirme yönetmeliğine kadar defalarca değişen yönetmeliklere rastlamak mümkündür. Araştırmaya katılanlar öncelikle kalıcı eğitim politikalarının

oluşturulmasının ve daha sağlam temellere oturtulmuş yönetici yetiştirme ve atama modellerinin geliştirilmesi beklentisi içindedirler. Buna göre:

1. Yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve sürekli görev haline getirilmesi sağlanabilir

2. Hangi yöntemle olursa olsun yönetici yetiştirmede oluşturulacak programların üniversite ve Milli Eğitim Bakanlığının sıkı işbirliği içinde hazırlanarak ihtiyaç analizi esasına göre şekillendirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu programlara bir yöneticiden beklenen problem çözme teknikleri konusunda yeterli düzeyde bilgi ve beceri, okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer personelle kurduğu ilişkiler, takım çalışması, proje geliştirme ve uygulama yeteneği gibi birçok beceriyi sığdırmak mümkün olacaktır. Kuramdan çok uygulamanın ön plana çıkarılması, hizmet öncesi yönetici eğitiminde, durum çalışmaları, örnek olay incelemeleri, problem temelli öğrenme gibi yeni öğrenme yöntemlerinin kullanılması, eğitim sırasında tıpkı eğitim fakültelerinin herhangi bir alanında lisans programı gören öğrenciler gibi okullarda uygulamaya çıkılması, stajyerlik ve deneyimli okul yöneticilerinden usta öğretici olarak yararlanılması gibi paket bir program oluşturulduğunda başarıya ulaşılabilecektir.

Öğretmen yetiştirme programları başarıya ulaşıyorsa aynı kurguyla müdür yetiştirme programlarının da başarılı olması beklenebilir. Bu konuyla ilgili endişeler varsa öğretmen yetiştiren programları da sorgulamak gerekir. Bakanlık ve üniversitelerin samimi ve ciddi işbirliği ile bu sorunun üstesinden gelmenin mümkün olabileceği düşünülmektedir.

3. Yöneticiler adaletli bir görevlendirme veya atamanın ancak sınavla mümkün olabileceğine inanmaktadırlar. Yani belirlenecek atama yöntemlerine uygun olarak bir eleme sınavı yerleştirilebilir.

4. Okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelinmesi esas alınarak kariyer basamaklarıyla hizmet yıllarıyla orantılı olarak yükselme olanakları verilebilir.

5. Yöneticiliğe getirilme aşamasında mülakat sözlü sınav uygulanacaksa eğer komisyonda eğitim yönetimi alanında yetkili akademisyenler, iletişim becerilerini değerlendirecek psikolog, psikiyatr ve kişisel gelişim uzmanları bulundurulabilir.

6. Bakanlığın gündeminde olan ancak bir türlü uygulanamayan kampüs okul projesi hayata geçirilebilirse sağlık sektöründe olduğu gibi; kurumun yönetimini üstlenecek yönetim alanında profesyonel bir yönetici ve eğitimin yönetimini üstlenen alanında

uzmanlaşmış ve seçilerek gelmiş bir eğitim yöneticisi görev alacak şekilde bir düzenleme yapılabilir.

Özetle, yönetmeliğin sınav sisteminin yeniden uygulandığı, liyakat ve performansın da dikkate alınarak hizmetiçi eğitim ve stajların teoride kalmayıp ciddiyetle uygulandığı, Türkiye’de de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilip özellikle yetki ve sorumluluk konusunda görev tanımının net yapıldığı bir düzenlemeyle sorunların büyük ölçüde çözümlenebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1998). *Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Eğitim Yöneticiliği*, Ankara, Pegem A.
- Açıkalm, A. (2015). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*, Ankara, Pegem A.
- Ada, S. ve Ezgün, C. (2011). *Cumhuriyetten günümüze ilk ve orta dereceli okullarda müdür atamalarının mevzuata göre değerlendirilmesi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü. Yüksek Lisans Tezi
- Ağaoğlu,E., Altinkurt,Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T.(2012) Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili), *Eğitim ve Bilim*, 37 (164) 159-175.
- Aktepe, V. (2014) Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri, *TurkishStudies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 9/2 Winter 2014, p. 89-105, Ankara.
- Aksoyalp, Y. (2010) 21. Yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği, *The Journal of SAU Education Faculty*,20(Dec 2010) 140-150, Sakarya.
- Akyüz, Y. (2012). *Türk Eğitim Tarihi*, Ankara:Pegem A.
- Alpugan, O. (1998). *Küçük İşletmeler*, Ankara, Öz-gün Matbaacılık.
- Altunay ve Güçlüoğulları (2013) *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına yönetici atamaya ilişkin görüşlerinin incelenmesi (İzmir ili Çiğli ilçesi örneği)* , Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Aslanargun, E. (2009). *İlköğretim ve lise müdürlerinin okul yönetiminde kullandığı güç türleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and Practice], 18(3) 347-376.
- Aydın, İ. (16–17 Mayıs 2002). Amerika birleşik devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem A.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aypay, A. (16–17 Mayıs 2002). Eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılan örgütsel davranış modelleri, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. İçinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma (Araştırma Özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 21 (1-2) 435–448.
- Balcı, A. (25–27 Kasım 1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*. Ankara.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*, Ankara, Pegem A.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Balcı, A. (2011). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuruma Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balkar, B. Kalman, M. (2015) Okul iklimi, öğretimsel liderlik ve yönetsel liderlik değişkenlerinin okul yöneticiliğine atama yaklaşımları açısından ayırt edicilik düzeyi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 141-159.

- Balyer, A. Ve Gündüz, Y. (2011). “Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi” *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2) 182-197.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 13 (2), Ağustos 2012, Sayfa 75-93.
- Basaran, İ. E. (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası
- Başaran, İ. ve Çınkır, Ş. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Baştepe, İ. (2004). Etkili okul ve nitelikleri, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29 (315), Ankara.
- Berg, L.B.& Lune, H. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (Çeviri Ed.: Hasan Aydın). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Borges-Gatewood (2014). *A comparative study of leadership preparation programs in Brazil and the United States*, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, The University of Memphis, May 2014.
- Broadley, G. & Broadley, K.M. (2004) The employment styles of school principals recruiting beginning teachers, *Educational Research*, 46 (3) 259-268.
- Bursalioğlu Z.(1994) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A.

- Cascadden, D.S.T. (1998) . *Principals as managers and leaders: a qualitative study of the perspectives of selected elementary school principals*, Journal of School Leadership, 8 (2) 137-70 .
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 25 (2) 249-274.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çelik, V. (16–17 Mayıs 2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- Çelik, V. (16–17 Mayıs 2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri, *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakóltesi, Kayseri*, 1 (4),
- Çelenk (16–17 Mayıs 2002).Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi,. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- Çetin, K. Ve Yalçın, M. (16–17 Mayıs 2002).Milli eğitim bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Çınkır, ř. ve Başaran, E. (2011). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Çınkır, ř. ve Elma, C. (2003) *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Erden, A. ve Erden, H. (2005), Avrupa birliği ölkelerinde okul yöneticiliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 167(33) 1-5.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Erdoğan, İ. (2004b). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A.

- Ergün, M. (1999), İlk ve ortaöğretimdeki okul yöneticilerinin yetistirilmesinde ve geliştirilmesinde yeni bir model, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 7(1): 139-148.
- Gamage, D.T. & Ueyama, T (2005). Professional development perspectives of principals in australia and Japan, *The Educational Forum*, 69 (1) 65-78.
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş. (Çeviri Ed. Ali Ersoy & Pelin Yalçınoğlu). Ankara: Anı.
- Gökçe, O. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 43-52.
- Gümüşeli, A.,(1996) Okul müdürlerinin öğretim liderliğini etkileyen etmenler, *Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(28), 531-548.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Işık, H. (16–17 Mayıs 2002). Okul müdürlüğü formasyon programı ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- Işık (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 24 : 206-211*.
- Ibara E.C. (2014) Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria, *Africa Education Review*,11(4), 674-689.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Karip, E. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: Pegem A.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karşlı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*, İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Kaufhold, S.S. (2012). *New York city school principals' perceptions of their role as school leaders*, A Dissertation in Educational and Organizational Leadership, the University of Pennsylvania.

- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kesim, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kontoğlu, Ö ve Ak, A. (2010). *Türk kamu yönetiminde karşılaşılan sorunlar*, Yüksek Lisans Tezi, Başbakanlık, Ankara.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar – çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3) 237-252.
- Logue, M.J. (2014). *Elementary school office managers' positive extra-role behaviours*, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Education Department of Leadership, Higher and Adult Education Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto.
- McMillan J. H. & Schumacher, S. (2010). *Research in education: Evidence-based Inquiry USA*. Pearson.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı, *Milli Eğitim Dergisi*, 176.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çeviri Ed.: Selahattin Turan). Ankara. Nobel yayıncılık.
- Onural, H. (2005). Üst düzey yöneticilerin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 11 (41), 69-85.
- Özdayı, N. (2001). Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F.(2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *Sosyal Bilimler Dergisi*.

- Özdemir, S., Köse, M.F., Kavgacı, H. (2014). Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1) 1-26.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*, Ankara: Pegem A.
- Patton, M.Q. (1987). How to use qualitative methods in evaluation. California, USA. SAGE Publications.
- Recepoğlu, E., Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- 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*, sayfa 13.
- Resmî Gazete (1999). Milli Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği. *30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete*, sayfa 11.
- 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*. .
- Resmî Gazete (2004b). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete*.
- Resmî Gazete (2004s). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. *02.12.2004 tarih ve 25658 sayılı Resmi Gazete*.
- Resmî Gazete (2006). Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik. *04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete*.
- Resmî Gazete (2007). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete*
- Resmî Gazete (2008). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği. *24 Nisan 2008 Tarihli ve 26856 Sayılı Resmî Gazete*

- Resmî Gazete (2009a). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. *13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmî Gazete.*
- Seren, M. (2000). Okul yöneticisi yetiştirme programının düşündürdükleri. *Toplumsal Düşünce Dergisi*, 1(1) 22-25.
- Sezgin, F. (2007). Okul ve özellikleri. İçinde, S.Özdemir (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.
- Smith (2009). *School administrators' perceptions of self-efficacy as instructional leaders and school managers while administering mandated assessments and analyzing data*, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy In Education College of Notre Dame of Maryland, 2009.
- Sumintono B., Sheyoputri E.Y.A., Jiang N., Misbach I.H. & Jumintono (2015) Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential, *Pacific Journal of Education*, 35 (3) 342-352.
- Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(3) 33-48.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57) 133-160.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. İçinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 307-312.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdas Eğitim Dergisi*, 29(307) 13-21.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4) 68-87.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar, *21.*

- Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetistirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Şişman, 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.
- Tabançalı, E. ve Çorbacı, M. (2005). *Avrupa birliği ülkelerinden Fransa İngiltere ve İsveç ile Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans Programı Lisansüstü Eğitim Tezi, İstanbul.
- 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.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Tezcan, M. (2005). *Sosyolojik Kuramlarda Eğitim*. Ankara: Anı.
- Tolan ve Sayan (2007). *Cumhuriyetten günümüze Türkiye'de okul müdürlerinin atanmasına yönelik çalışmalar*, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek lisans Programı Lisansüstü Eğitim Tezi, İstanbul.
- Torlak, Ö. (2007). Yönetimde ahlak ve sorumluluklar. *Eğitime Bakış*, 3 (8) 34-40.
- Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Uluğ, F. (2010). *Eğitimde sistem reformu bağlamında yönetici yetiştirme ve istihdamı*. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı 1-2-Mayıs 2010 Antalya. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Vatanartıran, S. ve Altın, F. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 15 (2), Ağustos 2014, 17-35 .
- Villalobos-Macisaac, M. (2002). *Principals as leaders and managers of selected after-school programs in California*, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education In Organizational Leadership, University of La Verne, California.

- Wong , P. (2004). *The professional development of school principals: insights from evaluating a programme in Hong Kong*, School Leadership & Management, 24(2)139-162.
- Yardibi N., KiiguK F.,(2014). *Analysis of manager selection and appointment to educational organizations process in Turkey*, European University of Lefke .
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000).*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım,K., Erdem, E., Gürbüz, R. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013) 167- 179.
- Yolcu, H. ve Kavalcılar, M. (2005). Okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişiklikler öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin karşılaştırılması, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.

İnternet Kaynakları:

- (http://www.dsden93.accreteil.fr/spip/IMG/pdf/D18_Devenir_directeur.pdf 10/05/2015) tarihinde erişildi.
- (<http://www.education.gouv.fr/cid1133/personnels-de-direction.html> 10/05/2015)tarihinde erişildi
- (http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113548_14_sura.pdf 11/03/2015 tarihinde erişildi).
- (http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113548_14_sura.pdf 10/05/2015 tarihinde erişildi).

<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> 10/09/2015 tarihinde erişildi.

<http://www.resmigazete.gov.tr/default.aspx> 10/09/2015 tarihinde erişildi.

[.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](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) 10/09/2015 tarihinde erişildi

<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>10/09/2015 tarihinde erişildi.

<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> 10/09/2015 tarihinde erişildi.

<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>10/09/2015 tarihinde erişildi

<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> 10/09/2015 tarihinde erişildi.

<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>10/09/2015 tarihinde erişildi.

EKLER

EK-1. Görüşme Soruları

- 1.Okul yöneticilerinin 10/06/2014 ve 29026 sayılı yönetmeliğe ilişkin değerlendirmeleri nelerdir?
- 2.Yönetmelikteki yönetici tanımını nasıl algılamaktadırlar? Yöneticilik algıları nasıldır?
3. Dünyadaki mevcut yönetici yetiştirme ve atama programları hakkında bilgi sahibi midirler?
4. Yöneticilik görevine hangi usulle getirildiler? Yöneticilik görevine getirilmelerinde izlenen yolu nasıl değerlendirmektedirler?
5. Yöneticilik görevi asli bir görev mi olmalıdır, yoksa ek görev olarak yapılabilir mi?
6. Okul yöneticisi olarak atanmada öğretmenlik deneyimi ve profesyonellik kavramlarına ilişkin yaklaşımları nelerdir?
- 7.Yetki ve sorumluluklarına yönelik düşünceleri nelerdir?
8. Değişen yönetmeliklerin uygulanmasına yönelik karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- 9.Bir yöneticide aranacak kriterler neler olmalıdır?
10. Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama modeli nasıl olabilir?

EK-2: 10/06/2014 Tarih ve 29026 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik

Birinci Bölüm

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2 – (1) Bu Yönetmelik, 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddesinin dokuzuncu fıkrası kapsamındakiler hariç olmak üzere, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında ikinci görev kapsamında görevlendirilecek müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını kapsar.

Dayanak

Madde 3 – (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 36 ve 37 nci maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Ders yılı: Derslerin başladığı tarihten kesildiği tarihe kadar geçen süreyi,
- c) Dönem: Ders yılının başladığı tarihten yarıyıl tatiline ve yarıyıl tatili bitiminden ders kesimine kadar geçen süreleri,

ç) Eğitim kurumu: Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları,

d) Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre verilen ikinci görevi,

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

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

g) Müdür yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri,

ğ) Yıl: Göreve başlama tarihine göre geçen on iki aylık süreyi,

h) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri,

ifade eder.

İkinci Bölüm

Yönetici Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar

Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar

Madde 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır;

- a) Yükseköğretim mezunu olmak,
- b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna, görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,
- ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

Madde 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- a) Müdür olarak görev yapmış olmak.
- b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.
- d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

Madde 7 – (1) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.

b) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

c) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmak.

Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları

Madde 8 – (1) 6 ve 7 nci maddelerde öngörülen şartları taşıyan aday bulunamaması nedeniyle yönetici norm kadrosu boş kalan eğitim kurumlarına yapılacak yönetici görevlendirmelerinde, söz konusu maddelerde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

Üçüncü Bölüm

Yönetici görevlendirmelerine ilişkin genel esaslar

Müdürlüğe görevlendirme usulleri

Madde 9 – (1) Müdürlüğe görevlendirme;

a) Görev süresinin uzatılması,

b) İlk defa veya yeniden görevlendirme,

usulleriyle yapılır.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar

Madde 10 – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

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

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

(4) Yöneticilik görev süresi uzatılmayanlardan yeniden görevlendirilmek isteğinde bulunanlar, aynı görevlendirme dönemiyle sınırlı olmak üzere, en son görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilemez.

(5) İmam hatip ortaokulu müdür yardımcılarında en az biri Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi veya meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; imam hatip liseleri ile mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri meslek dersleri alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liseleri müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe veya Psikoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liseleri müdür yardımcılarında en az biri Görsel Sanatlar, Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; spor liseleri müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından; özel eğitim kurumları müdür yardımcılarında en az biri ise rehberlik veya özel eğitim alan öğretmenleri arasından görevlendirilir.

(6) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(8) Yöneticilikte dört yıllık görev süresini dolduranlardan görev yaptıkları eğitim kurumu bakımından 5 inci maddenin birinci fıkrasının (c) bendinde belirtilen şartı taşımayanların görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılamaz.

Bunların görev süreleri istemeleri halinde 17 nci maddeye göre durumlarına uygun diğer eğitim kurumlarında uzatılabilir.

(9) Müdür görevlendirmesi yapılan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirmeleri yeni görevlendirilen müdürün inhası, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılır.

(10) Yönetici görevlendirmeleri takvimi her yıl Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulur ve valiliklere yazı ile bildirilir.

Dördüncü Bölüm

Komisyonlar

Değerlendirme komisyonu

Madde 11 – (1) Değerlendirme komisyonu; il millî eğitim müdürünün veya görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, il millî eğitim müdürünce belirlenecek iki ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan iki şube müdüründen oluşur.

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Değerlendirme Komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının değerlendirmelerinde görev alamaz.

(4) Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğüne yürütülür.

Değerlendirme komisyonunun görevleri

Madde 12 – (1) Değerlendirme komisyonu; eğitim kurumu müdürlüğünde ilk defa veya yeniden görevlendirilmek üzere başvuran adaylardan sözlü sınava alınacakları, Ek-

2’de yer alan Eğitim Kurumu Müdürlüğüne İlk Defa ve Yeniden Görevlendirileceklere İlişkin Değerlendirme Formu üzerinden belirlemekle görevlidir.

(2) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçları değerlendirmenin yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde başvuran yönetici adayları ile il milli eğitim müdürlüğüne bildirilir.

(3) Değerlendirme komisyonunun birinci fıkraya göre yapacağı değerlendirme sonuçlarına itirazlar il milli eğitim müdürlüklerine yapılır. Bu itirazlar değerlendirme komisyonu tarafından sözlü sınavlardan önce sonuçlandırılır.

Sözlü sınav komisyonu ve çalışma usulü

Madde 13 – (1) Sözlü sınav komisyonu; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya bir ilçe millî eğitim müdürünün başkanlığında, il millî eğitim müdürünce il millî eğitim müdürlüğünden belirlenen bir şube müdürü ile farklı ilçe millî eğitim müdürlüklerinden belirlenen üç şube müdüründen oluşur.

(2) Birinci fıkrada belirtilen usulle beş yedek üye belirlenir. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısı üzerine yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(3) Gerek görülmesi hâlinde aynı usulle birden fazla sözlü sınav komisyonu kurulabilir.

(4) Sözlü sınav komisyonu başkan ve üyeleri, boşanmış olsalar dahi eşlerinin, ikinci dereceye kadar (bu derece dâhil) kan ve kayın hısımlarının ve evlatlıklarının katıldığı sözlü sınavlarda görev alamaz.

(5) Sözlü sınav komisyonu üye tam sayısı ile toplanır. Asıl üyenin bulunmadığı toplantıya komisyon başkanının çağrısıyla yedek üye katılır. Komisyon kararları oy çokluğu ile alınır.

(6) Sözlü sınav komisyonunun sekretarya işlemleri, il millî eğitim müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetlerinden sorumlu şube müdürlüğünce yürütülür.

Sözlü sınav komisyonunun görevleri

Madde 14 – (1) Sözlü sınav komisyonunun görevleri şunlardır:

- a) Sözlü sınav sorularını hazırlamak veya hazırlatmak, sözlü sınavları yapmak ve değerlendirmek,
- b) Sözlü sınava katılan adayların sınav sonuçlarını duyurmak,
- c) Sözlü sınava ilişkin itirazları sonuçlandırmak,
- ç) Sözlü sınava ilişkin diğer iş ve işlemleri yürütmek.

Beşinci Bölüm

Yönetici görevlendirmesi

Müdürlük görev süresinin uzatılması

Madde 15 – (1) Görev sürelerinin uzatılmasını isteyen müdürler elektronik ortamda başvuruda bulunur. Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ile görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık görev süresini dolduran müdürler, Ek-1’de yer alan Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilir.

(2) Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme, müdürlük görev süresinin sona ereceği ders yılının son gününe göre üç ay öncesinden itibaren yapılır.

(3) Ek-1’de yer alan Formun değerlendirilme sürecine ilişkin iş ve işlemler, il millî eğitim müdürlüklerinin koordinesinde eğitim kurumunun bağlı olduğu ilçe millî eğitim müdürlüklerince yürütülür.

Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumunda uzatılması

Madde 16 – (1) Dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumundaki görevlerinin uzatılması için başvuruda bulunanların görev süreleri, Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumu dışında uzatılması

Madde 17 – (1) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra;

- a) Müdürlüğü boş bulunan eğitim kurumları,
- b) Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılmayan müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,
- c) Görev sürelerinin görev yaptıkları eğitim kurumlarında uzatılmasını talep etmeyen müdürlerin görev yapmakta oldukları eğitim kurumları,

ç) Aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresinin dolmasına bağlı olarak müdürlüğü boşalacak eğitim kurumları

il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlükte dört yıllık veya aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin başka eğitim kurumunda uzatılmasını isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Görev süresinin diğer eğitim kurumlarında uzatılması için bu maddenin ikinci fıkrasına göre başvuruda bulunan müdürlerin görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılır.

(4) Bu maddeye göre görev süresinin uzatılmasını isteyen adayların puanlarının eşitliği halinde sırasıyla; hizmet puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki

hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirileceklere ilişkin duyuru ve başvuru

Madde 18 – (1) Müdürlük görev süresinin uzatılması işlemlerinin tamamlanmasından sonra müdürlük norm kadrosu boş kalan eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdürlük görev süresi uzatılmayanlar ve daha önce müdürlük görevinde bulunmuş olanlar ile duyurunun yapıldığı tarihten önce müdürlük görevinde bulunmamış olup duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6 ncı maddelerde belirtilen şartları taşıyanlardan müdür olarak görevlendirilmek isteyenlerin başvuruları elektronik ortamda alınır.

Değerlendirme ve sözlü sınav

Madde 19 – (1) İlk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar, Ek-2’de yer alan Form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar da sözlü sınava alınır.

(2) Adaylar, Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilir.

Sözlü sınav konuları ve puan değerleri

Madde 20 – (1) Sözlü sınavda adaylar;

a) Mevzuat (T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuat),

- b) Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti,
- c) Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi,
- ç) Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi,
- d) İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti,
- e) Genel kültür,

yönlerinden değerlendirilir.

(2) Birinci fıkraya göre yapılacak değerlendirmede (a) bendinin ağırlığı yüzde elli, (b) ila (e) bentlerinin her birinin ağırlığı ise yüzde ondur.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır.

Sözlü sınav sonuçlarının duyurulması ve itiraz

Madde 21 – (1) Sözlü sınav sonuçları, sınavların yapıldığı tarihten itibaren en geç 10 iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Sözlü sınav sonuçlarına, sınav sonuçlarının açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

Müdürlüğe ilk defa ve yeniden görevlendirme

Madde 22 – (1) Sözlü sınavda başarılı olan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-2’de yer alan Form üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden belirlenir.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara; 10 uncu maddenin beşinci fıkrasında belirtilen alanlarda görev yapmakta olanlardan aynı fıkroda bu alanlarda görev yapanlar için istisna olarak belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere iki puan, aynı maddenin altıncı fıkrasında belirtilen eğitim kurumlarında görevlendirilme

isteğinde bulunan kadın adaylar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere üç puan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere beş puan ilave edilir.

(3) Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

(4) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-2’de yer alan Forma göre değerlendirme puanı, Ek-3’te yer alan Forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(5) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde tamamlanır.

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme

Madde 23 – (1) Müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı norm kadrosu boş bulunan eğitim kurumlarına, görevlendirilecekleri tarih itibarıyla 5 ve 7 nci maddelerde belirtilen şartları taşıyor olmaları kaydıyla, görevlendirme yapılacak eğitim kurumunda veya eğitim kurumunun bulunduğu ilçe ve ildeki eğitim kurumlarında halen yönetici veya öğretmen olarak görev yapanlar arasından, eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilir.

(2) Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilenlerden dört yıllık görev süresini tamamlayanların görev süresi, bu maddenin birinci fıkrasında öngörülen usulle uzatılabilir.

(3) Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık görev süresini tamamlayan müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarında yeniden görevlendirilmek isteyenler, bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen usulle başka bir eğitim kurumunda görevlendirilebilir.

Altıncı Bölüm

Ortak Hükümler

Yöneticilik görev süresi hesaplanması

Madde 24 – (1) Yöneticilikte geçen dört yıllık sürenin hesabında aynı unvanla geçirilen hizmet süreleri esas alınır. Yöneticilik görevinin sona ereceği tarih; ders yılının içinde olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının son günü, ders yılının dışında olması halinde dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının son günüdür.

(2) Kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ile yöneticilikte vekâleten ve geçici görev kapsamında geçen süreler, dört yıllık sürenin hesabında değerlendirilmez.

(3) Dört yıllık sürenin hesabına; yıllık izin, hastalık izni, aylıksız izin, yöneticilik dışındaki geçici görev ve benzeri nedenlerle fiilen yapılmayan yöneticilik görevleri de dâhil edilir.

Kurucu müdürlüğe görevlendirme

Madde 25 – (1) Yeni açılmakta olan eğitim kurumlarını eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere, eğitim kurumunun eğitim ve öğretime açılıp kuruma norm kadroya bağlı müdür görevlendirmesi yapılana kadar geçen süre içerisinde yönetim hizmetlerini yürütmek üzere, müdür görevlendirilmesine ilişkin şartları taşıyanlar arasından il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından kurucu müdür görevlendirilir.

Müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme

Madde 26 – (1) Müdür norm kadrosu bulunmayan eğitim kurumlarında görev yapmak üzere, o eğitim kurumunda görevli öğretmenler arasından, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından müdür yetkili öğretmen görevlendirilir.

Yedinci Bölüm

Yöneticilik Görevinin Sonlandırılması

Yöneticilik görevinin sona ereceği durumlar

Madde 27 – (1) Yöneticilik görevi;

a) Görevlendirildikleri tarihe göre dört yıllık sürenin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, dört yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,

b) Birleştirilen eğitim kurumlarında görev yapanlar bakımından bu işlemlerin gerçekleştiği,

c) Kapatılan eğitim kurumlarında görev yapanlar bakımından bu işlemlerin gerçekleştiği,

ç) Eğitim müşaviri ve eğitim ataşesi olarak atananlar ile Bakanlıklar arası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla yurt dışında görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda görevlendirilenlerin bu atama veya görevlendirmenin yapıldığı,

d) Yurt içinde veya yurt dışında başka bir göreve bir yıl veya daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin bu görevlendirmenin yapıldığı,

e) Bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izin alanların aylıksız izinlerinin başladığı,

f) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun 18 inci maddesine göre bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izne ayrılanların aylıksız izinlerinin başladığı,

tarihten itibaren sona erer.

(2) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine göre sona erenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda öncelikle kadrolarının bulunduğu

ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(3) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (c) bendine göre sona erenler, öncelikle kadrolarının bulunduğu ilçede olmak üzere, il sınırları içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(4) Yöneticilikleri birinci fıkranın (ç), (d), (e) ve (f) bentlerine göre sona erenler, söz konusu görev veya aylıksız iznin bitimini müteakip, en son görev yaptıkları ilde durumlarına uygun açık norm kadrosu bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

Yöneticilik görevinden ayrılma

Madde 28 – (1) Yöneticilik görevlerinden istekleri üzerine ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna; aksi durumda ise kadrolarının bulunduğu ilçe ve/veya il sınırları içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanır.

(2) 30 uncu maddenin birinci fıkrasına göre ayrılanlar hariç olmak üzere, yöneticilik görevlerinden istekleri ile ayrılmış olanlar, aradan bir yıl geçmeden tekrar yönetici olarak görevlendirilemez.

Yöneticilik görevinden alınma

Madde 29 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre yöneticilik görevinden alınanlar, durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır. Bu şekilde görevinden alınanlar, aradan dört yıl geçmeden yönetici olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunamaz.

Yönetici norm kadrosunda değişiklik

Madde 30 – (1) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik norm kadrosuna esas kriterler çerçevesinde müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı norm kadrolarının bazıları veya tamamı kaldırılan eğitim kurumlarında norm kadro fazlası olanlar, ders yılı sonuna kadar bu eğitim kurumlarındaki yöneticilik görevlerine devam

ederler. Bu kişiler, yöneticilik görevlerinin ders yılıyla birlikte sona ermesini müteakip, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu ilçe ve/veya il sınırları içinde durumlarına uygun bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanır.

(2) Norm kadro fazlası müdür yardımcıları, hizmet puanı daha az olandan başlamak üzere belirlenir. Hizmet puanının eşit olması durumunda ise sırasıyla yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olan norm kadro fazlası olarak belirlenir.

Sekizinci Bölüm

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

Madde 31 – (1) 4/8/2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Mevcut yöneticiler

Geçici Madde 1 – (1) Aynı unvanda olmak üzere, 14/3/2014 tarihi itibarıyla görev süreleri dört yıl ve daha fazla olan yöneticilerin görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi tarihinde başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri 14/3/2014 tarihi itibarıyla dört yıldan daha az olan yöneticilerin görevi ise, dört yıllık sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasına göre yöneticilik görevi 2013-2014 ders yılının bitiminde sona eren müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları, bu Yönetmelikte öngörülen usul ve esaslara göre yerlerine görevlendirilen yöneticiler göreve başlayana kadar görevlerine devam eder.

2011 yılı Eğitim kurumları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı ile müdürlük seçme sınavı

Geçici Madde 2 – (1) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre müdürlüğe görevlendirilmesi yapılmamış olup müdürlüğe görevlendirmek üzere başvuruda bulunanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın ve değerlendirmeye tabi tutulmaksızın doğrudan sözlü sınava alınır. Bunlardan sözlü sınavda başarılı olanların görevlendirmeye esas puanları, Ek-2’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda alacakları puan da dikkate alınarak 22 nci maddeye göre belirlenir.

(2) 2011 yılı Ekim ayında yapılan eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan sınav sonucuna göre yöneticiliğe görevlendirilmesi yapılmamış olanlar, bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra yapılacak ilk görevlendirme ile sınırlı olmak üzere, başka bir şart aranmaksızın müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında görevlendirilebilir.

Dönüştürülen eğitim kurumları

Geçici Madde 3 – (1) Dönüştürülen eğitim kurumlarının dönüştürülmeden önceki yöneticileri, kalan görev sürelerini dönüştürülen eğitim kurumunda tamamlar.

Değerlendirme ve görevlendirme işlemleri

Geçici Madde 4 – (1) Bu Yönetmeliğin yayımı tarihinde müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduran eğitim kurumu müdürlerinin Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılacak değerlendirme işlemleri, 15 inci maddenin ikinci fıkrasında belirtilen süre sınırlamasına tabi olmaksızın 10 uncu maddenin onuncu fıkrası kapsamında Bakanlıkça belirlenecek yönetici görevlendirmeleri takviminde belirtilecek tarihler arasında yapılır.

Yürürlük

Madde 32 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 33 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

IV Eğitim Kurumundaki En Kıdemli Öğretmen ile Kıdemli En Az Olan Öğretmenin Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	10	15		
1	Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.	0,5				
2	Öğretmenleri ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.	0,5				
3	Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak, onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.	0,5				
4	Eleştiriyi açık, katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda güvene dayalı duygusal bir etki yaratır.	0,5				
5	Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.	0,5				
6	Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.	0,5				
7	Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.	0,5				
8	Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.	0,5				
9	Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.	0,5				
10	Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.	0,5				
11	Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.	0,5				
12	Öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.	0,5				
13	Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılımı önünde planlar yapar, uygular, süreçleri raporlar.	0,5				
14	İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.	0,5				
15	Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimlerini eğitim çalışanlarıyla paylaşır.	0,5				
16	Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.	0,5				
17	Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırıcı tedbirler alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.	0,5				
18	Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.	0,5				
19	Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözmek için çalışmalar yapar.	0,5				
20	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	0,5				
V Öğretmenler Kurulunca Seçilecek İki Öğretmenin Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	10	15		
1	Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.	0,5				
2	Öğretmenleri ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.	0,5				
3	Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak, onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.	0,5				
4	Olumlu eleştiriyi açık katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda güvene dayalı duygusal bir etki yaratır.	0,5				
5	Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.	0,5				
6	Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.	0,5				
7	Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.	0,5				
8	Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.	0,5				
9	Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.	0,5				
10	Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.	0,5				
11	Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.	0,5				
12	Öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.	0,5				
13	Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılımı önünde planlar yapar, uygular, süreçleri raporlar.	0,5				
14	İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.	0,5				
15	Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimlerini eğitim çalışanlarıyla paylaşır.	0,5				
16	Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.	0,5				
17	Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırıcı tedbirler alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.	0,5				
18	Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.	0,5				
19	Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözmek için çalışmalar yapar.	0,5				
20	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	0,5				
VI Okul Aile Birliği Başkanı ve Başkan Yardımcısının Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	15			
1	Velilerin eğitim kurumu yönetimi sürecine etkin katılımı için görüşlerini alır.	1				
2	Öğrenci başarısını önemser, başarısızlık nedenlerini araştırır ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.	1				
3	Velilere yönelik sosyal, kültürel, akademik ve rehberlik çalışmaları düzenler.	1				
4	Öğrencilerin, velilerin ve personelin kişiyeye özel bilgilerinin korunmasına önem verir.	1				
5	Okul aile birliği kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlar.	1				
6	Velilerin görüşlerini açıklama, tanımlama, eleştirme fırsatı verir ve onları etkin dinler.	1				
7	Eğitim ortamlarının havalandırılması, tertip düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	1				
8	Eğitim kurumunda ve çevresinde güvenli ve uygun bir eğitim-öğretim ortamı sağlar.	1				
9	Aileleri ve velileri okul aktivitelerine katılmaları için cesaretlendirir ve teşvik eder.	1				
10	Velilerin okulun performansı öğrencilerin durumu ve kurum aktiviteleri ile ilgili bilgilendirir.	1				
VII Öğrenci Meclisi Başkanının Değerlendirmesi		10				
1	Öğrencilerin eğitim kurumu yönetimi sürecine etkin katılımı için fikirlerine ve önerilerine değer verir.	1				
2	Öğrencilerin eleştirilerini açıklamaları için uygun tartışma ortamı sağlar ve onları dinler.	1				
3	Eğitim kurumunun imkânlarını öğrencilerin kullanımına açar.	1				
4	Öğrencilerin başarısını önemser ve bu yönde çalışmalar yapar.	1				
5	Öğrencilerde ulusal ve evrensel değerlerin gelişmesini destekler ve model olur.	1				
6	Eğitim kurumunda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar ve geliştirilmesi için zemin hazırlar.	1				
7	Herhangi birırka, bireylere ve inançlara karşı ayrımcılık yapmaz.	1				
8	Öğrencilerle ilgili kayıtlarda gizlilik ilkesine uyar.	1				
9	Öğrencinin kişisel gelişimini ailesi ile paylaşır.	1				
10	Davranışlarında ve sözel tepkilerinde saygı, sevgi öğelerine yer verir.	1				
Toplam puan		100	100	100	100	
			Başarılı	Başarısız		
			()	()		

EK-4: İlk Defa ve Yeniden Görevlendirilecek Müdürleri Değerlendirme Formu (Ek-2)

EK-2

EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLÜĞÜNE İLK DEFA VE YENİDEN GÖREVLENDİRİLECEKLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER	T.C. Kimlik No	Adı ve Soyadı	PUAN DEĞERİ	BELGE/SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri	Alanı			
	Doğum Tarihi				
	Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu				
EĞİTİMLER	Ön lisans veya lisans eğitiminin her bir yılı için (En fazla 4 yıl)		1		
	Diğer alanlarda yüksek lisans (**) (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı hariç)		3		
	Yönetim alanında yüksek lisans (*)		5		
	Diğer alanlarda doktora (**)		8		
	Yönetim alanında doktora (*)		10		
Bu bölümde: 1- Yüksek lisans için sadece en yüksek puan verilecektir. 2- Doktora için sadece en yüksek puan verilecektir.					
ÖDÜLLER	Teşekkür Belgesi veya Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		1		
	Takdir Belgesi veya Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		2		
	Aylıkla Ödül (En fazla 1 adet)		3		
	Ödül (En fazla 1 adet)		5		
CEZALAR	Her bir kınama cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-1		
	Her bir aylıktan kesme veya maaş kesilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-3		
	Her bir kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-5		
HİZMET	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için		0.36		
	Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için		0.48		
	Müdür yardımcılığında geçen her bir yıl için		0.60		
	Müdürlükte ve Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için		0.72		
	Bu bölümde: 1- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır. 2- Yöneticilikte (kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil) geçen hizmet süreleri ile aylıksız izinli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 3- Asker öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır. 4- Hizmet sürelerinin 8 yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanların yarısı verilecektir.				
			TOPLAM PUAN		

ACIKLAMA:

1- (*) Üniversitelerin sosyal bilimler veya eğitim bilimleri enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası, İşletme, Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi anabilim dalları ile bunların alt programlarında yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programlarla eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir.

2- (**) Yukarıda yer alanların dışındaki anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınacaktır.

3- Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilecektir.

EK-5: Sözlü Sınav değerlendirme Formu (Ek-3)

EK-3

SÖZLÜ SINAV DEĞERLENDİRME FORMU**BÖLÜM A- KİŞİSEL BİLGİLER**

ADI VE SOYADI	
T.C. KİMLİK NUMARASI	
DOĞUM YERİ VE YILI	
UNVANI	
ALANI	
GÖREV YAPMAKTA OLDUĞU EĞİTİM KURUMU	

BÖLÜM B- DEĞERLENDİRME (SÖZLÜ SINAV)

SÖZLÜ SINAV KONULARI	PUAN DEĞERİ	DEĞERLENDİRME PUANI					ARİTMETİK ORTALAMA
		BAŞKAN	1.ÜYE	2.ÜYE	3.ÜYE	4.ÜYE	
Mevzuat	50						
Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti	10						
Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi	10						
Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi	10						
İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti	10						
Genel kültür	10						
TOPLAM PUAN	100						

BÖLÜM C- SINAV KOMİSYONU

KOMİSYON BAŞKANI	1. ÜYE	2.ÜYE	3.ÜYE	4.ÜYE
.....
.....
.....

AÇIKLAMALAR:

- 1- Bu form sözlü sınava çağrılan her kişi için 6 (altı) nüsha olarak hazırlanacak ve her üyeye birer adet verilecektir. Diğer nüsha komisyon sekreteryasınca kullanılacaktır.
- 2- Bu formun Bölüm B'deki "Sözlü Sınav Konuları" karşısında "Değerlendirme Puanı" sütunu komisyon üyelerince ayrı ayrı doldurulacak ve Bölüm C'de kendisine ait olan kısım imzalanacaktır.
- 3- Komisyon üyelerinin her aday için düzenledikleri puanlanmış formlar, komisyon sekreteryası tarafından birleştirilecektir.
- 4- Komisyon sekreteryası;
 - a) Komisyon üyelerince verilen puanlar toplamının aritmetik ortalamasını alarak karşısındaki sütuna rakam ve yazıyla işleyecektir.
 - b) A, B ve C bölümlerinde belirtilen işlemler tamamlandıktan sonra söz konusu form Komisyon Başkanı ve üyelere imzalatılacaktır.