



**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ
SÜRECİNİN İNCELENMESİ**

Erkan Bayrak

YÜKSEK LİSANS TEZ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MART, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren otuz altı (36) ay sonra tezdten fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Erkan
Soyadı : BAYRAK
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
İmza :
Teslim tarihi : / ... / 2019

TEZİN

Türkçe Adı : Eğitim Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Sürecinin İncelenmesi

İngilizce Adı : An Investigation Of The Process For Selecting and Training The Education Directors

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Erkan BAYRAK

İmza

JÜRİ ONAY SAYFASI

Erkan BAYRAK tarafından hazırlanan “Eğitim Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Sürecinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

(Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

(Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Şaduman KAPUSUZ

(Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 01/03/ 2019

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans yapmam konusunda beni destekleyen ve gerek ders aşamasında gerekse tez aşamasında yardımlarını esirgemeyen kıymetli hocam Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkanı Sayın Prof. Dr. M. Cahit Güran’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Manevi olarak yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Milli Eğitim Bakan Yardımcısı Sayın Prof. Dr. Mustafa SAFRAN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kıymetli oğlum Bekir Alparslan BAYRAK'a...

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ SÜRECİNİN İNCELENMESİ

Erkan BAYRAK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mart, 2019

ÖZ

Araştırma kapsamında Türkiye’de eğitim yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini yapılan mevzuat değişiklikleri çerçevesinde ve alan uzmanlarının bakış açıları ile derinlemesine incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma durum çalışması niteliğindedir. Araştırmada veri toplama aşamasında eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin gerçekleşen mevzuat değişiklikleri doküman inceleme tekniği ile toplanırken, alan uzmanlarının bakış açılarını tespit etmek için 5 soruluk yapılandırılmamış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile çalışma grubu belirlenmiştir. Çalışma grubunu eğitim yönetimi alanında görev yapan 16 öğretim elemanı ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışmakta olan 5 yönetici olmak üzere 21 alan uzmanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Mevzuat değişikliklerinin incelenmesi sonucunda yeni bir yasal düzenlemenin yapılmasının gerekli olabileceği, mevcut yönetmelikte eksikliklerin olmasından dolayı uygulamadan kaldırılabilmesi, yazılı sınav sonuçları ile birlikte eğitim, kıdem gibi kriterler esas alınarak bir liyakat sisteminin oluşturulmasının gerekli olabileceği ve yüksek lisans düzeyinde eğitimler verilerek daha nitelikli hale getirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda seçim sürecinde belli niteliklere sahip kişilerin sınava alınması ve başarılı olanların niteliklerine göre sıralanması konusunda görüşlerin çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda yapılacak olan sınavlar yazılı ve hem yazılı hem sözlü olması gerektiği görüşünün aynı oranda olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda yapılacak olan sınavların içeriklerinin mevzuatlar ve eğitim yönetimi ile ilgili olması gerektiği görüşlerinin çoğunlukta

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılacak olan sınavların akabinde adayların eğitim durumları, kişilik özellikleri, bilimsel nitelikleri gibi özelliklerinin de değerdendirilmeye katılması gerektiği görüşlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Adaylara bu değerdendirmelere ek olarak hizmet içi eğitimlerin verilmesi ve içeriklerinin değışen durumlar ve yenilikleri içermesi gerektiği aynı zamanda tüm sorumluluklar ve uygulamalarında olması gerektiği görüşleri tespit edilmiştir. Belirlenen eğitim yöneticilerinin uzun bir süre yer değışikliğine gidilmeden yerinde kalmasının daha doğru olacağı şeklinde görüş bildiren alan uzmanlarının çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerin sağlıklı bir şekilde seçilmesi ve yetiştirilmesi için var olan mevzuatların değıştirilmesi ve uzman komisyonları kurularak geniş kapsamlı değerdendirmelerin yapılması önerilebilir. Eğitim yöneticilerinin değerdendirilme sürecinin daha net uygulanması ve görev tanımlarının daha objektif bir şekilde tanımlanması önerilmektedir. Araştırma kapsamında eğitim yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde kıdem/çalışma süresi, seçme ve değerdendirme süreci, eğitim/yetiştirilme süreci kapsamında yeni bir model önerisi getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yöneticilerinin seçimi, Durum çalışması, Mevzuat değışiklikleri, Eğitim yöneticisi

Sayfa Adedi : xvi+109

Danışman : Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

AN INVESTIGATION OF THE PROCESS FOR SELECTING AND TRAINING THE EDUCATION DIRECTORS

Erkan BAYRAK

GAZI UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

March, 2019

ABSTRACT

Within this research, it was aimed to examine the process of the selecting and training of the education directors in terms of the changes in the related regulations and legislations as well as the expert opinions in depth. In this context, this research is a case study. In the study, while the changes in the legislations and regulations regarding the selection process of education directors were collected by document review technique, the unstructured interview form with 5 questions was used to determine the point of view of the field experts. In the study, the study group was determined by the criterion sampling method. The study group consisted of 21 field experts (16 academicians working in the field of education management and 5 directors working in the Ministry of Education). The data collected within the scope of the research were analyzed by content analysis technique. As a result of examining the legislative changes, it was concluded that it may be necessary to make a new legal regulation and the current regulation may be abolished due to the deficiencies; it may be necessary to establish a merit system based on the criteria such as educational background and seniority together with the results of the written examination; this process can be more qualified by being supplemented by graduate degrees. According to the opinions of field experts, it was concluded that people who have certain qualifications in the selection process are taken into consideration and given a written exam and that the ones who succeed in the exam should be ranked according to their qualifications. According to the opinions of field experts, it is determined that the rate of the experts who suggest that exams should be written and the rate of the experts who suggest that exams should be both written and oral are similar. At the same time, it is concluded that the majority of the experts proposed that the contents of the examinations should be related to legislation and education management. Moreover, it is

concluded that the candidates' educational status, personality traits and scientific qualities should be included in the evaluation in addition to their exam results. Besides these expert opinions, it was seen that experts put forward that candidates should be given in-service trainings about the changing situations, tasks and responsibilities in theoretical and practical applications in addition to the evaluations and assessments made in the selection process. It was observed that experts agreed with the idea that it would be more correct for the selected education administrators to stay in place for a long time without being displaced. It may be advisable to change the existing legislation for the selection and training of education directors and to make extensive evaluations by establishing expert commissions. It is recommended that the process of evaluating the education directors should be clearer and the job descriptions should be defined more objectively. In the study, a new model proposal has been introduced within the scope of seniority, selection and evaluation process and training and assigning process in the selection and training of the education directors.

Key Words : The selection of education directors, Case study, Changes in regulations,
Education directors

Page Number : xvi+109

Supervisor : Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZ	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı	7
1.3.Araştırmanın Önemi	8
1.4.Sayıtlar	9
1.5.Sınırlılıklar	9
1.6.Tanımlar.....	9
BÖLÜM II.....	11
KURAMSAL ÇERÇEVE	11
2.1. Geçmişten Günümüze Türk Milli Eğitim Sisteminde Yöneticilerin Seçimi ve Yetiştirilmesi Serencamı	11
2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğine ilişkin Danıştay Kararı.....	27
2.2.1. Danıştay Kararına Göre Yönetici Atamadaki Hukuksal Temel İlkeler	28
2.2.2. Yürütmesi Durdurulan Maddelerin Durdurma Gerekçeleri.....	28
2.2.3. Takdir Yetkisini Kullanma ile ilgili olarak.....	29
2.2.4. Danıştay 2. Dairesinin Gerekçeli Kararında Çıkarılacak Yönetmeliklerde Uyulması Gereken Temel İlkeler	30
2.3. İlgili Araştırmalar	31

BÖLÜM III	39
YÖNTEM	39
3.1. Araştırmanın Modeli.....	39
3.2.Araştırmanın Çalışma Grubu	39
3.3.Verilerin Toplanması	40
3.4. Verilerin Analizi	41
BÖLÜM IV	43
BULGULAR VE YORUM	43
4.1. Eğitim yöneticilerinin seçimi sizce nasıl yapılmalıdır? Bu seçim sürecinde hangi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır?	43
4.1.1. Sınav Uygulamasına İlişkin Görüşler.....	45
4.1.2. Öğrenim Durumuna Yönelik Görüşler	45
4.1.3. Kıdeme Yönelik Görüşler	47
4.1.4. Yöneticilik Tecrübesine Yönelik Görüşler.....	48
4.1.5. Diğer Görüşler	48
4.2. Eğitim yöneticilerinin seçiminde bir sınav yapılması gerektiğini düşünüyorsanız bu sınav ya da sınavlar sizce nasıl olmalıdır?	50
4.2.1. Sınavın Şekline Yönelik Görüşler	50
4.2.2. Sınavın İçeriğine Yönelik Görüşler	53
4.2.3. Sınava Yönelik Görüşlerin Özeti	56
4.3. Eğitim yöneticileri belirlenen şartları sağladıktan sonra sizce göreve doğrudan başlamalı mı yoksa öncesinde bir eğitimden geçirilmeli midir?	58
4.3.1. Eğitimin İçeriğine Yönelik Görüşler	59
4.3.2. Eğitime Yönelik Görüşlerin Özeti	65
4.4. Eğitim yöneticileri, yöneticilik görevleri süresince sizce ne kadar sürede bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir? Bu hizmet içi eğitimlerin içeriği ne olmalıdır? ...	66
4.4.1. Hizmet içi Eğitimin Gerçekleştirilme Sıklığına Yönelik Görüşler	67
4.4.2. Hizmet içi Eğitimin İçeriğine Yönelik Görüşler.....	70
4.4.3. Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerine Yönelik Görüşlerin Özeti	74
4.5. Eğitim Yöneticilerinin, görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?	75
4.5.1. Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalmasına İlişkin Görüşler	75
4.5.2. Eğitim Yöneticilerinin Yer Değiştirmesine İlişkin Görüşler	79
4.5.3. Eğitim Yöneticilerinin Görevlerinin Sonlandırılmasına İlişkin Görüşler	82
4.5.4. Eğitim Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Görüşlerin Özeti.....	85

4.6. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde ve Yetiştirilmesinde Kıdem/Çalışma Süresi, Seçme ve Değerlendirme Sınavı Süreçleri, Eğitim/Yetiştirilme Süreci Bağlamında Doküman Analizine Dayalı Yeni Bir Modele Ait Bulgular	86
4.6.1. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde Kıdem/Çalışma Süresi	87
4.6.2. Eğitim Yöneticilerinin Seçme ve Değerlendirme Sınav Süreçleri	89
4.6.3. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim/Yetiştirilme Süreci	90
BÖLÜM V	94
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	94
5.1. Sonuç ve Tartışma	94
5.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminin Nasıl Yapılması ve Seçim Sürecinde Hangi Ölçütlerin Göz Önünde Buldurulmasına İlişkin Katılımcı Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma	94
5.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde Sınav Yapılmasının Gerekliliği ve Yapılacak Olan Sınavların Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Sonuç ve Tartışma ...	95
5.1.3. Eğitim Yöneticilerinin Belirlenen Şartları Sağladıktan Sonraki Süreçte Bir Eğitime Tabi Tutulması Veya Göreve Direkt Başlama Durumuna Yönelik Görüşlere Ait Sonuç ve Tartışma.....	96
5.1.4. Eğitim Yöneticileri Belirledikten Sonra Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği, Bu Eğitimin Gerçekleşme Süresi ve İçeriğine Yönelik Konu Alan Uzmanı Görüşlerine İlişkin Sonuç ve Tartışma	96
5.1.5. Eğitim Yöneticileri Belirledikten Sonra Görevde Kalma Süreleri, Yer Değiştirmeleri ve Yöneticilik Görevlerinin Sonlandırılmasına Yönelik Konu Alan Uzmanlarının Görüşlerine İlişkin Sonuç ve Tartışma	96
5.1.6. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde ve Yetiştirilmesinde Kıdem/Çalışma Süresi, Seçme ve Değerlendirme Sınavı Süreçleri, Eğitim/Yetiştirilme Süreci Bağlamında Doküman Analizine Dayalı Yeni Bir Modele Ait Sonuç, Tartışma ve Öneriler	97
5.2. Öneriler	99
KAYNAKÇA	100
EKLER	108
EK-1 Veri Toplama Aracı	109

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.11 Ocak 2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler.....	12
Tablo 2.02 Aralık 2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğinde Yapılan Düzenleme	13
Tablo 3.04 Mart 2006 Tarihli ve 26098 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikte Yapılan Düzenlemeler	14
Tablo 4.13 Nisan 2007 Tarihli ve 26492 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler ..	15
Tablo 5.24 Nisan 2008 Tarihli ve 26856 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler.....	16
Tablo 6.15 Ekim 2008 Tarihli ve 27025 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmeliğinde Yapılan Düzenleme	17
Tablo 7.13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler	17
Tablo 8.28 Şubat 2013 Tarihli ve 28573 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler.....	18

Tablo 9.10 Haziran 2014 Tarihli ve 29026 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler	19
Tablo 10.06 Ekim 2015 Tarihli ve 29494 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler	21
Tablo 11.Eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin görüşler.....	43
Tablo 12.Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sürecine İlişkin Görüşler-Örnek İfadeler	44
Tablo 13.Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sürecinde Sınavın Uygulanmasına İlişkin Görüşler..	45
Tablo 14. Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Öğrenim Durumu	46
Tablo 15.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Öğrenim Durumu	46
Tablo 16.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Kıdem	47
Tablo 17.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Yöneticilik Tecrübesi	48
Tablo 18.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Diğer Görüşler	49
Tablo 19.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınavın Şekline İlişkin Görüşler	51
Tablo 20.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınavın İçeriğine İlişkin Görüşler	53
Tablo 21.Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınava İlişkin Görüşler-Özet.....	57
Tablo 22.Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sonrasında Göreve Başlama Durumlarına Yönelik Uzmanların Görüşleri	58
Tablo 23.Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sonrasında Alacakları Eğitimin İçeriğine Yönelik Uzmanların Görüşleri	59

Tablo 24.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Seçiminden Sonra Alacakları Eğitime İlişkin Görüşler-Özet</i>	65
Tablo 25.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerine Yönelik Uzmanların Görüşleri</i>	66
Tablo 26.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerin Gerçekleştirilme Sıklığına Yönelik Uzmanların Görüşleri</i>	67
Tablo 27.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerin Gerçekleştirilme Sıklığına Yönelik Uzmanların Görüşleri</i>	70
Tablo 28.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Görüşler-Özet</i>	74
Tablo 29.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalma Sürelerine İlişkin Uzmanların Görüşleri</i> ...	75
Tablo 30.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalma Sürelerine İlişkin Uzmanların Görüşleri</i> ...	79
Tablo 31.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalma Sürelerine İlişkin Uzmanların Görüşleri</i> ...	82
Tablo 32.	<i>Eğitim Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Uzmanların Görüşleri-Özet</i>	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sürecine yönelik görüşleri.	49
<i>Şekil 2.</i> Konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçilmesi sürecinde adaylara uygulanacak sınavın şekline ilişkin görüşleri.....	50
<i>Şekil 3.</i> Eğitim yöneticilerinin seçim sonrasında göreve başlama durumlarına yönelik uzmanların görüşleri.....	59
<i>Şekil 4.</i> Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerine yönelik uzmanların görüşleri.....	67
<i>Şekil 5.</i> Eğitim yöneticilerinin görevlerine ilişkin görüşleri.....	75

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

İnsanı diğer canlılardan ayıran temel özelliklerinden biri, geçmiş kuşağın bilgi birikimini edinmek, buna yeni öğeler ilave ederek bu birikimi bir sonraki kuşağa aktarmaktır (Konan 2013b, s.32). Sınırlı yetilerle dünyaya gelen insanoğlu, varlığını sürdürebilmek için dahi yeni bilgi, beceri ve tutumlar edinmek zorundadır. Günümüzde bunun en sistemli gerçekleştirildiği yerler eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları, girdisinin tümünü ya da çoğunluğunu daha çok çevreden aldığı, çıktısının tümünü ya da çoğunluğunu daha çok çevreye verdiği için açık sistem; çıktısının niteliğini belirleyen başat ögesinin insan olması nedeniyle toplumsal sistem olarak nitelendirilmektedir. Temel girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ögesinin belirleyici olduğu toplumsal açık sistemlerde, sistemin çıktısının niteliğini belirleyen temel etmen, çalışanların amaca yönelik davranışları (Konan, 2013a, s. 46) ve bu alandaki yetkinlikleridir.

Bir toplumun gelişmişliği ya da geri kalmışlığı ile eğitim sistemi arasında yakın bir ilişki olduğu dile getirilmektedir. Ekonomik büyümeyi, sosyal değişmeyi ve siyasal gelişmeyi kapsayan kalkınma süreci, eğitim sorunudur. Eğitim yalnızca eğitilen kişiyi değil, kişinin ailesinden başlayarak bütün toplumu etkiler (Kaya, 1989, s.1). Okullar, en yakın çevresinden başlayarak evrensel düzeye kadar etkiler yaratabilen sistemlerdir. Bu etkinin yönü karşılıklı olmakla beraber, yoğunluğu ve etki gücü açısından bakıldığında okulun daha belirleyici olduğu söylenebilir. Okul, daha çok yakın çevresinden aldığı girdiyi, insan ögesinin başat

olduğu bir süreçten geçirerek nitelikli çıktılar olarak mezun etmeyi öngörür (Konan, 2012, s. 79).

Okul eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır (Açıkalın, 1998, s.1). Eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlı ve programlı olarak gerçekleştirildiği kurumlar olan okullarda yönetici, öğretmen ve öğrenciler olmak üzere her biri okulun niteliğini etkileyen üç temel öge bulunmaktadır (Çelik, 2002; Yılmaz, 2007).

Yönetim, önceden kararlaştırılan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece, amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir (Bursalıoğlu, 2011, s. 6). Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları alınan kararları uygulama, eğitim yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2003, s. 46). Eğitim yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Kaya, 1986, s. 37).

Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimini gerçekleştiren kişilerin bu kurumlarda çalışan yöneticileri olarak ifade etmek ve eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür (Açıkalın, 1998, s. 4). Eğitim yöneticiliği özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirmektedir. Kendi içinde okul müdürlüğü, il veya ilçe milli eğitim müdürlüğü ya da diğer alanları barındırır (Aydın, 2003, s. 82). Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, sınanma olanakları ancak okul ortamında mümkündür. Okul düzeyinde öğretim eylemine dönüştürülmeyen eğitim programları, bir dizi tasarım ve sayıltıdan öteye geçemezler. Okulun bu özel konumu, okul yöneticiliğini ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998, s.1-2). Hemen her örgütte olduğu gibi okullarda da kişisel, mesleki ve kurumsal birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde en büyük beklenti okul yöneticilerine yöneliktir. Çünkü okulu amaçları doğrultusunda yaşatma, temelde okul yöneticisine ait bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Konan, 2013c, s.787). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve pozitif okul iklimini sağlayıp koruyacak kişi okul yöneticisidir (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim yöneticiliğinin bir alt alanı olan okul müdürlüğünün meslek sayılma nedenlerinden bazıları şunlardır (Aydın, 2003, s. 82-83):

- Okul yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir.

- Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez, hizmet öncesinde bir yükseköğrenim görmüş olmak şarttır.
- Okul müdürlerinin belirli lisans ve sertifikaları kazanmış olmaları gerekir.
- Okul müdürlüğüne girişte belirli sınavlar söz konusudur.
- Okul müdürü uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadır.

Maarif Teşkilatına Dair Kanunun 12. maddesi “meslekte esas olan öğretmenliktir” ilkesini getirmiştir. Bu kanuna göre eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçilmekte, gerektiğinde yeniden öğretmenliğe dönmektedirler (Taymaz, 1985, s.31). Ancak okul yöneticisinin, okulun amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirebilmesi için, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2011, s.6). Bunun yanı sıra okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Okul yöneticileri görevlerini yaparken etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Eğitim programları ve planları ile öğretim programlarının oluşturulduğu, tüm eğitim sistemini etkileyen kararların alındığı merkez örgütünde şube müdüründen müsteşara kadar tüm eğitim yöneticilerinin, taşradaki müdürlüklerin yöneticilerinin ve her düzeydeki okul müdürlerinin atanmalarında görevin niteliğine ilişkin bazı koşulların aranması gerekir (Kaya, 1986, s. 22). Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikleri Aydın (2000), geleneksel olarak; teknik, insani ve kavramsal düzeyde yeterlikler; Balyer ve Gündüz (2011) ile Şişman ve Turan (2004) ise liderlik, grup süreçleri, öğretme ve öğrenme süreçleri, program geliştirme, iletişim, performans değerlendirme ve değişim gibi pek çok alanda sahip olunması gereken yeterlikler olarak belirtmişlerdir.

Eğitim ve yönetimdeki değişen değerlere uygun olarak hızlı bir gelişme süreci içine girmekte olan eğitim yönetimi, bir bilim alanı olarak sürekli gelişmektedir. Gelişen iletişim teknolojisi ve bilimdeki yeni atılımlarla yaratılan bilgi toplumunda, eğitim yöneticilerinin belli ölçütlerde seçimi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle sürekli yetiştirilmeleri gerekmektedir (Aydın, 2000). Çeşitli düzeydeki yöneticileri, belirli bir eğitimden geçmemiş toplumlarda, bu kadroların, personel politikalarına ve uygulamalarına, güdülemeye, karar vermeye, iletişime, eşgüdümlemeye, grup çatışmalarına, değerlendirmeye ve benzer konulara ilişkin örgütsel ve

yönetimsel sorunlara sağlıklı çözümler getirmeleri, örgütlerini çağdaş yönetim anlayışının gerektirdiği biçimde yönetmeleri beklenemez (Kaya, 1986, s. 5-6).

Açıkalın (1998), Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmesine ilişkin hemen hiçbir anlamlı kaygısı olmadığını belirtmiştir. Bu tutumun nedenlerinden birincisi, iyi öğretmenlerin iyi okul yöneticisi olacağına ilişkin, geleneksel inanıştır. İkincisi ise, örgüt içindeki seçme mekanizmaları, örgüt için en iyisini seçtiklerine, ya da en azından en iyi seçme düzeneklerini kurduklarına inanmaktadırlar (Açıkalın, 1998, s. 147-148). Eğitim yöneticisi ve müfettişi yetiştirmek amacıyla 1928 gibi oldukça erken bir tarihte Gazi Eğitim Enstitüsünde Pedagoji Bölümü kurulmasına karşın, bugün geline nokta açısından Türkiye'nin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının ve sisteminin olmadığını söylemek mümkündür (Aslanargun, 2011, s. 353). Yönetici atamaya ilişkin yasal metinlerde, atamalarda “liyakat esastır” ibaresi bulunmasına karşın “öğretmenlikte başarılı olanların, okul yöneticiliğinde de başarılı olacağı” inancı egemen olmuş; temelde öğretmenlikteki başarı ve kıdem, yönetici atamalarında ölçüt olarak benimsenmiştir. Yöneticilik kadrolarına bu yönde atama yapılması, kaygı verici bir çelişkidir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012, s. 161).

Okul liderlerinin ve okul yöneticilerinin kalitesi, eğitimin her düzeyindeki ve her türdeki okullarda, öğrenme öğretme süreçlerinin kalitesini önemli ölçüde etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Okul liderlerini yetiştirme programları, okul yönetiminin yönetimsel, ekonomik, kişisel, hukuksal ve eğitim sürecinin kalitesini etkileyebilecek diğer yönlerini içermelidir. Buradaki asıl sorun okul liderlerinin sahip olması gereken en önemli yeterliklerin ve özelliklerin ne olduğudur (Bitterova, Haskova ve Pisonova, 2014, s. 115). Ülkemizde eğitim yöneticileri ile ilgili yapılan tartışmalarda genellikle yöneticilerin nasıl atanması gerektiği ve bu işlemin kim tarafından gerçekleştirileceği gibi güç ve politika konuları gündeme gelmektedir. Yöneticilerin nitelikleri, değerleri, eğitime ve insana bakış açısı gibi özellikleri dikkate alınmamakta, eğitim yöneticiliği bürokratik basamaklardan biri kabul edildiği ve merkezi politikaların bir uygulayıcısı konumunda olduğu için niteliklerinin düzeyi fazla önemslenmemektedir (Aslanargun, 2011, s. 352).

Bürokratik yapılanma modeline sahip Türk eğitim sisteminin yapısı merkeziyetçiliği, otoriter anlayışı ve katı hiyerarşiyi ön plana çıkarmaktadır. Böyle bir anlayışla oluşturulan örgüt yapısı, hem sistemin genelinde, hem de okulun yönetiminde örgüt üyelerini sınırlandırarak onların yönetsel özgürlük alanlarını daraltmaktadır (Memduhoğlu, 2007, s. 88). Merkezden yönetim anlayışıyla yönetilen eğitim kurumları, sahip olduğu yetkiler açısından aşırı biçimde

üste bağımlılaşmıştır (Okçu, 2011, s. 245). Yöneticiler bu yapının içine hapsedilmiş durumdadır (Karip ve Köksal, 1999, s. 193).

Türkiye’de eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısını değiştirme, merkez örgütü yetkilerinin bir kısmının il ya da ilçe eğitim yönetimlerine aktarma girişimleri merkezi yönetim tarafından desteklenmektedir. Bundan sonraki aşamada bu yetkilerden büyük bir kısmının okul yöneticilerine aktarılması kaçınılmazdır. Ancak okul yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınıp, hizmet öncesinde hazırlanması, iş başında geliştirilmesi bilimsel yöntemlerle hazırlanmış modellere oturtulmadan yetkilerin okul yöneticilerine devredilmesi, eğitimin yerinden yönetim girişimleri için başarısız bir başlangıç ve olumsuz örnekler oluşturabilir (Açıkalın, 1998, s. 4-5).

Geleneksel yönetici hazırlama programları, yönetici adaylarını etkili öğretimsel liderliğin çok yönlü rolleri ile yeterince donatmamaktadır (Cheney, Davis, Garrett ve Holleran, 2010, s. 8). Yöneticilerin okul gelişiminde oynadığı rolleri ve yönetici yeterliklerini tespit etme ile öğrenci çıktılarını etkileyen yönetici davranışlarını anlamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Grogan ve Andrews, 2002; Hallinger, Bickman ve Davis, 1996; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008; Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006b; Pounder ve Merrill, 2001; Sergiovanni, 1998; Walker ve Dimmock, 2006; Walker, Hallinger ve Qian, 2007).

ABD ve Kıta Avrupa’sında son yarım yüzyıl içerisinde yönetici davranışları ve nitelikleri üzerine önemli dönüşümler yaşanmakta, yükselen paradigma olarak değerlere dayalı, etik, moral, dönüşümcü liderlik gibi yorumsamacı yaklaşımlar pozitivizmin yerini almaktadır. Bu doğrultuda sosyal hayata ve eğitime ilişkin konuları sadece rasyonel, mantıksal ve teknik yönden değerlendiren iyi, güzel, estetik, doğru, adalet, güven gibi rasyonel olarak ölçülemeyen değer yüklü nitelikleri yok sayan mantıksal pozitivizm anlayışından, toplumsal beklentiler doğrultusunda eğitim örgütlerinde kültürel ve ahlaki sorumlulukları yerine getiren yönetici profiline doğru bir eğilim yaşanmaktadır (Aslanargun, 2011, s. 352-353). Okul müdürlerinin değişen paradigmalara göre nasıl yetiştirilmeleri gerektiği ve bu bağlamda okul müdürlerine kazandırılması gereken yeterlikler konusunda, farklı ülkelerdeki uygulamalar, çeşitli araştırmalarda tartışılmıştır (Behar-Horenstein, 1995; Bowers ve White, 2014; Brundrett, Fitzgerald ve Sommefeldt, 2006; Bysik, vd., 2015; Chen, Zheng ve Lo, 2011; Dodson, 2006; Dodson, 2015; Marcos, Witmer, Foland, Vouga ve Wise, 2011; Mendels ve Mitgang, 2013; Mulford, 2004; Ng, 2013; Stewart, 2013; Sumintono, Sheyoputri, Jiang, Misbach ve Jumintono, 2015; Wildy, Clarke, Styles ve Beycioğlu, 2010).

Bugünün karmaşık ortamında, okullara liderlik etme ve yönetmenin zor bir görev olduğuna dair çok az şüphe vardır. Artan hesap verilebilirlik talepleri, toplumları karşı karşıya getirebilecek sosyal meselelerin çeşitliliği, okullara dayatılan yetkilerin artışına cevap vermeye yetmeyen finansal yetersizlik ve toplumun gitgide genişleyen talepleri, okul yöneticiliği mesleğini ürkütücü hale getirmektedir (Tobin, 2014, s.4). Ancak yine de okulların gelişimi için, okul liderlerinin önemli bir rol oynadığı fikri üzerine odaklanmak gerekir. Her ne kadar öğretmen kalitesi, öğrenci başarısını etkilemede büyük bir faktör olmasına karşın, etkili yöneticiler de öğretmen gelişimi için kilit rol oynamaktadır (Cheney, Davis, Garrett ve Holleran, 2010, s. 8).

Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen yeni rol ve sorumluluklara yanıt verebilmelerinde her ne kadar hizmet öncesi ve/veya hizmet içi yöneticilik eğitimi almaları büyük önem taşısa da, ülkelerin okul yöneticiliğine atamada yöneticilik eğitime yer verme yaklaşımları aynı değildir. Bu konuda dünya genelinde üç farklı yaklaşımın uygulandığı görülmektedir. OECD'den elde edilen bilgilere göre, okul müdürü olarak atanmadan önce yöneticilik eğitimi almanın zorunlu olduğu ülkelere örnek olarak Belçika, Almanya, İspanya, Finlandiya ve Slovenya; yönetici eğitiminin göreve başladıktan sonra verildiği ülkelere örnek olarak Fransa, İsveç, Avusturya ve Çek Cumhuriyeti; yöneticilik eğitiminin verilmediği ülkelere örnek olarak Norveç, Danimarka, Hollanda ve Türkiye verilebilir (Balkar ve Kalman, 2015, s. 144-147).

Ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama konularında uygulanan yasal düzenlemelere ilişkin uygulayıcıların görüşleri birçok araştırmaya (Altın ve Vatanartıran, 2014; Argon ve Sipahioğlu, 2015; Balkar ve Kalman, 2015; Baloğlu, 2014; Kayıkçı, Özdemir ve Yörük, 2014; Korkmaz, 2005; Memişoğlu, Sipahioğlu ve Çelik, 2013; Okçu, Avcı ve Avcı, 2015; Tonbul ve Sağıroğlu, 2012; Yılmaz, Altınkurt, Karaköse ve Erol, 2012; Yolcu ve Kavalcılar, 2005) konu edilmiştir.

Eğitim sistemine yön veren bir dizi unsur bulunmaktadır. Bunlardan yasal belge niteliği taşıyanları; Anayasa, Kanunlar, Uluslararası antlaşmalar, Hükümet Programları, Kalkınma Planları ve Milli Eğitim Şura kararlarıdır. Bu temel gerekçeler ışığında yapılan araştırmada Türkiye'de eğitim yönetiminin tarihsel gelişimi Cumhuriyet'ten günümüze yasal düzenlemelerde, Milli Eğitim Şuralarında, Kalkınma Planlarında ve hükümet programlarında yer alan eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin politika ve kararlar ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatlanmasına ilişkin politika ve kararların tarihsel gelişimi incelenerek, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda okul

yöneticisinin yetiştirilmesi ve seçilmesine ilişkin önerilerde bulunulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda alan uzmanlarının bakış açıları ile derinlemesine inceleme yapılarak yeni bir model önerisinin zemini oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de eğitim yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini incelemektir. Bu bağlamda alan uzmanlarının bakış açıları ile aynı zamanda literatürde yapılan mevzuat değişiklikleri bağlamında eğitim yöneticilerinin seçim sürecini derinlemesine inceleyerek bu konuya ilişkin farklı bir bakış açısı ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın alt problemleri, problemi daha ayrıntılı çözümlemek amacıyla aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur.

1. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçimi nasıl yapılmalıdır? Bu seçim sürecinde hangi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır?
 - a) Seçim sürecine ilişkin görüşler nelerdir?
 - b) Sınav uygulamasına ilişkin görüşler nelerdir?
 - c) Öğrenim durumuna yönelik görüşler nelerdir?
 - d) Kıdeme yönelik görüşler nelerdir?
 - e) Yöneticilik tecrübesine yönelik görüşler nelerdir?
2. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçiminde yapılması düşünülen sınav veya sınavlar nasıl olmalıdır?
 - a) Sınavın şekline yönelik görüşler nelerdir?
 - b) Sınavın içeriğine yönelik görüşler nelerdir?
3. Türkiye’de eğitim yöneticileri belirlenen şartları sağladıktan sonra göreve başlama süreci nasıl olmalıdır?
 - a) Eğitim yöneticilerinin göreve nasıl başlayacaklarına yönelik görüşler nelerdir?
 - b) Göreve başlamadan önce eğitim verilecekse bu eğitimin içeriğine yönelik görüşler nelerdir?
4. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yöneticilik görevleri süresince ne kadar sürede bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir ve hizmet içi eğitimin içeriği nasıl olmalıdır?

- a) Hizmet içi eğitimin gerçekleştirilme sıklığına yönelik görüşler nelerdir?
 - b) Hizmet içi eğitimin içeriğine yönelik görüşler nelerdir?
5. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması hakkındaki görüşleri nelerdir?
- a) Eğitim yöneticilerinin görevde kalmasına ilişkin görüşler nelerdir?
 - b) Eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesine ilişkin görüşler nelerdir?
 - c) Eğitim yöneticilerinin görevlerinin sonlandırılmasına ilişkin görüşler nelerdir?
6. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde ve Yetiştirilmesinde Kıdem/Çalışma Süresi, Seçme ve Değerlendirme Sınavı Süreçleri, Eğitim/Yetiştirilme Süreci Bağlamında Yeni Bir Modele Değerlendirmesi Nasıl Olmalıdır?
- a) Kıdem/Çalışma Süresi nasıl olmalıdır?
 - b) Seçme ve Değerlendirme Sınav Süreçleri nasıl olmalıdır?
 - c) Eğitim/Yetiştirilme Süreci Nasıl Olmalıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Eğitim yönetimi alan yazını incelendiğinde ülkemizde eğitim yönetiminde okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirilmesinin birçok araştırmaya konu edildiği görülmektedir. Türkiye’de ve diğer ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusundaki uygulamalar ve politikalar (Cemaloğlu, 2005; Çelik 1990; Erden ve Erden, 2005; Günay, 2004; Işık, 2003; Yıldırım, 2008) hemen hemen her mevzuat değişikliğinden sonra tartışılmıştır. Birçok araştırmada konuyla ilgili mevzuatın sık sık değiştiği vurgulanmaktadır.

Konu ile ilgili yapılan mevzuat değişikliklerinin dönemsel parçalar halinde alınmış olması ve yakın tarihsel dönemde eğitim yönetiminde yoğun bir değişimin yaşanmış olması bu araştırmanın yapılmasını önemli kılmaktadır. Yapılan bu araştırma öncelikle Türkiye’de bu konuda uygulanan son dönem politikaları göz önüne sürülmüştür. Bunun yanı sıra araştırmacıların ve uygulayıcıların konuya ilgisinin çekilmesine olanak sağlanarak ve sorunu farklı yaklaşımlarla ele alan yeni araştırmalar ve uygulamalar özendirilmektedir. Eğitim Yönetiminin, Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde bulunduğu konumu evrimsel bir süreç içerisinde ele alan bu çalışmanın uygulamacılar için bir ana kaynak olması ve araştırmada ulaşılan sonuçların bu öngörü ile etkili politika oluşturmada karar vericiler için yol gösterici olabileceği umulmaktadır. Aynı zamanda gerçekleştirilen mevzuat değişikliklerinin eğitim

yöneticilerinin seçim sürecine nasıl yansıdığını alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda ve literatürde yer alan bilgiler ışığında derinlemesine incelenmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda eğitim yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde kıdem/çalışma süresi, seçme ve değerlendirme süreci, eğitim/yetiştirilme süreci kapsamında yeni bir model önerisinin ortaya çıkması açısından önemlidir.

1.4.Sayıtlar

1. Araştırma kapsamında belirlenen alan uzmanlarının açık uçlu görüşme sorularına samimi ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.
2. Alan uzmanlarının mevzuat değişikliklerine hâkim oldukları varsayılmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Alan uzmanlarının görüşlerini belirtmeleri için hazırlanan beş açık uçlu görüşme sorusu ile sınırlıdır.
2. Eğitim yöneticilerinin seçim süreci hakkında görüş almak için veri toplanan 21 alan uzmanı ile araştırma sınırlandırılmıştır.
3. Araştırmanın kapsamı Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan, bu araştırmanın tamamlandığı 2018 yılına kadar gerçekleştirilen Milli Eğitim Şuraları, Kalkınma Planları, hükümet programları ve yazılı hukuk metinleri ile sınırlandırılmıştır.

1.6.Tanımlar

Eğitim Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve okullarda müdürlük, müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı ile Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yönetim kademelerinde müdür, müdür yardımcılığı, daire başkanlığı ve kurul başkanlığı görevinde bulunan görevli.

Yetiştirme: Eğitim yöneticisinin mesleği için gerekli olan bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla yapılan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim.

Milli Eğitim Şurası: 10.06.1933 tarihli ve 2484 sayılı Maarif Vekâleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanun ile kurulan, eğitim ve öğretim ile ilgili gerekli görülen konuları

tetkik etmek ve tavsiye niteliğinde kararlar almakla görevli olan, Milli Eğitim Bakanlığının en yüksek danışma organı.

Eğitim Kurumu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kampüsleri ile ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen her derece ve türdeki okul ve kurum.

Kalkınma Planı: Devlet Planlama Teşkilatının kurulması ile uygulamaya konulan, ülkenin tamamı veya belirli bir bölgesi için belirlenen kalkınma hedefleri çerçevesinde iktisadi ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla özel kesim için yol gösterici ve kamu kesimi için emredici niteliğe sahip plan.

Hükümet Programı: Cumhurbaşkanı tarafından atanarak görevine yeni başlayan Bakanlar Kurulu'nun yapacakları işleri belirten program.

Yazılı Hukuk Metni: Anayasa, Kanun, Uluslararası Antlaşma, Kanun Hükmünde Kararname, Yönetmelik, Yönerge, Genelge ve Tüzükleri kapsayan genel ifade.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Geçmişten Günümüze Türk Milli Eğitim Sisteminde Yöneticilerin Seçimi ve Yetiştirilmesi Serencamı

Eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi, gelişmiş ülkelerin çok büyük önem verildiği ve yüksek lisans, hizmet öncesi ve sonrası eğitimleri ile sertifika zorunluluğu gibi kıstaslara bağlanmış önemli bir süreçtir. Gelişmiş ülkeler etkili ve verimli eğitim ortamları oluşturmak, okul etkililiğine katkı sağlamak, okulu geliştirmede başarı sağlamak, motivasyon ve liderlik rollerini yerine getirmek, okulda etkin öğrenmeyi sağlayabilecek kültür ve iklimi oluşturabilmek, insan ve maddi kaynakları en verimli şekilde değerlendirmek amacıyla eğitim yöneticilerinin seçimine ve yetiştirilmesine büyük önem vermektedirler.

Ülkemizde okul yöneticilerinin seçimi ve atanmasında "meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışı yerleşmiş olup, okul yöneticilerinin öğretmenler arasında seçilmesi yoluna gidilmiştir. Eğitim yöneticilerinin iç kaynaklar yoluyla temin edilmesinin kaynaklarını 1926 yılında çıkarılan 789 sayılı Maarif Teşkilatına dair kanun ile 1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunları oluşturur. Bu anlayış uzun yıllar boyunca eğitim yöneticisini yetiştirme konusunda esaslı bir program uygulanmamasına sebebiyet vermiştir.

Türkiye de eğitim yöneticilerinin iç kaynaklar yoluyla yani öğretmenler arasından sağlanması konusunda bu güne kadar bir fikir ve uygulama birliği olduğu ortadadır. Ancak eğitim yöneticilerin nasıl seçilmesi ve atanması noktasına gelindiğinde bu fikir birliğinin yerini bir tartışma durumu almaktadır. Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi ise Ülkemizde hala yeterince tartışılmamış ve sistematigi oluşturulmamıştır. Milli Eğitim Bakanlığında eğitim yöneticilerinin seçiminde ve atamalarında 1990'lı yıllarının sonuna kadar herhangi bir sınav şartı konulmamış, bu nedenle de Milli Eğitim Bakanlığı camiası içerisinde "torpil" iddiaları hiç gündemden düşürmemiştir. Milli Eğitim Bakanlığında torpil iddialarının önüne geçmek

amacıyla öğretmenler arasında uygulamaya koyduğu ilk yazılı ve sözlü müdürlük sınavları 90'lı yılların sonunda tekrar eden bir kaç seferlik ilk uygulamaları ile başlamış fakat uzun ömürlü olmamıştır. Sonraki yıllarda yapılan yeni düzenlemeler ve uygulamalarda yazılı sınavlar kısa sürede özümsemekle birlikte sözlü sınavlarda torpil iddiaları yine gündeme gelmiştir. Sözlü sınavların haksız ve hukuka aykırı olduğuna ilişkin çok sayıda yüksek mahkeme kararı bulunmaktadır. Örneğin Danıştay 2. Dairesi 11.01.2004 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine karşı açılan 2004/840 Esas sayılı davada önce 27.09.2004 tarihli "...dava konusu yönetmeliğin 22.maddesinin sözlü sınavlara ilişkin kısımlarının yürütmesinin durdurulmasına karar verilmiştir, sonra da 14.03.2007 tarih ve 2007/1042 sayılı kararıyla sözlü sınava ilişkin düzenlemeleri iptal etmiştir. Milli Eğitim Bakanlığının son beş yılda yönetici seçimine dair yaptığı düzenlemeleri incelemek makalemizde ortaya koyacağımız yeni modelin uygulama başarısı ve hukukilik bakımından büyük önem taşıdığı için bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınarak değerlendirilecektir.

Tablo 1.

11 Ocak 2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar:

Madde 8 — Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.

Müdür Yardımcılığına Atama:

Madde 20 — Seçme sınavını kazanan adaylar boş müdür yardımcılıklarına atanmak için valiliklerce yapılacak duyuru üzerine, EK-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile kadrosunun bulunduğu okulda boş müdür yardımcılığı olması halinde bu eğitim kurumu da aralarında bulunmak şartıyla en fazla üç eğitim kurumu tercih etmek suretiyle istekte bulunabilirler.

İstekte bulunan adaylardan EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda puanı en yüksek olanların tercihleri dikkate alınarak valiliklerce başvuru tarihinin tamamlanmasından itibaren en geç 3 ay içinde atanırlar.

Müdür Başyardımcılığına Atama:

Madde 21 — Müdür Başyardımcılığına, müdür yardımcısı olarak en az bir yıl görev yapmış olmak kaydıyla halen o ilde görev yapanlar arasından eğitim kurumu müdürünün teklifi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile duyuru yapılmaksızın atama yapılır.

Değerlendirme: Bu yönetmelikle, eğitim kurumu yöneticiliğinin ilk kademesinde yer alan müdür yardımcılığı atamalarının seçme sınavına göre yapılması, müdür atamalarının ise müdür yardımcılar arasında belli çalışma sürelerine bağlı olarak yönetici değerlendirme formu üzerinden yapılacak değerlendirme ve mülakat sonucuna göre atanması hükmüne bağlanmıştır. Bu yönetmelikle ilgili olarak bazı eğitim sendikaları tarafından Danıştay'a dava açılmış ve Danıştay'ın 27.09.2004 tarihli kararı ile mülakatla birlikte diğer bazı maddelerinin yürütülmesinin durdurulmasına karar verilmiştir.

Tablo 2.

02 Aralık 2004 Tarihli ve 25343 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğinde Yapılan Düzenleme

MADDE 1 — 11/1/2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 8 inci maddesinin (c) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

"c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam dört yıl görev yapmış olmak."

MADDE 2 — Aynı Yönetmeliğin 10 uncu maddesinin (h) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

"h) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek, gerekli şartları taşıyanlar arasında EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde en yüksek puan alan ilk beş adayı sıralayarak Makama sunmak."

MADDE 3 — Aynı Yönetmeliğin 22 nci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

"Madde 22 — Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda;

- a) Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için Bakanlıkça ülke genelinde,
- b) Atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde duyuru yapılır.

Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının isimleri, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.

Adaylar, en fazla 3 eğitim kurumu müdürlüğüne EK-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için valilikler aracılığıyla Bakanlığa, atama yetkisi valilikte olanlar için valiliklere başvuruda bulunurlar.

EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan beş aday atamaya yetkili makama sunulmaya hak kazanır.

Bu adaylardan uygun görülmesi halinde birinin ataması atamaya yetkili makamca yapılır."

MADDE 4 — Aynı Yönetmeliğin 27 nci maddesine aşağıdaki üçüncü fıkra eklenmiştir.

"Bulundukları eğitim kurumu müdürlüğünde en az beş yıl süreyle görev yapanların bu süreye ait çalışmaları dikkate alınarak, gerekli görülmesi halinde atamaya yetkili makamlarca görev yerleri aynı veya bir üst tip eğitim kurumu müdürlüğü olacak şekilde değiştirilebilir."

Değerlendirme: Yargı kararı da dikkate alınarak mülakatın iptal edildiği yönetmelik değişikliği 2.12.2004 tarihinde yürürlüğe konulmuştur.

Tekrar bazı sendikalarca Danıştay'a dava açılmış, Danıştay'ın 4.7.2005 tarihli kararı yönetmeliğin bu hükmü ve bazı maddelerinin yürütülmesinin durdurulmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.

04 Mart 2006 Tarihli ve 26098 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikte Yapılan Düzenlemeler

Müdür ve müdür yardımcılığı için seçme sınavları:

MADDE 12- Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için Bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde ÖSYM’ce merkezi sistemle yazılı olarak müdürler için Düzey Belirleme Sınavı, müdür yardımcıları için de Seçme Sınavı yapılır.

Ancak, sınav için gerekli teknik alt yapısı Bakanlıkça yeterli görülen valiliklerce de Düzey Belirleme ve Seçme Sınavı yapılabilir.

Müdür yardımcılığı Seçme Sınavına katılacaklarda öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak, Düzey Belirleme Sınavına katılacaklarda ise atanacakları eğitim kurumu için bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde belirtilen süreler kadar yöneticilik yapmış olma şartı aranır.”

MADDE 16- Aynı Yönetmeliğin 20 nci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Müdür yardımcılığı için duyuru ve atama:

MADDE 20-Seçme sınavını kazanan adaylar ile daha önce eğitim kurumu yöneticiliği görevinde bulunanlar, boş müdür yardımcılıklarına atanmak üzere valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1 deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla üç eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle istekte bulunabilirler.

Başvuruda bulunan adaylardan Ek-2 deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda en yüksek puan alanların atamaları, istekleri de dikkate alınarak başvuru tarihinin tamamlanmasından itibaren en geç üç ay içerisinde valiliklerce yapılır.

Müdür yardımcılığı için yapılacak duyuruda; Seçme Sınavını kazanan adaylar ile bu Yönetmeliğin 25 inci maddesi gereği yeniden atanacaklar ve Geçici 2 nci maddesi gereği müdür yardımcılıklarına atanmak isteyen adayların Seçme Sınavı ile Değerlendirme Sınavı sonucu alınan sertifikalarının geçerlilik süresi ile sınırlı olmak üzere başvuruları birlikte alınır. Bu şekilde başvurusu alınanların değerlendirme işlemleri, Ek-2 deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde birlikte yapılır. Bu değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan adayın ataması tercih sırası da dikkate alınmak suretiyle yapılır.”

MADDE 17- Aynı Yönetmeliğin 21 inci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

MADDE 21- Müdür başyardımcılığına; en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla, o ilde fiilen görev yapan yöneticilerden valilikçe yapılacak duyuruda belirtilen esaslar çerçevesinde başvuruda bulunanlar arasından eğitim kurumu müdürünün teklifi, millî eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile atama yapılır.”

MADDE 18- Aynı Yönetmeliğin 22 nci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Müdürlüğe ilk defa atanacaklar için duyuru ve atama:

MADDE 22- Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda ve bu Yönetmelikte öngörülen sıralama esas alınarak ayrı ayrı olmak üzere; atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için Bakanlıkça ülke genelinde, atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde duyuru yapılır.

Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvurulacaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.

Yapılacak duyuru üzerine, Düzey Belirleme Sınavına katılan adaylardan müdürlüğe atanmak isteyenler ile bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesi gereği müdürlüğe atanacaklar, en fazla üç eğitim kurumu müdürlüğüne Ek-1’ deki Yöneticilik İstek Formu ile atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için valilikler aracılığıyla Bakanlığa, atama yetkisi valilikte olanlar için valiliklere başvuruda bulunurlar.

Değerlendirme: Yargı kararı doğrultusunda eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı sınav ve yazılı sınavdan sonra sözlü sınav uygulaması getiren değişiklik 4.3.2006 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Bu değişikliğe ilişkin olarak da bazı sendikalarca Danıştay'a dava açılmıştır. Yönetmeliğin sözlü sınavla ilgili maddesi ile birlikte genel şartlar, değerlendirme, atama ve yer değiştirmeye ilişkin bazı maddelerinin yürütülmesi Danıştay'ın 14.8.2006 tarihli kararı ile durdurulmuştur. Takdir puanı ile sözlü sınavı yargı iptal etmiştir.

Tablo 4.

13 Nisan 2007 Tarihli ve 26492 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar:

MADDE 8 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda aşağıdaki özel şartlar aranır.

a) Müdürlüğe atanacaklarda;

1) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmak,

2) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmak,

3) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

b) Müdür başyardımcılığına atanacaklarda;

1) En az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,

c) Müdür yardımcılığına atanacaklarda;

1) (C) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,

2) (B) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,

3) (A) tipi eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanacaklarda; adaylık dâhil öğretmenlikte en az beş yıl görev yapmış olmak,

ç) Eğitim kampüsü müdürlüğüne atanacaklarda;

1) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğünde en az iki yıl veya toplam beş yıl yöneticilik görevi yapmış olmak şartları aranır.

Müdür yardımcılığına atama:

MADDE 10 – (1) Eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına, bu Yönetmeliğin 5 inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak bu Yönetmeliğin 7 nci ve 8 inci maddelerinde belirtilen şartları taşımaları kaydıyla; öncelikle o eğitim kurumunda görev yapan öğretmenler arasından eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği bir aday ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanır. Eğitim kurumunun doğrudan il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği aday il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır.

Müdür başyardımcılığına atama

MADDE 11 – (1) Müdür başyardımcılığına; en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış ve bu Yönetmeliğin 5 inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak, o ilde fiilen görev yapan yöneticiler arasından eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği bir aday ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanır. Eğitim kurumunun doğrudan il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği aday il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır.

Eğitim kurumu müdürlüğüne atama:

MADDE 12 – (1) Eğitim kurumu müdürlüklerine, bu Yönetmeliğin 5 inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak bu Yönetmeliğin 7 nci ve 8 inci maddelerinde belirtilen şartları taşımaları kaydıyla, yöneticiler arasından; atama yetkisi valiliklerde bulunanlar için ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görmesi üzerine vali tarafından atama yapılır. Eğitim kurumunun doğrudan il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır. Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar bakımından ise ilgili valiliğin teklifi üzerine Bakanlıkça atama yapılır.

Değerlendirme: Eğitim Kurumu yöneticiliklerine gerekli şartları taşıyanlar arasından ilgili makamların teklifi esasına göre atama yapılması öngörülmüştür. Ancak bu yönetmeliğe karşı da bazı sendikalar tarafından dava açılmış olup yönetmeliğin atamaya ilişkin hükümleri başta olmak üzere diğer bazı hükümlerinin yürütülmesi Danıştay'ın 30.4.2007 tarihli kararı ile durdurulmuştur.

Tablo 5.

24 Nisan 2008 Tarihli ve 26856 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar:

MADDE 11 – (1) Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,
- ç) Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- d) Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.
- e) Halk eğitimi merkezi ile öğretmenevi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda Talim ve Terbiye Kurulu kararlarına göre aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,
- (2) Anadolu statülü eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri ve bilim sanat merkezleri yöneticiliklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılır.
- (3) İkinci fıkrada belirtilen eğitim kurumu yöneticiliklerine atanma şartlarını taşıyan aday bulunamaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar bu kurumların yöneticiliklerinden ayrılmalari halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanırlar.

Müdürlüğe atama:

MADDE 12 – (1) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmaları, (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmaları ve (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla, boş bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar.

- (2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.
- (3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Müdür yardımcılığına atama:

MADDE 13 – (1) Boş bulunan müdür yardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

- (2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.
- (3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Müdür yardımcılığına atama:

MADDE 14 – (1) Boş bulunan müdür yardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

- (2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.
 - (3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.
-

Değerlendirme: Fen liseleri, sosyal bilimler liseleri ile her türdeki Anadolu liselerine yönetici atama yetkisi Bakanlıkta olmasına rağmen yerinden yönetim anlayışıyla bu eğitim kurumlarımızın her kademedeki yöneticilerini atama yetkisi valiliklere devredilmiştir. Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formunun bazı bölümlerinin yürütülmesi Danıştay'ın 21.7.2008 tarihli kararı ile durdurulmuştur.

Tablo 6.

15 Ekim 2008 Tarihli ve 27025 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmeliğinde Yapılan Düzenleme

MADDE 1 – 24/4/2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinin ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu ekteki şekilde değiştirilmiştir.

Değerlendirme: Yargı kararı dikkate alınarak Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu yeniden düzenlenerek 15.10.2008 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Yapılan bu değişikliğe karşı yine bazı sendikalar tarafından dava açılmıştır. Danıştay tarafından, yöneticiliklerde ve kaleten veya geçici olarak geçirilen sürelerle verilen puan değeri fazla bulunarak formun bu bölümünün yürütülmesi Danıştay'ın 28.1.2009 tarihli kararı ile durdurulmuştur.

Tablo 7.

13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar:

- MADDE 8 – (1) Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:
- a) (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,
 - b) (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak,
 - c) (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak.
-

Seçme sınavı:

MADDE 11 – (1) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır.

Sınavlar için duyuru ve başvuru:

- (3) Eğitim kurumu müdür yardımcılığı sınavına; Bakanlık kadrolarında en az üç yıl öğretmen olarak görev yapmış olanlar, eğitim kurumu müdürlüğü sınavına ise bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde yer alan özel şartları taşıyanlar başvuruda bulunabilirler.
-

Değerlendirme: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik 13 Ağustos 2009 tarihli 27318 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe konulmuştur.

29 Ağustos 2009 Cumartesi günü 27334 sayılı Resmi Gazetede yayınlan yönetmelik değişikliği ile Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu Değiştirilmiştir.

Yöneticilik kademelerin hangisinde olursa olsun Vekaleten/Geçici Görevlendirme Olarak Geçen süreler ile Müdür Yetkili Öğretmenlikteki geçen Hizmet Süreleri değerlendirilmeyecektir.

Tablo 8.

28 Şubat 2013 Tarihli ve 28573 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

Sınava başvuru ve atama şartları:

MADDE 5 – (1) Yönetici adaylarında;

- a) Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,
 - b) Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,
 - c) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak,
 - ç) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibariyle müdürlük için en az beş yıl ve müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak,
 - d) Adli veya idari soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şartları aranır.
-

Yöneticiliğe atama:

MADDE 12 – (1) İl millî eğitim müdürlükleri, atama yapılacak eğitim kurumları ile başvuru ve atamalara ilişkin diğer hususları yazılı sınavı kazanan adayların bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde duyurur.

(2) Adaylar, sadece kadrosunun bulunduğu ildeki eğitim kurumları yöneticiliklerine başvurabilir.

(3) Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca her eğitim kurumu için belirlenen ve valiliğe sunulan üç adaydan uygun görülen aday, vali tarafından atanır.

(4) Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılardan en az biri kadın öğretmenler arasından atanır.

(5) Müdür yardımcıları arasından, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar müdür başyardımcısı görevlendirilir.

Değerlendirme: Bu yönetmelikle sözlü sınava yeniden dönülmüştür. Fakat Danıştay, kameralı kayıt olmadığı için, sözlü sınavda başarısız sayılma işlemini iptal etmiştir.

Tablo 9.

10 Haziran 2014 Tarihli ve 29026 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

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.

Değerlendirme: 14 Mart 2014 tarih ve 28941 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 sayılı Kanunun 25. maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen Geçici 10 Madde'nin 8. fıkrasında yer alan "Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla halen Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcısı olarak görev yapanlardan görev süresi dört yıl ve daha fazla olanların görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri dört yıldan daha az olanların görevi ise bu sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer." hükümleri,

Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 22. maddesiyle değiştirilen 652 Sayılı KHK'nın 37. maddesinin (8) numaralı fıkrasında "Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz." hükümlerinde;

Yer verilen değişiklikler ile birlikte Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilecektir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar ise 10 Haziran 2014 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine ilişkin Yönetmelik kapsamında Okul Müdürlerinin değerlendirmesi sonucu görevden alınmasına ilişkin açılan davalarda ilk iptal kararı Kayseri 1. İdare Mahkemesi'nce "Davacının başarısızlığına ve yetersizliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmasına karşılık bu değerlendirmenin nesnel, somut ölçme ve değerlendirme kriterlerine uygun olmadığı ve bu haliyle objektiflikten uzak, soyut ve dayanaksız olduğu sonucuna varıldığından tesis edilen işlemde hukuka uyarlık görülmediği" gerekçesiyle dava konusu işlemin iptaline karar vermiştir.

Yürütmeyi durdurma kararlarında ise;

"...dava konusu değerlendirme işleminin nesnel, somut ölçme ve değerlendirme kriterlerine dayanmadığı ve söz konusu değerlendirmenin bu haliyle objektiflikten uzak, soyut ve dayanaksız olduğu anlaşıldığından...",

"...dava konusu değerlendirme işleminin nesnel, somut ölçme ve değerlendirme kriterlerine dayanmadığı ve söz konusu değerlendirmenin bu haliyle objektiflikten uzak, soyut ve dayanaksız olduğu anlaşıldığından...",

"Mahkememizce istenilen davacının müdürlük görevinde başarısızlığına veya yetersizliğine ilişkin bilgi ve belgeler sunulamamasına karşılık, dava konusu değerlendirme formunda, davacının başarısızlığına ve yetersizliğine ilişkin değerlendirmeler yapıldığı anlaşıldığından, dava konusu değerlendirme işleminin nesnel, somut ölçme ve değerlendirme kriterlerine dayanmadığı ve bu haliyle objektiflikten uzak, soyut ve dayanaksız olması nedeniyle hukuka aykırı olduğu sonucuna varılmıştır.",

"...dava konusu işlem nedeniyle davacının görevi ve görev yeri değişeceği, bu değişikliklerin zincirleme şekilde il düzeyinde diğer görev ve görev yeri belirlemelerini etkileyeceği dikkate alındığında, dava konusu işlemin uygulanması halinde telafisi güç zararlar doğurabileceği anlaşılmıştır."

Kararları verilmiştir.

Tablo 10.

06 Ekim 2015 Tarihli ve 29494 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmeliğinde Yapılan Düzenlemeler

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.
- c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Müdür başyardımcısı ve 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 şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.
 - c) Bakanlık kadrolarında adaylık dâhil en az dört yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak.
 - (2) Müdür başyardımcısı olarak görevlendirileceklerde ayrıca;
 - a) Fen Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmeni olmak,
 - b) Güzel sanatlar lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmeni olmak,
 - c) İmam hatip lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde İmam-Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmeni olmak,
 - ç) Mesleki ve teknik eğitim kurumları müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde atölye ve laboratuvar öğretmeni olmak,
 - d) Sosyal bilimler lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmeni olmak,
 - e) Spor Lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Beden Eğitimi alan öğretmeni olmak, şartı aranır.
 - (3) Bu maddenin ikinci fıkrasında belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.
-

Değerlendirme: Yönetmelikle; müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirmelerin yazılı sınav sonucuna göre yapılması, müdürlüğe görevlendirme ise müdürlük, müdür başyardımcısı, müdür yardımcılığı yapmış olanlardan değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre şartı getirilmiştir.

Müdürlükte 4 yıllık ya da aynı eğitim kurumu müdürlüğünde toplam 8 yıllık görev süresi dolanlar ile şartları taşıyanlar arasından müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilecek, bu değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere eğitim kurumlarının boş bulunan müdürlük sayısının üç katı adayla ve son sıradaki adayla aynı puana sahip olan adaylar sözlü sınava çağrılacaktır.

Değerlendirme puanının yüzde 50 si ile sözlü sınav puanının yüzde 50 sinin toplamı yönetici atama puanı olarak belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından son 12 yılda birçok Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin yönetmelik yayınlanmıştır. Bu yönetmeliklerin bazı maddelerinin yürütülmesi Danıştay tarafından durdurulmuş, bu yönetmelikler çerçevesinde yapılan yönetici atama işlemleri de iptal edilmiş, bu yöneticilerin yerlerine hizmetin yürütülebilmesi için geçici görevlendirmeler yapılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla hazırlanan 11.01.2004 tarihli yönetmelikle; müdür yardımcılığı atamalarının seçme sınavına göre yapılması, müdür atamalarının ise müdür yardımcıları arasından belli çalışma sürelerine bağlı olarak yönetici değerlendirme formu üzerinden yapılacak değerlendirme ve mülakat sonucuna göre atanması hükme bağlanmıştır. Danıştay, 27.09.2004 tarihli kararı ile mülakatla birlikte diğer bazı maddelerinin yürütülmesinin durdurulmasına karar vermiş, yargı kararını da dikkate alınarak mülakat iptal edilmiştir. Ancak İlk 5 kişi arasından idareye istediğini atama yetkisi veren yönetmelik değişikliği 2.12.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Tekraren Danıştay 04.07.2005 tarihli kararı ile ilk 5 kişi arasından istediğini atama yetkisini veren yönetmeliğin bu hükmü ve bazı maddelerinin yürütülmesinin durdurulmasına karar vermiştir. Yargı kararları, uygulamadan alınan geri bildirimler, hizmetin gerekleri ve eğitim camiasının beklentileri dikkate alınarak yönetmelikte esas ve usuller yeniden belirlenmiş, özellikle yargı kararı doğrultusunda eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı sınav ve yazılı sınavdan sonra da sözlü sınav uygulamasına ilişkin değişiklik 04.03.2006 tarihinde yürürlüğe konulmuştur.

Yönetmeliğin sözlü sınavla ilgili maddesi, genel şartlar, değerlendirme, atama ve yer değiştirmeye ilişkin bazı maddelerinin, Danıştay'ın 14.8.2006 tarihli kararı ile yürütülmesi durdurulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumu Yöneticilerini Atama Yönetmeliğini hazırlayarak 13.4.2007 tarihinde yürürlüğe koymuş. Bu yönetmelikte özetle; eğitim kurumu yöneticiliklerine gerekli şartları taşıyanlar arasından ilgili makamların teklifi üzerine atama yapılması öngörülmüş, duyuru ve başvuru olmadan idareye istediğini istediği yere atama yetkisi verilmiştir. Yargı bu yönetmeliği de objektif bulmamış, atamaya ilişkin hükümleri başta olmak üzere diğer bazı hükümlerinin yürütülmesi Danıştay tarafından 30.4.2007 tarihli kararı ile durdurulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğini 24.4.2008 tarihinde yeniden çıkarmıştır. Bu yönetmelikle; fen liseleri, sosyal bilimler liseleri ile her türdeki Anadolu liselerine yönetici atama yetkisi Bakanlıkta olmasına rağmen yerinden yönetim anlayışıyla bu eğitim kurumlarımızın her kademedeki yöneticilerini atama yetkisi valiliklere devredilmiştir. Ayrıca eğitim kurumu yöneticiliklerine gerekli şartları taşıyanlar arasından yönetici değerlendirme formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu alınacak puan esas alınarak atama yapılması öngörülmüştür. Bu yönetmeliğe karşı dava açılmış, Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formunun bazı bölümlerinin yürütülmesi Danıştay'ın 21.7.2008 tarihli kararı ile durdurulmuştur. Yargı kararı dikkate alınarak Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu yeniden düzenlenerek 15.10.2008 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Ancak açılan dava ile “yöneticiliklerde vekaleten veya geçici olarak geçirilen sürelerle verilen puan” değeri fazla bulunarak formun bu bölümünün yürütülmesi Danıştay'ın 28.01.2009 tarihli kararı ile durdurulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği kapsamında boş bulunan yönetici kadroları için 31.10.2008 tarih ve 2008/74 nolu Genelge yayınlamış ve adı geçen Genelgenin 1. maddesinde; “Yönetmelik hükümlerine göre her kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerinin atama yetkisi valiliklerde bulunmaktadır. Bu nedenle valilikler boş eğitim kurumu yöneticilikleri için duyuru yaparken, eğitim kurumlarının özellikleri ve eğitim-öğretimin aksatılmaması gibi hususları dikkate alarak yönetici atama işlemlerini bir an önce gerçekleştireceklerdir” denilmiştir. Durum böyle iken; birçok il milli eğitim müdürlüğü atamaları ilişkin yaptığı duyuruyu iptal etmişlerdir. Bu gelişmeler üzerine 15.04.2009 tarihli ve 2009/36 nolu Genelge ile yürürlüğü durdurulan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu çerçevesinde eğitim kurumu yöneticiliklerine yapılacak atamalar durdurulmuştur. Ayrıca

Danıştay tarafından yürütmesi durdurulan yönetmelikler çerçevesinde yapılan atama işlemlerinin tamamı durdurulduğu gibi yürütmesi durdurulan yönetmeliğe göre yapılan tüm atamalar da iptal edilmiştir. Bu kapsamda çoğunluğu 2007 yılında olmak üzere 35.000 civarında yöneticinin atamaları iptal edilerek yerlerine de hizmetin aksamadan yürütülebilmesi için geçici görevlendirmeler yapılmıştır.

2009 yılında 657 sayılı kanunun 76. maddesi ile verilen yetki çerçevesinde 1000 den fazla müdür ve müdür yardımcısı hiç bir duyuru yapılmadan ve başvuru alınmadan dönemin Milli Eğitim Bakanı Hüseyin ÇELİK tarafından atamaları yapılmıştır. Açılan davalarla yapılan atamalar tek tek iptal edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik 13 Ağustos 2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak; 15 Ekim 2008 tarih ve 27025 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği'nde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmeliğin eki, Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nun bazı bölümlerinin iptali için açılan dava sonuçlanmıştır. Bakanlık yeni yönetmeliğe açılacak davalar ve atama iptallerini önlemek için yönetmelik değişikliğine gitmiştir. 29 Ağustos 2009 tarih ve 27334 sayılı Resmi Gazetede yayınlan yönetmelik değişikliği ile Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu değiştirilmiştir. Artık Yöneticilik kademelerin hangisinde olursa olsun vekaleten/geçici Görevlendirme olarak geçen süreler ile müdür yetkili öğretmenlikteki geçen hizmet süreleri değerlendirilmeyecektir. Yönetmeliğin uygulanması sırasında Anadolu liseleri ile ilgili maddeleri Danıştay iptal etmiştir.

“Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” 13.04.2007 tarihinde yayımlanmış, ardından çeşitli eğitim sendikaları tarafından yargıya taşınmıştır. Danıştay 2.Dairesi 30.04.2007 tarihinde söz konusu yönetmeliğin “Yürütmesinin Durdurulmasına” karar vermiş, TBMM’de bir soruya Bakan Hüseyin Çelik tarafından verilen cevaptan 15.000 yönetici ataması bu yönetmeliğe göre yapılmış, Açılan bir dava sonucunda bu atamalar bakanlıkça geri alınmıştır.

MEB tarafından Danıştay 2.Dairesi 30.04.2007 tarihli kararı “Danıştay Dava Dairelerine itiraz edilmiş, bu itirazı değerlendiren yüksek mahkeme “karar metninde yürütmesi durdurulan

maddeler hakkında ayrı ayrı gerekçe yazılmadığı gerekçesiyle” alınan kararı şekil yönünden iptal etmiş ve dosyayı Danıştay 2.Dairesine tekrar görüşülmek üzere geri göndermiştir.

Meslek liselerine, meslek öğretmenleri arasından müdür atanması, rotasyon süreleri, kurucu müdürlük ve müdür yetkililere verilen hakların yeniden düzenlenmesi ve ufak tefek ayrıntıların düzeltilmesi beklenirken 28 Şubat 2013 Tarih ve 28573 Sayılı Resmi Gazetede Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayınlanmıştır. Yeni yayınlanan yönetmelikle sözlü sınava yeniden dönülmüştür. Fakat "Danıştay, kameralı kayıt olmadığı için, sözlü sınavda başarısız sayılma işlemini iptal” etmiştir.

04 Ağustos 2013 Tarih ve 28728 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yayınlanmış fakat hiç kullanılmamıştır.

14 Mart 2014 tarih ve 28941 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 sayılı Kanunun 25. maddesi ile 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen Geçici 10 Madde'nin 8. fıkrasında yer alan "Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla halen Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcısı olarak görev yapanlardan görev süresi dört yıl ve daha fazla olanların görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri dört yıldan daha az olanların görevi ise bu sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer." hükümleri, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 22. maddesiyle değiştirilen 652 Sayılı KHK'nın 37. maddesinin (8) numaralı fıkrasında "Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenir. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmaz." hükümlerinde; Yer verilen değişiklikler ile birlikte Okul ve Kurum Müdürleri, İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcıları ise Okul veya Kurum Müdürünün inhası ve İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi üzerine Vali tarafından dört yıllığına görevlendirilecektir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden

görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar ise 10 Haziran 2014 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile belirlenmiştir.

Müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduranlar ilgi yönetmelik ekindeki Ek-1'de yer alan "Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri Değerlendirme Formu" üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile görev süreleri uzatılmıştır. Ancak; 100 üzerinden 75 puandan düşük alan kişilerin görev süreleri uzatılmamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine ilişkin Yönetmelik kapsamında Okul Müdürlerinin değerlendirmesi sonucu görevden alınmasına ilişkin açılan davalarda iptal kararı gelmiş. Kararı veren Kayseri 1. İdare Mahkemesi dava dosyası tekemmül etmiş olması nedeniyle yürütmenin durdurulması istemi hakkında karar verilmeksizin işin esasına geçerek; "Davacının başarısızlığına ve yetersizliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmasına karşılık bu değerlendirmenin nesnel, somut ölçme ve değerlendirme kriterlerine uygun olmadığı ve bu haliyle objektiflikten uzak, soyut ve dayanaksız olduğu sonucuna varıldığından tesis edilen işlemde hukuka uyarlık görülmediği" gerekçesiyle dava konusu işlemin iptaline karar vermiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı uygulamaları hakkında açılan davalar sonucunda yargı kararlarının gereğini yapıp yargı kararının gerekçelerini, yeni hazırladığı mevzuat düzenlemelerinde dikkate almamaktadır. Bu gerekçelerin dikkate alınmaması eğitim camiasında büyük memnuniyetsizliklere ve binlerce eğitim yöneticisinin Bakanlıkları ile mahkemelik olmasına sebebiyet vermiştir.

Bakanlık yargı kararları sonucunda oluşan bilgi birikimi neticesinde sorunsuz bir mevzuat düzenlemesi yapmak yerine, 1990'lı yılların sonunda ilk uygulamaları başlatılan ve son olarak 2009 yılında yayımlanan yönetmelikte yer alan sınavla eğitim yöneticisi seçme ve atama uygulamasını 28 Şubat 2013 tarihli yönetmelik ile ortadan kaldırmıştır. 14.03.2014 tarih ve 28941 sayılı Resmi Gazetesinde yayımlanarak yürürlüğe giren 6528 sayılı yasa ile 2013-2014 Eğitim- Öğretim yılı sonunda 4. yılını tamamlayan eğitim yöneticilerin görevlerine son verilmiştir. 10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik ile eğitim yöneticilerinin seçim ve atamasında, mülakat sınavı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğünün teklifi ve Valilik onayı ile müdür görevlendirmesi usulü esas alınmıştır. Eğitim yöneticilerinin

seçme ve atamasına yönelik değişiklikler sonucunda mevcut yöneticilerin görevlerine son verilmesi, yeni yöneticilerin seçilmesinde yazılı sınav yerine mülakat sonuçlarının belirleyici olması, eğitim sendikaları başta olmak üzere, ğretmen ve yöneticiler tarafından benimsenmemiştir.

2.2. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğine ilişkin Danıştay Kararı

13.04.2007 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğine ilişkin Danıştay 2.Dairesince verilen 26 sayfalık geniş kapsamlı karar bundan sonraki süreçte idari işlemlerde yapılması, uyulması ve yapılmaması gerekenler konusunda çok büyük ayrıntılar içermektedir.

Kararda;

1. İdari yargı yerlerince verilen kararların uygulanıp uygulanmaması konusunda idarenin herhangi bir "takdir yetkisi"nin bulunmadığı, bu kararların doğruluğunu tartışma ve buna göre uygulama yetkisinin bulunmadığı, idarelerin bu alandaki yetkilerinin, "bağlı yetki" niteliğinde olduğu vurgulanmıştır.
2. Mahkeme tarafından İptal edilen bir idari işlem o işlemle ilgili ne varsa hepsini iptal eder. Yani 13 Nisan 2007 tarihli yönetmeliğin iptal edilen maddelerine göre yapılan ne kadar işlem varsa hepsi iptal olur.
3. Bu iptaller için herkesin tek tek dava amasına gerek olmayıp herkes için uygulanması gerekmektedir.
4. Takdir puanı gibi subjektif değerlendirmeler objektif değerlendirmelerin asla önüne geçemez.
5. Müdürlük görevlerine atamaların yapılmasında, kriterleri objektif olarak belirlenmiş bir yazılı sınav yerine mülakat sınavı düzenlenmesi hukuka uygun değildir.
6. Kamu hizmetinin etkin ve sratlı bir şekilde yürütülmesinin sağlanması amacıyla, liyakatin; kriterleri objektif olarak belirlenmiş bir yazılı sınavla saptanması gerekmektedir.
7. Adaylardan uygun görülmesi halinde birisinin atamasının atamaya yetkili makamca yapılması şeklindeki düzenleme yapılan daha önceki bir düzenleme; atamaya yetkili makamın öznel değerlendirmelerine ve mutlak takdirine yol açıcı nitelikte grlmştir.

8. Müdürlük görevine yapılacak atamalarda adayların eşit koşullarda yarışmalarını sağlayan nesnel bir yöntem olan yazılı sınavdan sonra, her türlü öznel değerlendirmeye açık bulunan sözlü sınav yapılması, yazılı sınavın nesnel sonuçlarını etkisiz kılacağından; Yönetmeliğin sözlü sınav ngren düzenlemesi hukuka uygun değildir.

Hükümlerine yer verilmiş,

2.2.1. Danıştay Kararına Göre Yönetici Atamadaki Hukuksal Temel İlkeler

- 1- Yöneticilik görevine aday olacakların haberdar edilmesini sağlamak suretiyle geniş katılımı ortaya ıkarma, (Duyuru yapılması artı)
- 2- Yöneticilik görevine aday olanların değerlendirilmesini, kriterleri objektif (nesnel) olarak belirlenmiş bir seçme usulü ile gerçekleştirme, (sınav, sicil, eğitim, hizmet içi eğitim, dl, akademik kariyer...)
- 3- Değerlendirme kriterlerini, en uygun personelin seçilmesini sağlayacak biçimde oluşturma,
- 4- Değerlendirmenin somut verilere (bilgi, belge) dayalı biçimde gerçekleştirilmesi,
- 5- Daha önce de aynı konuda verilen kararlarla, hukuka aykırılığı ortaya konmuş normatif düzenlemelere benzer yeni düzenlemeler yapılmaması,
- 6- Kamu personelinin aynı hizmet rgt içindeki başka bir göreve atanmasında göz önüne alınacak temel amacın "kamu hizmeti" olduğu, atamalarda göz önünde bulundurulacak temel ilkenin kamu hizmetinin daha iyi yürütülmesi amacı olması,
- 7- Kanun yapıcının çizdiği genel çerçeveler doğrultusunda, idarenin takdir yetkisini kullanarak tüzük ve yönetmeliklerle gerekli düzenlemeleri yapacağı bu düzenlemeleri yaparken hukuk kurallarına uygun bir şekilde idare edilenlerin hak ve hukukunu koruyan bir şekilde düzenlenmesinin esas olması gerektiği...

2.2.2. Yürütmesi Durdurulan Maddelerin Durdurma Gereççeleri

- 1- Daha nceki yönetmeliklerde var olan süre sınırlarının aşağıya çekilmesinin kamu yararı ya da hizmetin gereği ile bağdamayacağı (rneğin A tipi kurum mdrlğu için 4 yıl yöneticilik yapmış olma şartının 3 yıla indirilmesinin anlamsız olduğu)

- 2- Sübjektif değerlendirmelere açık bir sistemi öngördüğü için objektiflik ilkesinden uzaklaşılması.
- 3- Takdir yetkisine mutlaklık ölçüsünde bir etki kazandırılması,
- 5- Yöneticilik görevine aday olmak isteyenleri haberdar edecek bir içeriğe sahip olmadığı için fırsat eşitliğini ortadan kaldırması ve geniş katılımı engellemesi,
- 6- Takdir yetkisinin sınırlarını hiçbir kıstasla bağlı tutmayacak ölçüde genişlettiği için kamu personelinin mesleki anlamda kendini geliştirme isteğini sınırlayıcı bir sonuç doğurması,
- 7- Hiçbir değerlendirme kriterine yer vermeyerek hukuka uygunluk denetiminin etkinliğini daraltması,
- 8- Kariyer ve liyakat ilkelerini gözetmeyen yapısıyla kamu personeli açısından güvencesiz bir ortam yaratmakta olması,
- 9- Görevin gerektirdiği niteliklere ilişkin bir vurguyu içermemesi nedeniyle en uygun personelin seçimini ve dolayısıyla kamu hizmetinin iyi işlenmesini zorlaştıran bir etkiye sahip olması,
- 10- Dava konusu düzenlemede; yetkinin bu derecede kişisel değerlendirmeye açık olması, iyi niyetle kullanım halinde dahi, uygulanan işlemlerde büyük yanlışlara neden olabilmesinin muhtemel olması, yapılacak değerlendirme hatalarının sonradan düzeltilmesi de oldukça güç bir uğraşı gerektirmesi,
- 11- Takdir yetkisindeki mutlaklığın, keyfi ve kamu yararı amacı dışında uygulamalara neden olabilecek nitelikte olması, şeklinde sıralanmıştır.

2.2.3. Takdir Yetkisini Kullanma ile ilgili olarak

Takdir yetkisi tanıyan hukuki metinlerle (başta Anayasa olmak üzere kanun, tüzük ve yönetmelik gibi yazılı hukuk kuralları) ve yargı organlarının kararlarıyla bir sınırlama getirildiği ifade edilerek:

- İdare edenin takdir yetkisi; idare etmenin temel şartlarından biridir fakat idare edenlerin keyfi olmaması için denetlenmeye ve sınırlanmaya ihtiyaç gösteren bir yetki durumundadır. Hukuk devleti ilkesinin doğal sonucu olarak da İdari Yargı yerleri tarafından gerçekleştirilen bu denetim ve sınırlamanın yapılması gerekmektedir.

- İdare takdir yetkisini kullanarak düzenlediği konularda yargı denetimi yapılırken en çok ta değerlendirmelerin objektif kriterle saptanmış ölçütlere uyup uymaması üzerinden yapılmaktadır. Bu nedenle objektif olmayan kriterlerden uzak durulmalı denilmektedir.

2.2.4. Danıştay 2. Dairesinin Gerekçeli Kararında Çıkarılacak Yönetmeliklerde Uyulması Gereken Temel İlkeler

- 1- Mahkemeler tarafından verilen kararları etkisizleştirishi ya da bu kararlara aykırı bir hüküm bulunmaması,
- 2- Kariyer, liyakat, hizmetin gereği, kamu yararı ilkeleri gözetilirken objektif kriterlerin koyulması (sınav, sicil, kıdem, yöneticilik kıdemi, ödöl, hizmet içi eğitim, eğitim, akademik çalışma, gibi akla gelebilecek objektif ve net kriterler)
- 3- Bu objektif kriterler ile koyulacak diğer kriterlerin Sınav Kriterini bertaraf etmeyecek yani anlamsız kılmayacak nitelikte olması.
- 4- Duyurunun şart olması, genel ve özel şartları taşıyan tüm personele mutlaka duyurularak başvuru hakkı verilmesi,
- 6- Değerlendirme kriterlerinin, en uygun personelin seçilmesini sağlayacak biçimde oluşturulması,
- 7- Yapılacak düzenlemede keyfiyet içeren en küçük hususun bulunmaması, şeklinde çıkarımlar da yapmak mümkündür.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından son 12 yılda defalarca kez Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin yönetmelik yayımlanmıştır. Bu yönetmelikler yargı yerlerinde iptal edilmiştir. Türk eğitim sisteminde yönetici atanmaları artık eğitim harcamalarının finansmanı, fiziksel altyapı ve donanım, öğretmen yetiştirme ve istihdamı ile ders kitapları gibi zaten var olan sorun alanlarından biri haline gelmiştir.

Eğitim yöneticilerinin seçiminde objektif ve ölçülebilir kriterlerin olmaması, keyfilik ve liyakat sorunu, eğitim yöneticilerinin seçiminde yazılı ve sözlü sınavların geçerlilik ve güvenilirlik sorunları, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde temel ve sistematik eğitim sorunları ve nihayet eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi için bir modelinin oluşturulamaması bu sorun alanının her geçen gün derinleşmesine sebebiyet vermiştir.

2.3. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde ilgili alanyazın taranarak, araştırmanın konusu ile ilgili yapılan çalışmalardan ulaşılabilenler tanıtılmıştır.

Baysal (2014) araştırmasında yöneticilerin motivasyon düzeyine yönetici yetiştirme, atama ve terfi sisteminin etkisi olup olmadığı, bir etki söz konusuysa, bu etkinin ne ölçüde ve ne yönde olduğunu belirleyerek, varsa sistemdeki hata ve eksiklikleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla TÜİK’te görev yapan her düzeydeki yöneticiye araştırmacı tarafından hazırlanan ölçme aracı uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgularda, TÜİK yöneticilerine göre kurumda yöneticilik görevlerine atama yapılırken dikkate alınan en önemli ölçütün mesleki bilgi birikim ve yeterlilik olduğu belirlenmiştir. Yani yöneticiler, kurumda yönetici olarak belirlenen kişilerin liyakate göre seçildiğini düşünmektedir. Hizmet süresi ve deneyimin belirleme ölçütü olduğunu düşünenler yaklaşık aynı oranlardadır. Yapılan analizlerde istatistiksel olarak anlamlı çıkan bir başka sonuç, TÜİK yöneticilerinin, yönetim eğitimi almamış olmayı bir eksiklik olarak görmemesidir. Diğer bir bulgu, yöneticilerin çoğunluğunun belirli bir alanda uzun yıllardır çalışıyor olmayı, o alanda yönetici olarak görev almak için yeterli gördüğüdür. Araştırmanın üçüncü denencesi olarak belirlenen “Yöneticilerin yetiştirilmesi, göreve atanma ve terfi sisteminin mevcut yapısı, kamu yöneticilerinin motivasyon düzeylerini olumsuz etkilemektedir” yargısı ile ilgili net bir yanıt oluşturacak verilere ulaşamadığı belirtilerek, analiz sonucuna göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı çıkmış olduğu ancak atama ve terfi sisteminin motivasyon düzeyine etkisini açıklama düzeyinin düşük kaldığı belirtilmiştir.

Recepoglu ve Kılınç’ın (2014) araştırmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmenin tarihsel gelişimi ve mevcut uygulama tartışılmış, okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde uluslararası örnekler verilmiş ve Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirmede yaşanan sorunlar ve politika eksikliklerinden bahsedilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması gerektiği, ülkenin gereksinim duyduğu okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yetiştirilmesini sağlayacak politikaların geliştirilmesi ve uygulamaya konulması, okul yöneticiliği için üniversitelerin ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın işbirliği ile kuramsal ve uygulamalı yetiştirme programlarının açılması önerilmiştir.

Uslu (2014) araştırmasında Türk kamu yönetiminde 2000’li yıllarda görülen yeniden yapılanma çalışmalarının mülki sistem ve mülki idare amirliği mesleği üzerindeki etkilerini

incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla 355 mülki idare amirinin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalarla ilgili mülki idare amirlerinin görüş ve düşünceleri alınmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların % 46'sı, 2000'li yıllardaki kamuda yeniden yapılanma çalışmalarında, 1980'li yıllarda ABD ve İngiltere'de ortaya çıkan Yeni Kamu Yönetimi anlayışının ilkelerinin egemen olduğu görüşüne katılmaktadır. Yine mülki idare amirleri, 2000'li yıllarda işbaşına gelen hükümetlerin kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı ana hedeflerden biri olarak seçmesinde, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinin önemli rol oynadığı yargısına % 63 oranla katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin çoğunluğu, 2000'li yıllardaki yönetimde yeniden yapılanma çalışmalarının yerel yönetimler merkezli yapıldığını, bu çalışmaların mülki sistemin zayıflamasına yol açtığını ve 2004 ve 2005 yıllarında yapılan yerel yönetimler reformunun merkeze ait yetkilerden ziyade, taşra teşkilatına ait yetkilerin birçoğunun yerel yönetim birimlerine aktarılması şeklinde ortaya çıkmasının taşra teşkilatının önemli ölçüde zayıflaması ve güç kaybına uğramasını beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir.

Altunok (2012) araştırmasında, Türkiye'de personel politikalarını ve personel reformu sorununu bilimsel bir yaklaşımla irdelleyerek kamu politikası süreci kurgusu içerisinde ele almayı, Cumhuriyet tarihi boyunca sorgulanan personel reformu konusunun çözümlenememesinin gerçek nedenlerini açığa çıkarmaya çalışmayı ve gelişmiş bazı ülkelerdeki personel reformu çabaları göz önünde bulundurularak personel reformunu sorun alanı olmaktan çıkarmaya yönelik öneriler geliştirebilmeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, personel reformu ve kamu politikasına ilişkin kuramsal bilgiler sunulmuş, Türkiye'nin personel reformuna ilişkin takvimi çıkarılmış, kamu yönetiminin işleyişinin araçları olan hükümet programı, kalkınma planları, uzman raporları incelenmiştir. Araştırma sonunda ulaşılan bazı sonuçlar şunlardır: Türkiye özelinde personel reformu konusuna ilişkin ilk saptama, personel reformu girişimlerinin belirli bir politikaya sahip olmadığı yönündedir. Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında devletin yeni kurulmasından dolayı rasyonel bir personel sistemi kuracak köklü bir reform gerçekleştirilememiştir. 1945-60 arası dönemde reform konusunda yabancı uzmanların fikirleri gündemin oluşmasında etkili olmuştur. 1960 sonrasında ise yerli raporların da sürekli personel sisteminde reform isteğini tekrarlaması konuyu gündemde tutmuştur. 1960'lı yıllar itibariyle personel sisteminde kullanılan ifade ile köklü değişimi gerçekleştirme süreci başlamıştır. Sistemin teşkilat ve hukuksal anlamda temelleri atılmıştır. 1980'li yıllardan itibaren ise kamu yönetiminde reform çabaları dünya genelindeki eğilimlerle uyumlu olmaya çalışmıştır. Ancak bu durum rasyonel yöntemlerle

açık ilkelerle düzenlenmeyip parça parça yasal değişikliklerle yürütülmeye çalışılmıştır. 1990'lı yıllarla birlikte özellikle AB üyelik sürecinin reformları etkilediği görülmektedir. Türkiye'de personel reformu sürecine ilişkin olarak bir kararsızlık durumunun hakim olduğu söylenebilir. Etik ilkesinin personel sistemine yerleştirilmeye çalışılması eksik bırakılmış bir uygulamadır. Personel reform politikasının en önemli aktörü ve belirleyeni siyasal iktidardır. Personel reformu oluşum sürecinde kurumsallık ve hukuksallık açısından çok başlılık olduğu ve bütünlüğün sağlanamadığı belirlenmiştir. Reform sadece mevzuat değişimiyle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Personel sistemini oluşturan ana mevzuatta çok fazla ve parçalı değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca yapılan değişikliklerin çoğunlukla KHK'lar ve son dönemde de Torba Kanun'lar ile gerçekleştirilmesi önemli bir sorun alanıdır.

Tok (2012) araştırmasında Türkiye'de yasal olarak faaliyet gösteren ve TBMM'de grubu bulunan partilerin eğitim söylemleri ve siyasalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla parti programları ve seçim bildirgeleri analiz edilerek öz olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır. Cumhuriyet Halk Partisi iktidara geldiğinde okul yöneticiliği, eğitim denetçiliği ve öğretmenlik için yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmenin özendirileceğini belirtmişlerdir. Adalet ve Kalkınma Partisi, Milliyetçi Hareket Partisi ve Barış ve Demokrasi Partisi programlarında öğretmenlerin ve öğretim üyelerinin yetiştirilmesine değinilmiştir. Bunların yanı sıra siyasi partilerin eğitim yaklaşımlarında savundukları siyasal ideolojilerini ve kimliğini belirleyen unsurların ön plana çıktığı; vaatlerin, sorunların kökenine inerek çözümler üretmekten daha çok, genel ve soyut ifadelerle açıklandığı belirtilmiştir.

Balcı (2011) araştırmasında adlı makalesinde özellikle 1980'lerde başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı, hesap verme, öğrenici merkezli liderlik, standartlar hareketi, bilgi toplumu, küreselleşme, çok kültürlülük, alanın algılanışı vb. temel eğilim ve yaklaşımların eğitim yönetimi bağlamını nasıl değiştirdiğini tartışmıştır. Araştırmacı incelemeleri ışığında, eğitim yönetimi alanındaki değişme ve gelişmelerin, özellikle de eğitim yönetimi doktora programlarının, doktora adaylarını, sadece alanın sorunlarının bilimsel çözümüne yardımcı olmak üzere bir bilim adamı gibi yetiştirme hedefinin sorgulanmasını, yeni değişme ve gelişmeleri de içeren hedeflerin, içerik ve yöntemlerin geliştirilmesini gerektirdiği sonucuna ulaşmıştır.

Alğan (2010) çalışmasında Türkiye'de 1980 sonrasında gerçekleştirilen yapısal dönüşüm uygulamalarıyla birlikte, eğitim mevzuatında yapılan değişiklikleri incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye Cumhuriyeti 1982 anayasası ile 1739 sayılı Milli Eğitim

Temel Kanunu, 222 sayılı İlköğretim Kanunu ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunlar, bu değişiklikleri yaratan ve toplumsal yaşamı etkileyen diğer gelişmelerle birlikte ele alınarak düzenlemelerin uygulanan ekonomik ve siyasal politikalarla ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda daha insancıl ve eşitlikçi bir eğitim sistemi için karlılık temelinde değil ihtiyaç temelinde üretim ve hizmet ilişkileri yaratılmasının zorunlu olduğu ve eğitim sisteminin sahip olduğu niteliklerle insanları araçsallaştırma yerine onların kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak şekilde yapılandırılması gerektiği önerilmiştir.

Balcı (2008) araştırmasında eğitim yönetimi alanının bilim olma serüveni tartışılmıştır. Bu amaçla önce “bilim nedir?”, “bir çalışma alanına bilim denebilmesi için ne gerekir?” sorularına yanıt verilmiş, sonra da “eğitim yönetimi”nin bir bilim dalı olup olmadığı tartışılmıştır. Alan yazın taramasından, alanın bilimsel kimlik ve gelişmesiyle eğitim ve okul yöneticisi hazırlama/yetiştirme programları arasında bir paralellik belirlenmiştir. Çalışmada ilgili alanın bilim dalı olarak evrimini, yetiştirme programları yoluyla saptama yolu tercih edilmiştir. Bu doğrultuda yurt dışında ve yurt içinde eğitim yöneticisi hazırlama/yetiştirme programları, alanın algılanışını belirlemek üzere taranmış ve tartışılmıştır. Son olarak alanın bilimsel düzeyini saptamak üzere eğitim yönetimi araştırmaları, araştırma yöntembilimin belli başlıkları altında incelenmiştir. Sonuçta Türkiye’de olduğu gibi Dünya’da da eğitim yönetimi araştırmalarının genelde kat edeceği çok yolun olduğu belirlenmiştir. Çalışmada son olarak alanın geleceğine ilişkin perspektif ve öneriler sıralanmıştır.

Küçük (2008) araştırmasında Türkiye’de eğitim planlamasının 1963-2005 arasındaki dönemde geçirdiği değişimi derinlemesine analiz etmeyi ve tartışmayı amaçlamıştır. Bu amaçla 1963-2005 yılları arasında hazırlanan sekiz kalkınma planı belge incelemesi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmada, kalkınma planlarında yer alan ekonomik ve toplumsal politikaların, 1980 öncesi ve sonrası dönemlerde farklılıklar gösterdiği; 1980 öncesi kalkınma planları genel olarak ithal ikameci sanayileşme ve sosyal devlet politikaları çerçevesinde şekillenirken, 1980 sonrası kalkınma planları dışa açık liberal ekonomi ve özelleştirme politikaları çerçevesinde şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kalkınma planları kapsamında yapılmış olan eğitim planlarının, ekonomik ve toplumsal politikalara bağımlı bir sektör planı olarak gerçekleştiği belirtilmiştir. Sekiz kalkınma planı kapsamında yapılan eğitim planlarının analizi sonucunda, eğitimin, sanayileşmeyi hızlandırmanın bir aracı olarak görülmesi ve bu yönde planlanmasının, eğitimdeki değişimi yönlendirdiği belirlenmiştir. Eğitim planlarının politika araçlarından biri de personel politikalarıdır. İncelenen kalkınma

planlarında, personel politikalarının eğitim ve bilim çalışanlarından yalnızca öğretmen ve öğretim üyeleriyle oluşturulduğu, eğitim yöneticisi, eğitim uzmanı ve diğer eğitim çalışanlarının yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin politikaların geliştirilmediği belirlenmiştir.

Yıldırım (2008) araştırmasında, Türkiye ile Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan ve Kazakistan ülkelerinde okul müdürlerinin atanma ve yetiştirilme süreçleri ve bu süreçlerde izlenen kriterleri karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla incelenen belgeler ve yapılan mülakatlar doğrultusunda Türkiye Cumhuriyeti ile diğer ülkelerin okul yönetimlerini etkileyen doğal ve sosyal faktörler karşılaştırıldığında her altı ülkenin okul yönetimlerinin de bu faktörlerden etkilendiği görülmüştür. Bunun yanı sıra Türkiye Cumhuriyeti okul yöneticilerinin atanma ve yetiştirilmeleri dışında beş Türk Cumhuriyetindeki okul yöneticilerinin atanma ve yetiştirilmeleri süreçleri benzerlik gösterdiği, Türkiye Cumhuriyeti ile Türk Cumhuriyetleri okul müdürlüğüne atanma da aranan süre şartının farklılaştığı, atama organlarında ise, Türkiye Cumhuriyeti okul müdürlerini atama organları ile diğer beş Türk Cumhuriyeti atama organları arasında ortaöğretimde benzerlik, ilköğretimde ise farklılık olduğu vurgulanmıştır.

Cemaloğlu (2005) araştırmasında, okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının tarihsel gelişimi ve okul yöneticilerinin seçilmesinde mevcut uygulama tartışılmıştır. Araştırmanın sonucunda Türk eğitim tarihinde, yönetici yetiştirme ile ilgili ciddi uygulamalara karşın, okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili olarak kayda değer bir uygulama bulunmadığı, okul yöneticilerinin, “Meslekte aslanan öğretmenliktir” gerekçesi ile öğretmenler arasından seçilmesi ve atanması uygulamasının, biçim değiştirerek devam ettiği belirtilmiştir. Cemaloğlu’na göre, okul yöneticisi yetiştirme programının sorunlu olması, okul yöneticilerinin mesleki kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Kaliteyi olumsuz yönde etkileyen en önemli sorunlardan birisi, ihtiyaç analizleri yapılmadan yönetici yetiştirme programının hazırlanması ve gelecekteki eğilimlerin göz ardı edilmesidir. Türkiye’de okul yöneticiliğinin mesleki güvencesinin bulunmadığı ve iktidarların tasarrufuna göre keyfi müdahaleler yapıldığı belirtilmiştir. Bu sebeple, okul yöneticiliği ve eğitim yöneticiliği için meslek güvencesi sağlanması, okul yöneticilerine, kendi yardımcılarını seçme hakkı verilmesi ve merkezde toplanan yetkilerin bir kısmı okul yöneticilerine devredilmesi önerilmiştir.

Demiralp (2005) çalışmasında eğitim ve kültür işlerinin Süleyman Demirel hükümetleri tarafından hangi politikalarla uygulandığını ve hangi eksikliklerin ve olumlu şeylerin yapıldığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Isparta İl Halk Kütüphanesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Prof. Dr. Hasan Gürbüz Kütüphanesi, TBMM Kütüphanesi, Türk Tarih

Kurumu, Kültür Bakanlığı, Milli Kütüphane ve Süleyman Demirel ile yapılan görüşmeler sonucu toplanan veriler derlenmiştir. Toplanan veriler ışığında bahsi geçen dönemin eğitim politikaları ve bazı batılı ülkelerin eğitim sistemlerine deĝinilmiř, genel bir deĝerlendirmenin yanı sıra uygulamalardan doĝan aksaklıklardan ve bu aksaklıkların dönemin genel koşulları da göz önünde bulundurularak neler olduĝu belirtilmiştir.

Avcı (2004) araştırmasında mülki idare amirlerine uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının etkinliĝini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Türkiye’de görev yapmakta olan 146 mülki idari amirine uygulanan veri toplama aracıyla, mülki idare amirlerinin hangi temel yönetim becerilerine daha çok gereksinim duydukları, mevcut eğitim programlarının bu becerileri kazandırmada ne kadar etkili olduĝu, bu programların güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduĝu ve katılımcıların kendi mesleki başarıları açısından, temel yöneticilik becerilerini ne derecede önemli gördükleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, bakanlık merkez örgütünde görev yapan mülki idare amirleri uygulanan eğitim programlarında uygulanan yöntemleri yetersiz bulmakta iken, kaymakam adayları yöntemin yeterli olduĝunu düşünen tek grup olarak belirlenmiştir. Yine kaymakam adayları uygulanan eğitim programlarının içerik bakımından yeterli olduĝunu düşünmelerine raĝmen, bakanlık merkez örgütünde çalışanlar, hukuk işleri müdürleri ve vali yardımcıları eğitim programının i eriĝini yetersiz bulmaktadır. Yöneticilerin k demleri arttıka uygulanan eğitim programlar hakkında daha olumsuz d ř n ld ĝu, daha eleştirel yaklařıldıĝı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların  ĝrenim düzeyi yükseldikçe, eğitim programlarının i eriĝini olumlu ve yeterli bulanların oranının d řt ĝ , araştırma sonunda elde edilen bir diĝer bulgudur.

şimşek (2004) araştırmasında karşılaştırmalı örnekler yoluyla Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme konusuna eleştirel bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlamıştır. Eğitim yönetimi kavramının dünyada ve Türkiye’de ortaya çıkışını ve eğitim yöneticisi yetiştirme uygulamalarını tartışarak farklı ülkelerden örnekler vermiştir. şimşek’e göre, Türkiye’de yönetici yetiştirme uygulamalarına Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelim hakimdir. Bunlardan birincisi ülkemizde “meslekte asıl olan  ĝretmenliktir” vurgusunun yapıldıĝı “ ıraklık Modeli”; ikincisi 1970’lerde ortaya çıkan “eğitim yönetimi ve planlaması” lisans bölümlerinin açılmasıyla kendini gösteren “Eğitim Bilimleri Modeli”;    nc  ve son model ise 1999 yılında Milli Eğitim Bakanlıĝının okul y neticiliĝine atamada bazı ek nitelikleri tercih nedeni olarak kullanması uygulamasıdır. Makalede ayrıca, Türkiye’de en etkili yönetici yetiştirme programının bile okulları etkili ve verimli çalışan kurumlar haline getiremeyeceĝinden bahsedilmiştir. Bunun sebebi de başarıyla kullanılan iyi kurgulanmış bir

yönetici yetiştirme sürecinden geçen yönetici adaylarının “yönetilebilir” okullarda çalışmalarının gerekmesidir. Bu sebepten ötürü okul sisteminin dağıtık (adem-i merkeziyetçi) bir temelde köklü bir reforma tabi tutulması, iyi okul yöneticileri yetiştirme girişimlerinin ön koşulunu oluşturmaktadır.

Karahan (1998) araştırmasında Türkiye Eğitim Sisteminde görev yapan merkez ve taşra örgütü üst düzey eğitim yöneticilerinin yasal düzenlemelerdeki görev ve sorumlulukları ile niteliklerinin belirlenmesi, yetiştirilmesi, seçilme ve atanma koşullarının neler olduğu ve yasal düzenlemelerin gereklerinin ne oranda yerine getirildiği belirlenerek olması gereken durumları eleştirel bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla ilgili mevzuat incelenerek ulaşılan bazı bulgular şunlardır: Eğitim yöneticilerinin eğitim sistemimizde görev, yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılır olarak belirlenmemiştir. Merkeziyetçi yapı nedeniyle yetki ve sorumluluk dengesizliği yaşanmaktadır. Özellikle taşra örgütleri eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları fazla, yetkileri azdır. Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası yasal metinlerde sadece bir sorun olarak ele alınmıştır.

Çelik (1990) araştırmasında eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarını Milli Eğitim Şuralarında, Kalkınma Planlarında ve ilgili yasalarda incelemiş ve okul yöneticilerin bu konudaki görüşlerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Elazığ ve Malatya’da görev yapmakta olan 310 okul yöneticisine araştırmacı tarafından oluşturulan veri toplama aracı uygulanmıştır. Uygulama sonucunda, okul yöneticilerinin “Eğitim yöneticisi, üniversitelerin eğitim yönetimi ve teftişi bölümlerinde dört yıllık bir yükseköğrenim görecektir” şeklinde yetiştirilmelidir” görüşüne yüksek önem verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim yöneticisinin yüksek lisans yapacak şekilde yetiştirilmesi görüşü, doktora yapacak şekilde yetiştirilmesi görüşüne nazaran daha fazla önemsenmiştir. Okul yöneticileri hizmet öncesi eğitim biçimi olarak en fazla “Belli bir süre başarılı öğretmenlik yapanların üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinde lisans tamamlama programına göre yetiştirilmeleri sağlanmalıdır” görüşünü benimsemişlerdir. Ancak katılımcılar eğitim yöneticisinin hizmet öncesinden daha çok hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilme biçimini önemsemişlerdir. Bunların yanı sıra katılımcılar eğitim yöneticisinin atanması konusunda en fazla önemi “Okul yöneticiliğine atanacak kimselerde mutlaka belli bir süre öğretmenlik ve müdür yardımcılığı yapma koşulu aranmalıdır” görüşüne vermişlerdir. Araştırmanın bir diğer bulgusu da okul yöneticilerinin “Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında yayınlanmış eseri bulunanlara öncelik verilmelidir” görüşüne en az önem vermişlerdir.

Balcı (1988) araştırmasında alan yazında ve ilgili araştırmalarda, eğitim yöneticilerinin hazırlanmasına ilişkin geliştirilen programlarda hangi konuların yer aldığını, eğitim yöneticilerinin nasıl yetiştirilmesi gerektiğini ve bu durumun okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığını belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı hizmet içi eğitim kurslarına katılan ilköğretim yöneticileri ile Anadolu Lisesi yöneticilerine araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır. Araştırmacı tarafından ankette sunulan eğitim yöneticisi yetiştirme programı konularından en çok önemsenen konu “Okulda personel yönetimi” olarak belirlenmiştir. Bundan sonra sırasıyla “Eğitim planlaması ve sistem analizi”, “Eğitim politikası”, “Öğrenci kişilik hizmetlerinin yönetimi”, “Öğretim liderliği”, “Etkili yönetim liderliği” gibi konular gelmektedir. Araştırma sonunda Balcı, Türk Milli Eğitim Sisteminde geleneksel “öğretmen yönetici” anlayışının yıkılacağını, uygulamacıların artık okul yöneticiliği için yöneticilik formasyonunu zorunlu gördüklerini belirtmiştir.

Balcı (1982) araştırmasında, Türkiye’deki eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin içerik, görünüm, planlama, örgütlenme, uygulanma ve değerlendirme bakımlarından nasıl bir durum gösterdiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, öğretmen yetiştiren kurumların öğretim programları ve Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü’nün 1981 yılı hizmet içi eğitim programları incelenmiştir. Araştırma sonunda Turizm ve Ticaret Yüksek Öğretmen Okulu öğretim programı haricindeki diğer yüksekokulların öğretim programlarında eğitim yönetimi dersinin yer aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra hizmet içi eğitim programları incelendiğinde program içeriğinin geleneksel, formalite ve yazışmalardan oluştuğu, eğitim yöneticilerinin gerçek ihtiyacı olmak yerine, yetkililerin istek ve tahminlerinden oluştuğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra araştırmacı 15 soruluk bir görüşme formu ile İlköğretim, Ortaöğretim, Ticaret ve Turizm, Kız Teknik, Erkek Teknik ve Din Eğitimi Genel Müdürlüğü yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bazı bulgular şunlardır: Hizmet içi eğitime alınanların nasıl ve neye göre seçildikleri konusunda belli bir politika ve ölçüt bulunmamaktadır. Genel müdürlüklerin hizmet içi eğitime karar vermelerinde okullardan gelen ve yazışmalarda beliren sorunlar, yenilikler, üst kademenin gezi izlenimleri ve emirleri gibi etkenler dayanak oluşturabilmektedir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinin işlevsel bir yönü bulunmadığı için ciddi olarak yapılmadığı ileri sürülmüştür.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, verilerin toplanması ve verilerin analizine yönelik bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini, yapılan mevzuat değişiklikleri çerçevesinde değerlendirmek ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda derinlemesine incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (case study) araştırmasına bir örnek olarak verilebilir. İncelenen olayın sınırlarının açık ve net olarak tanımlandığı, yaratıcı çalışmaların ve yeni bulguların ortaya konmasının sağlandığı, belirli bir olayın daha iyi anlaşılması için yapılan araştırma yöntemidir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma sürecine başlarken kimin araştırılacağını belirlemek oldukça önemlidir. Başlangıç noktası olarak kişisel deneyimler belirlendiğinden, bu deneyimleri yaşamış ve deneyimin içinde bulunan kişiler araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır. Bu araştırmada örneklem hacminin küçük olması daha fazla bilgi elde etmeyi engel olmamaktadır. Yani daha fazla bireylerden veri toplamak olayla ilgili daha fazla bilgi elde etmek anlamına gelmemektedir. Bireylerin çok olmasına değil de elde edilen bilginin kalitesi göz önünde bulundurulmalıdır (Baş ve Akturan, 2008). Araştırma kapsamında eğitim yöneticiliği konusunda çalışmış aynı zamanda eğitim yöneticisi olarak görev yapan bireyler alan uzmanı

olarak çalışma grubuna dahil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ölçüt örnekleme ile belirlenen alan uzmanlarının üniversitelerde çalışmakta olan eğitim yönetimi alanında görev yapan 16 öğretim elemanı ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışmakta olan 5 yönetici olmak üzere toplam 21 kişi olduğu görülmektedir. Belirlenen uzmanların görev yaptıkları kurumlara göre dağılımları incelendiğinde, Gazi Üniversitesi 4 (%19,0), Aydın Adnan Menderes Üniversitesi 2 (%14,0), Kütahya Dumlupınar Üniversitesi 1 (%5,0), Aksaray Üniversitesi 1 (%5,0), Hacettepe Üniversitesi 1 (%5,0), Akdeniz Üniversitesi 1 (%5,0), İnönü Üniversitesi 1 (%5,0), Pamukkale Üniversitesi 1 (%5,0), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi 1 (%5,0), Ege Üniversitesi 1 (%5,0), Fırat Üniversitesi 1 (%5,0), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi 1 (%5,0), Milli Eğitim Bakanlığı 4 (%19,0) şeklinde dağılım göstermektedir. Araştırmaya katılan uzmanların 14 (%67)'ü erkek alan uzmanı ve 7 (%33,3)'si kadın alan uzmanı olmak üzere toplam 21 katılımcı bulunmaktadır.

3.3.Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığının yapısı, işleyişi ve etkililiğini doğrudan belirleyen en önemli dayanaklar olarak görülen, Milli Eğitim Şuraları, Kalkınma Planları, hükümet programları ve okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin politika ve kararlar ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatlanmasına ilişkin politika ve kararların yer aldığı yasal düzenlemeler literatürde doküman inceleme tekniği ile toplanmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçimi ile ilgili araştırmaya konu olan yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge ve kanun hükmünde kararnamelerin özellikle resmi kurumların internet sitelerinden ve veri tabanlarından, üniversite kütüphanelerinden, Milli Eğitim Bakanlığı ve TBMM arşivlerinden erişilerek doküman inceleme tekniği ile toplanmıştır. İkinci kısımda ise alan uzmanları olan öğretim elemanları ve MEB'de çalışan yöneticilerin eğitim yöneticisi seçim sürecine ilişkin yapılandırılmamış görüşme formu olarak hazırlanan 5 açık uçlu soruya vermiş oldukları cevaplar ile veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

Görüşme, güven ve empatiye dayalı bir etkileşim olmalıdır. Araştırmacılar, görüşme sırasında esnek ve uygun yöntemlerle irdeleyici olmalıdırlar. Araştırmacılar, bireylerin kendilerinin bile, daha önce farkında olmadıkları ya da dikkate almadıkları yaşantıları ve anlamları dışa

vurabilirler. Araştırmacılar, katılımcı bireylerle birden fazla görüşme yapmak durumunda kalabilirler. Bu durumda derinlemesine bilgi almanın dışında, daha önce edinilen bilgilerin doğruluğunu da teyit etme fırsatı yakalanmış olmaktadır. Böylece çalışmanın geçerlik-güvenirliği artmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Verilerin toplanması sürecinde birden fazla veri toplama kaynağı kullanılmıştır, doküman inceleme ve yapılandırılmamış görüşme formu ile araştırmanın veri tabanı zenginleştirilerek sonuçlar daha geniş bir bakış açısı ile ele alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda kullanılan araştırma süreci elde edilen verileri bir araya getirerek bir bütün yaratmayı gerektirmektedir. Bu veri toplama süreci sonunda her bireyin deneyimleri ve yorumları farklı olduğu için farklı anlamlar ortaya çıkması beklenen bir durumdur. Buna karşılık durum çalışmasında farklı anlamlar analiz ederek tek bir anlamda genelleme yoluna gidilmektedir (Baş ve Akturan, 2008). Durum çalışması ile uğraşan araştırmacıların temel yaptığı şey belirlemek ve tanımlamak, farklı insanların belirli bir duruma nasıl baktıklarını ortaya çıkarıyorlar ve bu bakış açılarının ortaklıklarını tanımlıyorlar. Araştırmacı görüşmeden sonra her katılımcının ifadelerini gözden geçirerek ortak olan ifadeleri temalar altında gruplar, daha sonra katılımcıların ortak olarak ifade ettiği temel özellikleri de tanımlar, kısacası ortak ifadeleri tanımlamayı amaçlar (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011). Verilerin analizi, yaşantıları ve anlamları açığa çıkartmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve durumu tanımlayabilecek temaların açığa çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar, betimsel bir anlatımla sunulmaktadır ve sık sık anlatılara yer verilmektedir. Elde edilen bulgular, ortaya çıkan tema ve örüntüler çerçevesinde yorumlanmakta ve açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ulaşılan veriler alt araştırmanın geçerliğini sağlayabilmek için veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığına dair ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin literatürde yer alan mevzuat değişikliklerinin incelenmesi doküman analizi ile gerçekleştirilmiştir. Doküman analizi, diğer yöntemlerin kullanıldığı durumlara ek bilgi kaynağı olarak ya da tek başına, araştırılması hedeflenen olgu veya olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizi şeklinde bir araştırma yöntemi olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 187). Araştırmada görüşme sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik

olarak tanımlanır (Büyüköztürk vd. 2012). Yin (2003) bir araştırma deseninin niteliğin arttırabilmek için yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenirlik özelliklerine bakılması gerektiğine değinmiştir.

Yapı geçerliği, eğitim yöneticilerin seçim sürecine ilişkin yapılan araştırmada bu süreçle ilişkili mevzuat değişikliklerine ait dokümanlar ve alan uzmanlarının görüşlerine ilişkin açık uçlu görüşme formu olmak üzere birden fazla veri türü kullanılmıştır. Çalışmada aynı zamanda görüşme formu uygulanan alan uzmanlarından bir öğretim elemanına ve bir yöneticiye okutulup görüş alınmıştır.

İç geçerlik, araştırmacı tarafından yapılan çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlara nasıl ulaşıldığı açık bir şekilde ortaya konularak elde edilen kanıtlara başka araştırmacılara tarafından ulaşılması için görüşme cevapları net bir şekilde bulgularda ifade edilmiştir.

Dış Geçerlik, yapılan durum çalışmasının sonuçları daha önceden belirlenen mevzuat değişikliklerini hali hazırda var olan mevzuatların eksiklerini dokümanlar ve alan uzmanların görüşleri çerçevesinde derinlemesine irdelenerek ulaşılan sonuçlar yeni mevzuatların tasarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır ve eğitim yöneticilerin seçim sürecinin tekrardan tasarlanması ve tüm Türkiye’de faaliyete geçirilmesi gerektiği öneri olarak ifade edilmiştir. Araştırmada istatistiksel bir genelleme söz konusu olmasa da bir evrene değil hali hazırda var olan eğitim yönetici seçiminde mevzuat kriterlerinde olması gereken nitelikler açıklandığından analitik bir genelleme yoluna gidilmiştir.

Analitik genellemede araştırmacı, bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktadır. Belirli bir durumun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak verir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Güvenirlik, izlenen süreçler açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır, aynı zamanda incelenen dokümanlar ile desteklenmiştir. Başka bir araştırmacı tarafından aynı şekilde dokümanlar incelendiğinde ve alan uzmanlar ile görüşmeler yapıldığında benzer sonuçlara ulaşılabileceği tahmin edilerek öneri ve genellemeler o çerçevede yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Eğitim yöneticilerinin seçimi sizce nasıl yapılmalıdır? Bu seçim sürecinde hangi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır?

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sürecine yönelik görüşleri kategorileştirilmiş ve sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 11.

Eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin görüşler

Görüşler	n	%
Belli niteliklere sahip kişilerin sınava alınması	8	38,1
Sınavda başarılı olanların niteliklerine göre sıralanması	8	38,1
Sadece sınava dayalı seçilmesi	3	14,3
Sadece niteliklere göre seçilmesi	2	9,5
Toplam	21	100,0

Tablo 11’de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticiliği seçim sürecinde dört farklı model üzerinde durdukları görülmektedir. Uzmanların %76,2’sinin (n=16) seçim sürecinde eğitim yönetici adaylarının hem bir sınava tabi tutulmaları gerektiğini hem de belli başlı ön koşul niteliklere sahip olmaları gerektiğini belirttikleri tespit edilmiştir. Uzmanların %38,1’i (n=8) eğitim yönetici adaylarında mezuniyet, kıdem gibi ön koşul nitelikleri sağlayanların sınava alınması gerektiğini ifade ederken %38,1’i (n=8) adayların önce sınava alınıp sınavda başarılı olan adaylar içerisinde

mezuniyet, kıdem vb. niteliklere sahip olanlara öncelik verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanlardan %14,3'ü (n=3) eğitim yöneticilerinin sadece sınava dayalı olarak belirlenebileceğini belirtirken uzmanların %9,5'i (n=2) sınava gerek olmadığını, ön koşul niteliklere bağlı olarak eğitim yöneticilerinin seçileceğini ifade etmişlerdir.

Uzmanların eğitim yönetici seçim sürecine yönelik belirtmiş olduğu görüşlerden örnekler Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12.

Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sürecine İlişkin Görüşler-Örnek İfadeler

Görüşler	Örnek ifadeler
<i>Belli niteliklere sahip kişilerin sınava alınması</i>	Eğitim yöneticiliği iki aşamalı olmalıdır: gerekli eğitim düzeyinde ve kıdeminde olan adayların yazılı bir sınavdan sonra bir de sözlü mülakata girmesi gerektiğin düşünüyorum.
<i>Sınavda başarılı olanların niteliklerine göre sıralanması</i>	Eğitim yöneticilerin seçimi yeni başlayanlar için mutlaka sınav ile olmalıdır. Sınav dışındaki tüm seçimlerde mutlaka şaibe olacaktır. Daha sonraki süreçte ise kıdem ve yöneticilik tecrübesine göre bu okullara atamanın doğru olacağını düşünüyorum.
<i>Sadece sınava dayalı seçilmesi</i>	Bana göre eğitim yöneticilerinin seçiminde öncelikle liyakat aranmalıdır. Bu da ancak rasyonel ve tarafsız bir sınavla mümkündür. Yazılı sınavın yanında mülakat da yapılabilir.
<i>Sadece niteliklere göre seçilmesi</i>	Sınavın gereksizliğine inanıyorum. Daha önceki tecrübelerinde belli nitelikleri kazanan yöneticilerin deneyim kazandığını düşünüyorum.

Araştırmaya katılan uzmanların eğitim yöneticiliği seçim sürecinde belirtmiş oldukları ölçütlerin daha iyi incelenebilmesi için görüşleri detaylandırılmıştır.

4.1.1. Sınav Uygulamasına İlişkin Görüşler

Uzmanların eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde sınav uygulanmasına yönelik görüşleri Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13.

Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sürecinde Sınavın Uygulanmasına İlişkin Görüşler

Görüşler	n	%
Sınav uygulanması		
Olmalı	19	90,5
Olmamalı	1	4,8
Görüş belirtmeyen	1	4,8

Tablo 13’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanlardan %90,5’i (n=19) eğitim yöneticilerinin belirlenme sürecinde sınav uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Uzmanlardan biri (%4,8) eğitim yöneticilerinin belirlenmesinde sınav uygulamasına gerek olmadığını belirtmiş, bir uzman (%4,8) ise sınava yönelik olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş ifade etmemiştir.

Konu alan uzmanlarının büyük bir çoğunluğu (%90,5) sınav uygulamasına yönelik görüş belirttiği için önerilen sınavın içeriğine, şekline vb. yönelik ayrıntılı bilgiler için uzmanlara bir soru daha yöneltilmiştir. İkinci soruda bu duruma ilişkin görüşler ayrıntılandırılmıştır. Bununla birlikte konu alan uzmanlarının sınav sürecini istemekle birlikte sınavın tamamen amacına uygun ve liyakata dayalı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir.

4.1.2. Öğrenim Durumuna Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan uzmanların eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde adaylarda bulunması gereken niteliklerden biri “öğrenim durumu” dur. Daha önce söz edildiği gibi bazı uzmanlar öğrenim durumunu ön koşul olarak görürken bazı uzmanlar ise öğrenim durumuna göre adaylara öncelik ya da ek puan verilebileceğini belirtmektedirler. Araştırmaya katılan uzmanların eğitim yöneticiliği sürecinde öğrenim durumuna yönelik görüşleri Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Öğrenim Durumu

Görüşler		n	%
Öğrenim durumu	Önemli	14	66,7
	Görüş belirtmeyen	7	33,3

Tablo 14'deki bilgiler incelendiğinde uzmanların %66,7'sinin (n=14) eğitim yöneticiliği sürecinde adayların öğrenim durumlarının dikkate alınması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Uzmanların %33,3'ünün (n=7) ise öğrenim durumuna yönelik olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş belirtmedikleri tespit edilmiştir.

Öğrenim durumlarına yönelik görüşlerinin detayları Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Öğrenim Durumu

Görüşler		n	%
Öğrenim durumu	Eğitim yöneticiliği alan eğitimi (yüksek lisans ve/veya doktora eğitimi)	8	38,1
	Yüksek lisans ve/veya doktora mezunu	3	14,3
	En az dört yıllık öğretmen yetiştirme kurum mezunu	2	9,5
	Yöneticilik eğitim okul mezunu (Bakanlığın açacağı)	1	4,8

Tablo 15 incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanlardan %38,1'inin (n=8) eğitim yöneticiliği yapacak kişilerin eğitim yöneticiliği alanında yüksek lisans ve/veya doktora eğitimi almış olmaları gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir. Uzmanların %14,3'ü (n=3) ise alan fark etmeksizin eğitim yöneticiliği yapacak kişilerin öğretmenlerden daha yüksek bir eğitime sahip olması gerektiğini, yüksek lisans ve/veya doktora mezunu olmaları gerektiğini belirttikleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan uzmanlardan ikisinin (%9,5) eğitim yöneticiliği yapacak kişilerin en az dört yıllık öğretmen yetiştirme kurumlarından

birinden mezun olması gerektiğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Bir uzman ise eğitim yöneticilerinin Bakanlık tarafından kurulacak “yöneticilik eğitim okulu”ndan mezun olmaları, staj gibi uygulamalı eğitimlerini burada aldıktan sonra adayların görevlerine başlamaları gerektiğini ifade etmiştir.

4.1.3. Kıdeme Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanların eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde adaylarda bulunması gereken niteliklerden birinin “kıdem” olduğuna vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Uzmanların kıdeme yönelik görüşleri Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Kıdem

Görüşler	n	%
Kıdem		
Önemli	9	42,9
Önemli değil	5	23,8
Görüş belirtmeyen	7	33,3

Tablo 16’da yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan uzmanların %42,9’unun (n=13) eğitim yöneticiliği seçim sürecinde mesleki kıdemini önemli gördükleri belirlenmiştir. Uzmanların %23,8’inin (n=5) ise seçim sürecinde adayların kıdeminin ön plana alınmaması gerektiği, tecrübenin zamanla kazanılacağını belirttikleri ya da kıdemin çok geri planda tutulması gerektiğini ifade ettikleri tespit edilmiştir. Uzmanların %33,3’ünün (n=7) ise kıdeme yönelik olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş belirtmedikleri saptanmıştır.

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarından eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde kıdem ölçütünün işe koşulmasını gerektiğini düşünenlerden bazıları benzer şekilde kıdemin zorunlu olması gerektiğini, bazıları da ek puan şeklinde göz önüne alınabileceğini ifade etmiştir. Uzmanlardan bazıları

- 7 ya da 8 yıllık bir kıdemin zorunlu olması gerektiğine,
- Öğretmenlik bakımından kıdemin önemli olduğuna,

vurgu yaptıkları belirlenmiştir.

4.1.4. Yöneticilik Tecrübesine Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan uzmanların “yöneticilik tecrübesi” ölçütünün eğitim yöneticilerinin belirlenme sürecinde önemli olduğuna işaret ettikleri belirlenmiştir. Uzmanların yöneticilik tecrübesine yönelik görüşleri Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Yöneticilik Tecrübesi

Görüşler	n	%
Yöneticilik tecrübesi		
Önemli	8	38,1
Önemli değil	4	19,0
Görüş belirtmeyen	11	52,4

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan uzmanların %38,1’inin (n=8) eğitim yöneticiliği seçim sürecinde yöneticilik tecrübesinin önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir. Uzmanların %19,0’u (n=4) tecrübenin zamanla kazanılacağını ifade ettikleri, bu nedenle seçim sürecinde yöneticilik tecrübesinin işe koşulmasının uygun olmadığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan uzmanların %52,4’ünün (n=11) ise seçim sürecinde yöneticilik tecrübesine yönelik olumlu ya da olumsuz bir görüş belirtmediği tespit edilmiştir.

4.1.5. Diğer Görüşler

Eğitim yöneticiliği seçim sürecinde sınav ve öğrenim durumu, kıdem ve yöneticilik tecrübesine ek olarak uzmanların belirttiği görüşler incelenmiş ve Tablo 18’de gösterilmiştir.

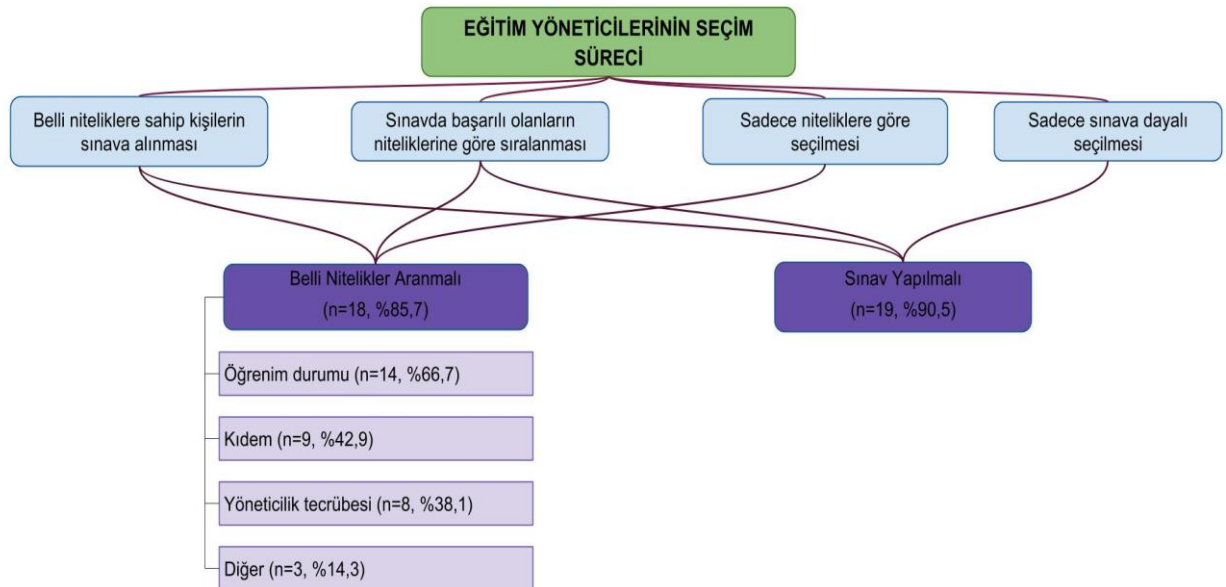
Tablo 18.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylarda Olması Gereken Nitelikler-Diğer Görüşler

Görüşler	n	%
Diğer görüşler		
Kişilik özellikleri	3	14,3
Bilimsel öz geçmiş	3	14,3
Sosyo-kültürel faaliyetlere katılım	1	4,8
Yabancı dil bilgisi	1	4,8

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan uzmanların %14,3'ünün (n=3) eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde adayların kişilik özelliklerinin de dikkate alınması gerektiğine vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Uzmanların %14,3'ü (n=3) ulusal/uluslararası projelere katılım, bilimsel faaliyetlere katılım, kitap, ödül gibi bilimsel özgeçmişlerin adaylara seçim sürecinde katkı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Uzmanlardan biri (%4,8) adayların sosyo-kültürel faaliyetlere katılımlarının, biri de (%4,8) yabancı dil bilgisinin göz önüne alınması gereken ölçütler olduğunu ifade etmişlerdir.

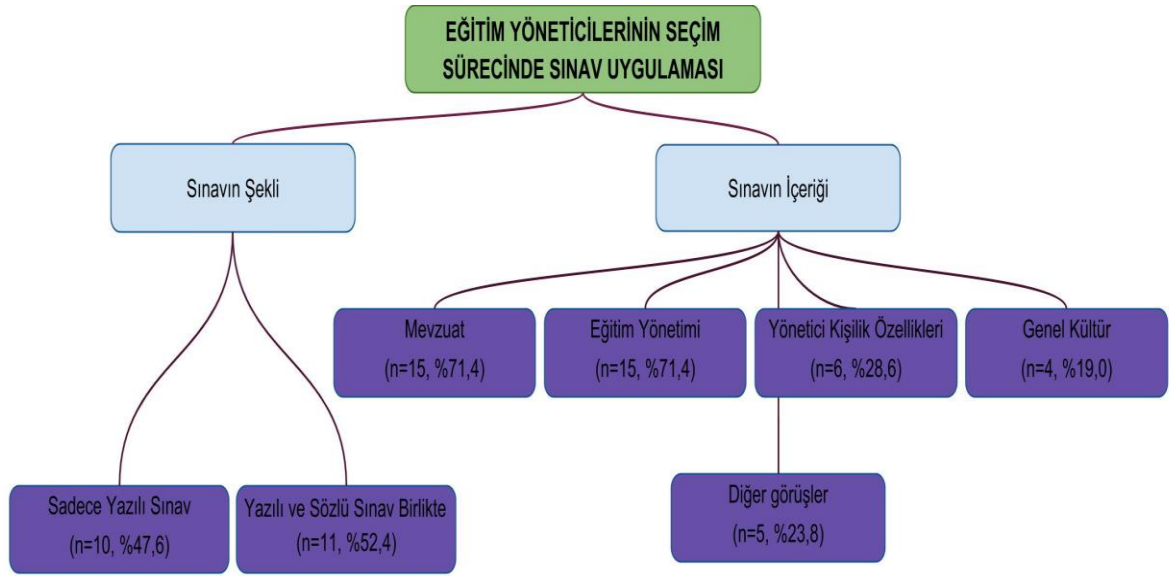
Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sürecine yönelik görüşleri ayrıca Şekil 1'de özetlenmiştir.



Şekil 1. Konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sürecine yönelik görüşleri

4.2. Eğitim yöneticilerinin seçiminde bir sınav yapılması gerektiğini düşünüyorsanız bu sınav ya da sınavlar sizce nasıl olmalıdır?

Eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun sınav olması gerektiğine yönelik görüş belirtmesinin ardından uzmanların yapılacak sınava ilişkin görüşleri alınmıştır. Konu alan uzmanlarının görüşleri sınavın şekline (yazılı ve sözlü) ve sınavın içeriğine ana başlıklarında incelenmiş, sonuçlar Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçilmesi sürecinde adaylara uygulanacak sınavın şekline ilişkin görüşleri

4.2.1. Sınavın Şekline Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçiminde uygulanacak sınavın şekline yönelik görüşlerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınavın Şekline İlişkin Görüşler

Görüşler	n	%
Sınavın Şekli		
Sadece yazılı olmalı*	10	47,6
Hem yazılı hem de sözlü yapılmalı	11	52,4

*K4 kodlu uzman, sınavdan yana olmasa da yapılması durumunda sadece yazılı sınav yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 19’da yer alan bilgiler incelendiğinde konu alan uzmanlarının %47,6’sının (n=10) eğitim yöneticilerinin seçiminde sadece yazılı sınav yapılması gerektiği, %52,4’ü (n=11) ise eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde hem yazılı hem de sözlü sınav yapılması gerektiği yönünde görüş belirttiği görülmektedir.

4.2.1.1. Yazılı Sınava İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının tamamının eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde yazılı sınav yapılması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. K4 kodlu katılımcı seçim sürecinde sınavdan yana olmasa da sınavın yapılması durumunda bunun belirli konularda yazılı olarak gerçekleştirmesi gerektiğini belirttiği tespit edilmiştir.

K1, K3, K11, K13, K17, K21 kodlu uzmanların yapılacak yazılı sınavın geçerli ve güvenilir olmasına vurgu yaptıkları belirlenmiştir. K1 ve K3 kodlu uzmanlar bu doğrultuda yazılı sınavın ÖSYM gibi bir kurum tarafından merkezî bir şekilde yapılabileceğini belirtmektedir. K13 ve K17 kodlu uzmanlar da sınavların geçerlik ve güvenilirliğini sağlayabilmek için seçim sürecinde sözlü sınavın yapılmaması gerektiğini belirtmektedirler. Bu doğrultuda K13 “*Eğitim yöneticilerinin seçiminde kesinlikle sözlü sınav yapılmamalıdır.*”, K17 de “*Mülakatın olmadığı her türlü içerikte bir sınav olabilir.*” ifadeleriyle görüşlerini ifade etmişlerdir. K11 de sınavların amacına ulaşma derecesiyle ilgili olarak “*Yapılacak sınav her ne şekilde olursa olsun geçerli ve güvenilir olmalı ve gerçekten liyakatli olanı, yöneticilik konusunda donanımlı olanı seçebilmeli. Amaca hizmet etmeli.*” sözleriyle sınavın şekli ve içeriğinden çok amacına uygun olmasının önemine dikkat çekmektedir.

K1, K3, K21 kodlu uzmanlar, yazılı sınavda yer alacak soruların güvenilirlik ve tarafsızlık açısından sadece çoktan seçmeli maddelerden oluşması gerektiğini ifade ederken K2, K5, K9,

K11, K12, K18 kodlu uzmanların sınavlarda üst düzey becerileri yoklamaya yönelik açık uçlu maddelerin de kullanılması gerektiğini ifade ettikleri tespit edilmiştir. Örneğin K18 kodlu uzman “*Sınav, sentez düzeyinde muhakeme becerilerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşabilir. Açık uçlu sorular kullanılabilir.*” K5 kodlu uzman, söz konusu açık uçlu madde türü kullanım amacını ayrıntılandırarak “*Okulların günlük yaşam problemlerinden yola çıkılarak tasarlanmış gerçek yaşam durumlarını yansıtan örnek olaylar üzerinden adayların problem çözme becerileri belirlenebilir. Aday uygulamalı olarak problemin çözümü için neler yapabileceğini ortaya koyabilir ve çözüm yolları uygulanabilirlik, maliyet, gerçekçilik, etkililik ve verimlilik açısından uzmanlarca değerlendirilebilir.*” sözlerini kullanmıştır.

K14 ve K19 kodlu uzmanlar da yapılacak yazılı sınavların seçim sürecindeki ağırlıklarına değinmişlerdir. K14 kodlu uzman, “*yazılı sınavların seçim sürecindeki etkisinin %50 olması*” gerektiğini ifade ederken K19 kodlu uzman “*yazılı sınavda 100 üzerinden en az 75 puan alma şartı*” olması gerektiğini belirtmiştir.

4.2.1.2. Sözlü Sınava İlişkin Görüşler

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %52,4’ü (n=11) yazılı sınavın yanı sıra eğitim yöneticilerinin seçiminde sözlü sınav yapılması gerektiğini de düşünmektedirler.

K8, K11, K19, K20 ve K21 kodlu uzmanların sözü sınavın geçerli ve güvenilir olmasına dikkat çektikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda K8 kodlu uzmanın “*Siyasetten uzak olmalı ve liyakate dayalı olmalı.*” sözleri dikkat çekicidir. K19 kodlu uzman, sözlü sınavların güvenilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla “*eğitim yönetimi konusunda tarafsız olacağını düşündüğüm üniversiteler öğretim üyelerinden oluşacak bir komisyonun*” sözlü sınavdaki değerlendirmeleri yapması gerektiğini belirttiği görülmektedir. K21 kodlu uzman, sözlü sınavın değerlendirme sürecindeki komisyonu ayrıntılandırılmış ve şu şekilde ifade etmiştir: “*Objektifliği sağlamak açısından mülakatı kayda alan bir kamera sisteminin mutlaka olması gerekir. Değerlendiriciler arasında Milli Eğitim Bakanlığından yöneticilerin yanı sıra tüm sendikalardan birer temsilci ve üniversitelerin ilgili alanlarından üst ünvanlı öğretim görevlilerinin mutlaka yer alması gerekmektedir.*”

K10 kodlu uzman yapılacak sınavın “*görüşme tadında*” olabileceğini ifade ederken K18 kodlu uzman “*Mülakat kesinlikle olmalı.*” diyerek sınavın gerekliliğine dikkat çekmektedir.

K14 ve K19 kodlu uzmanlar da sözlü sınavın eğitim yöneticilerinin değerlendirme sürecindeki etkisine yönelik açıklamalar yapmışlardır. K14 kodlu uzman, sözlü sınav “ağırlığının %20 düzeyinde” olabileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde K19 kodlu uzman da “mülakatının sınav puanına %20 ile %30 arasında etki edeceği” bir sistem önermektedir.

4.2.2. Sınavın İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçiminde uygulanacak sınavın içeriğine yönelik görüşlerine yönelik hesaplanan frekans ve yüzde değerleri Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınavın İçeriğine İlişkin Görüşler

Görüşler	n	%
Sınavın İçeriği		
Mevzuat*	15	71,4
Eğitim yönetimi*	15	71,4
Yöneticilik kişilik özellikleri	6	28,6
Genel kültür	4	19,0
Diğer görüşler	5	23,8

*K4 kodlu uzman, sınavdan yana olmasa da yapılması durumunda sadece mevzuat ve eğitim yönetimi alanlarında sorular sorulması gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 20’deki bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %71,4’ünün (n=15) demirbaş işlemleri, mali işleri, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, denetim işleri gibi konulardaki kanun, yönetmelik vb. mevzuatına ilişkin soruların sınavda yer alması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Uzmanların %71,4’ünün (n=15) eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde eğitim yönetimi lisansüstü eğitimlerine de paralel olacak şekilde eğitim yönetimi alanındaki soruların sınavda sorulması gerektiği yönünde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarının %28,6’sının (n=6) iletişim, ifade yeteneği gibi bir yöneticide bulunması gereken kişilik özelliklerinin de seçim sürecindeki sınavların kapsamında yer alması gerektiğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %19,0’u (n=4) yönetici adaylarının genel kültür düzeylerinin de ölçülmesi gerektiğini

belirtmişlerdir. Uzmanların %23,8'inin (n=5) eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde diğer alanların da ölçüm sürecine dâhil edilmesi gerektiğine yönelik görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

4.2.2.1. Mevzuat İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarından büyük çoğunluğunun eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde mevzuat bilgisinin ölçülmesi gerektiğine vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Mevzuat bilgisinin ölçülmesi gerektiğini belirten tüm uzmanların söz konusu kapsamın yazılı sınavlar aracılığı ile ölçülmesi gerektiğine yönelik görüş ifade ettikleri tespit edilmiştir. Örneğin K8 kodlu uzman, *“Yazılı sınavın içeriğini okul yönetimi, kanun ve yönetmelikler belirleyebilir.”* demektedir.

K9, K5, K10, K18 kodlu uzmanların sınavda yer alacak mevzuat sorularının uygulamaya dönük olmasına gerektiğine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda K9 kodlu uzmanın *“yeni çıkan bir yönetmeliği farklı açılardan yorumlama”* sözleriyle belirttiği durumu K10 kodlu uzman, *“tüm mevzuattan uygulamaya dönük sorular sorulmalı”* ifadeleriyle, K18 kodlu uzman da *“Sınavlar mevzuat konusunda derinlemesine bilgi içeren sorular yerine sentez düzeyinde muhakeme becerilerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşabilir. Zira mevzuat aktif bir süreç ve sürekli değişmekte.”* sözleriyle ayrıntılandırmaktadır.

K16 kodlu uzmanın sınavdaki *“soruların güncel olması gerektiğine”* işaret ettiği belirlenmiştir.

4.2.2.2. Eğitim Yönetimi İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun (%71,4) eğitim yönetici alanının sınavların kapsamında yer alması gerektiği belirlenmiştir. Hatta K6 kodlu uzman gibi birçok uzman *“Sınavda ağırlık yönetim alanından olmalıdır.”* ifadelerini kullanmışlardır.

Araştırmaya katılan uzmanlardan K2, K5, K7, K9, K12, K20 ve K21 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde yönetim alanına yönelik bilgilerin yanı sıra becerilerin de ölçülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. K2 kodlu uzman bu hususta *“Eğitim yönetimi ile ilgili temel, kuramsal bilgiler de ölçülmeli ve sınav hatta örnek olay değerlendirmelerini de içermelidir.”* sözlerini iletmiştir. K5 kodlu uzmanın bu duruma ilişkin sözleri dikkat çekicidir: *“Okulların günlük yaşam problemlerinden yola çıkılarak tasarlanmış gerçek yaşam*

durumlarını yansıtan örnek olaylar üzerinden adayların problem çözme becerileri belirlenebilir. Aday uygulamalı olarak problemin çözümü için neler yapabileceğini ortaya koyabilir ve çözüm yolları uygulanabilirlik, maliyet, gerçekçilik, etkililik ve verimlilik açısından uzmanlarca değerlendirilebilir.” K9 kodlu uzmanın “Alana yönelik senaryolar üzerinde yorum yapmasına olanak tanıyan sorular sorulmalıdır.” duruma ilişkin K12 “Adaylara nasıl uygulama yapacakları hakkında açık uçlu sorular sorulmalı.” K20 kodlu uzman, “Yönetim becerilerini ve yeterliliğini ölçmedi, sadece bilgiye yönelik olmamalıdır.” ve K21 kodlu uzman da “eğitim yönetimi alanında uygulamaya yönelik sorular sorulmalı” ifadelerini kullanmışlardır. K7 kodlu uzman da “Adaylar yöneticilik yapabilme kabiliyetlerinin sorgulanabileceği sözlü sınava tabi olmalılar.” diyerek uygulamaya yönelik sürecin ayrıca sözlü sınavla yapılması gerektiğine işaret ettiği görülmektedir.

K1, K13 ve K15 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde eğitim yönetiminin “eğitim psikolojisi, psikoloji ve sosyoloji” alanlarını da kapsamı gerektiğine ayrıca dikkat çekmişlerdir. K16 da “öğretmen pedagojisi, öğrenci eğitimi” alanlarının da bu kapsamda değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

4.2.2.3. Yönetici Kişilik Özellikleri İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarından K5, K8, K13, K14, K18 ve K19 kodlu uzmanların eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde yöneticide olması gereken kişilik özelliklerinin de sorgulanması gerektiğine yönelik görüş belirttikleri belirlenmiştir.

K5 kodlu uzman yöneticilerin “iletişim becerileri, entelektüel birikim gibi konularda sınava tabi” tutulması gerektiğine dikkat çekmektedir. K8 kodlu uzman benzer şekilde yöneticilerin “Sözlü sınavda da yöneticide olması gereken özelliklerden ikna edici konuşabilme, dış görünüş gibi şeylere bakılabilir.” demektedir. K13 kodlu uzman “liderlik ve iletişim” becerilerinin ölçülmesi gerektiğini ancak diğer uzmanlardan farklı olarak “sözlü sınavın yapılmaması” gerektiğini belirtmektedir. K14 ve K18 kodlu uzmanlar yöneticilerin “temsil yeteneklerinin” ölçülmesine işaret ederken K18 ayrıca “iletişim becerilerinin” ölçülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. K19 kodlu uzman da yöneticilerin “insan ilişkilerinin” değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

4.2.2.4. Genel Kültür İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarından K1, K5, K19 ve K21 kodlu uzmanların eğitim yöneticilerinin belirlenme sürecinde uygulanacak sınavda adayların genel kültür bilgilerinin de yoklanması gerektiğine yönelik görüş ifade ettikleri tespit edilmiştir.

K5 kodlu uzmanın ise sözlü sınavda adayların genel kültürlerinin belirlenebileceği yönünde görüş ifade ederken K1, K19 ve K21 kodlu uzmanların adayların genel kültürlerinin yazılı sınavla ölçülebileceğini belirttiği ettiği belirlenmiştir. K21 kodlu uzmanın aynı zamanda adayların genel kültürlerinin yazılı sınavda ve çoktan seçmeli sorularla ölçülebileceği yönünde görüş belirttiği saptanmıştır.

4.2.2.5. Diğer İçeriklere Yönelik Görüşler

K10, K11, K17, K19 ve K21 kodlu uzmanlar belirlenen içeriklerden farklı konuların da sınav kapsamına alınması gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. K10 ve K21 kodlu uzmanlar “*Türkçenin doğru kullanılmasının*” da eğitim yöneticilerinin belirlenme sürecinde uygulanacak sınavlarda ölçülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. K10 kodlu uzman aynı zamanda “*yazışma bilgilerinin*” de belirlenebileceğini belirtmiştir. K19 kodlu uzman, sınavın “*eğitim öğretimde yeni yaklaşımlar ve etik*” konularını da içermesi gerektiğine işaret etmiştir.

K11 kodlu uzman, genel olarak “*amacına hizmet eden, yöneticilik konusunda donanımlı olanı seçebilen*” sınavlar olması gerektiğini ifade etmiştir. K17 kodlu uzman da benzer şekilde “*mülakatın olmadığı bir sınavda her türlü alandan soru sorulabileceğini*” belirtmiştir.

4.2.3. Sınava Yönelik Görüşlerin Özeti

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde uygulanacak sınavın içeriğine yönelik görüşleri Tablo 11’de özetlenmiştir.

Tablo 21.

Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınava İlişkin Görüşler-Özet

Konu alan uzmanları	Sınavın Şekli			Sınavın İçeriği				
	Yazılı	Sözlü	Mevzuat	Eğitim yönetimi	Kişilik Özellikleri	Genel kültür	Diğer	
K1	•		•	•		•		
K2	•		•	•				
K3	•							
K4*	•		•	•				
K5	•	•	•	•	•	•		
K6	•		•	•				
K7	•	•		•				
K8	•	•	•		•			
K9	•	•	•	•				
K10	•	•	•	•				•
K11	•	•						•
K12	•		•	•				
K13	•		•	•	•			
K14	•	•			•			
K15	•		•	•				
K16	•		•	•				
K17	•			•				•
K18	•	•	•		•			
K19	•	•	•		•	•	•	•
K20	•	•		•				
K21	•	•	•	•		•	•	•

*K4 kodlu uzman, seçim sürecinde sınav yapılmasından yana olmamakla birlikte yapılma zorunluluğu olursa kısmına yönelik görüşlerini ifade etmiştir.

4.3. Eğitim yöneticileri belirlenen şartları sağladıktan sonra sizce göreve doğrudan başlamalılar mı yoksa öncesinde bir eğitimden geçirilmeli midir?

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının öncelikle eğitim yöneticilerinin seçim sürecine yönelik görüşleri incelenmiştir. Ardından uzmanların söz konusu şartları sağlayan kişilerin göreve başlama şekillerine yönelik görüşleri incelenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22.

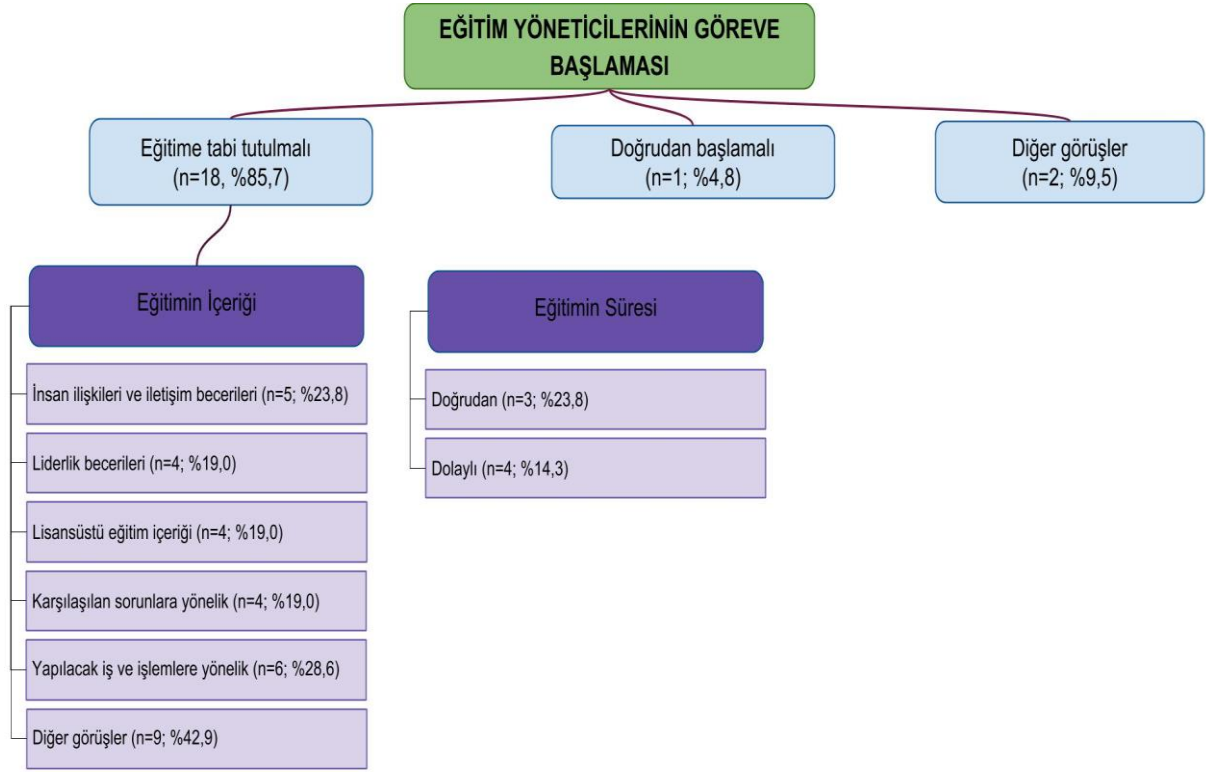
Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sonrasında Göreve Başlama Durumlarına Yönelik Uzmanların Görüşleri

Görüşler		n	%
Eğitim yöneticilerinin göreve başlaması	Eğitime tabi tutulmalı	18	85,7
	Doğrudan başlamalı	1	4,8
	Diğer	2	9,5

Tablo 22’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarının %85,7’si (n=18) eğitim yöneticilerinin seçildikten sonra göreve başlamadan önce bir eğitime tabi tutulmaları gerektiğini düşünmektedir. Konu alan uzmanlarının %4,8’i (n=1) gerekli şartları sağlayan kişilerin doğrudan göreve başlayabileceğini ifade etmektedir. Söz konusu görüşü belirten K1 kodlu uzman, “*Sonraki süreçte okulları etkililiğine göre gruplandırarak öğrenci sayısı düşük, iş ve işlemlerin az olduğu okullara yeni yöneticiler göreve başlayarak yönetici tecrübe kazanır. Yönetici daha sonra büyük okullara gelir.*” sözleriyle yöneticilerin okullarda deneyim kazanmasının önemine dikkat çekmektedir.

Konu alan uzmanlarının %9,5’i (n=2) ise seçim sürecinde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi bulunmayan kişilerin eğitimden geçmesi gerektiğine işaret etmektedir. K8 kodlu uzman, “*Alanda lisansüstü eğitim alanlar tercih edilmeli ya da bu kişilere verilecek eğitimin içeriği böyle olmalı.*” demektedir. Benzer şekilde K10 kodlu uzman da “*Eğer eğitim yönetimi alanında yüksek lisansı yoksa kesinlikle göreve başlamadan önce bitiminde sınav yapılacak bir eğitime tabi tutulmalılar.*” sözleriyle eğitimin yüksek lisans sahibi olmayan kişilere yönelik olması gerektiğine dikkat çekmektedirler.

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının yöneticilerin göreve başlama öncesinde alacakları eğitime yönelik görüşleri eğitimin içeriği ve eğitimin süresi ana başlıkları altında incelenmiştir. Sonuçlar Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. Eğitim yöneticilerinin seçim sonrasında göreve başlama durumlarına yönelik uzmanların görüşleri

4.3.1. Eğitimin İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sonrasında göreve başlamadan önce alacakları eğitimin içeriğine yönelik görüşleri Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23.

Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sonrasında Alacakları Eğitimin İçeriğine Yönelik Uzmanların Görüşleri

Görüşler	n	%
Eğitim yöneticilerinin göreve başlaması		
İnsan ilişkileri ve iletişim becerileri	5	23,8
Liderlik becerileri	4	19,0
Lisansüstü eğitim içeriği	4	19,0
Karşılaşılan sorunlara yönelik	4	19,0
Yapılacak iş ve işlemlere yönelik	6	28,6
Diğer görüşler	9	42,9

Tablo 23 incelendiğinde konu alan uzmanlarının %23,8'inin (n=5) eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce insan ilişkileri ve iletişim becerilerine yönelik eğitim almaları gerektiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %19,0'u (n=4) göreve başlamadan önce eğitim yöneticilerinin liderlik alanında eğitim almaları gerektiğini belirtirken uzmanların %19,0'u (n=4) özellikle eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi olmayan adayların lisansüstü eğitimin içeriğine uygun şekilde eğitim almaları gerektiğini ifade etmektedir. Uzmanların %19,0'u (n=4) yöneticilik sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik eğitim verilmesi gerektiğini ifade ederken %28,6'sı (n=6) eğitimin yöneticilik sürecinde yapılacak iş ve işlemlere yönelik olması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %42,9'u (n=9) yöneticilerin göreve başlamadan önce alacakları eğitimin içeriğinde kurul toplantıları, görev yapacağı okulun ya da kademenin tanıtılması gibi farklı alanları içeren eğitimler almaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

4.3.1.1. İnsan İlişkileri ve İletişim Becerilerine Yönelik Görüşler

K4, K15, K16, K20 ve K21 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce iletişim becerilerinin artırmaları gerektiği yönünde görüş ifade etmişlerdir.

K15 ve K20 kodlu uzmanlar doğrudan eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce “*iletişim*” konusunda eğitim alması gerektiğini ifade ederken K16 kodlu uzman “*İnsan ilişkileri nasıl olmalıdır gibi konular seminerler ile anlatılmalıdır.*” sözleriyle insan ilişkilerine odaklandığını göstermektedir. Benzer şekilde K21 kodlu uzman da insan ilişkilerinin önemine değinmektedir. K4 kodlu uzman “*Her şeyden önce öğretmene, öğrenciye, veliye ve yardımcı personele ilişkin hitabın nasıl olması gerektiğinin uygulamalı olarak eğitiminin verilmesi gerektiğine inanıyorum.*” sözleriyle söz konusu iletişimin boyutunu ve amacını açıkça dile getirmiştir.

Söz konusu içeriğin nasıl aktarılacağına yönelik de görüş belirten K4 kodlu uzman, “*Eğitim okullarda verilmeli ve eğitiminin uygulamalı olarak verilmesi gerektiğine inanıyorum.*” sözleriyle eğitim şekline ayrıca dikkat çekmiştir. K16 kodlu uzman da benzer şekilde “*Kesinlikle bir eğitim verilmeli ve bu eğitim alanında uzman kişiler tarafından yapılmalıdır.*” ve “*seminerler ile anlatılmalıdır*” diyerek eğitimlerin uzmanlarca uygulamalı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. K21 kodlu uzman da benzer şekilde “*uzman bir kişiden*” diyerek eğitimlerin uzmanlarca verilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

4.3.1.2. Liderlik Becerilerine Yönelik Görüşler

K15, K16, K20 ve K21 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimler almaları gerektiğini belirtmişlerdir.

K15, K20 ve K21 kodlu uzmanlar doğrudan “liderlik” konulu bir eğitim alınması gerektiğini belirtirken K16 kodlu uzman bir miktar açıklama getirerek “Yönetici ya da bir lider nasıl olunur.” sözlerini kullanmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi K16 ve K21 kodlu uzmanlar söz konusu içeriklerin yöneticilere “uzmanlar tarafından aktarılması ve eğitimin uzmanlarca verilmesi” konusunda ayrıca görüş belirtmişlerdir.

4.3.1.3. Lisansüstü Eğitim İçeriği Yönelik Görüşler

K2, K8, K10, K11 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin belirlenme ve göreve başlama sürecinde eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmanın önemli bir ölçüt olduğunu ifade etmektedirler.

K2 kodlu uzman “İçerik en azından bir lisansüstü eğitimi içermelidir.” sözleriyle eğitim yönetici adaylarına verilecek eğitimin içeriğinin lisansüstü eğitimle eş güdümlü olması gerektiğini göstermektedir. K8 kodlu uzman da benzer şekilde “İş barışı için okulda okul yöneticisine çok görev düştüğünü, bu nedenle alanda lisansüstü eğitim alanların tercih edilmesi gerektiğini” ifade etmektedir. K8 kodlu uzman “Lisansüstü eğitim alanlar tercih edilmemişse verilecek eğitimin içeriği bu alana uygun olmalı. Okul yönetimi ve liderlik, örgütsel davranış ve yönetim süreçlerinin eğitimi kesinlikle verilmeli.” sözleriyle eğitim içeriğinin kapsamına yönelik görüşünü ayrıntılandırmıştır. K10 kodlu uzman da benzer şekilde “Eğer eğitim yönetimi alanında yüksek lisansı yoksa kesinlikle göreve başlamadan önce bitiminde sınav yapılacak benzer bir eğitime tabi tutulmalı.” sözleriyle konuya dikkat çekmiştir. K11 kodlu uzman da eğitim içeriğine yönelik benzer görüşlerini ayrıntılandırmış ve şu sözleri kullanmıştır: “Eğitim yöneticileri kesinlikle belirli eğitimlerden geçmelidir. Bu noktada özellikle eğitim yönetimi alanlarında en azından yüksek lisans seviyesini bitirmelidirler. Uygulama ve teoriyi bir arada uygulamak oldukça zordur. Teorik bilgileri tam olarak bilmeden uygulamada karşılaşılan problemlerin çözümünde sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Örneğin açık sistem teorisinde geri dönütün önemini bilmeyen bir

yönetici ne zaman, nerede, kime, ne şekilde geri dönüt vereceğini bilmeyebilir. Eğitim yönetimi alanındaki derslere tabi tutulmaları başlangıç için yeterli olabilir.”

Eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans mezunu olması ya da lisansüstü eğitim içeriğine yönelik eğitim almaları gerektiğini ifade eden K2, K8, K10, K11 kodlu uzmanlar, söz konusu eğitimin üniversiteler aracılığı ile verilmesine dikkat çekmektedirler. K2 kodlu uzman söz konusu duruma ilişkin olarak “*Böylelikle milli eğitim kademeleri ile üniversitelerin işbirliğinin güçlendirilmesi de sağlanabilir.*” sözlerini dile getirmiştir. K11 kodlu uzman, “*Müdür yardımcıları haftada iki gün derslere kabul edilebilir ve teorik bilgilerle donatılabilirler.*” sözleriyle eğitimin şekline de dikkat çekmektedir.

4.3.1.4. Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşler

Konu alan uzmanlarından K7, K13, K14 ve K19 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce yöneticilerin karşılaşılabilecekleri olası sorunlara yönelik eğitim almaları gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

K7 kodlu uzman “*Bu eğitimlerde süreçte bir problemle karşılaştıklarında ne yapacaklarının farkında olurlar.*” sözleriyle duruma dikkat çekmiştir. K13 kodlu uzman “*Eğitim yöneticilerinin süreç içinde karşılaşılabilecekleri sorunları içermelidir.*” sözleriyle; K14 kodlu uzman “*Uygulama esnasında yaşanabilecek problemler karşısında yöneticiye yol gösterici eğitim olmalı.*” ifadeleriyle eğitim içeriğine değinmişlerdir. K19 kodlu uzman da benzer şekilde “*Göreve başlamadan önce yöneticilere karşılaşılabilecekleri sorunlarla mücadele etme yöntemleri ile ilgili eğitim vermek iyi olacaktır.*” sözleriyle konuya açıklık getirmektedir.

K7 ve K13 kodlu uzmanlar da ayrıca söz konusu içerikteki eğitimlerin şekline de dikkat çekerek “*İşinde uzman kişilerden birkaç taktik alabilirler.*” ve “*Bu eğitimler alanında uzman kişilerce verilmelidir.*” sözlerini kullanmışlardır.

4.3.1.5. Yapılacak İş ve İşlemlere Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarından K4, K5, K13, K14, K17 ve K19 kodlu uzmanlar, eğitim içeriğinin yöneticilik sürecinde kişilerin yapacakları iş ve işlemlere yönelik olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

K13 kodlu uzman, “Eğitimde yöneticilerinin süreç içindeki görevleri sırasında yapacakları iş ve işlemler verilmelidir.” sözlerini kullanmaktadır. K14 kodlu uzman “uygulama sürecini içeren” sözleriyle K19 kodlu uzman da “Göreve başlamadan önce yöneticilere yapacakları iş ve işlemlere yönelik eğitim verilmelidir.” ifadeleriyle konuya dikkat çekmiştir. K5 kodlu uzman yöneticilerin yapacakları iş ve işlemlerde iyi örneklerin verilmesi gerektiğini belirterek konuya farklı bir bakış açısı da getirmiştir. K5 kodlu uzman bu doğrultuda şu sözleri dile getirmiştir: “Bu eğitimlerin içeriği daha çok tecrübeli ve başarılı okul yöneticilerin gerçekleştirmiş oldukları iyi uygulamalarından oluşabilir.” demektedir. K4 kodlu uzman “Öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu toplantılarının nasıl yapılacağına yönelik eğitimler verilmelidir.” sözleriyle de uygulanacak iş ve işlemleri örneklemiştir. K17 kodlu uzman da benzer şekilde “Eğitim almasında fayda var yöneticilerden işleri gereği muhasebe, özlük, idari vb birçok alanda aynı anda iş yapmaları gerekiyor ve bekleniyor.” sözleriyle eğitim yöneticilerinin yöneticilik dışında yaptıkları işlere yönelik eğitimlerini örneklemiştir.

4.3.1.6. Diğer Görüşler

Araştırma kapsamında görüşleri alınan K3, K6, K8, K9, K12, K15, K18, K20 ve K21 kodlu uzmanlar yöneticilerin eğitim sürecinde verilecek eğitimin içeriğine yönelik ayrıca farklı görüşler ifade etmişlerdir.

K6 kodlu uzman “Gerekli kriterler sağlandıktan sonra her okulun öğrencisi, velisi, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik ortamla kendine özel olduğu düşünülürse göreve başlamadan önce yönetici adayına eğitim kesinlikle gerekmektedir. Eğitim konusu görev yapacağı okulun yönetimi, denetimi, işletilmesi, çevresi ile uyumu yaratmak istediği vizyon vb konularında olabilir.” diyerek verilecek eğitimin okullar bazında özelleştirilmesine dikkat çekmektedir.

K21 kodlu uzman da benzer şekilde “Hangi kurum çeşidine atanacaklarsa o kuruma yönelik eğitim almalıdırlar (örn. Meslek lisesi, ilkokul, ortaokul vb.).” sözleriyle verilecek eğitimin özelleşmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca yöneticilerin “yönetmelik” konusunda da eğitim almasını önemsemektedir.

K8 kodlu uzman “Ayrıca okulda denetim görevini de yerine getirmesinden dolayı tüm branşlara hâkim olamasa da sınıf yönetimi ve teknolojiyi kullanmada yetkin olmalı. Çatışma çözmede de kesinlikle eğitilmiş olmalı.” sözleriyle lisansüstü eğitimi almış da olsa sınıf yönetimi, çatışma çözümü ve teknoloji konularına vurgu yapmıştır.

K12 kodlu uzman konuya farklı bir bakış açısı getirerek yönetici adaylarının şartları sağlamadan önce şartlara yönelik eğitime tabi tutulmaları gerektiğini ifade etmiştir. *“Eğitim yöneticileri kesinlikle eğitime tabi tutulmalı. Sınav içeriğinin nelerden oluşacağına ait cevapladığım konularda eğitim görmeli zaten. Sonrasında yönetici adayı bu konulardan sınav olmalıdır. Örgütsel davranış ve yönetim bilimi ile ilgili eğitim almayan bireylere bu konulardan sınav yapmak olanaksız olabilir. Bu konuları bilmeyen bir bireyin yönetici olarak atanması da; eğitimdeki kısır döngü haline gelmiş sorunların artacağını gösterir. Ülke olarak gelişmek istiyorsak sadece eğitim yöneticisi değil, kamudaki tüm yönetici atmalarında gerekli eğitimler verildikten sonra yazılı ve sözlü olarak sınav yapılarak atama yapılması önemlidir. Bunun içinde öncelikle kişilerin kafasındaki sözlü mülakatlardaki güvensizliğin giderilmesi gerekmektedir.”* sözleriyle önce eğitim verilmesi, daha sonra sınava alınması gerektiğini belirtmektedir.

K3 kodlu uzman da benzer şekilde *“yönetici uzmanlaşmalı”* diyerek genel bir açıklama yapmış ve eğitimlerin *“akademik”* olması gerektiğine dikkat çekmiştir. K9 kodlu uzman da *“uygulamalı ve kuramsal eğitim verilmeli”* demiş ancak içerik hakkında bir bilgi vermemiştir. K18 kodlu uzman da benzer şekilde *“İçerik yönetim becerilerinin artırılmasına yönelik olmalıdır.”* sözleriyle genel bir açıklama getirmiştir.

K15 ve K20 kodlu uzmanlar verilecek eğitimlerin *“kurum kültürünü”* de kapsamı gerektiğini dile getirmişlerdir.

Ayrıca K3, K4, K10 ve K18 kodlu uzmanlar tarafından verilecek eğitimlerin *“Gerçek anlamda bir eğitim verilmesi koşulu ile eğitim verilmesi gerektiği”, “eğitimlerin tatil gibi”* ya da *“MEB tarafından yürütülen hizmet içi eğitimler gibi olmaması gerektiği”* vurgulanmıştır.

4.3.1.7.Eğitimin Süresine Yönelik Görüşler

Eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce alacakları eğitimin süresine yönelik K4, K5, K21 kodlu uzmanların doğrudan; K2, K8, K10, K11 kodlu konu alan uzmanlarının da dolaylı olarak bir süre belirttikleri tespit edilmiştir.

K4 kodlu uzman göreve başlamadan önce eğitim yöneticilerinin alacakları eğitime ilişkin *“Kısa süreli bir eğitim olmamalıdır.”* sözlerini kullanırken K5 kodlu uzmanın *“Eğitim yöneticileri göreve başlamadan önce 6 ay kadar oryantasyon eğitimine tabi tutulabilirler.”* ifadeleriyle zaman birimini netleştirdiği belirlenmiştir. K21 kodlu uzmanın da *“Sınav*

aşamasını (varsa mülakat aşamasını) geçen yönetici adayları, en az 1 en fazla 3 aylığına eğitim faaliyetine tabi tutulmalıdırlar.” diyerek eğitim süresi hakkında net bir bilgi verdiği görülmektedir.

Daha önce de söz edildiği gibi K2, K8, K10, K11 kodlu uzmanlar yöneticilerin alacakları eğitim süresine ilişkin doğrudan bir bilgi vermemekle birlikte eğitimin “eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans eğitimini içermesi” gerektiğine yönelik görüşleri, söz konusu eğitimin uzun vadeli olduğunu göstermektedir, şeklinde yorumlanmıştır.

4.3.2. Eğitime Yönelik Görüşlerin Özeti

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçiminden sonra alacakları eğitime ilişkin görüşleri Tablo 24’te özetlenmiştir.

Tablo 24.

Eğitim Yöneticilerinin Seçiminden Sonra Alacakları Eğitime İlişkin Görüşler-Özet

Konu alan uzmanları	Eğitimin Süresi		Eğitimin İçeriği					
	Doğrudan	Dolaylı	İletişim	Liderlik	Lisansüstü	Karşılaşılan sorun	Uygulama süreci	Diğer
K1*								
K2		•			•			
K3								•
K4	•		•				•	
K5	•						•	
K6								•
K7						•		
K8		•			•			•
K9								•
K10		•			•			
K11		•			•			
K12								•
K13						•	•	
K14						•	•	
K15			•	•				•
K16			•	•				
K17							•	
K18								•
K19						•	•	
K20			•	•				•
K21	•		•	•				•

*K1 kodlu uzman, doğrudan bir eğitim almalarına gerek olmadığını ifade etmiştir.

4.4. Eğitim yöneticileri, yöneticilik görevleri süresince sizce ne kadar sürede bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir? Bu hizmet içi eğitimlerin içeriği ne olmalıdır?

Araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanların öncelikle hizmet içi eğitim gerekliliğine yönelik görüşleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25.

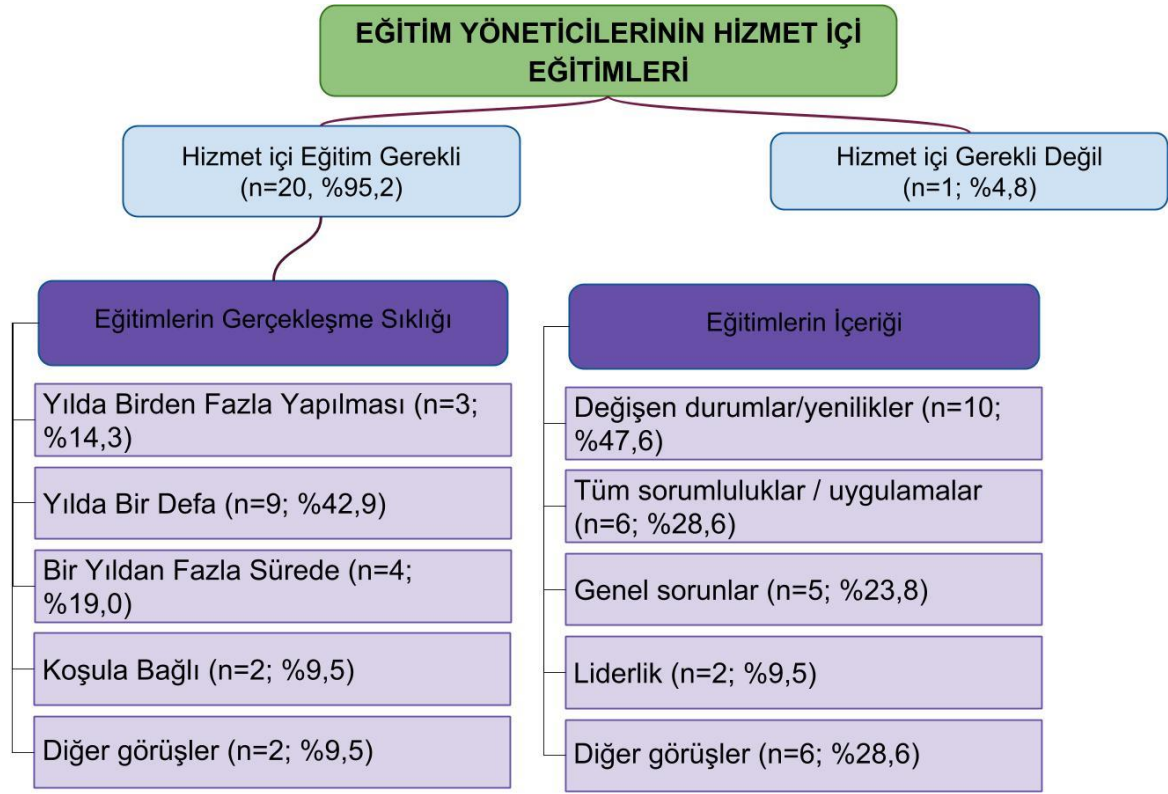
Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerine Yönelik Uzmanların Görüşleri

Görüşler		n	%
Hizmet içi eğitim	Gerekli	20	95,2
	Gerekli değil	1	4,8

Tablo 25’deki bilgiler incelendiğinde uzmanların %95,2’sinin (n=20) yöneticilerin hizmet içi eğitim almalarını gerekli gördüğü görülmektedir. Uzmanlardan %4,8’i (n=1) ise hizmet içi eğitimin gerekli olamayacağı yönünde görüş ifade ettiği tespit edilmiştir.

K8 kodlu uzman eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime ihtiyaçları olmadığını şu cümlelerle ifade etmiştir: “Bence başlangıçta hakkıyla bir eğitim verilirse ya da alanda lisansüstü eğitim alanlar seçilirse pratikte hizmet içi eğitime çok ihtiyaç duyulacağını sanmıyorum.” Bu doğrultuda da planlanacak hizmet içi eğitimin süresi ve içeriğine yönelik herhangi bir açıklama yapmamıştır.

Araştırmaya katılan diğer 20 uzmanın görüşleri eğitimin gerçekleştirilme sıklığı ve eğitim içeriği başlıkları altında incelenmiştir. Görüşler Şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4.Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerine yönelik uzmanların görüşleri

4.4.1. Hizmet içi Eğitimin Gerçekleştirilme Sıklığına Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan uzmanların eğitim yöneticilerinin görevleri süresince alacakları hizmet içi eğitimin süresine ilişkin görüşleri Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26.

Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerin Gerçekleştirilme Sıklığına Yönelik Uzmanların Görüşleri

Görüşler		n	%
Hizmet içi eğitimin gerçekleştirilme sıklığı	Üç ayda bir	1	4,8
	Yılda iki defa	2	9,5
	Yılda bir defa	9	42,9
	Bir yıldan fazla sürede	4	19,0
	Koşula bağlı	2	9,5
	Diğer görüşler	2	9,5

Tablo 26’da yer alan bilgiler incelendiğinde konu alan uzmanlarından %4,8’inin (n=1) hizmet içi eğitimlerin üç ayda bir, %9,5’inin (n=2) yılda iki defa, %42,9’unun (n=9) yılda bir defa, %19,0’unun (n=4) bir yıldan uzun sürede yapılması gerektiği yönünde görüş belirttiği tespit edilmiştir. Konu alan uzmanların %9,5’i (n=2) eğitim yöneticilerine verilecek hizmet içi

eğitimin sabit bir aralıkta değil bir koşula bağlı olarak gerçekleştireceğini belirtirken uzmanların %9,5'i (n=2) süre konusunda farklı görüşler ifade etmişlerdir.

4.4.1.1. Yılda Birden Fazla Yapılması Gerektiğine Yönelik Görüşler

K7 kodlu uzman, hizmet içi eğitimlerin üç ayda bir gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir. Hizmet içi eğitimlerin gerçekleşme süresinin bu kadar kısa olmasının gerekçesini de “*Üç ayda bir eğitim verilmesi gerektiğini düşünüyorum, teknoloji hızla gelişmekte ayak uydurmak her geçen gün zorlaşıyor bu sebeple ne kadar sık yapılırsa o kadar iyi olacaktır.*” sözleriyle ifade etmiştir.

K5 ve K21 kodlu uzmanlar, yöneticilerin hizmet içi eğitimlerin yılda iki defa dönem sonlarında verilmesi gerektiği yönünde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Başka bir anlatımla uzmanların her bir eğitim-öğretim döneminde yöneticilere hizmet içi eğitim verilmesini gerekli gördükleri belirlenmiştir. Söz konusu durumu K5 kodlu uzman “*Eğitim yöneticileri yöneticilikleri boyunca en az dönemde 1 defa olmak üzere hizmet içi eğitim almalıdır.*” sözleriyle; K21 kodlu uzman da “*Eğitim yöneticileri, yöneticilik görevleri süresince, 6 ayda bir (yarıyıl tatili ve yaz tatilinde olmak üzere) hizmet içi eğitim almalıdırlar.*” ifadeleriyle belirtmişlerdir.

4.4.1.2. Yılda Bir Kez Yapılması Gerektiğine Yönelik Görüşler

K1, K2, K6, K10, K12, K13, K14, K16 ve K19 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimleri yılda bir defa ya da en az bir defa almaları gerektiği yönünde görüş ifade etmişlerdir. K1 kodlu uzman “*Haziran ayında yıl değerlendirmesi şeklinde eğitim çalışması olmalıdır.*” sözleriyle yapılacak hizmet içi eğitimin yıl sonunda olması gerektiğine işaret etmiştir. Benzer şekilde K12 kodlu uzman da “*Eğitim yöneticileri yöneticiliğe atandıktan sonra her eğitim öğretim yılının sonunda yönetici zümreleri olmalı ve hizmet içi eğitim düzenlenmelidir.*” sözleriyle yapılacak eğitimin yıl sonunda olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bununla birlikte her yıl hizmet içi eğitim düzenlenmesi gerektiğini belirten K19 kodlu uzman eğitimin dönem öncesinde düzenlenmesi gerektiğine yönelik görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: “*Her eğitim öğretim yılı öncesi eğitim verilmelidir.*” K2 kodlu uzman ise diğerlerinden farklı olarak hizmet içi eğitimlerin yıl içerisinde verilmesi gerektiğini ifade etmiştir: “*Düzenli olarak yıl içerisinde hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.*” K6 ve K10

kodlu uzmanlar ise verilecek eğitimin en az yılda bir defa olması gerektiğine ayrıca dikkat çekmişlerdir. Bu hususta K6 kodlu uzman “*Günümüzde bilgini ve teknolojinin ne kadar hızlı değiştiği düşünülürse bir yıl belki de biraz daha kısa bir sürede hizmet içi eğitimin tekrarlanması çok şaşırtıcı olmaz diye düşünüyorum.*” sözleriyle; K10 kodlu uzman da “*eğitim yöneticileri her yıl yılda en az bir kere olmak üzere*” ifadeleriyle konuya açıklık getirmişlerdir. K14 kodlu uzman da diğerlerinden farklı olarak düzenlenecek hizmet içi eğitimin kendi süresine de dikkat çekmiştir: “*Her yıl, 10 gün gibi bir süre hizmet içi eğitim yapılmalıdır.*”

4.4.1.3. Bir Yılda Fazla Sürede Yapılması Gerektiğine Yönelik Görüşler

K11, K15, K17 ve K20 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin görevleri süresince katılacakları hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilme sıklığının bir yıldan fazla olması gerektiğini ifade etmişlerdir. K11 kodlu uzman daha önce de yüksek lisans yapmış olma şartını seçim sürecinde ifade etmiş ve “*Yüksek lisans yapmış yöneticiler her 3 ya da 4 yılda bir hizmet içi eğitim seminerlerine alınabilirler.*” sözleriyle hizmet içi eğitim sıklığının az olması gerektiğini belirtmiştir. K15 ve K20 kodlu uzmanlar ise hizmet içi eğitimin iki yılda bir gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu hususta K15 kodlu uzman, “*Eğitim yöneticileri iki yılda bir hizmet içi eğitim almalıdır.*” sözleriyle; K20 kodlu uzman da “*Her iki yılda bir hizmet içi eğitimlere alınmalılar.*” ifadesiyle süreye dikkat çekmişlerdir. K17 kodlu uzman da “*En fazla 18 ayda bir hizmet içi eğitim verilmelidir.*” sözleriyle süre konusunda görüşünü belirtmiştir.

4.4.1.4. Bir Koşula Bağlı Yapılması Gerektiğine Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarından K4 ve K17 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerine verilecek hizmetin bir koşul doğrultusunda gerçekleşmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda K4 kodlu uzman “*Yeni yönetmelik değişikliklerinde ya da uzun vadeli projelerin uygulamaya konulması aşamalarında*” yöneticilerin hizmet içi eğitime alınması gerektiğine dikkat çekmiştir. Aynı zamanda K4 kodlu uzman “*Yöneticiler, bir haftayı geçmeyen sürelerde hizmet içi eğitime alınabilirler.*” sözleriyle de verilecek hizmet içi eğitimin süresine vurgu yapmıştır. Benzer şekilde K17 kodlu uzman da “*Sistem değişikliklerinde mutlaka hizmet içi (hakkıyla) eğitim verilmelidir.*” sözleriyle hizmet içi eğitimlerin değişiklik sürecinde verilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

4.4.1.5. Diğer Görüşler

Konu alan uzmanlarından K9 ve K18 kodlu uzmanların da eğitim yöneticilerinin alacakları hizmet içi eğitimin sıklığına yönelik farklı görüşler ortaya koydukları tespit edilmiştir. K9 kodlu uzmanın “*Bana göre eğitimler sürekli sık sık verilmeli.*” şeklinde bir açıklamayla genel bir sıklığa ifade ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte K18 kodlu uzmanın konuya çok daha farklı yaklaştığı ve “*Süre açısından çok sık olmamalı, bezdirici olmamalı.*” şeklinde görüş belirttiği tespit edilmiştir.

4.4.2. Hizmet içi Eğitimin İçeriğine Yönelik Görüşler

Araştırmaya katılan uzmanların eğitim yöneticilerinin görevleri süresince alacakları hizmet içi eğitimin süresine ilişkin görüşleri Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27.

Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerin Gerçekleştirilme Sıklığına Yönelik Uzmanların Görüşleri

Görüşler		n	%
Hizmet içi eğitimin içeriği	Değişen durumlar/yenilikler	10	47,6
	Tüm sorumluluklar / uygulamalar	6	28,6
	Genel sorunlar	5	23,8
	Liderlik	2	9,5
	Diğer görüşler	6	28,6

Tablo 27’deki bilgiler incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarından %47,6’sının (n=10) eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerin içeriğinin değişen durumlar/yenilikleri kapsamı gerektiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Uzmanların %28,6’sı (n=6) hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin tüm sorumluluk ve uygulamalarını kapsamı gerektiğini belirttikleri tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarından %23,8’i (n=5) eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde genel sorunların konu edilmesine dikkat çektiği tespit edilmiştir. Uzmanların %9,5’inin (n=2) liderlik alanının eğitimlerde olması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Konu alan uzmanlarının %28,6’sının (n=6) eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde diğer alanların da yer alması gerektiğine ilişkin görüş ifade ettikleri tespit edilmiştir.

4.4.2.1. Değişen Durumlar/Yenilikler İçeriğine Yönelik Görüşler

K4, K6, K7, K13, K14, K16, K17, K18 ve K19 kodlu uzmanların eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde değişen durumların ve yeniliklerin konu edilmesine yönelik görüş belirttikleri saptanmıştır.

K4 kodlu uzman *“Yeni yönetmelik değişikliklerinde ya da uzun vadeli projelerin uygulamaya konulması aşamalarında bunlara yönelik eğitim verilmeli.”* sözleriyle konuya dikkat çekmiştir. K6 kodlu uzmanın da benzer şekilde *“Değişen bir şeyler muhakkak bulunur ve eğitim bu değişiklikleri içermelidir.”* sözleriyle konuya değindiği görülmektedir. K7 kodlu uzman bu değişiklikte teknolojinin önemine dikkat çekerek *“Teknoloji hızla gelişmekte ayak uydurmak her geçen gün zorlaşıyor bu sebeple ne kadar sık yapılırsa o kadar iyi olacaktır ve eğitim buna göre düzenlenmelidir.”* ifadeleriyle değişiklikle teknolojiye işaret ettiğini göstermektedir. K13 kodlu uzman *“Bu eğitimlerde uygulamaya konulan yenilikler tanıtılmalı ve uygulama konusunda pratikler verilmelidir.”* sözleriyle; K14 kodlu uzman da benzer şekilde *“Her yıl alanda yapılan yeniliklere ve değişikliklere uyum sağlamak için hizmet içi eğitim yapılmalıdır.”* sözleriyle hizmet içi eğitimin değişiklik ve yenilikleri içermesinin yöneticinin kolay uyum sağlamasına hizmet etmesini kolaylaştıracağını vurgulamaktadır. K16 da duruma farklı açıdan yaklaşarak hizmet içi eğitimin değişiklik/yenilikleri içermesinin yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat niteliğinde olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir: *“Yöneticilerin kendilerini yenilemeleri için her yıl eğitim gelişmeleri için hizmet içi eğitim verilmelidir.”* Benzer şekilde K19 kodlu uzman da *“Eğitim alanındaki yeni yönetim anlayışlarını takip edebilmeleri için hizmet içi eğitim verilmelidir.”* diyerek hizmet içi eğitimlerin bir fırsat olduğuna vurgu yapmaktadır. K17 kodlu uzman *“sistem değişikliklerinde”* ve K18 kodlu uzman *“Meydana çıkan değişiklikleri içermelidir.”* ifadeleriyle genel bir durumdan söz etmişlerdir.

K18 kodlu uzman hizmet içi eğitimlere farklı bir açıdan da yaklaşarak *“Hizmet içi eğitimler tabii ki önemli ancak en önemli husus eğiticilerin yetkinliğidir.”* sözleriyle eğitim verecek kişiler hakkında da görüş belirtmiştir.

4.4.2.2. Tüm Sorumluluk ve Uygulamalara Yönelik Görüşler

Konu alan uzmanlarından K3, K5, K10, K13, K15 ve K21 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin katılacakları hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin tüm sorumluluk ve uygulamalarını kapsamaması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

K3 kodlu uzman “*Tüm sorumluluklar parça parça ele alınmalı ve Hizmet İçi Eğitimler Modülleri oluşturulmalı.*” diyerek aslında eğitimin de zamana yayılması gerektiğini ifade ettiği görülmektedir. K3 kodlu uzman ayrıca uygulama ve sorumlulukları örneklendirmiş ve “*Örneğin mali işler için iyi bir eğitim ya da teftiş denetleme için iyi bir eğitim.*” sözlerini kullanmıştır. K5 kodlu uzman da benzer şekilde tüm içeriğin aktarılmasını ve yöneticilerin kendi ihtiyaçlarını karşılaması için onlara fırsat verilmesi gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir: “*Anlatı biçimindeki geleneksel hizmet içi eğitimler yerine meslek yaşamı boyunca düzenli olarak meslektaşları ile çalıştaylara katılmalı, kendi ihtiyacı doğrultusunda eksiklerini tamamlamalıdır. Bu eğitimlerin içeriği uygulamaya dönük iyi örnekler üzerinden tasarlanmalıdır.*” K10 kodlu uzman “*Göreve başlamadan önce yapılan seçme sınavında sorumlu oldukları her türlü mevzuat, uygulama, eğitimde yenilikçi uygulamalar, uygulamalı denetim yöntem ve teknikleri, eğitimin planlaması, okul-çevre/paydaş/veli ilişkileri, okul geliştirme, eğitimin alternatif finans kaynakları, okul örgütünün etkin yönetimi, öğrenen/değişen/gelişen örgütün yönetimi gibi konularda hizmet içi eğitime tabi tutulmalı.*” sözleriyle uygulamaları detaylı bir şekilde örneklendirmiştir. K13 kodlu uzman “*Hizmet içi eğitimlerde uygulama konusunda pratikler verilmelidir.*” sözleriyle; K15 ve K21 kodlu uzmanlar da “*yönetim alanında*” sözleriyle duruma genel bir açıklama getirmişlerdir.

K5 kodlu uzman ayrıca hizmet içi eğitimde belirtilen içeriğin nasıl aktarılabileceğine yönelik de ayrıntılı görüşler belirtmiştir: “*Eğitim yöneticileri diğer yöneticilerle bir araya gelerek anlatı biçimindeki geleneksel hizmet içi eğitimler yerine meslek yaşamı boyunca düzenli olarak meslektaşları ile çalıştaylara katılmalı, kendi ihtiyacı doğrultusunda eksiklerini tamamlamalıdır. Bu eğitimlerin içeriği uygulamaya dönük iyi örnekler üzerinden tasarlanmalıdır.*” K21 kodlu uzman ise K5 kodlu uzmanın aksine hizmet içi eğitimlerin uzmanlarca yürütülmesi gerektiğini belirtmiş ve görüşlerini şu şekilde ayrıntılandırmıştır: “*Alanında uzman kişiler - gerekirse küçük gruplar oluşturularak (3-5 kişilik) – eğitim vermelidir. Yine uygulamalı eğitim – drama yöntemi kullanılarak - verilebilir.*” K3 kodlu uzman da benzer şekilde “*Eğitici takdir görmeli işin ehli olmalı, kısa bir süre eğitim almış sırf o iş için 1 hafta 1 aylık eğitimden geçmiş kişiden değil...*” sözleriyle hizmet içi eğitimlerin uzmanlar tarafından yürütülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

K13 kodlu uzman da duruma farklı bir açıdan yaklaşarak hizmet içi eğitimlerin uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi gerektiğine “*Uygulama konusunda pratikler verilmelidir.*” sözleriyle dikkat çekmiştir.

4.4.2.3. Genel Sorunlara Yönelik Görüşler

K2, K11, K12, K17 ve K20 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin katılacakları hizmet içi eğitimlerde genel sorunların ele alınması gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir.

K2 kodlu uzman bu doğrultuda “Amacına uygun olacak biçimde; sorunların paylaşılması ve tartışılması, uygulamalardaki aksaklıklar ve genel sorunlar, çözüm önerileri eğitim içerisinde ele alınabilir.” demektedir. K11 kodlu uzman da benzer şekilde “Karşılaşılan sorunların çözümlerine ilişkin fikirler paylaşılabilir.” sözleriyle interaktif bir süreçten söz etmektedir. K12 kodlu uzman ise sorun ve durumlara yönelik görüşlerini örneklerle ayrıntılandırmış ve şu ifadeleri kullanmıştır: “Okuldaki problemleri, karşılaştıkları sorunları herkes kendi okulunda nasıl çözdü? Bunun tartışması yapılmalı. Gerek çatışmalarda. Gerek okulun mali problemlerini nasıl çözdüler? Fiziki olanaklar nasıl iyileştirildi? Herkes ben olsaydım nasıl çözerdim sorusunu yanıtlamalı. Tüm bunlar uzman eşliğinde yapılmalı. En iyi çözüm yolu keşfedilmeli.” K17 kodlu uzman “İçerik sahadaki bire bir karşılaşan sorunlarla alakalı olmalı.” sözleriyle içerik hakkındaki görüşünü belirtmiştir. K20 kodlu uzman da “Yapılan bu hizmet içi eğitimlerde kurumlarında karşılaştıkları eksikliklere yönelik eğitimler verilmelidir.” ifadeleriyle hizmet içi eğitimlerin içeriğine değinmiştir.

K2, K11 ve K20 kodlu uzmanların hizmet içi eğitim sürecinde ele alınan sorunlara ilişkin yöneticilerin “çözüm önerileri” ve hatta “kural, yasa vs. değişiklik önerileri” getirmeleri gerektiğine dikkat çektikleri tespit edilmiştir.

K11 ve K12 kodlu uzmanlar eğitim içeriğinin aktarılma sürecine de açıklama getirerek “Uzmanların görüşlerine yer verilmesi gerektiği” üzerinde durmuşlardır. Bu bağlamda K12 kodlu uzmanın sözleri dikkat çekicidir: “Eğitimler analiz ve sentez düzeyinde, nitelikli başkanlar tarafından bilgi şöleni havasında yapılmalı.” K20 kodlu uzman ise konuya başka bir açıdan yaklaşarak “Hizmet içi eğitimler aynı tür okul müdürleri şeklinde düzenlenmelidir.” sözleriyle eğitim katılımcılarına vurgu yapmaktadır.

4.4.2.4.Liderlik Alanına Yönelik Görüşler

K15 ve K21 kodlu uzmanlar, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde liderlik becerilerine yönelik eğitimlerin de kapsama dahil edilmesi gerektiği yönünde görüş belirttikleri belirlenmiştir.

K15 ve K21 kodlu uzmanlar “liderlik” içeriğinin de eğitimlerde yer alması gerektiğini belirtmiştir. Daha önce söz edildiği gibi K21 kodlu uzman bu eğitimlerin “uygulamalı” şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

4.4.2.5. Diğer Görüşler

K1, K7, K9, K11, K16 ve K19 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin alacakları hizmet içi eğitimlerin içeriğine yönelik farklı görüşler de ifade etmişlerdir. K1 kodlu uzman hizmet içi eğitimlerde “eğitim-öğretim yılının değerlendirilmesinin yapılması” gerektiğini ifade etmiştir. K7 kodlu uzman “etkili yöneticilik”, K11 kodlu uzman “öğretmen ve öğrencilerin gelişimi”, K16 kodlu uzman “eğitim gelişmeleri ve yöneticilik performansı”, K19 kodlu uzman da “Milli Eğitim hedeflerine uygun davranma” alanlarının hizmet içi eğitim kapsamına alınabileceğini ifade etmişlerdir. K9 kodlu uzman ise hizmet içi eğitimlerin içeriği hakkında açıklama yapmazken eğitimlerin “kuramsal ve uygulamalı” yapılması gerektiğini belirtmiştir.

4.4.3. Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerine Yönelik Görüşlerin Özeti

Tablo 28.

Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Görüşler-Özet

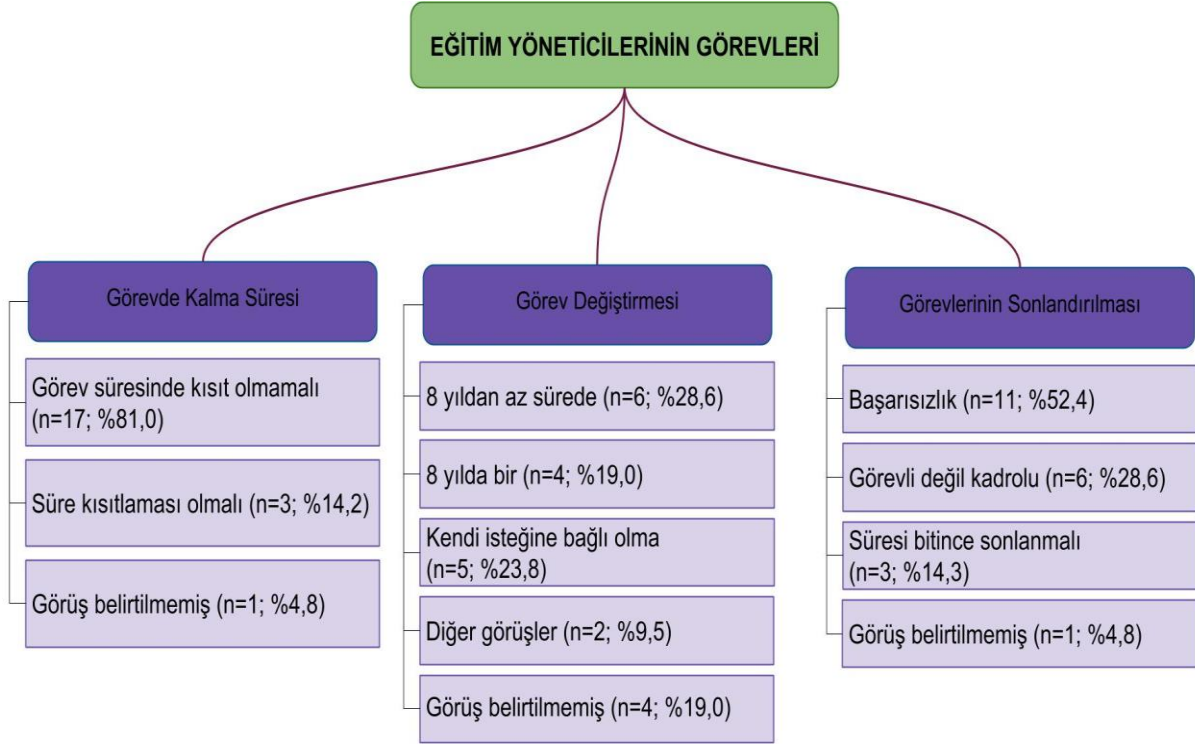
Konu alan uzmanları	Hizmet İçi Eğitim Sıklığı					Hizmet İçi Eğitimin İçeriği				
	Yılda birden fazla	Yılda bir defa	Bir yıldan uzun sürede	Koşula bağlı	Diğer	Değişen durum/yenilikler	Sorumluluk/uygulamalar	Genel sorunlar	Liderlik	Diğer
K1		•								•
K2		•						•		
K3*							•			
K4				•		•				
K5	•						•			
K6		•				•				
K7	•					•				•
K8**										
K9					•					•
K10		•					•			
K11			•					•		•
K12		•						•		
K13		•				•	•			
K14		•				•				
K15			•				•		•	
K16		•				•				•
K17			•	•		•		•		
K18					•	•				
K19		•				•				•
K20			•					•		
K21	•						•		•	

*K3 kodlu uzman, hizmet içi eğitimin sıklığına ilişkin görüş belirtmemiştir.

**K8 kodlu uzman, yöneticilerin hizmet içi eğitim almalarına gerek olmadığını ifade etmiştir.

4.5. Eğitim Yöneticilerinin, görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Eğitim yöneticilerinin görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılmasına yönelik konu alan uzmanlarının görüşleri Şekil 5’de özetlenmiştir.



Şekil 5. Eğitim yöneticilerinin görevlerine ilişkin görüşleri

4.5.1. Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalmasına İlişkin Görüşler

Araştırmaya kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin görevde kalma sürelerine yönelik düşünceleri Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29.

Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalma Sürelerine İlişkin Uzmanların Görüşleri

Görüşler	n	%
Eğitim yöneticilerinin görevde kalma süreleri		
Görev süresinde kısıt olmamalı	17	81,0
Süre kısıtlaması olmalı	3	14,2
Görüş belirtilmemiş	1	4,8

Tablo 29’da görüldüğü gibi konu alan uzmanlarının %81,0’ının (n=17) eğitim yöneticilerinin görev sürelerinde bir kısıt olmaması gerektiği yönünde görüş belirttikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %14,2’sinin (n=3) eğitim yöneticilerinin görev sürelerinde bir kısıt olması gerektiği yönünde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarından K20 kodlu uzmanın ise (%4,8) yöneticilerin görev sürelerine yönelik bir görüş belirtmediği saptanmıştır.

4.5.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Görev Sürelerinde Kısıt Olmamasına İlişkin Görüşler

Konu alan uzmanlarından K1, K4, K5, K6, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19 ve K21 kodlu uzmanlar; eğitim yöneticilerinin görev süresinde bir kısıt olmaması gerektiğini ifade ettikleri belirlenmiştir.

K1 kodlu uzman “4 yıl tecrübe kazandırılan bir kişinin tekrar öğretmenliğe döndürülmesini yanlış buluyorum. Eğitim yöneticiliği ikinci görev olmamalı, kalıcı bir görev olmalıdır.” sözleriyle bu sürece açıklık getirmektedir. Benzer şekilde K8, K9, K12, K15, K17 ve K18 kodlu uzmanlar eğitim yöneticiliğinin ayrı bir meslek ya da uzmanlık olarak görülmesine ilişkin görüş ifade etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticinin ayrılmasının ve eğitim yöneticiliğinin kalıcı bir meslek olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu anlamdaki en ayrıntılı açıklama K12 tarafından yapılmıştır: “Yılı önemli değil, öğretmenlik kişinin her an kendisini yenilemesi gereken özveri isteyen bir meslektir. Her ne kadar “meslekte asıl olan öğretmenliktir” denilse de bence yöneticilik ve öğretmenlik çok farklı davranış ve beceri gerektiren farklı uzmanlık alanlarıdır. Yönetici yetiştirme, ayrı okullar tarafından; öğretmen yetiştirme, ayrı okullar tarafından eşgüdümleme içinde bulunularak yapılırsa başarıya ulaşılabilir. 16 yıl yöneticilik yapmış bir öğretmeni düşünelim. Siz, kalkıp bu kişiye hop seni geri öğretmen yaptım dersiniz hem okuldaki öğrencilere hem de kişinin kendisine yazık etmiş olursunuz.” K8 kodlu uzman “Eğitim yöneticileri kesinlikle kadrolu olmalı, görevlendirme değil. Yöneticiler her an görevden alınma korkusu yaşamamalı.” K9 kodlu uzman da “Bence okul müdürleri sadece okul değil başka yerlerde de eğitim kamu kurumlarında da yöneticilik yapmalı.” sözleriyle yöneticilerin sadece okulla sınırlı kalmaması gerektiğine dikkat çekmektedir. K15 kodlu uzman “Eğitim yöneticileri kadrolu olmalı.” açıklamasıyla; K17 kodlu uzman “Yöneticilik kadrosunun olmaması tamamen fiyasko. İdarecilik geçici bir konum değil, tamamen tecrübe ve alandır.” sözleriyle eğitim yöneticiliğinin kalıcı bir kadro

olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. K18 kodlu uzman da “Yöneticilikte en önemli sıkıntının bu olduğu kanısındayım. İnsanların belli bir alanda profesyonelleşmesinin önündeki en büyük engel görev sürelerinin kısılgı ve ileriye yönelik planlamalar için yaşanan belirsizliktir. Kişilerin güdülenmesinin de önünde engel olduğu kanısındayım. Yöneticilik kadrolu olmalı; özlük ve tayin hakları iyileştirilmelidir.” açıklamasını yapmaktadır.

K5, K6, K10, K11, K13, K14, K16, K19 ve K21 kodlu uzmanlar da eğitim yöneticilerinin görev sürelerinin yöneticinin başarılı ya da başarısız olma durumuyla ilişkili olduğundan söz etmektedirler. Örneğin K5 kodlu uzman “*Eğitim yöneticilerinin başarısı düzenli olarak okul iklimi, öğretmen ve öğrenci görüşleri, öğrenci başarısı, veli görüşleri gibi yollarla belirlenebilir. Bu şekilde değerlendirmeler sonucu her okul yöneticisine görevde kalmak ya da kalmamak gibi seçenekler sunulabilir.*” sözleriyle duruma açıklık getirmektedirler. K6 kodlu uzman da benzer düşüncesinin şu sözlerle ayrıntılandırmıştır: “*Eğer bir yönetici okulu yönetmede başarılı ise- ki bu başarıyı tüm sorumluluk alanlarında göstermesinden bahsediyorum: öğretmenlerle, öğrencilerle, diğer idari personelle uyumu ve diğer teknik işler- o okula kendinden bir şeyler katmış, kendini okula ait hissetmiş, okul kültürü ve ikliminin oluşumuna olumlu katkılar sağlamışsa görev süresi kısıtlaması olmamasından yanayım.*” K10 kodlu uzman “*Öğretmenlerden bakanlığın beklediği 21. Yy öğretmen yeterlilikleri gibi bazı kriterleri yöneticiler içinde belirlenmelidir. Çünkü günümüzde hala öğretmen ve veliler ile iletişim kurmakta dahi sıkıntı yaşayan yöneticiler mevcuttur. Yöneticilik sürecinde yöneticinin başarısı gözlenip takip edilmelidir.*” açıklaması ile başarılı olacağı alanları da örneklemiştir. K13 de “*Eğitim yöneticilerinin görev süreleri sınırsız olmamalı; belli dönemlerde sınava tabi tutulmalı ve kazanmaları durumunda başka kurumlarda görev verilmelidir.*” sözleriyle göreve devam da başarıyı ön plana çıkarmaktadır. K14 kodlu uzman da eğitim yöneticilerinin göreve devamlarında başarıyı şu sözleriyle ön plana çıkarmaktadır: “*Uzun süre yöneticilik yapan birinin tekrar öğretmenliğe döndürülmesi öğrenci açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Başarı kriterleri olmalı başarılı olanlar taltif edilip bir üst okula veya bir üst göreve alınmalı, başarısız olanlar ise bir alt görev veya bir alt bölgedeki okula alınmalı.*” Bu konuda yapmış olduğu açıklama ile net bir görüş ortaya koyan K16 şu sözleri ifade etmiştir: “*Eğitim yöneticiliği belli kriterlere bağlanmalıdır. Görevde kalma süresi belli bir yıla göre değil gösterdiği başarı ve performansa bağlanmalıdır.*” K19 kodlu uzman da “Yöneticilerin yükselmesi ve yer değiştirmesi yazılı ve sözlü sınava bağlı olmalıdır.” sözleriyle; K21 kodlu uzman da “Eğitim yöneticilerinin, görevde kalma süreleri,

tekrar sınav yenileme sistemiyle devam edebilir; başarılı olanlar, yer değiştirebilir.” ifadeleriyle görevde kalma sürelerine ilişkin başarının önemine dikkat çekmişlerdir.

K4 kodlu uzman ise konuya başka bir bakış açısı getirerek yöneticinin atama sürecindeki liyakati ön plana çıkarmaktadır: “Yönetici atamalarının liyakat esaslı doğrultusunda yapılmalı ki eğitim öğretim hedefine ulaşabilsin. Görevini layıkıyla yerine getiren yönetici de uzun süre yöneticilik yapabilsin.” K12 kodlu uzman da benzer şekilde atama sürecine şu sözleriyle dikkat çekmektedir: “*Yöneticilikle alakası olmayan kişileri, siyasi görüş ya da sendikal faaliyetler neticesinde atarsanız bundan sonraki yıllarımızı da; eğitimin sorunlarını nasıl çözeriz problemi ile geçirebiliriz. Burada siyasi otoritelere düşen en büyük görev; şu kişi bu kişi değil; bu alandaki en iyi kişi kim? En yetenekli olanı, bu görevin sorumluluklarını yerine getirecek en doğru kişiyi atamak olacaktır. Temel noktaları ve adımları doğru atarsak, yöneticilerin görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması konusundaki aksaklıklar kendiliğinden çözülür.*” K11 kodlu uzman da “*Eğitim yöneticilerinin ataması çok iyi yapılmalı.*” diyerek atama sürecine dikkat çekmektedir. K8 kodlu uzman da “*Adil şartlarda ve liyakate göre seçildiklerini varsayarak söylüyorum bunu.(sendikasına göre değil).*” sözleriyle seçim sürecine dikkat çekmektedir.

K11 kodlu uzman ise konuya başka bir açıdan yaklaşarak rotasyon sonrasında isteğe başlı olarak yöneticinin görevine devam edebileceğini belirtmiştir: “*Sekiz yılın sonunda ya başka bir okulda yönetici olarak devam etmeli ya da öğretmen olarak mesleğine devam etmesi sağlanmalıdır. Okul yöneticileri aynı zamanda birer öğretmendirler. Yöneticiliklerinin sonunda yine öğretmenliğe geri dönebileceklerini asla unutmamalı ve öğretmenlere yaklaşımları ona göre şekillenmelidir.*”

4.5.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Görev Sürelerinde Kısıt Olması Gerektiğine İlişkin Görüşler

K2, K3 ve K7 kodlu uzmanlar ise eğitim yöneticilerinin görev sürelerinde belli bir sürenin olması gerektiği yönünde görüş ifade etmişlerdir.

K2 kodlu uzman “*4 yıl görevde kalan bir müdür için görev süresini yeterli buluyorum.*” sözleriyle eğitim yöneticilerinin görev süresinin 4 yıllla sınırlandırılabilirliğini ifade etmiştir. Bununla birlikte K2 kodlu uzman “*Ancak uygun şartlar var ise görevine de devam edebilmeli. İyi uygulamalar desteklenmeli diye düşünüyorum.*” Açıklamasıyla bir esneklik olabileceğini de göstermektedir.

K3 kodlu uzman konuya ilişkin görüşünü “*Yöneticilik süresi en az 5, en fazla 8 yıl olmalı.*” açıklamasıyla ifade etmiştir. K3 kodlu uzman bu durumun sözleşme ile belirlenebileceğini şu şekilde ifade etmiştir: “*Yöneticiyle akit yapılmalı bu her şeyi çözer.*”

K7 kodlu uzman “*Yöneticilik için 15 yıl gibi bir süre olmalı. 60 yaş da son sınır yaş olmalı diye düşünüyorum.*” şeklinde konuya farklı bir açıklama getirmiştir. K7 bu görüşünün gerekçesini şu şekilde açıklamıştır: “*Genç beyinlere de ihtiyaç var, bu sebeple 60 yaş üstü kişilerin artık yöneticiliğe devam etmemesi gerektiğini, belli bir süre olması gerektiğini düşünüyorum.*”

4.5.2. Eğitim Yöneticilerinin Yer Değiştirmesine İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesine ilişkin düşünceleri Tablo 30’de gösterilmiştir.

Tablo 30.

Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalma Sürelerine İlişkin Uzmanların Görüşleri

Görüşler	n	%
Eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesi		
8 yıldan az sürede	6	28,6
8 yılda bir	4	19,0
Kendi isteğine bağlı olmalı	5	23,8
Diğer görüşler	2	9,6
Görüş belirtmeyenler	4	19,0

Tablo 30’de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanlardan %28,6’sının (n=6) eğitim yöneticilerinin çalıştığı kurumda 8 yıldan daha az bir sürede yer değiştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uzmanların %19,0’u (n=4) yöneticilerin 8 yılda bir yer değiştirmesi gerektiği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Uzmanların %23,8’i (n=5) eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesinin kendi isteklerine bağlı olması gerektiğini bildirmişlerdir. Uzmanlardan ikisi (%9,6) farklı bir görüş geliştirirken %19,0’unun (n=4) eğitim yöneticilerinin yer değiştirme sürecine ilişkin herhangi bir görüş ifade etmedikleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında K1, K12, K14 ve K16 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesine yönelik görüş belirtmedikleri tespit edilmiştir.

4.5.2.1. Yöneticilerin 8 Yılda Az Sürede Görev Değişikliğine İlişkin Görüşleri

K3, K8, K13, K19, K20 ve K21 kodlu uzmanların eğitim yöneticilerinin yer değiştirmelerinin 8 yıldan daha az bir sürede yapılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

K3 kodlu uzman yöneticilerin “En az 5, en çok 8 yıl görev yapması gerektiği, daha sonra ise görevi bitirmesi” gerektiğini ifade etmektedir. K8 kodlu uzman, “*Bir okul için yer değiştirme süresi 5 yıl olabilir.*” K13 kodlu uzman “*Bir görev yerinde en fazla 4-6 yıl arası çalışmalılar.*” sözleriyle yer değiştirmeye ilişkin bir aralık ifade etmiştir. K19 kodlu uzman da “*Yöneticilerin 4 veya 5 yılda bir görevde yükselmeli veya yer değiştirmelidir.*” sözleriyle benzer bir süre aralığına işaret etmektedir. K20 kodlu uzman “*Eğitim yöneticileri görev yaptıkları kurumda en fazla 4 yıl çalışmalıdır.*” sözleriyle; K21 kodlu uzman da “*Bir yöneticinin aynı okulda görevine devam etmesi 5 yıl ile sınırlandırılabilir.*” şeklinde ifade etmiştir.

Açıklamalarda da görüldüğü gibi konu alan uzmanları eğitim yöneticilerinin aynı kurumdaki görev süresinin genel olarak 5 yıl ile sınırlandırılması gerektiğini belirtmektedirler. Kurumda yer değiştirmenin nedeni K19 kodlu uzman “*Aynı kurumda uzun süre çalışma kişiler arası ayrımcılığa adaletli davranamamaya yol açmaktadır.*” sözleriyle açıklamaktadır.

K20 kodlu uzman konuya ayrıca başka bir bakış açısı getirerek yöneticilerin yer değiştirme sürecinde başka yöneticilerin yetiştirilmesine devam edilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir: “*Bu süre zarfında kurumunda yönetici adayları tespit edip yetiştirmeye çalışmalıdır.*”

4.5.2.2. Yöneticilerin 8 Yıllık Sürede Görev Değişikliğine İlişkin Görüşleri

K9, K10, K11 ve K15 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin 8 yılda bir yer değiştirmesi gerektiğine yönelik görüş ifade etmişlerdir.

K10 kodlu uzman söz konusu süreci ayrıntılandırmıştır: “*Herhangi bir torpile mahal vermeden eğitim yöneticilerinin bulundukları kurumda çalışma süreleri 4 yılı opsiyonlu olmak üzere 4+4 olarak düzenlenmeli, görevlendirmeden önce tüm adayların bunu bilerek göreve talip olması gerekir. Görevde geçirilecek ilk 4 yıllık sürede yöneticinin başarısı gözlenip takip edilmeli, başarısız olan yönetici öğretmenliğe dönme, kurum değiştirme gibi yollarla değişikliğe gidilmelidir. Başarılı olan yöneticinin görev süresi bir 4 yıl daha uzatılmalı, ancak 8 yıldan fazla bir kurum aynı yönetici tarafından yönetilmemelidir.*” K11 kodlu uzman da

benzer şekilde “*Bir okuldaki görev süreleri en fazla iki dönem olmak üzere dört yıl toplam en fazla sekiz yıl olmalı. Sekiz yılın sonunda ya başka bir okulda yönetici olarak devam etmeli ya da öğretmen olarak mesleğine devam etmesi sağlanmalıdır.*” sözleriyle 8 yıl sonunda değişimi önermektedir. K15 kodlu uzman “*Eğitim yöneticileri 8 yılda bir rotasyona tabi tutulmalıdır.*” sözleriyle; K9 kodlu uzman da “*Şu andaki rotasyon 8 yıl ve uygundur.*” ifadeleriyle görüşlerine açıklık getirmişlerdir.

K10 kodlu uzman rotasyonun gerekliliğini şu sözleriyle açıklamaktadır: “*Aynı yönetici tarafından uzun süre yönetilince adaletsizlikler baş göstermeye başlıyor.*”

4.5.2.3. Kendi İsteğine Bağlı Görev Değişikliğine İlişkin Görüşler

K5, K6, K7, K17 ve K18 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin kurumlarındaki görev değişikliklerinin belli bir süreye göre değil kendi isteklerine bağlı olarak gerçekleşmesi gerektiğine yönelik görüş geliştirmişlerdir.

K5 kodlu uzman “*Her okul yöneticisine görevde kalmak ya da kalmamak gibi seçenekler sunulabilir.*” şeklinde duruma açıklık getirmektedir. K6 kodlu uzman da benzer şekilde “*Görev yeri değişikliği yöneticinin isteğine tabi olmalı.*” ifadelerini kullanmıştır. K7 konu alan uzmanı da benzer bir açıklama getirmektedir: “*Yöneticilere 5 yılda bir yer değiştirme hakkı verilmeli, değiştirme kararı kendi isteklerine bırakılmalı.*” K17 kodlu uzman da “*İdarecilik geçici bir konum değil tamamen tecrübe ve alandır; kurum değişikliği kendi isteğine göre olmalı.*” ifadeleriyle konuya açıklık getirmektedir. K18 kodlu uzman da benzer şekilde yöneticilerin kendi isteklerinin önemli olduğunu şu sözlerle vurgulamaktadır: “*İnsanların belli bir alanda profesyonelleşmesinin önündeki en büyük engel görev sürelerinin kısıllığı ve ileriye yönelik planlamalar için yaşanan belirsizliktir. Kişiler istemedikleri sürece görev yerleri değiştirilmemelidir.*”

4.5.2.4. Diğer Görüşler

K4 kodlu uzman eğitim yöneticilerinin görev değişiklik sürecine “*Yöneticinin on yıldan aşağı yer değiştirmemesi gerektiğini düşünüyorum.*” sözleriyle açıklık getirmektedir. K4 kodlu uzman eğitim yöneticilerinin görev yeri değişikliklerinin kendi isteklerine bağlı olarak değiştirilmesinin gerekçesini şu şekilde ifade etmiştir: “*Her yıl ya da iki üç yılda bir yönetici*

değişikliğine uğrayan kurumda istikrar olamaz. İstikrarın olmadığı yerde huzur olmadığı gibi verim de olmaz.”

K2 kodlu uzman da herhangi bir süre belirtmeksizin müdürlerin yer değiştirmesinin olumlu ve olumsuz taraflarına açıklık getirmektedir: *“Müdürlerin yer değiştirmeleri uygun olabilir ama mevcut sistemde müdür yardımcılarının öğretmenlik yaptıkları okulda yöneticilik görevi üstlenmelerinin daha anlamlı ve okul için daha etkili olabileceğini düşünüyorum. Sürekli bir yer değişikliği sistemi var günümüz sisteminde. Bu değişim okulları olumsuz etkilemektedir. Yer değişikliği aynı okulda uzun yıllardır öğretmenlik yapan öğretmenler için gerekli olabilir.”*

4.5.3. Eğitim Yöneticilerinin Görevlerinin Sonlandırılmasına İlişkin Görüşler

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesine ilişkin düşünceleri Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31.

Eğitim Yöneticilerinin Görevde Kalma Sürelerine İlişkin Uzmanların Görüşleri

Görüşler	n	%
Eğitim yöneticilerinin görevinin sonlandırılması	Başarısız olursa sonlandırılmalı	11 52,4
	Görevli değil kadrolu olmalı	6 28,6
	Süresi bitince sonlanmalı	3 14,3
	Görüş belirtilmemiş	1 4,8

Tablo 31’deki bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %52,4’ünün (n=11) eğitim yöneticilerinin görevlendirmelerinin sonlandırılmasının başarısız olma durumlarına bağlı olması gerektiğini ifade etmektedir. Uzmanların %28,6’sı (n=6) eğitim yöneticiliğinin bir görev değil kalıcı bir kadro olması gerektiği yönünde görüş ifade ettiği tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarının %14,3’ü (n=3) eğitim yöneticilerinin süreli çalışması gerektiğini, süresi bitince de görevlerinin bitmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uzmanlardan birinin de (%4,8) söz konusu duruma ilişkin görüş belirtmedikleri saptanmıştır.

K20 kodlu uzman eğitim yöneticilerinin görevinin sonlandırılmasına ilişkin herhangi bir açıklama getirmediği belirlenmiştir.

4.5.3.1. Başarısız Olursa Sonlandırılmasına Yönelik Görüşler

K2, K4, K6, K10, K12, K13, K14, K16, K17, K19 ve K21 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin görevlerinin başarısız olma durumlarına göre sonlandırılması gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir.

K2 kodlu uzman görüşünü şu şekilde açıklamaktadır: *“Ancak uygun şartlar var ise görevine de devam edebilmeli. İyi uygulamalar desteklenmeli diye düşünüyorum. Diğer türlü görevi sonlandırılmalıdır.”* K4 kodlu uzman da *“Yönetici, sağlıklı bir görev dağılımı yaparak verimliliği artırıcı davranışlar sergilemelidir. Soruşturma gerektirecek davranışlar sergilemeyen yöneticinin görevden alınmaması gerektiğini düşünüyorum.”* K6 kodlu uzman da benzer şekilde görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Eğer bir yönetici okulu yönetmede başarılı ise- ki bu başarıyı tüm sorumluluk alanlarında göstermesinden bahsediyorum: öğretmenlerle, öğrencilerle, diğer idari personelle uyumu ve diğer teknik işler- o okula kendinden bir şeyler katmış, kendini okula ait hissetmiş, okul kültürü ve ikliminin oluşumuna olumlu katkılar sağlamışsa görev süresi kısıtlaması olmamasından yanayım. Aksi halde zaten görevinin sonlanması için talep ya da şikâyetler olacaktır. Böyle bir durumda bence görev yeri değişikliği değil görevinin sonlanması eğitim ortamındaki herkes için daha iyi olacaktır.”* K10 kodlu uzman da benzer şekilde *“Yöneticinin başarısı gözlenip takip edilmeli, başarısız olan yönetici öğretmenliğe dönme, kurum değiştirme gibi yollarla değişikliğe gidilmelidir.”* sözleriyle; K12 kodlu uzmanın da *“Temel noktaları ve adımları doğru atarsak yöneticilerin görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması konusundaki aksaklıklar başarıya yönelik olmalıdır.”* K13 uzman görüşünü şu şekilde dile getirmiştir: *“Yöneticiler tekrar sınava tabi tutulmalı ve kazanmaları durumunda başka kurumlarda görev verilmelidir. Sınavı kazanamayanların görev süreleri sonlandırılmalıdır.”* K14 kodlu uzman da *“Başarı kriterleri olmalı başarılı olanlar taltif edilip bir üst okula veya bir üst göreve alınmalı, başarısız olanlar ise bir alt görev veya bir alt bölgedeki okula alınmalı.”* demektedir. K16 kodlu uzman da *“Bir yöneticinin görevi kötüye kullandığına dair bir kanaat oluşuyor ise görevinden el çektirip asli görevine iade edilmelidir.”* ifadeleriyle; K17 de *“Görevinde yetersiz kalması veya farklı nedenlerle idareciliği yapamayacağı anlaşılanların görevi sona erdirilebilir.”* sözleriyle başarıya dikkat çekmektedir. K19 kodlu uzman *“Yer değiştirme ya da görevi sonlandırma yazılı ve sözlü sınavla olmalıdır yöneticilerin kendilerini yenileme adına.”* ifadelerini kullanmaktadır. K20 kodlu uzman da yöneticilerin görevlerinin sonlandırılmasına ilişkin şu açıklamayı yapmıştır: *“*

4.5.3.2. Görevlendirme Yerine Kadro Olmasına Yönelik Görüşler

K1, K5, K8, K9, K15 ve K18 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin görevlendirme şeklinde değiş kadrolu çalışması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

K1 kodlu uzman “*Eğitim yöneticiliği ikinci görev olmamalıdır, bir kadro olmalıdır.*” şeklinde açıklama yapmaktadır. K5 kodlu uzman “*Mesleğin profesyonel bir meslek haline gelmesi için yöneticilerin eğitim uzmanı olması gerekir. Bu da ülkemiz koşullarında Eğitim Yönetimi lisansüstü programları ile mümkündür.*” ifadelerini kullanmaktadır. K8 kodlu uzman “*Kesinlikle kadrolu olmalılar, görevlendirme değil.*” sözlerine yer vermektedir. K9 kodlu uzman da benzer görüşünü şu şekilde açıklamaktadır: “*Bence okul müdürleri kadrolu olmalı sadece okul değil başka yerlerde de eğitim kamu kurumlarında da yöneticilik yapmalı.*” K15 kodlu uzmanlar “*Eğitim yöneticileri kadrolu olmalı.*” sözleriyle; K18 kodlu uzmanlar da “*Yöneticilik kadrolu olmalı.*” ifadelerine yer vermiştir.

4.5.3.3. Süresi Bitince Sonlandırılmasına Yönelik Görüşler

K3, K7 ve K11 kodlu uzmanlar eğitim yöneticilerinin görev süreleri bitince görevlerinin sonlandırılmasına yönelik görüş ifade etmişlerdir.

K3 kodlu uzman “*En az 5 en fazla 8 yıl, yöneticiyle akit yapılmalı bu her şeyi çözer...*” sözleriyle 8 yıl sonrasında yöneticilerin görev sürelerinin bitmesi gerektiğini belirtmektedir. K7 kodlu uzman “*Yöneticilik için 15 yıl gibi bir süre olmalı, 60 yaş üst sınır olmalı.*” diyerek süreye ilişkin görüşünü net bir şekilde ortaya koymuştur. K11 kodlu uzman ise “*Okul yöneticileri aynı zamanda birer öğretemendirler. Yöneticilik görevlerinin sonunda yine öğretemenliğe geri dönebileceklerini asla unutmamalı ve öğretemenlere yaklaşımları ona göre şekillenmelidir.*” ifadelerini dile getirmiştir.

4.5.4. Eğitim Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Görüşlerin Özeti

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin görevlerine ilişkin görüşleri Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32.

Eğitim Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Uzmanların Görüşleri-Özet

Konu alan uzmanları	Görev süresi		Yer değişikliği		Görevin sonlanması	
	Sürelili	Süresiz	8 yıldan az	8 yılda bir	Kendi isteğiyle	Süreye bağlı
K1	•					•
K2		•				
K3		•	•			•
K4	•					
K5	•				•	•
K6	•				•	
K7		•			•	•
K8	•		•			•
K9	•			•		•
K10				•		
K11	•			•		•
K12	•					
K13	•		•			
K14	•					
K15	•			•		•
K16	•					
K17	•				•	
K18	•				•	•
K19	•		•			
K20			•			
K21	•		•			

4.6. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde ve Yetiştirilmesinde Kıdem/Çalışma Süresi, Seçme ve Değerlendirme Sınavı Süreçleri, Eğitim/Yetiştirilme Süreci Bağlamında Doküman Analizine Dayalı Yeni Bir Modele Ait Bulgular

21. yüzyılda örgütlerin verimliliğinin insan/çalışan özellikle de yönetici faktörüne verilen değer ile doğrudan bağlantılı olacağı öngörülmektedir.

Ülkemizde 2004 ve sonrası çıkan yargı kararları incelendiğinde henüz yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi kültürünün oluşmaması, yönetici yetiştirmenin zaman ve parasal maliyetinin yüksek olması, özellikle de politik yönetim seviyesinde iyi seçilmiş ve yetiştirilmiş yöneticilerin öneminin yeterince anlaşılmaması veya öneminin kavranamaması eğitim yönetimi uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanma ihtimaline zemin oluşturacağı söylenebilir.

Türk eğitim sisteminde başarıya ulaşılabilmesi için “Yönetici Seçme ve Yetiştirme Süreçlerinin” öneminin kavranması hayati önem taşımaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul ve milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi ile ilgili düşüncelerin daha bilimsel ve sistematik temelleri olmalıdır. Öte yandan Bakanlığın bu konuda planlı, sistematik ve kararlı olması stratejik planlama yönetimi, diyalog ve uzlaşmaya dayalı karar alma gibi unsurları içeren tekniklerden yararlanması gerekmektedir.

Türk Milli Eğitim sisteminde yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi ile ilgili bu güne kadar ortaya konulan uygulamalar; liyakatin ihmal edildiği, seçim sistematigi bulunmayan, bilimsel metotlarından uzak ve bir birini destekler ardışık bir eğitim programı olmayan bir yapıda süregelmiştir. Bu durum Türk Milli Eğitim sisteminin en temel ve kronik problemi olarak; eğitim harcamalarının finansmanı, fiziksel altyapı ve donanım, öğretmen yetiştirme ve istihdamı ile program ve materyal geliştirme vb. sorun alanlarının bile önüne geçmiş durumdadır.

Yeni bir model olarak ortaya koyulan "Eğitim Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi" modelimizin ana uygulama başlıkları;

1- Kıdem/Çalışma Süresi,

2- Seçme ve Değerlendirme Sınav Süreçleri,

3- Eğitim/Yetiştirilme Süreci,

olarak belirlenmiştir.

Her meslek ve görevde o mesleği yapan insanların taşınması gereken bazı temel özellikler ve nitelikler bulunması başarılı çıktılar alınması açısından büyük önem taşır. Modern toplumların kalkınmasında en önemli role sahip olan eğitimin yöneticilerinin de kişisel özellikleri ve yeterlilikleri dışında görev yaptıkları kurumlarda; liderlik etme, paydaşlara yol gösterme ve onlarla birlikte hareket etme, tükenmişliği önleme ve güdüleme, iş doyumu sağlama, sevgi, demokrasi ve insan hakları hususlarını geliştirme, eğitsel ve akademik başarı sağlama v.b. rollere ulaşmasını sağlayacak temel niteliklerle sahip olması önem taşımaktadır.

Yöneticilerin bu niteliklere sahip olabilmeleri için yeterli bir çalışma süresi yani kıdeme sahip olmaları, yönetecekleri örgütler seviyesinde asgari bilgi birikimine sahip olduklarına dair bir ölçme ve değerlendirilmeye tabi tutulmaları ve lisansüstü seviyede öğretim ders ve programları ile hizmet öncesinde ve hizmet sırasında yetiştirilmeye tabi tutulmaları gerekir. Bu uygulama başlıkları tek tek ele alınarak değerlendirildiğinde:

4.6.1. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde Kıdem/Çalışma Süresi

Kıdem genel olarak rütbe olarak da kullanılabilmeyle birlikte burada kastedilen kıdem meslekte/bir mevkide geçirilen süre, tecrübe olarak değerlendirilmiştir.

Kurumlarda edinilen deneyimin, başarı için önemli bir etken olduğunu söylenebilir. Kurum dışından gelen kişilerin, ya da kurum içinde bir mevki de belli bir çalışma süresini tamamlamadan bir üst pozisyona geçen kişilerin, kurum kültürü ile işlerin başarılı ve sorunsuzca yönetilmesinde sakıncalar doğuracağı açıktır. Kıdemi önemsemeyen birçok kamu kurumunda, hafıza oluşmadığı için, bir kaç yıl önce yapılan hatalar tekrarlanmaktadır.

Ülkemizde de aslında birçok kurumda, görevin niteliği itibarıyla görevde yükselme suretiyle atanacak personel için bulunduğu kurumda veya diğer kurumlarda alt görevlerde çalışmış olma şartı ve süresi aranmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında da yöneticilerin atanma/görevlendirilmelerinde belli bir süre öğretmenlik yapmış olma şartı 2004 yılı ve sonrası yayımlanan 2004 ve sonrası çıkan yönetmeliklerde şart olarak konulmakla birlikte bu kıdem süresi herhangi bir sistematığa bağlanmamıştır.

Bu noktada öncelikle Milli Eğitim Bakanlığında eğitim yöneticilerinin yönetim kademeleri sıralamak ve bu kademelerde asgari çalışma sürelerine yer vermek gerekir.

Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Kademeleri:

1-Okul/Kurum müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı,

2- Okul/Kurum müdürlüğü,

3- Milli eğitim şube müdürlüğü

4- İlçe milli eğitim müdürlüğü

5-İl milli eğitim müdür yardımcılığı,

6- İl milli eğitim müdürlüğü

olarak kademelendirilmiştir. Bu kademelerde yönetici adaylarının;

1. Kademe: Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında yönetim kademelerinde kaynak öğretmenlik ilk basamak ise müdür yardımcılığıdır. Bir öğretmenin adaylığı kalktıktan sonra 2 yıllık bir mesleki tecrübeye sahip olması (1+2=3 yıl) ile müdür yardımcılığı seçme sınavına girmesi, müdür yardımcılığından sonra müdür başyardımcılığının eğitim yönetiminde bir kademe olarak görülmemesi, müdür yardımcıları arasında/eşitler arasında müdürün görevlendirmesi şeklinde çalıştırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Yani adaylıkla birlikte 3 yıl öğretmenlik yapmış olanlar müdür yardımcılığı sınavına girebileceklerdir.

2. Kademe: 3 yıl okul/kurum müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapanların müdürlük seçme sınavına girebilmesi,

3. Kademe: 3 yıl okul/kurum müdürlüğü yapanların Milli eğitim şube müdürlüğü seçme sınavına girebilmesi,

Bu basamakta ilçe milli eğitim müdürlüğü ile İl milli eğitim müdür yardımcılığı eğitim yönetiminde bir kademe olmakla birlikte atamada eşit seviyelerde değerlendirilmeli ve 2 yıl milli eğitim şube müdürlüğü yapanların ilçe milli eğitim müdürlüğü ile İl milli eğitim müdür yardımcılığı seçme sınavına girebilmesi,

4. Kademe: Bu kademe il milli eğitim müdürlüğü basamağıdır ve araştırmacı tarafından önerilen modelde bu basamak için diğer eğitim yönetimi kademelerinde ön görülen sınav şartı konulmamıştır. 2 yıl ilçe milli eğitim müdürlüğü veya il milli eğitim müdür yardımcılığı yapanların seçme sınavına tabi tutulmadan il milli eğitim müdürlüğüne atanması,

şeklinde kıdem/çalışma süresine tabii olması 2004 yılı ve sonrası çıkarılan yargı kararlarına ait eksik olan noktalardan birisidir.

4.6.2. Eğitim Yöneticilerinin Seçme ve Değerlendirme Sınav Süreçleri

Yeni bir model olarak ortaya koyduğumuz eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi modelinde, Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında yönetim kademelerinde müdür başyardımcılığının müdür yardımcılığının üzerinde bir kademe olarak görülmediğinden müdür başyardımcılığı için ayrı bir seçme sınavı yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Eğitim yönetimi kademelerinden sınav şartı olmayan tek kademe ise İl Milli Eğitim Müdürlüğü kademesidir. Bu kademede kıdem yeter şarttır ve 2 yıl ilçe milli eğitim müdürlüğü veya il milli eğitim müdür yardımcılığı yapanların seçme sınavına tabi tutulmadan il milli eğitim müdürlüğüne atanması yerinde olacaktır. Bu durumun temel açıklaması; 2004 yılı ve sonrası çıkarılan yargı kararlarına dayalı olarak bakanlık makamının, yakın çalışacağı merkez teşkilatında üçlü kararnameye dayalı atananlar ile taşra teşkilatının başı olan il milli eğitim müdürünü üst düzey bürokratlar olarak tercih etmesinin siyasi sorumluluğu olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Diğer kademelerde;

1. Kademe: Bir öğretmenin adaylığı kalktıktan sonra 2 yıllık bir mesleki tecrübeye sonrasında (1+2=3 yıl) müdür yardımcılığı seçme sınavına girebilmesi
2. Kademe: 3 yıl okul/kurum müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapanların müdürlük seçme sınavına girebilmesi,
3. Kademe: 3 yıl okul/kurum müdürlüğü yapanların Milli eğitim şube müdürlüğü seçme sınavına girebilmesi,
4. Kademe: 2 yıl milli eğitim şube müdürlüğü yapanların ilçe milli eğitim müdürlüğü ile İl milli eğitim müdür yardımcılığı seçme sınavına girebilmesi, gerekmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki "*Eğitim Yöneticilerinin Eğitim/Yetiştirilme Süreci*" başlığı altında açıklanan seçme sınavında başarılı olan eğitim yönetici adaylarının eğitim faaliyetlerinden sonra ise başka bir sınav daha söz konusu olacaktır ki bu da 'Değerlendirme Sınavı'dır.

Milli Eğitim Akademisi'nde yürütülen eğitim programı derslerinden yapılacak değerlendirme sınav sonuçlarının ortalaması eğitim başarı puanı olarak yönetici atamalarından belirleyici olacaktır.

Yeni bir model olarak ortaya koyulan eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi modelinde sözlü/mülakat öngörülmemektedir. Bunun sebebi araştırmanın literatür kısmında

genişçe izah edilen 2004 yılı ve sonrası çıkarılan yargı kararlarından kaynaklanmaktadır. Sözlü sınavların haksız ve hukuka aykırı olduğuna ilişkin çok sayıda yüksek mahkeme kararı bulunmaktadır.

2004 yılı ve sonrası çıkarılan yargı kararlarından yola çıkılarak ortaya atılan modele göre “Takdir Puanı Uygulaması”, “Yöneticilik İstek Formu” ve “Yönetici Değerlendirme Formu” puanlaması da idare edenlerin keyfi olmaması için denetlenmeye ve sınırlandırmaya ihtiyaç gösteren yetki durumları olduğundan oldukça büyük bir risk ve istismar alanı oluşturmaktadır.

4.6.3. Eğitim Yöneticilerinin Eğitim/Yetiştirilme Süreci

Milli Eğitim Bakanlığında 1992 yılından itibaren 14.09.2011 tarih ve 28054 sayılı R.G. de yayımlanan 652 Sayılı *Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye* kadar Bakanlık personelinin yurt içinde veya yurt dışında hizmet içi eğitim yoluyla ve diğer usullerle yetiştirilmeleri ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı'na bağlı olarak yürütmüştür. Adı geçen kararnamede Bakanlık personelinin eğitimi ve yetiştirilmesine dair Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüne; *"Öğretmenlerin nitelikleri ve yeterliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik politikaları oluşturmak, bu amaçla ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, Bakanlık öğretmenleri ile talepleri hâlinde özel öğretim kurumları eğitim personeline yönelik olarak; meslek öncesi ve meslek içi eğitimi vermek veya verdirmek, gelişmeleri için kurslar açmak veya açtırmak, uzmanlık programları, seminer, sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler düzenlemek, Öğretmenlere yönelik olarak verilecek eğitime ilişkin konularda inceleme ve araştırmalar yapmak"* şeklinde görevler verilmiştir. 16.03.2014 tarih ve 28941 sayılı R.G. de yayımlanarak yürürlüğe giren *Millî Eğitim Temel Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda* Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğünün bu görevi sürdürülmüş adı geçen Genel Müdürlüğe bağlı 'Hizmet İçi Eğitim Enstitülerinde' bakanlık personeline hizmet içi eğitim kurs ve seminerleri düzenlenmeye devam edilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümleri gereğince, Bakanlık personelinin bilgi ve becerilerini geliştirmek, verimliliklerini artırmak, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyumlarını ve üst görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla "Hizmet İçi Eğitim Planı" adı altında eğitim planları yaparak aslında 3797 sayılı

kanunla oluşturulan Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı döneminde ki uygulamayı fiilen/aynı şekilde sürdürmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı ayrıca hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, ilgili yönetmelik/mevzuat ve yine Bakanlıkça oluşturulan 'Uygulama Esasları' çerçevesinde, Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, resmi ve özel kurum ve kuruluşlar ile işbirliği içinde yürütüldüğünü söyleye gelmiştir.

Bu nokta da sorulması gereken soru şudur; Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevzuatın yanı sıra uygulama esasları belirlediği, hizmet içi eğitim planları yaptığı ve Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, resmi ve özel kurum ve kuruluşlar ile işbirliği içinde yürütüldüğünü söylediği, eğitim faaliyetlerinin gerçek durumu nedir?

Milli Eğitim Bakanlığının; Hizmet İçi Eğitim Enstitüleri, Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri Uygulama otelleri, öğretmen evleri ve özel sektör otellerinde düzenlediği, hizmet İçi eğitim planlarında yer alan eğitim faaliyeti konuları yeterli bir araştırma ya da ihtiyaç analizine dayanmadan seçilmekte, bu faaliyetlere katılacak kişiler de önceden belirlenmiş kontenjan kapsamında öğretmen ve okul yöneticilerinin müracaatına dayalı olarak herhangi bir objektif seçim kriteri olmadan belirlenen kişilerin katıldığı, sürekliliği ve kapsayıcılığı olmayan bir yapıda sürdürülmüştür.

Örneğin Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2015 yılı Hizmet İçi Eğitim Planında bulunan "Okul Bazlı Bütçe Uygulamaları" konusunda düzenlenen kurs/seminerine ilişkin böyle bir konuda kurs/seminer düzenlenmesine kaynaklık teşkil eden bilimsel ihtiyaç analizi yapılmış mıdır? Bu faaliyete katılacak kişiler için ayrılan kontenjan nedir? Katılanların sayısı ve bütün okul yöneticilerine/öğretmenlerine oranı nedir? Bu faaliyetlere katılanlar re'sen mi yoksa kendi müracaatlarına dayalı olarak mı seçiliyor? Bu seçimin objektif bir kriteri var mıdır? Eğitim konusunun kapsayıcılığı ve sürekliliği nasıldır?

Alınan kararlar, yönetmelikler ve tüzük, yasa vb. faaliyete geçirilen değişiklikler incelendiğinde aynı zamanda 2004 yılı ve sonrası çıkarılan yargı kararlarına dayanılarak araştırma için yukarıda ifade edilen soruların cevaplarının olumlu yanıtlarının olmadığı düşünülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığında öğretmenlerin hizmet içinde yetiştirilme süreci de olumsuzluklar içermekle birlikte başka bir araştırmanın konusu olabileceğinden burada değerlendirilmemiş, sadece eğitim yöneticilerinin eğitim ve yönetim bilimleri açısından özel olarak yetiştirilmeleri süreci üzerinde durulmuş ve çözüm önerileri 2004 yılı ve sonrası çıkarılan yargı kararlarına dayanılarak keyfiyete göre ele alındığı düşünülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığında, 1992 yılında çıkarılan 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununda Bağlı Kuruluş olarak yer almasına rağmen bu güne kadar bir türlü kurulamayan "Milli Eğitim Akademisi" aslında Türk Milli Eğitim sisteminde yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi sürecinin ana aktörü olarak görülebilir ve değerlendirilebilir bir niteliğe sahiptir. Çünkü "Milli Eğitim Akademisi"nin kurulmasının amacı, eğitim sisteminin her yönüyle gelişmesine yönelik araştırma, geliştirme, yetiştirme ve hizmet içi eğitim çalışmalarının tek bir merkezden ve akademisyenlerle birlikte yapılması olarak özetlenebilir. Yani Milli Eğitim Akademisinde uzmanlar, bürokratlar ve öğretim üyeleri aracılığı ile sadece öğretmen, okul yöneticileri ve milli eğitim müdürlükleri yöneticilerinin hizmet içinde eğitilmesi ve yetiştirilmesin yanı sıra akademide görevli öğretim üyelerince eğitim sisteminin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla bir takım araştırma geliştirme ve incelemeler yapma imkanına kavuşulacaktır.

Kurulması için kanun tasarıları bile hazırlanan Akademinin; tüzel kişiliği olan, bilimsel, idari ve mali özerkliğe sahip ve başkanı bakanlar kurulunca atanacak, genel kurul, yönetim kurulu, başkanlık ve denetim kurulu organlarından oluşması, Akademi genel kurulunda; bakan, müsteşar, talim ve terbiye kurulu başkanı, bakanlığın ilgili genel müdürleri, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı temsilcisi ve eğitim fakültelerinden dekan ve öğretim üyelerinin bulunması, akademide görev yapacak öğretim üyeleri kadrolu olarak ve görevlendirme yöntemiyle çalışmalarının sağlanması bilimsellik ve özerklik açısından önem arz etmektedir. Böylece üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığının da işbirliği içinde ve birlikte çalışmaları da sağlanmış olacaktır.

Yapılan araştırmada eğitim yöneticisi olarak seçilenlerin Milli Eğitim Akademisinde yetiştirilmesi sürecinde nasıl bir eğitim programı uygulanacağı hususu da büyük önem arz etmektedir.

Milli Eğitim Akademisinde; okul müdür yardımcılığından başlayarak, okul/kurum müdürlüğü, şube müdürlüğü, ilçe milli eğitim müdürlüğü, milli eğitim müdür yardımcılığına atanacak/atananlara yönelik olarak eğitim programları kademeli olarak belirlenmelidir.

Birinci kademedeki ilk ataması yapılacak olan müdür yardımcıları ve okul kurum müdürlüğü seviyesinde; Yönetim Bilimi, Eğitim Yönetimi, Yönetim Hukuku, Yönetim Psikolojisi, Türk Eğitim Sisteminde Örgüt ve Yönetim, Eğitim Liderliği, Yönetim Kuramları ve Uygulamaları, Örgütsel Öğrenme, Okul Yönetimi ve Kültürü, Okul Teknoloji Liderliği, Eğitim Ekonomisi

ve Planlaması, Program Geliştirme Hizmetleri ve Yönetimi, Demokrasi ve İnsan Hakları, Psikoloji, Sosyoloji, Felsefe, Genel Ekonomi,

İkinci kademede; Şube müdürlüğü ve üstü seviyesinde; Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Toplumsal Kalkınma ve Eğitim, Yönetimsel Davranış, Yönetim ve Liderlik, Yönetimde Problem Çözme Teknikleri, Eğitimde Planlama Modelleri, Türk Eğitim Sistemi ve Yükseköğretim, Eğitimin Sosyal ve Kültürel Temelleri, Eleştirel Pedagoji, Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi, Okul Liderleri ve Dijital Teknolojiler (<http://gef-egitimbilimleri-egitimyonetimi.gazi.edu.tr/>)

Derslerini içeren bir programın uygulanması gerekmektedir. Milli Eğitim Akademisinde gerçekleştirilen bu yetiştirme programlarının tezsiz yüksek lisans programları olarak düzenlenmesi de ayrıca yerinde olacaktır.

Ülkemizde Eğitim Yöneticilerini yetiştirilmesi programlarda yer alan klasik öğretim yöntemlerinin yanı sıra uygulamaları önceleyen ve etkileşimli öğretim tekniklerinin de kullanılması gerekmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

5.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminin Nasıl Yapılması ve Seçim Sürecinde Hangi Ölçütlerin Göz Önünde Buldurulmasına İlişkin Katılımcı Görüşlerine Ait Sonuç ve Tartışma

Eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde belli niteliklere sahip kişilerin sınava alınması ve sınava başarılı olanların niteliklerine göre sıralanması görüşlerinin çoğunlukta olduğu ve sadece niteliklere göre seçilmesi görüşlerinin ise çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konu alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde sınav olmasının gerekli olduğu ama sınavın tek başına yeterli olmayacağı eğitim yöneticilerinin nitelikleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi gerektiği düşüncelerine hakim oldukları tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerin nitelikleri arasında öğrenim durumlarının önemli olduğu görüşünün çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin öğrenim durumlarının eğitim yöneticiliği alan eğitimi ile ilgili yüksek lisans veya doktora eğitiminin olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin nitelikleri arasında mesleki kıdemin eğitim yöneticilerinin seçiminde önemli olduğu düşüncesinin çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır hatta bazı uzmanların kıdem konusunda 7-8 yıllık kıdemin zorunlu olması gerektiği görüşlerinin olduğu tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin nitelikleri arasında yöneticilik tecrübesinin olması seçimlerinde önemli bir özellik olduğu görüşünü belirten alan uzmanlarının çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim yöneticilerinin seçiminde öğrenim, öğrenim düzeyleri, kıdem gibi özelliklerin yanında kişilik özelliklerinin ve bilimsel öz geçmiş niteliklerinin de etkili olabileceği görüşlerine sahip alan uzmanlarının da olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda alan uzmanlarının görüşleri

doğrultusunda eğitim yöneticilerinin seçiminde sınavlarının yanında niteliklerinin de belirlenerek değerlendirilmesi gerektiği aynı zamanda niteliklerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken özellikler alanı ile ilgili öğrenim düzeyleri, kıdemleri, kişilik özellikleri ve bilimsel özgeçmişlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Baysal (2014) yaptığı araştırmada yöneticilik atamalarında mesleki bilgi birikimi ve yeterliklerin önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda görüş aldığı yöneticilerin yöneticilik atamalarında kıdeminde belirleme ölçütü olmasında önemli olduğu görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hatta yöneticilerin çoğunluğunun belirli bir alanda çalışıyor olmayı o alanda yönetici olarak görev almak için yeterli olabileceği görüşüne de hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Avcı (2004)'ın yaptığı araştırmada yöneticilerin kıdemleri arttıkça uygulanan eğitim programlar hakkında daha olumsuz düşünüldüğü, daha eleştirel yaklaşıldığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların öğrenim düzeyi yükseldikçe, eğitim programlarının içeriğini olumlu ve yeterli bulanların oranının düştüğü, araştırma sonunda elde edilen bir diğer bulgudur. Çelik (1990)'ın yaptığı araştırmada yöneticilerin atanması konusunda eğitim yönetimi alanında eserlerinin olması gerektiği ve aynı zamanda belirli bir süre deneyimin olmasının gerekliliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde Sınav Yapılmasının Gerekliliği ve Yapılacak Olan Sınavların Nasıl Olması Gerektiğine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun sınav olmasının gerekliliği olduğu düşüncesine hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçiminde sınavın şekline yönelik konu alan uzmanlarının yarısı sadece yazılı olması gerektiği yarısı ise hem yazılı hem de sözlü yapılması gerektiği görüşüne hakim oldukları tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun eğitim yöneticilerin seçiminde adaylara yapılacak olan sınavların içeriklerinin mevzuatlar ve eğitim yönetimi ile ilgili olması gerektiği düşüncesine hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır bunun yanında yöneticilik kişilik özellikleri ve genel kültür gibi konu başlıklarına ait soruların da olması gerektiği düşüncesine hakim uzmanlarında olduğu tespit edilmiştir.

5.1.3. Eğitim Yöneticilerinin Belirlenen Şartları Sağladıktan Sonraki Süreçte Bir Eğitime Tabi Tutulması Veya Göreve Direk Başlama Durumuna Yönelik Görüşlere Ait Sonuç ve Tartışma

Eğitim yöneticisi olarak seçilen bireylerin konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğuna göre gerekli şartları sağladıktan sonra eğitime tabi tutulması gerektiği görüşüne hakim oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Göreve başlamadan önce eğitim yöneticisi olarak seçilen bireylere verilecek eğitimin içeriğinin konu alan uzmanlarına göre yapılacak iş ve işlemlere yönelik basamaklar, insan ilişkileri ve iletişim becerileri, liderlik becerileri, karşılaşılan sorunlara yönelik konuları içermesi gerektiği düşüncesine hakim oldukları tespit edilmiştir.

5.1.4. Eğitim Yöneticileri Belirlendikten Sonra Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği, Bu Eğitimin Gerçekleşme Süresi ve İçeriğine Yönelik Konu Alan Uzmanı Görüşlerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğuna göre eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylere hizmet içi eğitimin verilmesi gerektiği görüşüne sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Konu alan uzmanlarının çoğunluğunun eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylere yılda bir defa hizmet içi eğitim verilmesinin daha doğru olacağı düşüncesine hakim olduğu tespit edilmiştir. Eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylere verilmesi planlanan hizmet içi eğitimlerin içeriklerinin konu alan uzmanlarının çoğunluğuna göre değişen durumlar ve yenilikleri içermesi gerektiği aynı zamanda tüm sorumluluklar ve uygulamalarında olması gerektiği görüşüne hakim oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Balcı (1982)'in yaptığı araştırmada hizmet içi eğitimin eğitim yöneticileri üzerinde etkili olabileceği ama değerlendirme konusunda işlevsel bir yönü bulunmadığından dolayı ciddi olarak yapılmadığı çıkarımında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.5. Eğitim Yöneticileri Belirlendikten Sonra Görevde Kalma Süreleri, Yer Değiştirmeleri ve Yöneticilik Görevlerinin Sonlandırılmasına Yönelik Konu Alan Uzmanlarının Görüşlerine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Konu alan uzmanlarının çoğunluğu eğitim yöneticileri belirlendikten sonra görevde kalma sürelerinde bir kısıtlama olmaması gerektiği görüşüne hakim oldukları tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme sürelerinin 8 yıldan az sürede, 8 yılda bir veya kendi

isteğine bağılı olması gerektiğı görüşüne sahip olan uzmanların çoğunlukta olduğı sonucuna ulaşılmıştır. Yani uzmanların çoğunun eğitim yöneticisi belirleniyorsa uzun bir süre görevde kalmasının yerinde olduğı düşüncesine hakim oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak uzmanlarının çoğunun eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylerin başarısız olmaları durumunda görevde kalma sürelerinin sonlandırılması gerektiğı düşüncesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.6. Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde ve Yetiştirilmesinde Kıdem/Çalışma Süresi, Seçme ve Değerlendirme Sınavı Süreçleri, Eğitim/Yetiştirilme Süreci Bağlamında Doküman Analizine Dayalı Yeni Bir Modele Ait Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Etkili, sağlıklı ve uygulama da amaca yönelik bir eğitim yöneticisi seçme ve yetiştirme sistemi için yapılması gerekenler şunlardır; eğitim yöneticilerinin görevlendirme usulüne son verilerek kadro ihdas edilerek atama yapılması için yeni bir yasal düzenleme yapılmalı, bunun sonucu olarak mevcut yönetmelik uygulamadan kaldırılmalı, yazılı sınav sonuçları ile birlikte, eğitim, kıdem gibi kriterler esas alınarak bir liyakat sistemi oluşturulmalı, bu kapsamda; Eğitim yöneticilerinin yönetim seviyelerine göre belirlenen çalışma sürelerini tamamlamalı yani kıdem yeterliliğine ulaşmalı, yazılı seçme sınavından başarılı olduktan sonra, Milli Eğitim Akademisin de yüksek lisans seviyesinde eğitime tabi tutulmalı, Akademi eğitiminden sonra genel bir değerlendirme sınavına tabi tutularak almış oldukları başarı puanına göre milli eğitim müdürlüklerince belirlenen kurum tiplerine ve milli eğitim müdürlüklerine atanmalıdırlar.

Eğitim yöneticileri için yapılacak yatırımların mutlaka ekonomik bir bedeli olacaktır. Ancak elde edilen çıktılar eğitim politikalarının uygulanmasından bizzat sorumlu olan eğitim yöneticileri oldukları için son kertede siyasi, sosyal, kültürel alanlarda olduğu gibi ekonomik olarak da karlı bir yatırım olmuş olacaktır. Çünkü yatırım çağdaş ve gelişmiş batı toplumlarında olduğu gibi insana yapılmıştır ve bunun sonuçları kişisel değil ulusal hatta evrensel katkıları yadsınamaz boyutta olacaktır. Recepoğlu ve Kılınç (2014)'ın yaptıkları araştırmada görev tanımlarının açık ve anlaşılır olması gerektiğı yöneticilerin yetiştirilmesinin sağlayacak politikaların geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gerektiğı sonucuna ulaşılmıştır. Altunok (2012)'un yaptığı araştırmada Personel reformu oluşum sürecinde kurumsallık ve hukuksallık açısından çok başlılık olduğu ve bütünlüğün sağlanamadığı

belirlenmiştir. Reform sadece mevzuat değişimiyle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Personel sistemini oluşturan ana mevzuatta çok fazla ve parçalı değişiklikler yapılmıştır. Ayrıca yapılan değişikliklerin çoğunlukla KHK'lar ve son dönemde de Torba Kanun'lar ile gerçekleştirilmesi önemli bir sorun alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Balcı (2011)'nın yaptığı araştırmada eğitim yönetimi alanındaki değişme ve gelişmelerin, özellikle de eğitim yönetimi doktora programlarının, doktora adaylarını, sadece alanın sorunlarının bilimsel çözümüne yardımcı olmak üzere bir bilim adamı gibi yetiştirme hedefinin sorgulanmasını, yeni değişme ve gelişmeleri de içeren hedeflerin, içerik ve yöntemlerin geliştirilmesini gerektirdiği sonucuna ulaşmıştır. Alğan (2010)'nın yaptığı araştırmada daha insancıl ve eşitlikçi bir eğitim sistemi için karlılık temelinde değil ihtiyaç temelinde üretim ve hizmet ilişkileri yaratılmasının zorunlu olduğu ve eğitim sisteminin sahip olduğu niteliklerle insanları araçsallaştırma yerine onların kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak şekilde yapılandırılması gerektiği önerilmiştir. Küçüker (2008)'in yaptığı araştırmada İncelenen kalkınma planlarında, personel politikalarının eğitim ve bilim çalışanlarından yalnızca öğretmen ve öğretim üyeleriyle oluşturulduğu, eğitim yöneticisi, eğitim uzmanı ve diğer eğitim çalışanlarının yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin politikaların geliştirilmediği belirlenmiştir. Cemaloğlu (2005)'in yaptığı araştırmada okul yöneticisi yetiştirme programının sorunlu olması, okul yöneticilerinin mesleki kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Kaliteyi olumsuz yönde etkileyen en önemli sorunlardan birisi, ihtiyaç analizleri yapılmadan yönetici yetiştirme programının hazırlanması ve gelecekteki eğilimlerin göz ardı edilmesidir. Türkiye'de okul yöneticiliğinin mesleki güvencesinin bulunmadığı ve iktidarların tasarrufuna göre keyfi müdahaleler yapıldığı belirtilmiştir. Bu sebeple, okul yöneticiliği ve eğitim yöneticiliği için meslek güvencesi sağlanması, okul yöneticilerine, kendi yardımcılarını seçme hakkı verilmesi ve merkezde toplanan yetkilerin bir kısmı okul yöneticilerine devredilmesi önerilmiştir. Şimşek (2004)'ün yaptığı araştırmada Türkiye'de en etkili yönetici yetiştirme programının bile okulları etkili ve verimli çalışan kurumlar haline getiremeyeceğinden bahsedilmiştir. Bunun sebebi de başarıyla kullanılan iyi kurgulanmış bir yönetici yetiştirme sürecinden geçen yönetici adaylarının “yönetilebilir” okullarda çalışmalarının gerekmesidir. Bu sebepten ötürü okul sisteminin dağıtık (adem-i merkeziyetçi) bir temelde köklü bir reforma tabi tutulması, iyi okul yöneticileri yetiştirme girişimlerinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Karahan (1998)'in yaptığı araştırmada Eğitim yöneticilerinin eğitim sistemimizde görev, yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılır olarak belirlenmediği, merkeziyetçi yapı nedeniyle yetki ve sorumluluk dengesizliğinin yaşandığı, özellikle taşra

örgütleri eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları fazla, yetkilerinin az olduğu, eğitim yöneticisi yetiştirme politikası yasal metinlerde sadece bir sorun olarak ele alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

- Eğitim Yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri oynayabilmesi ve görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için bu rollerini oynayabilmesini sağlayacak yeterlilikleri kazandırılacak şekilde yetiştirilmeleri gerekir.
- Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi için devlet tarafından karlı bir yatırım olarak değerlendirilerek belirli bir bütçenin ayrılması gerekli görülmektedir.
- Eğitim yöneticilerin belirlenmesi sürecinde sınavların yanında bireylerin öğrenim durumlarının, kıdemlerinin, bireysel özelliklerinin, bilimsel çalışmalarının, mesleki yeterliklerinin de göz önünde bulundurularak seçilmesi önerilmektedir.
- Eğitim yöneticisi olarak seçilen bireylerin bir hizmet içi eğitime tabi tutulması gerektiği ve yöneticilik vasıflarını taşıyabilecek donanımlı yöneticiler yetiştirilmesi için devlet ve üniversiteler işbirliği ile eğitim programlarının hazırlanması gerekli görülmektedir.
- Eğitim politikalarında gerçekleşen değişimlere hemen adapte olabilecek ve krizi kontrol altına alabilecek, sorumlulukları üstlenebilecek yöneticilerin yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitim sürecinin de bu konuları kapsayıcı uygulamaları eğitimleri programında barındırmasının gerekli olduğu önerilmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin değerlendirilme süreçlerinin daha net ve görev tanımlarının daha objektif bir şekilde tanımlanması ve uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Alğan, B. (2010). *Eğitimde yapısal dönüşümler ve mevzuat değişiklikleri (1980-2010 dönemi)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Altunok, H. (2012). *Türkiye’de kamu personel reformu politikası analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Argon, T. ve Sipahioğlu, M. (2015). Eğitim sendika yönetici ve üyelerinin MEB insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 315-334.
- 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.
- Avcı, İ. (2004). *Türk kamu yönetiminde yönetici geliştirme (Mülki idare amirleri örneği)*. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu

- Balcı, A. (1982). Eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 75(1), 174-184.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 27(1), 435-448.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 54, 181-209.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim [Education and Science]*, 56(162), 196-208.
- Balkar, B. ve Kalman, M. (2015). Okul iklimi, öğretimsel liderlik ve yönetsel liderlik değişkenlerinin okul yöneticiliğine atama yaklaşımları açısından ayırt edicilik düzeyi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [Electronic Journal of Social Sciences]*, 14(54), 141-159.
- Baloğlu, N. (2014). Eğitim kurumlarına yönetici seçmede bir karar destek sistemi: Analitik hiyerarşi süreci. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 297-313.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Bas, T., & Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri: NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin
- Baysal, T. (2014). *Kamu yöneticisi yetiştirme, atama ve terfi sisteminin yöneticilerin motivasyonuna etkileri: Türkiye İstatistik Kurumu örneği*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Behar-Horenstein, L. S. (1995). Promoting effective school leadership: A change- oriented model for the preparation of principals. *Peabody Journal of Education*, 70(3), 18-40.
- Bitterova, M., Haskova, A., ve Pisonova, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.
- Bowers, A. J., & White, B. R. (2014). Do principal preparation and teacher qualifications influence different types of school growth trajectories in Illinois? A growth mixture model analysis. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 705-736.

- Bursalioğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (13. baskı). Ankara: Pegem
- Bysik, N., Evstigneeva, N., Isaeva, N., Kukso, K., Harris, A., ve Jones, M. (2015). A missing link? Contemporary insights into principal preparation and training in Russia. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 331-341.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Chen, S., Zheng, Y., & Lo, L. N. K. (2011). Landscape of scholarship on principal training in China from 1989 to 2008. *Frontiers of Education in China*, 6(3), 342360.
- Cheney, G. R., Davis, J., Garrett, K., & Holleran, J. (2010). A new approach to principal preparation: Innovative programs share their practices and lessons learned. *Rainwater Leadership Alliance*. Retrieved January, 3, 2011.
- Çelik, V. (1990). *Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. Baskı). Ankara: Pegem
- Demiralp, A. (2005). *Süleyman Demirel dönemi eğitim ve kültür politikaları*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Dodson, R. B. (2006). *The effectiveness of principal training and formal principal mentoring programs*. Unpublished Doctoral Thesis. East Tennessee State University, Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis. Electronic Theses and Dissertations. Paper 2217. <http://dc.etsu.edu/etd/2217>.
- Dodson, R. L. (2015). What makes them the best? An analysis of the relationship between state education quality and principal preparation practices. *International Journal of Education Policy ve Leadership*, 10(7), 1-21.

- Erden, A. & Erden, H. (2005). Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticileri. *[Elektronik Sürüm]*. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(167), <http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/MilliEgitimDergisi/167/index3-erden.htm> adresinden 12.07.2017 tarihinde erişilmiştir.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Grogan, M., ve Andrews, R. (2002). Defining preparation and professional development for the future. *EducationalAdministrative Quarterly*, 38(2), 233-256.
- Günay, E. (2004). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *[Elektronik Sürüm]*. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 86-97.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi. C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *21. yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu 16-17 Mayıs 2002 bildiriler* içinde (s. 25-36). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Karahan, M. (1998). *Türkiye eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel
- Karip, E. & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-205.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim
- Kaya, Y. K. (1989). *İnsan yetiştirme düzenimize yeni bir bakış*. Ankara: Bilim
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Yörük, T. (2014). İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasını düzenleyen yönetmeliğe ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [Electronic Journal of Social Sciences]*, 73(51), 124-149.
- Konan, N. (2012). İlköğretim okulu ve lise öğretmenlerinin sigara içme alışkanlıkları. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 78-100.
- Konan, N. (2013a). Educational Supervisors' Locus of Control. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 45-64.

- Konan, N. (2013b). İlköğretim okulu yöneticilerinin okuma alışkanlıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 79(1), 31-59.
- Konan, N. (2013c). Relationship between locus of control and problem-solving skills of high school administrators. *International Journal of Social Sciences and Education*, 3(3), 786-794.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerini yetiştirilmesi: Sorunlar - çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Küçüker, E. (2008). *Kalkınma planları kapsamında yapılan eğitim planlarının analizi (1963-2005)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006b). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Research Report No: 800, University of Nottingham, *Department for Education and Skills*, London.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Marcos, T., Witmer, M., Foland, R., Vouga, R., & Wise, D. (2011). The principal's academy: A collaborative California University initiative on congruence of principal training to urban school leadership practice. *Journal of Urban Learning, Teaching and Research*, 7, 86-96.
- Mark, B., Fitzgerald, T., & Sommefeldt, D. (2006). The creation of national programmes of school leadership development in England and New Zealand: A comparative study. *International Studies in Educational Administration*, 34(1), 89-105.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-96.
- Memişoğlu, S. P., Sipahioğlu, M. & Çelik, M. (2013). Lise müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration; Theory and Practice]*, 19(3), 447-466.
- Mendels, P., & Mitgang, L. D. (2013). Creating strong principals. *Educational Leadership*, 70(7), 22-29.

- Ng, S. W. (2013). Equipping aspiring principals for the principalship in Hong Kong. *Educational Management Administration ve Leadership*, 41(3), 272-288.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [Electronic Journal of Social Sciences]*, 10(37), 244-266.
- Okçu, V., Avcı, Y. E. ve Avcı, H. (2015). Okul müdürlerinin rotasyona ilişkin görüşleri. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi [Kafkas University Journal of the Institute of Social Sciences]*, 15, 67-88.
- Pounder, D. G., & Merrill, R. J. (2001). Job desirability of the high school principalship: A job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 27-57.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37-46.
- Stewart, V. (2013). School leadership around the world. *Educational Leadership*, 70(7), 48-54.
- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y. A., Jiang, N., Misbach, I. H., & Jumintono (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 342-352.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim kurumları yönetici adayları seçme sınavına hazırlık ve yetiştirme el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (1985). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem
- Tobin, J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1).

- Tok, T. N. (2012). Türkiye'deki siyasal partilerin eğitim söylemleri ve siyasaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(2), 273-312.
- Tonbul, Y. & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration; Theory and Practice]*, 18(2), 313-339.
- Toprakçı, E. ve Güngör, A. A. (2014). Türkiye'deki siyasi partilerin eğitim politikaları. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 9(1), 3-35.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Uslu, A. (2014). 2000'li yıllarda Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarının mülki sistem ve mülki idare amirliği mesleği üzerindeki etkileri. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Walker, A., Hallinger, P., & Qian, H. Y. (2007). Leadership development for school effectiveness and improvement in East Asia. Townsend, T. (Ed.), *In International handbook of school effectiveness and school improvement* (pp.659-678). Springer, Dordrecht.
- Walker, A., & Dimmock, C. (2006). Preparing leaders, preparing learners: The Hong Kong experience. *School Leadership ve Management: Formerly School Organisation*, 26(2), 125-147.
- Wildy, H., Clarke, S., Styles, I., ve Beycioglu, K. (2010). Preparing novice principals in Australia and Turkey: How similar are their needs?. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 22(4), 307-326.
- Yıldırım, Ş. (2008). *Türkiye ile Türk Cumhuriyetleri okul müdürlerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, Ş. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.

- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T. & Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 3(3), 65-83.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Desing and methods*, USA: Sage
- Yolcu, H. & Kavalcılar, M. (2005). Okul ve kurum yöneticiliği seçme sınavı kapsamında yapılan değişikler öncesi ve sonrası seçme sınavına giren yönetici adaylarının başarı düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41, 87-111.

EKLER

EK-1 Veri Toplama Aracı

Görüşme Formu

1. Eğitim yöneticilerinin seçimi sizce nasıl yapılmalıdır? Bu seçim sürecinde hangi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır?
2. Eğitim yöneticilerinin seçiminde bir sınav yapılması gerektiğini düşünüyorsanız bu sınav ya da sınavlar sizce nasıl olmalıdır?
3. Eğitim yöneticileri belirlenen şartları sağladıktan sonra sizce göreve doğrudan başlamalılar mı yoksa öncesinde bir eğitimden geçirilmeli midir?
4. Eğitim yöneticileri, yöneticilik görevleri süresince sizce ne kadar sürede bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir? Bu hizmet içi eğitimlerin içeriği ne olmalıdır?
5. Eğitim Yöneticilerinin, görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..