

T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME ATAMA SİSTEMİ VE
UYGULAMALARINA YÖNELİK GÖRÜŞLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEKTAŞ YILDIZ

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ YUNUS EMRE AVCI

SİİRT
2020

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

İÇİNDEKİLER.....	I
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
KISALTMALAR ve SİMGELER DİZİNİ	VI
TABLolar DİZİNİ	VII
TEŞEKKÜR.....	VIII
GİRİŞ	1
I. PROBLEM DURUMU.....	1
I.I. Alt Problemler	6
II. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	7
IV. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI	8
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI	8
VI. TANIMLAR	8
BİRİNCİ BÖLÜM.....	10
KURAMSAL ÇERÇEVE	10
1.1. YÖNETİM	10
1.2. YÖNETİM BİLİMİ.....	10
1.3. EĞİTİM YÖNETİMİ	11
1.4. YÖNETİCİ EĞİTİMİ.....	12
1.5. EĞİTİM YÖNETİCİSİ.....	13
1.6. OKUL YÖNETİCİLİĞİNİN ÖNEMİ.....	14
1.7. TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİ VE SORUNLARI.....	16
1.8. TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ ATAMA SÜRECİ VE SORUNLAR.....	20
1.9. ÜLKEMİZDE OKUL YÖNETİCİLİĞİ KONUSUNDA YAPILAN MEVZUAT ÇALIŞMALARI	22
1.9.1. 1998 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	23
1.9.2. 2004 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	24
1.9.3. 2007 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	25
1.9.4. 2008 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	25
1.9.5. 2009 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	25
1.9.6. 2013 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	27
1.9.7. 2014 Yılı Atama ve Yer Değiş tirme Yönetmeli ği.....	27

1.9.8. 2018 Yılı Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği.....	30
1.9.9. Yönetmeliklerin Değerlendirilmesi.....	30
1.10. STRATEJİK PLANLARDA EĞİTİM YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME, SEÇME VE ATAMA İLE İLGİLİ HUSUSLAR.....	31
1.10.1. MEB (2010-2014) Stratejik Planında Yönetici Yetiştirme ve Atama	32
1.10.2. MEB (2015-2019) Stratejik Planında Yönetici Yetiştirme ve Atama	32
1.10.3. MEB (2019-2023) Stratejik Planında Yönetici Yetiştirme ve Atama	33
1.11. MİLLİ EĞİTİM ŞURALARINDA EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE OKUL YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN KARARLAR.....	33
1.11.1. 7. ve 14. Milli Eğitim Şuraları	34
1.11.2. 15. Milli Eğitim Şurası	34
1.11.3. 16. Milli Eğitim Şurası	34
1.11.4. 17. Milli Eğitim Şûrası	36
1.11.5. 18. Milli Eğitim Şûrası	36
1.11.6. 19. Milli Eğitim Şûrası	37
1.11.7. Şuraların Değerlendirilmesi	40
1.12. GELİŞMİŞ ÜLKELERDE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SİSTEMİ	42
1.12.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetici Yetiştirme ve Atama	43
1.12.2. İngiltere'de Yönetici Yetiştirme ve Atama.....	47
1.12.3. Avustralya'da Yönetici Yetiştirme ve Atama	50
1.12.4. Japonya'da Yönetici Yetiştirme ve Atama.....	51
1.12.5. Almanya'da Yönetici Yetiştirme ve Atama	52
1.12.6. Finlandiya'da Yönetici Yetiştirme ve Atama.....	55
1.13. OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SİSTEMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	57
1.13.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	57
1.13.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	60
İKİNCİ BÖLÜM	66
YÖNTEM.....	66
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	66
2.2. ÇALIŞMA GRUBU.....	67
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	70
2.3.1. Veri Toplama Aracı.....	70
2.3.2. Geçerlik ve Güvenirlik.....	71
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ.....	71
2.4.1. Verilerin Toplanması	71

2.4.2. Verilerin Çözümlemesi	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	74
BULGULAR	74
3.1. Birinci Alt Problem: Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamaları	74
3.2. İkinci Alt Problem: Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öneriler	81
3.3. Üçüncü Alt Problem: Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları	87
3.4. Dördüncü Alt Problem: Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öneriler	95
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	103
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ	103
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	103
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	107
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	111
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	115
4.2. ÖNERİLER.....	121
4.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	121
4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	122
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	133
Ek-1.Nitel Veri Toplama Aracı	133
ÖZ GEÇMİŞ	134

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****TÜRKİYE’DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME ATAMA SİSTEMİ VE UYGULAMALARINA YÖNELİK GÖRÜŞLER****Bektaş YILDIZ****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI****2020, 143 sayfa****Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre AVCI****Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SAYLIK****Jüri üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Fatih Selim ERDAMAR**

Araştırmanın amacı Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama sisteminin değerlendirilmesi ve bu konudaki önerileri ortaya koymaktır. Araştırma nitel tarama modelinde olup fenomenolojik yaklaşımla desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu; öğretmenler, eğitim yöneticileri ve eğitim yönetimi alanı uzmanları olmak üzere 40 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu mülakat yoluyla uygulanmış ve toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de okul yöneticilerini yetiştirmeye yönelik bir sistem mevcut değildir ve ülke olarak bu önemli bir eksikliklerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerden seçilmesi uygun olmakla birlikte lisansüstü düzeyde yönetici yetiştirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. Türkiye’nin okul yöneticisi atama sisteminin mevcut durumunun yetersiz olduğu, yazılı sınav ve mülakatın yeterliliği ölçmediği, nitelikli ve liyakatli yönetici belirlemede başarılı olunmadığı görülmektedir. Mülakatın yetkin ve bağımsız komisyonlarca olumsuz algılara mahal vermeyecek şekilde adaletli yapılması gerekmektedir. Yetiştirme ve atama sisteminin bütünselci bir bakış açısıyla belirlenmesi, yönetici atamalarında objektif değerlendirme ölçütleriyle adil ve şeffaf bir yönetici atama sisteminin oluşturulması önerileri öne çıkmaktadır. Atama sürecinde objektif, ölçülebilir performans kriterlerinin belirleyici olması ve okul yöneticilerinin yasal statüleri ile özlük haklarının iyileştirilerek mesleki güvence sağlanması gerektiği belirtilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, Eğitim Yönetimi, Yönetici Atama, Yönetici Yetiştirme, Okullar.

ABSTRACT
MASTER THESIS
İN TURKEY, TRAINİNG OF SCHOOL ADMINISTRATORS, ASSİGNMENT
SYSTEM AND APPLICATIÖNS OPİNİONS RELATED

Bektaş YILDIZ

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Yunus Emre AVCI

2020, 143 pages

President: Asst. Prof. Dr. Yunus Emre AVCI

Jury Member: Asst. Prof. Dr. Ahmet SAYLIK

Jury Member: Asst. Prof. Dr. Fatih Selim ERDAMAR

The aim of this study was to evaluate the school administrator training and assignment system in Turkey and put forward suggestions in this regard. The research is in qualitative screening model and was designed with a phenomenological approach. It consists of 40 people, including teachers, education managers and education management experts in study group . In the research, semi-structured interview form developed by the researcher as a data collection tool was applied by interview and the data collected were assessed to content analysis.

According to the results of the research, it is obvious that there is not a proper system for training school administrator which is a significant deficiency as a country in Turkey.It is appropriate to choose school administrators among teachers, nevertheless it is still essential to create a new system administrator training in the level of post graduate education. It is seen that the current system of the school administrator appointment system in our country is inefficient, the written exam and interview do not evaluate the professional competence in managing, and it is not efficient in determining the qualification and ability of administrator. The interview should be done fairly by competent and independent commissions for the avoidance of doubt. It is highlighted that the administrator training and appointment system is determined according to holistic perspective and creating a fair and an impartial administrator appointment system is recommended by applying objective criterion. It is stated that objective and quantifiable performance criteria should be decisive during the reassignment and rotation process, and also professional assurance should be provided by improving the legal status and personal rights of school administrators.

Keywords: School manager, Education Management, Administrator Appointment, Training of Administrator, Schools.

KISALTMALAR ve SİMGELER DİZİNİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
YÖK	:Yüksek Öğretim Kurulu
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
TTK	: Talim ve Terbiye Kurulu
EKYS	: Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri	68
Tablo 2. Çalışma Grubu	69
Tablo 3. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	74
Tablo 4. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri	76
Tablo 5. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Görüşleri	77
Tablo 6. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Alan Uzmanlarının Görüşleri	79
Tablo 7. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öğretmenlerin Önerileri	81
Tablo 8. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Önerileri	82
Tablo 9. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Önerileri	84
Tablo 10. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Alan Uzmanlarının Önerileri	86
Tablo 11. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri	88
Tablo 12. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri	90
Tablo 13. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Görüşleri	91
Tablo 14. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Alan Uzmanlarının Görüşleri	93
Tablo 15. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öğretmenlerin Önerileri	95
Tablo 16. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Önerileri	97
Tablo 17. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Önerileri	98
Tablo 18. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Alan Uzmanlarının Önerileri	100

TEŞEKKÜR

Eđitim öđretimin etkililiđini artırmak ve okulları çađın ihtiyaç duyduđu dűşünen, sorgulayan ve bilgiyi üreten nesiller yetiřtiren kurumlara dűnűřtűrmek için okulun tűm sorumluluđunu tařıyan okul yűneticilerinin yetenekli, nitelikli ve liyakatli kiřilerden belirlenmesi gerekmektedir.

Bu alıřma ile okul yűneticisi yetiřtirme ve atama sisteminin var olan durum ve uygulamaların eđitim paydařlarının gűrűřlerine gűre deđerlendirilmesi ve alternatif özűm önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıřtır. Okul yűneticisi yetiřtirme ve atama ile ilgili yapılan alanyazın taramasında bu alanda sorun ve önerileri derinlikli olarak ele alan, niteliđi artırmaya yűnelik yeterli bilimsel çalıřmanın olmayıřı bu çalıřmayı űnemli kılmaktadır.

Yűksek lisans eđitimine bařladıđım ilk dűnemden itibaren danıřmanlıđımı yapan ve tez hazırlama sűrecinde desteklerini esirgemeyen danıřmanım Dr. đđr. Üyesi Yunus Emre Avcı'ya; tez savunmamda gűrev alan deđerli jűri űyeleri Dr. đđr. Üyesi Ahmet SAYLIK ve Dr. đđr. Üyesi Fatih Selim ERDAMAR'a; tez çalıřmamın birçok ařamasında bana destek olan arkadařlarım: Ayhan Bařdemir, Yunus Yıldız, Ahmet Muaz Atak, Mehmet řirin Bektař, İhsan ERBEK ile ingilizce çevirilerde destek olan İngilizce đđretmeni Műrűvvet Tokur'a; arařtırmama samimiyetle katkı sunan ismini saymadıđım đđretmen, eđitim yűneticisi ve akademisyenlere yűrekten teřekkűr ediyorum. Ayrıca, bu gűnlere gelmemde çokça emeđi olan ailem ile tűm đđretmenlerime, çalıřmalarım sűresince her tűrlű fedakârlıđı gűsterip daima yanımda olan sevgili eřim Gurbet Yıldız'a ve bana masum dilleriyle, minik yűrekleriyle dua edip destek olan sevgili ođullarım Yusuf ve Yasir'e en derin duygularımla teřekkűr ediyorum.

Bu tezi sevgili anneme ve babama ithaf ediyorum...

Siirt-2020
Bektaş YILDIZ

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

I. PROBLEM DURUMU

Sosyal bir varlık olan insanın türdeşleriyle birlikte yaşama ihtiyacı, çeşitli kurumsal yapıların oluşmasını gerekli kılmıştır. Aileden tutun devlete kadar çeşitlilik gösteren bu yapılar hukuksal bir takım rol ve görevler ile belirli amaçlar için oluşturulmuş birlikteliklerdir. Hayata daha sağlam tutunabilmek için çağın ihtiyaç duyduğu yeni bilgi, beceri ve tutumları öğrenmek zorunda olan insanoğlunun bunu en sistemli ve işlevsel öğrenebileceği yapılar hâlihazırda eğitim kurumlarıdır. Türkiye’yi gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek seviyeye çıkaracak, çağın ihtiyaç duyduğu düşünen, sorgulayan, sadece teknolojiyi değil bilgiyi de üreten ve paylaşılan maddeten ve manen güçlü nesiller yetiştirmek, ilk ve ortaöğretim çağında bulunan 18 milyonu aşkın çocuğun yetişkinlik çağına kadar emanet edildiği okulların temel misyonudur. Eğitim kurumlarının niteliğini artırma, eğitim faaliyetlerinin verimliliğini üst düzeye çıkarma, karşılaşılan sorunları en akılcı ve ekonomik şekilde çözüme ve Türkiye’nin yarınlarını en iyi şekilde inşa etme sorumluluğu da okul yöneticilerinin omuzlarındadır.

Türkiye 2000’li yılların başından itibaren hızlı bir şekilde gelişmektedir. Ancak, küreselleşme eğilimlerinin hız kazandığı bu yıllarda her yönüyle gelişen ve büyüyen bir Türkiye profiline karşılık eğitimde istenilen seviyeleri yakaladığı söylenemez (Aydın, Selvitopu ve Kaya, 2018; OECD, 2015). Bir hizmetin toplum için önemini gösteren en önemli göstergelerden birisi de toplumun veya devletin o hizmete ayırdığı bütçedir. Gelişmiş ülkelerin ulusal savunma sistemlerine ayırdığı bütçeden sonra ikinci sırada en büyük payı eğitime ayırdıkları görülmektedir. Bu da gelişmiş toplumların eğitime gösterdikleri önemin bir işaretidir (Aydın, 2007). Nitekim Türkiye’ye bakıldığında 2002’den sonra bütçeden önemli oranda bir payı eğitime ayırarak eğitimde geri kalmışlık farkını kapatmaya çalışmış ve nitelikli eğitimin aynı zamanda gelişmenin de en önemli ön koşulu olduğunu göstermiştir (OECD, 2020; <http://www.sbb.gov.tr/>). Ancak Türkiye’nin, tarihi ve kültürel gerçekleriyle uyuşan, nitelikli bireyler yetiştirilmesini sağlayan, dünya çapında bilim, kültür ve medeniyet üreten, kendisini dünyada saygın bir

ülke haline getirecek başarısı tescillenmiş bir eğitim ve okul sistemi geliştiremediği ortadadır (Topçu, 2015). Öğretmen yetiştirme politikasından tutun eğitim yöneticisi ve okul yöneticisi yetiştirme atama ve değerlendirme politikasına kadar dünyaya sunabilecek özgün ve üretken bir başarısının olmayışı Türkiye'nin geldiği seviye itibariyle kabul edilebilecek bir durum veya olgu değildir. Eğitim sistemini sürekli geliştirerek çağın ihtiyaç duyduğu donanımlı insanı yetiştirmek ve eğitim sistemine vizyon kazandırmak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Günümüz dünyasında en gelişmiş, en güçlü, en saygın ülkeler eğitim ve bilimde önde olan ülkelerdir. Diğer alanlardaki gelişmelerin ve ilerlemelerin yolu eğitimden geçmektedir (Dağ, 2015). Bireysel, politik, ekonomik ve kültürel gelişim için eğitimin hayati bir değeri vardır. İyi bir eğitim ile birey, yaşam standartlarını yükseltebilir ve içinde yaşadığı sosyal, politik, ekonomik çevreyi çözümlerabilir (Aydın, 2007). Bugün uluslararası arenada bir ülkenin var olabilmesinin en önemli şartı; ülkesi için katma değer üretebilen, yüksek teknolojiyi üretip ihraç eden, bilimdeki ilerleme ve buluşlarla bilgiyi yeniden üreten dinamik bir eğitim sisteminin olmasıdır. Oysa değişimi göz ardı eden bir eğitim sisteminin çağa hitap etmesi ve yeni nesilleri kuşatabilmesi mümkün değildir. Misyonu çocukların hayata tutunmasını sağlamak ve onları geleceğe en iyi şekilde hazırlamak olan bir sistemin çağın gerisinde kalarak varlığını sürdürmesi hayatın doğasına aykırıdır. Gelişmiş toplumların bilgi toplumu olarak tanımlanmaları, eğitimin toplumu şekillendiren en önemli unsur olarak görüldüğünü göstermektedir. Bireylerin hızla değişen şartlara uyum göstermelerini ve şifrelerin çokluğu içinde yönünü bulmalarını sağlamak için hız ve değişim çağı, okulu en önemli toplumsal kurum olarak ortaya çıkarmaktadır (Çelik, 1990).

Mevcut bilgi birikiminin çığ gibi büyüdüğü günümüzde, bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişimi ve bilgi artış hızını sürekli artırmakta ve bilgi üreten örgütler olan okullar bu değişimin hızına ayak uyduramamaktadır. Bu durum okulun kurumsal varlığını tehdit etmekte, okulun karşı karşıya kaldığı sorunları her gün daha da karmaşık hale getirmekte, yeni nesli kuşatabilme ve ihtiyaçlarına cevap üreterek hayata uyum becerilerini sağlama olanağını da kaybetmektedir (Demirtaş, 2014). Okulun işlevini ve misyonunu daha iyi bir şekilde yerine getirecek alternatif bir kurum oluşturulmadığı takdirde; okul kurumunu bireyin, ailenin, toplumun ve devletin hatta tüm insanlığın beklentileri doğrultusunda daha iyi yönetmekten başka bir yol bulunmamaktadır. Bu

noktada okul yönetiminin önemi ortaya çıkmakta ve okulları daha iyi yönetmek için okul yöneticisinin rolü ön plana çıkmaktadır. Eğer okullar değişimin lokomotifleri olarak toplumsal gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlayamazsa toplum, hız ve değişim çağının birer nesnesi durumuna düşerek sadece başka toplumların ürettiği ve cazip kıldığı bilginin, teknoloji ve konforun bağımlısı olur, değer ve ahlak bakımından da yozlaşarak silikleşir, asla tarih sahnesinde bir özne olarak rol alamaz. Bu açıdan eğitim sisteminin fiilen uygulandığı, bir anlamda üretimin yapıldığı yer olan okulların çağın ihtiyaç duyduğu donanımlı, nitelikli, madden ve manen yeterli olgunlukta bireyler ve kuşaklar yetiştirmesi giderek daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle okul olgusu, Türkiye toplumunun geleceğinin şekillenmesinde ayrıca her bireyin kendi hayat kalitesinin ve kişisel serüveninin belirlenmesinde hayati bir öneme sahiptir. Değişim kaçınılmaz olduğuna göre değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu durum iyi yetişmiş eğitim yöneticilerinin varlığını gerekli kılar (Çelik, 2000).

Çağdaş okul yöneticisi geleneksel rolünün dışında, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerilerine sahip, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hâkim, liderlik özellikleri baskın, felsefe, matematik uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış çok daha donanımlı lider bir birey olmalıdır (Açıkalın, 2000). Okul yöneticilerinin belirlenmesinde bu yeterliklere dikkat edilmemesi ve yöneticilerin bu yeterlilik alanlarında yetiştirilmemesi, okulun her öğretmen tarafından yönetilebileceğinin varsayılması Türkiye'nin eğitim kalitesi hakkında ipuçları vermektedir. Oysa eğitim kurumlarının çıktısının niteliğini ortaya koyan en önemli etmen, öğretmen ve yöneticilerin amaca yönelik davranışları ve bu alandaki yetkinlikleridir (Konan, 2013). Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de eğitimin önemi ve eğitime yüklenen anlam sürekli artarken okullarda ve toplumda meydana gelen problemler de her geçen gün çeşitlenerek artmaktadır. Yaşanan toplumsal gelişim ve değişimlere koşut olarak okul yöneticilerinin işi her geçen gün güçleşmektedir. Bu güçlüğü en önemli nedenlerinden biri yönetim anlayışının değişmesi ve yöneticilerde aranan niteliklerin farklılaşmış olmasıdır. Günümüz okul müdürü, yaşanan tüm değişimleri okulun amaçları doğrultusunda yorumlamak ve çözüm yolları geliştirmek için daha kapsamlı yeterliklere sahip olmalıdır (Demirtaş, 2014).

Türkiye'de birçok meslekte uzmanlaşma eğitimi ve çeşitli sertifika programları

uygulandığı, hayvan yetiştiriciliği, çiftçilik, çobanlık yapmak için bile çeşitli eğitimler ve sertifikalar, kurslar düzenlendiği halde eğitim kurumları yöneticiliğinin mesleki bir nitelik ve konum kazanmamış olması oldukça düşündürücüdür. Oysa meslekte uzmanlaşma, profesyonelleşme artıkça, standartlaşmış prosedürlerin etkisinde kalma azalmakta, mesleki normlar ve değerler yönlendirici rol oynamaktadır (Aydın, 2007). Bugün hayatın her alanında yaşanan değişimler, okul yöneticilerinin geleneksel yeterliklerinin yanında başka yeterliklere de sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Eğitim kurumlarının tüm sorumluluğunun verildiği, çeşitli yetkilerle donatılan, yüzlerce öğrencinin yıllarca en önemli bir ihtiyaç olan eğitim ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için emanet edildiği; çocukların yıllarını verdiği, dizlerini kırarak, dirseklerini çürüterek gidip geldikleri, evde anne babasıyla geçirdiği vakitten fazlasını geçirdikleri okulların yöneticilerinin nasıl bir sistemle yetiştirildiği ve liyakat esaslı bir sistemle atanıp atanmadıkları, atanan yöneticilerin başarılarının ve performanslarının ölçülüp ölçülmediği önemli bir konu olarak varlığını sürdürmektedir.

Milli eğitim sisteminde okul yöneticilerinin belirlenme ve atanma biçimleri 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu doğrultusunda hazırlanan yönetmeliklerle belirlenmekte ve bu yönetmelikler neredeyse her yıl değişmektedir. Bu durum, Türkiye’de okul yöneticisi belirleme, seçme ve atama sisteminin önemli bir sorun alanı olarak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir. “Meslekte esas olan öğretmenliktir” düsturuna göre hareket edildiğinden yönetici belirleme öğretmenler arasından yapılmakta ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda ciddi çalışmalar yapılmamaktadır. Yönetici olarak atanan kişilerde aranan yeterliliklere bakıldığında öğretmen olma şartı en önemli ve neredeyse tek koşuldur. Yöneticiliği layıkıyla yapıp yapmama bir tarafa, eğitimin ve yönetimin önemini kavramamış menfaatperest ve makam mevki düşkünü, liyakat ve ehliyet sahibi olmayan bir takım insanların sistemin mevcut açıkları üzerinden çeşitli kayırma ve torpil hamleleri ile yöneticiliğe soyunma girişimleri ise var olan yetersizliklere ayrı bir boyut kazandırmaktadır.

Türkiye’yi her yönüyle geliştirecek olan eğitim sisteminin yürütücülüğünü ve okul toplumunun liderliğini yapan okul yöneticilerinin, çağın ve eğitim sisteminin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte, liyakat ve ehliyet sahibi, öncü ve lider kişiler olarak yetiştirilmesi, seçme ve atanmalarının liyakate dayalı olarak hakkaniyetli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Atamalarının liyakat ve ehliyet kriterleri doğrultusunda yapılmasının

eğitim ğretimi de olumlu yönde etkileyeceği ve okulun mevcut sorunlarının üzülmesi ve okula vizyon kazandırılmasında önemli rol oynayacağı açıktır. Eğitimde kaliteyi ve niteliği yakalamanın en önemli sacayaklarından birisi de okul yöneticilerinin en iyi Şekilde yetiŐtirilmiŐ ve belirlenmiş olmasıdır. Etkili bir okul yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da ğretmen ve ğrenci baŐarılarını olumlu yönde etkileyeceği bir gerçektir (Şişman, 2008). Bir okulun etkililik düzeyi ğrencilerinin başarı düzeyleri ile yani öğrencilerin bilgi, beceri ve davranıŐlarındaki değişim ve geliŐimle llr (Ostroff ve Schmitt, 1993). Etkili okul ortamını oluŐurmada en önemli görev okul yöneticisine düŐmektedir. Bu yüzden birçok otorite tarafından kabul gören “Bir okul, müdürü kadar okuldur” yargısı okul yöneticisinin önemini vurgulamak açısından oldukça önemlidir. Başarılı eğitimsel liderlerin, okulun etkililiği ve öğrencilerin öğrenmesi üzerinde güçlü etkilerinin olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır (English, 2006).

On sekiz milyonu aşkın ilk ve ortaöğretim ğrencilerinin yani 48 ay üstü -18 yaş altı neredeyse tüm çocukların ahlak, davranış ve kiŐiliklerinin Şekillendiği, yetenek ve becerilerinin geliştiği, hayata tutunmayı öğrendikleri, ülkenin ve milletin aydınlık yarınlarını inşa edecek donanım ve kapasitede yetiştirilmeleri için gönderildikleri okullar Şüphesiz bu ülkenin en önemli kurumlarıdır. Bu kıymetli kurumlar her türlü desteği ve en iyi Şekilde yönetilmeyi hak etmektedirler. Okulların yöneticilerinin hangi mesleki formasyonla yetiŐtirildikleri ve hangi Őeme ve değerlendirme sistemiyle atandıkları, özlük hakları ve mesleki saygınlıklarının ne olduğu, Türkiye’nin en önemli meselesi olması gerekirken, alelade dahi olsa okul yöneticileri herhangi bir yetiştirme eğitimi almadan atanmaktadırlar. Türkiye’de 1950’li yıllardan bu yana eğitim yönetimi ile ilgili önemli çalışmalar yapıldığı halde okul yöneticisi yetiştiren bir sistemin ortaya ıkarılmamasının, bu alanda yapılan bilimsel çalışmaların ve sunulan tüm raporların görmezden gelinmesinin izahı yoktur. Üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığının işbirliği içerisinde hareket ederek istikrarlı ve sürdürülebilir bir yönetici yetiştirme ve atama sistemi geliştirmeleri gerekirken herhangi bir ortak çalışma yürütmedikleri ve oldukça bağımsız hareket ettikleri bir vakıadır. Uzmanlaşmanın olmadığı yerde, bir işin ehlinin yetiştirilip iŐbaŐına gelmesinin sistemsel olarak sağlanmadığı bir vasatta atamaların siyasi kadrolaŐma aracı olarak kullanılması ve kayırmacılık, çıkarıcılık, hemŐehricilik gibi faktörlerin devreye girmesine zemin oluşturulması kaçınılmaz olmaktadır. Okul

yöneticileri için belirlenmiş performans ölçütlerinin, yeterliliği geliştiren bilimsel temellere dayalı bir yetiştirme sisteminin olması atama sistemini, hâkim baskı gruplarının olumsuz müdahalesinden de kurtaracaktır. Nihayetinde liyakat ve ehliyetin belirleyici olmadığı sadece çeşitli eleme aşamalarından geçilerek okul yöneticisi olunan bir atama sistemi, toplumun ve okulların geleceğini olumsuz etkilemeye devam etmektedir (Demirtaş, 2014; Aslanargun, 2011).

Toplumsal değişimin öncü kurumlarından olan okulların önderliğini yapan okul yöneticileri Ülke ve millet adına büyük bir sorumluluk ve görev üstlenmişlerdir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasında izlenen yol ve yöntemlerin işlevselliğinin olup olmadığı, amaca hizmet edip etmediği, alanında uzman nitelikli yönetici yetiştirilip yetiştirilmediği, liyakatli ve ehliyetli yöneticilerin seçilerek iş başına getirilip getirilmediği ve bu konuda neler yapılabileceği önemli bir problem alanı olarak hâlâ varlığını sürdürmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014). Bu çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atamasında mevcut durum değerlendirmesi ve öneriler konusunda öğretmen, eğitim yöneticisi ve alan uzmanlarının görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Eğitim sisteminde var olan bu önemli soruna dikkat çekmek ve paydaşların düşünceleri bağlamında alternatif çözüm önerileri üretmek hedeflenmiştir.

Bu araştırmanın problem cümlesini “Okul yöneticilerini yetiştirme ve atama sisteminde mevcut durumu nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu konuda alternatif seçenek veya önerileriniz nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

I.I. Alt Problemler

1-Okul yöneticisi yetiştirme sisteminin var olan durum ve uygulamaları nasıldır? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?

2-Okul yöneticisi yetiştirme sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve öneriler nelerdir?

3-Okul yöneticisi seçme, belirleme sistemi ve uygulamaları nasıldır? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?

4-Okul yöneticisi seçme (belirleme, atama) sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve öneriler nelerdir?

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı eğitim paydaşlarının görüşlerine bağlı olarak okul yöneticilerinin hali hazırdaki yetiştirme ve atama sistemini değerlendirmek ve öneriler sunmaktır. Bu amaçla öğretmen, okul yöneticisi, MEM eğitim yöneticileri ve alan uzmanları ile görüşmeler yapılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, 18 milyonu aşkın öğrencinin ömrünün en verimli dönemini geçirdiği, 1 milyondan fazla öğretmenin ülkenin yarınlarını inşa etmek üzere görev aldığı yaklaşık 67 bin okulun daha nitelikli okul yöneticileri tarafından yönetilmesi adına yönetici yetiştirme ve atamada mevcut koşulların değerlendirilmesi ve öneriler getirilmesine sunduğu katkıdan dolayı önemli görülmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki GSMH oranında olmasa da Türkiye'nin ekonomisine ve gelişmişlik düzeyine kıyasla oldukça yüksek bir bütçe ayrılan eğitim kurumlarının sorunlarını belirleme ve çözüm önerileri geliştirme hususu oldukça önemlidir. Bu alanda niteliği artırmaya yönelik ciddi çalışmaların yapılması zorunluluk arz etmektedir. Oysa yapılan alanyazın taramasında Türkiye'de bu alanda sorun ve önerileri ele alan az sayıda yüksek lisans ve doktora tezi olduğu, bununla birlikte söz konusu çalışmalarda mevcut sorun ve önerilerin derinlikli olarak ele alınmadığı görülmüştür. Halen özellikle yönetici yetiştirme bağlamında geçerli bir sistemsel yapının olmayışı ve atama sisteminin bir istikrara kavuşmamış olması bu konuyu derinlemesine ve birçok paydaşın görüşleri doğrultusunda ele almayı önemli kılmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri, MEM yönetici ve denetmenlerinin görüşleri ile alan uzmanlarının bu konudaki görüşlerinin alınarak Türkiye'nin yönetici yetiştirme ve atama sistemi ile uygulamaları hakkında bir tablo ortaya koyma, bu konuda sahip olunan artıları ve eksileri görerek, gerek uygulayıcıların gerekse de alan uzmanlarının beklenti ve önerilerini ortaya çıkarma ve alternatif seçenekler sunma ihtiyacı hissedilmiştir. Böylece özellikle yönetici yetiştirme süreci konusunda arayış içine giren MEB'e de bir çerçeve sunması açısından önemli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değişen paradigmalara göre nasıl yetiştirilmeleri gerektiği ve bu bağlamda okul yöneticilerine kazandırılması gereken yeterlikler ile okul müdürlerini atama uygulamaları ve farklı ülkelerdeki uygulamalar konusu çeşitli araştırmalarda

tartışılmıştır. Literatür taramasında bu konuda Türkiye’de nitel olarak yapılmış çok az sayıda araştırma olduğu görülmüş olup eğitim yönetimine aday öğretmenler, uygulayıcılar ve alan uzmanlarının görüşlerinin birlikte değerlendirileceği bu çalışma ile bu konudaki eksikliğin giderilmesine katkı sunulması ve bu konuda araştırma yapacaklara ışık tutması beklenmektedir. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak ilgililerin görüşlerine daha derinlemesine ulaşılabileceği ve böylelikle alan yazına, politika üreticilere ve uygulayıcılara daha gerçekçi verilerin sunulması hedeflenmektedir.

Bu çalışmayla; öğretmen, okul yöneticileri ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçme ve atama uygulamalarının mevcut durumunun değerlendirilerek birtakım alternatif önerilerin belirleneceği düşünülmektedir. Yine elde edilen veriler doğrultusunda bakanlık politika belirleme ve strateji geliştirme birimlerine yönetici yetiştirme, seçme ve atama ile ilgili pratisyen ve teorisyenlerin görüşleri doğrultusunda bir takım yol gösterici önerilerde bulunulması araştırmayı önemli kılmaktadır.

IV. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmada şu varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmanın katılımcı sayısı çalışma grubunu yeterince temsil etmektedir.
2. Araştırmaya katılan kişiler sorulara samimi cevap vermişlerdir.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma:

1. Siirt ilinde bulunan il ve ilçe milli eğitim müdürlüğü (MEM) yöneticileri (müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü ve eğitim müfettişleri), MEB’e bağlı resmi okullarda görevli okul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) ve öğretmenler ile Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı’nda görevli akademisyenlerle sınırlıdır.
2. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ve mülakat yönteminin kullanıldığı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği verileriyle sınırlıdır.

VI. TANIMLAR

Bu araştırmadaki tanımlar, araştırmaya özgü olmak üzere aşağıdaki anlamlarda kullanılmışlardır.

Görevlendirme: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre verilen ikinci görevi ifade eder (MEB, 2018).

Yöneticisi: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37'nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder (MEB, 2018).



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. YÖNETİM

Yönetim; belirli bir amacı gerçekleştirmek, belirli hedeflere ulaşmak için bir araya gelen insanları sevk ve idare etme işidir. İnsanların birlikte yaşama ihtiyaçlarından doğan yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur (Aydın, 2007). İnsanları belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmek, insanın davranışlarını, duygularını, hislerini, inançlarını etkilemeyi başarmak ve yönetmek kolay değildir (Eren, 2017). Örgütsel amaçlara ulaşmak için eldeki olanakları en verimli şekilde kullanmayı gerektiren yönetim hem bir bilim hem de bir sanattır (Erdoğan, 2008). Yöneticilerin sahip oldukları fiziksel ve zihinsel nitelikler ile yöneticiliğe ilgi duyması, istemesi ve algılaması bakımından bir sanat; yöneticilik görevini tam olarak ifa edebilmesi için gerekli olan kurallar, ilkeler ve teknikler bakımından bir bilim olduğu söylenebilir (Taymaz, 2011).

1.2. YÖNETİM BİLİMİ

Yönetim bilimi örgütsel yapının sevk ve idaresinin en iyi nasıl yapılacağını inceleyen sosyal bir bilim dalıdır. Burada hedef en rasyonel yöntemlerle en ekonomik şekilde ve maksimum verim elde edilmesi amacıyla personel, zaman, madde ve diğer unsurların nasıl daha iyi yönetilebileceğinin ortaya çıkarılmasıdır (Aydın, 2007). Yönetim işi bu kadar önemli olmakla birlikte, yönetimin bir bilim olarak ele alınışı 19.yüzyıl sonrasına denk gelmektedir. Gönümüz yönetim uygulamalarının çoğu geçmişten bu güne gelen yönetim ve örgüt kuramındaki gelişmelere ve yaşanan değişimlere dayanmaktadır (Yolcu, 2016). Yönetim bilimi idarenin iyi bir şekilde yönetilmesini ve en iyi şekilde örgütlenme usullerini inceleyen bilimdir. Yönetim bilimi çeşitli yönetim anlayışlarını, idarenin kişilerle ilişkilerini ve idari birimlerin verimli bir biçimde nasıl çalışabileceklerini teknik yönden ve işleyiş yönünden inceler (Rivero, 1960; Akt. Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2017). Birtakım yönetim yaklaşımlarını; işlevsellikleri, performansları ve temel tercihleri bakımından bilimsel süreçlerle ele alan bir bilimdir. Konusu yönetsel olayı incelemek olan yönetim bilimi, idarenin kuruluş şeklini ve fiilen nasıl işlediğini inceleyen politik bilimin bir koludur (Duverger, 1966; Akt.: Tortop vd., 2017). Yönetim bilimi, örgütü amacına ulaştırmak için, eldeki madde

ve insan kaynaklarının en verimli şekilde nasıl kullanılacağını öğrenmeye ve öğretmeye çalışan bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Tortop vd., 2017).

Yönetim bilimiyle ilgili ilk çalışmalarda yürütme organlarının çalışma usullerinin ussallaştırılması üzerinde durulurken, daha sonra Taylor ve Fayol'un çalışmalarıyla birlikte yönetim işinin evrensel bir usulü olduğu varsayılmış ve tüm örgütlenmelerle bu bağlamda ilgilenilmiştir. Araştırmacılar her alanda ve tüm kuruluşlarda geçerli olan evrensel kurallar ve ilkeler ortaya koymaya çalışmışlardır. 1929 ekonomik buhranından sonra ve özellikle 1. Dünya savaşı sonrasında yönetim işinin sosyolojik ve ruhsal yönü üzerinde durulmuş ve Taylorizme karşı insanın maddi bir dışlıdan farklı olarak ruhunun da var olduğu ve kişinin ruhsal durumunun da verimlilik üzerinde en az maddi etkenler kadar etkili olduğu savunulmuştur. 1960'tan sonra bu iki görüşü bağdaştıran yeni bir yaklaşım geliştirilmiş ve örgüt kuramının temel ilkeleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Aydın, 2007).

Yönetim biliminin serüvenine bakıldığında insanı mekanik bir varlık, makinelerin bir dışlısı mesabesinde gören anlayıştan günümüzde insan onuruna yakışır bir muamele ve saygınlıkla değer verilmesi, adalet ve hakkaniyet ile davranılması gereken en özel ve kıymetli bir varlık olduğunu kabul eden seviyeye gelmiş olması kendi içinde olumlu bir yaklaşımı ifade etmektedir. Ancak burada olay sadece insana değer vermek meselesi de değildir. Bugün tüm örgütsel yapılar bilmektedir ki insandan verim almak ve kurumsal bir kimlik kazandırmak, insanları kurum şemsiyesi altında toplayıp ortak amaçlar etrafında iyi bir şekilde motive etmek çok kolay bir iş değildir. Bunun için insanın özlük haklarını, moral ve motivasyonunu, sosyal ilişkilerini, özel hayatını, kişilik haklarını ve vicdanını dikkate almak ve etkilemek zorunluluğu bulunmaktadır (Eren, 2017). Bunu yapabilmek için şüphesiz yöneticilerin de yeni bir anlayış ve zihniyete sahip olması gerekmektedir. Sadece yasaları, mevzuatı bilmek iyi bir yönetici olmak ve iyi yönetmek için yeterli değildir. Yönetimin ruhsal, teknik ve sosyolojik yönlerini de iyi bir şekilde bilmeye ve tanımaya ihtiyaç vardır. İşte yönetim bilimi yöneticilerin bu yönlerini geliştirmeyi hedefler (Tortop vd., 2017).

1.3. EĞİTİM YÖNETİMİ

Tüm örgütlerin olduğu gibi eğitim örgütlerinin de bir yönetilme ihtiyacı söz konusudur. Eğitim örgütlerinin varoluş amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde ve insan

kaynağını en verimli şekilde eşgüdümleme olarak tanımlanabilecek olan eğitim yönetimi eğitim örgütleri için hayati öneme sahiptir. Başaran (1988) eğitim yönetimini, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yaşatmak süreci şeklinde tanımlar.

Eğitim yönetimi, yönetim olgusunun eğitim kurumlarındaki tezahürü olarak ifade edilebilir (Balcı, 2005). Buradaki temel farklılık eğitimin girdi ve çıktısının insan olmasıdır (Kaya, 1993). Bundan dolayı bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetimlerinden ayrılır. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formel örgütü okuldur. Okul, toplumun geleceğe ilişkin özlemlerinin ve beklentilerinin simgesidir. Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer toplumsal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve işbirliğini gerekli kılar. Bu durum eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır. Aslında, eğitim yönetimini özgün kılan şeyin eğitimin kendine özgünlüğü ve özgünlüğü olduğunu söyleyebiliriz (Aydın, 2007).

Eğitim yönetiminde meydana gelen gelişim modern sosyal bilimlerde ve yönetim biliminde meydana gelen tarihsel gelişim ile paralellik göstermektedir. Dünyada yaklaşık olarak 60 yıldır eğitim yönetimi bir bilim dalı olarak kabul edilmekte ve üzerinde araştırmalar, tartışmalar yapılmaktadır. Türkiye’de son yarım asırda eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişimi için önemli çalışmalar yapıldığı halde gelinen noktada, eğitim kurumlarına yönetici atamada eğitim yönetimi dalında eğitim almış olma zorunluluğu bulunmamakta ve eğitim yönetimi dersi lisans düzeyinde dahi okutulmamaktadır (Sarpkaya, 2014).

1.4. YÖNETİCİ EĞİTİMİ

1951 yılında, çeşitli ülkelerde kamu yönetimlerinin durumlarını inceleyen Birleşmiş Milletler Kamu Yöntemi Sorunları Komitesi, özellikle geri kalmış ülkelerde, kamu yönetiminin ciddi sorunlar içinde bulunduğunu ve kamu yöneticilerinin mesleki açıdan yetersiz olduklarını saptamış; raporunda, yöneticilerinin niteliklerinin iyi olmasından daha iyi bir yönetim sisteminin olamayacağını belirtmiştir. Daha sonra yayımlanan başka bir Birleşmiş Milletler Raporunda da, yeterli bir eğitimden geçmiş yöneticinin azlığı toplumsal ve ekonomik gelişmeye en büyük engel olarak gösterilmiştir (Kaya, 1999).

ABD ve Avrupa’da 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, doğruluk, adalet, güven gibi rasyonel olarak ölçülemeyen değer yüklü nitelikleri yok sayan mantıksal pozitivist anlayıştan toplumsal beklentiler doğrultusunda eğitim örgütlerinde kültürel ve ahlaki sorumlulukları yerine getiren yönetici profiline doğru bir eğilim yaşanmaktadır (Aslanargun, 2011).

1.5. EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Türkiye’de her eğitim formasyonu alan kişinin, yani her eğitimcinin eğitim yöneticiliğini yapabileceğine ilişkin bir temel varsayım bulunmaktadır. Birer eğitim yöneticisi olan okul yöneticileri de bu genel kabul üzerinden belirlenmekte ve tüm politika ve değişiklikler bu ekseninde gerçekleştirilmektedir. 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). Çağımızda eğitim kurumu yöneticilerinden beklenen roller daha da karmaşıklaşmış durumda ve eğitim kurumu yöneticilerinin çok yönlü yetiştirilmeleri elzem duruma gelmiş bulunmaktadır (Çelik, 1990). 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, 2013). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve pozitif okul iklimini sağlayıp koruyacak kişi okul yöneticisidir.

Değişim ve dönüşümün baş döndürücü bir hızla yaşandığı bilgi çağında bilimsel ve teknolojik gelişmeler yenileşme hareketlerini hızlandırmakta örgütsel yapıların değişime ayak uydurması o nispette zor olmaktadır. Bu durum örgütlerin yönetimini daha da güçleştirmektedir. Toplumsal bir kurum olan eğitim sistemi ve okulların bu değişim ve yenileşmeden etkilenmemesi düşünülemez. Bilimin ve bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile birlikte bilgi sürekli artmakta ve küreselleşen dünyada bireyler ve kurumlar bilginin fazlalığı altında ezilmekte, yollarını kaybedebilmektedirler. Bu noktada; yolunu

kaybeden insana yol gösterecek, hayata tutunmasını sağlayacak, çağın gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandıracak, bilgiyi üreten, yöneten nesiller yetiştirecek olan okulların önemi daha da artmaktadır. Bu durumda okulların nasıl yönetileceği ve bu okulları yönetecek kişilerin yeterlilikleri daha çok önem kazanmaktadır (Çelik, 1990).

1.6. OKUL YÖNETİCİLİĞİNİN ÖNEMİ

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 (Açıkalm, 1998). Okul müdürlerinin günümüz koşullarında omuzlarındaki yük artmış ve toplumun kendilerinden beklentileri de artmaya devam etmektedir (Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017). Okul yöneticilerinin olası her şartta okulu yönetme becerilerine haiz olması gerekmektedir. Yeri geldiğinde fiziki bir okul ortamının ve mekânsal ulaşılabilirliğin mümkün olmadığı bir vasatta dahi okulunu ve öğretmenlerini yönetebilmelidir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin gerek uzaktan eğitim araçlarını kullanma becerisinin ve gerekse de sosyal medya ve diğer dijital ortamları etkin bir şekilde kullanma düzeyinin geliştirilmesi günümüz koşullarında kaçınılmaz görünmektedir. Yöneticilerin beklenmedik afet ve salgın benzeri olaylar karşısında sürecin gerektirdiği sorumluluğu yüklenebilecek ve en iyi şekilde yönetebilecek yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla bir müdür, dijital ortamda da liderlik sergileyebilmeli, küresel ölçekli durumlara hazır olarak öğrencilerini her türlü eğitim koşullarında geleceğe hazırlayacak donanıma sahip olmalıdır. Nitekim Taymaz'a (2011) göre okuldan beklenen değişimlerin ve rollerin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi, okul yöneticilerinin yönetsel alanda iyi bir şekilde yetiştirilmesi ve aranan nitelikleri kazanmış olması ile sağlanabilir.

Okulların amaçlarını gerçekleştirmede birinci derecede sorumlu olan okul müdürü, çalışanları organize eden, etkileyen, yönlendiren, motive eden, ufuk çizen ve denetleyen; başarının mimarı, başarısızlığın ise ilk sorumlusu olan kişidir. Okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla baş etmesi, çatışmayı yönetmesi, vizyonunun yüksek olması, iş görenleri güdülemesi, inisiyatif alanındaki konularda geçerli, güvenilir kararlar verebilmesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması da beklenmektedir (Çelikten, 2001). Eğitim öğretim hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde

sürdürülebilmesi eğitim yöneticilerinin, özellikle okul yöneticilerinin hayat boyu öğrenme, bilimsel gelişmeleri takip etme ve bilim insanları tarafından geliştirilen kuram ve modelleri uygulamaya yansıtmalarına bağlıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Okul liderlerinin ve okul yöneticilerinin niteliği, eğitimin her düzeydeki ve her türdeki okullarda öğrenme öğretme süreçlerinin kalitesini önemli ölçüde etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Okul liderlerini yetiştirme programları, okul yönetiminin yönetsel, ekonomik, kişisel, hukuksal ve eğitim sürecinin kalitesini etkileyebilecek diğer yönlerini içermelidir. Buradaki asıl sorun okul yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yeterliklerin ve özelliklerin ne olduğudur (Bitterova, Haskova ve Pisonova, 2014).

Okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağın ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve birikim yönünden yeterliklerini geliştirmesi ve yeterlik esasına göre atanması büyük önem taşımaktadır (Okçu, 2011). Okul yöneticilerinin yeterlikleri günümüzde yaşanan bilimsel gelişmeler ışığında sürekli farklılaşmaktadır. Bugün, okul yöneticilerinin, vizyon sahibi olma, okulda olumlu öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma, mesleki gelişmeye önem verme, okulun bir takım haline gelmesi için bireylerarası iletişim ve işbirliğini geliştirme, okulun çevresiyle iyi ilişkiler kurma, stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme ve okulu yaşam boyu eğitimin bir parçası yapma gibi bir çok görev ve sorumlulukları vardır (Balcı, 2013).

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). Ancak yine de okulların gelişimi için, okul yöneticilerinin önemli bir rol oynadığı fikri üzerine odaklanmak gerekir. Her ne kadar öğretmen kalitesi, öğrenci başarısını etkilemede büyük bir faktör olsa da, etkili yöneticiler de öğretmen gelişimi için kilit rol oynamaktadır (Cheney, Davis, Garrett ve Holleran, 2010).

Okulların etkililiği başka bir ifadeyle belirlenen hedeflere ulaşabilme becerisi okul etkinliklerini, eğitim ve öğretim çalışmalarını belirleyen yöneticilere bağlıdır. Okullarda

gerçekleştirilecek her türlü etkinliğin özenli bir şekilde planlanması ve titizlikle uygulanması gerekir. Bu da okul yöneticisinin rolünü ve sorumluluğunun önemini göstermektedir (Balcı, 2013). Eğer okulun hedeflerine ulaşmasında en önemli görev ve sorumluluk okul yöneticilerine ait ise okul yöneticisi seçimleri de rastlantıya bırakılmayacak kadar önemlidir ve seçilen yöneticiler tüm eğitim öğretim ortamını etkileyeceği için yönetici yetiştirme ve seçme süreci de özenle planlanmalıdır. Örgüt denilen amaçlı yapıyı amaçları doğrultusunda yaşatmak için, örgütün madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak gerekir. Okul yöneticisinin bunu başarması, okul yönetimine ilişkin kavram ve süreçleri iyi bilmesiyle mümkündür. Okul yöneticisinin bu kavram ve süreçleri davranış düzeyinde sergileyebilmesi için bu alanda akademik eğitim almış olması bir zorunluluktur (Bursalıoğlu, 2011). Özellikle gelişmiş ülkelerde etkili okulları oluşturmak, okullarda etkili öğrenmeyi sağlayacak gerekli iklim ve kültürü oluşturmak ve okulların toplumsal misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi süreçlerine büyük bir önem verilmektedir (Memduhoğlu, 2007).

Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin geleneksel rol ve görevlerinin değiştiğini çağdaş okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, ekip ruhu geliştirecek süreçleri oluşturma, öğrenme ve öğretme süreçlerini planlama, performans değerlendirme gibi farklı temalar altında toplandığını göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004). Okul yöneticilerinin klasik okul müdürü rolüyle okulu amacına ulaştırmalarının zorluğu karşısında birer eğitimsel, öğretimsel lider olmaları beklenmektedir. Günümüz okul müdürleri yaşanan tüm değişimleri okulun amaçları doğrultusunda yorumlayıp okulun çağa hitap etmesini sağlamak ve okulu değişimlerin olumsuz etkilerinden koruyarak geleceğe taşımak mecburiyetindedir. Bundan dolayı çağdaş okul müdürü daha kapsamlı yeterliliklere sahip olmalıdır (Demirtaş, 2014).

1.7. TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME SÜRECİ VE SORUNLARI

Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme yönünde ciddi politikaların üretilmediği görülmektedir. Türkiye'de yönetici seçme ve yetiştirme politikası Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar ele alınacak olursa; 1970'lere kadar çıraklık modeli, 1970'lerden sonrası eğitim bilimleri modeli ve 1998 yönetmeliği ile ortaya çıkan sınav modeli olmak üzere üç dönem halinde tanımlanabilir (Şimşek, 2004). Sınav

uygulamasının kaldırılmasını da dördüncü bir dönem olarak bu süreçlere ekleyen Balcı (2008), bu dönemi keyfilik dönemi olarak tanımlamıştır.

Açıklalın (2002), Türkiye’de eğitim yöneticilerini “kurs” ve “seminer” ortamında yetiştirme çabalarını patika yolları asfalt kaplamaya benzeterek amaca hizmet etmekten uzak çalışmalar olduğunu belirtmektedir. Yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde yapılan değişiklikler ve getirilen yeni uygulamalar Türkiye’nin profesyonel anlamda okul yöneticisi gereksinimini karşılamaktan uzaktır. Bu konuda yaşanan temel sıkıntı, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmemesidir. Yani karar ve icra makamlarınca okul yöneticisi yetiştirme gibi bir ihtiyaç hissedilmemektedir. Okul yöneticiliği ayrı bir meslek olarak kabul edilmeyince, daha doğrusu okul yöneticiliği öğretmenlerin ayrıca bir eğitim almasına gerek kalmadan yapabilecekleri bir görev olarak kabul edilince, bu alanda görevlendirilecek bireylerin özel olarak yetiştirilmesine de gereksinim duyulmamıştır. Türkiye’nin eğitim sisteminde amacı okul yöneticisi yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Oysa okul yöneticiliği herkesin yapabileceği bir görev değildir. Okulun misyonu, örgütsel yapısı ve özellikleri onu yönetecek bireylerin özenle seçilmesi ve yetiştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bugüne kadar söylenegelen “*yöneticiliğin okulu olmaz*” düşüncesi her geçen gün biraz daha değişmektedir (Açıklalın, 1998). Eğitim yöneticilerinin yasalarla belirlenen mesleki sorumluluğunun yanında toplumun beklentilerini karşılayacak ahlaki sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin seçilmesinde ve belirlenmesinde adalet, eşitlik, liyakat, kariyer gibi değerlere bağlı kalınarak hareket edilmesi uyulması gereken önemli ilkeler arasındadır (Aslanargun, 2012).

Türkiye’de eğitim sisteminin yönetsel sorunlarından biri de eğitim yöneticilerinin yeterliği ve etkililiği konusudur. Yönetici yeterlikleri, öncelikle yeterliklerin neler olması gerektiğinin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde lisans veya lisansüstü düzeyde açılan eğitim programlarıyla sağlanabilir (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Ancak Türkiye’de okul yöneticiliği meslek olarak değil de öğretmenlerin ikinci bir görevi olarak görüldüğü için profesyonel bir okul yöneticisi yetiştirme gereği de duyulmamıştır. Her ne kadar yöneticilere bir takım hizmet içi eğitimler verilse de hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu ve amaca hizmet etmediği görülmektedir. Adeta ‘kurs düzenlemek için kurs’ anlayışıyla hareket edildiği ve kursların ciddiye alınmadığı, dolayısıyla işlevsel olmadıkları söylenebilir (Balcı, 1988). Burada hizmet içi eğitim

programlarında görev alan eğitimcilerin uzmanlık düzeyleri de sorunlu görülmektedir. Örneğin Finlandiya’da hizmet içi eğitimler yerine üniversitelerden alınacak sertifikalara daha çok önem verilmektedir (Ertürk Kayman, 2017). Yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin algılarına göre hizmet içi eğitimlerin yöneticilik görevine etkisinin küçük düzeyde olduğu görülmektedir (Özcan ve Bakıoğlu, 2010). Türkiye’de hizmet içi eğitimlerin daha çok genel ve teknik yeterliklerin geliştirilmesine odaklandığı ve bunun yönetici geliştirmede yetersiz olduğu ayrıca bir kısmının da çok kalabalık gruplara konferans şeklinde verildiği ve bunların hizmet içi eğitimleri verimsizleştirdiği söylenebilir (Erdem ve Şimşek, 2013).

Türkiye’de eğitim yönetimine siyasetin müdahil olmasıyla alınan kararların sıklıkla değişmesi, eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul görmemesi gibi birçok nedenlerden ötürü eğitim ve okul yöneticisi yetiştirmede istenilen düzeyde olduğu söylenemez (Onural, 2005). Yapılan çalışmalarda ortaya konan ortak sonuç bugün eğitim ve eğitim yönetimi alanlarında Türkiye’nin çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunduğu ve bu problemlerin de gerekli adımlar atılmadığı takdirde daha da derinleşerek büyüyeceği şeklindedir. Bu konuyla ilgili uzmanlar tarafından titizlikle çalışmaların planlanarak gerekli adımların atılması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemlerinde köşe taşı konumunda olan okul yöneticiliği ile ilgili çok sayıda bilimsel araştırma yapılmış ve okullarda başarının anahtarının okul yöneticileri olduğu vurgulanmıştır (Karip ve Köksal, 1999; Onural, 2005; Balcı, 2008; Aslanargun, 2012; Sarpkaya, 2014; Ertürk Kayman; 2017).

Eğitim yöneticisi ve deneticisi yetiştirmek amacıyla cumhuriyetin daha ilk yıllarında Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde Pedagoji Bölümü kurulmuş olmasına rağmen bugün hala Türkiye’nin eğitim yöneticisi yetiştirme noktasında bir politikasının olmaması oldukça üzücü bir durumdur (Aslanargun, 2012).

Bir dönem eğitim fakültelerinin bünyesinde açılan “Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği” gibi lisans programları yoluyla yönetici ve eğitim denetmenleri yetiştirme yoluna gidilmiş ancak, 1990’lı yılların sonunda eğitim fakültelerinde gerçekleştirilen yapılanmalar çerçevesinde bu lisans programlarının da kapatılması yoluna gidilmiştir (Demirtaş, 2014). Bu alanda tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarının yaygınlaştırılması yoluna gidilmiş fakat buralardan mezun olanların da yönetici olarak

görevlendirilmedikleri gözlemlenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığınca 1998 yılında çıkarılan yönetmelikle ilk defa okul yöneticilerinin 120 saatlik bir hizmet öncesi eğitimle yetiştirilmesi öngörülmüş ancak uygulamada yaşanan birtakım sıkıntılar ileri sürülerek bu yönetmeliğin 2004 yılında kaldırılmasıyla yönetici yetiştirmeye dönük kısıtlı deneyim de sonuçsuz kalmıştır. Bunun dışında MEB'in, okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmesine ilişkin hemen hiçbir anlamlı kaygısı bulunmamaktadır. Dolayısıyla bakanlığın okul yöneticisi yetiştirme politikasının ve sisteminin olmadığını söylemek mümkündür (Açıkalin, 1998).

“Meslekte esas olan öğretmenliktir.” anlayışıyla hazırlanan MEB eğitim kurumları yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliği okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesine olanak tanımakta ve bakanlık, okul yöneticilerini yetiştirme konusunda ciddi girişimlerde bulunmamaktadır. Bakanlığın okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin anlamlı bir kaygısının olmayışı iki temel yanılgıya dayanmaktadır: 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. Ancak okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde rol ve yeterliklerin önemli bir yer tuttuğu göz ardı edilmektedir. Oysa okul yöneticisinin üstleneceği rollerle bu rolleri yerine getirmek için gerekli yeterlikler seçme ve yetiştirme sisteminin temelini oluşturmalıdır (Balcı, 1988).

Okulların önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirerek etkili olabilmeleri, okulda yapılan tüm eğitim ve öğretim faaliyetlerinin, etkinliklerin yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürünün etkili olmasına bağlıdır. Yapılan araştırmalara göre etkili okulun en önemli kritik öneme sahip etkeni okul müdürüdür (Balcı, 1993). Etkili okul liderliği, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını ve kapasitelerini artırarak okulların eğitimsel verimliliğini geliştirdiği tahmin edilmektedir (Bush, 2011). Bundan dolayı eğitim sistemlerinde doğru kişinin doğru göreve getirilmesi kaçınılmaz bir gerekliliktir (Nusche, 2009). Liderin etkileme gücünün fazla oluşu okulun da ancak güçlü liderlikle yönetilebileceği ve yaşanan çağın ruhuna lider vasıflı yöneticilerin daha uygun düşeceği tartışılmakta, okul yöneticilerinin birer eğitim ve öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri sıklıkla dile getirilmektedir (Şişman, 2014).

1.8. TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ ATAMA SÜRECİ VE SORUNLAR

Türkiye'de de uzmanlığın ve uzmanlık hizmetlerinin benimsenmesinde güçlük çekilmesi, Milli Eğitim Bakanlığının öğretmen her görevi yapabileceği ve meslekte esas olanın öğretmenlik olduğu görüşünü benimsemesine yol açmış ve görevlendirmede yeterliliğin yerini yetkilendirme almıştır (Bursalıoğlu, 2011). Bunun sonucunda o görevi yerine getirip getiremeyeceğine bakılmaksızın atamayla verilen yetki, yeterliliği sağlayamamıştır. Bu hususta yapılması gerekenler amaçlar doğrultusunda yerine getirilemediğinden yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmada yetersiz kalmıştır (Toklucu, 2000). Türkiye'de eğitim sisteminin sorunlarından biri de eğitim yöneticilerinin yeterliği ve etkililiği konusudur. Bu konuda yasal düzenlemelerde herhangi bir standart belirlenmemiştir. Eğitim yöneticilerinin seçimi ve atanmasına yönelik birçok yasal düzenleme oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Yasal düzenlemelerin sürekli değişmesi, bu düzenlemelerin uygulamada başarısız olduğunun bir kanıtı olarak gösterilebilir. (Türkoğlu, 2016) Eğitim yöneticileri seçiminin belli ölçütlere bağlı olmasıyla siyasal kayırma ve çıkar ilişkisi yerini mesleksel yetkinliğe ve performansa bırakacaktır (Kaya, 1993). Eğitim yöneticilerinde aranan niteliklerden, alanda yeterlik yanında öğretimsel, katılımcı, yetkilendirici, vizyoner ve yeniliklere açık liderlik özelliklerinin de arandığı ölçütler geliştirilmelidir (Aytaç, 1999).

Türkiye'de 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 alınmamaktadır (Aslanargun, 2011). Yasal düzenlemelerde genel olarak nicel ölçütlerin (yöneticilikteki kıdem, öğretmenlikteki kıdem, vb.) kullanıldığı gözlemlenmiştir. Okul yöneticiliğinin niteliğini ön plana alan ölçütlerin, yasal düzenlemelerdeki değişimlere yeterince yansımadağı görülmektedir. Yönetici adayının almış olduğu başarı belgelerine daha çok puan verilmesi, müdür olmak için daha önce müdür yardımcısı olarak görev almış olma zorunluluğu, kıdem, sicil notu vb. parametreler başarılı ve yetenekli yönetici adaylarının önünü kesmekte ve atanmasına engel teşkil etmektedir. Bütün bu durumlar atanma sistemini egemen baskı gruplarının müdahalesine açık hale getirmektedir. Ve bu durum eğitim öğretimi olumsuz etkilemektedir (Demirtaş, 2014).

Öğretmen olup yöneticilik için başvuranlardan lisansüstü eğitimini tamamlamış

olanlara çok az bir puan verildiği yine mezkûr yönetmeliklerde geçmektedir. Çeşitli eğitim sendikaları tarafından sık sık iptal istemiyle Danıştay'a götürülen yönetmelik, birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Neredeyse iki yılda bir değiştirilerek tekrar yayınlanan yönetmelikte 2014 yılında yöneticilerin sınavla alınması hükmü kaldırılmış ve adayların mülakatla alınması hükme bağlanmıştır. 2019 yılında yeni bir değişiklik yapılarak yönetici adaylarının ÖSYM tarafından yapılacak bir sınav ve ardından mülakat sınavına girmeleri hükme bağlanmıştır. Mülakat puanının oranı da %20 olarak belirlenmiştir. Ancak mülakatta 60 puan barajı olduğu için yapılan değişiklik yeterli bulunmamış, yine eleştiri konusu olmuştur.

Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesi “meslekte esas olan öğretmenliktir” ilkesini getirmiştir. Bu kanuna göre eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçilmekte, gerektiğinde yeniden öğretmenliğe dönmektedirler (Taymaz, 1985). 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 vd., 2012). Eğitim yöneticisi sorununun; atama süreci içinde düzeltilmeye çalışılsa da, son aşamalarda öne çıkan üst yönetimin mülakatla değerlendirmesi veya inisiyatifi göz önünde bulundurulduğunda, politik etkiyle yönetime gelmiş kişilerin politik etkiyle yönetime gelecek kişileri belirlemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Eğitim kurumları; eğitim, öğretim, teknolojik imkân ve materyaller, modern neslin ihtiyaçlarına cevap verecek donatı alanları, spor tesisleri ve sosyo-kültürel olarak öğrencileri geliştirecek etkinlikler yönünden geliştirilme ve yenileşme ihtiyacı kadar, bu değişim ve yenileşmeyi sağlayacak yeni bir yönetim anlayışına ve yönetici profiline de ihtiyaç duymaktadır. Eğitim sisteminin genel sorunlarından söz edildiğinde ilk 10 sorun arasında sayılacaklardan birisi de okullara yönetici atamalarının yeterliliğe göre değil, siyasi çıkarlara göre yapılmasıdır (Sarpkaya, 2014). Milli Eğitim Bakanınca sarf edilen “Bir okul, müdürü kadar okuldur.” Sözü de okul yöneticisinin ne kadar önemli olduğunun kalıplaşmış bir ifadesidir. Bırakın yöneticilik eğitimi almış okul yöneticilerinin iş başına getirilmesi, bugün yönetimin de ötesinde yönetim imkânlarını oluşturacak, iletişim becerileri yüksek, alanında uzman, liderlik yeteneği olan, adil, güvenilir, liyakatli önder

eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir.

1.9. ÜLKEMİZDE OKUL YÖNETİCİLİĞİ KONUSUNDA YAPILAN MEVZUAT ÇALIŞMALARI

Cumhuriyetin ilk dönemlerinde yapılan en önemli yasal düzenlemelerinden biri de Şüphesiz ki 3 Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanununun (ğretim Birliği Kanunu) yürürlüğe konmuŐ olmasıdır. Bu kanunla birlikte sadece medreseler kaldırılmamıŐ, Millî eğitim merkez ve taşra teŐkilatları da yeniden örgütlenmiŐtir (Bursalıoğlu, 1987). 1924'ten sonra John Dewey, Türk eğitim sistemi ile ilgili olarak hazırladığı raporda, okul yöneticisi yetiştiren programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuŐ ise de, kayda değer bir uygulamanın yapıldığı görülmemektedir (Akyüz, 1999). 2 Mart 1926 tarihinde yayımlanan 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun " Maarif Vekletinin mesleki hizmetler ile mektep müdürlüklerine münhasıran müderris ve muallimler tayin olunur." maddesiyle, yönetim görevlerinin yalnızca öğretmenler tarafından yürütülebileceğine işaret etmektedir (Resmi Ceride, 1926). Aslında bugün hala yürürlükte olan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesi "ğretmenlik devletin eğitim ğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir." de aynı Şeyi ifade etmektedir. Ve ğretmeleri aynı zamanda birer bürokratik yönetici olarak görmektedir (Cemaloğlu, 2005). Bu zihniyet öğretmenleri yönetici olarak da görmektedir ancak herhangi bir yöneticilik eğitimi alması gerektiğini her nedense düŐünmemektedir.

Türkiye'de okul yöneticisi seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik yapılan çalışmaların baŐlangıcını, 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsünde açılan Pedagoji bölümünü kabul edersek (Aslanargun, 2011) daha sonra yapılan yasal düzenlemelerin sonucunda Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünün (TODAİE) 1953 yılında kurulmasıyla ikinci bir aŐamaya evirilmiŐtir. Bu aŐamayla kamu yönetimi ve eğitim yönetimi iki ayrı alan olarak ele alınmıştır. Merkezi Hkmet TeŐkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu 1962 yılında hazırlanmış ve bu rapora göre eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık alanı olması deklare edilerek eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da eğitim bölümlerinin açılması gerektiği belirtilmiştir. Bu rapor üzerine okul yöneticiliği alanında 1965-1966 eğitim ğretim yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi kurularak eğitime başlamıştır. 1979-1980 eğitim ğretim yılı itibariyle eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmaya

başlanmıştır. 1982 yılında yapılan bir düzenlemeyle Eğitim Fakültesinin adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiştir. Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında iki bilim dalı kurulmuştur. Bunlar: Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı ile Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalıdır. Ardından sırasıyla Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi, 100. Yıl Üniversitesi ve Abant İzzet Baysal Üniversiteleri Eğitim Fakülteleri kurularak yönetici, denetici ve uzman ihtiyacı karşılanmaya başlanmıştır (www.education.ankara.edu.tr). Ancak Yüksek Öğretim Kurulu kararıyla 06.11.1997 tarihinde eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmış, eğitim yönetimi alanında sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde bölümlerin açılması kararlaştırılmıştır (Şişman, 2014). Burada lisans düzeyindeki eğitim yöneticiliği programlarının kapatılması bir olumsuzluk fakat yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim yöneticiliği ve denetçiliği programlarının açılması olumlu bir gelişme olarak görülebilir. Bunu tamamlayan ya da destekleyen bir adım da MEB'den gelmiş ve 1998 yılında yayınlanan yönetmelikle, yöneticilik mesleğinde uzmanlaşma konusunda önemli bir adım atılmıştır. “MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile ilk kez sınav sistemi getirilmiş. Ve belirtilen şartları taşıyan tüm öğretmenlerin eşit bir şekilde katılabildiği sınav sistemi uygulaması gerçekleştirilmiştir (MEB 1998). Türkiye'nin eğitim tarihi incelendiğinde, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik 1998 yılında çıkarılan MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğidir (Kayıkçı, 2001). Aynı zamanda yönetici yerleştirilme esaslarının da belirlendiği bu ilk yönetmeliğe göre atanan ilk yöneticiler 1999 yılında göreve başlamıştır. Bu çalışmada 1998 yönetmeliği ile birlikte 2004, 2007, 2009, 2013, 2014 ve 2018 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde yapılan değişikliklere ve yaşanan gelişmelere yer verilecektir.

1.9.1. 1998 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

1998 yılında çıkarılan yönetmelik, 1999 ve 2000 yıllarında yapılan güncellemelerle Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumları yöneticiliği için nesnel ölçütler belirleyerek 120 saat olarak düzenlenmesi planlanan görev öncesi yetiştirme eğitimi ve sınavı getirmiştir. Okul yöneticilerinin atama yönetmeliği ile yöneticilerin atanmasında aranacak koşullar, yöneticinin seçilmesinde uygulanacak sınav ve görevdeki yöneticilerin hizmet içi eğitimlerinin nasıl yapılacağı belirlenmiştir. Okul yöneticileri atandıktan sonra

hizmet içi eğitim ile de kendilerini geliştirmeleri sağlanmıştır. Türkiye’de eğitim kurumları yöneticiliğinin meslekleşmesi ve kurumsallaşması için iyi niyetle atılmış bir adım olarak değerlendirilebilecek olan ve zamanla geliştirilmesi umulan bu yönetmelik 2004 yılında kaldırılmıştır (Şişman ve Turan, 2004). 1998 yılında çıkarılan yönetmelik ile (MEB, 1998), okul müdürlüğü için iki aşamalı sınav sistemi getirilmiştir. Buna göre müdür adayları için ilk sınav, hizmet içi eğitime katılabilmek için yapılacak seçme sınavı ikincisi ise seçme sınavında başarılı olarak hizmet içi eğitime katılan adaylar için, hizmet içi eğitimin sonunda yapılacak değerlendirme sınavı. Bu iki sınavdan başarılı olanların atanabilmesi mümkün olmuştur. 1998 yılında çıkarılan bu yönetmelikle eğitim kurumları yöneticiliği veya okul yöneticiliği için yüksek lisans veya doktora şartı getirilmemiştir. Ancak, eğitim yönetimi alanında lisans ya da lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına girmeden hizmet içi eğitim programına katılma fırsatı elde etmişlerdir (Süngü, 2012).

1.9.2. 2004 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

2004 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre müdür yardımcıları merkezi olarak yapılacak yazılı sınav sonucuna göre; müdürlerin ise mülakat sınavıyla atanmaları uygun görülmüştür. Yöneticilik için en az iki yıl öğretmenlik şartı ile beraber müdür olmak için ayrıca müdür yardımcılığı yapmış olma şartı getirilmiştir. Okul müdürlüğü için mülakat belirleyici olmakla beraber, lisansüstü eğitim almış olma değerlendirme formunda ek olarak puan getirmesi olumlu bir adım olarak görülebilir. Komisyonun takdir yetkisine bırakılmış 10 puanlık kısmın varlığı ise dikkat çekicidir (Aslanargun, 2011).

İlk defa 2004 yılı yönetmeliğinde yer alan baş ve uzman öğretmenlik kavramları yönetici atamada tercih nedeni olmuştur. 2004 yönetmeliğinde okullar ve kurumlar daha önceki yönetmeliklerde olduğu gibi kademeler şeklinde sınıflandırılarak A, B ve C tipi okullar şeklinde adlandırılan farklı okul tipleri oluşturulmuştur. Yöneticiler için belirli bir hizmet yılından sonra rotasyon zorunlu tutulmuş ancak uygulanmamıştır ya da uygulanamamıştır (Terzi, 2013).

2004 Yılında çıkarılan yönetmelikte yapılan değişikliklere bakıldığında puan eşitliği durumunda tercih nedeni olarak bir madde konulmuştur. Bu madde de belirtilen tercih nedenleri arasında birinci sırada başöğretmenlik ve ardından uzman öğretmenlik

ifade edilmiştir. Üçüncü sırada ise lisansüstü düzeyde eğitim görmüş olma şartını görmekteyiz (MEB, 2004). Yöneticilikte baş ve uzman öğretmenlik unvanlarının dikkate alınması, lisansüstü eğitim ile yöneticilikte ve öğretmenlikte geçirilen hizmet süreleri; yöneticilik için meslekte tecrübeye ve yönetici yetiştirmeye yapılan objektif bir vurgu olarak görülebilir. Ancak bu tercih sebepleri de 2007 yılında çıkarılan yönetmelikle herhangi bir gerekçe gösterilmeksizin çıkarılmıştır.

1.9.3. 2007 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

2007 yılına ait atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde birçok yenilik getirilmiş ve çok sayıda uygulama kaldırılmıştır. Burada, kamu yararı ve hizmet gereklerinin birlikte göz önünde bulundurulması ilkesi getirilmiş ve bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapanlar arasından eğitim yöneticilerinin seçilmesi esas alınmıştır. Aynı puanı alan adaylar olduğunda dikkate alınması amaçlanan tercih sebepleri kaldırılmıştır. Yöneticilik normu boş bulunan ve normal atamayla kadrosu dolmayan eğitim kurumlarına başvuru yapmak için gerekli olan duyuru hükmü de kaldırılmıştır. İsteğe bağlı olarak yer değiştirme yapılmasını sağlayan bir madde de bu yönetmelikte mevcuttur. Atamalarda nesnel bir ölçüt olarak kullanılan yönetici değerlendirme formu da kaldırılmıştır (MEB, 2007).

Bu yönetmeliğe göre, atamalarda belli cezaların alınmamış olması vb. kriterlerin haricinde hiçbir kriter yoktur. Sadece okul yöneticilerinin değil il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin de atanmasını sağlayan bir sistem getirilmiştir (Terzi, 2013). Hatta öyle ki; bu yönetmelik müdür atamada kriter azlığı nedeniyle mahkemeye verilmiş ve yürürlükten kaldırılmıştır (Aslanargun, 2011).

1.9.4. 2008 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

2007 yılında yayınlanan yönetmelikte neredeyse hiçbir ölçüt olmadığı için ciddi eleştirilere hedef olmuş ve 2008 yılında yeni bir yönetmelik yayınlanmıştır. Bu yönetmelikte ‘yönetici değerlendirme formu’ tekrar getirilmiştir. Kurum tipleri esasına göre ve tercih sebepleri dikkate alınarak seçilen beş kuruma puan üstünlüğüne göre atama yapılması esası getirilmiştir. Ancak bu yönetmelik de bir yıl sonra kaldırılmıştır.

1.9.5. 2009 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

2009 yılında çıkarılan yönetmelik, daha önce çıkan yönetmeliklerin birleşiminden oluşan bir sentez mahiyetindedir (Recepoglu ve Kılıç, 2014). 2004 yılı yönetmeliğinde

mevcut bulunan müdür yardımcılığı için sınavı şartı yeniden getirilmiş, okul müdürlüğü için başka bir sınav belirlenmiştir. Yöneticilik görevini aktif olarak sürdürenlerin yer değişikliğini gerçekleştirmek amacıyla yönetici değerlendirme formunun kullanılması şartının getirilmesi de 2007 yılında kaldırılan yönetici değerlendirme formuyla ilgili yönetmelik maddesinin tekrar getirildiğini göstermektedir. Yönetmeliğin son halinde geçme notunun 70 olarak belirlendiğini görmekteyiz. Müdür adayı olan 21342 kişi bu yönetmelik gereği yapılan sınavda başarılı olmuş ve bu başarılı olan adaylar asaleten atanarak okulların önemli bir yönetici eksikliği giderilmiştir (Terzi, 2013).

1998 ve 2004 yıllarında çıkan yönetmeliklerde olup uygulanmayan rotasyon ile ilgili madde tekrar bu yönetmelikte yer almış ve rotasyon müdürler için 5 yıl, müdür yardımcılar için 8 yıl aynı kurumda çalışmadan sonra zorunlu tutulmuştur. 2004 yılı yönetmeliğinde bulunan ancak daha sonra kaldırılan puan üstünlüğüne göre atama şartı da bu yönetmelikte bulunmaktadır. Yine lisansüstü eğitimin avantajını bu yönetmelikte de sadece puan eşitliği durumunda görmekteyiz. Terzi'ye (2013) göre kriterlerin açıklığı ve alınan ödüllerin sadece birine puan verilmesi gibi maddelerin varlığı nesneliği artırmayı hedeflemektedir. Müdür yardımcılığı yapmadan müdür olunamaması da 2009 yılındaki yönetmelikte yer alan bir başka yeniliktir (MEB, 2009). Bu yönetmelikle birlikte atamalar merkezi olmaktan çıkarılarak valilikler tarafından yapılması sağlanarak yerleşmenin de önü açılmıştır. Bu yönüyle Avrupa ve Amerika'daki yönetici atama şekline kısmen de olsa geçildiğini söyleyebiliriz (Hastürk, 2017).

2009 yılında yayınlanan yönetmelik defalarca değişikliklerle güncellenmiştir. Yönetmelikte yapılan değişiklikleri de göz önünde bulundurduğumuzda, yönetici olarak görevlendirilecek kişilerde aranan şartların genel çerçevesi şu şekilde düzenlenmiştir: Yükseköğrenim diploması bulunmak, öğretmenlik ve devlet memurluğu adaylığı kalkmış olmak, yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlik mesleğinde en az üç yıl görev yapmış olmak, son üç yıldaki sicil notu ortalaması olumlu olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevinin üzerinden adli veya idari soruşturma alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, seçme sınavında başarılı olmak. Okul tipine göre müdür atamalarında: (C) tipi eğitim kurumları için eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik

yapmış olmak; (B) tipi eğitim kurumları için eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak ve (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak şartı aranıyordu (MEB, 2010). Sınavda başarılı olanların almış oldukları puan ile MEB Eğitim Kurumları Yönetici Atama Yönetmeliğinde (1993) belirtilen formlar üzerinden yapılan değerlendirmelerde aldıkları puanlar göz önüne alınarak puan üstünlüğü ve tercihlerine göre atamalarının yapılması sağlanmıştır.

1.9.6. 2013 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

Bu yönetmeliğe bakıldığında 2009 yılında çıkan yönetmelikte olduğu gibi okul müdürlüğüne müdür yardımcısı olmadan geçilemediği görülmektedir. Müdür yardımcılığı, müdürlük için ön koşul bir kariyer basamağı olarak görülmeye devam edilmiştir. Yazılı sınav varlığını sürdürürken bununla beraber mülakat da getirilmiştir. Aynı kurumda en az iki yıl çalışma zorunlu hale getirilmiştir. Sekiz yıl çalışıldıktan sonra yer değiştirme zorunluluğu devam etmiştir. Önemli bir farklılık da yazılı sınavın müdür ve müdür yardımcıları için ortak olmasıdır. İlk defa bu yönetmelikte yazılı sınav konu başlıkları içerisinde eğitim öğretim liderliği başlığının kullanıldığı ve dolayısıyla okul yöneticisinin lider yönetici olmasının öne çıkarıldığı görülmektedir. Yönetici değerlendirme formu ve mülakat, müdür yardımcıları için de geçerli tutulmuştur. Mülakatta yazılı sınav konularındaki bilgi düzeyinin tekrar 50 puanlık bir bölüm şeklinde sorulması ayrıca genel kültür ve genel yeteneğin de 10 puanlık bölüm şeklinde sorulması mülakatın yüzde altmış oranında yazılı sınavın ölçtüğü yeterlilikleri tekrardan ölçmek üzerine kurgulandığını göstermektedir. Mülakatta temsil yeteneği, iletişim becerisi, analitik düşünme, muhakeme gücü vs. özelliklerin değerlendirilmesine önemli bir puan oranı ayrılmış ancak bunun ne şekilde ölçüleceği belirtilmemiştir (MEB, 2013). Hastürk (2017), Almanya ve Fransa'ya bakıldığında mülakatın olduğunu ve "örnek olay" yönteminin kullanıldığını belirtmektedir. Bu yöntemle, yönetici adaylarında aranan niteliklerin varlığının belirlenmiş olay örgüsü içinde değerlendirildiğini belirtmekte ancak Türkiye'de uygulanan mülakat yönteminin ne tür bir teknikle uygulandığının bilinmediğini vurgulamaktadır.

1.9.7. 2014 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

14 Mart 2014 tarihinde yayımlanan 6528 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanunun 22.

maddesinde; okul ve kurum müdürleri il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine, müdür başyardımcısı ve yardımcıları ise okul veya kurum müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından dört yıllığına görevlendirilmesi hükmü getirilmiştir. Bu görevlendirmelerin süre tamamlanmadan sonlandırılması, süresi dolanların yeniden görevlendirilmesi ile bu fıkranın uygulanmasına ilişkin diğer usul ve esaslar yönetmelikle düzenlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu fıkra kapsamındaki görevlendirmeler özlük hakları, atama ve terfi yönünden kazanılmış hak doğurmayacağı belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2014).

6528 Sayılı Kanun’la MEB’deki yönetici görevlendirme sürecinin eski uygulaması kaldırılmış ve YÖK yönetici görevlendirme sürecine benzeyen sistem kabul edilmiştir. Yöneticilik görevi, daha önceki yönetmeliklerde asaleten olarak belirtilirken 10.06.2014 tarihli yönetmelikle görevlendirme olarak ifade edilmiştir. Görevlendirme; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yürütmek üzere, 657 sayılı Kanununun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37. maddelerine göre verilen ikinci görevi ifade etmektedir (MEB, 2015). Bu yapılan düzenleme ile okul yöneticiliğinde atama dönemi sona ermiş, görevlendirme dönemi başlamıştır. Okul/kurum müdürlerinin il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine görevlendirileceği hüküm altına alınmıştır. Ayrıca okul yöneticiliğinin 4 yıllık süre için geçerli olacağı ve bu süre sonundaki durumla ilgili esasların yönetmelik düzenlemesi ile gerçekleşeceği hüküm altına alınmıştır. Aynı kanunla; okul ve kurum müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığında dört yıllık görev süresi dolan yöneticilerin 2013-2014 ders yılı sonunda herhangi bir işlem yapılmaksızın yöneticilik görevleri sonlandırılmıştır. Görev süresi dört yıldan az olanlar için ise 4 yılın dolduğu ders yılı sonunda başka bir işleme tabi tutulmadan sonlandırılmıştır.

Böylece, 2013-2014 ders yılının sonu itibariyle yöneticilikte 4 yılını dolduran eğitim yöneticilerinin görevlerine son verilirken, 10.6.2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre bazı yöneticilerin görev süreleri uzatılmış; bazılarının ise uzatılmamıştır. Bu kanun değişikliği ile bir kurumda çalışma süresi en fazla 8 yıl olarak belirlenmiştir.

2014 yılı atama yönetmeliğine bakıldığında 2009 öncesine dönüldüğünü

söyleyebiliriz. Daha önceki yönetmeliklerde bulunan ve çeşitli kesimler tarafından mahkemelere götürülerek yürütme durdurma kararlarının çıkmasına sebebiyet vermiş bir kısım uygulamalar yeniden yönetmelikte yer almıştır. Bu yönetmelikte mülakatın ve teklifi atamaların olduğu görülmektedir. 2014 yılı yönetmeliğinde sadece mülakatın varlığı, mülakat konularında da çeşitli değişikliklere yol açmış ve mevzuatın mülakattaki oranı yüzde ellilere çıkarılırken, yönetici niteliğini ve aranılan özelliklerini ölçen alanlarda yelpaze daraltılmıştır. Bu doğrultuda daha önceki yönetmeliklerde yer alan ‘davranış ve tepkilerin yapılan işe uygunluğu’ ve ‘yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyeti’ başlıkları sözlü sınav konu başlıklarından çıkarılmıştır. Mülakat, adeta yazılı sınav konularının ağırlıklı olarak sorulduğu ilginç bir değerlendirmeye dönüşmüştür. 2009 ve 2013 yıllarında çıkan yönetmeliklerde müdür olma ön koşulu olarak müdür yardımcılığı yapmış olma zorunluluğu varken 2014 yılında çıkarılan yönetmeliğe bakıldığında müdürlük için 8 yıl asaleten öğretmenlik yapmış olmak da yeterli görülmüştür. Bir önceki yönetmelikte müdür yardımcılığı başvurusu için iki yıl öğretmenlik yapmış olma yeterli görülürken, 2014 yılına bakıldığında 4 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı getirilmiştir (MEB, 2014).

Dört yıllık görev süresi dolan bir yöneticinin tekrardan aynı kurumda görevlendirilmesi için ilk defa bu yönetmelikte farklı bir uygulamaya gidilerek birçok paydaşın etkili olduğu bir belirleme sistemi getirilmiştir. Bu durum farklı paydaşların vereceği puanlar ile sağlanmaya çalışılmış ve Ek-1’de bu oranlar belirtilmiştir. Bu yeni uygulamada ilçe milli eğitim müdürü ve ilgili şube müdürleri tarafından 60 puanlık bir bölüm değerlendirmeye açılmıştır. Okulda en kıdemli öğretmen, öğretmenler kurulunun seçtiği iki öğretmenin vereceği puan, okul aile birliği başkan ve yardımcısının vereceği puan ile okul öğrenci temsilcisinin vereceği toplam 40 puanlık bölüm de bulunmaktaydı. Bu iki değerlendirme sonucunda en az 100 üzerinden 75 puan alınması durumunda okul müdürü aynı kurumda yeniden görevlendirilmesi uygun görülmüştür. Bu tabloya bakıldığında değerlendirmeye katılan asıl paydaşlar sayıca çok ama değerlendirmeye katkıları azdır (Eğitim Değerlendirme Raporu, 2014).

Eğitim kurumlarına yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar; son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna görevlendirileceği tarihte öğretmen olarak atanabilme şartlarını taşıyor olmak ve görevlendirileceği tarih itibarıyla son dört yıl içinde

adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şeklinde belirlenmiştir. Müdür olarak görevlendirileceklerin; müdür olarak görev yapmış olma, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl, kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam üç yıl görev yapmış olma şartı getirilmiştir (MEB, 2015).

1.9.8. 2018 Yılı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

Son çıkan Atama ve Yer Değiştirme yönetmeliği sınav sisteminin değiştirilmesi dışında çok fazla bir değişiklik getirmemiştir. 2014 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre sadece mülakat ile atama yapılması uygulamada çeşitli eleştirilerin hedefi olmuştur. Liyakat ve ehliyet ilkeleri doğrultusunda nitelikli yöneticilerin seçilmesi gerekirken, çeşitli güç odaklarının torpil ve iltimasları atamalarda belirleyici olmuştur. Sadece mülakat ile yönetici belirlemenin mevcut konjonktürde çeşitli sıkıntılar doğurmasından dolayı bakanlık 2014 öncesi sisteme geri dönmüş ve yönetici belirlemek için yazılı sınav şartı getirmiştir. Yeni bir uygulama olarak da sınavın ÖSYM tarafından yönetici yeterliliğini ölçen bir konseptte hazırlanması hükme bağlanmıştır. Yazılı sınavın ağırlıklı oranda (%80) belirleyici olduğu yeni uygulamada mülakatın oranı %20 seviyesinde tutulmuştur. Ancak her ne kadar mülakat oranı %20 gibi düşük bir oranda tutulmuşsa da mülakatta 60 baraj puanı çeşitli eleştirileri beraberinde getirmiştir. Bu değişiklikler dışında genel itibariyle 2014 yılında yapılan yasal düzenlemeler çerçevesi içerisinde 2014 yılı yönetmeliğinden çok farklı bir değişiklik bulunmamaktadır (MEB, 2018).

1.9.9. Yönetmeliklerin Değerlendirilmesi

Milli eğitim bakanlığının en çok yürürlükten kaldırılan ve en çok değiştirilen yönetmeliği olarak öne çıkan eğitim kurumları atama ve yer değiştirme yönetmeliği sadece son yirmi yılda 8 kez yürürlükten kaldırılarak yenisi yayınlanmış, birçok kez de kısmi değişikliğe uğratarak yeniden yayınlanmıştır. Yönetmeliklerde değişen birçok madde ve koşuldan bahsedilebilir ancak ortak payda yönetici atamalarının “liyakat” ve ‘kariyer’ esasına göre yapılması gerektiği şeklindedir (Hastürk, 2017). Fakat burada sözü edilen liyakatin neye göre belirlendiği sorulduğunda ortada net ve somut ölçütler bulunmamaktadır. Liyakatin, her yönetim kademesindeki yönetim görevinin gerektirdiği niteliklere sahip olmayı ifade etmesine rağmen (Resmi Gazete, 1995) yeterlilik ile pek ilişkilendirilmediği söylenebilir.

Okul yöneticileri atama yönetmeliğinin sıklıkla değiştirildiği ve sürekli eski

uygulamaları yeni keşfedilmiş bir şekilde getirildiği görülmektedir. Yönetici belirleme konusunda deyim yerindeyse bir ileri iki geri şeklinde gidildiğini ve bir arpa boyu yol kat edilmediği söylenebilir. Bu durum, yönetici seçme ve belirleme sisteminin öngörülemez olduğunu, bu konuda ciddi bir politikanın olmadığını ve sürecin bilimsel verilerden uzak neredeyse keyfi uygulamalara dayandığını göstermektedir.

Okul yöneticisi atama tarihsel sürecine bakıldığında, yönetici adaylarının atamalarında seçme sınavında ve varsa değerlendirme sınavında başarılı olmak, yükseköğrenim görmüş olmak, en az iki yıl öğretmenlik yapmış olmak, sicil notunun iyi olması, disiplin cezası almamış olmak, adli veya idari soruşturma ile görevden alınmamış olmak, atanacağı kuruma branşına göre öğretmen olarak atanabiliyor olmak ve zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış olmak, öğretmenlikte geçirilen süre, yöneticilik deneyimi şartlarının öne çıktığı görülmektedir. Okul müdürlüğüne veya müdür yardımcılığına atanmak için herhangi bir yetiştirme programı, hizmet içi eğitim, seminer veya kursa katılım zorunluluğu bulunmamaktadır. Akademik anlamda kendilerini geliştirmek isteyen okul müdürlerine üniversitelerin yüksek lisans programları, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü ve Milli Eğitim Bakanlığı gerekli desteği sağlamaya çalışmaktadır (Helvacı, 2007; Reçepoğlu ve Kılıç, 2014).

1.10. STRATEJİK PLANLARDA EĞİTİM YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME, SEÇME VE ATAMA İLE İLGİLİ HUSUSLAR

Stratejik yönetim anlayışının geliştiği 2000’li yıllardan itibaren tüm kamu kurumlarının beş yıllık stratejik plan hazırlamaları ve bunu yıllık programlar düzeyinde de kısa vadeli planlara indirgemeleri zorunluluğu getirilmiştir. Bu çerçevede tüm bakanlıkların Strateji geliştirme birimleri kurulmuş olup “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile hukuksal altyapıya kavuşturulmuştur. Belirtilen yönetmelikte stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde tanımlanmıştır (Aydın, 2007). Stratejik planlar eğitim politikaları ekseninde oluşturulan ve belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan uzun vadeli planlardır.

Türkiye’de eğitim politikalarındaki istikrarsızlığın, stratejik planlar doğrultusunda eğitim politikalarını gerçekleştirme çabalarını da etkisiz kıldığı söylenebilir. Eğitim politikalarının değişme hızının stratejik planların yenilenme hızından fazla olduğu bir

vasatta stratejik planlar kâğıt üstünde kalmaktan öteye geçemez. Aslında stratejik plan kurum ve kuruluşun bulunduğu yer ile varmak istediği yer arasındaki yolu tarif eden ve yol boyunca karşılaşılabileceği sıkıntılar ile yakalayabileceği fırsatları nazara veren bir yol haritasıdır. Bugün dönüp bakıldığında MEB'in hazırladığı üç stratejik planda da okul yöneticileriyle ilgili gelecek projeksiyonlarını gerçekleştirmediğini ve hatta herhangi bir çalışma dahi yapmadığı görülmektedir.

1.10.1. MEB (2010-2014) Stratejik Planında Yönetici Yetiştirme ve Atama

Milli Eğitim Bakanlığının 2010-2014 stratejik planında amaç; “MEB’in insan gücüne ilişkin planlamasını gelecek projeksiyonlarına dayandıran ve insan kaynaklarının ülke genelindeki ihtiyaca dengeli olarak dağılımını sağlayan, liyakat ve kariyer ilkelerini esas alan, dışarıdaki değişimlere duyarlı-iç dönüşümü sağlayıcı ve mevzuat ile sürekliliği sağlayacak bir şekilde insan kaynakları yönetim sistemi kurmaktır.” şeklinde yer almıştır.

Bu amaç için dönem sonu belirlenen hedefler ise; “MEB’de insan kaynaklarının kariyer ve liyakat ilkeleri esasına dayalı olarak görevde yükselme sistemini bu planın dönemi sona ermeden kurmak, eğitim kurumlarının asaleten atanmış yönetici oranını dönem sonuna kadar yüzde 90’ın üzerine çıkarmak” şeklinde yer almıştır.

1.10.2. MEB (2015-2019) Stratejik Planında Yönetici Yetiştirme ve Atama

Milli Eğitim Bakanlığının 2015-2019 stratejik planında yönetici yeterliliklerine ve atama sistemine bir cümleyle değinilmiştir. Bu doğrultuda; “Bakanlık merkez ve taşra teşkilatındaki yönetici pozisyonlarının gerektirdiği yeterlilikler belirlenecek ve bu pozisyonlara yapılacak atamalar ile çalışanların mesleki ilerlemesini düzenleyen bütünsel bir kariyer sistemi geliştirilecektir.” stratejisi belirlenmiştir (MEB, 2015).

Stratejik planın sunuş bölümünde dönemin müsteşarı Yusuf Tekin ise; “Çok yönlü, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış, yeterlilikleri belirlenmiş nitelikli öğretmen ve yöneticilerin yetiştiği, eğitim teknolojilerinin derslerde etkin kullanıldığı ve dijital okuryazarlığın yaygınlaştığı bir ülke olma hedefine katkı yapacak eğitim sistemi 2015–2019 Stratejik Planı’nda oluşturulmaya çalışılmıştır.” demek suretiyle çağın ihtiyaç duyduğu nitelikli yöneticilerin yetiştirileceği bir eğitim sisteminin hedeflendiğine vurgu yapmıştır (Stratejik Plan, 2015).

1.10.3. MEB (2019-2023) Stratejik Planında Yönetici Yetiştirme ve Atama

Milli Eğitim Bakanlığının 2019- 2023 yılları için hazırladığı Stratejik Plana bakıldığında söz konusu planda öncelikli faaliyet alanları içerisinde okul yöneticiliği politikalarının (atama, yetiştirme, yer değiştirme, nitelik vb.) yer aldığı görülmektedir.

Bu çerçevede okul yöneticilerinin niteliklerinin artırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Öğretmen ve okul yöneticilerinin gelişimlerinin desteklenmesi amacıyla yeni bir mesleki gelişim anlayışı içerisinde bir sistem ve model geliştirilmesinin hedeflendiği görülmektedir. Çağdaş normlara uygun, etkili ve verimli bir yönetim ile organizasyon yapısı ve süreçlerinin hâkim kılınması, yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla veriye dayalı yönetim yapısına geçileceği ifade edilmiştir. Eğitimin ve öğretimin niteliğinin artırılması ve okullarda planlı yönetim anlayışını sağlamak amacıyla bütçe ile plan bağının kurulması ve verimli bir finansman modeline geçileceği belirtilmiştir. Buna göre, eğitimin niteliğinin artırılması ve planlı yönetim anlayışının yerleşmesi amacıyla bütçe ile plan bağını kuran verimli bir finansman modeline geçilecektir. Yine bu çerçevede, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak üzere hizmet içi eğitim sistemi yeniden yapılandırılacak ve hizmet içi eğitimler düzenlenecektir. İnsan kaynağının verimli kullanılması ve kişilerin hakkaniyetli bir şekilde ödüllendirilmesi sağlanacaktır.

Okul yönetimine ilişkin mevzuatın dağınıklığı, eğitim yöneticilerinin atanma sistemi ölçme ve değerlendirme sisteminin düşük olduğu ve okul yöneticiliği kariyer sisteminin olmadığı tespitleri yapılmaktadır. Öğretmenlik ve okul yöneticiliği alanlarında genel ve özel yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi için kapsamlı çalışmaların yapılması ve lisansüstü eğitime yönlendirilecek kitlenin fazla olmasından dolayı yüksek oranda mali kaynak aktarılması gerektiği belirtilmektedir (Stratejik Plan, 2019).

1.11. MİLLİ EĞİTİM ŞURALARINDA EĞİTİM YÖNETİCİLİĞİ VE OKUL YÖNETİCİLİĞİNE İLİŞKİN KARARLAR

Milli eğitim şuraları genellikle dört yılda bir toplanmakta ve eğitim öğretim süreçlerine, sorun ve beklentilerine projeksiyon tutmaktadır. Bu şuralar tavsiye niteliğinde bir takım kararlar alan bir çeşit danışma işlevi görmektedir. Şuralarda eğitim sisteminin sorunları gerçekçi bir perspektifle ele alınmasına ve ideal çözümler sunulmasına karşın, alınan kararların tavsiyeden öteye geçemediği görülmektedir. Bu bölümde eğitim yöneticiliği konusuna değinilen ve eğitim yöneticiliğiyle ilgili kararlar

alınan şuralar konumuz çerçevesinde incelenecektir.

1.11.1. 7. ve 14. Milli Eğitim Şuraları

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu ilgili milli eğitim şuraları incelendiğinde ilk defa 7. Millî Eğitim Şûrasında (1962) tartışılmış, ancak bu konu daha sonra kapsamlı bir şekilde ise 14. Millî Eğitim Şurasında (1993) ele alınmıştır. 1993'te toplanan 14. Millî Eğitim Şurasında eğitim yönetimi ve yöneticiliği öncelikli sorun alanı olarak tanımlanmış ve şurada temel konulardan biri olarak incelenmiştir. Bu konuda çok önemli tavsiye kararlar da alınmıştır. Bu kararlar arasında; eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın esas alınması, hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere riayet edilmesi, yöneticilerin daha fazla yetkiyle donatılması ve yetkilerinin açıkça belirtilmesi, merkez ve taşra teşkilatlarının daha fonksiyonel olarak yeniden düzenlenmesi, yöneticilerin nitelikleri, unvan, atama ve yer değişiklikleri için mevzuatlarda değişiklik yapılması, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde üniversitelerle işbirliği yapılması, mevcut yöneticilerin üniversitelerle işbirliği yapılarak yetiştirilmesi gibi önemli kararlar yer almaktadır. O gün için çok önemli kararlar olarak addedilmesi gereken bu tavsiyelerin bugün hala gerçekleşmediğini söyleyebiliriz (MEB, 1962; MEB, 1993).

1.11.2. 15. Milli Eğitim Şurası

12-17 Mayıs 1996 tarihinde toplanan 15. Millî Eğitim Şûrası'nda da eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiği vurgulanmaktadır. İlgili şuranın 3. maddesinde merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının ihtiyaçlar da göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmekte, atamalarda ise uzmanlığa ve deneyime önem verilmesine dikkat çekilmektedir. Yine, taşra yönetimlerine daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın karar alma süreçlerine katılımının sağlanması gerektiği de belirtilmektedir. Aslında 14. Şurada alınan kararların tekrarı şeklinde yorumlanabilecek bu kararların yöneticilik ile ilgili sorun ve ihmalleri gündemde tutması iyiye işaret olarak görülebilir (MEB, 1996).

1.11.3. 16. Milli Eğitim Şurası

13-17 Kasım 1999 tarihlerinde toplanan 16. Millî Eğitim Şûrası'nda ise müstakil olarak mesleki ve teknik eğitim konusu ele alınmıştır. Burada meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konularına da yer verilmiştir. Bu Şûrada yöneticileri, daha doğrusu mesleki ve teknik eğitim kurumlarının yöneticilerini

yakından ilgilendiren kararlar alınmıştır (MEB, 1999).

Şurada vurgu mesleki ve teknik eğitim kurumları yöneticilerine olsa da, bir kısmı hizmet içi eğitimle, bir kısmı görev başındaki okul yöneticileriyle ve bir kısmı da yöneticilerin meslekte uzmanlaşmalarıyla ilgili olan önemli kararlar alınmıştır. Bunlar:

1. Hizmet içi eğitimin yüz yüze eğitimin yanı sıra teknolojik gelişmeler ve araçların kullanılması yoluyla da yapılması,
2. Hizmet içi eğitime ilişkin ihtiyaçların bilimsel yöntem ve tekniklerle tespiti, eğitime katılacakların tespit edilen ihtiyaçlar değerlendirilerek belirlenmesi,
3. Bakanlıkça kurulması planlanan Milli Eğitim Akademisinde yönetici ve öğretmenlere kariyer yükseltme fırsatları sunulması,
4. Mesleki ve teknik eğitimde her kademedeki yöneticilerin iş tanımlarının yapılarak niteliklerinin belirlenmesi,
5. Mevcut yöneticiler için üniversitelerle işbirliği yapılması ve en geç beş yıl içinde eğitim ve okul yöneticiliğine ilişkin sertifika programları düzenlenmesi ve akabinde lisansüstü eğitim yapmalarının sağlanması, alınan sertifikalar için verilen eğitimdeki kredilerin yüksek lisans ve doktora eğitimlerinde değerlendirilmesi,
6. Eğitim yönetimi ile kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans diplomasına sahip yönetici adaylarına okul yöneticiliğine atanmada sağlanan öncelik ve kolaylığın, yönetimle ilgili diğer alanlarda yüksek lisans yapanları da kapsamaması, mesleki ve teknik eğitim okullarının yöneticilikleri için ise eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğunun getirilmesi,
7. Yöneticilerde yer değiştirme ve göreve son verme işlemlerinde objektiflikten uzaklaşmaması ve kamu yararı ilkesine uygunluğun sağlanması,
8. Yöneticilerin özlük haklarına yönelik iyileştirme çalışmaları yapılması,
9. Okul yönetimlerine sendika temsilcilerinin, işverenlerin, öğretmen, öğrenci, veli ve yerel yöneticilerin hem katılımlarının hem de katkılarının sağlanması,
10. Öğretmen ve yöneticilere yönelik performans değerlendirme ölçütleri geliştirilmesi, uygulamada olan sicil raporlarının bu yönde düzenlenmesi ve şeffaflığın sağlanmasıdır (<https://ttkb.meb.gov.tr>).

1996 yılında yapılan şuradan çok daha kapsamlı bir şekilde yöneticiliğe değinilmiş olması, yönetici yetiştirme ve atama sistemine ilişki bir dizi radikal önerilerin sunulması açıkçası okul yöneticiliğinin meslekleşmesi yolunda önemli bir çıkış olarak görülmelidir.

1.11.4. 17. Milli Eğitim Şûrası

Milli Eğitim Şûrası 1999 yılında özellikle okul yöneticilerinin meslekte uzmanlaşması noktasında aldığı önemli kararlardan sonra tabiri caizse belini doğrultamamış tam 7 yıl aradan sonra ancak 2006 yılında toplanabilmiştir. 13-17 Kasım 2006 tarihleri arasında toplanan 17. Milli Eğitim Şûrası 7 yıl sonra toplanmış olmasına rağmen ilginç bir şekilde şurada eğitim yöneticisi yetiştirme, seçme ve atamayla ilgili herhangi bir karar da alınmamıştır (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Bu durum okul yöneticiliği atama sistemindeki değişimlere de yansımıştır.

1.11.5. 18. Milli Eğitim Şûrası

01-05 Kasım 2010 tarihleri arasında toplanan 18. Milli Eğitim Şûrasında eğitim yöneticilerine ilişkin gündem maddesi bulunmamasına rağmen okul yöneticilerine ilişkin çeşitli kararlar alınmıştır.

Bunlardan bazıları;

1. Okul yöneticiliğine atamada lisansüstü eğitim esas alınmalı ve mevcut yöneticilerin üniversiteler ile Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği yapılarak yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmalıdır. Yüksek lisans ve doktora eğitimi alacaklara bu sürede ihtiyaç duyacakları izinlerin yasal bir düzenleme ile güvence altına alınması, maaşlarda artış sağlanması, yüksek lisansa sahip olanlara uzman öğretmenlik; doktora sahiplerine ise başöğretmenlik unvanı verilmesi,
2. Okul yöneticileri sınıfı eğitim öğretim hizmetlerinden genel idari hizmetlere değiştirilmeli, yönetici seçimi ve istihdam portföyü, süreç değerlendirmesi vb. değişik seçim yöntemleri geliştirilerek mesleki nitelikleri göz önüne alınmalı, okulların idari ve akademik organizasyon yapılarının yeniden düzenlenerek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda bu yönde değişikliğe gidilmesi,
3. Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları sergileyen rol model olabilecekler arasından seçilmesi sağlanmalı,
4. Okul yönetimlerinin hesap verebilir olması için performansıyla ilgili olarak

geliştirilecek objektif kriterler temelinde değerlendirilmelerin yapılabilirdiği bir sistemin oluşturulması; ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmesi,

5. Okul yöneticilerinin maaş karşılığı derse girmeleri 6 saat zorunludan çıkarılıp 6 saate kadar şeklinde düzenlenmesi, yöneticilerin maaşlarının öğretmenlere göre daha yüksek seviyeye çıkarılması, ek ders ücretlerinde daha adaletli bir sistemin oluşturulması,

6. Okul idarecilerinin, atanacağı ilçeler ve okullar için vizyoner liderlik niteliği taşıyıp taşımadığının yorumlanması,

7. Okul idarecilerinin eğitiminde ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşullarını dikkate alarak, okul liderlerinin zor koşullarda sorumluluk almaya yönelik yeterlilikler edinilmesinin ve teşvikinin sağlanması,

8. Özellikle dezavantajlı bölgelerdeki yönetsel atamalarda pozitif ayrımcılığı esas alan teşviklerin geliştirilmesi,

9. Okul yöneticilerinin yetkinliklerinin geliştirilmesi için beş yılda bir yönetim, bilgi, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. hizmet içi eğitim seminerleri, programlar ve eğitimler, uygulama odaklı ve problem çözmeye yönelik tasarım gelişiminin sağlanması,

10. Eğitim yöneticilerinin farklı toplumları ve kültürleri tanıyabilmesi, çok kültürlü ortamlarda eğitim alabilmesi ve yabancı dil becerilerini geliştirmesinin sağlanması,

11. Okul müdürleri için rotasyonun özellikle de başarılı yöneticiler için bir cezalandırma yöntemi olarak görülmemesi şeklindedir (<https://ttkb.meb.gov.tr>).

1.11.6. 19. Milli Eğitim Şûrası

02-06 Aralık 2014 tarihleri arasında yapılan 19. Milli Eğitim Şûrası'nda "Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması" başlığı yer almıştır. Şûra kararlarına bakıldığında içerisinde eğitim yöneticiliğinin en geniş şekilde ele alındığı şûranın 19. Milli Eğitim Şûrası olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi adaylarının seçimine, görevlendirilmesine, hizmet içi eğitimlerine ve özlük haklarının iyileştirilmesine ilişkin kararlardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır (Türk Eğitim Derneği [TED], 2014).

1. Eğitim yöneticiliğine atanmada lisans derecesinin zorunlu tutulması ve merkezi bir sınavın esas alınması, okul müdürlüğü için müdür yardımcısı olarak belirli bir süre çalışma zorunluluğunun getirilmesi, atama yapılacak okulda normun değil, okul türünün

esas alınması, yüksek lisans yapmış yöneticilerin, bu eğitimlerinin eğitim tazminatı şeklinde özlük haklarına yansıtılması,

2. Akredite bazı kurumlar tarafından, okul yöneticisinin yönetsel niteliklerini artırmak için verilen eğitimler sonucunda eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimine sahip olduğunu gösteren belgelerinin olması,

3. Devletin ilgili kurumları tarafından ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlilik Programı'ndan yetkinlik belgesi alanların tercihen yönetici yapılmasının sağlanması,

4. Yönetici adaylarının yetiştirme programlarına ulaşımını kolaylaştırmak, yereldeki olanaklardan faydalanmak ve çok sayıda adaya ulaşabilmek için yönetici yetiştirmek üzere Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin (EYYM) İstanbul ve Ankara'dan başlayarak ülke geneline yayılması için bakanlığın çalışma başlatması, bu çalışmada TÜİK tarafından belirlenmiş 12 bölgeden oluşan bölge tanımlamasının esas alınması,

5. Okul/kurum yöneticiliğinin görevlendirme şeklinde bir görev olarak görülmesi ve görev süresinin belli bir süre ile sınırlandırılması,

6. Eğitim yöneticiliğinin birinci kademesi olan müdür yardımcılıklarına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürüne takdir hakkı verilmesi,

7. Okul/kurum müdür yardımcılarının, en az 3 yıl öğretmenlik görevi yapmış ve merkezi yapılacak sınavda başarılı olmuş olanlar arasından okul/kurum müdürünün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmesi,

8. Eğitim öğretim yılı öncesinde yönetici görevlendirmelerinin tamamlanması,

9. Okul/kurum yöneticiliğine yönelik sertifika/kurs sisteminde bu programların kazandırdığı yeterliklerin tespit edilmesi ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulması,

10. Yöneticilikte kariyer basamaklarının düzenlenmesi, uygulanması, belirli süre hizmeti bulunan öğretmenlerin önce müdür yardımcılığına, bu görevi belli süre yapanların müdürlüğe, müdürlük görevi yapanların da şube müdürlüğü görevine atanmayı sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulması, eğitim kurumlarına müdür atanmasında ön koşul olarak, en az iki yıl müdür yardımcılığı görevi yapmış olma yönünde şart getirilmesi,

11. Yerel ve bölgesel özelliklerde dikkate alınmak üzere başta dezavantajlı bölgelere yönetici atamada pozitif ayrımcılığa dayalı teşvik edici tedbirler alınması,
12. Eğitim kurumları için her sınıf ve türde başarı göstergelerinin belirlenmesi ve bu göstergelerin karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması,
13. Hizmet içi eğitim programlarını mesleki yeterlilik ölçütlerine dayandırmak için her bir kurs ve seminerin belirli bir yeterliliği kazandırmaya ve belgelendirmeye yönelik hazırlanması,
14. Hizmet içi eğitimlerde eğiticilerin hazırlanan eğitim programının amaç ve içeriklerine uygun yeterliliğinin olması ve programların katılımcılara somut belirli bir probleme çözüm üretecek yeterliliği kazandırmaya çalışması hedeflenmeli,
15. Hizmet içi eğitim programlarında kursiyerlerin değil eğitim görevlilerinin dolaşımı esas alınması ve böylece eğitimlerin mahalli olarak düzenlenmesine öncelik verilmesi,
16. Hizmet içi eğitim programları akredite edilerek eğitim yöneticilerinin belirlenecek bir zaman diliminde belli kredide eğitim almalarının sağlanması, tüm giderlerinin kurumca karşılanması ve alınan eğitimin yönetici değerlendirmelerinde kullanılması,
17. Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerini daha iyi sağlamaları için mentörlük sistemini oluşturmak ve bu alanda deneyimli, başarılı yöneticiler ve maarif müfettişlerinden kılavuz/mentör olarak faydalanılması,
18. Okullarda bürokratik iş yoğunluğunun azaltılması için okul sekreterliği şeklinde bir yapının kurularak, Okul müdürlerinin asıl görevi olan öğretim liderliği rolünü gerçekleştirmelerinin sağlanması,
19. Okul yönetimini etkili kılmak için genel bütçeden pay ayrılması, yöneticilerin rehberlik ve denetim görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri için rehberlik ve denetim ile ilgili yeni model ve yaklaşımlar hususunda yetkinliklerinin artırılması, okul kademeleri ve türlerine mahsus yüksek lisans programlarının açılması, uygulayıcılar için eğitim doktoru programının açılması kararları alınmıştır (<https://tkb.meb.gov.tr/meb>).

Bugün dönüp bakıldığında son şura üzerinden altı yıl geçmiş olmasına rağmen şurada alınan tavsiye kararlarından hiçbirinin dikkate alınmadığını, ayrıca bundan önce alınan şura kararlarının da hayata geçirilmediğini, dolayısıyla şuraların işlevsizleştirildiğini söyleyebiliriz.

1.11.7. Şuraların Değerlendirilmesi

Türkiye’de milli eğitim şuralarının tarihsel sürecine bakıldığında genelde eğitim yöneticiliğinin özelde ise okul yöneticiliğinin 1962 gibi erken bir dönemde elen alınmış olması olumlu bir adım olmakla birlikte 1993 yılında düzenlenen 17. Milli Eğitim Şurasına kadar bir daha gündeme alınmamış olması düşündürücü görünmektedir. He ne kadar şuralarda ele alınmamış olsa da Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin bilimleşme sürecindeki gelişmeler ve eğitim yöneticilerinin lisans düzeyindeki programlarda yetiştirilmesi görece de olsa bir şeylerin yapıldığını göstermektedir. Bu süreç belki şuralarla da desteklenebilirdi. Bununla birlikte uzun bir aradan sonra şuralarda eğitim yöneticiliği konusunun ele alınması nitelikli eğitim yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin yetiştirilip iş başına gelmeleri açısından umut verici bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Şura’da meslekte uzmanlaşmanın önemine vurgu yapılması ve bu kapsamda eğitim yöneticilerinin yetkilerinin artırılarak atama mevzuatlarında öngörülen düzenlemeler, mevcut yöneticilere dahi üniversitelerle işbirliği yapılarak eğitim verilmesinin öngörülmesi Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliğinin geliştirilmesi için milat sayılmalıydı. 1996 yılında alınan şura kararları da 1993 yılında alınan kararları destekler mahiyette olmuştur. 1998 yılında çıkarılan atama yönetmeliğinde yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesinin öngörülmesi şuralarda alınan kararların etkili olduğunu ve en azından dikkate alındığını göstermiştir. Hatta 1999 yılında tekrar toplanan milli eğitim şurasının eğitim yöneticiliği konusunu meslek liseleri bağlamında ele almasıyla genelden daha özele geçilmesi, kararlarının dikkate alındığının bir yansıması olarak da görülebilir. Türkiye’nin içinden geçtiği siyasi istikrarsızlık dönemine rağmen bilimsel veriler ışığında şuraların hareket etmesi ve 10 yıl içerisinde 3 kez toplanması siyasetin baskıcı bir tutum sergilemediğinin ve bilimsel perspektifi önemseydiğinin de göstergesidir. 1990’lı yıllarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atama sistemi önemli gündem maddelerinden biri olmuş hatta eğitim fakültelerinin yeniden yapılanması çerçevesinde eğitim yöneticilerinin lisansüstü programlarda yetiştirilmesi kararlaştırılarak lisans programları kapatılmıştır. Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinin dikkatle takip edildiği ve şuralarda bu çerçevede çok önemli kararların alındığı söylenebilir. Ancak maalesef 90’lı yıllarda yakalanan bu olumlu atmosfer ve atılan birçok olumlu adım 2000’li yıllarda sürdürülememiş ve yapılan birçok çalışmadan da geri dönmüştür. Türkiye’de siyasi olarak istikrarın sağlandığı 2002’den

bu yana şuraların daha az toplandığını ve eğitim yöneticiliği konusunun ya gündeme getirilmediğini (2006 yılı şurası) ya da alınan kararların icra makamları tarafından çok da dikkate alınmadığı söylenebilir. Yaklaşık 20 yıldır aynı hükümet iş başında olduğu halde eğitim yöneticilerinin gerek yetiştirilme ve atanma durumlarıyla ilgili mevzuat gerekse de şura kararlarının uygulamada karşılık bulması konusunda bir istikrardan söz etmek mümkün değildir. 7 yıl aradan sonra 2006 yılında toplanan şurada eğitim yöneticiliğinin gündeme bile gelmemesi bir yana 2010 yılında eğitim yöneticileri ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve meslekte ilerlemelerini konu edinen çok önemli kararların görmezlikten gelinmesi daha çok üzüntü verici olmuştur. En son 2014 yılında toplanan Şura'da gerçekten bütünsel bir perspektifle bakıldığında okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecine ilişkin çok önemli kararların alındığı söylenebilir. Ancak 2010 ve 2014 yılında alınan kararlardan çok az bir kısmının parçacı bir anlayışla uygulanmaya koyulduğunu fakat bunlardan da zaman zaman geriye dönüşlerin olduğunu görmekteyiz. Öyle ki uygulama ve teori arasındaki çelişki makasının iyice açıldığı gerçeğiyle karşı karşıya bulunduğumuzu söyleyebiliriz. Okul yöneticilerinin özlük haklarında birçok düzenleme öngörüldüğü ve yetiştirilmeleri bağlamında niteliklerinin artırılmasına yönelik onlarca karar alındığı halde bunlardan sadece 'asaleten atanma yerine görevlendirmeyle atanma olmalı' kararının dikkate alınması ve yasa değişikliği yapılarak asaleten atanmaların kaldırılması dikkat çekicidir. Oysa diğer şura kararları uygulanmadığı takdirde sadece bu kararın uygulanması okul yöneticiliğini daha da basitleştirmiş ve niteliğinin düşmesine sebebiyet vermiştir. Her öğretmenin yönetici olabildiği sistemden her yöneticinin de öğretmen olabildiği bir sisteme geçilmiştir. 2014 yılında son kez toplanan milli eğitim şurasının bir daha neden toplanmadığı bilinmemekle birlikte kararları dikkate alınmayan bir şuranın bundan sonra ne için toplanacağı da ayrı bir tartışma konusudur. Bilimsel veriler ışığında dünyada uygulanan ve başarılı bulunan sistemleri göz önünde bulundurarak istişarelerle önemli tavsiye kararlar alıp bakanlık karar mercilerinin yolunu aydınlatması gereken bir yapının aynı hükümet döneminde bu kadar işlevsizleştirilmesi eğitim sistemine çok şey kaybettirmektedir. 1962'den bu yana eğitim yöneticiliği konusunda elde edilen kazanımların yok sayılarak bilimsellikten ve istişare zemininden uzaklaşılması bu alandaki sorunları daha da içinden çıkılmaz hale getirmiştir.

1.12. GELİŞMİŞ ÜLKELERDE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SİSTEMİ

Dünyanın farklı ülkelerinde ihtiyaçlarına ve tercihlerine binaen farklı yönetici yetiştirme, geliştirme ve atama politikaları sürdürülmektedir. 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 eğitimine yer verme yaklaşımları aynı değildir. Dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde Amerika Birleşik Devletleri öncü durumdadır (Balyer ve Gündüz, 2011). Eurydice Raporu (2013) verilerine göre, okul müdürü olarak atanmadan önce yöneticilik eğitimi almanın zorunlu olduğu ülkelere örnek olarak Belçika, Almanya, İspanya, Finlandiya ve Slovenya verilebilir. Fransa, İsveç, Avusturya ve Çek Cumhuriyeti'nde yönetici eğitimi göreve başladıktan sonra verilmektedir. Yöneticilik eğitiminin verilmediği ülkelere örnek olarak ise Yunanistan, Kıbrıs, Litvanya, İrlanda ve Türkiye verilebilir (Avrupa Komisyonu [European Commission], 2013).

Tüm ülkelerdeki temel amaç, doğru yönetici profilini bulabilmektir. İstenilen yönetici özelliklerinin yönetici adaylarında bulunup bulunmadığını sınamak için ise mesleki yeterlilikleri test eden güçlü, topluma açık ve eleyici sınav uygulamasının Avrupa'daki birçok ülkede uygulandığı bilinmektedir (Avrupa Komisyonu [European Commission], 2013). Bununla birlikte, Amerika, İngiltere, Avustralya ve birçok Avrupa ülkesinde görülen bir ortak özellik daha vardır. O da Adem-i Merkeziyetçi sistemdir. Ademi Merkeziyetçi sisteme bakıldığında yönetici yetiştirme ve yerleştirme sistemlerinin yerleşmiş olduğu görülmektedir. Bu noktada ülkelerin yönetici atamada benimsediği temel ilke benzerlik gösterirken, uyguladıkları yetiştirme ve yerleştirme usul farklılıkları dikkat çekmektedir. Gisberg'e göre okul yöneticiliğini profesyonel bir meslek olarak gören gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD ve Kanada'da okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirme programlarının yüz yıla yakın bir geçmişi vardır (Akt. Karip ve Köksal, 1999). Gelişmiş ülkelerde, Avrupa'da ve özellikle ABD'de okul yöneticilerinin kurama dayalı yetiştirilmesi benimsenmiş olmasına rağmen Türkiye'de yöneticiliğin okulu olmayacağına dair yaygın bir inanç bulunmaktadır (Balcı ve Çınkır, 2002).

Kişi başına düşen milli gelir, eğitime yapılan yatırımlar, teknolojinin gelişmişliği

ile eğitim ve yaşam düzeyi bakımından gelişmiş ülkelerin birçoğunda okul yöneticileri, yönetim alanında lisans, yüksek lisans okuyarak veya kurslardan geçirilerek yöneticiliğe atanmaktadır. Bu ülkelerde yönetici adaylarına, geleneksel yönetici becerileri yerine öğretimsel liderlik davranışları kazandırılmaya çalışılmaktadır (Çelik, 2002). Özmen (2002)'e göre gelişmiş ülkelere bakıldığında okulların etkililiğini sağlayabilmek üzere okul yöneticisi yetiştirme çabalarına çok büyük önem verdikleri görülmektedir. Avusturya'da okul yöneticilerine okul liderliği konusunda liderlik akademisinde zorunlu eğitim verilmektedir (Schratz, 2009). İngiltere'de Okul liderlerinin eğitim liderleri olması gerektiği yönünde güçlü bir kanı vardır (Matthews, 2009) ve yönetici adaylarının liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi önemsenmektedir (Burnham, 2009).

Müdürlüğe atanma açısından bakıldığında yine farklı eğitim sistemlerinde farklı uygulamaların olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin ABD ve Singapur'da okul müdürü olarak atanacaklarda üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden mezun olma şartı aranmaktadır (Yan ve Ehrich, 2009). İngiltere'de ise okul müdürü olmak isteyen adayların "Müdürlük için Ulusal Mesleki Nitelikler [National Professional Qualification for Headship-NPQF]" adlı hazırlık programı kapsamında üçü zorunlu (1-Öğretme liderlik etmek ve geliştirmek, 2-Etkili bir okulu yönetmek ve 3-Müdürlükte başarılı olmak) olmak üzere toplam beş eğitim modülünü başarıyla tamamlamaları gereklidir (National College for School Leadership [NCSL], 2013). Almanya, İtalya, Finlandiya ve Avusturya gibi ülkelerde okul yöneticisinin öğretmen yeterliklerini sağlaması yeterlidir fakat okul yöneticisinin kendini geliştirebileceği hizmet içi eğitimler bulunmaktadır (Tetik, 2011).

1.12.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetici Yetiştirme ve Atama

Yöneticilik alanında gerek bilimsel çalışmalar gerekse de sistemsal boyutta öncü durumda olan Amerika'da yöneticilik olgusu Türkiye'ye kıyasla oldukça eskidir. Türkiye eğitim yönetiminin farklı ve özel bir alan olduğunu anladığında Amerika'da onlarca eyalette, lisansüstü çalışma yapmayı okul müdürü olmak için ön koşul olarak isterken birçok eyalet de yüksek lisans derecesi almayı zorunlu kılmaktaydı. Bu eyaletlerde yönetici atanmasından çok seçilmesi söz konusudur (Günay, 2004). ABD'de 80'li yıllara gelinceye kadar yönetici yetiştirme programı kapsamında yalnızca başarılı yöneticilerde olan/olması gereken davranışlar üzerinde durulmakta ve kapsamı sınırlı tutulmaktaydı. Bu program kapsamında, etkili okul yöneticisinde bulunması gerektiği düşünülen

yeterlilikler; iletişim, karar verme, çatışma yönetimi ve problem çözme gibi becerilerdi. 80'li yıllara gelindiğinde yerel yönetimlerin öncü bir misyon yüklendiklerini ve uygulamaya dayalı sertifika veren kurumlar açtıklarını görüyoruz. 90'lı yıllarda ise onlarca eyalet eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olmayı okul müdürü olmak için zorunlu tutmaktaydı (Şişman ve Turan, 2002). Bu yıllarda okul yöneticisi yetiştirme programları daha çok öğrenen örgüt, öğrenmeyi öğrenme üzerine odaklanmaktaydı. Bu dönemde okulun asıl amacının öğrenme öğretme faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesi, bunun için program geliştirme ve öğretim liderliği konusuna yoğunlaşarak okulu daha etkili bir programla yönetmek amaçlanmaktaydı. Bu çerçevede etkili iletişim ve koordinasyonu sağlama ve okulun amaçlarına ulaşabilmesi için personel gelişim programına daha çok ağırlık verilmekteydi (Murphy ve Hallinger, 1992). Bart, yönetici adaylarını yetiştirme programının kapsamı belirlenirken, okullarda hali hazırda ne tür sorunların yaşandığı ve okul yöneticilerini bekleyen sorunların neler olabileceği tespit edilerek oluşturulduğunu ifade etmektedir (Akt. Şimşek, 2004). Üniversiteler de, yönetici yetiştirme programlarını revize ederek okul yöneticisi adaylarına, temel düşünme ve eylemde bulunabilme, takımla öğrenme, simülasyon uygulamaları, örnek olay, rol oynama, bireyselleştirilmiş öğrenme uygulamalarıyla programın niteliğini artırarak daha hümanist bir boyut kazanmasını sağladığı söylenebilir (Mulkeen ve Cooper, 1992). ABD'de eğitim lideri yetiştiren programlar bulunmakta ve bu programlarda eğitim psikolojisinden, okul maliyesine, eğitim tarihi ve felsefesinden, hukuksal süreçlere, araştırma ve geliştirmeye kadar birçok temel konular ele alınmaktadır. Zamanla liderlik, yönetim teorisi, okul bölgesi yönetimi, okul toplum ilişkileri, örgüt süreçleri, karar verme, işletme ve finans vs. konularla program genişletilmiştir. Yönetim alanında yaşanan gelişmeler, yeni yönetim yaklaşımları ve örgütsel psikolojinin bulguları doğrultusunda okulun moral ve ahlaki boyutları, politika analizi ve eğitim politikaları, liderlik gibi konuların da programlar içerisine yerleştirilmesi hedeflenmiştir. Liderlik kavramı yönetim süreçlerinin ana eksenine oturtulunca eğitim yönetiminin de önemli kavramlarından biri haline gelmiş, okulun sosyal bağlamı, okul kültürü, problem çözme, takım oluşturma, amaç belirleme, okula vizyon kazandırma, yenilemeyi teşvik, kendi kendini değerlendirme, yetki devri, çatışma yönetimi, öğretim liderliği gibi konular programda kendisine yer bulmuştur (Şişman ve Turan, 2002). Burada, değişen şartlara, zamanın ruhuna ve bilimsel gelişmelere göre programın

dinamikliği paralellik arz etmesi önemlidir. Çağın ihtiyaçlarını karşılayabilecek donanım ve yeterliliğe sahip yönetici yetiştirmek hedeflenmektedir. Her eyalette aynı olmamakla birlikte sertifika alabilmek için genellikle 3 yıllık öğretmenlik tecrübesi, eyalet tarafından akredite olan bir müdürlük hazırlama programından mezun olmak ve eyaletin belirlediği lisans sınavından alınmış geçerli bir not gerekmektedir (Encyclopedia of Education, 2003). Birçok eyalette yazılı sınavla okul yöneticisi belirleme yoluna gidilmekte ve eğitim bilimlerinden mezun olma şartı aranmaktadır. Bazı eyaletlerde eğitim dışı mesleklerden de okul müdürü olma yolu açıktır ancak eğitim yönetimi alanında da belirli bir kredi almış olmak zorunluluğu bulunmaktadır. Müdür olmadan önce müdür yardımcılığı yapmak uygulamada önceliklidir ve bu tecrübe müdürlük için staj yerine sayılmaktadır. Lisansüstü eğitim alındığında da mentörlük uygulaması ile bir tür staj yaptırılmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011). Öncelikle okul yöneticiliği yetiştirme programlarından eyalet tarafından akredite edilmiş bir programı başarıyla tamamlaması ve lisansını alması gerekmektedir. Ardından Eyaletten Yöneticilik sertifikası alabilmek için eyaletin düzenleyeceği sınavdan ya da ulusal düzeyde yapılan Okul Liderleri Lisans Değerlendirmesi Sınavından başarılı olması gerekmektedir. Okul bölgeleri boş pozisyonları yayınlar ve lisansını tamamlayan yönetici adayları yayınlanan boş pozisyonlar doğrultusunda okul bölgesine başvurur.

Yönetici seçme yöntem olarak eyaletler arasında çeşitli farklılıklar göstermekle birlikte genel olarak yönetici adaylarına belirlenmiş bir test ya da anketi cevaplamaları şeklinde başlar. Daha sonra diploma aldığı üniversiteden veya daha önce çalıştığı okullar mevcut ise bu okullardan verilen tavsiye mektubu ve alınan lisans diplomasının akredite durumunun incelenmesi sonrasında yüz yüze yapılan görüşmelerle son bulur. Burada adayın tecrübe ve deneyimleri ve aldığı yöneticilik eğitiminin niteliği ile başvuruda bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarının birbirini ne oranda karşılayabilecekleri özellikle göz önünde bulundurulur. Herkesin her bölgede başarılı olacağı düşüncesi doğru bulunmaz. Çünkü her bölgenin ihtiyaç duyduğu yönetici nitelikleri farklılık arz edebilmektedir.

Bölge Eğitim Kurulu başvuranları bu yöntemle değerlendirir ve okul müdürünü seçerek görevine başlatır. Genellikle Bölge Eğitim Kurulu tarafından 3 yıllığına görevlendirilirler. Ve bu süre sonunda sözleşmeleri uzatılmaktadır. Tabi bunun da şartları var. Burada artık atamadan ziyade seçme söz konusudur. Okul müdürlerinin devam edip etmeme durumlarını, eyalet sorumluları, veliler ve öğretmenler ile personelin görüşlerine

ve öğrenci başarısına endeksleyen bir sistem belirlemektedir (Terzi, 2013). Türkiye’de de 2014 yılında yapılan yönetmelik değişikliğiyle ABD’deki okul yöneticisi seçme sistemine benzer bir sistem getirilmeye çalışılmış, ancak üst amirlerin verdiği puan oransal olarak fazla olması nedeniyle öğrenci, veli ve öğretmenlerin verdiği puan anlamsız kalmıştır.

Okul müdürlerinin bir eyaletten aldıkları yöneticilik sertifikaları onların başka eyaletlerde de yöneticilik yapabilecekleri anlamına gelmemektedir. Her ne kadar ulusal düzeyde çeşitli standartlar geliştirilmişse de uzak eyaletler arasında standartlar oldukça farklılık göstermektedir. Bu durum yöneticilerin başka eyaletlerde çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Nitekim Türkiye’de de her ilin kendisinin okul yöneticilerini belirlemesi yoluna gitmesi ve belirlenen yöneticilerin dört yıllığına seçilip il dışına yönetici olarak atanamamaları, görevlendirildikleri okul dışında başka bir okula görevlendirilememeleri de ABD’deki sistemle Türkiye’deki sistemin benzerlikleri arasında sayılabilir. Ancak yönetici yer değiştirmesinde gösterilen bu hassasiyetin yönetici yetiştirme ve atanmasında gösterilmediğini söyleyebiliriz. Bu da gelişmiş ülkelerdeki başarılı sistemlerden haberdar olduğunu fakat sadece ‘işine gelen’ kısımların alındığını göstermektedir. Okul yöneticilerinin farklı eyaletlerde çalışmalarını zorlaştıran önemli bir etken de emeklilik sisteminin eyaletler bazında işlemesidir. Emekliliğe esas hizmet süresini başka eyaletlerde tamamlayanların hepsini en son çalıştıkları eyalette saydırmaları mümkün olamamaktadır. Bu durum tecrübeli yöneticilerin eyalet değiştirmelerini zorlaştırmaktadır (Aykut, 2006).

Müdür olmak için alınan sertifika, yöneticinin kariyeri boyunca müdürlük yapacağı anlamını taşımamaktadır. Arslan’ın (2002) da belirttiği gibi “mesleğe atanmada aranan yüksek ölçütler, okul müdürlerinin o mesleği sürdürmeleri için yeterli görülmemektedir. Okul müdürleri kendi alanlarında meydana gelen değişimleri yakından takip etme ve kendilerini geliştirme zorunluluğu hissetmektedirler”. Müdür olunduktan sonra her yönetici periyodik aralıklarla eğitim yönetimi ve yöneticilik alanında tekrar üniversitelerden ders almak ve çeşitli konferanslara, seminer ve toplantılara, üniversiteler tarafından verilen çeşitli araştırmalara katılmak suretiyle kendilerini geliştirme sürecini devam ettirmek zorundadırlar. Bu şartları sağlamak koşuluyla bir yönetici adayı bir kez müdürlük sertifikası aldıktan sonra yöneticiliği devam eder. Bizdeki gibi yöneticilik süresi dolduktan sonra öğretmenliğe geri dönüş bulunmamaktadır (Aykut, 2006).

ABD’de okul yöneticisi yetiştirmede ve hizmet içi eğitimde mentörlük ile ilgili de meslek örgütlerinin, eyaletlerin, üniversitelerin ve eğitim bölgelerinin farklı uygulamaları bulunmaktadır. Yönetici adaylarının veya vekil okul müdürlerinin katıldığı yöneticilik sertifika programlarının bazılarında mentörlük uygulamaları programın içinde verilirken bazılarında ise menti işe başladıktan sonra bir destek uygulaması şeklinde de olabilmektedir. Mentörlük uygulamalarında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar mentiye kazandırılacak yeterlilikler, gönüllülük, mentörün yetiştirilmesi, finansman, süre ve toplanma sıklığı şeklinde sıralanabilir (Villani, 2005).

ABD’de okul yöneticileri ve ilgili kuruluşlar, üniversiteler eyaletler düzeyinde meslek örgütleri oluşturmuşlardır. Bu meslek örgütleri okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını sağlamaya çalışmaktadırlar ve üyelerinin karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenerek çeşitli kitaplar ve süreli yayınlar hazırlamakta, üyelerini geliştirecek çeşitli seminer ve toplantılar düzenlemektedirler. İlgili üniversitelerin öğretim elemanları da kurdukları dernekler vasıtasıyla okul yöneticilerini yetiştirme politikaları ve öğretim programlarının içeriği ve okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri bağlamında ilgili mercilere çeşitli raporlar sunmaktadırlar (Aykut, 2006).

1.12.2. İngiltere’de Yönetici Yetiştirme ve Atama

İngiltere’de okul müdürü yetiştirmek için özel bir program hazırlanmıştır. Bu programa katılmayan kimsenin müdür olması mümkün değildir. Bu program diğer tüm meslek grupları için de başvuruya açıktır. Ve bu yönüyle diğer ülkelerden farklı olduğunu söyleyebiliriz (Terzi, 2013). İngiltere okul yöneticisi belirleme sürecini öncelikle yönetici olmak isteyenleri eğitime tabi tutup daha sonra bu eğitimden geçenleri doğrudan atama yoluna gitmeyi daha uygun bulmaktadır. 2004 yılından itibaren yönetici olmak isteyenler için zorunlu bir sertifika programı geliştirilmiştir (National Professional Qualification for Headship [NPQH], 2010). NPQH (National Professional Qualification for Headship/Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı ile okul yöneticiliği için gerekli olan tüm yeterlikleri ve yöneticiden beklenen tüm özellikleri atanacak kişiye kazandırması sağlanır. Çevresel şartlar ve okulların özelliklerinin değişkenlik durumundan dolayı yöneticinin de niteliklerinin farklılık göstermesi kaçınılmaz olacaktır. Bu ihtimale karşın programa farklı modüller de eklenmiştir. Programların süresi modül sayısına göre 4 ile 12 ay arasında değişmektedir. Bu programı başarılı bir şekilde bitirip mezun olan adaylar boş kadrolara yerleştirilirler ve 12-18 ay boyunca da oluşabilecek boş kadrolara yerleşme

hakları saklıdır (Pelit, 2013). İngiltere'nin okul yöneticisi atamada en çok önem verdiği özellik liyakat ilkesidir. Bunun için yirmiye aşkın yetiştirme ve değerlendirme merkeziyle istenen nitelikleri haiz okul yöneticisi yetiştirmeye çalışılmaktadır (Terzi, 2013). İngiltere'de okul yöneticisi okul yönetiminden sorumludur ancak yerel yönetimlerin ve okul yönetim kurulunun da okulun yönetiminde ve sorumlulukların paylaşılmasında rol aldıkları görülmektedir. Hatta okul yönetim kurulu okul yöneticilerinin belirlenmesinde de rol almaktadır. Özellikle yatay bir yapılanmanın söz konusu olduğu bir yönetim anlayışıyla hareket edildiği söylenebilir (Saylık ve Saylık, 2015). Okul yöneticileri okul yönetim kuruluyla birlikte karar alma yetkisine sahiptir (Zencirci, 2013). Atama sonrasında da okul örgütlenmesi konusunda yeni yaklaşımların öğrenilmesi ve yeni gelişmeleri takip etmek, çağın ihtiyaç duyduğu yönetici becerilerinden geri kalmamak için okul yöneticisinin hizmet içi seminerlere katılımı beklenmektedir (Eurydice, 1996). 2000'li yılların başından itibaren okul müdürlerine başlangıç eğitimini, yani bir çeşit staj eğitimini vermek için 'Okul Müdürlüğüne Geçiş Programı' (Headteacher Induction Programme) hayata geçirilmiş ve ülke çapında standarda kavuşturulmuştur (Balyer ve Gündüz, 2011). Bu eğitim ilk yönetici oldukları seneden itibaren 8 yıl boyunca devam etmektedir (Pelit, 2013). İngiltere eğitim sistemine bakıldığında son yıllarda okul eğitim uygulamalarında pek çok farklılıklar görülmektedir. Bu farklı uygulamaların temelinde kalite standartları, değerlendirme, hesap verilebilirlik çalışmaları yer almaktadır. Yeni yaklaşımlar, değerlerin yönetici eğitimindeki yeri, yönetici yeterliliklerinin yanı sıra işbirlikçi yönetim sistemi ve lider yönetici performansı tüm okul liderlerinden beklenir olmuştur (OECD, 2008). Ülkedeki okul lideri yetiştirme politikaları ve uygulamaları Türkiye için de önemle takip edilebilir niteliktedir (Ertürk Kayman, 2017).

İngiltere'de bu yetiştirme ve atama sistemi ile birlikte, atanan yöneticilerin iyi örnekler ortaya koyma yükümlülükleri ve çeşitli yönlerden kendilerini geliştirmeleri için farklı sanayi ve ticari kuruluşlarla işbirliği yapma gereksinimleri bulunmaktadır. Bununla birlikte girmiş olduğu sınavlardan zayıf kaldığı alanların tespiti yoluna gidilmesi ve bu alanda açık üniversitelerden ders alma zorunluluğu yöneticilerin girişimci bir ruha sahip olmasını, kendisini sürekli geliştirme yoluna giden, yani çağı ve değişimi ıskalamayan, iyi örneklerle değişime öncülük eden bir yönetici profili yakalamaya çalışılmaktadır (Şimşek, 2003).

İngiltere'de okul liderliği, oldukça önemsenen ve üzerinde mesleki çalışmalar

yapılan ve ulusal kanun ve yönetmeliklerde bahsedilen bir kavramdır. Ayrıca, ülkede hizmet veren Ulusal Mesleki Yeterlilik Kurumu, okul yöneticilerini, okul liderliği konusunda kendilerini geliştirmeleri için teşvik eden çalışmalar planlamakta ve uygulamaktadır. Bunun yanı sıra, adı geçen kurum, Okul Yöneticileri İçin Liderlik Programı(LPSH) hazırlamış ve bu alanda hizmetlerini geliştirmekte ve sürdürmektedir. Bu kurumların sadece okul yöneticilerinin liderlik becerilerini ve niteliklerini artırmak için var olması dikkate değerdir. Nitekim Birleşik Krallık'taki okul müdürlerinin diğer OECD ülkelerindeki okul müdürlerine oranla daha fazla okul liderliği özelliklerini gösterdiği PISA sonuçlarında ortaya çıkmıştır. İngiltere'de, bunların dışında Okul Liderliği Ulusal Koleji (National College for School Leadership) hizmet vermektedir. Bu kolej, ülkedeki öğretmenlerin ve okul liderlerinin geliştirilmesinde ve politika geliştirilmesinden sorumludur. Okul lideri adayları, Ulusal Kolej'in açtığı eğitim programını bitirmek mecburiyetindedirler (Ertürk Kayman, 2017).

Bir çeşit hizmet içi eğitim olan Ulusal Kolej'in bu eğitim programının süresi 6-12 ay arasında değişmektedir. Okul müdürleri eğitim süresince başka bir okulda görevlendirilir. Eğitim programı bitiminde okul müdürleri mülakata alınır ve mülakatta okul iyileştirme liderliği ile ilgili bilgi ve beceriler sınanmaya çalışılır. Ayrıca bir de sunum istenmektedir. Söz konusu bu zorunlu eğitim ücretlidir ve ücretine, süresine ve ne zaman başlanacağına Ulusal Kolej karar vermektedir. Eğitimlerde ve yapılan sınavlarda başarılı olanlar görevlerine başlarlar. Öğrenen okullar uygulaması ile tecrübeli öğretmenlerden de destek alınarak okul lideri yetiştirme ve geliştirme çalışmalarının verimi artırılmaya çalışılmaktadır. Ulusal destek okulları, okul lideri yetiştirmek için pilot uygulamalara destek sağlamaktadır. Bu eğitimler 2 yılı aşkın sürebilmektedir. Atama sonrası bir başka eğitim ise; okul liderleri ve yerel yöneticileri içine alan ulusal yönetişimdir. Okul yöneticileri yerel yöneticilerle birlikte çeşitli toplantılar yaparlar. Yerel eğitim liderleri, yeni ve zorlu koşullar altındaki okul liderlerini eğiten ve yönlendiren tecrübeli öğretmenlerdir. Bu eğitim 6 ay ile 3 yıl arası sürmektedir. Çalışmalar her gün değil haftada yarım veya bir gün ile sınırlıdır. Son olarak uzman eğitim liderlerinin verdiği eğitimler vardır. Bu eğitimler daha çok spesifik bir alanda verilen eğitimlerdir. Özellikle okul liderlerini geliştirmeyi ve liderlik ekipleri kurmayı amaçlayan uygulamalara destek olmaktadır. Ülkedeki sistem, seçme, yetiştirme ve atama süreçlerini önemseyen ve her aşamada kontrolü ve desteği sağlayan bir sistem gibi

görülmektedir. Yetiştirme süreçlerinin etkili olabilmesi için denetim mekanizmasını da oldukça önemseyen İngiltere, OFSTED (Office for Standards in Education, Children's Services and Skills) Eğitimde Standartlar, Çocuk Hizmetleri ve Becerileri Ofisi, adı altında tamamen bağımsız bir kurum ile denetimi gerçekleştirmektedir. Denetime giren bu öğelerin, geliştirilme süreçleri de zorunlu olarak önem kazanmıştır. Bu denetimler sonucunda yöneticinin görevine devam edip etmeyeceği kararlaştırılır. İngiltere'de okul liderlerinin seçilme, yetiştirilme ve atama uygulamalarının, uzun süreli ve etkili çalışmalarla yürütülmekte olduğunu söyleyebiliriz (Ertürk Kayman, 2017).

İngiltere'de mentörlüğün önemi Okul Yönetimi Görev Gücü (SMTF) tarafından ortaya konulmuş ve bu kuruluşun önerileriyle mentörlük uygulamaları 1990'lı yılların başlarından itibaren 20 bölgede yeni başlayan okul yöneticileri için kullanılmıştır. Mentörlük uygulamaları ulusal fon tarafından finanse edilmeye başlanmış ve mentörlük birebir toplantılar halinde bir yıllık süreçte yapılan bir çalışma haline gelmiştir (Coleman vd., 1996). Son yıllarda çeşitli bölgelerde mentörlük uygulamaları geliştirilmiştir ve bu uygulamalar deneyimli yöneticilerin yeni başlayan yöneticilere ne kadar faydalı olabileceğini göstermektedir. Ayrıca İngiltere'de mentörlük uygulamalarının daha ileri derecelerde yapılması gerektiği tartışılmaktadır. Bu uygulamalarla yeni atanan okul yöneticilerini sadece ilk yılın zorluklarına karşı değil, daha etkin bir yönetim hayatı için gereken her şeye hazırlaması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Daresh ve Male, 2001). İngiltere'de 2004 yılında zorunlu olarak başlatılan okul lideri yetiştirme eğitimlerinde yedi saatlik mentörlük eğitime de yer verilmiştir. Aday okul yöneticisi kendisi için görevlendirilen mentör ile birlikte 7 saat çalışma fırsatı elde edebilmektedir. Ayrıca belirlenen bazı okullarda deneyimli okul müdürlerinin yanında çalışma fırsatı elde eden adaylar iş başında öğrenme imkânı bulabilmektedirler (NPQH, 2009).

1.12.3. Avustralya'da Yönetici Yetiştirme ve Atama

Türkiye'deki yüksek lisans ve doktora programlarına benzer bir yetiştirme programları bulunmakta ancak Türkiye'den farklı olarak Avustralya'da uygulama ve staj da eklenerek programa farklı bir boyut kazandırılmıştır (Şişman ve Turan, 2002). Avustralya genel anlamda okul liderliği için on üç yeterlik alanı belirlemiştir. Bunlar özetle şunlardır; başarıya odaklanma, analitik düşünme, bağlamsal bilgi, sorumluluk bilinci, bilgiyi toplama, ikna gücü, okul toplumuna liderlik, öğrenme ve öğretme hevesi, okul kapasitesini verimli kullanma ve arttırma, destek verici bir üslup belirleme ve

başlatıcı olma. Okul yöneticisi bu meziyetlere sahip kişiler arasından görevlendirilir (Şişman ve Turan, 2002). Okul yöneticilerinin çok fazla inisiyatif kullanma ve önceden belirlenmiş sistemin dışına çıkma ihtimali gözükmemektedir. Yani belirlenen yasa ve mevzuatın dışına çıkamamakta ve karar merci genellikle daha üst kurumlar olmaktadır. Sadece yasa uygulayıcı ve üst amirlerinin vermiş olduğu karar ve bilgileri iletici konumdadır (Kiraz, 2013). Yöneticilerin görevde oldukları süre boyunca, çatışma yönetimi, ders gözlem teknikleri, iletişim becerileri, öğretmenlere rehberlik ve değerlendirme, hukuk ve okul yönetimi konularında hizmet sürelerince hizmet içi eğitimlere alınması sağlanmaktadır (Eurydice, 1996).

1.12.4. Japonya’da Yönetici Yetiştirme ve Atama

Japonya’da eğitim Türkiye’deki gibi merkezi yönetime bağlı olarak şekillenmiştir. Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı en üst kurum olarak yer aldığı eğitim sisteminde okul yöneticilerinin atanması ve okulların yönetim işleri il eğitim kurulu ve yerel eğitim kurulları tarafından belirlenmektedir (Uçar ve Uçar, 2004). Japonya’da okulların yöneticilerinin belirli bir süre öğretmenlik yapmış ve tecrübe kazanmış olma zorunluluğu bulunmaktadır (Bjork, 2000). Okul müdürü aynı zamanda bir öğretmendir ve öyle anılmaktadır. Sadece tecrübeli ve kıdemli anlamında başöğretmen şeklinde bir unvan verilmektedir. Okul müdürleri göreve gelmeden önce gidip yöneticilik eğitimi alabilecekleri bir eğitim kurumu bulunmamaktadır. Yani hizmet öncesinde yöneticilere herhangi bir eğitim verilmemektedir. Önemli bir farklılık olarak göze çarpan hususlardan biri Japonya’da okul müdürlüğü için öğretmenlikte 20 yılını doldurma zorunluluğu bulunmaktadır. ABD’de 8 yıl öğretmenlik yapmış olma şartı aranırken bizde bu süre 2 yıl öğretmenlik ve bir yıl müdür yardımcılığı şeklindedir. Bu durum; kıdeme, olgunluk ve tecrübeye dayandırılan bir okul yöneticiliği anlayışının varlığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde okul müdürü olmadan önce uzun yıllar müdür yardımcılığı yapma ve yöneticilik işini usta çırak ilişkisi içerisinde öğrenme önemsenmektedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin diğer ülkelere kıyasla daha yaşlı olduklarını söyleyebiliriz (Bartell ve Wills, 1987).

Japon eğitim sisteminde öğretmenlik sertifikası üç kademeli bir sistem içerisinde sınıflandırmıştır. Başlangıç, standart ve ileri öğretmenlik sertifikası şeklinde kariyer gelişimini destekler nitelikte üç sınıf şeklindedir. Öğretmenlikte de dinamik bir yapı söz konusudur (Kazuu, 2000; Akt. Akın, 2012). Japonya’da okul müdürü olmak için bir takım

sınavlar yapılmaktadır. Okul yöneticiliği için yapılan bu sınavlar her eğitim kademesi için ayrı olarak yapılmaktadır. Yönetici adayları çeşitli kurullar tarafından bu sınavlara hazırlanmaktadır (Bartell ve Willis, 1987). Yönetici olarak seçilen kişilere yerel ve bölgesel kurullarda hizmet içi eğitimler verilmektedir. Ayrıca okul müdürü olmak için öğretmenlerin lisansüstü eğitimi tamamlamış olmaları gerekmektedir (Hara, 1994; Akt. Akın, 2012).

Japonya'da Ulusal Öğretmen Gelişimi Merkezi tarafından tüm okul yöneticileri için gerekli görülen konularda çeşitli eğitim programları hazırlanmaktadır (Ministry of Education Culture Sports Science and Technology [MEXT], 2010). Tüm gün devam eden bu eğitimler yaklaşık olarak 3 hafta sürmektedir. Bu eğitimler okul yöneticilerini her yönden geliştiren bir içeriğe sahip olup uygulamalı kısmıyla birlikte yaklaşık 100 saatlik bir programdır (National Center for Teachers' Development [NCTD], 2010). Japonya'da Eğitim Bakanlığı bünyesinde hizmet içi eğitim birimleri bulunmakta ve her okul müdürü yılda ortalama bir hafta hizmet içi eğitim almaktadır. Bu eğitimler konferans ve birtakım interaktif uygulamalar şeklinde yapılmaktadır (Shimahara, 1991; Akt. Dağ, 2017).

Dünyadaki genel eğilimin aksine Japonya'da okul müdürü, öğretimsel liderlik rolünden ziyade okulun genel işleyiş ve düzenini sürdürme misyonunu yerine getirmektedir. Bu durum okul müdürlüğü vazifesinin öğretim mesleğinden farklı bir meslek olarak algılanmasına sebebiyet vermektedir. (Bjork, 2000). Klasik yöneticilik anlayışı olarak Türkiye'de de hâkim olan bu algı eğitim sistemlerinin benzerlikleri arasında sayılabilir. Çünkü Türkiye'nin eğitim sisteminde de okul müdürü zamanının çoğunu genel işleyiş ile ilgili konulara ayırmaktadır (Akın, 2012; Dağ, 2017).

1.12.5. Almanya'da Yönetici Yetiştirme ve Atama

Federal Almanya Devletinde eğitim yönetimi, eyaletlerdeki yerel yönetimlerce sürdürülmektedir. Almanya'da anayasanın verdiği yetkiler doğrultusunda yerel yönetimler eğitim sistemlerini kendi bölgesel şartları doğrultusunda oluşturmuşlardır. Okul yöneticilerinin seçimi ve belirlenmesi ilgili kanunun verdiği yetkilere dayanılarak eyaletlerin eğitim başkanlıkları tarafından yapılmakta ancak okul müdürleri eyaletin değil federal devletin memuru olarak görevlendirilmektedirler. Terfi ve yükselmeleri anayasanın ilgili maddesi ile belirlenmiştir (Huber ve Pashiardis, 2008). Bu yasayla her

Alman vatandaşı, tüm eyaletlerde aynı haklara sahip ve aynı sorumluluklarla yükümlüdür (Grundgesetz, 1994). Almanya okul yöneticisi belirleme sistemine bakıldığında Türkiye'dekine benzer olarak öğretmenliğin temele aldığı görülmektedir. Öğretim etkinliklerinin yürütülmesi ve denetimi okul müdürünün sorumluluğundadır. Okulu temsil eden okul müdüründen beklenen asıl görev öğretim liderliğidir (Türkkorur, 2003). Bundan dolayı Almanya'da okul müdürleri eğitim ve öğretimin içinde yer alırlar, eğitim öğretim etkinliklerinden uzaklaşmazlar. Hem öğretmenlik yapmakta hem de öğretime yön veren konumda bulunmaktadırlar. Fakat ders saatleri yöneticilik görevlerinden dolayı azdır. Okul müdürleri başarılı ve tecrübeli bir öğretmenlik geçmişine sahip olan kişiler arasından belirlenir. (Aslan, 2009; Eurydice, 2010c).

Türkiye'nin eğitim sisteminden farklı olarak Almanya'da okulların yöneticisiz kalmaması için "*adaylar havuzu*" oluşturulmuştur. Okul yöneticisi adayları; okul öğretmenleri, öğrencileri ve velilerinin de katılım değerlendirme yapmalarına fırsat veren bir konferansla atamaya hak kazanırlar (www.leadership-in-education.eu, 2011). Yönetici olmayı düşünen öğretmenlerden bir havuz oluşturulmuş ve bu aday havuzundan gerektiğinde istenen yeterliliklere sahip kişiler yönetici olarak okullara görevlendirilir (Süngü, 2012). Yasal anlamda adaylarda olması istenilen kriterler, liyakat, yeterlik ve performanstır. Çoğunlukla başvurular okul müdürlükleri tarafından alınır. Adayların birkaç yıllık okul deneyimi ile birlikte başvurdukları okulun şart koştuğu eğitimleri almış olması gerekiyor (Eurydice, 2010c). Yönetici adayları değerlendirilirken öncelikle onlardan; örnek ders sunumu yapması, bir öğretmenin yaptığı dersi değerlendirmesi, personele yönelik bir toplantıyı yönetmesi ve resmi bir konuşma yapması beklenir. Bu etkinliklerde adayın meslek bilgisini, mevzuat bilgisini ve görev yapacağı süreçte nasıl bir tutum sergileyeceğini ortaya koyması beklenir. Ayrıca başvurularda adayın siciline bakılır ve daha önce çalıştığı okulun müdürünün adaya ilişkin görüşü dikkate alınarak ataması gerçekleştirilir (Süngü, 2012). Okul müdürlerinin atanmasında, okul konseyinin söz sahibi olduğu, eyaletlerin bir kısmında ise aday önerisinde bulunduğu görülmektedir. Almanya'da bu yönetici belirleme süreci ve atama sistemi uzun yıllardır varlığını sürdürmekte ve günümüzde de etkililiğini devam ettirmektedir. Son yıllarda, eğitimde yenilikçi yaklaşımları benimseyen bazı eyaletlerde başvuruda bulunan adayların eğitim yöneticiliğiyle ilgili iki yıllık bir kursu bitirmiş

olmaları şartı koşulmaktadır. Bazı eyaletlerde ise okul müdürü adaylarını değerlendirme merkezi kurulmuştur (Huber ve Pashiardis, 2008; Aslan, 2009).

Okul müdürlüğü için müdür yardımcısı veya öğretmen eğiticisi olmak bir avantajdır. Ancak öğretmen eğitimi sonrasında yapılan sınav sonuçları ve yöneticiler tarafından yapılmış performans değerlendirmeleri karar verme aşamasında dikkate alınan hususlardır. Okul müdürü olarak seçildikten ve atandıktan sonra yıl sınırlaması bulunmamaktadır. Okul müdürü olmak isteyen öğretmenler için performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bazı eyaletlerde adaylardan okul müdürlüğü ile ilgili eğitim almış olmaları, başvuru için şart olarak öne sürülmektedir. Bazı eyaletlerde adayların performans değerlendirmeleri daha çok önemsenmekte ve mülakatlar aday seçiminde çok fazla etkili olmamaktadır. Bu eyaletlerde okul müdürü olmak için başvuruda bulunulan okulda öğretmenlik yapıyor olmak, en az 5 yıl öğretmenlik yapmış, A sınıfı bir devlet memuru olmak ve 30-56 yaşlarında olmak gerekmektedir. Bazı eyaletler yazılı sınav yaparken birçoğunda sözlü sınav mevcuttur. Bu sınavlarda daha çok özgeçmiş, mesleki tecrübe ve başarı hikâyesine bakılmaktadır. Okulların aldığı başvurular yine okul konseyleri tarafından değerlendirilmektedir. Raporlar yerel yönetimlere verilmekte ve atamalar yerel otoritelerce yapılmaktadır (Kanat, 2004; Kantos, 2007; Balcı vd., 2007).

Almanya'da okullar özerk bir statüye kavuşturulmuş ve bununla birlikte okul müdürlerinin sorumlulukları daha çok arttırılmıştır. Bu sorumluluklar; okul için özgün bir programın hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi; okul etkililiğini arttırmak amacıyla derslerin, öğretmenlerin ve okulun bir bütün olarak geliştirilmesi; çalışanlar için gelişme fırsatlarının araştırılması ve kaynakların verimli bir şekilde yönetilmesi şeklinde sıralanabilir (Eurydice, 2010c).

Almanya'da yerel yönetimler tarafından oldukça önemsenen bir diğer husus ise, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimler vasıtasıyla yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Eyalet Eğitim Bakanlığı ve eğitimin paydaşı olan yerel kuruluşlar tarafından bu eğitimler düzenlenmektedir. Yöneticilere yönelik bu eğitimler; içerik, yöntem ve süreleri bakımından her eyalette farklı olmakla birlikte hizmet öncesi ve göreve başladıktan sonra hizmet içi şeklinde öğretmen yetiştiren kurumlar tarafından düzenlenmektedir (Kanat, 2004; Balcı vd., 2007; Kesim, 2009). Bazı eyaletlerde okul müdürlerine göreve geldikten

sonra 2-3 haftalık yoğunlaştırılmış hizmet içi eğitimler verilmektedir. Hizmet içi eğitim dairesi tarafından verilen bu eğitimler; okul müdürünü her yönden geliştiren, okulda kaliteyi artırma, liderlik, okul çevre işbirliğini ve ilişkilerini geliştirme gibi konuları içermektedir (Balcı vd., 2007).

1.12.6. Finlandiya’da Yönetici Yetiştirme ve Atama

Finlandiya’da okul yöneticisi yetiştirmek için kurumsallaşmış teorik ve uygulamalı bir yapı bulunmaktadır. Bu sistem içerisinde teorik dersler ve uygulamalı dersler bulunmaktadır. Yönetici yetiştirme programının teorik kısmı üniversitelerde verilirken, uygulama safhası ise okullarda yürütülmektedir. Eğitimlerini tamamlayan okul yöneticilerini meslektaşları izlemekte, yol ve yöntemlerini değerlendirerek gerekli dönütler verilmektedir (Dering vd., 2005). Bu mentörlük uygulamaları, yönetici yetiştirmek gayesiyle oluşturulmuş programın içerisine 90’lı yıllarda eklenmiştir (Tetik, 2011).

Günümüzde Finlandiya eğitim yönetiminde akademik eğitim ve tecrübe okul liderliği için oldukça önemsenmekte, yönetici adayları belirlenirken eğitim yöneticiliğiyle ilgili alınmış diploma ve sertifikalar özellikle dikkate alınmaktadır. Ulusal Yeterlilik Belgesi okul lideri olarak seçilmeye önemli bir ölçüttür. Eğitim Liderliği Enstitüsü, okul lideri yetiştirmek için üniversitelerle koordineli olarak hizmet öncesi eğitimler vermektedir. Hizmet içi eğitim çalışmaları ise çok azdır. Okul yöneticileri haftada 20 saate kadar derslere girerler. Yerel yönetimlerin de görevlendirmelerde ve yöneticilerin devam edip etmemelerinde söz sahibi olduğu yönetici belirleme sisteminde etkili bir denetim mekanizması işletilmektedir (Ertürk Kayman, 2017).

Finlandiya’da okul liderleri; istekli, yöneticilik konusunda kendini geliştirmiş, gelişime açık, yöneticilik alanında akademik eğitim almış ve bunu belgelendiren öğretmenler arasından seçilmektedir. Finlandiya eğitim sisteminde merkezîyetçi bir yapı bulunmakta ancak yerel yönetimler Türkiye’dekine oranla oldukça fazla yetkilerle donatılmıştır. Bu durum okul müdürlerinin otoritelerini güçlendirmekte, belirli bir statü kazandırmakta ve karar verme noktasında elini güçlendirmektedir. Yasal mevzuat, yönetmelikler, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda okul müdürlerine yol göstermektedir. Finlandiya’da liderlik kültürü oldukça güçlüdür. Bu liderlik ile gerek üst kurumlarla gerek yerel yönetimlerle ve kurumlar arası işbirliği yapılmakta ve okul

yönetim süreçlerine katılım arttırılmaya çalışılmaktadır. Vizyon belirleme ve öz değerlendirme süreçleri etkili bir şekilde tüm paydaşlarla yapılmaktadır. Finlandiya'nın okul liderliği konusunda yaptığı çalışmalarla bu alanda önemli bir mesafe kat ettiğini söyleyebiliriz (Hargreaves, Halász ve Pont, 2007).

Finlandiya'da öğrenci ve okul için faydalı, işbirliği temeline dayalı liderlik modeli geliştirildiğini görmekteyiz. Okul lideri, lider öğretmenler ve lider öğrencilerin birlikte hareket ettiği bir okul ortamından bahsedebiliriz (Pont, Nusche ve Hopkins, 2008). Finlandiya'da okul yöneticisi olmak için öncelikle nitelikli bir öğretmen olmak gerekmektedir. Okul müdürlüğü için adaylarda belirli bir süre okul müdür yardımcılığı yapmış olma şartı da aranmaktadır. Bunlara ek olarak okul yöneticilerini belirlemek için yapılan sınavdan başarılı olmak ve Eğitim Bakanlığı tarafından yönetici yetiştirmek için düzenlenen kursu başarıyla bitirmek veya üniversitesi tarafından açılan okul yönetimi eğitimi programını başarıyla bitirmiş olmak zorunluluğu bulunmaktadır (Eurydice, 2013). Finlandiya'da okul yöneticileri, hizmet öncesinde 5 kredilik bir eğitime katılmaktadırlar. Ayrıca, her yıl 15 gün süreli kurs, seminer çalışması ve akademik çalışma ihtiva eden kredi almaları gerekmektedir (Eurydice, 2015).

Okul yöneticisi ihtiyacı olan okullar için yetkililer gazeteyle ilan verirler ve şartları taşıyanlar özgeçmişlerini ilgili okul müdürlüğüne göndermektedirler. Okul komisyonları yapılan başvuruları inceleyerek adayları görüşmeye çağırırlar. Gerekli incelemeler ve görüşmeler sonrasında okul müdürlüğüne atama kararını okul, veliler ve yerel yönetimlerden oluşan komisyon vermekte ve atanan yöneticiler, okul yönetim kurulu uygun görüşü doğrultusunda, emekliliği gelinceye kadar bu görevde kalabilmektedirler (Eurydice, 2015).

Okulda eğitim ve öğretim işlerinin planlanması, okulun geliştirilmesi ve finansal işler öğretmenlerin desteğiyle yapılmakta ancak öğretmenlerin alınması okul komisyonu tarafından yapılmaktadır. Finlandiya'da eğitim bakanlığı yerel yönetimler, parasal yönden eğitime destek olmaktan, okul yöneticileri de bütçeyi düzenli ve uygun şekilde kullanmaktan sorumludurlar (Eurydice, 2005). Finlandiya'da, okul yöneticilerinin tabi tutulduğu genel bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin, eğitim ve öğretim çalışmalarını yönetmelikler ve ülkenin genel eğitim programı doğrultusunda eğitim uzmanı olarak gerçekleştirmeleri beklenir (Eurydice, 2015).

1.13. OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA SİSTEMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve belirlenmesi konusunda yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar yer almaktadır. Aykut (2006), gelişmiş ülkelerde okul müdürlerinin profillerini, geleceğe ilişkin beklentilerini, karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarını ortaya koymaya çalışan çok sayıda çalışma olmasına karşın Türkiye’de bu konudaki araştırmaların sınırlı olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda yapılan araştırmalardan eğitim sisteminin geliştirilmesi için yeteri kadar yararlanılmadığını da belirtmektedir.

1.13.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Shannon (1934) yaptığı araştırmada Amerika’da ortaokullarda görev yapan yöneticilerin eğitim düzeylerini konu edinmiştir. Araştırmacının yaptığı çalışmada, Amerika’da lisans derecesine sahip olan okul yöneticisi sayısının yüksek lisans derecesine sahip okul yöneticisinden fazla olduğu, doktora derecesine sahip olanların ise çok az sayıda olduğu tespit edilmiştir (Akt. Pelit, 2013)

Calabrese (1991) yönetici yetiştirme programlarını eleştirerek çoğunlukla sertifika almak için oluşturulmuş belirli bir müfredattan ibaret olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticisi yetiştirme sertifika programlarının yöneticilik için gerekli yeterlilikleri vermekten uzak olduklarını vurgulamıştır. Okulların etkililiğini artırmak için yönetici yetiştirme programlarının niteliklerinin önem arz ettiğini ifade eden Calabrese (1991), yetiştirme programlarını daha etkin kılmak için bir takım önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler; üniversitelerin sertifika programlarını açmasındaki niyetlerinin doğru bir zemine oturtulması, yetiştirme programı kapsamındaki derslerin nasıl öğretildiği üzerinde durulması ve yetiştirme programı sonucunda mezun olanların görev başında takip edilerek ne oranda başarılı olduklarının takip edilmesi gerektiği şeklindedir.

Sifert (1951) okul müdürleri ile ilgili yaptığı çalışmada, yöneticilerin öğretmenlik deneyimlerinin önemine dikkat çekmek istemiştir. Ancak Sifert, öğretmenlik deneyiminin karşılaşılan problemlerin çözümünde okul müdürüne önemli bir avantaj sağlayacağını savunsa da bu deneyimin okul müdürünün başarılı olması için tek başına yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan öğretmenlik mesleğinde kazanılan deneyimin yönetici yetiştirmeye çok da bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. (Akt. Pelit, 2013).

Barrileaux (1972) yönetici adayları için performans belirleme ölçütleri oluşturmuş ve bu ölçütleri teşhis, öngörme, uygulama ve değerlendirme olarak tasnif etmiştir. Bu ana ölçütlerin her birinin altında on ölçüt belirlemiştir (Akt. Pelit, 2013). Bu çalışmada yönetici adaylarının yetiştirilmesinin öngörüldüğünü söyleyebiliriz.

Lafond ve Helt (2003) “Okul Yöneticilerini Seçme Ve Geliştirme” adlı çalışmada hizmet içi eğitimle okul müdürlerini yetiştirmenin önemini kavratmayı amaçlamışlardır. Literatür taraması şeklinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin yetiştirilmesinde okul deneyimi oldukça önemlidir. Bundan dolayı yönetici adaylarının okul stajının verimli geçmesine büyük önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Akt. Bayer ve Gündüz, 2011).

Amsden’in (1969) Türkiye, Yunanistan ve İsrail eğitim sistemlerini ve sorunlarını karşılaştırmalı olarak çalıştığı çalışmada ortaokul yöneticilerine çeşitli sorular yönelmiştir. Türk katılımcılar, eğitimsel liderlik yapabilmek, müfredatta düzeltme ve düzenleme yapmak ve öğretmen seçme konularında daha çok özgürlük taleplerini belirtmişlerdir. Ayrıca kırtasiyecilikten yakınmışlardır. Türkiye’deki okul yöneticilerinin de dahil edildiği bu çalışma, aslında okul yöneticilerinin merkezi yönetim hiyerarşisi içerisinde eğitimsel liderlik yapamadıklarını göstermektedir (Akt. Pelit, 2013).

Parks (1991) yöneticilik alanında stajyerlik yapan adaylara verilen eğitimin üç temel sacayağının olması gerektiğini savunmuştur. Bu üç temel unsurun; danışmanlık, alan temelli hazırlık ve işbirliği olduğunu belirtmiştir. Parks’a göre bunlar yöneticilerden beklenen yeni rollerle ilgilidir. Danışmanlık rolü, yönetici adaylarına liderliği ve yöneticiliği öğrenmeleri konusunda rehberlik edilmesidir. Yöneticilikte karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde ve karar verme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar noktasında yol gösterilmesini sağlar. Alan temelli hazırlık görevinde yönetici adaylarına dersler verilmesi ve performans değerlendirmelerine destek olunur. Diğer bir rol olan işbirliği yapma kısmı ise, fakülte üyeleri ile diğer alan uzmanlarına yönetici yetiştirme programları ve kazandırılması hedeflenen beceriler konusunda yardımcı olmaktır.

Tekeste (1996) “Saskatchewan’da Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Atanması” adlı çalışmada, okul yöneticilerinin seçimiyle ilgili politikaları, seçilme durumlarıyla ilgili prosedürleri ve okul yöneticilerinde bulunması gerekli olan özellikleri değerlendirmeyi amaçlamıştır. Betimsel tarama modelinde olan bu çalışmada, okul

yöneticilerinin işe alınma ve seçilme süreci ile bu süreçten ne düzeyde memnun kaldıkları, yöneticilik işi için gerekli görülen ideal kişisel ve mesleki nitelikler konusunda yönetici ve başkanların görüşleri alınmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; okul müdürü seçiminde eğitim bölgesi yöneticilerinin rolü çok önemlidir. Yönetici belirlemede referansların telefon ile teyit edilmesi önemli görülürken, okul müdürlerini seçme sürecinde sorumluluk sadece eğitim yöneticisi, yönetim kurulu ile yerel komisyondadır. Eğitim yöneticileri ve yönetim kurulu başkanlarının çoğunun kendi okul kademelerindeki yöneticilerin seçilme ve işe alınma uygulamalarından memnun oldukları görülmüştür.

Bolman ve Deal (1997) “Örgütlere Lider Seçme Sanatı” adlı araştırmalarında örgütlere lider seçerken nelere dikkat edilmesi gerektiğini tespit etmeye çalışmışlardır. Literatür taraması şeklinde yapılan araştırmaya göre; okul yöneticilerinin yetiştirilmesi dört çerçeveye oturtulmalıdır. Bunlar; yapısal, politik, insan kaynakları ve sembolik benzeri teorilere dayanan sistematik çerçeve; rasyonel faktörler, politik konular ve yeterliğe dayanan yapısal çerçeve; bireysel ve örgütsel ihtiyaçların dengede tutulduğu insan kaynakları çerçevesi ile birey ve grup ilişkileri ve sınırlı kaynaklarla rekabet gibi okulun informal yanına dikkat çeken politik çerçevedir (Akt. Bayer ve Gündüz, 2011).

Huber (2003) “Başöğretmen ve Okul Liderlerinin Uluslararası Eğitimde Karşılaştırılması” adlı araştırmasında farklı ülkelerin okul yöneticilerine yükledikleri liderlik rollerinin karşılaştırmalı olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatür taraması şeklinde gerçekleştirilen araştırmaya göre; İngiltere'nin eğitim yönetimi politikasında okul müdürlerinin atanmasında en önemli ilke liyakattir. Bundan dolayı, okul yöneticisi adayları ulusal okul müdürlüğü liyakat programına katılmak zorundadır.

Mestry ve Grobber (2004) “Etkili Okul Yönetimi İçin Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yeterlikler” adlı çalışmayla; Güney Afrika'daki okulların daha etkili yönetilmesi için okul müdürlerinin ne tür yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Küresel değişim hızı Güney Afrika'daki okulları da değişimin odağı haline getirmiş ve bu değişim sürecinde okul yöneticilerinin yersiz kaldıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin yeterliklerini artırmak için çeşitli yetiştirme programlarının hazırlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Tarama yönteminin kullanıldığı araştırmada, yöneticilerin iş, görev, işlev ile sorumluluklarının oluşturduğu dört ana öğeyi içeren yüz

maddelik bir anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda okul yöneticisinin sahip olması gereken dört temel yeterlilik alanının olduğu ortaya konmuştur. Bunlar; örgütsel yapının yönetimi, müfredatın yönetimi, eğitimcilerin yönetimi ve ekonomik ve fiziksel kaynakların yönetimi şeklinde belirtilmiştir. Araştırmanın diğer bulguları şöyledir: Eğitimcilere göre okul yöneticileri, öğrenme programları, demokratik yönetim vb. konularda yeterli kapasitede değiller; aynı zamanda yöneticiler, toplantı yönetimi, disiplin yönetimi, büyük sınıflarla başa çıkabilme, çatışma yönetimi, etkili iletişim, görev tanımları ve bağlantılı diğer görevlerde yetersizdirler.

Umar, Jamsari, Hassan, Sulaiman, Muslim ve Mohamad, (2012) “Malezya Resmi-Din Okullarında (SABK) Müdürlerin Atanması” adlı çalışmada Malezya’nın dini eğitim veren okullarında birçok yönetsel soruna sebebiyet veren müdürlerin atanma sürecini incelemeye çalışmışlar. Belge analizi ve mülakat sorularına dayalı nitel bir çalışma olan bu araştırmanın bulguları; atama gücünün belirsizliği, müdürün rolü ve fonksiyonu ile problemleri çözmek için sunulan öneriler şeklinde üç ana başlıkta toplanabilir. Araştırmanın sonuçlarına göre; Federal Anayasa, eğitim yönetimi konusunda paydaşlar arasında işbirliğini sağlamak için geniş bir alan sunmaktadır. Bu durum otoritenin belirsizleşmesine ve farklı yorumlanmasına neden olmakta ve atama sürecinde çeşitli sorunlar doğurmaktadır. Bu araştırma ayrıca, okul müdürünün atanması sürecinde herhangi bir anlaşmazlığın yaşanmaması için ortak yönetim modeli geliştirmeyi hedeflemiştir.

1.13.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Balcı (1982) Türkiye’de okul yöneticilerine hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim programlarında verilen eğitimlerin, ders ve içeriklerin incelenmesini konu aldığı araştırmasında müdürlerle görüşmeler yaparak veri toplamıştır. Bu çalışmanın sonucunda bazı önerilerde bulunmuştur: Okul yöneticilerinin eğitimini davranışçı yaklaşımlar ekseninde şekillendirmek gerekmektedir, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı genel sorunlar ve çözüm noktasında dile getirdikleri önerilerin dikkate alınması gerekiyor, yönetici olmak için öğretmen olmak yeterlidir anlayışından vazgeçilmelidir, yöneticiliğin öğretmenlikten farklı, başka bir meslek olduğu kabul edilmelidir ve hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesi önemsenmelidir.

Balcı’nın (1988) yaptığı “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” adlı çalışması

karşılaştırmalı bir çalışma olup Türkiye ve Avrupa’da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesini araştırmıştır. Yapılan araştırmada Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla herhangi bir eğitim verilmediğini ve öğretmenlik eğitiminin yeterli görüldüğünü belirtmiştir. Eğitim yönetimi ile ilgili programların istenilen düzeyde olmadığını ve etkili yönetici yetiştirmede yeterli olmadığını vurgulayan Balcı (1988) yönetici yetiştirme sistemine ilişkin çeşitli önerilerde bulunmuştur. Bunlar; uygulanacak program süreç odaklı olmalı, kuramsal bir temele dayanmalı, araştırma ve uygulamalara olanak vermeli, öğretim elemanları ve uygulayıcıların birlikte hazırladığı bu programlarla birlikte herkesin üzerinde uzlaştığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmelidir.

Çelik’in (1990) “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” adlı araştırması, okul yöneticilerine uygulanan anket sonucunda yetiştirme durumları, atama ve meslekte ilerleme durumlarıyla ilgili görüşleri alınmıştır. Araştırma sonuçları, yönetici eğitimi, yönetici yetiştirme konusunda temel bir politikanın olmadığını, hizmet içi verilen eğitimlerin de yetersiz olduğunu, atama ve görevde yükselmelerde yönetici eğitimine değil, hizmet sürelerine önem verildiği şeklindedir.

Ergün (1999) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve yöneticilik vasıflarının geliştirilmesi için bir model önerisinde bulunmuştur. Bu model görev başında olan ve yeni atanacak olan yöneticilerin atanmasını ve eğitimini kapsamaktadır.

Turan ve Şişman (2000) okul yöneticilerinin standartlarını belirlemeye çalıştıkları bu araştırmada, okul yöneticilerini belirlemek için bir takım standartların oluşturulmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Türkiye’de eğitim yönetimi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, halen uzmanlık alanı olarak görülmediği belirtilerek belirli standartların geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Demirbaş (1997) “Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları” konulu çalışması eğitim yöneticilerinin daha etkili yöneticilik yapmaları için ne tür davranışlara sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre etkili yönetici davranışlarından bazıları; öğretmen ve öğrencilerin kendilerini geliştirebilecekleri ortamlar ve olanakları sağlamak, eğitim ve öğretimin planlamasını yapmak ve uygulayabilmek, sorumluluk dağıtımını dengeli sağlama, yönetim süreçlerine öğretmenleri dâhil edebilme olarak açıklanmıştır.

Ada’nın (1998) ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerle yaptığı

araştırmasında 42 okul yöneticisine bir anket uygulamıştır. Okul yöneticilerinin hangi görev ve sorumluluklarını daha çok yerine getirdiklerinin araştırıldığı bu çalışmada; okul yöneticilerinin planlama ve uygulama, alınan kararlara katılım sağlama, problem çözme, öğretmen ve öğrencilerin karşılaştığı problemlere çözüm üretme, iletişim ve çevre ile işbirliği gibi asıl görevlerinden çok rutin bir takım işler yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumun, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almamış olmalarından kaynaklandığı ifade edilmiştir. Okul yöneticilerini belirlerken eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmalarına dikkat edilmesi gerektiği ve yöneticilerin yeterliliklerinin geliştirilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir.

Can ve Çelikten (2000) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreciyle ilgili gelişmeleri ve bu alanda yapılan bilimsel araştırmaları incelemişlerdir. Araştırma betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmaya göre katılımcıların yönetici olma gerekçeleri şunlardır; yöneticiliğe yükselme olanağını elde etme, çevrenin baskısı, yeteneklerinin yönetici olmaya uygunluğu düşüncesi, mevcut yöneticilerin yetersizliğidir.

Kaya (1993) “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama” adlı çalışmasında, politik etki ve kaygılardan uzak bir yönetici atama ve yetiştirme geleneğinin ve meslekte uzmanlaşmanın nasıl geliştirilebileceğine ilişkin bir model sunmuştur.

Günay’ın (2004) “Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma” başlıklı nitel çalışmasında mevcut durumun değerlendirmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre; atamalarda liyakat ilkesine uyulmadığı, yani alınan yöneticilerin yeterliliklerine bakılmadığı, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmediği, okul yöneticilerinin, yöneticilikte başarılı olmalarını sağlayan bilgi ve becerilerden yoksun oldukları, yönetici adaylarının değerlendirilmesinin objektif kriterlere göre yapılmasının önem taşıdığı, komisyonda görev alan yöneticilerin çoğunun da değerlendirdikleri adayların yeterliklerine sahip olmadıkları belirtilmiştir.

Aslan (2009) Türkiye’de ve Avrupa Birliğine üye ülkelerde okul yöneticisi yetiştirme ve atama sistemlerini karşılaştırmalı olarak incelediği araştırmasında Türkiye için bir model önerisi geliştirmeye çalışmıştır. Avrupa Birliği’ne üye ülkelere rasgele

(seçkisiz) örnekleme yöntemiyle Almanya, Bulgaristan, İngiltere ve Avusturya seçilmiştir. Doküman incelemesi yöntemiyle verilerin toplandığı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Türkiye okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinde hizmet öncesi eğitim koşulunun olmaması, öğretmenlik deneyiminin esas alınması ve yöneticilerin hizmet içinde eğitilmesi yönünden Almanya ve Bulgaristan ile büyük ölçüde benzerlik gösterirken, İngiltere ve Avusturya ile önemli ölçüde farklılık göstermektedir, Türkiye’de okul yöneticisi adaylarını seçmek ve atamak için herhangi bir sınav uygulaması bulunmamakta ve yönetici yeterliliğini belirlemek için mülakat uygulaması da yapılmamaktadır ancak Araştırmaya konu diğer ülkelerde bu iki seçenek ya birlikte ya da ayrı ayrı olarak mutlaka uygulanmaktadır.

Ayhan (2001) “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri” isimli çalışmasıyla mevcut yönetmeliğin öğretmen ve yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; yönetmelikte belirtilen genel ve özel koşullar okul müdürleri ve öğretmenler tarafından benimsenmemekte, “tercih nedenleri” olarak belirtilen ölçütlerin gözden geçirilmesi, atama ve yer değiştirmelerde adalet ve eşitlik ilkelerine uymayan uygulamaların kaldırılması, eğitim yöneticiliğinin ayrı bir meslek olarak kabul edilmesi, okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilerek, yöneticiliğin cazip hale getirilmesi ve okul müdürlerinin belirlenmesinde okul çalışanları ve öğrenci velilerinin görüşlerine de başvurulması gerektiği belirtilmiştir.

Çamur (2003) yaptığı çalışmada, liyakat ilkesiyle atamaların daha tarafsız ve eşitlikçi bir ortamda gerçekleşeceğini, atamalarda siyasi bir müdahale ortamına fırsat verilmeyeceğini belirtmiştir.

Günay’ın (2004) Ankara Üniversitesinde yaptığı yüksek lisans tez araştırmasında elde ettiği sonuçlara bakıldığında; katılımcı öğretmen ve yöneticiler, okul müdürüne kendi müdür yardımcısını seçme yetkisinin verilmesini benimsemişlerdir. Bu durum çalışma ortamının ahengi için uygun görülmüştür. Ancak okul müdürlerinin ilçe şube müdürleri tarafından seçilmesi uygun görülmemiş, okul çalışanları tarafından seçilmesi daha doğru bulunmuştur. Bu durum çalışma ortamının verimini ve okul kültürünün oluşabilmesi için uygun bir öneri olarak değerlendirilebilir.

Yeloğlu (2008) “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı genel tarama modelinde yapılan araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına atanacak adayların seçilmesi, görev öncesi ve sonrasında hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi ve atanma sürecine ilişkin uygulamaların değerlendirilmesidir. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 236 yöneticinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre; mevcut yönetmelikte çeşitli ölçütlerin eksik olduğu söylenebilir. Bunlar; okul yöneticileri, adil ve nesnel bir uygulama yöntemi olan sınav sistemiyle belirlemek, sadece yazılı sınavın olması ve sınavın ÖSYM tarafından yapılması, yönetim bilgi ve becerisinin yanında mesleki deneyimin de dikkate alınması, mülakat sınavının adam kayırma, siyasi görüş ekseninde yönetici seçme gibi olumsuz gelişmelere neden olabileceği, mülakat yapılacaksa da objektifliği sağlamak ve çeşitli şüphelere, tartışmalara mahal vermemek için üniversitelerce oluşturulacak komisyon marifetiyle yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Önder ve Taş (2010), 2004 yılı ve sonrasında çıkan eğitim kurumlarına yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin karşılaştırılması ile ilgili araştırmalarında yönetmeliklerin taşıdığı ortak ve farklı ölçütlerin neler olduğunu ortaya koymayı amaçlamışlardır. Literatür taraması şeklinde yapılan araştırmanın bulgularına bakıldığında; tüm yönetmeliklerde ortak olan temel ilke kariyer ve liyakat ilkesidir. Yükseköğrenim görmüş olmak, aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, özellik arz eden birimler dışında atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ortak şartlardır. Atamalar arasındaki farklılıkların daha çok öğretmenlikte geçirilen hizmet süresi, seçme sınavının veya mülakatın olup olmaması ve başarı kriteri ise yönetmeliklerin farklılık gösteren taraflarıdır.

Özmen ve Kömürlü'nün (2010) eğitim kurumlarına yönetici atama da yaşanan sorunları ve yönetici görüşleri doğrultusunda çözüm önerilerinin belirlenmesini amaçladıkları çalışmada, ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleriyle yüz yüze görüşme şeklinde yarı yapılandırılmış görüşme formuyla verilerin toplandığı araştırmanın

bulgularına göre; en önemli sorun Milli Eğitim Bakanlığı politikalarının yetersizliği olarak görülmüştür. Eğitim kurumlarına müdür belirleme ölçütleri ile ilgili önerilerde adayların yöneticiliğin her kademesinde görev aldıktan sonra bu kademelerdeki performansına göre müdür olarak seçilmesi yönündeki görüşün ağırlıklı olarak dile getirildiği görülmektedir. Ayrıca Ek-2 yönetici değerlendirme formundaki ödül puanının objektifliği tartışmalara sebebiyet verdiği için puan olarak etkisi en aza indirilerek dâhil edilmesi görüşü ön plana çıkmıştır.

Altın ve Vatanartıran (2014) yaptıkları çalışmada, yönetici seçme ve belirleme sürecinde mülakatın yöneticinin kişilik özellikleri, insani ilişkiler, iletişim, temsil kabiliyeti ve yönetici yeterliliğinin görülmesi açısından çok önemli olduğu ifade edilmiştir. Ancak mülakatın, çeşitli dedikodulara mahal vermemek, torpil ve kayırmacılığı önlemek amacıyla tarafsız bir kurul tarafından yapılması özellikle belirtilmiştir. Yazılı sınavın ise güvenilirliği ve objektifliği sağlayarak adaletli bir zemin oluşturduğunu belirtilmiştir.

Gülşen ve Dayıoğlu (2015) “Milli Eğitim Bakanlığına bağlı orta dereceli okullara yönetici atama ve görevlendirme kriterleri konusunda var olan durumu ve olması gereken durumu, bu okullarda görev yapan yöneticilerin kendi görüşlerine göre tespit etmek, bu görüşleri farklı boyutlarıyla değerlendirip çeşitli değişkenler açısından ilişkilerini inceleyerek, elde edilen bulgular ışığında ilgililere çeşitli önerilerde bulunmak” amacıyla yaptıkları çalışmada; okul yönetici atamalarının yaz döneminde yapılması, yeniden atamalarda nesnel ölçütlerin göz önünde bulundurularak kayırmaların önlenmesi, okul başarılarının belirlenerek atamaların bu doğrultuda yapılması sonuçlarına ulaşılmıştır. Yine bu çalışmada yönetici atamalarında yapılacak sınavların MEB dışında özerk bir kurum tarafından yapılması, yüksek lisans yapmış olma şartının getirilmesi, okul müdürü adaylarının yöneticilik yeterliliklerini kanıtlayan bir belgeye sahip olmalarının gerekliliği belirtilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, katılımcılara ilişkin bilgiler ile veri toplama aracı, verilerin toplanması, toplanan verilerin çözümlenmesi ve yorumlamasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma nitel tarama modelindedir. Nitel araştırmalarda asıl amaç belirli bir olgunun derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2016). Bu çalışma nitel araştırma desenlerinden olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımıyla desenlenmiştir. Fenomenoloji, genel olarak bilinen ancak özü hakkında detaylı ve derinlemesine bir perspektife sahip olunmayan olgulara daha yakından bakmayı sağlayan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Fenomenolojik yaklaşımın kullanılmasının temel amacı, sıklıkla karşılaşılan ve eğitim camiasının çoğunlukla gündeminde olan fakat derinlemesine vakıf olunmayan okul yöneticisi yetiştirme ve atama olgusunu tüm boyutlarıyla derinlemesine ortaya koymaktır. Bu desende odaklanılan olguyla ilgili deneyimi olan ve bunları yansıtabilecek kişiler belirlenir ve bunların kişisel tecrübelerinden yararlanılır (Creswell, 1998). Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu, potansiyel okul yöneticisi adayları olan ve okul yöneticileri tarafından yönetilen öğretmenler, okul yöneticileri, okul yöneticilerini bilfiil denetleyip gözlemleyen MEM yöneticileri ile eğitim yönetimi alanında akademik çalışmaları olan uzmanlar oluşturmaktadır. Fenomenolojik yaklaşımda araştırmaya katılan kişilerin araştırılan olguyla ilgili gerçekte ne düşündükleri ve bunu nasıl değerlendirdikleri temelde sorgulanan durumdur. Burada bireysel tecrübeler önemlidir ve araştırmacı, katılımcıların öznel deneyimleriyle ilgilenir, algılamalar ve olaylara yüklenen anlamlar üzerinde durur (Akturan ve Esen, 2008). Bu araştırmada görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır. Sosyal bilimlerde en sık kullanılan yöntemlerden biri olan görüşme yönteminde amaç görüşme yapılan bireylerin verdikleri bilgilerin ortak ve farklı yönlerini belirlemek ve eşitli mukayeseler yapmaktır. Bu yöntem küçük grupla çalışma olanağı verirken, derinlemesine bilgi, kavrama ve analiz fırsatı sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı bu araştırmada okul yöneticisi

yetiştirme ve atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin katılımcıların ne düşündükleri, nasıl algıladıkları, nasıl değerlendirdiklerine yönelik görüş ve önerilerine bütüncül ve derinlemesine ulaşılması hedeflenmiştir.

2.2. ÇALIŞMA GRUBU

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde nitel araştırmalarda sıkça kullanılan seçkisiz olmayan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemi, zengin bilgi birikiminin olduğu durumlarda derinlemesine bilgiye ulaşmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ayrıca, araştırma konusu olgu veya olayla ilgili kapsayıcı temalar bulmayı ve tanımlamayı amaçlamaktadır (Neuman, 2014). Araştırmada çalışma grubu, Siirt ilinde bulunan kamu okulları yönetici ve öğretmenleri, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde görevli eğitim yöneticisi ve denetmenleri ile Siirt Üniversitesinde eğitim yönetimi alanında görevli akademisyenlerden oluşmaktadır. Çalışma grubu oluşturulurken kolay ulaşılabilirlik ilkesi doğrultusunda hareket edilmiştir. Türkiye’de eğitim sistemi ve uygulamaları merkezi bir yapı tarafından belirlenmekte ve tüm ülkede aynı politikalar ve mevzuat uygulanmakta olmasından dolayı araştırmanın Siirt iliyle sınırlı tutulmasında herhangi bir beis görülmemiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler gönüllülük esasına dayalı olarak yüz yüze yapılmıştır. Görüşme kısa bir bilgilendirme yapıldıktan sonra, önceden hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yapılmıştır.

Eğitim yöneticileri, öğretmenler, milli eğitim müdürlüğü eğitim yöneticileri ve denetmenleriyle alan uzmanlarından gönüllü olanlar araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Görüşme yapılan katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Kişisel Özellikleri

Sıra	Cinsiyet	Yaş	Görev	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdem	Öğrenim Durumu	Sendika
Ö1	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	6-10 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö2	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö3	Erkek	31-39 yaş	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö4	Erkek	31-39 yaş	Öğretmen	11-15 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö5	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö6	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö7	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Yüksek Lisans	Var
Ö8	Erkek	31-39 yaş	Öğretmen	6-10 yıl	Yok	Lisans	Yok
Ö9	Erkek	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Var
Ö10	Kadın	30 ve altı	Öğretmen	1-5 yıl	Yok	Lisans	Yok
Y1	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	6-10 yıl	6-10 yıl	Lisans	Var
Y2	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	11-15 yıl	6-10 yıl	Yüksek Lisans	Var
Y3	Erkek	30 ve altı	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y4	Erkek	30 ve altı	Yönetici	6-10 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y5	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	16-20 yıl	16-20 yıl	Yüksek Lisans	Var
Y6	Erkek	30 ve altı	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y7	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	6-10 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y8	Kadın	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	16-20 yıl	Lisans	Var
Y9	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
Y10	Erkek	30 ve altı	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
M1	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	11-15 yıl	6-10 yıl	Lisans	Var
M2	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	1-5 yıl	1-5 yıl	Yüksek Lisans	Var
M3	Erkek	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	21 ve üstü	Lisans	Yok
M4	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	21 ve üstü	16-20 yıl	Lisans	Yok
M5	Erkek	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	6-10 yıl	Lisans	Var
M6	Erkek	40-49 yaş	Yönetici	16-20 yıl	11-15 yıl	Lisans	Var
M7	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	16-20 yıl	11-15 yıl	Lisans	Var
M8	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	11-15 yıl	1-5 yıl	Lisans	Var
M9	Erkek	31-39 yaş	Yönetici	11-15 yıl	6-10 yıl	Lisans	Var
M10	Erkek	50 ve üstü	Yönetici	21 ve üstü	6-10 yıl	Yüksek Lisans	Yok
A1	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	6-10 yıl	Doktora	Var
A2	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	11-15 yıl	Doktora	Var
A3	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	1-5 yıl	Doktora	Var
A4	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	6-10 yıl	1-5 yıl	Doktora	Yok
A5	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	1-5 yıl	Doktora	Yok
A6	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	6-10 yıl	Doktora	Yok
A7	Erkek	50 ve üstü	Alan Uzmanı	21 ve üstü	Hiç yok	Doktora	Var
A8	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	11-15 yıl	Doktora	Yok
A9	Erkek	40-49 yaş	Alan Uzmanı	16-20 yıl	Hiç yok	Doktora	Yok
A10	Erkek	31-39 yaş	Alan Uzmanı	11-15 yıl	1-5 yıl	Doktora	Var

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında 10 Öğretmen, 10 okul yöneticisi, 10 MEM’de görevli eğitim yöneticisi ve 10 akademisyen olmak üzere toplam 40 kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma bağlamında farklı cinsiyet, yaş, görev, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi, öğrenim durumu ve sendika üyeliği özelliklerine sahip kişilere yer vermeye özen gösterilmiştir.

Çalışma kapsamında görüşme yapılan öğretmen, eğitim yöneticisi ve alan uzmanlarına ait cinsiyet, yaş, görev, mesleki kıdem, görev kıdemi, öğrenim durumu ve sendika üyeliği durumlarına ait veriler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Çalışma Grubu

	Kişisel Özellikler	N	%
Cinsiyet	Kadın	2	5.0
	Erkek	38	95.0
Yaş	30 yaş ve altı	11	27.5
	31-39 yaş arası	16	40.0
	40-49 yaş arası	8	20.0
	50 yaş ve üstü	5	12.5
Görev	Öğretmen	10	25.0
	Okul Yönetici	10	25.0
	Milli Eğitim Yöneticisi	10	25.0
	Alan uzmanı	10	25.0
Mesleki Kıdemi	5 yıl ve altı	13	35.5
	6-10 yıl arası	5	12.5
	11-15 yıl arası	9	22.5
	16-20 yıl arası	7	17.5
	21 yıl ve üstü	6	15.0
Yöneticilik Kıdemi	Yok	9	22.5
	1-5 yıl arası	15	37.5
	6-10 yıl arası	9	22.5
	11-15 yıl arası	3	7.5
	16-20 yıl arası	3	7.5
	21 yıl ve üstü	1	2.5
Öğrenim Durumu	Ön lisans	0	0
	Lisans	24	60.0
	Yüksek lisans	5	17.5
	Doktora	10	22.5
Sendika Üyeliği	Var	29	72.5
	Yok	11	27.5
TOPLAM		40	100

Katılımcıların demografik bilgilerine bakıldığında, cinsiyet açısından 2’sinin kadın 38’inin erkeklerden oluştuğu; yaş değişkenine göre 11 kişinin 30 yaş ve altı, 16

kişinin 31-39 yaş grubunda, 8 kişinin 40-49 yaş grubunda ve 5 kişinin 50 yaş ve üstü olduğu; görev değişikliği bakımından 10 kişinin öğretmen, 10 kişinin okul yöneticisi, 10 kişinin MEM'de eğitim yöneticisi ve 10 kişinin de alan uzmanı olduğu; mesleki kıdeme göre 13 kişinin 5 yıl ve altı, 5 kişinin 6-10 yıl aralığında, 9 kişinin 11-15 yıl aralığında, 7 kişinin 16-20 yıl aralığında ve 6 kişinin 21 yıl ve üstü olduğu; yöneticilik kıdemi açısından 9 kişinin yöneticilik geçmişinin olmadığı, 15 kişinin 1-5 yıl aralığında, 9 kişinin 6-10 yıl aralığında, 3 kişinin 11-15 yıl aralığında ve 3 kişinin 16-20 yıl aralığında ve 1 kişinin 21 yıl ve üstü aralığında olduğu; öğrenim durumlarına göre 25 kişinin lisans, 5 kişinin yüksek lisan ve 10 kişinin doktora düzeyinde olduğu, sendika üyeliğine göre ise 29 kişinin sendika üyeliğinin olduğu, 11 kişinin sendika üyeliğinin olmadığı görülmektedir.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

2.3.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Görüşme formu görüşmenin amacının ve görüşme sorularının yer aldığı veri toplama aracıdır (Creswell, 2002). Yarı yapılandırılmış görüşme için literatür taraması yapılmış olup eğitim yönetimi alanında uzman üçer okul yöneticisi ve öğretim üyesinin görüş, öneri ve dönütleri neticesinde araştırmanın tüm alt boyutlarını irdelenecek bir yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu Ek-1'de verilmiştir. Görüşme formunda araştırmanın amacı kısaca anlatılmıştır. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci kısmında 7 adet kişisel bilgi ve ikinci kısımda Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin 4 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Görüşme soruları yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımına uygun olarak oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda hazırlanan sorular esnek olmalıdır. Ayrıca görüşmeye derinlik katmak için sondaj sorular da görüşme sürecinde şekillenir (Karasar, 2009). Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür. Görüşmeler katılımcılarla daha önce iletişime geçilerek randevu alınmak suretiyle yüz yüze samimi bir havada yapılmıştır. Araştırmanın gayesi ve sağlanması hedeflenen faydalardan bahsedilmek suretiyle ön bilgiler verildikten sonra yarı yapılandırılmış form üzerinden görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formundaki sorular sorulmuş fakat tam olarak anlaşılmadığında veya yanlış anlaşıldığı hissedildiğinde alternatif sorularla ve sondaj

sorular yardımıyla istenilen bilgilere derinlemesine ulaşılmaya çalışılmıştır.

2.3.2. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının oluşturduğu kategoriler ile yaptığı yorumların gerçeği yansıtmasına ve gerçekleşen doğrularla örtüşmesine bağlıdır. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için davranış tutarlılığından çok yapılan gözlemlerin doğruluğuna bakılmaktadır. Bunun için çalışılan ortamda veri kaydetmek önemlidir (Büyüköztürk vd., 2016). Nitel araştırmaların güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden biri de toplanan verilerden doğrudan alıntılara yer verilmesidir. Okuyucuya görüşmelerde elde edilen verilerin sunulması geçerliği ve güvenilirliği sağlamanın bir yöntemi olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel çalışmalarda en önemli kısım araştırmacının yorumlaması işidir. Araştırmacı yorumlama yaparken kendi görüşlerini işe koşmaktan sakınmalı, elde ettiği veriler doğrultusunda yorum yapmalıdır (Creswell, 2002).

Görüşme formunun amaca uygunluğunu, güvenilirliğini ve uygulanabilirliğini tespit etmek üzere eğitim yönetimi alanında iki öğretim üyesine sunulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra yarı yapılandırılmış form ile pilot uygulama amacıyla 5 kişiyle görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler iki alan uzmanı ile incelendikten sonra forma son şekli verilmiş ve sahada veri toplamak için kullanılmaya başlanmıştır. Veriler büyük çoğunluğu katılımcının izni alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiş, çok az bir kısmı ise yazıyla kayıt altına alınmıştır. Verilerin raporlaştırılmasında katılımcıların görüşleri yorum katmadan sunulurken araştırmacının iç güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların açık bir şekilde çalışmanın amacı doğrultusunda tanımlanması ve çalışmada katılımcıların bilgilerine yer verilmesiyle araştırmacının dış güvenilirliğinin sağlanması hedeflenmiştir.

2.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ

2.4.1. Verilerin Toplanması

Görüşme-mülakat yoluyla veriler toplanmış ve araştırmacı tarafından hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme ile istenilen konu veya sorun ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmek mümkündür. Aynı zamanda bütünsel yorumlamaya olanak sağlar ve büyük resmi görmeye fırsat verir. İyi bir görüşme bireyin düşünce ve inanışları hakkında objektif bilgi edinilmesine fırsat verir (Büyüköztürk vd.,

2016). Görüşme yöntemi ile katılımcıların konu ile ilgili çok boyutlu düşüncelerine ve farklı bakış açılarına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile araştırmanın yapılması görüşmelerin amaçlanan yönde sürdürülmesine ve asıl araştırılmak istenen konudan çok fazla uzaklaşmadan ve gerekli durumlarda katılımcının ara sorularla yönlendirilerek sorunun farklı boyutlarının irdelenmesine olanak sağlaması yönüyle tercih edilmiştir. Bu şekliyle diğer iki görüşme türü olan yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme tekniklerinin çok katı ve çok esnek doğalarının dezavantajlarından kurtarılması amaçlanmıştır (Büyüköztürk vd., 2016). Bu görüşme tekniğinde katılımcılara “*Mevcut durum ile ilgili başka neler söylenebilir?*”, “*Sizce mevcut durum iyi mi, kötü mü?*”, “*Başka ne tür avantaj veya dezavantajları vardır?*”, “*Bunların dışında ne tür sorunlarla karşılaşmaktadır?*” ve “*Bu önerilere ek olarak ne tür alternatif öneriler sunulabilir?*” gibi sondaj sorularla daha kapsayıcı bilgilere ulaşılmakta ve konunun çok daha derinlemesine irdelenmesi sağlanmış olmaktadır.

2.4.2. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin çözümlemesinde nitel bir analiz yöntemi olan “*içerik analizi*” kullanılmıştır. Nitel araştırma teknikleri içinde en hızlı gelişen teknik olan içerik analizi, yazılı ve sözlü materyallerin sistemli ve dizgesel bir analizidir (Kepenekçi ve Aslan, 2011). Konuşulan ve yazılanların ne sıklıkta söylendiğini saptamaya ve nitel verilerin nicelleştirilerek kodlanmasına yarayan bu analiz yöntemi elde edilen verilerden çıkarımlarda bulunulmasını sağladığından sosyal gerçeğin araştırılmasına yaramaktadır (Balcı, 2016). Bu teknik, elde edilen verilerin ve yapılacak çıkarımların, objektif, sistemli ve niceliksel olmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

İçerik analiziyle, görüşmelerde elde edilen verileri açıklayabilecek ve yorumlanmaya yarayacak kavramlara ve anlam ilişkilerine ulaşmaya çalışılmaktadır. Bu teknik ile toplanan veriler düzenlenir, çeşitli kavramsallaştırmalar yapılır ve verileri izah eden temaların oluşturulmasıyla veriler kategorize edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veriler incelenerek ana tema ve alt temalar oluşturulmuş, tabloların betimlenmesi ve bulguların yorumlanması yapıldığında katılımcıların görüşlerine doğrudan yer verilmiştir. Tablolarda temaların kaç katılımcı tarafından tekrarlandığını gösteren frekans değerleri de belirtilmiştir.

Niceliksel ve niteliksel olarak uygulanabilen bu analiz şekli bu çalışmada da her iki şekliyle uygulanmıştır. Niteliksel olarak ifadelerin taşıdığı anlamları ve bağlam birimleri dikkate alınarak çözümlenmiş olup aynı zamanda ifadelerin kullanılma sıklığına (frekans) bakıldığından niceliksel analiz de yapılmıştır. Görüşmeye katılanların görüşleri, dört temel alanda kategorize edilerek ele alınmıştır.

Araştırmada verilerin çeşitli temalar ve kategoriler şeklinde çözümlenmesinde kolaylık sağlaması amacıyla katılımcılar kodlanmak suretiyle belirtilmiştir. Verilerin analizinde; Öğretmenler; Ö1, Ö1, Ö2, Ö3, ...Ö10, Okul yöneticileri; Y1, Y2, Y3, ..., Y10, Milli eğitim yönetici ve denetmenleri; M1, M2, M3, ..., M10 ve Alan uzmanları; A1, A2, A3, ..., A10 şeklinde kodlanmış olup araştırmanın bulgular kısmında yapılan atıf ve alıntılarda bu kodlar kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ele alınmıştır. Her alt problem ile ilgili elde edilen veriler sırasıyla incelenmiştir.

3.1. Birinci Alt Problem: Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamaları

Birinci alt problem olan ‘Okul yöneticisi yetiştirme sisteminin var olan durum ve uygulamaları nasıldır? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?’ sorusu çerçevesinde yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çeşitli temalar altında verilmiştir. Bu değerlendirmeler öğretmen, okul yöneticisi, MEM eğitim yöneticileri ve alan uzmanları için ayrı ayrı olmak üzere sırasıyla Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Öğretmenler	f
Sistemsel Yetersizlik (f=26)	Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö10	8
	Yöneticilik eğitimi verilmemektedir	Ö2,Ö3,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	7
	Profesyonel anlamda yöneticilik anlayışı yok	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö8	6
	Yönetici yetiştirme sistemi yetersiz	Ö5,Ö3,Ö6,Ö7,Ö8	5
Uygulama Yetersizliği (f=12)	Hizmet içi eğitimler yetersiz	Ö2,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö10	7
	Yöneticilikte liyakat ve ehliyet gözetilmemektedir	Ö2,Ö3,Ö9,Ö10	4
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi yetersizdir	Ö4	1

Tablo 3’te görüldüğü üzere, okul yöneticisi yetiştirme sisteminin mevcut durum ve uygulamalarına ilişkin en önemli ana tema sistemsel yetersizlik temasıdır. Sistemsel yeterlilik ana teması altında en çok ‘Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır’ ve ‘Yöneticilik eğitimi verilmemektedir’ alt temalarının öne çıktığı görülmektedir. Uygulama yetersizliği ana teması altında ise en çok öne çıkan alt tema ‘Hizmet içi eğitimler yetersiz’ temasıdır. Yine öğretmenlerin bir kısmı bu değerlendirmelere ek olarak yöneticiliğin profesyonel bir meslek olduğunu ancak Türkiye’de böyle bir anlayışın olmadığını, yöneticilik eğitimi olmadığı için yöneticilikte liyakat ve ehliyetin gözetilmediğini dile getirmişlerdir. Yetiştirme sisteminin var olan durum ve uygulamalarıyla ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

Ö2: *“Okul Yöneticisi yetiştirme sistemi gördüğümüz kadarıyla zaten yok. Sadece yönetici atama sürecinde atandıktan sonra atanan yöneticileri yetiştirme gibi bir kaygı içerisindeyiz. Bu da bazı aksaklıklara neden oluyor maalesef. Çünkü yönetici işe başlar başlamaz kendini eğitim öğretim süreci içerisinde buluyor. Bilmediği bazı işleri yapma gayreti içine giriyor ve yanlışlıklar doğuruyor. Dolayısıyla olaya hâkim değil”*

Ö6: *“Biz yönetici yetiştiriyor muyuz ki? Öğretmen yetiştirme mesela eğitim fakülteleri vardır orada belli bir eğitim alınır ve yaklaşık 4 yıllık bir süreçtir bu en kötü ihtimalle. Şimdi durup baktığımız zaman biz yöneticiler için acaba böyle bir eğitim veriliyor mu? Tabii ki hayır.”*

Ö7: *“Yeni bakanımızın gelmesi ile birlikte öğretmen akademilerinin açılması gündeme geldi. Henüz somut bir adım atılmış değil. Bu 100 günlük eylem planında da yer aldı ancak şu ana kadar herhangi bir somut adım atılmadı. İnşallah atılır. Bence Milli Eğitimin böyle bir sisteme kesinlikle ihtiyacı var. Bunun yanı sıra hizmet içi eğitimler faydasız desek yalan olur, kısmi faydaları var. Yadırgamak doğru olmaz ancak yeterli mi dersiniz? Bence yeterli değil. Ben de hizmet içi eğitimden yeni geldim. Hizmet içi eğitim olması gerekir. Ancak tek başına yeterli değildir”*

Ö8: *“Yöneticilik profesyonel bir durum aslında ama bununla ilgili bir yetiştirme sürecimiz yok.”*

Türkiye’de profesyonel anlamda yöneticilik anlayışının olmadığını ve yöneticiliğin işin içerisinde yaparak yaşayarak öğrenilen bir süreç olduğunu düşünen bir öğretmen (Ö1) bu görüşünü şöyle ifade etmiştir:

“Şu anda yönetici kendi kendini yetiştiriyor, yani okuyorsa, araştırıyorsa, kendini geliştiriyorsa kendini yetiştiriyor. Biraz şey yani belli bir programda değil de görerek, yaparak kendi idarecilerden ya da kendi amirlerinden kendi gördüklerinden biraz işin içerisinde pişerek aynı şey gibi usta çırak ilişkisi gibi bir sistemimiz var.”

Yine bir başka öğretmen (Ö2) yetiştirme sistemi olmadığı için okul yöneticilerinin liyakate göre değil de dost ahabap ilişkilerine göre atandığını ve süreç içerisinde usta çırak ilişkisi içerisinde yetiştiklerini ancak bu durumun birçok olumsuzluğa sebep olacağını belirtmiştir. Görüşlerini şöyle dile getirmiştir:

“Yöneticiyi biz yetiştirmeden atadığımız için maalesef o zamanki okul çevresini veyahut üzerinde etki sahibi olduğu bütün toplumu heba etmiş oluyoruz. Çünkü deneme ve yanılma yoluyla gidiyor, bunun öncesinde edindiği bilgi ve tecrübe olmadığı için atandıktan sonra bunu kendi kendisine öğrendiğinden dolayı yanlışlıklarla dolu bir süreç geçiyor.”

Tablo 4. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Okul Yöneticileri	f
Sistemsel Yetersizlik (f=23)	Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10	10
	Profesyonel anlamda yöneticilik anlayışı yok	Y2, Y3, Y4, Y7, Y8, Y9, Y10	7
	Yöneticilik eğitimi verilmemektedir	Y1, Y2, Y6, Y7, Y9, Y10	6
Uygulama Yetersizliği (f=11)	Hizmet içi eğitimler yetersiz	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y10	6
	Yöneticilikte liyakat ve ehliyet gözetilmemektedir	Y1, Y2, Y8	3
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi yetersiz	Y4, Y5	2

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde en çok öne çıkan sistemsel yetersizlik ana temasının altında ‘Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır’ alt temasıdır ve bu tema, görüşme yapılan tüm okul yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Yine sistemsel yetersizlik ana teması altında ‘Profesyonel anlamda yöneticilik anlayışı yok’ alt temasının da çoğunlukla ifade edildiği görülmektedir. Uygulama yetersizliği ana teması altında en çok öne çıkan alt temanın ise hizmet içi eğitimlerin yetersizliği olduğu görülmektedir. Yine, okul yöneticilerinin çoğu değerlendirmelerinde Türkiye’de yöneticilik eğitimi verilmediğini belirtmişlerdir. Değerlendirmelerde öne çıkan temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

Y3: “Zaten yönetici olarak herhangi bir şekilde yetiştirme süreci bakanlık politikalarında yer almıyor.”

Y4: “Mevcut sistemde müdür yardımcısı görevlendirmelerinde 2 yıl çalışma şartı, müdür görevlerinde 1 yıl müdür yardımcısı çalışma şartı aranıyor. Tabii bu süre yetiştirme açısından kısa bir süre çünkü biz de genelde yetiştirme genelde iş ve işlemleri hem görevdeyken hem de işte hizmet içi eğitimlerle sağlanmaya çalışılıyor. Fakat hizmet içi eğitimler maddi açıdan genelde herkesi kapsayıcı şekilde yapılamıyor. Bu yüzden yetiştirme açısından büyük bir eksikliğimiz var.”

Y5: “Yönetici atama yönetmeliğimiz var ama yönetici yetiştirme yönetmeliğimiz benim bildiğim kadarıyla yok. Yönetmelik sık sık da değişiyor, atama değişiyor. Kimi zaman yazılı sınav ile kimi zaman mülakatla kimi zaman da hiçbir liyakat ve kural tanımadan atama yapıyoruz. Şu anki mevcut durumda bir kişiyi müdür yardımcısı veya müdür yaptığımızda fark eden bir şey yok. Kişiyi yönetici sıfatını veriyoruz ve git kendini yetiştir diyoruz. Bizim şu anda bir yetiştirme sistemimiz yok.”

Y7: “Yöneticiliği göreve atandıktan sonra süreç içerisinde öğreniyorsunuz. İlk atandığımızda sistemden bihaberdik. Yavaş yavaş sistemin içine gire gire ve bir şeyler yapa yapa öğrendiğimiz bir durum oldu. Bu durum yönetici yetiştirme sisteminin olmadığına göstergesidir.”

Okul yöneticilerinin herhangi bir eğitime tabi tutulmadan atanmalarının hem ülkenin geleceği olan çocuklardan hem de çocukları okutan öğretmenlerden ve okuldan beklentilerle ve onlara yüklenen misyonla bağdaşmadığını belirten bir okul yöneticisi (Y2) bu durumu şöyle değerlendirmektedir:

“Bizler bu işi yapanlara, çocuklarımızı emanet ediyoruz, yeni atanmış öğretmenlerimizi, arkadaşlarımızı emanet ediyoruz, kardeşlerimizi emanet ediyoruz. Emanet ettiğimiz kişileri yetiştirecek bir sistem mevcut değil. Öğretmen yetiştirirken üniversiteye gönderiyoruz, öğretmenleri bir nevi yetiştirecek olan idarecileri ise herhangi bir eğitime tabi tutmadan alanda uzmanlaşmadan direkt bir kurumun başına gönderiyoruz. Ve o kişilerden geleceğimizi şekillendirecek olan çocuklara faydalı olmalarını bekliyoruz. Yani okulumuzu emanet ettiğimiz, bir anlamda okulu çekip çeviren, düzene koyan, öğretmenlerle işbirliğini oluşturacak olan yöneticidir. Ama bu yöneticinin yöneticilik alanında bir eğitim alma ihtiyacını görmüyoruz.”

Tablo 5. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Milli Eğitim Yöneticileri	f
Sistemsel Yetersizlik (f=23)	Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır	M1,M2,M3,M4,M5, M6,M7,M9,M10	9
	Yöneticilik eğitimi verilmemektedir	M1,M2,M4,M7,M10	5
	Profesyonel anlamda yöneticilik anlayışı yok	M2,M6,M9,M10	4
	Yönetici yetiştirme sistemi yetersiz	M5,M8,M10	3
Uygulama Yetersizliği (f=17)	Yetiştirme sisteminin olmaması bir eksiklik	M7,M9	2
	Hizmet içi eğitimler yetersiz	M1,M2,M4,M5,M7,M8	6
	Yöneticilikte liyakat ve ehliyet gözetilmemektedir	M2,M4,M6,M10	4
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi yetersizdir	M2,M4,M5,M6	4
	Yöneticilikte zorlandığı için ilk yılında istifa edenler var	M4	1
	Mesleki gelişim olmadığından yöneticilerin verimi az	M8	1
	Mesleğin gerektirdiği vizyondan uzaktırlar	M10	1

Tablo 5'ten de anlaşıldığı üzere, MEM eğitim yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de en fazla öne çıkan ana tema sistemsel yetersizlik temasıdır. Bu tema altında en fazla ‘Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır’ ve ‘Yöneticilik eğitimi verilmemektedir’

alt temasının öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca uygulama yetersizliği ana teması altında ‘Hizmet içi eğitimler yetersiz’ alt temasına katılımcıların birçoğunun vurgu yaptıkları görülmektedir. Yapılan görüşmelerde katılımcıların bir kısmı ise yöneticilik eğitiminin olmamasını bir eksiklik olarak değerlendirerek yöneticiliğin profesyonel bir iş olduğunu ancak Türkiye’de profesyonel anlamda bir yöneticilik anlayışının olmadığını belirtmişlerdir. En çok ifade edilen alt temalarla ilgili bazı katılımcı değerlendirmeleri şöyledir:

M1: *“Yönetici yetiştirme sistemi diye bir şey yok. Herhangi bir eğitim falan alınmıyor. Yöneticilik eğitimi falan da yok. Yapılan hizmet içi eğitimler de çok yüzeysel, çok fazla detaya inilmeden hizmet içi eğitim faaliyeti veriliyor. Bu da yeterli olmuyor. Bence var olan durum ve uygulamalar çok yetersiz, yöneticilik anlamında bayağı yetersiz bir durumdayız.”*

M3: *“Yönetici yetiştirme sistemimiz yok. Olsa daha iyi olur. Belki kaliteli, ilkeli, liderlik vasfı daha iyi olan idareci bulma şansımız daha fazla olur.”*

M4: *“Yönetici yetiştiremiyoruz ve seçmiyoruz. Niye yapmıyoruz onu da söyleyeyim. Çünkü 3 yıl öğretmenlik yapan bir adamı önce müdür yardımcısı sonra müdür olarak atıyoruz. Yani birilerinin inisiyatifıyla atıyoruz. Bu atama işinde özellikle liyakate yer verilmesi ve siyasetin öncelikle elini bu işten çekmesi gerekiyor. Öyle veya böyle gerçekten biz bu işi yapabilen insanları tercih etmemiz, seçmemiz gerekiyor. En az 10 yıl kıdem gerekiyor. Bana göre kişi ilk önce 10 yıl öğretmenlik yapacak. Arkadaş yöneticiliği aklının ucundan bile geçirmeyecek. Önce hizmet diyecek ve önce öğretmenlik yapacak.”*

M7: *“Şimdi şu ana kadar bakanlık nezdinde milli eğitim bakanlığı nezdinde yönetici yetiştirme sistemi ile ilgili herhangi bir uygulama, ben yaklaşık on üç on dört yıldır yöneticilik yapıyorum, böyle bir sistemin olmadığını gördüm, hatta bu büyük bir eksikliktir. Sonuçta idari kısım, yöneticinin olduğu kısım eğitim camiasında, daha doğrusu milli eğitimde işin yürütücüsü olması hasebiyle çok önem arz ediyor. Genelde nasıl oluyor bu yönetici yetiştirme sistemi kişinin bireysel kendini yetiştirmesi ile oluyor şeklinde gözüküyor tamamıyla ona dönmüş. Bunun farklı bir şekilde olması lazımdı.”*

Yetiştirme sistemi olmadığı ve önemsenmediğinden dolayı liyakat ve ehliyetin de gözetilmediğini dile getiren bazı katılımcılar hizmet öncesi yetiştirme sürecinin de yetiştirme bağlamında yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin M8 bu durumu şöyle ifade etmektedir:

“Bizde yetiştirme sürecinde bir takım eksiklikler var, bizler yönetici yetiştirirken sadece bir yazılı sınava bağlı olarak yönetici yetiştiriyoruz. Oysaki Avrupa veya ileri eğitim

düzeylerini incelediğimiz zaman yetiştirme tarzında, yöneticilerin yetiştirme tarzında bir müddet bir danışmanlık hizmeti ve mesleki gelişim etkinlikleri kapsamında deneyim kazandırdıktan sonra yöneticileri sahaya gönderirler. Sizler kuruma bir yönetici seçtiğiniz zaman bu sadece kurumun başına gelmekle kalmıyor, bununla beraber tamamen ülkenin geleceği, okulun geleceği, yeni neslin geleceğini etkileyen bir durum oluşuyor. Onun için okul yöneticisi yetiştirme önemli bir durumdur ve mevcut sistemin değiştirilmesi ve daha liyakate dayalı bir sisteme dönüştürülmesi taraftarıyım.”

Tablo 6. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sisteminin Var Olan Durum ve Uygulamalarına İlişkin Alan Uzmanlarının Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Alan Uzmanları	f
Sistemsel Yetersizlik (f=38)	Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10	10
	Profesyonel anlamda yöneticilik anlayışı yok	A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10	9
	Yetiştirme sisteminin olmaması bir eksikliklerdir	A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9,A10	8
	Yöneticilik eğitimi verilmemektedir	A2,A3,A4,A5,A8,A9	6
	Yönetici yetiştirme politikası yok	A3,A5,A8	3
	Yöneticiliğin okulu yok anlayışı hâkim	A6,A8	2
Uygulama Yetersizliği (f=18)	Hizmet içi eğitimlerle yönetici yetiştirilemez	A2,A3,A4,A5,A7,A9	6
	Yöneticilikte liyakat ve ehliyet gözetilmemektedir	A4,A5,A7,A9	4
	Bakanlık ve YÖK'ün ortak çalışması yok	A1,A6,A8	3
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi yetersizdir	A1,A2	2
	Okul yöneticisinin etkililiği yeterli düzeyde değil	A6,A9	2
	Yöneticiler alanla ilgili çalışmalardan habersiz	A4	1
Bireysel Yeterlilik (f=7)	Yüksek lisanstan herkes yeterince faydalanamıyor	A10	1
	Atandıktan sonra süreç içerisinde yetişmektedirler	A3,A4,A6,A8,A10	5
	Bireysel çabayla kendisini geliştirme var	A2, A8	2

Tablo 6’da görüldüğü üzere, yönetici yetiştirme sistemiyle ilgili alan uzmanlarının görüşlerine bakıldığında en çok öne çıkan ana temanın sistemsel yetersizlik teması olduğu görülmektedir. Bu ana tema altında en çok öne çıkan alt temalar; ‘Yönetici yetiştirme sistemi bulunmamaktadır’, ‘Profesyonel anlamda yöneticilik anlayışı yok’ ve ‘Yetiştirme sisteminin olmaması bir eksikliklerdir’ olduğu anlaşılmaktadır. Uygulama yetersizliği ana teması altında en çok öne çıkan alt temalar ise ‘hizmet içi eğitimlerle yönetici yetiştirilemez’, ‘Yöneticilikte liyakat ve ehliyetin gözetilmemektedir’ temalarıdır. Bireysel yeterlilik ana teması içerisinde en çok dile getirilen görüş ise ‘Atandıktan sonra süreç içerisinde yetişmektedirler’ temasıdır. Katılımcılardan bazılarının bu konudaki

değerlendirmeleri şöyledir:

A1: “Şuan var olan durumda bir yönetici yetiştirme süreci yok. Atanan yöneticilerle ilgili var olan durumda bir yetiştirme süreci görünmüyor. Tabi ki yöneticilerin yetiştirilmemeleri bir eksikliktir. Şuan üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans ve doktora programları var ancak farkındaysanız şuan ilk defa yöneticiliğe atanacak kişiler içerisinde bu şartı taşımanın hiç bir anlamı yok. Bu da milli eğitim bakanlığıyla YÖK’ün ya da üniversitelerin bir işbirliği içerisinde olmadığını gösteriyor.”

A2: “Aslında okul yöneticisini yetiştirme sistemine ilişkin mevcut durumda profesyonel ve akademik anlamda bir sistemin var olmadığını söyleyebiliriz. Okul yöneticileri tabiri caizse usta-çırak ilişkisi içerisinde yetiştirilmektedir. Yani önceden bir hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitim verilmediğini biliyorum. Yöneticilik, işin içinde yaparak yaşayarak öğreniliyor. Ama bu aslında eğitim sistemi açısından bir zaafıdır.”

A6: “Türkiye’de okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak görülmediği için herhangi bir yetiştirme sistemi kurulmamıştır. Bu durum okulların yönetimiyle ilgili önemli bir yapısal sorundur. Eğitim sistemimizde egemen olan “meslekte asıl olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışı uzman niteliklerine haiz okul yöneticisi yetiştirme çabalarını olumsuz yönde etkiliyor. Siyasi iktidarlara göre sık sık politikaların ve görev değişikliklerinin yapılması eğitim ve okul yöneticiliğinin gelişmesini engellemektedir. Bu konuda maalesef istikrar yok.”

A7: “Eğitim bilimleri fakültemiz vardı, eğitim yönetimiyle ilgili lisans bölümü vardı daha önce ve o programlar mesela niye kaldırıldı? Hiç olmamasından iyiydi yani. Yönetici yetiştirme bağlamında bir o vardı, onun dışında bir şey yoktu. O da kaldırılınca bir boşluk oluştu. Şimdi öyle bir lisans düzeyinde bölüm mevcut değil. Ama olsa da olmasa da hep 'adam kayırcılık' öne çıktı. Bizim öyle temel bir yönetici yetiştirme politikamızın olmadığını düşünüyorum ve bu bir eksikliktir. Yöneticilik profesyonelce yapılıyorsa kayırmacılık tarzı şeyler de olmazdı. İnsanlar önce o alanda kendisini geliştirmeyi daha sonra yöneticilik yapmayı düşünürdü.”

Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusunda bir politikanın olmadığı, YÖK ile işbirliği yapılmadığı, süreç içerisinde kendi kendisini geliştirme durumunun olduğu, okul yöneticilerinin alanla ilgili bilimsel çalışmalardan ve gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan habersiz oldukları, yüksek lisanstan herkesin faydalanma şansının olmadığı, okul yöneticilerinin etkililik düzeylerinin düşük olduğu farklı katılımcılar tarafından dile getirilen hususlar olduğu görülmektedir.

3.2. İkinci Alt Problem: Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öneriler

İkinci alt problem olan ‘Okul yöneticisi yetiştirme sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve öneriler nelerdir?’ sorusu çerçevesinde yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çeşitli temalar altında verilmiştir. Bu hususta öne çıkan öneriler öğretmen, okul yöneticisi, MEM eğitim yöneticileri ve alan uzmanları için ayrı ayrı olmak üzere sırasıyla Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 7. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öğretmenlerin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Öğretmenler	f
Kurumsal Yapı (f=16)	Eğitimler alan uzmanları tarafından verilmeli	Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10	6
	Yöneticiliğin meslekleşmesi geriyor	Ö4,Ö7,Ö9	3
	Yüksek lisans ve doktora yapanlara pozitif katkı sağlanmalı	Ö1,Ö7	2
	Öğretmen akademisi açılmalı	Ö7,Ö8	2
	Yöneticilik eğitimi almak isteyenlere kolaylık sağlanmalı	Ö2	1
	Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği bölümü olmalı	Ö3	1
	Tüm paydaşlarla yönetici yetiştirme sistemi oluşturulmalı	Ö8	1
Teorik Eğitim (f=13)	Yöneticilik eğitimi verilmeli	Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	8
	Yönetici her alanda kendisini yetiştirmeli	Ö1,Ö6	2
	Uzaktan eğitim verilebilir	Ö1	1
	Eğitim fakültesi öğrencilerine yöneticilik eğitimi verilebilir	Ö8	1
	Yöneticiler alanda en az yüksek lisans eğitimi almalıdır	Ö8	1
Uygulamalı Eğitim (f=8)	Aday yönetici uygulaması olmalı	Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö9,Ö10	6
	Yöneticilik öncesi hizmet süresinin daha fazla olması	Ö4	1
	Yöneticilik eğitimi sürecinde farklı kurumlar gözlemlenebilir	Ö6	1

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul yöneticisi yetiştirmeye dönük beklenti ve önerileri bağlamında en fazla öne çıkarılan ana tema kurumsal yapı temasıdır. Bu tema altında en fazla dile getirilen görüşün ‘Eğitimler alan uzmanları tarafından verilmeli’ alt teması olduğu görülmektedir. Teorik eğitim ana teması altında en fazla ‘Yöneticilik eğitimi verilmeli’ alt temasının öne çıktığı görülürken uygulamalı eğitim ana teması altında en fazla ifade edilen görüşün ise ‘Aday yönetici uygulaması olmalı’ alt teması olduğu görülmektedir. Yine tablodaki temalara bakıldığında öğretmenlerin yönetici yetiştirme ve yöneticilik eğitimleri ile ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları

görülmektedir. Yöneticiliğin meslekleşmesi, öğretmen akademisinin açılması, lisansüstü eğitim alanlara pozitif ayırıcılık yapılması gibi birçok farklı öneri ifade edilmiştir. Okul yöneticisi yetiştirme sistemi ve uygulamaları konusunda öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

Ö3: “Öncelikle bu kişilerin ortaokuldan izlenerek tespit edilmesi sonrasında lisede yönlendirilmesi ve üniversitedeki o bölüme gitmesi gerekiyor. Diğer bir ifadeyle bu işin meslekleşmesi gerekiyor.”

Ö4: “En azından 4-5 yıllık çalışanlar yani sahada öğretmenlik yapanlar arasından isteyenlere gerekli eğitim verilerek bu iş yapılabilir. Yirmi yıllık öğretmen dururken beş yıllık öğretmenin seçilmesini doğru bulmuyorum.”

Ö7: “Bakanımızın da dediği gibi bir öğretmen Akademisi kesinlikle açılması lazım. Nasıl ki bir emniyet kurumu, bir polis akademisi açıp komiserlerini, baş komiserlerini, emniyet müdürlerini orada uzun süreç içerisinde eğitim vererek yetiştiriyorsa milli eğitimin de bunu acilen yapması lazımdır. Öğretmenler belli bir sınavı geçtikten sonra bu akademilere yerleştirilip o İhtisas üzerine eğitim almalılar.”

Ö9: “Okul yöneticisi yetiştirilirken gönüllü onları bir eğitimden geçirmeniz gerekir. Bunların en az 1 yıl eğitim alması gerekiyor. Bu bir yılın ilk altı ayı teori diğer altı ayı ise kurumlarda uygulamalı olarak yapılmalı. Stajyerlik uygulaması gibi bir şey olacak, bir anlamda yönetici eğitimi alırken staja gidilecek.”

Tablo 8. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Okul Yöneticileri	f
Teorik Eğitim (f=14)	Yöneticilik eğitimi verilmeli	Y2,Y3,Y4,Y5,Y7, Y8,Y10	7
	Yöneticiler alanda en az yüksek lisans eğitimi almalıdır	Y2,Y3,Y4,Y7	4
	Yönetici yetiştirmeye dönük 2 aylık bir eğitim düzenlenmesi	Y1	1
	Yönetici bireysel çabayla da kendini geliştirmeli	Y3	1
	Uzaktan eğitim verilebilir	Y1	1
Kurumsal Yapı (f=14)	Hizmet içi eğitimlerin niteliğinin artırılması	Y1,Y3,Y4,Y5,Y7, Y8,Y9	7
	Kurs ve seminerlerin alan uzmanları tarafından verilmesi	Y1,Y3,Y8,Y9	4
	Eğitim yöneticiliği bölümü olmalı	Y2,Y7	2
	Mevcut duruma yönelik iyileştirme çalışmaları yapılmalı	Y1	1
Uygulamalı Eğitim (f= 11)	Aday yönetici uygulaması olmalı	Y2,Y3,Y4,Y5,Y7, Y8,Y9,Y10	8
	Yöneticilik eğitimi uygulamalı etkinlikler şeklinde verilmeli	Y2,Y6	2
	Yöneticilik öncesi hizmet süresinin daha fazla olması	Y5	1

Tablo 8’de görüldüğü gibi, okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde okul yöneticisi yetiştirme sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve önerilerle ilgili en çok öne çıkan ana tema teorik eğitimidir. Bu tema altında en fazla dile getirilen alt tema ‘Yönetici eğitimi verilmeli’ temasıdır. Kurumsal yapı ana teması altında en çok ‘Hizmet içi eğitimlerin niteliğinin artırılması’ alt teması ifade edilmiştir. Ve uygulamalı eğitim ana teması altında en fazla dile getirilen görüşün ‘Aday yönetici uygulaması olmalı’ teması olduğu görülmektedir. Yine tablodaki alt temalara bakıldığında okul yöneticilerinin, yönetici yetiştirme ve yöneticilik eğitimleri ile ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Yöneticilikle ilgili kurs ve seminerlerin alan uzmanları tarafından verilmesi, yöneticilerin en az yüksek lisans mezunu olmaları gerektiği ve yöneticilik bölümünün açılması gerekliliği gibi birçok farklı öneri de ifade edilmiştir. Yetiştirme sistemine ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili bazı yöneticilerin görüşleri şöyledir:

Y2: *“Benim kanaatim 4 yıllık lisans süreci tamamlandıktan sonra ilgili kişi eğer kendisi idareci olmak istiyorsa iki yıl daha eğitim görmesi kanaatindeyim. Sadece ve sadece eğitim yöneticiliği üzerine bir sistem oluşturulursa, bunun bir yılı da nasıl ki üniversitenin son senesinde öğretmenlik uygulamasına katıldıysak, idarecilikte de bunun bir yıllık periyodik aralıklarla, birer aylık dönemler halinde farklı farklı okullarda birebir uygulamalı yöneticiliği getirebilirsek daha farklı olacağı kanaatindeyim.”*

Y5: *“Bir kişinin idareci olabilmesi için öncelikle kişinin en az 5 yıllık bir öğretmen olması lazım yani müdür yardımcısı olabilmesi için en az 5 yıl fiilen öğretmenlik yapacak. Öğretmenlikte biraz pişecek, sonra o kişi mutlaka ve mutlaka ciddi anlamda bir hizmet içi eğitime, en az 1- 1,5 ay uygulamalı bir hizmet içi eğitime tabi tutulmalı.”*

Y8: *“İdareci olarak görevlendirdiğimiz günden itibaren bakanlık bizi aynı kaymakamlarda ve adliye personellerinde olduğu gibi merkezi bir yerde 1 yıllığına adaylık sürecine alması gerekir. Yani kendi okuluna müdür olarak değil. Mesela Ankara ve İstanbul gibi büyük illerde yönetici yetiştirmek için enstitüler kurulmalı”*

Y9: *“Bence 6 aylık bir eğitimden, bu eğitim de tecrübeli bir idarecinin yanında usta çırak ilişkisi şeklinde staj yapar gibi iş ve işlemleri öğrenmesi gerekiyor.”*

Tablo 9. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Milli Eğitim Yöneticileri	f
Teorik Eğitim (f=20)	Yöneticilik eğitimi verilmeli	M1,M2,M3,M4,M5,M6, M7,M8,M9,M10	10
	Kurs ve seminerlerin alan uzmanlarınca verilmesi	M2,M3,M9	3
	Görev öncesi birkaç aylık bir eğitim verilmeli	M3,M7,M9	3
	Yöneticilik alanında yüksek lisans yapılmalı	M6	1
	Yönetici yetiştirme eğitimleri süreklilik arz etmeli	M7	1
	Mevcut yöneticilere Üniversitelerde eğitimi verilmeli	M4	1
	Yönetici bireysel çabıyla da kendini geliştirmeli	M2	1
Uygulamalı Eğitim (f=19)	Aday yönetici uygulaması olmalı	M1,M2,M4,M5,M8,M10	6
	Liyakat ve ehliyete dayalı bir sistem olmalı	M3,M4,M7,M8,M9,M10	6
	Yöneticilik öncesi hizmet süresinin daha fazla olmalı	M4,M5,M6	3
	Alan Uzmanları yönetici adayının yeterliliğini ölçmeli	M4,M6	2
	Yönetici süreç içerisinde iyi yetiştirilmeli	M6	1
Kurumsal Yapı (f=12)	Öğretmenlik uygulamasında yöneticilik eğitimi olmalı	M5	1
	Hizmet içi eğitimlerin niteliği ve niceliği artırılmalı	M4,M6,M7,M8,M9	5
	Eğitim yöneticiliği bölümü olmalı	M1,M4	2
	Sadece öğretmen yetiştiren üniversiteler kurulmalı	M6	1
	Yetiştirme sürecinde aday objektif değerlendirilmeli	M10	1
	Öğretmenliğin standartları yükseltilmeli	M6	1
	Eğitim fakültelerine nitelikli öğrenci alınmalı	M6	1
Yöneticilerin yeterlilikleri ve yetkinlikleri artırılmalı	M10	1	

Tablo 9'dan da anlaşıldığı üzere, MEM eğitim yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de en fazla teorik eğitim ana temasının öne çıktığı görülmektedir. Bu tema altında 'Yöneticilik eğitimi verilmeli' alt temasının tüm katılımcılar tarafından ifade edildiği görülmektedir. Uygulamalı eğitim ana teması altında en çok 'Aday yönetici uygulaması olmalı' alt teması dile getirilmiştir. Kurumsal yapı ana teması altında en çok ifade edilen alt temanın ise 'Hizmet içi eğitimlerin niteliği ve niceliği artırılmalı' teması olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcılardan birçoğunun 'Liyakat ve ehliyete dayalı bir sistem olmalı' temasını vurguladıkları görülmektedir. Bununla birlikte, tablodaki alt temalara bakıldığında MEM eğitim yöneticilerinin, yönetici yetiştirme ve uygulamalarıyla ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Yöneticilikle ilgili kurs ve seminerlerin alan uzmanları tarafından verilmesi, yöneticilerin görev öncesi birkaç aylık bir hizmet öncesi eğitimden geçmeleri, yöneticilik öncesi hizmet süresinin daha fazla

olması gibi birçok farklı öneri de ifade edilmiştir. Yetiştirme sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili bazı yöneticilerin görüşleri şöyledir:

M6: “ Yüksek lisans eğitimi de verilebilir. Yönetici yetiştirmek için üniversiteden destek alınabilir. Süreç içerisinde mesela okul müdür yardımcısı iken bu kişilere eğitim verilmeli. Müdür olduktan sonra ikinci bir eğitim verilmeli. Bu süreç üniversite ile işbirliği yapılarak yürütülmeli. Süreç içerisinde bu insanlar yetiştirilmelidir.”

M7: “Öncelikle yönetici olacak kişilerin genel idare hizmetleri sınıfına dâhil edilmesi lazım. Bu kişilerin ciddi anlamda hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılması lazım. Bu iş kâğıt üzerinde kalmayacak. Hizmet içi eğitimlerin ciddi bir boyutta olması lazımdır. Ve sağlam seminerler verilmesi sonrasında da sağlam istatistikler ya da çıktılarla desteklenmesi lazım.”

M8:” Mevcut sistemin değiştirilmesi ve daha liyakate dayalı bir sisteme dönüştürülmesi taraftarıyım. Yönetici yetiştirmede de ilk yıl danışmanlık hizmeti olması gerekir. Bir danışman ile beraber çalışılması gerekiyor. Yönetici yetiştirme sürecinde hizmet içi eğitimlerin kalitesinin artırılması gerekir. Ayrıca mesleki eğitimlerin ve kişisel gelişim esasları göz önünde bulundurulmalı. Sadece bir sınav puanı ile öğretmeni yönetici yapmamamız gerekiyor.”

M9: “ Yönetici mutlaka yine şu anki durumda olduğu gibi sistemin bizzat mutfağının içinden yani öğretmenlerin içinden seçilmesi lazım. Başka bir yerden gelen insan benim öğrencilerimin problemlerini bilmez. Öncelikle öğretmenlik yapacak. Kişi öğrenciler arasında olacak, kazan dairesini görececek, mutfağı görececek, kantini görececek, sınıfı görececek, o havayı teneffüs edecek, ondan sonra getireceksin yönetici yapacaksın. Okul yöneticilerinin en azından 5-6 ay belli bir yetiştirme sürecine tabi tutulduktan sonra görev başına getirilmeleri gerekiyor.”

Tablo 10. Okul Yöneticisi Yetiştirme Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Alan Uzmanlarının Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Alan Uzmanları	f
Kurumsal Yapı (f=32)	Lisansüstü eğitim alanlara öncelik verilmeli	A1,A2,A4,A7,A6,A8,A10	7
	Hizmet içi eğitimlerin süresi ve niteliği artırılmalı	A2,A4,A6,A7,A8	5
	Yöneticisi yetiştirecek kurumsal bir yapı olmalı	A6,A7,A8,A9	4
	Lisansüstü eğitim alınması teşvik edilmeli	A6,A8	2
	Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği bölümü açılmalı	A5,A9,A10	3
	Liyakatli olanlar objektif kriterlerle belirlenip yetiştirilmeli	A8,A9,A10	3
	Yöneticilik profesyonel bir meslek olmalı	A3,A7,A10	3
	Yönetim Akademisi kurulmalı	A3,A6	2
	Mebbiste bilimsel çalışmalar takip edilmeli	A4	1
	Her ilde yönetici yetiştirme geliştirme merkezi olmalı	A4	1
	Okul yöneticisi yetiştirme sertifikası alma zorunlu olmalı	A6	1
Teorik Eğitim (f=21)	Yöneticilik eğitimi verilmeli	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10	10
	Yöneticiler alanda en az yüksek lisans eğitimi almalıdır	A1,A6,A7,A8	4
	Yöneticilere üniversitelerde yöneticilik eğitimi verilmeli	A4,A5,A6,A9	4
	Göreve başlamadan önce birkaç aylık bir eğitim verilmeli	A2,A8	2
Uygulamalı Eğitim (f=9)	Fakültede isteyenlere yöneticilik eğitimi verilebilir	A2	1
	Aday yönetici uygulaması olmalı	A1,A2,A4, A6,A8	5
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi daha fazla olmalı	A1,A2,A6,A10	4

Tablo 10’da görüldüğü üzere, yönetici yetiştirme sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili alan uzmanlarının görüşlerine bakıldığında en çok öne çıkan ana tema kurumsal yapı temasıdır. Bu tema altında en fazla ‘Lisansüstü eğitim alanlara öncelik verilmeli’ alt temasının öne çıktığı görülmektedir. Teorik eğitim ana teması altında en fazla ‘Yöneticilik eğitimi verilmeli’ alt teması ifade edilmiştir. Uygulamalı eğitim ana temasına bakıldığında ise ‘Aday yönetici uygulaması olmalı’ alt temasının öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanında, hizmet içi eğitimlerin süresinin ve niteliğinin artırılması ve mevcut yöneticilere üniversitelerde yöneticilik eğitimi verilmesi gibi önerilerin bir kısım katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca tablodaki alt temalara bakıldığında alan uzmanlarının yönetici yetiştirme ve uygulamalarıyla ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Yönetici yetiştirecek kurumsal bir yapının gerekliliği, ilgili kurs ve seminerlerin alan uzmanları tarafından verilmesi, yöneticilerin görev öncesi hizmet sürelerinin artırılması ve lisans düzeyinde yöneticilik bölümünün

açılması gibi birçok farklı öneri de ifade edilmiştir. Katılımcılardan bazıları yönetici yetiştirme sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerini şöyle ifade etmişlerdir:

A2: “Yönetici olarak seçilecek olan arkadaşlarımızın ilk 5 veya 6 ay içerisinde nitelikli ve becerikli yöneticilerin yanında, tabiri caizse aday müdür yardımcısı ya da aday okul müdürü olarak stajyer olarak gönderilmesi gerekiyor. Bu sürede gözlem ve değerlendirmeleri yapılmalı ve o konuda yine usta-çırak ilişkisi içerisinde yetiştirilmelerine olanak sağlanmalıdır. Yöneticilik öncesi hizmet süresinin artırılmalı.”

A3: “Yöneticilik beceri isteyen bir alan, yeterlilik isteyen bir alan, profesyonellik gerektiren bir alandır. Bu yüzden yönetim akademileri kurulmalı. Yönetici olmak isteyenler bu akademiye dâhil edilerek altı aylık ya da bir yıllık bir eğitim verilebilir. Yönetim alanına hâkim yani yönetsel perspektiften veri temelli hareket edebilecek yönetici yetiştirilmeli.”

A7: “Yöneticilerin öğretiler arasından seçilmesi, bu yadınanacak bir şey değil, ama onun dışında kesinlikle bir formel eğitimin olması lazım. Bu formel eğitim yüksek lisans olabilir. Yani bu yüksek lisansın olması, aslında ben yüksek lisansla sınırlı tutulması taraftarı değilim, ama yüksek lisans da yönetici olma ön koşulu olarak algılsın, doktora da olsun. Uzak, orta ve yakın vadede hedefler belirlenirse, orta vadede gerçekleştirilebilecek bir şey. Üniversiteler çok yaygın, lisansüstü programlar açılıyor, o bakımdan bugün yüksek lisans şartı getirilir, doktora varsa tercih edilir. Hizmet içi eğitimlerin yönetici yetiştirme anlamında bir işlev görmeyeceğini, yüksek lisansla kıyaslanamayacağını düşünüyorum.”

A8: “Yetiştirme sisteminde hizmet öncesi, hatta atandıktan sonra hizmete başlamadan önce hizmet içi diyebiliriz, eğitimler önemli. Mutlaka daha önce zaman zaman bazı konular için denenen altı aylık yetiştirme süreçleri, örneğin atanmaya başladıktan sonra daha uzun vadeli, daha pratik karşılığı olan anlamlı eğitimler, bölgesel toplanma yerlerinde verilebilir. Müdürlerin yanında aday yönetici şeklinde görevlendirmeler vs. olabilir. İlk atamada mutlaka lisansüstü eğitimlerin bir etkisi olmalı. Hizmet içi eğitimlerin periyodik olarak yapılması gerekiyor.”

3.3. Üçüncü Alt Problem: Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları

Üçüncü alt problem olan ‘Okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamaları nasıldır? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?’ sorusu çerçevesinde yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çeşitli temalar altında verilmiştir. Bu değerlendirmeler öğretmen, okul yöneticisi, MEM eğitim yöneticileri ve alan uzmanları için ayrı ayrı olmak üzere sırasıyla

Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 11. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Öğretmenler	f
Sistemselsel Yetersizlik (f=22)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö9	7
	Yazılı sınav amaca hizmet etmiyor	Ö1,Ö4,Ö5,Ö7,Ö10	5
	Mülakat sınavı amaca hizmet etmiyor.	Ö6,Ö7,Ö8,Ö9	4
	Yöneticilik seçimi önemsenmemektedir	Ö5,Ö7	2
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	Ö4	1
	Müdür yardımcılığında mülakat olmamalı	Ö4	1
	Öğretmenlik meslek kanununun olmaması eksiklik	Ö2	1
	Mülakat ve yazılı sınavı doğru bulmuyorum	Ö3	1
Uygulama Yetersizliği (f= 18)	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9	8
	Mülakatla liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenemiyor	Ö2,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9	6
	Yöneticiler siyasi görüşleri doğrultusunda atanmaktadırlar	Ö10	1
	Atama öncesi hizmet süresi şartı olması doğru değil	Ö1	1
	Mülakat komisyonları farklı odakların etkisi altında kalıyor	Ö2	1
	Mülakatı doğru bulmuyorum	Ö4	1
Olumlu Tespitler (f=18)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir	Ö1,Ö2,Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	9
	Yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi uygundur	Ö2,Ö6,Ö10	3
	Mülakat kriterleri iyi ancak uygulama sıkıntılı	Ö2,Ö5	2
	Sınavın ÖSYM tarafından yapılması olumlu bir durumdur	Ö4,Ö6	2
	Ek1 ile yeniden atama uygulaması doğru bir uygulama	Ö6	1
	Mevcut mülakat oranı uygundur	Ö6	1

Tablo 11’de görüldüğü üzere, okul yöneticisi seçme belirleme sistemi ve uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine bakıldığında en fazla öne çıkan ana tema sistemselsel yetersizlik temasıdır. Bu tema altında en çok ‘Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz’ alt temasının ifade edildiği görülmektedir. Uygulama yetersizliği ana teması altında en çok dile getirilen alt temanın ‘Mülakatlarda adalet gözetilmiyor’ ve ‘Mülakatla liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenemiyor’ teması olduğu görülmektedir. Olumlu tespitler ana temasına bakıldığında en fazla ‘Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir’ alt temasının öne çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin bir kısmının bu değerlendirmelere ek olarak yazılı sınavın amaca hizmet etmediği, mülakatın amaca hizmet etmediği, yöneticilerin öğretmenler arasından

seçilmesinin doğru bir yaklaşım olduğu şeklinde bir takım değerlendirmelerde buldukları anlaşılmaktadır. Yine temalara bakıldığında okul yöneticisi atama sistemiyle ilgili öğretmenlerin, farklı birçok değerlendirmelerinin olduğu da görülmektedir. Yöneticilik seçiminin önemsenmemesi, mülakatın uygulamasının sorunlu olduğu, öğretmenlik meslek kanununun olmamasının eksiklik olduğu gibi birçok farklı değerlendirme belirtilmiştir. Atama sisteminin mevcut durum ve uygulamalarıyla ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

Ö2: *“Bu sene bakanlık EKYS sınavını getirdi. Bu sınavın gelmesini destekliyorum. Çünkü dediğim gibi o formlar doldurulup o mülakata girilince o mülakatlarda maalesef bazı yerlerin tahakkümü altında oluyordu. Daha çok mesela taşra teşkilatlarında dost arkadaş ilişkisi olduğundan dolayı layık olmamasına rağmen birileri devreye giriyor ve kişi yönetici olarak atanıyordu. Ben bu durumu milli eğitimin kangren olan kısmı olarak görüyordum.”*

Ö6: *“Mülakatın olduğu her yerde bir defa sıkıntı vardır. Çünkü mülakatın olduğu yerde insanlar bunu hiçbir zaman sindiremez. İnsanlık tarihinde öyle bir şey yoktur. Önceleri üniversiteye belgelerinizi veriyordunuz. Üniversite sizi çağırıyordu. Sıkıntılar başlıyordu. Kimisi benim puanım yüksek diyordu kimisi ise benim akrabam var diyordu. Sonra ÖSYM'yi kurdular sonra KPSS çıktı. Malum bunları herkes biliyor hocam. Bu noktada mülakat varsa her zaman sıkıntı olur.”*

Ö9: *“Şimdiki yapılacak uygulamanın geçen sene yapılan uygulamadan daha iyi olduğunu düşünüyorum açıkçası. Geçen sene sadece mülakatla alınıyordu bildiğiniz gibi. Mülakat kesinlikle belirleyici bir sistem değildir. Çünkü işin içerisine farklı şeyler giriyor. Bu sefer de liyakat sahibi olmayan kişilerin idareci olması ve o sorumluluğu alması ciddi anlamda okul için hasar verici oluyor. Şimdiki yapılacak sistem ise sınav artı mülakat. Yani bana sorarsanız bu çok daha iyi.”*

Tablo 12. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Okul Yöneticileri	f
Sistemselsel Yetersizlik (f=20)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	Y2, Y7, Y8, Y10	4
	Mülakatın geçerliliği sorunludur	Y2, Y4, Y5, Y10	4
	Yazılı sınavın geçerlilik sorunu var	Y2, Y7, Y9, Y10	4
	Liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenemiyor	Y4, Y7, Y10	3
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	Y4, Y8	2
	Sadece merkezi sınav olmalı	Y4, Y8	2
	Yöneticilik öğretmenlikten kurtulma yolu olarak görülebilmektedir	Y10	1
Uygulama Yetersizliği (f=12)	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	Y1, Y2, Y3, Y4, Y7	5
	Farklı güç odaklarının atamalara müdahale etmeleri doğru değil	Y1, Y4, Y7	3
	Mülakat olmamalı	Y6, Y8, Y9	3
	Komisyonlar nitelikli yönetici seçme de yetersiz	Y6	1
Olumlu Tespitler (f=6)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir	Y1, Y3, Y4, Y7	4
	Yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi doğru bir yaklaşım	Y2, Y10	2

Tablo 12’de görüldüğü gibi, okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuyla ilgili en çok öne ana tema sistemselsel yetersizliktir. Bu temanın altında en fazla dile getirilen durum ‘Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz’ alt temasıdır. Uygulama yetersizliği ana teması altında en çok ifade edilen alt temanın ‘Atamalarda adalet gözetilmiyor’ teması olduğu görülmektedir. Olumlu tespitler ana teması altında en çok ‘Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir’ alt teması olduğu görülmektedir. Yine tabloya bakıldığında okul yöneticilerinin, yönetici atama sistemi ve uygulamaları ile ilgili birçok farklı değerlendirmede buldukları görülmektedir. Liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenememesi, farklı güç odaklarının atamalara müdahalelerinin doğru olmadığı ve mülakatın olmaması gerektiği gibi birçok farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuna ilişkin bazı yöneticilerin görüşleri şöyledir:

Y1: “Mülakat denince malum, milletin aklında otomatik olarak dayı yani torpil geliyor.”

Y2: “Rüzgâr şu an bu taraftan esiyor. Rüzgâr bu taraftan estiği için ben bu gün yöneticiyim. Fakat rüzgâr yarın farklı bir yönden eserse belki de ben o yönetici grubunda olmayacağım.”

Y3: “Yazılı sınav iyi bir uygulama oldu ama her şeyi de yazılı sınava bağlamak olmaz. Mülakat tam anlamıyla yani istenilen amaç doğrultusunda yapılırsa daha mantıklı bir

seçim olur. O nedenle yazılı sınav artı mülakat olmalı.”

Y5: ”Meslek hayatımda atama yönetmeliğinin 7- 8 defa değiştiğini hatırlıyorum ve son zamanlarında daha sık değişiyor. Atamada ciddi bir kriter yok.”

Y9: “Sana ayaküstü birkaç soru sorup bunu bilip bilemeyeceğin üzerinden bu işi yapıp yapmayacağını anlamaya çalışıyorlar. Bu kişiler sana puan veriyor. Çok sağlıklı bir sistem değil bana kalırsa.”

Tablo 13. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Milli Eğitim Yöneticileri	f
Sistemsel Yetersizlik (f=27)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8	8
	Liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenmiyor	M2,M3,M4,M6,M10	5
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	M2,M5,M6,M7	4
	Sadece merkezi sınav olmalı	M2	1
	Mülakatın değerlendirme ölçütleri yanlış	M4	1
	Yöneticilik öğretmenlikten kurtulma yolu olarak görülmektedir	M2	1
	Yöneticilik seçimi önemsenmemektedir	M4	1
	Ek-1 ile atama yapılması yanlış	M4	1
	Mevcut yöneticilerin yeterlilikleri düşük	M4	1
	Yöneticilikten öğretmenliğe geçiş sorunlu	M4	1
	Dört yıldan sonra zorunlu yer değişikliği olmamalı	M5	1
	Sınav ve mülakat doğru bir uygulama değil	M10	1
	Sübjektif değerlendirmelerle yönetici seçilmesi yanlış	M10	1
Uygulama Yetersizliği (f=19)	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	M3,M4, M5,M6,M7,M8	6
	Farklı güç odaklarının atamalara müdahaleleri doğru değil	M2,M3,M4,M5,M6,M7	6
	Yöneticilerinin öğretmenlerden seçilmesi doğru bir uygulama	M2,M4,M9	3
	Komisyonlar nitelikli yönetici seçme de yetersiz	M2,M5	2
	Yazılı sınav yönetici yeterliliğini ölçmüyor	M4,M6	2
Olumlu Tespitler (f=8)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyi	M1,M3,M5,M6,M7, M8,M9	7
	Yazılı sınavın ÖSYM tarafından yapılması ve içeriği uygundur	M8	1

Tablo 13’te görüldüğü gibi, MEM yöneticileriyle yapılan görüşmelerde okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuyla ilgili en çok öne çıkan ana temanın sistemsel yetersizlik teması olduğu görülmektedir. Bu tema altında en çok öne çıkan görüşün ‘Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz’ alt teması olduğu

görülmektedir. Uygulama yetersizliği ana temasının altında en fazla ifade edilen alt temaların ‘Mülakatlarda adalet gözetilmiyor’ ve ‘Farklı güç odaklarının atamalara müdahaleleri doğru değil’ olduğu görülmektedir. Olumlu tespitler ana teması altında ‘Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir’ alt temasının öne çıktığı görülmektedir. Yine tabloya bakıldığında MEM yöneticilerinin, yönetici atama sistemi ve uygulamaları ile ilgili birçok farklı değerlendirmede buldukları görülmektedir. Liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenememesi, komisyonların nitelikli yönetici seçmede yetersiz olduğu, yöneticilik öncesi hizmet süresinin yetersiz olduğu ve yazılı sınavın yönetici yeterliliğini ölçemediği gibi birçok farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuna ilişkin bazı MEM yöneticilerin değerlendirmeleri şöyledir:

M1: “Şimdiki yönetici seçme sistemimiz yetersiz ama iyiye doğru gidiyor bence. Yönetici seçerken öğretmenlikte çok iyi olanlarında her zaman seçilmemesi gerekiyor. Çünkü bu öğretmenlerin öğretmenler odasında kalıp diğer öğretilere rehberlik etmesi gerekiyor. Ben 11 yıllık yöneticiyim. Mevcut durumda ne kadar yöneticilik yaparsan yap il dışı tayin istediğinde tekrardan öğretmen olarak istiyorsun. Bu durum değiştirilmeli ve yöneticiler her türlü desteklenmelidir.”

M2: “ Genel itibari ile 1 yıl müdür yardımcılığı yapan okul müdürlüğüne başvurabiliyor. Bence başvurmamalı. Bu durum değiştirilmeli diye düşünüyorum. Normalde 1 yıl şu anki sistemde. Müdür yetkililik yapanlar okul müdürlüğüne başvurabiliyor. Bu arkadaşların yıl olarak bekleme şartları yok. Şimdi 20 ya da 30 kişilik bir sınıfta bir yıl çalışmış bir kişi nasıl koca bir okulda idarecilik yapacak? Kesinlikle bu durumun önüne geçilmesi gerekiyor. Ayrıca özlük anlamında da iyileştirmelerin olması gerekiyor.”

M3: “ Şimdiki sistemde yazılı yüzde 80 mülakat yüzde 20. Bence bu doğru bir uygulama. Yazılıya ağırlık verilmesi doğru bir uygulama. Ama mülakatta önemlidir. Komisyonun karşısına çıkmak kendine güven gerektiriyor. Komisyon sizin idarecilik yönünüze bakıyor. İdareci olacak kişi kendine güvenecek her şeyden önce. Bu uygulama objektif bir uygulamadır.”

M4: “Atama sistemimizdeki sınav sistemi sadece genel kültür ve mevzuat bilgisini ölçer, dolayısıyla bir insanın müdür olmasına yeterli bir şey değildir bu. Doğru bir kriter değildir. Yani bir insanın mevzuatı bilmesi veya genel kültürü olması onun müdür olacağı anlamına gelmemelidir. 10 yıl idarecilik yapıyor, ciddi anlamda bu işi öğrendi dediğimiz gün il dışına tayin istiyor ve öğretmen olarak gidiyor. Uzun yıllar o arkadaşta yapılan masraflar, hizmet içi eğitimlerden seminerlere kadar, boşa gidiyor.”

Tablo 14. Okul Yöneticisi Atama Sistemini ve Uygulamalarına İlişkin Alan Uzmanlarının Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Alan Uzmanları	f
Sistemselsel Yetersizlik (f=43)	Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10	10
	Liyakate dayalı bir atama sistemi mevcut değil	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A9	7
	Atama sistemi kayırmacılığa ve politik müdahalelere açık	A4,A5,A6,A7,A8,A9	6
	Mülakatın değerlendirme ölçütleri yeterli değil	A1,A2,A3,A4,A5	5
	İstikrarlı atama politikasının olmaması bir dezavantajdır	A3,A4,A6,A5	4
	Atamalarda lisansüstü eğitime gerekli önem verilmiyor	A1,A8,A10	3
	Yöneticilik öğretmenlikten kurtulma olarak görülmekte	A4,A9,A10	3
	Atama öncesi hizmet süresi yeterli değil	A2,A7,A9	3
	Herkesin yönetici olabilmesi durumu basitleştirmektedir	A3,A10	2
Uygulama Yetersizliği (f=34)	Mülakatlarda adalet gözetilmiyor	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9	8
	Ülkemizde mülakat süreci doğru işlememektedir	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9	8
	Farklı grupların atamalara etki etmeleri doğru değil	A1,A5,A6,A7,A8,A9	6
	Komasyonlar nitelikli yönetici seçme de yetersiz	A2,A3,A4,A9,A10	5
	Yazılı sınav yönetici yeterliliğini ölçmüyor	A3,A5,A9,A10	4
	Mülakatta şeffaflık ve denetlenebilirlikle ilgili kaygı var	A3,A7,A8	3
Olumlu Tespitler (f=16)	Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyi	A2,A3,A4,A5,A7,A8,A9,A10	8
	Öğretmenler arasından seçilmesi doğru bir yaklaşım	A1,A3,A5,A8	4
	Sınavın ÖSYM tarafından yapılması ve içeriği uygun	A1,A2	2
	Atamalarda bütünselci bir değerlendirme mevcut değil	A4	1
	Hizmet içi eğitimler amaca hizmet etmiyor	A9	1

Tablo 14’te bakıldığında, alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuyla ilgili en çok öne çıkan ana tema sistemselsel yetersizlik temasıdır. Bu tema altında en fazla öne çıkan temanın ‘Atama sistemi ve uygulamaları yetersiz’ alt teması olduğu görülmektedir. Uygulama yetersizliği ana teması altında en fazla ‘Mülakatlarda adalet gözetilmemektedir’ ve ‘Türkiye’de mülakat süreci doğru işlememektedir’ alt temaları öne çıkmaktadır. Olumlu tespitler ana teması altında ‘Yazılı sınav ve mülakatın birlikte olması daha iyidir’ alt teması olduğu görülmektedir. Yine tabloya bakıldığında, alan uzmanlarının yönetici atama sistemi ve uygulamaları ile ilgili birçok farklı değerlendirmede buldukları görülmektedir. Liyakate dayalı bir yönetici atama sisteminin olmadığı, farklı grupların atamalara etki etmesinin doğru olmadığı, atama sisteminin kayırmacılık ve politik etkilere açık olduğu

gibi birçok farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Atama sistemi ve uygulamalarının mevcut durumuna ilişkin bazı alan uzmanlarının görüşleri şu şekildedir:

A3: “Öğretmen olan herkes doğal bir yönetici paydaşı olarak karşımıza çıkıyor. Öğretmen olan herkesin yönetici olabiliyor olması yöneticiliği bayağılaştırıyor. Bu tavizlere gebe bir uygulamadır. Eğer gerçekten yöneticilik yeterliliği olanlar, bu yeterlilik alanları tanımlanabilir ve bu beceriler ölçülebilir, bu alanlardan sonra yöneticilik yapmaya müsait olanlar varsa bunları bizim yönetici olarak atamamız güzel olurdu. Atamalar konusuna baktığımızda bir takım yönetim becerilerini ölçmeye dönük bir atama yok. Yani bu, bir takım sınavlar oluyor ama bu sınavları sadece bilgi düzeyindedir.”

A8: “İlk atamada sınav olması iyi ebetteki bundan önce bir yetiştirme programı olsa şüphesiz daha iyi olur. Ama sınav olması en azından bizdeki gibi toplumlarda kayırmacılık algısını da kısmen azaltabilir. Bunun üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Yalnız bunun yanı sıra etki oranı az da olsa mülakat olması bu kayırmacılık algısının tamamen ortan kalkmasının önünde engeldir. Çeşitli STK'ların ya da toplumsal grupların etkilemeleri ya da baskıları olabileceği şeklinde meslek çalışanları arasında, toplumda bir algı olduğunu düşünüyorum. Ama salt sınavla da yönetici ataması olmaz. Aynı zamanda onu yapabilecek yeterliliğini görüşmelerde ortaya koyabilmesi önemlidir.”

A4: “Mevcut atama sisteminde öğretmenler belirli sınavlarla belirli bağlantılarla yönetici oluyor. Daha kötüsü şu: öğretmenlik becerisini layıkıyla yerine getiremeyenlerin yönetici olması. Yani ben öğretmenlikten, sınıftan kurtulayım, peki nasıl? İşte, yönetici olayım. Okul yöneticisi seçme sistemimizde bence en büyük sıkıntı bir devamlılığın olmaması. Bu anlamda sadece sınav yapmak yeterli değil. Sorun şu: bütünselci bir değerlendirmeye ihtiyacımız var. Bu yıl sınav yaptılar, mülakat yaptılar ve herkese aynı puanı verdiler. Çünkü mülakatın hakkaniyetle yapıldığına inanmıyorlar. Herkese aynı puan verilecekse mülakatta, bu da adil değil. Çünkü herkesin niteliği aynı değil.”

A9: “Türkiye’de yönetsel pozisyonlara gelen kişilerin kişisel becerileriyle geldiklerine inanmıyorum. Daha çok koşulların, dönemin yönetim erkini elinde bulunduranların desteğiyle bir yerlere geliniyor. Kayırmacılık maalesef eğitim açısından önemli bir sorundur. Son dönemde atama sisteminde en azından demokratik bir seçme yönteminin olduğunu söyleyebiliriz. Önceki uygulamalara nazaran görece olumlu bir tutum ve davranıştır. Öğretmenlerin ya da okul yöneticisi adaylarının hiç olmasa böyle bir takım etik dışı davranışlara yönelmelerini engelleyebilir. Ancak şöyle bir sorun var yani okul yöneticisi gibi çok hayati bir misyonu yüklenen insanların sadece bilişsel sınav sonuçlarına göre, bunun üzerinden değerlendirilmesi, bir takım sakıncalar da doğurabilir. Ben bu

mevcut sistemin kısmen demokratik bir yöntem olduğunu kabul etmekle birlikte yeterliliği konusunda biraz çekincelerim var.”

3.4. Dördüncü Alt Problem: Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öneriler

Dördüncü alt problem olan ‘Okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve öneriler nelerdir?’ sorusu çerçevesinde yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular çeşitli temalar altında verilmiştir. Bu hususta öne çıkan öneriler öğretmen, okul yöneticisi, MEM eğitim yöneticileri ve alan uzmanları için ayrı ayrı olmak üzere sırasıyla Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 15. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Öğretmenlerin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Öğretmenler	f
Yapısal Boyut (f=29)	Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı	Ö2,Ö4,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	6
	Liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılmalı	Ö2,Ö5,Ö7,Ö8,Ö10	5
	Mülakatta adayın potansiyeline ve vizyonuna bakılmalı	Ö6,Ö7,Ö8,Ö9,Ö10	5
	Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması	Ö2,Ö3,Ö10	3
	Yazılı sınav yöneticinin yeterliliğini ölçmeli	Ö5,Ö6	2
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	Ö5,Ö8	2
	Tüm paydaşların görüşleri alınarak bir atama sistemi geliştirilmeli	Ö5,Ö8	2
	Yöneticilik öncesi hizmet süresi şartı olmamalı	Ö1	1
	Mülakatta özgeçmişe bakılmalı; mülakat geçti, kaldı şeklinde olmalı	Ö7	1
	Mülakat olmamalı	Ö1	1
Eğitsel Boyut (f=11)	Aday yönetici uygulaması olmalı	Ö3,Ö5,Ö6,Ö7,Ö10	5
	Eğitim yönetiminde yüksek lisans yapanlar arasından seçilmeli	Ö2,Ö8,Ö10	3
	Mülakatta adayın yöneticilikle ilgili yaptığı çalışmalara bakılmalı	Ö7,Ö8	2
	Aday yönetici süreç içerisinde objektif olarak değerlendirilmeli	Ö3,	1
Statü ve Özlük Hakları (f=7)	Yöneticilik ayrı bir kadro olmalı	Ö6,Ö2	2
	Yöneticiye idareci olarak tayin hakkı verilmelidir	Ö2,Ö6	2
	Sistem devlet politikası olarak belirlenmeli ve süreklilik olmalı	Ö3	1
	Öğretmenlik meslek kanunu olmalı	Ö2	1
	Sınavda eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı sorular olmalı	Ö7	1

Tablo 15'te görüldüğü üzere, öğretmenlerin okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarına yönelik beklenti ve önerileri bağlamında en fazla dile getirilen ana tema yapısal boyut temasıdır. Bu tema altında en çok ifade edilen görüşlerin 'Yazılı sınavı ve liyakati esas alan mülakat olmalı' ve 'Liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılmalı' alt temaları olduğu görülmektedir. Eğitsel boyut ana teması altında en çok öne çıkan görüş 'Aday yönetici uygulaması olmalı' alt temasıdır. Yine tablodaki temalara bakıldığında öğretmenlerin yönetici atama sistemi ve uygulamalarıyla ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Yöneticilerin, mülakatta yöneticilerin vizyonuna bakılması, atamaların yetkin ve bağımsız komisyonlarca yapılması, mülakatın olmaması, yazılı sınavla yönetici alınması ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapanların seçilmesi gibi birçok farklı öneri ifade edilmiştir. Okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin öneriler konusunda öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir:

Ö3: "Üniversitede bölüm açılabilir. Üniversitedeki mesleki hocalar yöneticilik yapacak kişilerle 4 yıl beraberler. Bu süreç orada da tespit edilebilir. Üniversite bu işte ön ayak olabilir. Tabii üniversite öğretmenlerin de tarafsız olması lazım."

Ö5: "Eğitimler alan uzmanları tarafından gerçekleştirilmeli. Bu eğitimler büyük bir oranda uygulamaya dönük olmalı. Uygulamanın bir ayağı kesinlikle okullarda olmalı. Çünkü yönetici vasfını kazanacak kişi nihayetinde görevini okullarda yapacak. Dolayısıyla bir anlamda aday yönetici uygulaması gibi bir şey olacak. Milli eğitim ile YÖK arasında bu konuda bir işbirliğinin sağlanması gerekiyor. Bu geç kalınmış bir uygulama zaten."

Ö7: "Merkezden gelen bu işin içerisinde olan ya da üniversiteden gelmiş işin ehli insanların bizzat okula gidip adaylık süreci içerisinde yönetici adaylarını değerlendirilmesi gerekir. Neleri yanlış yaptı. Velilerle, öğretmenlerle ve orada çalışan diğer personellerle görüşülmesi lazımdır. Onların değerlendirmesi lazımdır. Ardından son olarak tüm çalışmalar değerlendirilecek ve o değerlendirmeden de geçerse o zaman kadrolu olarak idareciliğe ataması gerçekleştirilecek."

Ö8: "Bence kişinin önceki çalışmalarına, daha önce neler yaptığına, bu alanda ve hizmet içi eğitimlerde kendini kanıtlamış mı, bu alanda çalışmaları var mı, merak edip kitaplar okumuş mu veya başka ülkelerdeki yöneticilik atamalarıyla yönetici seçme ve yerleştirilmeleri ile ilgili araştırma yapmış mı, yani ilgili mi, yani bu alana gerçekten katkı sağlayacak biri mi, vizyonu var mı bunlara bakılmalı."

Tablo 16. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Okul Yöneticilerinin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Okul Yöneticileri	f
Yapısal Boyut (f=18)	Yazılı sınav ve mülakat olmalı	Y1,Y5,Y7,Y10	4
	Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması	Y5,Y6,Y10	3
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	Y1,Y5,Y7	3
	Sınavların kapsamının okul türüne göre belirlenmesi	Y1,Y8	2
	Yazılı sınav yöneticinin yeterliliğini ölçmeli	Y9,Y10	2
	Mülakat yöneticilik potansiyelini ölçmeli	Y3,Y10	2
	Mülakat ve sınav olmamalı, süreç içerisinde gözlemlenerek belirlenmeli	Y6	1
	Yöneticiler okul aile birliği ve öğretmenlerin katılımıyla seçilmeli	Y2	1
Statü ve Özlük Hakları (f=5)	Yöneticiye idareci olarak tayin hakkı verilmelidir	Y9	2
	Yöneticilik için 5 yıllık hizmeti olmalı	Y5,Y6	2
	5 yıl geçici görevlendirme yöneticilik yapanların kadroya alınması	Y10	1

Tablo 16’da görüldüğü gibi, okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamaları konusunda beklenti ve önerilerle ilgili en çok yapısal boyut anan teması öne çıkmıştır. Bu tema çerçevesinde en fazla öne çıkan alt temaların ‘Yazılı sınav ve mülakat olmalı’ ve ‘Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması’ olduğu görülmektedir. Statü ve özlük hakları ana teması altında en fazla ‘Yöneticiye idareci olarak tayin hakkı verilmeli’ alt temasının öne çıktığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması, şeffaf ve adil bir atama sisteminin olması, yazılı sınavın yöneticilik yeterliliğini ölçmesi temaları da katılımcılardan bazıları tarafından dile getirilmiştir. Yine tablodaki temalara bakıldığında okul yöneticilerinin, yönetici yetiştirme ve yöneticilik eğitimleri ile ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Mülakatın yöneticinin yeterliliğini ölçmesi gerektiği, yöneticilik öncesi hizmet süresinin daha fazla olması, yöneticinin okul aile birliği ve öğretmenlerin katılımıyla seçilmesi gerektiği gibi birçok farklı öneri ifade edilmiştir. Atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili bazı okul yöneticilerinin görüşleri şöyledir:

Y2: “Ben artık şunu diyorum: Bu halk da kendi okul müdürünü seçebilir. Nasıl ki muhtarını seçebiliyorsa, belediye başkanını, milletvekilini seçebiliyor ve cumhurbaşkanını seçebiliyorsa kendi okul yöneticisini de seçebilir. Sözleşme imzalanır. Çalışmaları yeterli bulunmasa sözleşmesi fes edilir. Yeni bir kişiyle yola çıkılabilir. Okul aile birliği ve öğretmenler yeterlidir diye düşünüyorum. Farklı arayışlara girmeye gerek yok, yeni eleme

yöntemlerine gerek yok, dediğim gibi onların belirlemesi yeterlidir diye düşünüyorum.”

Y4: “Tabii yazılı sınavdan sonra ikinci aşamada bakanlıkça merkezde yapılacak kayıt altına alınmış mülakat olmalı.”

Y7: “ Yönetici yetiştirme üzerine üniversitelerde öğretim üyeleri yetiştirilmeli ve yüksek lisans programları açılmalı. Her yönetici buna tabi olmalı. Tabii ki bu sadece teoride kalmamalı yani sürekli anlat anlat olmamalı. Bu pratikte de belli sınavlara tabi tutulmalı yani kişinin bilgisayar yeteneği, kişinin öngörüsü kişinin geleceğe bakışının nasıl olduğu da mülakatlarda ve belli görüşmelerde ortaya konulmalı.”

Y9: “Bence sınavda sorulacak sorular önemli. Orada idarecilikte yapacakları iş ve işlemler ile ilgili sorular sorulmalı. Ondan sonraki süreçte 3 aylık bir staj sürecinden geçmeli. Tecrübeli birisinin yanında çalışmalı ve o kişi de onlara not vermeli. Bu insan yapabilir veya yapamaz derlerse bence çok daha sağlam bir yönetici atama sistemi olur”.

Tablo 17. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Milli Eğitim Yöneticileri	f
Yapısal Boyut (f=36)	Mülakat yöneticilik potansiyelini ölçmeli	M3,M4,M5,M6,M8,M9	6
	Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı	M2,M5,M6,M7,M9	5
	Liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılmalı	M3,M4,M5,M6,M8	5
	Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması	M2,M4,M5,M6	4
	Farklı çevrelerin atamalara müdahale etmeleri önlenmeli	M3,M4,M6	3
	Mülakatta liyakat ve ehliyete bakılmalı	M3,M6,M8	3
	Yöneticilik yeteneğini ve yeterliliğini ölçen kriterler olmalı	M4,M7,M10	3
	Yazılı sınav yöneticinin yeterliliğini ölçmeli	M2, M4,M6	3
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	M4,M5,M6	3
	Atama sisteminin yeniden düzenlenmesi gerekiyor	M4	1
Eğitsel Boyut (f=14)	Yöneticilik öncesi belirli sertifikaların alınması gerekir	M1,M4,M7,M8	4
	Her kademede daha çok deneyim kazanılmalı	M5,M6,M7	3
	Adayın geçmiş çalışmalarına ve aldığı eğitimlere bakılmalı	M2,M8	2
	Aday yönetici uygulaması olmalı	M8,M10	2
	Mülakat kaldırılmalı, yazılı sınavla yönetici alınmalı	M3,M4	2
	İlkokuldan yükseköğretime kadarki sürece bakılmalı	M10	1
Statü ve Özlük Hakları (f=5)	Yöneticiye idareci olarak tayin hakkı verilmelidir	M1,M4	2
	Yöneticilik genel idari hizmetler sınıfına alınmalı	M4,M7	2
	Yönetici sözleşmeli olarak görevlendirilmeli	M6	1

Tablo 17'den anlaşıldığı üzere, okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve öneriler konusunda, MEM yöneticileriyle yapılan görüşmelerde en fazla öne çıkan görüş yapısal boyut ana teması altında bulunan 'Mülakat yöneticilik potansiyelini ölçmeli' ve 'Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı' alt temalarıdır. Eğitsel boyut ana teması altında en çok ifade edilen görüşün 'Yöneticilik öncesi çeşitli sertifikaların alınması gerekiyor' alt teması olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan birçoğunun ve 'Liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılmalı' alt temasını da vurguladıkları görülmektedir. Bununla birlikte, tablodaki alt temalara bakıldığında MEM eğitim yöneticilerinin, yönetici atama sistemi ve uygulamalarıyla ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Yöneticilik yeteneğini ve yeterliliğini ölçen kriterler olmalı, atamalar bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılmalı, yönetici adayının geçmiş çalışmalarına ve aldığı eğitimlere bakılmalı gibi birçok farklı öneri ifade edilmiştir. Yetiştirme sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili bazı MEM yöneticilerinin görüşleri şu şekildedir:

M5: "Özellikle sınav önemlidir ama şu anda 20 yıllık öğretmen ile 2-3 yıllık öğretmen aynı sınava giriyor. Bilgisi taze olan sınavda daha iyi yapar diğeri daha düşük yapıyor. 20 yıllık öğretmenin bilgileri taze değil ama tecrübesi var. Gençlerle yarışamaz. Onun için yazılı sınav yetersiz. Mülakat olmalı ve bu iş uzman kişiler tarafından yapılmalı. Liyakate bakılmalı ve şu ana kadar neler yaptığına bakılmalı. Projeleri varsa bunlara bakılmalı. Kişinin cv'sine bakılmalı. Yöneticilik dinlenme yeri olarak görülmemeli."

M6: " Hocam benim önerim şu yazılı artı mülakat olmalı ama öyle bir komisyon oluşturulmalı ki bu komisyon hiç kimsenin etkisi altında olmadan kariyer ve liyakate bakarak seçmesi gerekiyor. Sınav oranları %50 %50 olabilir ya da yüzde %60 %40 olabilir. Ama öyle bir komisyon oluşacak ki hiç kimsenin etkisi altında olmayacak. Bu komisyon üniversitelerden seçilebilir. Komisyon işin uzmanı kişilerden oluşmalı. Komisyon tanıdık bildik insanlardan oluşmamalı. Başka bir ilden gelmeli. Bu komisyon objektif olarak karar vermeli. Siyasilerin ve bürokrasinin etkisinden uzak olmalı. Hiçbir surette torpil olmamalı. Herkesin bu durumu kabullenmesi gerekir."

M7: " Okul yöneticisiyiz ve okulların türlü türlü sıkıntıları var. Mevzuat kitaplarını açıp bir ay çalışıp yönetici koltuğuna oturmak olmuyor. Yönetici böyle olmamalı. Ciddi anlamda belli kriterlerin belirlenmesi gerekiyor. Sonra yönetici olacak kişileri belirlemek gerekiyor. Ondan sonra onların arasından yönetici atamak ve onları genel idareci sınıfına almak gerekiyor. Şuan ki sistemden çok daha iyi olacak en azından. Şu anki sistemde olduğu gibi

ben dört ya da sekiz yılın sonunda yöneticiliğe devam eder miyim etmez miyim gibi bir kaygının olmaması lazım.”

M8: “Kişilerin cv’lerine bakılmalı ayrıca kişisel çalışmalarına, liyakatine, misyonuna, vizyonuna ve ilkelerine bakılması gerekir. Bunların tamamını gözeterek yönetici seçebilirsiniz. Ayrıca projelerine, aktif rol aldığı sosyal çalışmalara, etkinliklerine bakılması gerektiğini düşünüyorum. Velilerin ve öğrencilerin görüşlerine anket yoluyla bakılabilir.”

Tablo 18. Okul Yöneticisi Atama Sistemi ve Uygulamaları Konusunda Alan Uzmanlarının Önerileri

Ana Tema	Alt Temalar	Alan Uzmanları	f
Yapısal Boyut (f=52)	Mülakatta liyakat ve ehliyete bakılmalı	A1,A2,A3,A4,A5,A9,A10	7
	Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı	A1,A2,A3,A5,A8,A9,A10	7
	Atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılmalı	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	7
	Mülakat yöneticilik potansiyelini ve yeterliliğini ölçmeli	A1,A2,A3,A4,A5,A9	6
	Şeffaf ve adil bir atama sistemi olmalı	A2,A3,A4,A5,A7,A8	6
	En liyakatli ve ehliyetli yöneticiyi seçme hedeflenmeli	A4,A5,A9,A10	4
	Yönetici belirleme komisyonuna diğer paydaşlar da katılmalı	A5,A7,A9	3
	Farklı çevrelerin atamalara müdahale etmeleri önlenmeli	A2, A7,A8	3
	Şeffaf, denetlenebilir ve ölçülebilir bir mülakat sistemi olmalı	A3,A10	2
	Yazılı sınavda açık uçlu sorular sorulmalı	A3	1
	Çok boyutlu bir atama seçme sistemi geliştirilmeli	A5	1
	Her okul için ayrı yönetici başvuru ve değerlendirme süreci olmalı	A5	1
	Eğitsel Boyut (f=16)	Atamalarda lisansüstü eğitimi daha çok dikkate alınmalı	A1,A4,A5,A6,A7,A8,A10
Yöneticilik için ölçülebilir yeterlilik ve beceri alanları belirlenmeli		A3,A6,A9,A10	4
Atama öncesi hizmet süresi artırılmalı		A1,A7,A10	3
Mülakatta adayın çalışmalarına ve aldığı eğitimlere bakılmalı		A4,A5	2
Statü ve Özlük Hakları (f=6)	Yöneticilikle ilgili istikrarlı bir devlet politikası olmalı	A3,A4,A5,A6	4
	Müdür yetkili öğretmenlerin yönetici olma kriterleri değiştirilmeli	A7	1
	Kadın yöneticilere pozitif ayrımcılık tanınmalı	A9	1

Tablo 18’de görüldüğü gibi, yönetici atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerle ilgili alan uzmanlarının görüşlerine bakıldığında en çok öne çıkan ana temanın yapısal boyut olduğu görülmektedir. Bu tema altında en fazla ‘Mülakatta

liyakat ve ehliyete bakılmalı’, ‘ Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakat olmalı’ ve ‘Atamalar bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılmalı’ alt temalarının öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanında eğitsel boyut ana teması altında en çok dile getirilen öneriler ‘Atamalarda lisansüstü eğitimlerin daha fazla dikkate alınmalı’ ve ‘Yöneticilik için ölçülebilir yeterlilik ve beceri alanlarının belirlenmeli’ alt temalarıdır. Alan uzmanlarının statü ve özlük hakları ana teması kapsamında en çok ifade ettikleri görüşün ‘Yöneticilikle ilgili istikrarlı bir devlet politikası olmalı’ alt teması olduğu görülmektedir. Yine, şeffaf ve adil bir atama sisteminin olması, mülakatta yöneticilik potansiyeli ve yeterliliğinin ölçülmesi gibi önerilerin de bazı katılımcılar tarafından ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca tablodaki temalara bakıldığında alan uzmanlarının yönetici atama sistemi ve uygulamalarıyla ilgili çok farklı beklentiler içinde oldukları görülmektedir. Farklı çevrelerin atamalara müdahale etmelerini önleyecek tedbirlerin alınması, yöneticilerin görev öncesi hizmet sürelerinin artırılması ve mülakat komisyonlarına diğer paydaşların da dâhil edilmesi gibi birçok farklı öneri ifade edilmiştir. Katılımcılardan bazıları yönetici atama sistemi ve uygulamalarına ilişkin beklenti ve önerilerini şöyle ifade etmişlerdir:

A4: *“Yönetici yetiştirme ve atama sistemi ve sendikalardan bağımsız kişilerden bağımsız, yani devlet kendi vatandaşını önceliyorsa, önemli olan kendi partisine yakın değil, önemli olan ülkesine faydalı olmak, çünkü herkes bu ülkenin yurttaşdır. Bizim en iyi öğretmenleri yönetici yapmamız lazım. Doğu toplumlarında eğitimin kaderini yöneticiler belirler. Yöneticilik alanında eğitim alanlara daha fazla bir ihtimam gösterilmesi lazım atamalarda. Onu öncelememiz lazım. Madem olabildiğince en iyisini seçen bir sistem kurmak istiyoruz atamada az evvel söyledim eğitimleri almış olması etkili olsun, vizyonuna bak yaptığı akademik çalışmalara bak, aldığı eğitimlere bak, bağımsız kişiler tarafından bir değerlendirmeye tabi tut mülakatlarda. Yani bir şekilde en adil sistemi kurmak zorundasın, en iyilerini seçmek zorundasın, biz iyi yönetici seçmediğimiz sürece iyi okullara iyi eğitime sahip olamayacağız. Şuan ki mülakatın içeriği boştur.”*

A5: *“Lisansüstü yöneticilik ön koşuluyla yönetici olunmalı. Atamalarda adam kayırmacılık anlayışından kurtulmak için daha objektif, daha nesnel kriterler getirilmeli ve gerçekten liyakate önem verilmeli, kim bu okulu gerçekten daha ileriye götürebilir endişesiyle bir idareci belirleme veya bir yönetici arayışı içinde olunmalı. Mülakat geçerli bir teknik ama uygulama şekline bağlı. Okulun paydaşlarından bir kaç kişi mülakat komisyonunda yer alabilir. Vizyonuna bakılabilir. Eğitim yönetimi alınındaki uzmanlardan faydalanılabilir*

komisyonlarda. Sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin de olduğu bir heyetin mülakat yapması objektif sonuçlar doğurabilir.”

A9: “Gerçekten bilimsel, objektif kriterler belirlersiniz ve insanlar birilerine danışarak, birilerini kendilerine payanda ederek, koltuk değneği yaparak bir yerlere gelemeyeceğini anlasalar zaten o konuda bir becerisi, yeterliliği ya da isteği, motivasyonu olmayan insanlar sürece dâhil bile olmazlar. Liyakate önem verilmesi gerektiğini, insanların hak ederek bir yönetsel pozisyonu işgal etmeleri ya da o pozisyonda bulunmaları gerektiğini söylüyoruz. Ben atamalarda kesinlikle dost ahbab ilişkilerinin, kayırmacılığın devre dışı bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Mülakatın kesinlikle eğitim fakültelerindeki öğretim üyeleri tarafından oluşturulan bir bilim kurulu tarafından bu soruların sorulması lazım diye düşünüyorum. Bir de dediğim gibi bilişsel sınav sonuçlarının yeterli olmadığını daha yönetsel becerileri ölçen bir takım farklı yöntem ve teknikleri kullanılmasını öneriyorum.”

A10: “Objektif bir mülakat, gerçekten yönetsel vasıfların olup olmaması, insan ilişkileri etkileşim, protokol, mesleki etik, yönetsel etik bu anlamda çok önemli donanımları ve en azından ön yatkınlıkları, hassasiyetleri olan insanların seçilmesi gerekiyor. İyi bir okul yöneticisi seçme gibi durumlarda mülakat aslında çok hayatidir. Ancak mülakatın tam da hakkını vererek yapılması, objektif bir şekilde, çok sağlıklı bir şekilde belki video kayıtlarıyla vb. herhangi bir itiraz konusu olmasına meydan vermeden yapılması, siyasal bağlamlardan, Türkiye’deki konjonktürel yapılardan çok arınık, şeffaf bir süreçle ilerlemesi gerekiyor. Burada liyakat ön planda olacak ve en iyi yöneticiyi seçme hedefi ve ideali olmalı.”

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak okul yöneticisi yetiştirme ve atama sisteminin mevcut durumu ve uygulamaları ile bu hususta öne çıkan alternatif öneriler çerçevesinde elde edilen bulguların son değerlendirmesi yapılacaktır. Tartışma kısmında alan yazından yararlanılarak alt problemler çerçevesinde ulaşılan veriler yorumlanarak verilecektir. Ayrıca yönetici yetiştirme, atama sistemi ve uygulamaları hususunda araştırmaya katılanların görüşleri ve alan yazın doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulacaktır.

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama sisteminin birçok yönden yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Yetiştirme sisteminin olmayışı ve eksikliğinden kaynaklı sorunlar, atama sisteminin zaaflı yapısı ve yöneticilik kabiliyetine ve becerilerine sahip nitelikli kişilerin belirlenmesi konusundaki yetersizlik ve bunlarla ilgili beklenti ve öneriler konusunda katılımcı alt grupların (öğretmen, okul yöneticisi, MEM yöneticileri ve Alan uzmanları) tamamına yakınının bir uzlaşma içinde olduğu görülmüştür. Tüm alt problem alanlarıyla ilgili öne çıkan temaların tüm alt grup katılımcılar için çoğunlukla aynı olduğu sadece önem sırasının kısmen değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Bundan dolayı araştırmanın alt problem alanlarıyla ilgili bulgulardan tespit edilen sonuçlar her bir alt problem durumu için birlikte ele alınmış ve fakat alt katılımcı gruplar açısından farklılık gösteren hususlar ayrıca belirtilerek aşağıda yorumlanmıştır.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Türkiye’nin okul yöneticisi yetiştirme sisteminin mevcut durumuyla ilgili, araştırmaya katılan alt grupların görüşlerine göre, okul yöneticisi yetiştirme sisteminin bulunmadığı ve bakanlığın yönetici yetiştirme politikasının olmadığı, yöneticilik eğitiminin verilmediği, Türkiye’de profesyonel yöneticilik anlayışının olmadığı ve hizmet içi eğitimlerin yönetici yetiştirmede yetersiz olduğu fikirlerinin daha fazla öne çıktığı görülmüştür. MEB yönetici atama yönetmeliklerinde -1988 yılında çıkarılan yönetmelik hariç- yöneticiler için hizmet öncesi veya hizmet sonrası herhangi bir yetiştirme sürecinden söz edilmemekte ve yöneticilik eğitimine herhangi bir önem

atfedilmemektedir. Bursalıoğlu (1991) ‘meslekte esas olan öğretmenliktir’ ilkesi doğrultusunda yöneticiliğin bir meslek olarak görülmediğini ve başarılı öğretmenin başarılı yönetici olacağına varsayıldığını belirtmiştir. Birçok çalışmada (Aydın, 2003; Can ve Çelikten, 2000; Günay, 2004; Özmen, 2004); bakanlığın eğitim yöneticiliği atamalarında, cumhuriyet tarihi boyunca yönetici yetiştirmeyi temel alan, eğitim ve yeterlik esasına dayanan tek düzenlemenin 1998 yılındaki yönetici atama yönetmeliği olduğu belirtilmiştir. Çelik (2002) eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarına yön veren temel eğilimler ile ilgili çalışmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme konusunda çok ciddi politikaların üretilmediği, 1998 yılında çıkarılan yönetmelik ve yönetmeliklerde yapılan değişiklikler çerçevesinde yöneticilerin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeye çalışıldığını belirtmektedir. Şişman ve Turan’ın (2004) eğitim ve okul yönetimi adlı çalışmalarında; 1998 yılında çıkarılan yönetmeliğin iyi niyetle hazırlandığı, yöneticiliğin meşkleşmesi konusunda katkı sağlaması ve zamanla iyileştirilmesi beklenirken 2004 yılında kaldırıldığı belirtilmiştir. Aslanargun (2011) Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleriyle ilgili yaptığı çalışmada okul yöneticiliğinin kendine mahsus yeterlikleri olan ve eğitim alınması gereken bir meslek olarak görülmediğini, okul yöneticiliğinin Türkiye’de en çok ihmal edilen yöneticilik kademesi olduğunu, uzmanlığa ve liderliğe gereken önemin verilmemesinden dolayı yöneticilik niteliklerine ve yeterliliğine sahip olmayan kişilerin yönetici yapıldığını belirterek öğretmenlik yeterliliğine sahip herkesin yöneticilik yapabileceğine ilişkin bir algının bakanlık bürokrasisine hakim olduğunu ifade etmiştir. Bu tespitler araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Burada bakanlığın yetiştirme politikasının olmamasına ve yöneticilik eğitimi verme gereğini duymamasına karşın alan uzmanları dışındaki katılımcıların hizmet içi eğitimi yönetici yetiştirme kapsamında değerlendirdikleri ve bundan dolayı nicelik ve nitelik olarak yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır. Bu yüzden hizmet içi eğitime çok fazla anlam attikleri düşünülebilir. Oysa alan uzmanlarının değerlendirmeleri daha gerçekçi görünmektedir. Çünkü hizmet içi eğitimler, yöneticiye yeni gelişmeler, güncellenen bir takım programlar ve sistem değişiklikleri hakkında bilgilendirmek amacıyla verilen kısa süreli eğitimlerdir. Bu tür, en fazla 4-5 gün süren geniş katılımlı bilgilendirme toplantılarıyla yönetici yetiştirilmeye çalışıldığını düşünmek profesyonel yöneticilik fikriyle uyumsuzdur. Çağın ihtiyaç duyduğu nitelikli okul yöneticileri yetiştirilmede

nerdeyse hiçbir sistemli çalışmanın bulunmaması okullar ve eğitim sistemi için büyük bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Işık (2002) çalışmasında hizmet içi eğitimlerin olması gerektiğini fakat yönetici yetiştirmenin alternatifi olamayacağını belirtmiştir. Balcı'nın (1988) eğitim yöneticiliği formasyon programında bulunması gereken konuların tespitine yönelik yaptığı çalışmada, öğretmen ve okul yöneticilerinin araştırma anketinde belirtilen konuların neredeyse tamamını, eğitim yöneticilerinin yöneticilik görevine hazırlanması için gerekli gördüklerini ifade etmiştir. Balcı bu durumun, yöneticilik için öğretmenlik formasyonunun yeterli görülmediğine ve yöneticilik eğitiminin gerekli görüldüğüne dair bir işaret olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Aynı çalışmanın bulgularına göre 'öğretmen yönetici' anlayışının yıkılması gerektiği ve bakanlığın yönetici yetiştirme bağlamında ciddi politika değişikliğine gitmesi gerektiği vurgulanmıştır. Balcı araştırmasında, hizmet içi eğitimlerin Türkiye'de hem bakanlık yetkilileri ve hem de kursiyerler tarafından ciddiye alınmadığı, yöneticide davranış değişikliği oluşturmadığından dolayı işlevsel olmadığı sonucuna varmıştır. Bu değerlendirmeler araştırmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulgularında bazı katılımcılar, yöneticilerin bireysel çabayla ve usta çırak modeliyle işin içerisinde yaparak yaşayarak kendilerini geliştirdiklerini ifade etmiş, yöneticilik eğitimi olmamasının eğitim sistemi açısından bir eksiklik, bir zaaf olduğunu belirterek bundan dolayı atamalarda liyakat ve ehliyetin de gözetilmediğini belirtmişlerdir. Balcı (1982)'ya göre, meslekte uzmanlaşmanın oldukça önem kazandığı günümüzde okul yöneticiliğinin ikinci bir görev olarak telakki edilmesi ve 'yöneticiliğin okulu yoktur' anlayışıyla hareket edilmesi okul yöneticilerini okulların karşı karşıya bulunduğu sorunları çözmede başarısızlığa uğratacaktır.

Araştırmada bazı katılımcılar, yöneticilik öncesi mesleki deneyimin yani hizmet süresinin de yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Burada müdür yardımcılığı için öğretmenlikte ve müdürlük için daha müdür yardımcılığında geçirilecek hizmet süresinin daha fazla olması gerektiği ifade edilmek istenmektedir. Yönetici atama yönetmeliklerinde öğretmenlik ve hizmet süresi dışında başka bir şartın olmadığı düşünüldüğünde bunun yerinde bir değerlendirme olduğu söylenebilir. Ancak, Sifert (1951) okul yöneticiliğinde öğretmenlik deneyiminin önemine vurgu yapmak istediği çalışmasında; öğretmenlik tecrübesinin okul yöneticisine bir takım sorunların çözümünde yararlı olacağını belirtmişse de bu tecrübenin okul yöneticisinin başarılı bir performans

göstermesi için yeterli olmadığı sonucuna varmıştır. Bu çalışmadan öğretmenlik mesleğinde kazanılan deneyimin yönetici yetiştirmeye çok da bir katkısının olmadığı anlaşılmaktadır. Yöneticilik öncesi hizmet süresinin her değişen yönetmelikte farklılık göstermesi, bakanlığın bu konuda referansını da tartışmalı hale getirmekte ve bilimsellikten yoksun olduğunu göstermektedir. Bu durum aslında öğretmenlik formasyonunu yöneticilik yapmak için yeterli gören anlayışın bir tezahürüdür ki, yöneticilik öncesi hizmet süresini de rastgele değiştirebilmektedir. Yöneticiliği önemseyen ve bir uzmanlaşma alanı olduğunu düşünen katılımcıların yöneticilik öncesi deneyimi önemsemesi kendi içinde tutarlı görünmektedir.

Bazı alan uzmanları ise daha önce Türkiye’de lisans düzeyinde eğitim yönetimi bölümü olduğu ve bu bölümü bitirenlerin eğitim kurumlarında uzman ve müfettiş olarak görev aldıkları ancak bunun kapatılmasından sonra yönetici yetiştirme sürecinin sekteye uğradığını ifade etmişlerdir. Yine alan uzmanları; yöneticilik alanında lisansüstü eğitimlerin olduğu fakat bunlara erişim hususunda okul yöneticilerinin eşit fırsatlara sahip olmadığını, yönetici yetiştirme konusunda YÖK ve MEB’in ortak çalışmasının bulunmadığını, ‘yöneticiliğin okulu yoktur’ anlayışının hâkim olduğunu ve Türkiye’de okul yöneticilerinin etkililiğinin istenilen düzeyde olmadığını belirtmişlerdir. Işık (2002) okul müdürlerinin yetiştirilmesiyle ilgili yaptığı çalışmada; Türk eğitim sisteminde amacı okul yöneticisi yetiştirmek olan bir kurum oluşturulmadığını, lisans düzeyinde açılmış programların kaldırılarak yerine yüksek lisans ve doktora düzeyinde programlar açıldığını ve bunların belirli bir gelişme gösterdiklerini ifade etmiştir. Ancak okul yöneticiliği görevini yapacak olan görevlinin herhangi bir formasyon alma zorunluluğunun bulunmadığını ve okul müdürlerine müdürlük formasyonu kazandıracak programlara gerekli önemin verilmediğini belirtmiştir. Bunun gibi birçok çalışma (örn. Balcı, 1982; Bursalıoğlu, 1981; Demirtaş ve Özer, 2014; Turan ve Şişman 2000;), araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Bazı MEM yöneticileri de okul yöneticilerinin mesleğin gerektirdiği vizyondan uzak olduklarını ve mesleki gelişim olmadığı için verimliliklerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik planlarda belirlenen hedeflere ve milli eğitim bakanlığının danışma kurulu hüviyetine sahip milli eğitim şurasının aldığı tüm tavsiye kararlara rağmen bireysel olarak kendini geliştirme ve meslekte süreç içerisinde kazanılan deneyimler dışında yönetici yetiştirme bağlamında herhangi bir uygulamanın olmadığı

alan yazın incelemesinden de anlaşılmaktadır. Yine, dünyada ve Türkiye’de okul yöneticiliği alanında binlerce bilimsel çalışma ve yayın olmasına ve gelişmiş ülkelerde başarılı birçok yönetici yetiştirme uygulamalarının varlığına rağmen, karar vericilerin bu konuda herhangi bir çalışma yapmadıkları görülmektedir. Meslekte esas olanın öğretmenlik olduğu vurgusu yasal mevzuatlarda sürekli yapılmış ve tüm politikalar bu eksende şekillendirilmiştir (Balcı, 1988). Ancak bu gün okulların yüklendikleri misyon ve taşımaları gereken vizyon göz önünde bulundurulduğunda, yetiştirme sisteminin olmadığı bir yöneticilik anlayışının eğitimin temel sorunlarından biri olduğu söylenebilir. 1980’li yıllarda yöneticilik okulunun kurulması tartışmaları yapılmasına rağmen bugün hala yönetici akademilerinin açılmamış olması, dahası yöneticilik eğitiminin herhangi bir şekilde verilmiyor olması Türkiye için büyük bir eksiklik ve bu durum Türkiye’ye çok şey kaybettirmektedir.

Alt katılımcı grupların okul yöneticisi yetiştirme sisteminin mevcut durumuna ilişkin farklı yaklaşımlarına bakıldığında alan uzmanlarının profesyonel yöneticilik anlayışının olmadığına ve hizmet içi eğitimlerle yönetici yetiştirilemeyeceğine daha fazla vurgu yaptıkları görülmektedir. Bu durum mevcut sistemin bilimsel verilerden ve gelişmiş ülkelerdeki okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarından ne kadar uzak olduğumuzu göstermektedir. Yine alan uzmanları diğer alt katılımcı gruplardan farklı olarak yöneticilik alanında yüksek lisans yapma konusunda yertli bir seviyede olunmadığını belirterek Bakanlık ile YÖK’ün ortak bir çalışmasının olmamasını önemli bir eksikli olarak dile getirmektedirler. Bu durumun okul yöneticilerinin etkililiğini azalttığını ifade ederek yönetici yetiştirme sisteminin gerekliliğine daha fazla önem atfettikleri söylenebilir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme sistemi ve uygulamalarıyla ilgili beklenti ve öneriler konusunda araştırmanın bulgularına bakıldığında, mevcut durumun değerlendirmesi kısmında yapılan olumsuz değerlendirmelerin de çözümü niteliğinde birçok önemli önerinin sunulduğu ve yöneticiliğin meslekleşmesi yönünde bir beklenti içinde bulunduğu görülmüştür. Yöneticilik eğitiminin verilmesinin gerekli olduğu, aday yönetici uygulamasının olması gerektiği, lisansüstü eğitim alanlara öncelik verilmesi, hizmet içi eğitimlerin niceliğinin ve niteliğinin artırılması, liyakat ve ehliyet esasına göre bir yetiştirme sisteminin olması gerektiği önerileri tüm alt grup katılımcılar tarafından en

fazla öne çıkarılan temalar olmuştur. Bu durum yönetici adaylarının yöneticilik yapmadan önce bir yetiştirme sürecinden geçmeleri gerektiğini göstermektedir. Bunun nitelikli yönetici belirlemek için kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu söyleyebiliriz. Alan yazında da araştırma bulgularını destekleyen birçok çalışma olduğu görülmektedir. Balcı (1982) yılında yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmesiyle ilgili yaptığı çalışmasında eğitim sisteminin sosyal, politik ve ekonomik birçok sistemden etkilendiği ve bu sistemlerde yaşanan değişimlerin okullar üzerinde çeşitli baskılar oluşturarak bir takım sorunlar oluşturduğunu, bunlarla baş edebilmek için okul müdürlerinin bazı yönetsel becerilerle donatılması gerektiğini belirtmiştir. Gelişmiş ülkelerde de okul yöneticiliği formasyon programını tamamlamanın okul müdürlüğü için ön koşul olarak sunulduğu belirtilmektedir (Baker ve Carey, 1992). Işık (2002), okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi adlı çalışmasında bir okul müdürlüğü formasyon programı önerisinde bulunarak okul yöneticiliğinin de öğretmenlik gibi ayrı bir formasyon gerektirdiğini ifade etmiştir. Bu formasyon programı için bakanlık ve YÖK'ün ortak çalışmalar yürütmeleri gerektiğini, aksi takdirde sadece üniversitelerin yüksek lisans ve doktora programı açmasının okul yöneticiliğinin gelişmesini ve kurumsallaşmasını sağlayamayacağını, burada asıl sorumluluğun MEB'de olduğunu ve müdür olarak istihdam edilecekler için formasyon şartının getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ağaoğlu vd. (2012), okul yöneticilerinin yeterlikleriyle ilgili yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesinin önemine dikkat çekilmiş ve bunun için yöneticiliğin meslekleşmesi gerektiği ifade edilmiştir. Aynı çalışmada, her meslek gibi okul yöneticiliğinin de meslekleşerek yeterliklerinin belirlenmesinin yöneticilerin etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesi, bir takım toplumsal baskı gruplarının ve çeşitli güç odaklarının okul üzerindeki baskılarının azaltılması ve okul yöneticilerinin görev tanımlarının netleştirilmesi açısından önemli olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular araştırma sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Araştırma bulgularına göre bazı katılımcıların, mesleki gelişim kapsamında verilen kurs ve seminerlerin alan uzmanları tarafından verilmesi, yöneticilerin en az yüksek lisans mezunu olması, yönetici yetiştirmek için öğretmen akademilerinin açılması, lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği bölümünün açılması gerektiği şeklindeki önerileri yöneticilik eğitiminin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilik bir takım beceri ve yeterlilikleri gerektirdiği için yönetici olmayı düşünen bireylerin

yetiştirme öncesinde de alan uzmanları tarafından yeterliklerinin değerlendirilmesi gerektiği, yöneticilerin süreç içerisinde iyi yetiştirilmeleri, yeterliliklerinin ve yetkinliklerinin artırılması gerektiği belirtilen diğer önerilerdir. Aslanargun (2011) Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleriyle ilgili yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin yeterlilik alanlarının belirlenmesi ve yönetici adaylarına belirli bir süre yöneticilik eğitimi verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Gümüşeli (2001) çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanlarıyla ilgili yaptığı araştırmada, toplumsal değişim ve süreçlerin okul yöneticiliğini her geçen gün daha da önemli kıldığını belirterek, yöneticilik yapacak kişilerin liderlik yeteneği ve becerileri noktasında yeterli olmaları gerektiğini ve bunun bir zorunluluk haline geldiğini belirtmiştir.

Araştırmada katılımcılarından bir kısmı; okul yöneticilerinin sürekli kendilerini geliştiren bir tutum içerisinde olmaları, mevcut yöneticilere üniversitelerde yöneticilik eğitimi verilmesi ve atama öncesi 2 ile 6 ay (bazılarına göre 1 yıl) sürecek olan bir yöneticilik eğitiminden geçirildikten sonra atanmaları gerektiği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler, hizmet öncesinde olmasa da yöneticilik eğitiminin ve yetiştirme sürecinin mutlaka olması gerektiğini göstermektedir. Bu beklentiler yetiştirme sisteminin ve yöneticilik eğitiminin olmadığı bir atama sistemini eksik ve yetersiz gören bir bakış açısını yansıtmaktadır. Yöneticilik eğitiminde uygulama safhasının önemli bir boyut olarak öne çıktığını ve aday yönetici veya stajyer yönetici kavramıyla ifade edildiği görülmüştür. Aday yöneticinin tecrübeli bir yönetici yanında belirli bir süre deneyim kazanmasının oldukça önemli görüldüğünü ve yöneticilik öncesi hizmet süresinin de daha fazla olması gerektiğinin önerildiğini söyleyebiliriz. Sergiovanni (1987) yaptığı çalışmada bir okulu etkili bir şekilde yönetebilmek için önemli bir faktörün okul yöneticisi olduğunu belirterek okul yöneticisi yetiştirmenin önemine vurgu yapmıştır. Araştırmanın önemli bulgularından birisi de yetiştirme süreci bağlamında okul yöneticilerine verilecek eğitimlerin bir boyutunun teorik bir boyutunun da uygulamalı etkinlikler şeklinde verilmesi gerektiğinin dile getirilmiş olmasıdır. Burada pratikte karşılığı olan bir yöneticilik eğitiminin daha yararlı olacağı belirtilmiştir. Balcı (1988) da yöneticilere verilen hizmet içi eğitimlerin her ne kadar ciddiye alınmasa da amacına uygun bir şekilde ve içeriklerinin sahada fayda sağlayacak şekilde daha işlevsel olarak düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Griffith, Stouth ve Forsyth (1988) yaptıkları çalışmada yönetici yetiştirme programlarının çeşitli boyutlarının olması gerektiğini

belirtmişlerdir. Bunlar: teorik, teknik, problem çözüme, kontrollü uygulamalar ve kazanılan yeterliklerin sergilenmesine fırsat sağlayacak proje çalışmasıdır. Murphy (1999) çalışmasında yönetici yetiştirme programlarının oluşturulmasında yönetim ve eğitim dengesinin iyi kurulması gerektiğini belirtmiştir. Yönetim uygulamaya dayalı bir süreç olduğu için yöneticilik eğitiminin de teorik eğitimle birlikte uygulamalı eğitimler şeklinde kurgulanması gerekmektedir. Gümüseli (2001) gelişmiş ülkelerde son yıllarda okul müdürlerinin öğretimsel lider olarak yetiştirildiklerini belirtmiştir. Berry ve Beach (2007) çalışmalarında, eğitim yönetiminin okulları pratik ve uygulamalı yönetsel becerilerle idare etmek ihtiyacından doğmadığını fakat gelinen noktada eğitim kurumlarının yüklendikleri görevin gereği olarak onları yönetecek olan okul liderlerinin uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Ve eğitim yönetiminin, okul yöneticilerine liderlik etmelerini sağlayacak ileri araçlar, kavramsal çerçeve ve kuramsal bilgi sağladığını belirtmişlerdir. Yine, Balcı (2008) eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyiyle ilgili yaptığı çalışmada özellikle okul yöneticiliğinin bilim adamlığından ziyade pratisyenlik gerektiren yönünün ağır bastığını ifade ederek yöneticilik eğitimlerinin akademik ve teorik eğitimlerden ziyade uygulama da işlevsel olan liderlik ve etkililik becerilerini kazandıran bir yapıda olması gerektiğini belirtmiştir. Burada verilecek eğitimin işlevselliğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Okulun etkililiğinin yönetici etkililiğiyle eş değer görüldüğü günümüz eğitim anlayışında, yönetici eğitiminin gerekliliği birçok ulusal ve uluslararası çalışmayla ortaya konmuştur. Şimşek (2001), Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirilemeyeceğiyle ilgili çalışmasında eğitim yönetimi ve okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görüldüğünü ve başarılı bir şekilde uygulandığı yerlerin başında ABD’nin geldiğini belirtmiştir. Ancak okul yöneticilerine yönelik düzenlenen master ve doktora programlarının klasik master ve doktora programlarından farklı olduğunu belirten Şimşek, bu programların temel farklılığının teorik ve araştırmaya dönük eğitimden çok uygulamalı eğitim ağırlıklı olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmalarda elde edilen verilerin araştırma bulgularını desteklediği söylenebilir. Bu doğrultuda yönetici eğitimlerinin içeriklerinin de teori ve uygulamayı kapsayacak şekilde günümüz anlayışına uygun bir formatta hazırlanması gerektiği, okul yöneticisini liderlik özellikleriyle ve çağın ihtiyaç duyduğu birçok yeterlilikle donatılmasının hedeflenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Alt katılımcı grupların yaklaşım farklılıklarına bakıldığında yetiştirme sürecine

ilişkin önerilerde öğretmenler ve alan uzmanlarının kurumsal yapının geliştirilmesine daha fazla değindikleri ve okul yöneticileriyle MEM yöneticilerinin ise daha çok teorik eğitimi ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bu durum, işin içinde olan eğitim yöneticilerinin teorik eğitime duydukları ihtiyacın fazlalığını gösterirken daha uzak paydaşların asıl çözümün kurumsal yapıyı güçlendirmekten geçtiğine inandıklarını göstermektedir. Ancak burada da alan uzmanlarının kurumsal yapıyı öğretmenlerden çok daha fazla dile getirdikleri görülmektedir. Yine alan uzmanları her ne kadar kurumsal yapıyı ön plana çıkartmışsa da teorik eğitimi de diğer alt katılımcı gruplardan daha fazla önemsedikleri ortadadır. Bu durum yöneticilik alanında sahip oldukları bilgi birikimi ve dünyadaki deneyimlerden haberdar olmalarının doğal bir sonucudur. İşin ciddiyetinin ve durumun vahametinin herkesten daha çok farkında oldukları söylenebilir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticisi atama sisteminin var olan durum ve uygulamalarıyla ilgili araştırmada elde edilen bulgulara göre, atama sistemi ve uygulamalarının nitelikli yöneticiyi belirleyip iş başına getirmede yetersiz olduğu görülmüştür. Araştırma verileri dünden bu güne hiçbir şeyin değişmediğini göstermektedir. Eski uygulamalara kıyasla yazılı sınavın ve mülakatın mevcut şeklinin daha iyi olduğu ve atamalarda objektifliği sağlamak için ülke şartlarına oldukça uygun olduğu belirtilmiştir. Ada (1994) çalışmasında MEB'in atamalarda sözde liyakat ilkesine göre hareket ettiğini ancak gerçekte siyasi tercihlerin belirleyici olduğunu belirtmiştir. Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017), okul yöneticisi atamayla ilgili yaptıkları nitel çalışmada, katılımcıların çoğunun yeni yönetmeliğin okul yöneticisi seçmede yeterli olmadığını ve bir takım değişiklikler yapılması gerektiğini belirtmiştir. Sayan ve Yıldırım (2019) okul yöneticileri atama türleriyle ilgili, okul yöneticileri ve öğretmenlerle yaptıkları nitel çalışmada atama türünün yöneticilerin kişisel hayatlarına nasıl etki ettiğini araştırmıştır. Sınavla atanan yöneticilerin bu durumdan olumlu etkilendikleri belirtilirken, mülakatla atananların siyasi grupların atamaya etkisi ve adam kayırma yapıldığı düşüncesinden dolayı (toplum tarafından öyle algılandığını bildikleri için) olumsuz etkilendikleri belirtilmiştir. Aynı çalışmada 4 yılda bir yapılan görevlendirmelerin kurum aidiyetine zarar verdiği, yöneticilerin güvencesinin olmamasının yöneticileri rahatsız ettiği de belirtilerek mülakat yöntemiyle yönetici seçildiği sürece kayırma ve siyasi müdahalelerin olacağını ve dolayısıyla adil bir atama sisteminin olamayacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca

Sayan ve Yıldırım, belirtilen çalışmada sınavın da deneyim ve yeterliliği ölçemediği için yönetici atamada yeterli olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırma verilerine göre yazılı sınav, objektifliği sağlamasından dolayı katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul görmesine karşın bazı katılımcılar tarafından, geçerlilik sorunu olduğu yani amaca hizmet etmediği gerekçesiyle kabul görmemiştir. Çoktan seçmeli bir test sınavı birçok katılımcı tarafından doğru bir uygulama olarak kabul edilse de nitelikli bir yönetici seçme hususunda objektif bir eleme aracı olmanın ötesinde bir anlam ifade etmemektedir. Mülakatın oranının yüzde yirmi olduğu bir atama sisteminde yöneticilerin neredeyse bir eleme sınavıyla, yöneticilik potansiyeli ve yeterlilikleri ölçülmeden, adayların yöneticilik becerilerine haiz olup olmadıklarına bakılmadan atandıkları anlamı çıkmaktadır. Ve bu durum işin özünün ıskalandığını göstermektedir. Yine de yetiştirme sisteminin, yönetici yeterliğinin ve alınan eğitimlerin belirleyici olmadığı bir vasatta bu durumun gerekli olduğu, hatta mülakatın hiç olmamasının bile daha sağlıklı olacağı düşünülebilir. Aslanargun (2001) yaptığı çalışmada objektiflik ve eşitlik adına yöneticilerin çoktan seçmeli bir sınav aracılığıyla puan üstünlüğüne dayalı olarak atanmalarının okulların yönetilememe sorununu çözemeyeceğini belirtmiştir. Bu durumun sadece ezber yeteneği olan ve soru çözme deneyimi fazla olan kişilerin öne çıkmasını sağlayacağını, oysa okulu yönetmek için farklı yönetsel yeterliliklerin gerektiğini belirtmiştir. Cemaloğlu (2005) yaptığı çalışmada okul yöneticiliğinin ayrı bir yeterlilik alanı olduğunun göz ardı edildiğini, yöneticilik eğitiminin yöneticilerde oluşturacağı değişimin önemsenmediğini, öğretmenlere verilen ek bir görev olarak algılandığını belirtmiştir. Ayrıca yönetici belirleme sürecinde kullanılan ölçütlerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin tartışma konusu olduğunu belirterek okul yöneticilerinin uygulamada kullanmayacakları yeterlilik alanlarıyla ilgili sınava tabi tutulmalarını amaçtan sapma olarak değerlendirmiştir. Cemaloğlu, belirtilen çalışmada, Türkiye’de okul yöneticiliğinin mesleki güvencesinin bulunmadığını ve iktidarların tasarrufuna ve keyfi müdahalelerine açık bulunduğunu belirterek okul yöneticilerine mesleki güvence sağlanması gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların değerlendirmelerinden yönetici belirleme mülakatlarında adalet gözetilmediği ve mülakatın Türkiye şartlarında hakkaniyetle yapılmadığı anlaşılmaktadır. Farklı güç odaklarının atamalara müdahale ettikleri ve bunun doğru olmadığı, mülakat

sürecinin Türkiye şartlarında doğru bir şekilde işletilmediği ifade edilmiştir. Araştırma bulgularında, mülakat komisyonunun farklı yapıların etkisinde kaldığı, bağımsız hareket edemediği ve yönetici belirlemede yetkin olmadığı, bundan dolayı güvenilirliğini yitirdiği görüşü öne çıkmıştır. Ayrıca mülakatın yapılış şekli ve kısmen içeriğinden dolayı kısmen de komisyonun güvenilirliğini yitirmesinden dolayı geçerliliğinin sorunlu olduğu, bütün bunlardan dolayı da liyakatli ve ehliyetli yönetici belirlenemediği şeklindeki değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. İstikrarlı bir yönetici atama politikasının olmaması önemli bir dezavantaj olarak görülürken atama sisteminin kayırmacılığa ve politik müdahalelere açık bulunması niteliği yakalama ihtimalini daha da azaltmaktadır. Neredeyse her yıl değişen bir atama yönetmeliğinin varlığı atama politikasındaki istikrarsızlığın en önemli kanıtıdır. Bilfiil görev yapan okul yöneticileri ile MEM yöneticilerinin ve potansiyel yönetici adayları olan öğretmenlerin en çok dile getirdikleri eleştiriler: atamalarda yaşanan adaletsizlikler, objektif ve güven verici şeffaf bir zeminin olmayışı (son atama hariç), liyakat ve yeterliğin yerine kayırmacı bir anlayışa kapı aralayan bir sistemin varlığıdır. Bu veriler sistemin kimler için bu şekilde düzenlendiğini de tartışılır hale getirmektedir. Yani torpil ve kayırmacılığa açık bu sistemi; yönetici adayları öğretmenler, atanmış okul müdürleri ve onların bir üst yöneticileri-denetmeleri olan MEM yöneticileri istemiyorsa, hepsi bu durumdan şikâyetçi ise adaletsizlik nasıl yaşanmakta ve bu sistem neden sürdürülmektedir? Bu durumda şu sorunun da sorulması gerekmektedir: Başka kimin bu işte çıkarı var? Eğer sistem hukuksuzluğa açık, torpili, kayırmayı teşvik eder bir potansiyele sahip olursa ve atamalar olabildiğince objektiflikten, şeffaflıktan uzak uygulamalar şeklinde yapılırsa, şayet liyakat ve ehliyet kriterleri de olmazsa; insanlar haksız yollara tevessül edecek ve her yol mubah görülecektir. Ölçülebilir nesnel yeterlilik kriterlerinin belirlenmediği bir atama sisteminde, insanların heva ve heveslerine, mal ve makam hırsına yenik düşerek basit çıkar hesaplarına girmeleri ve kendilerini 'birilerine' muhtaç hissetmeleri öngörülebilir bir durumdur. Aslanargun (2011) yaptığı çalışmada okul yöneticiliğinin, bürokrasinin istediği öğretmene yaptırabileceği bir rant alanı olarak görüldüğünü, ancak mesleğin gerektirdiği yeterliklerin belirlenerek belirli bir süre bir eğitim verilmesiyle bu durumun da önlenebileceğini ifade etmiştir. Yöneticilik potansiyelinin belirlenmiş ve ölçülebilir yeterlilik alanlarına göre, liyakat ve ehliyete göre ortaya çıkarılmadığı bir seçme sisteminde kifayetsiz, sorumluluk ve görev bilinci olmayan muhteris kişilerin farklı

amaçlarla yönetici olma çabası içine gireceği ihtimali yüksektir.

Araştırmanın bulgularında ortaya çıkan önemli bir tespitin de, mevcut durumda yöneticilerin öğretmenler arasından seçilmesinin doğru bir yaklaşım olarak görülmüş olmasıdır. Balcı (2002) ve Bursalıoğlu (1987) da yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin öğretmenler arasından seçilmesinin doğru bir yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu öğretmenlere mutlaka yöneticilik eğitimi verilmesi gerektiğini de ifade etmişlerdir. Murphy (1992) ile Griffith ve Taraban (2002) gelişmiş birçok batılı ülkede okul yöneticiliği formasyon programlarına katılmak için öğretmenlik yapmanın önemli bir ön koşul olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi gerektiğini ve gelişmiş birçok ülkede de bu şartın olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları, yazılı sınavın ÖSYM tarafından yapılmasının ve içeriğinin eğitim bilimleri ağırlıklı olmasının uygun olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’de sınav hazırlama alanında oldukça yetkin olan bir kurumla işbirliği yapılmış olması ve mülakatın oranının düşürülmesi atama sisteminin objektifliğini sağlama ve haksızlıkların önleneceğine ilişkin olumlu bir algı oluşturduğu ve bakanlığa güven kazandırdığı düşünülmektedir. Ancak daha objektif ve güvenilir bir sistemin getirilmiş olması liyakatli ve ehliyetli yöneticilerin ortaya çıkarılarak okulların başına getirileceği anlamına gelmemektedir. Öğretmen olma ve yöneticilik öncesi hizmet süresi dışında hiçbir şartın olmadığı atama sisteminde yöneticilik öncesi hizmet süresinin yeterli olmadığı ve aslında temel sorunun yöneticilik seçiminin önemsenmemesinden kaynaklandığı belirtilmiştir. Eğer yöneticilik için öğretmenlik formasyonu ve tecrübesi şart koşuluyorsa ve bu şartlar dışında başka bir yeterlilik aranmıyorsa en azından meslekte dört beş yıl tecrübe kazanılmasının kendi içinde tutarlı olacağı düşünülmektedir. Ve aday yönetici uygulaması ile aday yöneticilerin, başarılı yöneticilerin yanında staj görmelerinin sağlanması önemli bir gerekliliktir. Yönetici atamalarında lisansüstü eğitime gerekli önemin verilmediği ve her öğretmenin yönetici olabiliyor olmasının yöneticiliği basitleştirdiği, hatta bazıları için öğretmenlikten kurtulma yolu olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Şimşek (2002) okul yöneticiliğinde asıl olanın hala öğretmenlik olduğunu ifade ederek bu durumu desteklediğini belirtmiş, fakat 5-6 yıl başarılı öğretmenlik yapanların yöneticilik eğitimine tabi tutulması gerektiğini belirterek yöneticilik eğitimleri için tezsiz lisansüstü programların uygulamalı ve deneysel çalışmalara da yer verilecek şekilde düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Acar’a göre (2002), ‘yöneticiliğin okulu

yoktur' anlayışının hâkim olduğu, yönetici yetiştirme sürecinin olmadığı ve yeterliliğin dikkate alınmadı atama sisteminde; ön görülen en az hizmet süresini dolduran, büro hizmetine yatkın olan, koltuk özlemi bulunan ve başkalarına hükmetme alışkanlığı olan kişiler yönetici olma yoluna koyulmaktadırlar. Ayrıca bunların da kayırmacılığa dayalı bir yöntemle atandıklarını ve olağan dışı desteklerle atanan bu yöneticilerin doğal olarak okulları kurallara göre yönetmelerinin beklenemeyeceğini ifade etmiştir. Cemaloğlu (2005) da, okul yöneticiliğiyle ilgili çalışmasında okul müdürlüğü öncesi 2 yıl müdür yardımcılığı yapılması şartının yeterli olmasa da iyi bir uygulama olarak gördüğünü ve bu sürecin kuramsal ve uygulama ağırlıklı eğitimlerle desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmalar araştırma bulgularını desteklemektedir.

Alt katılımcı grupların yönetici atama sistemine ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında alan uzmanlarının ve MEM yöneticilerinin sistemsizlik ana temasını daha çok ön plana çıkardıkları görülmektedir. Bu durum üst yöneticilerin ve bilimsel perspektifin sistemin yetersizliğinin daha çok farkında olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin ve alan uzmanlarının mülakatlarda adalet gözetilmediğine ilişkin daha fazla kanaat belirttikleri görülmektedir. Burada mülakatla ilgili algının 'gerçekten' daha endişe verici olduğu söylenebilir. MEM yöneticilerinin ve alan uzmanlarının mülakatlara farklı güç odaklarının müdahale ettiklerini okul yöneticilerinden daha fazla ifade etmeleri aslında tablonun görünenden daha vahim olduğunu göstermektedir. Çünkü mülakatları MEM'ler yapmaktadır. Eğer MEM yöneticileri böyle düşünüyorsa ve bilimsel verilere hâkim olan akademisyenler bu şekilde algılıyorsa durumun kaygı verici olduğu söylenebilir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Türkiye'de okul yöneticisi atama sistemi ve uygulamalarıyla ilgili beklenti ve öneriler konusunda araştırmanın bulgularına bakıldığında, mevcut durumun değerlendirmesi kısmında yapılan olumsuz birçok değerlendirmenin de çözümü niteliğinde önemli önerilerin sunulduğu görülmüştür. Aynı zamanda okul yöneticiliğinin sistemsiz olarak bir istikrara kavuşması, liyakat ve ehliyeti esas alan bir atama sisteminin geliştirilmesi yönünde bir beklenti içinde bulunduğu sonucuna varıldığını söyleyebiliriz. Bu öneri ve beklentiler nitelikli yönetici belirlemek için yetiştirme sürecini temele alan yeni bir yaklaşım içerisinde atama sistemiyle ilgili yeni politikaların geliştirilmesi gerektiğini ve okul yöneticiliğiyle ilgili yeni bir vizyona ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Yazılı sınav ve liyakati esas alan mülakatın olması, mülakatta yöneticinin potansiyeline ve vizyonuna bakılması, şeffaf ve adil bir atama sisteminin oluşturulması, atamaların bağımsız ve yetkin komisyonlarca yapılması, liyakat ve ehliyet esasına göre atama yapılması gerektiği önerilerinin neredeyse ortak görüş şeklinde dile getirildiği görülmüştür. Bu durum, yönetici belirleme ve atama sisteminde temel zaaf noktasını da göstermektedir. Burada atama sisteminin hangi parametreler ekseninde belirlenmesi gerektiği net olarak ortaya çıkmaktadır. Bu öneriler çerçevesinde bakıldığında yönetici belirleme süreciyle ilgili adalet, hakkaniyet, şeffaflık, objektiflik, liyakat ve ehliyet gibi temel değerler ve ilkelerin, bu işin birinci dereceden tüm paydaşları tarafından bu kadar sıklıkla dile getirilmiş olması sistemin kurulduğu temelin zayıflığını ve uygulamalardaki yetersizliğini göstermektedir. Her ne kadar bu işin tümüyle haksızlık ve hukuksuzluk temelinde yürütüldüğü söylenemese de atama sistemi ve uygulamaları konusunda var olan olumsuz algıya işaret edildiği görülmektedir. Sayan ve Yıldırım (2019) yönetici atama türleriyle ilgili okul yöneticileri ve öğretmenlerle yaptıkları nitel çalışmada okul yönetici kadrosunun profesyonelleştirilmesi ve öğretmenlik deneyiminin olması gerektiğini belirterek okul yöneticilerinin eğitim yöneticiliği alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca mutlaka yönetici seçme sınavının yapılması gerektiğini ve mülakatın oranının sınavın oranından daha düşük tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Yine, belirtilen çalışmada deneyim ve yeterliklerin objektif bir şekilde belirlenerek tarafsız kurullarca mülakatın yapılması ve Ek-2 yönetici değerlendirme formunun da atama sürecine dâhil edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriler araştırma bulgularını destekler mahiyettedir. Çamur (2003) yaptığı çalışmada liyakat ilkesinin benimsenmesiyle atamalarda tarafsızlık ve eşitlik sağlayacağını ve siyasi kadrolaşmanın da bu yolla önlenebileceğini belirtmiştir. Altın ve Vatanartıran (2014) ile Sayan ve Yıldırım (2019) yaptıkları çalışmalarında mülakatın atanan yöneticileri töhmet altında bırakmayacak, torpil endişesine ve dedikodulara mahal vermeyecek yetkin ve bağımsız kişiler tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017) yaptıkları çalışmada katılımcı okul müdürlerinin en çok, adil ve objektif bir değerlendirme yapılmamış olmasını eleştirdiklerini ve okul müdürlerinin atandıkları halde böyle eleştirel bakmalarının olumlu bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Öğretmenler tarafından atama sistemiyle ilgili sunulan önerilerde en çok ‘Aday

yönetici uygulaması olmalı' önerisinin öne çıktığı görülmüştür. Bu durum, aslında mesleki yetiştirme sürecinin ve yöneticilik eğitiminin olmamasının en azından böyle bir deneyimle aşılması gerektiği yönünde bir talebi ifade etmesi bakımından önemlidir. Bu eğilimin altında 'yöneticiliğin okulu yok, en azından tecrübeli birilerinden bir şeyler öğrenmek lazım' düşüncesinin yattığı söylenebilir. 'Eğitim almadan ben bu işi nasıl yaparım!' korkusunu da ifade etmektedir. Diğer alt katılımcı grupların da aday yönetici uygulamasını yönetici yetiştirmeyle ilgili öneriler kısmında dile getirmeleri her surette yönetici yetiştirme ve atama sürecinde uzmanlaşmanın ve uzmanlık desteğinin önemini ortaya koymaktadır. Birisi yönetici yetiştirme sürecinin bir anlamada uygulamalı kısmına karşılık gelirken diğeri atanan yöneticinin başarılı yönetici yanında uygulamalı olarak bir destek görmesini ifade etmektedir. Bu durum aynı hakikatin farklı şekillerde dile getirilmesi anlamına gelmektedir. Yönetici adayının tecrübeli bir yöneticinin rehberliğinde staj görmesi anlamına gelen mentörlüğün yani aday yönetici uygulamasının araştırmaya katılanların çoğunluğu tarafından ifade edilmesi oldukça anlamlıdır. Bu durum yönetici yetiştirme sürecinin uygulama boyutunun önemini göstermektedir. (Balyer ve Gündüz (2011)'ün çalışmalarında, yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre atamaların yapılması gerektiği belirtilerek bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından sınavların yapılması gerektiği dile getirilmiştir. Yine teorik ve uygulamalı bir eğitimin gerekliliğine vurgu yapılarak bakanlık ve üniversitelerin işbirliğinin önemi ortaya konulmuştur. Tetik (2011) yönetici yetiştirme sürecinde mentörlüğün kullanılmasıyla ilgili tez çalışmasında mentörlüğün tarihsel olarak da çok eskilere dayanan kadim bir yöntem olduğunu, Selçuklular'da ve Osmanlı'da yönetici yetiştirmede uygulandığını belirterek, bugün ABD, İngiltere, Kanada, Singapur ve Finlandiya gibi gelişmiş birçok ülkede okul yöneticisi yetiştirmede sistemli olarak uygulandığını ifade etmiştir. Hean (2005) çalışmasında mentörlük uygulamasına her geçen gün ilginin arttığını ve yönetici yetiştirme sürecinin farklı aşamalarında uygulanabildiğini belirtmiştir. Yirci (2009) tez çalışmasında mentörlüğün yönetici yetiştirmede başarılı bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Bu veriler araştırma verilerini destekler niteliktedir.

Atamalarda lisansüstü eğitimin daha çok dikkate alınması, yöneticilerin yönetim alanında yüksek lisans yapanlar arasından seçilmesi, atama öncesi yöneticilik eğitimiyle ilgili belirli sertifikaların alınması ve en nitelikli yöneticinin atanmasının hedeflenmesi gerektiği önerileri yöneticilik eğitiminin atamalarda göz ardı edilmemesi gerektiğini

göstermiştir. Balyer ve Gündüz'ün (2011) ABD okul yöneticiliği sistemiyle ilgili yaptıkları değerlendirmede okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun yönetim alanında yüksek lisans veya doktora derecelerine sahip olduklarını belirtmiş ve Türkiye'de hizmet öncesi ve hizmet sonrası yöneticilik eğitimi verilmesinin gerekliliği belirtilerek, bu eğitimlerin okul yöneticilerine proaktiflik kazandıracığı sonucuna varmışlardır. Konan, Bozanoğlu ve Çetin (2017), belirtilen çalışmada okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin belirlenip lisans ve yüksek lisans eğitimleriyle, zaruri durumlarda hizmet içi eğitimlerle kazandırılabilirliğini belirtmişlerdir. Ve bunun için alan yazında en fazla sunulan çözüm önerisinin yönetici yetiştirme sisteminin olması ve yöneticiliğin meslekleşmesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Farklı çevrelerin atamalara müdahalesini önleyici tedbirler alınması gerektiği, atamalarda yönetici adayının yeteneğini ve yeterliliğini ölçen bir takım somut ve nesnel kriterlerin olması gerektiği ve bu çerçevede yöneticilikle ilgili adayın geçmiş çalışmalarına ve aldığı eğitimlere bakılabileceği önerileri daha nitelikli yönetici belirlemenin nasıl olacağı hususuna da açıklık getirmiştir. Aslında bu yöndeki öneriler mülakatın neyi nasıl ölçeceği konusuna da ışık tutmaktadır. Yöneticinin, alanında belirli bir formasyon almasını da gerekli kılan bu öneriler oldukça nesnel, ölçülebilir kriterler olarak değerlendirilmektedir. Hastürk (2017) tez çalışmasında yönetici olmak için ön koşul olarak eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve makale yazımı gibi akademik, usta çırak ilişkisi veya staj gibi deneyimsel gelişim sağlayıcı ölçütlerin de yer alabileceğini belirtmiştir.

Bazı katılımcılar tarafından dile getirilen; öğretmenlik meslek kanunu çıkarılmalı, yöneticiliğin ayrı bir kadro olması gerektiği, yöneticilere tayin hakkı verilmesi ve yöneticilerin genel idari hizmetler sınıfına alınması şeklindeki öneriler yöneticilerin özlük haklarında ciddi düzenlemelerin gerektiğine ve bu yöndeki beklentilere işaret etmektedir. Bu hususlarda yapılacak düzenlemelerin yöneticiliği daha saygın bir meslek haline getireceği ve bununla birlikte yetenekli ve becerikli öğretmenlerin de yöneticilik yapmaya teşvik edilebileceği düşünülmektedir. Aykut (2006)'un okul yöneticilerinin belirlenmesiyle ilgili tez çalışmasında okul yöneticiliğinin maddi ve manevi olarak cazip hale getirilmesi gerektiği ve bu yolla başarılı öğretmenlerin yöneticiliğe ilgi duymalarının sağlanabileceği belirtilmiştir. Aykut ayrıca, mesleki yeterlilikle ilgili ölçütlerin göz önünde tutulduğu bir atama politikasına ihtiyaç duyulduğunu, adayların yöneticilik

niteliklerine sahip olup olmadıklarını belirleyecek araçların geliştirilmesi gerektiğini ve bunları değerlendirebilecek kurumların oluşturulması gerektiğini de vurgulamıştır. Hastürk (2017) belirtilen çalışmasında, yazılı sınavla birlikte sözlü sınavın olmasının doğru olduğunu ve sonrasında inha yoluyla atamanın yapılması gerektiğini yani takdir yetkisinin kullanılmasının tamamlayıcı bir yöntem olacağını ifade etmiştir. Bu veriler araştırma bulgularından farklılık göstermektedir. Araştırma bulguları yönetici yeterliklerinin birçok nesnel ve ölçülebilir göstergelerle belirlenmeye çalışılması gerektiğini, torpil ve kayırma anlamı taşıyan tüm seçeneklerden ve yöntemlerden kesinlikle uzak durulması gerektiğini göstermektedir. Takdir yetkisinin ağırlıkta olmasının doğru olmayacağı ve inha yönteminin Türkiye şartlarında doğru uygulanmayacağı düşünülmektedir. Az sayıda katılımcı tarafından da atama öncesi hizmet süresinin artırılması önerisinde bulunduğu görülmüştür. Yönetici atama sistemiyle ilgili öğretmenlik formasyonu ve mesleki kıdemden çok daha öte bir beklenti ve arayış içinde olduğu anlaşılmaktadır.

Mülakat sisteminin yönetici belirleme için hayati bir öneme haiz olduğu, fakat bunun çeşitli ön koşullara bağlı olduğu, mevcut haliyle birtakım sınırlamalara açık olduğu özellikle alan uzmanları tarafından dile getirilmiştir. Bu yönde yapılacak çalışmalar kapsamında çeşitli öneriler dile getirilmiştir. Mülakat komisyonlarının; STK temsilcileri, okul aile birliği temsilcileri, psikolojik danışman ve üst düzey yöneticilerin de yer almasıyla daha geniş katılımı oluşturulması, mülakatlarda alan uzmanlarının görev alması, şeffaflığı ve denetlenebilirliği sağlamak için kamera kayıt sisteminin olması gibi öneriler, objektifliği ve güvenilirliği sağlamanın yanında komisyonun yetkinliğini de artıracığı düşünülmektedir.

Alt katılımcı grupların atama sistemi ve uygulamaları konusundaki farklı yaklaşımlarına bakıldığında alan uzmanlarıyla MEM yöneticilerinin yapısal boyuta ilişkin önerileri daha fazla dile getirdikleri görülmektedir. Bu durum sistemsizliği daha fazla algulamalarıyla bağdaştırılabilir. Alan uzmanlarının eğitsel boyutta lisansüstü eğitimin daha çok dikkate alınmasını önermelerine karşılık MEM yöneticilerinin ise eğitsel boyutta daha çok belirli sertifika programlarının bitirilmesi gerektiğini ifade etmeleri anlamlı görünmektedir. Aslında bu durum Bakanlık birimleriyle üniversitelerin birbirinden bağımsız ve kopuk hareket ettiklerinin bir başka izahı gibi görünmektedir. Öğretmenlerin ise eğitsel boyutta lisansüstü eğitimi önemsedikleri ancak aday yönetici

uygulamasını daha çok vurguladıkları görülmektedir. Burada öğretmenlerin lisansüstü eğitimi daha uzak bir ihtimal olarak gördükleri en azında aday öğretmenlik uygulamasına benzer bir uygulamanın olabilme ihtimalini daha yakın bir çözüm olarak gördükleri söylenebilir.

Sonuç olarak, gerek araştırma bulgularına gerekse de alan yazına bakıldığında bilgi çağı olarak adlandırılan 21.yüzyılın ilk çeyreğini tamamlamaya doğru gidilen bu süreçte, Türkiye'nin bir anlamda tüm geleceğinin şekillendiği, toplumun her meslek grubunda ve her tabakasında rol alacak tüm insan gücünün yetiştirildiği en önemli kurumlar olan okulların yöneticilerinin yetiştirme ve atama sisteminin her açıdan yetersiz olduğu görülmektedir. Özellikle yetiştirme sisteminin olmamasının oluşturduğu boşluk başka hiçbir şeyle doldurulamadığı, yönetici belirleme politikalarına ve bununla ilgili tüm uygulamalara da olumsuz yansıdığı bir vakıdır. Yönetici atama politikalarında belirli bir istikrarın sağlanmamış olmasının en belirgin sonucu olarak sürekli değişen ve bir anlamda 'dikiş tutmayan' yönetmelikler ve bunların sahada doğurduğu hukuksuz uygulamalar birçok paydaşta ciddi anlamda olumsuz algı oluşturmuş bulunmaktadır. Eğitimde kazandırılması hedeflenen en önemli değerlerden olan adalet ve hakkaniyet ile neredeyse tüm atamalarda esas olarak belirlenmiş ve kabul görmüş temel ilkeler olan liyakat ve ehliyetin atama sistemi ve uygulamaları sürecinde çok fazla göz ardı edildiği ve uygulamada karşılık bulmadığı yapılan değerlendirmelerdendir. Keyfi birçok uygulamaya maruz kalan, bir takım güç çevrelerinin ve dış etkilerin torpil ve iltimas girişimlerine ve buradan güç devşirmelerine açık bulunan atama sistemi şeffaflık konusunda birçok eleştiriye maruz kalmaktadır. Bundan dolayı, atamada mülakattan ziyade merkezi bir sınavın belirleyici olması ve mülakatın oranının azaltılmış olması objektifliği sağlamak, negatif algıları izale etmek açısından görece olumlu bir yaklaşım ve benimsenen bir uygulama olarak kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Ancak bu durumun nitelikli yöneticilerin belirlenmesi ve okullarının yönetim kadrolarının daha vizyoner, daha yetenekli ve becerikli kişilerden oluşturulmasına çok da bir etki sağlamayacağı görüşü öne çıkmaktadır.

Yetiştirme sisteminin olmaması, atama sistemindeki liyakat ve ehliyet ilkelerinin realitede karşılık bulmaması ve mevcut atama sisteminde adalet ve hakkaniyetin kayırmacılığın gölgesinde kalması, atama sisteminin nitelikli yönetici belirleme potansiyelini düşürmektedir.

4.2. ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar ve alan yazın çerçevesinde; atama öncesi yetiştirme süreci, atama süreci ve atama sonrası süreç bütünlükçü bir perspektifle göz önünde bulundurularak bakanlık politika belirleyicilerine, strateji geliştirme birimlerine ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

4.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- 1) ‘Yöneticiliğin okulu yoktur’ paradigmasından vazgeçilerek okul yöneticiliği profesyonel bir meslek kabul edilebilir. Yöneticilik sahada yürütülen uygulamalı bir görev olduğu için görev öncesi uygulama yoğunluklu bir yöneticilik eğitimi verilebilir.
- 2) Okul yöneticilerinin öğretmenler arasından belirlenmesine devam edilebilir. Ancak, kısa vadede eğitim yöneticiliği alanında lisansüstü eğitim alınması tercih nedeni sayılabilir; orta ve uzun vadede ise lisansüstü eğitim şartı getirilebilir. Ayrıca mevcut okul yöneticilerinin de MEB YÖK işbirliği çerçevesinde tezli ya da tezsiz yüksek lisans yapmaları sağlanabilir.
- 3) Eğitim Yöneticiliği Akademileri kurulabilir ve bu akademilerde alan uzmanları tarafından çeşitli sertifika programları düzenlenebilir. Sertifika programları, yönetici adaylarına ve mevcut okul yöneticilerine yönelik ayrı ayrı düzenlenebilir. Okul yöneticilerine yönelik her türlü hizmet içi eğitimin bu akademilerde verilmesiyle hizmet içi eğitimlerin niceliğinin ve niteliğinin artırılması sağlanabilir.
- 4) Okul yöneticisi yetiştirme ve atama politikaları atama sonrası süreci de kapsayacak şekilde devlet politikası düzeyinde belirlenebilir. Yöneticilerin yasal statüsü güçlendirilerek daha istikrarlı ve yönetici yeterliliğini esas alan yeni bir atama sistemi kurulabilir.
- 5) Okul yöneticisi belirlemek için merkezi sınav uygulamasına devam edilebilir ancak merkezi sınava eğitim yöneticiliği alanında eğitim almış olanların (lisansüstü eğitim alma, çeşitli sertifika programlarını bitirme, eğitim yöneticiliği alanında staj görme, bilimsel çalışmalara katılım ve bilimsel makale yayınlama vb.) katılması sağlanabilir.
- 6) Mülakat komisyonlarının dış müdahalelere maruz kalmadan bağımsız hareket etmeleri için gerekli tedbirler alınabilir. Mülakat komisyonlarının şeffaflık ve profesyonellik ilkelerine göre çalışması sağlanabilir. Mülakat her ne kadar özünde belirli bir subjektiviteyi barındırsa da bu durumun kayırma ve iltimas girişimlerine açık

bırakılmaması adına çeşitli yeterlilik kriterleri göz önünde bulundurulabilir. Bu hususta ölçülebilir, somut bir takım kriterler göz önünde bulundurularak adaletli ve hakkaniyetli bir sonuç için liyakat ve ehliyet dengesinin korunmasına yönelik tedbirler alınabilir.

7) Eğitim sistemi içerisinde topluma kazandırılması hedeflenen en önemli değerler olan adalet ve hakkaniyetin eğitim kurumlarının başı olan okul yöneticilerinin belirlenip atanmasında en temel belirleyici unsur olarak sisteme ve uygulamalarına esas kılınması sağlanabilir. Yöneticilerin adalet ve hakkaniyetle belirlenmediği bir eğitim sisteminin adalet ve hakkaniyet değerlerini içselleştirecek bir toplum yetiştirmeleri beklenemez. Yöneticilik bir sahiplik ve sahiplenme pozisyonu olduğundan burada da ‘adalet mülkün temelidir’ anlayışını hâkim kılacak çalışmalar yapılabilir.

8) Mülakat komisyonlarının yetkinliklerinin artırılması sağlanarak mülakatın hakkaniyetle yapılması ve amaca hizmet etmesi sağlanabilir. Bunu için alan uzmanlarından yararlanılabilir.

4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1) Eğitim sisteminde liderlik potansiyeli olan, yetiştirme süreçleriyle yeterlikleri geliştirilmiş nitelikli okul yöneticilerine duyulan ihtiyaca belirlemek amacıyla farklı paydaşlara yönelik araştırmalar yapılabilir.

2) Mevcut yönetici atama sisteminin eğitimde verimliliği ne ölçüde sağladığına ilişkin nicel ve nitel çalışmalar yapılabilir.

3) Atamalarda somut ve ölçülebilir yeterlilik kriterlerinin belirlenmesi çalışmaları yapılabilir. Yeniden atamalarda ödüllendirmenin objektifliği ve hakkaniyetli uygulanmasının imkânı üzerine çalışmalar yapılabilir.

4) Yöneticilerin statü ve özlük haklarında ne tür iyileştirmelerin yapılması gerektiği üzerine çalışmalar yapılabilir.

5) Mülakatın yapılaş şekli ve komisyonun oluşturulma biçiminin liyakatli ve ehliyetli yönetici atama üzerine etkileri üzerine araştırmalar yapılabilir.

6) Mevcut hizmet içi eğitimlerin yönetici yeterliliğini geliştirmeye etkisi araştırılabilir.

7) Okul müdür ve müdür yardımcısının belirlenme usulü ve okullardaki nitelik artışına yönelik araştırmalar yapılabilir.

8) Yönetici yetiştirme sistemi olan ülkeler ile yetiştirme sistemi olmayan ülkelerin yönetici profillerinin belirlenmesi çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). *Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.*
- Açıkalın, A. (2002). *İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi*. Pegem A Yayıncılık.
- Ada, Ş. (1998). "Okul yöneticilerinin öncelikli olarak ilgilendikleri yönetim görevleri," VII. Ulusal eğitim bilimleri kongresi. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim, 37*(164).
- Akyüz, Y. (1999). *Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1998'e* (Gözden geçirilmiş 3. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Altın, F., & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Journal of Kirsehir Education Faculty, 15*(2).
- Arslan, H. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara (s.83-92).
- Aslan, N. (2009). Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslanargun, E. (2011). *Türkiye'de Okul Yönetimi ve Atama Yönetmelikleri*. Education Sciences, 6 (4), 2646-2659.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 12* (2), 1327-1344.
- Avrupa Komisyonu [European Commission] (2013). *Avrupa'da öğretmenler ve okul liderlerine ilişkin temel veriler*. Eurydice Raporu.
<https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/002.pdf>
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151TR.pdf
- Aydın, A. H. (2007). *Yönetim bilimi: fonksiyonlar-teoriler-yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, A., Selvitopu, A. & Kaya, M. (2018). Eğitime yapılan yatırımlar ve PISA 2015 sonuçları karşılaştırmalı bir inceleme. *Elementary Education Online, 17* (3).
- Aydın, İ. (2003). Eğitim ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Ayhan, M. (2001). İlköğretim Okulu Yöneticisi ve Öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve ABD'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması* (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Aytaç, T. (1999). Öğrenen Örgüt: Okul. *Milli Eğitim Dergisi, 141*, 75-78.
- Baker, R. T., & Kimball, H. C. (1992). Handbook of Ohio school law. *Anderson Publishing Co, 1993*, 98-104.

- Balcı, A. (1982). Eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 174-184.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 435-448.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12(70).
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: kuram, uygulama, ve araştırma*. Yavuz dağıtım.
- Balcı, A. (2005). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Yayıncılık.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme seviyesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54), 181-209.
- Balcı, A. (2009). Sosyal bilimlerde araştırma (7. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Balcı, A. & Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 211-236.
- Balcı, A., H. B. Memduhoğlu, M. Erdem, A. Ilgan, M. Taşdan, 'Avrupa Birliğine Uyum Süresince Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi Standartlarının Türkiye'deki Öğretmen ve Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi' Ankara. Eğitim Yönetimi Kongresi: Eğitim Yönetimi Yeniden Düşünmek (21-22 Haziran). Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Denetçileri Derneği, 2007
- Balkar, B., & Kalman, M. (2015). Okul İklimi, Öğretimsel Liderlik Ve Yönetimsel Liderlik Değişkenlerinin Okul Yöneticiliğine Atama Yaklaşımları Açısından Ayırt Edicilik Düzeyi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 14(54).
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Bartell, C. A. ve Willis, D. B. (1987). American and Japanese Principals: A Comparative Analysis of Excellence in Instructional Leadership. Annual Meeting of the American Educational Research Association. Washington DC.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Berry, J. E., ve Beach, R. K-12 Leadership and the Educational Administration Curriculum: A Theory of Preparation Module.
- Bjork, C. (2000). The Role of the Principal and Responsibility for Improving the Quality of Teaching in Japanese Schools. AERA Annual Meeting, New Orleans.
- Burnham, J. W. (2009). Okul liderliği eğitiminde farklı seçenekler. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma Özeti.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-675.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,(16. Basım). *Pegema Yayınları*,

Ankara.

- Bush, T. (2011). Preparing new principals in South Africa: the ACE: School Leadership Programme. *South African Journal of Education*, 31, 31-43.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). Nitel Araştırmalar. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.(Onbirinci Baskı)*. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Calabrese, R. L. (1991). Principal preparation: Ethical considerations for universities. *NASSP Bulletin*, 75(539), 31-36.
- Can, N., & Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.
- Canman, D. A. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayın.
- Coleman, M., & Diğerleri (1996). Re-thinking Training for Principals: The Role of Mentoring. (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association), New York, ABD. (ERIC Number: ED397479)
- Creswell, J. W. (1998). *Nitel sorgulama ve araştırma tasarımı: Beş gelenek arasından seçim yapmak*, 2 .
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Approaches to Research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Pearson Education.
- Çamur, E. (2003). “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yerleştirme Politikalarının İncelenmesi”. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri . (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 3-12.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı. Yüksel Özden (Ed.)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2001). Etkili Okullarda Karar Süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1 (11)
- Dağ, L. (2015). Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dareh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40 (4), 495–517.
- Demirtaş, H. (2014). Okul Örgütü ve Yönetimi. Ruhi Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (4.Baskı)* (ss. 89-137) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dering, A., Brundrett, M., Slavikova, L., Karabec, S., Murden, B. & Nicolaidou, M. (2005). Educational Leadership Development in Finland, the Netherlands and France: An Initial Comparative Report, *Management in Education*, 19,5, 34-37. http://www.cel.manchester.ac.uk/downloads/educational_leadership.pdf

- Eğitim Değerlendirme Raporu. (2014). İşkur Matbaacılık. Ankara.
- English, F.W. (Ed) (2006). Encyclopedia of educational leadership and administration. Vol:2 USA: Sage Publication, Inc.
- Erdem, A. R. & Şimşek, S. (2013). Öğretmenlere ve okul yöneticilerine verilen hizmet içi eğitimlerin irdelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 94-108.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ergün, M. (1999), İlk ve Ortaöğretimdeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 7(1): 139148.
- Ertürk Kayman, E. A. (2017). Türkiye, Finlandiya, İngiltere ve Şili'deki Okul Yöneticiliğine İlişkin Yaklaşımların İncelenmesi.
- Eurydice (1996). "Management of Schools: School Heads. http://www.eurydice.org/Doc_intermediaires/analysis/en/frameset_analysis.htm, adresinden 21.11.2019 tarihinde erişilmiştir.
- Eurydice (2005). Key Data on Education in Europe 2005, European Commission, Brussels, Belgium.
- Eurydice (2010). Organization of EducationSystem in Germany. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/DE_EN.pdf adresinden alınmıştır.
- Eurydice (2010c). National system overviews on education systems in Europe and ongoing reforms: Germany. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_sheets/047_DE_EN.pdf.
- Eurydice (2015). Administration and Governance at Local and/or Institutional Level. [Çevrimiçi: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland>
- Eurydice, 2013. Key Data on Teachers and School Leaders in Europe. 2013 Edition. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Griffiths, D. E., Stout, R. T., & Forsyth, P. B. (Eds.). (1988). *Leaders for America's schools: The report and papers of the National Commission on Excellence in Educational Administration*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing Company.
- Griffith, AI ve Taraban, S. (2002). On-Line: Mentorluk anlatıları: Müdürlüğün öğretilmesi. *eğitim politikası analiz arşivleri* , 10 , 27.
- Gülşen, C., Dayıoğlu, Ş. (2015). Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullara yönetici atama kriterleri konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (4), 12281238.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Günay, E. (2004a), Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma, *Milli Eğitim Dergisi*, 161
- Günay, E. (2004b), Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Günay, E. (2004). Eğitim kurumlarını yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. Ankara ili örneği (Yayınlamamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Hargreaves,A., Halász Gábor,R., Pont, B. (2007). School Leadership for Systemic Improvement in Finland, A case study report for the OECD. Activity Improving School Leadership, [Çevrim-İçi: [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151E N.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151E_N.pdf), Erişim tarihi:11.10.2019]
- Hastürk, D. G. (2018). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi.
- Hean, L. L. (2005). *Leadership Mentoring in Education: The Singapore Practice*. Singapore: Marshall Cavendish Academic.
- Helvacı, A. (2007). Türk eğitim sistemi ve sorunları. *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama (çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Huber, S. G. (2003). Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich. *Eine Untersuchung in, 15*.
- Huber, S. G.,Pashiardis, P. (2008). “TheRecruitmentandSelection of School Leaders” International Handbook on thePreperationand Development of School Leaders (EditedbyJackyLumby). New York: Taylor&Francis.
- <https://www.education.ankara.edu.tr/genbilicerik.htm>. Erişim Tarihi: 12.03.2020.
- <http://www.sbb.gov.tr/cumhurbaskanligi-strateji-ve-butce-baskanligi-kuruldu/>. Erişim Tarihi:12.03.2020
- https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165619_17_sura.pdf. Erişim Tarihi: 02.11.2019.
- Işık, H. (2002). Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, (s.40-51). Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi yayınları.
- Kanat, Ö. (2004). Türk-Alman Genel Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kantos, Z. E. (2007). Federal Almanya Cumhuriyeti Eğitim Sistemi. Ali Balcı (Editör). Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri (s. 55–78). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaya,Y. K.(1999). *EğitimYönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150(28-32).
- Kesim, E. (2009). Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir program modeli önerisi.
- Kesim, E. (2009). Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir model önerisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kiraz, Z. (2013). “Okul Örgütü ve Yönetimi”. Maya Akademi. Ankara
- Koç, H. (2012). *Okul Yöneticileri Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü, İstanbul:72

- Konan, N. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin okuma alışkanlıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 31-59.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. & Çetin, R.B. (2017). Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Müdür Görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323-349
- Leadership-in-education. (2011). Country Background Report Germany.22.10.2019 tarihinde http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_DE.pdf adresinden erişildi.
- Maarif Teşkilatına Dair Kanun. (1926). T.C. Resmi Ceride, 338, 22 Mart 1926.
- Matthews, P. (2009). Okul liderliğinde eğilimler, farklı yaklaşımlar ve değişen roller. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- MEB. (1962). IIV. Millî Eğitim Şûrası Kararları (5-15 Şubat 1962). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29164924_7_sura.pdf
- MEB. (1993). XIV. Millî Eğitim Şûrası Kararları (27-29 Eylül 1993). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021433_14_sura.pdf
- MEB. (1996). XV. Millî Eğitim Şûrası Kararları (13-17 Mayıs 1996). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021410_15_sura.pdf
- MEB. (1999). XVI. Millî Eğitim Şûrası Kararları (13-17 Kasım 1999). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021346_16_sura.pdf
- MEB. (2006). XVII. Millî Eğitim Şûrası Kararları (13-17 Kasım 2006). http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys.../06021327_17_sura.pdf
- MEB. (2010). http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf
- MEB. (2010). XVIII. Millî Eğitim Şûrası Kararları (01-05 Kasım 2010). www.meb.gov.tr/.../ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf
- MEB. (2014). XIX. Millî Eğitim Şûrası Kararları (02-06.12.2014). https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/10095332_19_sura.pdf
- MEB. (2015). http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf
- MEB. (2019). http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_11/22154626_Millî_EYitim_BakanlYYY_2019-2023_Stratejik_PlanY.pdf
- Memduhoğlu, H. B, (2007), *Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı*, Milli Eğitim Dergisi, 176.
- Mestry, R., & Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach. *International studies in educational administration*, 32(3).
- Ministry of Education Culture Sports Science and Technology [MEXT] (2010). Improvement of the Quality of Teachers. <http://www.mext.go.jp/english/org/>.
- Mulkeen, T. A., & Cooper, B. S. (1992). Implications of preparing school administrators for knowledge work organizations: A case study. *Journal of educational Administration*, 30(1).
- Murphy, J. (1992). Okulun etkinliği ve okulun yeniden yapılandırılması: Eğitim gelişimine

- katkılar. *Okulun etkililiği ve okul gelişimi* , 3 (2), 90-109.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3).
- Murphy, J. (1999). Bir merkez arayışı: Eğitim liderliği mesleğinin durumu hakkında notlar.
- National Center for Teachers' Development [NCTD] (2010). Functions of NCTD http://www.nctd.go.jp/X_sosiki/organization.
- National Center for Teachers' Development [NCTD] (2010). Functions of NCTD http://www.nctd.go.jp/X_sosiki/organization.
- National College for School Leadership [NCSL]. (2013). A guide to recruiting and selecting a new headteacher. <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=181155&filename=a-guide-to-recruiting-and-selecting-a-new-headteacher.pdf>
- National Professional Qualification for Headship [NPQH] (2009). National Professional Qualification for Headship (NPQH) Prospectus. England: National Collage for Leadership of School and Children's Service. http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=18984&filename=npqh_prospectus.pdf.
- National Professional Qualification for Headship [NPQH] (2010). Clarification Guidance on The Mandatory Status For First-Time Headteachers in England. England: National Collage for Leadership of School and Children's Service. http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=133898&filename=npqh_guidance-on-mandatory-requirement.pdf.
- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches* (Seventh Ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Nusche, D. (2009). Etkili okul liderliği için özendirme, seçme, atama ve destekleme. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- OECD (Organization of Economic Cooperation and Development). (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Paris: OECD. Erişim tarihi: 22.12.2019
- OECD (2020), Public spending on education (indicator). doi: 10.1787/f99b45d0-en (Accessed on 29 May 2020)
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(41), 69-85.
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. *Academy of Management Journal*, 36.
- Özcan, Ş. & Bakioğlu, A. (2010). Bir Meta Analitik Etki Analizi: Okul Yöneticilerinin Hizmet içi Eğitim almalarının Göreve Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 201-212.
- Özmen, F. (2002). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi-Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler. 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara, 16-17.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.

- Parks, D. (1991). Three concepts shape the new roles of principals in administrator preparation. *Nassp Bulletin*, 75(539), 8-12.
- Pehlivan, İ. (1997). Cincinnati Üniversitesi yönetici yetiştirme akademisi: Okul müdürü yetiştirmede farklı bir yaklaşım. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(9), 83-96.
- Pelit, A. (2013). "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması". Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi. Ankara.
- Pont, B.Nusche, D.Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD. 22.10.2019 tarihinde <http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf> adresinden alınmıştır.
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies (Sosyal Bilimler)*, 9(2), 1817-1845.
- Resmi Gazete. (1998). Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 23.09.1998 Tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (1999). Milli Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2007). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete.
- Resmî Gazete. (2008). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği. 24 Nisan 2008 Tarihli ve 268A56 Sayılı Resmî Gazete.
- Resmi Gazete. (2009). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. 13 Ağustos 2009 Tarihli ve 27318 Sayılı Resmî Gazete.
- Resmi Gazete. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği. 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete.
- Resmi Gazete. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm>. (Erişim tarihi, 12.11.2019).
- Resmi Gazete. (2014). Millî eğitim temel kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde Kararnemelerde değişiklik yapılmasına dair kanun. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm>. Erişim tarihi, 11.11.2019
- Resmi Gazete. (2015). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>. (Erişim tarihi, 10.11.2019).
- Resmi Gazete. (2018). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>.
- Sarpkaya, R. (2014). Türk Eğitim Sisteminin Amaçları ve Temel İlkeleri. Ruhi Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (4.Baskı) (ss. 1-32) içinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sayan, İ., & Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.
- Saylık, A. ve Saylık, G. (2015). İngiltere Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Amaç, Yapı ve

- Süreç Bakımından Türkiye Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması. *Rota Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 652-671.
- Schratz, M. (2009). Avusturya'da okul liderliği alanında yapılan geliştirme çalışmaları. 0910 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. ss. 307-312. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Şimşek, H. (2003). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çıkarımlar. *Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Eğitimde Yansımalar: VII*, (syf. 130-138). Ankara: Tekışık Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler Ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl: 29, Sayı: 307, Tekışık Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler Ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. Yıl: 29, Sayı: 307, Tekışık Yayıncılık.
- Şişman, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde Mükemmellik Anlayışı: Etkili Okullar*. Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014), *Öğretim Liderliği*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taş, A., & Önder, E. (2004). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Taymaz, H. (1985). Okul Binalarının Kullanılması. *Eğitim ve Bilim*, 9(54).
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve orta öğretim okul müdürlükleri için okul yönetimi: okul yöneticisinin iş alanları, alanlara giren işler, işlerin faaliyetleri, işlem basamakları*. Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekeste, M. (1996), *The Recruitment and Selection of in-School Administrators* in Saskatchewan (S.S.T.A. Research Center Report. No. 96-05). Regina, SK, Canada: S.S.T.A.
- Terzi, Ç. (2013). Okul yönetimi. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (ss. 95-114)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, (1230).
- Tetik, S. (2011). Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Mentorluğu Kullanmaya İlişkin Nitel Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat

- Tobin, J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1).
- Toklucu, E. (2000). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 313-323.
- Tortop, N., İspir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2017). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı okul ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(1), 227-253.
- Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Türk Eğitim Derneği. (2014). 19. "Milli Eğitim Şurasına İlişkin Değerlendirme". Öncü Basım Yayım Tanıtım. Ankara
- Türkkorur, A. A. (2003). Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politikaları.
- Türkoğlu, D. (2016). Türkiye’de eğitim sisteminin yönetsel yapısı ve eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinin tarihsel gelişimi. Doktora Tezi. Malatya İnönü Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2004). Japon Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Çeşitli Açılardan Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırma. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi. 1 (1) http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_I/rezzan_ucar.doc
- Uğur, A. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Umar, A., EA, J., WZW, H., Sulaiman, A., Muslim, N., & Mohamad, Z. (2012). Appointment as principal of government-aided religious school (SABK) in Malaysia.
- Villani, S. (2005). *Mentoring and induction programs that support new principals*. Corwin Press.
- Yan, W., & Catherine Ehrich, L. (2009). Principal preparation and training: A look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara, Seçkin.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yüce, İ. (2019). *Okul yöneticilerinin seçilmesi ve çalışma koşullarının incelenmesi* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı).
- Yolcu, H. (2016). Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13(3).
- Zencirci, İ. (2013). "Okul Yönetiminde İnsan Kaynakları". Maya Akademi. Ankara.

EKLER

Ek-1.Nitel Veri Toplama Aracı

OKUL YÖNETİCİLİĞİ: YETİŞTİRME, ATAMA VE VERİMLİLİK

Bu çalışma, okul yöneticilerini yetiştirme, seçme ve atama uygulamalarının mevcut durumunu ortaya koymak ve bu hususlarda alternatif seçenekler belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Görüşme formu ile toplanacak veriler bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup başka kişi ya da kuruluşlara verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için soruları dikkatle ve içtenlikle yanıtlamanızı rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dr. Öğretim Üyesi Yunus Emre AVCI

Yük. Lisans Öğrencisi Bektaş YILDIZ

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

1.1. Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

1.2. Yaşınız?

30 ve altı

31-39 yaş

40-49 yaş

50 ve üstü

1.3. Şuandaki göreviniz nedir?

Öğretmen

Yönetici

Alan Uzmanı

1.4. Meslekte kıdeminiz nedir?

1-5 Yıl

6-10 Yıl

11-15 Yıl

15-20 Yıl

21 ve üstü

1.5. Yöneticilikte kıdeminiz nedir?

Yok

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 ve üstü

1.6. Öğretim durumunuz nedir?

Ön Lisans

Lisans

Doktora

Yüksek Lisans

1.7. Sendika üyeliğiniz var mı?

Var sendikası

Yok

II. Bölüm: Okul Yöneticilerini Yetiştirme, Atama ve Verimlilik

1. Okul yöneticisi yetiştirme sisteminin var olan durum ve uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Okul yöneticisi yetiştirme sistemi ve uygulamalar konusunda önerileriniz nelerdir?
3. Okul yöneticisi seçme, belirleme sistemini ve uygulamaları nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Okul yöneticisi seçme (belirleme, atama) sistemi ve uygulamaları konusunda önerileriniz nelerdir?

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Bektaş YILDIZ
Doğum Yeri ve Tarihi	Kulp – 01.01.1981
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	İstanbul Üniversitesi, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi, İlköğretim Matematik Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümü
Bildiği Yabancı Diller	
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Siirt-Şirvan Yağcılar İlköğretim Okulu Siirt-Şirvan Anadolu İmam Hatip Lisesi
İletişim	
e-posta	muallimbektas@gmail.com