



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**CUMHURİYETTEN GÜNÜMÜZE
TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRLERİNİN ATANMASINA YÖNELİK
ÇALIŞMALAR**

**İPEK TOLAN
(Sınıf Öğretmeni)**

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM TEZİ**

İSTANBUL, 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**CUMHURİYETTEN GÜNÜMÜZE
TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRLERİNİN ATANMASINA
YÖNELİK ÇALIŞMALAR**

**İpek TOLAN
(Sınıf Öğretmeni)**

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hamiyet SAYAN

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI LİSANSÜSTÜ EĞİTİM TEZİ**

İSTANBUL, 2007

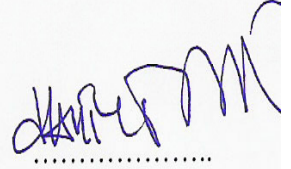
**CUMHURİYETTEN GÜNÜMÜZE TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRLERİNİN
YETİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR**

İPEK TOLAN

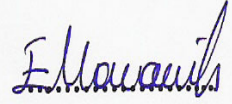
ONAY

Jüri:

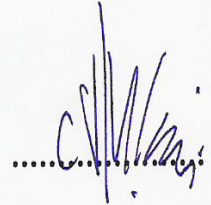
Tez Danışmanı :Yrd. Doç.Dr...HAMİYET SAYAN



Üye :Doç. Dr. ESRA MACAROĞLU



Üye :Dr. MUSTAFA FARSAKOĞLU



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 15/ 3 /2007

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖZET.....	viii
BÖLÜM I.....	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.1.1. Problem.....	3
1.1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.1.3. Alt Problemler.....	4
1.1.4. Sayıtlar.....	4
1.1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.1.6. Amaç.....	5
1.1.7. Önem.....	5
1.1.8. Tanımlar.....	5
BÖLÜM 2	7
2.1. YÖNTEM.....	7
BÖLÜM 3	8
BULGULAR VE YORUM.....	8
3.1. Türk Milli Eğitimine Genel Bakış ve Türk Milli Eğitim Sisteminin Oluşumu.....	8
3.1.1. Merkez Teşkilatı	9
3.1.2. Yurtdışı Teşkilatı	10
3.1.3. Taşra Teşkilatı	10
3.1.3.1. Taşra Teşkilatında Mevcut durum	11
3.1.3.2. Taşra Teşkilatında Yönetici Atamaları	12
3.1.4. Bağlı Kuruluşlar	15
3.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Bugünkü Durumu	16
3.2.1. Nicelik Durumu	17
3.2.2. Nitelik Durumu	20
3.3. Yöneticilik Anlayışı açısından Türkiye’ deki Gelişme ve Değişmeler.....	21

3.4. Milli Eğitim Bakanlığındaki Gelişim ve Değişimler	22
3.4.1. Kanuni Dayanaklar.....	25
3.4.2.Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesine Ait Bir Öneri.....	27
3.5. BİRİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM.....	29
3.5.1. Yöneticilerin Yeterlikleri	33
3.5.1.1. teknik yeterlikler	33
3.5.1.2. insancıl yeterlikler	34
3.5.1.3. kavramsal yeterlikler	34
3.5.2. Yöneticinin okuldaki Önemi.....	35
3.5.3. Okul Yöneticilerinin Görev Tanımları.....	37
3.5.3.1. Görevin Özeti.....	37
3.5.3.2. Personelle İlişkili Olduğu Birimler	37
3.5.3.3. Görevin Getirdiği Nitelikler.....	39
3.5.3.3.1. Eğitim	39
3.5.3.3.2. Tecrübe.....	40
3.5.3.3.3. Kişisel Özellikler.....	41
3.5.3.3.4. Gereken Beceriler.....	43
3.5.3.3.5. Yabancı Dil.....	43
3.5.3.3.6. Görev Listesi.....	43
3.5.3.3.7. Yükselme.....	48
3.6. İKİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM.....	49
3.6.1. Üçüncü Milli Eğitim Şurası.....	50
3.6.2. Onuncu Milli Eğitim Şurası	51
3.6.3. On birinci Milli Eğitim Şurası	51
3.6.4. On ikinci milli Eğitim Şurası	51
3.6.5. On dördüncü Milli Eğitim Şurası	51
3.6.6. On beşinci Milli Eğitim Şurası	52
3.6.7. On altıncı Mili Eğitim Şurası	53
3.7. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM.....	54
3.7.1. Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	54
3.7.1.1. Okul Yöneticilerinin Atanması.....	55
3.7.1.2. Hizmetiçinde Yetiştirilme	56
3.7.1.3. Yükseltme	57

3.7.1.4. Görevden Alınma	58
3.8.DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM.....	60
3.8.1. Yönetici Yetiştirilmesi Açısından Dünyadaki Uygulamalardan Bazı Örnekler	60
3.8.2. Amerikan Eğitim Sisteminde Okul Müdürleri.....	60
3.8.2.1. Okul yöneticilerinin Önemi	60
3.8.2.2. Okul Yöneticilerinin Hizmet Öncesi Hazırlıkları.....	60
3.8.3. Japon Eğitim Sisteminde Okul Müdürleri.....	63
3.8.3.1 Okul Yöneticilerinin Önemi.....	63
3.8.3.2.Okul Yönetim Yapısı.....	63
3.8.3.3. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci.....	64
3.8.3.4. Hizmet içi Eğitim Çalışmaları.....	65
BÖLÜM 4	66
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
4.1. Sonuç.....	66
4.2. Öneriler.....	68
EKLER.....	71
KAYNAKLAR.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
RG	Resmi Gazete
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
KPDS	Kamu Personeli Dil Sınavı
NASSP	Orta Öğretim Okulu Yöneticileri Ulusal Derneği

ÖNSÖZ

Yeditepe Üniversitesi'nde Yüksek lisansa başlama amacım kendimi geliştirme ve yenileme idi. Tez aşamasına geldiğimde; mesleğimizde en çok sıkıntı görüldüğü söylenen idari kısmı incelemeye yöneldim. Çünkü eğitim camiasında karşılaştığım kişilerin çoğu eğitimde yönetimin ve yöneticinin öneminden bahsediyordu.

Geçmişten günümüze yaptığım bu araştırma sonucunda eğitimin birçok alanında olduğu gibi yöneticilik alanında da yıllar içinde birçok değişiklik yapıldığını ama hala tam olarak bir sonuca varılamadığını gördüm

Araştırmam sırasında katkılarını ve ilgisini esirgemeyen hocam Yrd . Doç. Dr. Hamiyet SAYAN' a teşekkür ve saygılarımı sunuyorum.

Yardımlarını gördüğüm, ufkumu açan çok kıymetli öğretmenlerimiz MEB TTK Başkanı Prof. İrfan ERDOĞAN, MEB TTK Üyesi Prof. Ali İlker GÜMÜŞELİ ve Dr. Mustafa FARSAKOĞLU hocama, öğretmen arkadaşlarıma, Yeditepe'den sınıf arkadaşlarıma ve benim için çok değerli olan annem Nazik TOLAN, babam Bedri TOLAN ve kardeşim Turgut TOLAN'a teşekkür ederim.

ABSTRACT

STUDIES IN TURKEY FROM 1923 TO TODAY, ABOUT APPOINTMENT OF HEADMASTERS

In this research study; it has been worked on studies about edification of headmasters in Turkey.

In Turkish National Education System, it is often seemed that education policies and practising strategies have been changed for past several years. It is possible to explain this as a accordance effort..

Being parallel this edifications and changings it has been intended to educate knowledgeable , skillful and leader administrators.

This research has been limited with the research studies conducted by the Minister of National Education ministry since 1923 and foreign references.

Although the owthorities in the ministry of National Education and professionals in education have similar thoughts, their practice would be different.

Being used this findings, some suggstions have been given for edification of ideal authorities and headmasters, which are necessary for country.

ÖZET

CUMHURİYETTEN GÜNÜMÜZE TÜRKİYE’DE OKUL MÜDÜRLERİNİN ATANMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Bu araştırmada; Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalar belirlenmeye ve incelenmeye çalışılmıştır.

Türk Milli Eğitim Sisteminde son yıllarda eğitim politikaları ve uygulama stratejilerinin sık sık değiştiği gözlenmektedir. Bunu, sistemin çevresindeki değişmelere uyum çabaları olarak yorumlamak mümkündür

Bu gelişme ve değişmelere paralel olarak bilgi, beceri ile donatılmış, “lider” olacağından emin eğitimcilerin yetiştirilebilmesi için çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma 1923’ den günümüze kadar Milli Eğitim Bakanlığı çerçevesinde yapılan çalışmalar ve yurtdışı örneklemelerle sınırlı tutulmuştur.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulardan Milli Eğitim Bakanlığında yönetim kademesi ve eğitim kadrosunda bulunan kişilerin birbirine paralel görüşlerde buldukları ancak uygulamada aksamlar yaşandığı görülmüştür

Elde edilen bulgulardan yararlanılarak, ülkenin gereksinim duyduğu ideal yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik öneriler getirilmiştir.

BÖLÜM I

1.1. GİRİŞ

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynaklarının kıt olduğu kabul edilen ülkemizde ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu nedendir ki ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi sorunu Türkiye’de belirgin olarak yaşanmaktadır ve Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmemesi konusu ülkemizde son yıllarda tartışılmaya başlamıştır. Bir eğitim yöneticisi yöneticiliği bıraktığı zaman asıl mesleği olan öğretmenliğe, sınıfa geri döner. Bu olay bize eğitim yöneticiliğinin aslında bir meslek olması gerekirken uygulamada bir meslek niteliği taşımadığını göstermektedir.

Ülkemizde yaşanan en büyük sorunlardan bir tanesi emek planlamasının yeterince yapılamamasıdır. Hal böyle olunca ihtiyacımızın kat kat üstünde öğrenci yetiştiren bölümlerde yığılmalar olurken ihtiyacımız olan dallarda da yetişmiş eleman sıkıntısı yaşanmaktadır. Aslında yukarıda bu durum böyleyken aşağıda da durum hiç parlak değildir. İlköğretim ve devamı programlarda öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirme çalışmaları yeterince yapılamadığından yükseköğretimde yetişen gençliğin çok az bir miktarı bulunduğu bölümde başarılı olabilmekte, neden orada bulunduğu sorusuna cevap verebilmektedir.

Tabii ki neden o meslekte olduğunu bilenler, meslekleri ile ilgili üst düzey çalışmaları da yapmakta, kendilerini geleceğe hazırlamakta ve aranan kişiler olmaktadır. Böyle yapanlar için bir meslek sahibidir diyebiliriz. Öğretmenliğe de baktığımız zaman çevremizde ciddi anlamda meslek özelliği taşıyan bir dal olduğunu

anlıyoruz. Ancak eğitim yöneticiliğine gelince maalesef emek planlaması açısından önemiyle, toplumsal konumuyla hiç de hak etmediği derecede arka plana atılmış, ihmal edilmiş durumda olduğunu görüyoruz.

Eğitim ve okul yöneticisi atamada felsefi temelin yokluğu başlangıçta karamsar bir görüş yansıtabilir. Devletin eğitim politikalarını yönetecek olan okul yöneticilerinin bu anlayıştan yoksunluğu yadırganabilir. Bu yoksunluk toplumsal değişimin nasıl sağlanacağı kaygısını ön plana çıkarmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme işi çoklu disiplinleri ortak bileşeni olarak yürütülmelidir. Mevcut okul veya eğitim yöneticisi yetiştiren kurumlarla, bunları istihdam edecek olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu ortak sorunu bir uzlaşma sonucu çözdüklerini söylemekte zordur. Bu yönüyle okul yöneticisini yetiştirme ve meslekleştirme sorunu birçok kırılma noktalarını da içermektedir.

Dönem dönem uygulamaya giren yönetici atama uygulamaları da çağdaş değişim sürecine uyum sağlayacak nitelikleri yansıtmamaktadır. Öğretmen yetiştiren eğitim fakültelerinde uygulana gelen öğretmen yetiştirme programlarının da eğitim yöneticisi veya okul yöneticisi yetiştirebilmekten uzak olduğu görülecektir. Cumhuriyet dönemi boyunca öğretmen alımlarında yapılan yanlışlıkların bugün okul yöneticiliğinin meslekleşmemesini ortaya çıkarmıştır.

1887 yılında Amerika'da Woodrow Wilson, insanların doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmadıklarını, yönetim sanatı ve ilminin ancak öğrenme yolu ile kazanılacağını öne sürmüştür. Eğitimin her alanda önem kazandığı çağımızda, iyi yöneticilik niteliklerini kazanmada, kuşkusuz eğitim çok önemlidir. Bu bağlamda insan yetiştirme sisteminin başarılı olması ise, eğitimin en alt kademesindeki okul yöneticilerinden en üst kademeye kadar eğitim yöneticisinin yönetim alanında kuram ve uygulamaya yönelik olarak yetiştirilmesine bağlıdır.

Bu düşünce ülkemizde de gittikçe kabul görmektedir. Örneğin, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme

Yönetmeliği son zamanlarda eğitim yöneticilerinin atanması konusunda atılan önemli bir adım olarak nitelendirilebilir.

Bu çalışmada yönetim kavramı, yönetici atamasının anlamı, gereği, yöneticilik mesleği, yönetici atamalarının tarihî gelişimi ve yönetici atama ve yetiştirmeye ilişkin Millî Eğitim Bakanlığının yürürlüğe koyduğu çalışmalar incelenmiş ve yönetici yetiştirme sorunu çeşitli boyutlarıyla işlenmiştir..

I. 1.1. PROBLEM

Ülkemizde öğretmen ve yönetici atanması uygulamaları Osmanlıdan günümüze değişikliklerle bugüne değin gelmiştir. Bu anlamda Cumhuriyet döneminde her hükümet çalışmasında eğitime önemle yer verildiği ve bütçelerde büyük pay ayrıldığı siyasetçiler tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Ancak özellikle son yıllarda öğretmen dolayısıyla potansiyel yönetici yetiştirme ile ilgili problemlerin çözüm ötesi bir boyut kazanması, değişen yönetimlerin farklı anlayışları sıklıkla ve sebep gösterilmeden kaldırılan ya da değişiklikler yapılan yönetmelikler eğitim sistemimizin okul idareci ve öğretmenleri ile ilişkili olan bu kısmının yeniden gözden geçirilmesi gerçeğini ortaya çıkarmış gibi görülmektedir.

Bu araştırmada geçmişten yola çıkılarak okul müdürü atamalarında yapılan çalışmaların boyutları araştırılarak bu konuda öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

1.1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Bu araştırmanın problemi “1923 yılından günümüze kadar Türkiye’de okul müdürü atama sürecinde yapılan çalışmalar nelerdir? “ şeklinde oluşturulmuştur.

I.1.3. ALT PROBLEM

- 1- Türkiye’de okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları nelerdir?
- 2- Türkiye’de okul müdürü atanmasında Milli Eğitim Şuraları düzeyinde nasıl çalışmalar yapılmıştır?
- 3- Türkiye’de okul müdürü atanmasında kanun ve yönetmelikler düzeyinde nasıl çalışmalar ve düzenlemeler yapılmıştır?
- 4- Türkiye dışındaki ülkelerde okul müdürlüğü nasıl yapılmaktadır ve yurt dışındaki okul müdürleri ile aralarında yetiştiriliş yada görevleri açısından farklılık ya da benzerlik var mıdır?

I.1.4. SAYITILAR

Araştırmanın dayandığı sayıtlılar şunlardır.

- 1- Alanla ilgili yapılan literatür çalışmasında ulusal ve uluslar arası yeterince bilimsel veriye ulaşıldığı varsayılmıştır.
- 2- Konu ile ilgili yayınlanmış kaynaklardan alınan verilerin yeterli olduğu kabul edilmiştir.

I.1.5. SINIRLILIKLAR

Türkiye’ de okul müdürü yetiştirilmesi sürecini inceleyen bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- 1- Araştırma ulusal ve uluslar arası ulaşılabilen verilerle sınırlıdır.
- 2- Bu araştırmada özel okullar kapsam dışı tutulmuştur.
3. Bu araştırma 1923- 2007 yılları arasındaki zamanla sınırlıdır.

I.1.6.. AMAÇ

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması süreciyle ilgili gelişmelerin ve bu alandaki çalışmaların incelenerek ortaya konulmasıdır

I.1.7 ÖNEM

Günümüze kadar yönetici seçimi, ataması, yetiştirilmesi konularında yapılanları ve yapılamayanları ortaya koymak ve öneriler getirmek amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

I.1.8. TANIMLAR

Eğitim: Bireyde kendi yaşantıları yoluyla davranış değişikliği meydana getirme sürecidir (Erden,2001,s14).

1973 yılında kabul edilen 21739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’na göre *Türk Milli Eğitim Sistemi* örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki bölümden oluşur

Hizmet İçi Eğitim: İş görenlerin gelişmesi için izlenen bir dizi etkinlikten oluşan süreç Hizmet İçi Eğitim olarak adlandırılmaktadır.(Erdoğan,2000,s115) Milli Eğitim açısından bakıldığında ise, MEB ’in her kurum ve kademesinde görevli personelin iş verimliliğini artırmak, yeni durumlara ve gelişmelere uyumunu sağlamak amacıyla düzenlenen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. (M.E.B. 1999,117)

Hizmet içi Eğitim, personelin eğitim ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçlara uygun programlar geliştirme, bu programları planlama, uygulama ve değerlendirme gibi kapsamlı bir çalışmayı içermektedir.

(hatay.meb.gov.tr/servisler/hizmetici/nedir.html)

Yönetim: Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlarla ilişkin ilke, kavram,

teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.(Erdoğan,2000,s3)

Açıklan'a göre ise yönetim; değişen durumlarda bozulan dengelerin eskisinden farklı biçimde kurulması sürecidir.(Erdoğan,2000,s4)

Eğitim Yönetimi: Başaran 'a göre; Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak için kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir.(Erdoğan,2000,s81)

Okul Yönetimi: Okul, örgüt ve işleyiş bakımından Eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır.(Taymaz,2003,s22) Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.(Taymaz,2003,s55)

Yönetici :Eren'e göre bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir.(Erdoğan,2000,s27)

Eğitim Yöneticisi: *Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nda yapılan tanıtımda eğitim yöneticisi;* değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzman olarak adlandırılmıştır.. (Türk,1999,s42)

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar,1995,s29)

BÖLÜM 2

2.1. YÖNTEM

Milli Eğitim Bakanlığındaki ilk ve orta kademe yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve ataması ile ilgili bu çalışma tarama modeli bir çalışma olup, betimleme ve anlamaya yöneliktir.

Literatür tarama yoluyla mevcut uygulamalar, kanunlar, yönetmelikler, şura kararları taranarak açıklanmış, betimlenerek, anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bilimsel yöntem sistematik bilgi edinme süreci olarak tanımlanabilir. Kısaca bilimsel yöntemi gerçeği öğrenmek ve toplumsal gelişme yasalarına varmak amacıyla sistematik bilgi edinme yolu olarak tanımlayabiliriz¹. Bilimsel yöntemin ilkeleri yoluyla araştırma konusuna giren veriler toplanıp temel kavramlar belirlenip açıklanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada Tümevarımsal akıl yürütme ilkeleri benimsenmiştir.

Alanla ilgili yapılan araştırmalar, kitaplar, makaleler, bildiler, yönetmelikler, şura kararları incelenmiş ve veri olarak da buradan elde edilen doneler kullanılmıştır. Milli Eğitim istatistikleri, yapılan saha çalışmaları veri olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUM

3.1. Türk Milli Eğitimine ve Eğitim Yönetimine Genel Bakış ve Türk Milli Eğitim Sisteminin Oluşumu

Türkiye’de eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesinden, gözetiminden ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur. Bakanlık; bu faaliyetlerini, Yaygın Eğitim ve Örgün Eğitim olarak iki boyutta örgütleyip gerçekleştirilmeye çalışmaktadır.

Türk Milli Eğitim sisteminin yapısı; günümüze gelinceye kadar birçok değişikliklere uğramış her değişiklik var olan teşkilat ve idare sorunlarını azalacağı yere, sorunların özüne inilmemesine sebebiyle daha da yoğunlaştırmıştır. sistemde; son olarak en köklü değişiklik, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 1973 yılında yapılmıştır. Eğitim sistemimizi çeşitli yönleriyle düzenleyen bu kanuna göre Milli Eğitim Sistemimiz iki ana bölümünden meydana gelmiştir.

1. Örgün Eğitim: Okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim olmak üzere dört ana bölümden oluşan okul sistemini kapsar.
2. Yaygın Eğitim: Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş veya örgün eğitimin herhangi bir kademesinde bulunan ve yahut bu kademedен çıkmış vatandaşlara; örgün eğitimin yanında veya dışında ihtiyaç duyulan çeşitli alanlarda, eğitim-öğretim vererek bireylerin belli amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesini sağlayan eğitim etkinlikleridir. Yaygın eğitim; yaygın eğitim kurumları ve yaygın eğitim kursları aracılığı ile 3308 sayılı çıraklık ve mesleki eğitim kanunu çerçevesinde yapılmaktadır. Bu iki ana birimin yapılarına bakıldığında her ikisinin de çözüm bekleyen sorunlarla olduğu görülür.

Çağdaş anlamda ilk Milli Eğitim Bakanlığı Osmanlı Devleti döneminde, 1857 yılında, “Maarifi Umumiye Nezareti” adıyla kurulmuştur. Milli mücadele sırasında, (1912 – 1922) yasama ve yürütme yetkisini elinde bulunduran Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin “İcra Vekilleri Heyeti”ni oluşturan onbir kişiden birisi de “Maarif Vekaleti” (Milli Eğitim Bakanlığı) olarak teşkilatlandırılmış olan eğitim sisteminin başındaki Maarif Vekili idi. O dönemde Maarif Vekaleti, ilk Tedrisat Müdürlüğü, Orta Tedrisat Müdürlüğü, Türk Asarı Antikası Müdürlüğü, Program Heyeti ile Sicil ve İstatistik Müdürlüğü olmak üzere beş hizmet biriminden meydana gelmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı; 1923’den 27 Aralık 1935 tarihine kadar “Maarif Vekaleti” 28 Aralık 1935’den, 21 Eylül 1941 tarihine kadar “Kültür Bakanlığı”, 22 Eylül 1941’den 9 Ekim 1946 ya kadar Maarif Vekaleti”, 10 Ekim 1946’dan 1950’ye kadar tekrar “Maarif Vekaleti”, 1950den 1983 yılına kadar Milli Eğitim Bakanlığı, 1983 yılından 2 Mart 1989 tarihine kadar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı adıyla çalışmalarını sürdürmüş, 3 Mart 1989 tarihinde tekrar Milli Eğitim Bakanlığı adını almıştır.

179 ve 208 sayılı KHK ile; Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatı, aşağıda sıralanan dört kısımdan oluşmaktadır.

1. Merkez Teşkilatı,
2. Taşra Teşkilatı
3. Yurtdışı Teşkilatı
4. Bağlı Kuruluşlar

3.1.1. Merkez Teşkilatı: Teşkilat yapısını oluşturan en önemli etkenlerden biri güç ve yetkinin kullanılma biçimidir. Böylece yapı, temel ve belirli görevleri kapsayan

makamlar dizisi ile bu makamlarda bulunanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen normlar dizisinden oluşur.

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının bugünkü yapısı, Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri ile Yardımcı Birimlerden oluşmaktadır. Merkez teşkilatı başlangıç noktası olarak görevden çok, biçimi almaktadır. Bunun sonucunda, önce görev tekrarı ve karışması; sonra aynı görevleri yapan birimlerin çoğalmasa gibi iki önemli sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple zaman zaman teknik hizmetlerin sağlanması ve bunlar arasındaki eşgüdümlü güç durumda kalmaktadır.

Oysa görevden harekete geçen bir örgüt modelinde bu sorunlar ortadan kalkabilecektir. Plan, program, araştırma ve değerlendirme gibi uzmanlık birim ve hizmetlerinden ortak yararlanma ilkesinin uygulanması; her birimin bunları ayrı ayrı sağlamaya çalışması gibi pahalı bir durumu ortadan kaldıracak ve daha ekonomik sonuçlar verecektir.

3.1.2. Yurtdışı Teşkilatı: Dış temsilciliklerin (Büyükelçilik – Başkonsoloslukların) bünyesinde çalışan Milli Eğitim Bakanlığına mensup görevlilerden meydana gelen, ihtisas birimleridir. Eğitim müşavirlikleri ve ataşeliklerinden meydana gelmektedir.

3.1.3. Taşra Teşkilatı: 2287 sayılı kanuna göre Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olmak üzere “Milli Eğitim Müdürlükleri” ve “İlköğretim Müdürlükleri” şeklinde düzenlenmişken, 356 sayılı kanun hükmünde kararnameler ve 3797 sayılı kanuna göre, “İl Milli Eğitim Müdürlüğü” ve “İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü” olarak yeniden adlandırılmış ve teşkilatlandırılmıştır

Taşra teşkilatı okul müdürleri ile birebir ilgili ilişkide bulunan teşkilattır. Gerekli yazışmalar, çalışmalar ve planlamalar teşkilatın bu ayağı ile okul müdürlükleri arasında yaşanmaktadır.

3.1.3.1. Taşra Teşkilatında Mevcut Durum

Milli Eğitim Bakanlığı'nın taşra teşkilatının İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri teşkil etmektedir. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri, Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun, Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameler, İl İdaresi Kanunu ve 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak kurulmuştur.

Her ilde il milli eğitim müdürlüğü, merkez ilçe hariç her ilçede ilçe milli eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. Merkez ilçenin eğitim hizmetleri il milli eğitim müdürlüğüne yürütülmektedir.

Milli Eğitim Müdürlükleri hizmeti, aşağıdaki sıralamaya göre yetki ve sorumlulukları dahilinde yürütülmektedirler.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü

1. İl Milli Eğitim Müdürü
2. İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı
3. İl Milli Eğitim Şube Müdürü
4. İlköğretim Müfettişler Kurulu Başkanı
5. İlköğretim Müfettişler Kurulu Başkan Yardımcısı
6. Şefler

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

1. İlçe Milli Eğitim Müdürü
2. İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü
3. Şefler
4. Her Derece ve Türkiye'deki Okul Müdürlükleri

3.1.3.2. Taşra Teşkilatında Yönetici Atamaları

İl Milli Eğitim Müdürü yöneticilerinin atanmaları

İl Milli Eğitim Müdürlüğüne günümüze kadar yapılan atamalar dikkate alındığında bunların:

Öğretmenlik,

Okul yöneticiliği

İlköğretim Müfettişliği

Milli Eğitim Şube Müdürlüğü

Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı

Bakanlık Müfettişliği

Bakanlık Müfettişliği

ve Bakanlık merkez teşkilatından getirildiği görülmektedir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğüne getirilenler görev öncesinde yetiştirici veya formasyon kazandırıcı herhangi bir eğitime tabi tutulmamaktadırlar.

Yöneticilerin istihdam, yer değiştirilmeleri ve görevden alınmaları herhangi bir sisteme ve zamana bağlı değildir. Genellikle soruşturma veya idari tasarruflarla görevden alınmakta veya yer değişikliğine tabi tutulmaktadırlar.

Milli Eğitim Müdür Yardımcılarının Atanmaları

Bu göreve;

Öğretmenlik,

Okul yöneticiliği

İlköğretim Müfettişliği

ve Milli Eğitim Şube Müdürlüğünden getirildikleri görülmektedir.

Görev öncesinde yetiştirici veya formasyon kazandırıcı herhangi bir eğitime tabi tutulmamaktadırlar.

Şube Müdürlerinin Atanmaları

Bu göreve;

Öğretmenlik,

Okul yöneticiliği

İlköğretim Müfettişliğinden getirildikleri görülmektedir.

Görev öncesinde yetiştirici veya formasyon kazandırıcı herhangi bir eğitime tabi tutulmamaktadırlar.

İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Atanmaları

Bu göreve,

Öğretmenlik,

Okul yöneticiliği

İlköğretim Müfettişliği

İl Milli Eğitim Şube Müdürlüğünden,

İl Milli Eğitim Müdür Yardımcılığından

ve ilçe milli eğitim şube müdürlüğünden, getirildikleri görülmektedir.

Görev öncesinde yetiştirici veya formasyon kazandırıcı herhangi bir eğitime tabi tutulmamaktadırlar.

Bu kademedeki yöneticilerin atanma, yer değiştirme ve görevden alınmaları İl Milli Eğitim Müdürü gibidir.

İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlerinin Atanmaları:

Bu göreve;

Öğretmenlik,

Okul yöneticiliği,

ve ilköğretim müfettişliğinden, getirilmektedir.

Bunların da atanma, yer değiştirme ve görevden alınmaları İl Milli Eğitim Müdürü gibidir.

Yukarıda da görüldüğü gibi üst düzey yöneticilik pozisyonlarında daha henüz tam olarak yerleşmemiş bir düzen varken sorunu sadece tek boyutlu olarak alt kademelerde görmemeliyiz. Milli eğitim politikalarının ve sistemin düzensiz işleyişi zincirin halkalarını oluşturmakta ve bakıldığında en zayıf halkalar sürekli yönetim kademelerinde bulunmaktadır. Bu yüzden uzmanlar yönetim ve liderlik becerilerinin öneminin üzerinde durmakta ve yönetici eğitimini olmazsa olmaz bir unsur olarak şart koşmaktadırlar.

3.1.4. Bağlı Kuruluşlar ise, Milli Eğitim Akademisi, Yükseköğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile Film, Radyo, Televizyon Eğitim Merkezinden ibarettir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatıyla çeşitli düzeydeki eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticileri, buldukları örgütü Türk Milli Eğitiminin, genel amaçları, temel ilkeleri ve özel amaçları çerçevesinde yönetmekle sorumludurlar. Ne var ki eğitimimizin sorunlarla dolu görünümü, merkez örgütü, taşradaki Milli Eğitim Müdürlükleri ile her düzeydeki okul müdürlüklerinden oluşan eğitim yöntemimizin eğitim yönetimimizin eğitim politikalarını, amaç ve ilkelerini gerçekleştirmede yeterince başarılı olamadığını ortaya koymuştur.

Başarısızlığı toplumun her kademesine yansımış bulunan ve bu durumu, çeşitli dönemlerde görev başında bulunan Milli Eğitim Bakanları tarafından da dile getirilmiş olan eğitim sisteminin ilk önce teşkilat yapısındaki sorunları ortaya çıkarıp çözüm yolu aramak, daha sonra uygulayıcılar ve bilim adamları tarafından bu sorunlara kaynaklık ettiği ileri sürülen idari sorunları çözme yoluna vakit geçirmeden gitmek gerekmektedir.

İşte bu sebeple Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği konusu 27 -29 Eylül 1993 tarihinde XIV. Milli Eğitim Şurası'nın gündeminde yer almıştır.

3.2. Türk Milli Eğitim Sisteminin Bugünkü Durumu

Günümüze kadar her dönemde, eğitime önem vermekte Atatürk geleneğini sürdüren Cumhuriyet hükümetlerinin, insanlarımızın yetiştirilmesi amacına yönelik çabaları ve harcamaları sonucu olarak başardıkları önemli ve parlak gelişmeler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir².

Eğitim Kademesi	Okul Sayısı			Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı		
	1923-1924	1991-1992	2004-2005	1923-1924	1991-1992	2004-2005	1923-1924	1991-1992	2004-2005
Okul Öncesi	80	4460		5880	131023		136	7763	
İlkokul	4894	50.669		341941	6870638		10238	234154	
Ortaokul	116	7078		9894	2402692		1054	51046	
Lise	43	4089		3799	1580729		838	119983	
Genel	23	1961		1241	893590		513	64069	
Meslek ve Tekn.	20	2128		2538	687139		325	55914	
Toplm	5333	66196		361524	10985082		12266	412946	

² 2004 – 2005 Yılı Bilgisidir.

M.E.B. Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, “Milli Eğitim ile İlgili Bilgiler” Ankara, 2005

Yaygın ğt.		4156			1434249			24584	
Yüksek Öğrt.	9	443		2914	759049		307	35132	
Toplam		70895		364428	13178380		12573	472662	

Bu verilere dayanılarak yapılan hesaplardan da eğitimimizin her kademesinde, yüzde binlerle ifade edilebilecek çarpıcı gelişmeler elde edilmektedir.

Oysa, aynı dönem içinde nüfusumuz yalnızca dört kat kadar artmıştır. Bu hızla gelişmenin sonucu olarak; daha 20 – 25 yıl önce, lisesi bile olmayan pek çok ilimiz, bir yükseköğretim kurumuna kavuşmuş, lise ve ortaokullar kasaba ve köylere kadar ulaşmıştır. Ne var ki; eğitim sistemimizin sorunları, bu çarpıcı sayılarla birlikte, belirgin duruma gelmiş ve giderek büyümüştür. Bu problemler mevcut Milli Eğitim Bakanları tarafından da çeşitli dönemlerde dile getirilmiştir.

3.2.1. Nicelik Durumu

- Çocuğun ilgi, yetenek ve kapasitesinin anlaşılmasında ve yönlendirmesinde son derece önemli bir role sahip olan okulöncesi eğitimi ülkemizde sembolik (%5.4) olmaktan öteye gidememiştir.
- Batılı ülkelerde 12 yıla dek uzanan zorunlu eğitim yılları ancak, ülkemizde; bugün ilköğretimde verilen 8 yıllık eğitim olarak kalmıştır.
- İlköğretimin ikinci devresi sayılan ortaokul çağı nüfusunun okullaşma oranı, çağdaş toplumlarda yüzde 100'e ulaşmışken, ülkemizde bugün yüzde 82 kadardır. Ortaöğretim çağı nüfusunun okullaşma oranı ise, bugüne kadar genel liselerde %24.8, mesleki ve teknik liselerde %18.8 olmak üzere %43.6'ya yükseltilebilmiştir.

- Kırsal kesimlerdeki pek çok ilköğretim okullarında, öğrenci azlığı dikkat çekerken, özellikle büyük kentlerde öğrenci fazlalığı ve bina yetersizliği sebebiyle, çocuklarımızın eğitim süresini yetenek derslerinin aleyhine olarak kısaltan ve niteliği ciddi olarak zedeleyen, ikili öğretim sorunu çözümlenememiştir. Son yıllarda; büyük kentlerde üçlü öğretimi kaldırmaya yönelik düşünceler ilk ve ortaöğretim kurumlarının sınıf mevcutlarını, eğitim ilklerine aykırı olarak, aşırı derecede kalabalıklaştırmıştır.
- Ülkemizdeki toplam köy ilkokullarının %65.1'i kadarı Birleştirilmiş Sınıf öğretimi yapmaktadırlar. Toplam köy öğretmenlerinin %40'ı birleştirilmiş sınıfta ders vermektedir. Benzer biçimde; özellikle köy ve kasabalarda, azımsanmayacak sayıda bir ya da iki öğretmenli ortaokul bulunmaktadır.
- Buna karşılık; kentlerde öğretmenlerden %10'dan fazlasının hiç sınıf okutmadığı bilinmektedir. Başka bir deyişle; öğretmenlerin bölgeler arası ve yerleşme birimlerine göre dağılımlarında denge sağlanamamıştır. Bu durumun çözümlenmesi için ortaya konulan öneriler örn..Norm kadro uygulamaları, nokta tayinler.. problemi çözmede yeterli olmamaktadır.
- Eğitimde fırsat ve imkan eşitliği tüm çabalara rağmen gerçekleştirilememiştir. Örneğin; eğitimin her düzeyinde, okullaşma oranı doğu illerimizde, kırsal kesimde ve kadınlar arasında ülke ortalamasının altında kalmaktadır. Öte yandan, ilk ve ortaöğretim okullarımızın pek çoğu araç-gere açısından yetersiz durumda olup, kendi binasına sahip değildir. Fiziksel durum açısından yetersizlikler hayırsever kişi yada kurumların destekleri ile giderilmeye çalışılmaktadır. Belli zamanlarda yapılan eğitime destek kampanyaları ile de okullara yeniden düzenlenmekte ihtiyaçlar sivil toplum örgütlerinin destekleri ile karşılanılmaya çalışılmaktadır.
- Özel statüye sahip olan ilk ve ortaöğretim okullarının, toplam okullara oranı yüzde 3 kadardır. Başka bir deyişle, özel sektörün eğitim alanına katkısı son derece sınırlı kalmıştır.

- Ülkemizde ortaöğretim öğrencilerinin %60'ı genel liselere devam etmektedir. Bu durum lise mezunlarına yüksek öğretime devam etmekten başka bir alternatif bırakmamakta ve üniversitenin sınırlı kapasitesi sebebiyle, üniversite kapısındaki yığılmalar her yıl artmaktadır.
- Özel eğitim gerektiren öğretilabilir, eğitilebilir, üstün zekalı konuşma özürlü, görme özürlü ortopedik, özürlü, uyumsuz ve korunmaya muhtaç çocukların eğitimine her düzeyde gereken ağırlık verilmemiş, bu alandaki gelişmeler (%2.37) sembolik kalmıştır.
- Batılı ülkelerde sürekli eğitim, hayat boyu eğitim anlayışıyla giderek daha büyük öneme sahip olan yaygın eğitim, ülkemizde halen gerekli kapsam ve içeriğe ulaşılmamıştır.
- Yaygın ve örgün eğitim kurumları arasında olduğu gibi yaygın eğitim faaliyetlerinde bulunan kurumlar arasında da koordinasyon sağlanamamış; iş başı ve hizmeti eğitim faaliyetlerinin etkili yapılması gerçekleştirilememiştir; eğitim sistemine girememiş ya da eğitim sisteminden ayrılan gençleri hayata hazırlamakta etkili olunamamıştır.

Hemen hemen her ilimizde bir yükseköğretim kurumu açılmış olmasına karşılık, yüksek öğretimde okullaşma oranı, gelişmiş ülkelerdeki okullaşma oranının çok altında ve plan hedeflerinin gerisinde kalmış; yüksek öğretim öğrencilerinin bilim alanlarına dağılımı ile kalkınmanın gerektirdiği insan gücü arasında denge sağlanamamıştır.

3.2.2. Nitelik Durumu

Çoğu sayısal yetersizliklerden kaynaklanan aşağıdaki durumlar, eğitim sistemimizde niteliğin gelişmesini ciddi olarak engelleyen başlıca etkenler olmuştur.

- Her eğitim düzeyinde; zihinsel etkinlikleri el ve beden etkinliklerinden üstün tutan düşüncelerin ve inançların etkileri altında oluş, öğrencilerin ilgi, yetenek ve kapasite yönünden birbirinden farklı olduğunu dikkate almayan katı, ezberci çocuğun yeteneklerini körelten, onu hayata ve işe hazırlamayan öğretim programlarının çocuğun ilgi, yetenek ve kapasitesine, çevrenin özelliklerine ve çalışma hayatının ihtiyaçlarına uygun olarak değiştirilmesindeki gecikmeler sebebiyle mesleki teknik öğretimde bile işlevsellik sağlanamamıştır.
- Okul öncesi eğitiminden başlayarak çocuğu keşfetmenin anahtarı olan rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinden yoksunluk yanında, öğretmenlerin rehberlik, ölçme ve değerlendirme konusunda gereğince yetiştirilememiştir.
- Ders kitaplarının yazımında, basımında ve dağıtımında yeterli bir sistemin geliştirilmesi ihmal edilmiştir.
- Öğrencileri 6 yaşından itibaren sürekli bir yarışma gerilimi içinde tutan sınav sistemi ve seçme ve yerleştirme yöntemleri yanlıştır.
- Üniversiteye girmenin yıldan yıla zorlaşması ve üniversiteye öğrenci göndermede dengenin yerli ve yabancı kolejler, Fen Liseleri, Anadolu Liseleri lehine bozulması; öğrencileri yarışma sınavlarına hazırlayan ve adına özel dershanecilik denen karlı bir alanın ortaya çıkmasına sebep olmuştur.
- Öğretmenlik mesleği ile ilgili imkanları, mesleğin gerektirdiği statü ve saygınlığı sürdürebilecek duruma ulaştırabilmek için yakın zamana kadar beklenmesi oldukça yanlıştır.

Eğitim ve okul yöneticiliğinin, başarılı öğretmenlik yılları üzerine dayalı yöneticilik eğitimi programlarıyla, bir meslek durumuna getirilmesinde gecikmeler olmuştur.

3.3. Yöneticilik Anlayışı Açısından Türkiye’deki Gelişme ve Değişmeler

Türkiye, günümüz dünyasında sosyal, ekonomik ve politik değişmelere karşı hassasiyetini korurken, demokratikleşme ve kalkınma sürecini de yaşamaktadır. Hızlı nüfus artışı, kentleşme olgusunu ortaya çıkartmakta, sonuçta Türk toplumunun temel yapısını oluşturan tarım sektöründen hizmet ve sanayi sektörüne geçiş yoğunlaşmaktadır. Kırsal alandan getirilen kültür öğeleri birey ya da grupların kent hayatına uyumlarında önemli engeller oluşturmaktadır.

Yakın çevresindeki sıcak yavaş ortamına, ayrılıkçı grupların ve uluslararası mihrakların meydana getirdiği engellere rağmen Türkiye, ekonomik yapısı, iletişim sistemleri ve teknoloji tüketiminde dünya ile bütünleşme çabasındadır. Bu çevrede serbest piyasa ekonomisi dünyaya açılma ideallerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu çabaların uzantısı olarak, Avrupa Topluluğu’na tam üyelik istemini de sürdürmektedir.

Son eyrek asırda Türkiye’nin kalkınma ve değişim süreçleri ile ortaya çıkan gelişmeler; meslek, istihdam ve iş kavramlarının alışilagelmiş muhtevalarını da değişirmiştir. Üst sistemlerle etkileşim içinde bulunan ve değişmeler ışığında kalkınan Türkiye’nin insan gücünü yetiştirme ve geliştirme görevini ağırlıklı olarak üstlenen Türk Milli Eğitim Sisteminde eğitim politikaları ve uygulama stratejilerinin sık sık değiştiği gözlenmektedir. Bunu, sistemin çevresindeki değişmelere uyum çabaları olarak yorumlamak mümkündür.

Eğitim sistemimizin kalkınmanın çekici rolünü yerine getirebilmesi için, muhtemel olayları ve sonuçlarını önceden kestirerek, beslediği sistemlerin önünde davranması beklenir. Ancak bütün değişmelerin hızını ve yönünü kestirmek giderek zorlaşmaktadır.

Türkiye’de eğitim sistemi uluslar arası ekonomik, siyasal, toplumsal, teknolojik, kültürel vb. etkileşimlerle kendi iç dinamiğinde değişmekte ve gelişmektedir. Toplum hayatının bu konudaki olumlu gelişmelere karşılık, hızlı nüfus artışı aşırı kentleşme gibi sorunlar diğer bir çok alanda da sorunların yığılmasına yol açmaktadır. Eğitim başta olmak üzere, sağlık, çevre, trafik gibi konularda sorunlar artmaktadır.

Bu çerçevede, günümüz eğitim sistemindeki insan unsurunu motive etmek, güvenli iletişim etkileşim ortamları hazırlamak, etkili bir geribildirim ve denetim yapmak günümüz eğitim yöneticisinin başlıca görevleri olarak tanımlanmaktadır.

3.4. Milli Eğitim Bakanlığındaki Gelişim ve Değişimler

Çağımızda gelişmesini tamamlamış ülkelerin gerçeği/göstergesi eğitim alanına yaptıkları yatırımın miktarı ve eğitimde uzmanlaşmaya verdikleri önemdir. Bunun sonucu bilim ve teknolojide hızlı gelişmeler olmuştur. Ülkemizin de gelişmişlik düzeyine ulaşabilmesi için eğitimde uzmanlaşmaya yeterli derecede önem verilmesi gerektiği açıktır. Özellikle öğretim yöntem ve teknikleri, eğitim yönetimi ve teftişi, planlaması, program, rehberlik, ölçme ve değerlendirme gibi uzmanlık alanlarına nitelikli ve yeterli sayıda elemanın yerleştirilmesi kaçınılmazdır.

Günümüzde uzmanlık alanlarında o kadar ileri gidilmiştir ki okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim mesleki ve teknik öğretim özel eğitim, özel öğretim, yaygın eğitim gibi ayrı ayrı dallar programlanmaktadır.

Bir kanunun amaçlarına uyum olarak yaşatmak o kurumdaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Öğretmenin ve eğitim yöneticisinin bu görevi yapabilmesi, eğitim yönetimi, kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve uygulamaya koyması ile orantılıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa dönüştürülebilmesi gerekliliği, öğretmen ve eğitim yöneticisinin bu alanda üst düzeyde de akademik bir eğitim görmesini zorunlu kılmaktadır. Üst düzeyde eğitim görmüş öğretmen ve eğitim yöneticisi mevcut ve doğacak sorunların, sınama ve yanılma yöntemi ile değil bilimsel yöntemlerle çözebilecektir.

Çağımız bilgi çağıdır. Çağımız insanı, bilgi toplumunun üyesidir. Hızlı gelişme, değişme ve yenileşmelerin, bilimsel bir yarışın eseri olduğu Dünyamızda eğitimin bu yarışın dışında tutulmayacağı bir gerçektir. Bu sebeple her tür ve kademedeki eğitimcilerimizin mesleki tecrübelerinin de üzerinde akademik bir eğitim görmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaçtır.

İnsan gücü kaynaklarımızın en iyi bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak amacıyla **Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında**, her kademedeki eğitim kurumları ile programlarının geliştirilmesi, beşeri kaynaklarımızın yetişkinlik düzeyinin hızla yükseltilemesi hedeflenmiştir. Eğitim sektörü ile ilgili öğretmen yetiştirme, program geliştirme, modern eğitim araçlarının kullanılması gibi politika ve tedbirlere yer verilmiştir. Ayrıca “eğitim yönetimi”ni iyileştirici düzenlemelere gidileceği hususunda da bir tedbir getirilmiştir.

Altıncı Beş Yıllık kalkınma planında, son yıllarda eğitime sağlanan ek kaynaklara rağmen, nitelik ve nicelik bakımından istenilen seviyeye ulaşılamamasının ve eğitim yönteminin etkinleştirilmesindeki yetersizliklerin, eğitimin temeli olan kaliteyi olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Eğitim yöneticisi; okul –öğrenci-öğretmen, okul –veli, öğretmen-veli, okul-çevre, okul-sanayi ilişkilerini düzenleyen okulu aynı zamanda bir işletme gibi gören, sorumluluk alabilen, yetki sahibi, sorun yaratmayan fakat sorun çözebilme becerilerine sahip, karar üreten ve uygulamaya koyan kişi olmalıdır.

Bir kurumu başarısı, istihdam ettiği yeterli sayıda ve nitelikli personel ve uzman kadrosu ile orantılıdır. Çünkü, uzmanlık bütün bilimsel disiplinlere girmiş bulunmakta ve disiplinler geliştikçe alt uzmanlıklar oluşmaktadır.

Bu sebeple, bilimsel görüş ve davranışın önderliğini yüklenen Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim alanında uzmanlık öğrenimi görmüş personeli yetiştirmek ve çalıştırmak eğilimindedir. Yönteminde tarafsız ve bilimsel kararların alınabilmesi, verimliliğin artması, eğitim uzmanlığı ve hizmetlerinin eğitim sistemine girmesi ile mümkün olabilecektir.

Eğitimde yöneticilik artık dünyada ayrı bir meslek iken, Türk eğitim sisteminde yöneticilik görevleri, yöneticilik eğitimi programlarından geçirilmeden, asıl mesleği öğretmenlik olanlara verilmiştir. İstekli ve yetenekli öğretmenlerin seçilerek kapsamlı hizmetiçi eğitim programları ile yöneticilik görevlerine hazırlanmaları her dönemde ihmal edilmiştir.

Bu sebeple kamuoyunda oluşan kanıya göre, yönetici atamalarında hemen her dönemde egemen olan siyasal ve ideolojik tercihler takas kuramı gereğince, siyasal amaçlı isteklerin artmasına yol açmış, bu siyasal istek ve baskılar görevlerinde kalmak isteyen yöneticileri partizan davranışlara itmiştir. Yapılan araştırmalar, ülkemizde yönetim görevlerinde bulunanların bile yöneticiliği bir meslek olarak görmediklerini, dolayısıyla eğitim yönetimi alanında bir meslek bilincinin gelişmediğini ortaya çıkmıştır.

Böylece eğitim sistemimiz, meslekte esas olan öğretmenliktir felsefesi sebebiyle, bir bakıma amatörler tarafından ynetile gelmektedir. Bu da; sistemin işleyişinde, israfı, sınama – yanılma yöntemine başvurulmasına eden olmuş, yönetim görevlerine gelenlerin, görevlerini bile tam öğrenmeden değiştirilmelerine; çeşitli örgüt ve yönetim sorununun doğmasına yol açmıştır. Kuşkusuz; bu yönetim sorunları da yukarıda özetlenen eğitim sorunlarına büyük ölçüde kaynaklık etmiştir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren yöneticilerle ilgili birçok çalışma yapılmış ve çeşitli değişiklikler yapılarak günümüze kadar gelinmiştir. Bu bölümde geçmişten günümüze yapılan çalışmalar inceleniştir.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun da ngrlen Milli Eğitim Akademisinin faaliyete geçmesi ile Türk Milli Eğitim Sisteminin ihtiyaç duyduğu her alan ve kademedeki ğretmen yönetici, müfettiş, eğitim uzmanları yüksek lisans düzeyinde akademik bir eğitime yetişebilecektir. Diğer taraftan akademide görevli ğretim elemanları, yapacakları araştırma, program geliştirme, proje ve yayın faaliyetleri ile eğitim sisteminin gelişmesine, ülkemizi ağdaş uygarlık seviyesine çıkaracak nesillerin yetişmesine katkıda bulunabileceklerdir.

3.4.1..Kanuni Dayanaklar

789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesi “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” demektedir. Öte yandan 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 43. maddesi de öğretmenliği “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu kanunlarda açıkça görüldüğü gibi eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelme gerekli yeterlidir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu demektir ki “Yöneticiliğin okulu yoktur” anlayış ve uygulaması hala sürdürülmektedir. Çünkü 1739 sayılı Kanun, öğretmenlerin eğitim ve okul yönetimi görevlerini de yürüteceklerini öngörmekte ve “Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır” demektedir. Açıkçası okul yöneticiliğinin bir akademik eğitime gerek olmadan iş başında büyük oranda sınama –yanılma yoluyla öğrenilebileceği kabul edilmektedir.

Öğretimin birleştirilmesini amaçlayan 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile Türk Eğitim Örgütlerinin yapı ve işlevlerinde önemli değişimler yaşanmıştır. Yine 1928 tarihinde kurulan Pedagoji Enstitüsünün öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmesinde önemli bir yeri vardır.

Ayrıca Birleşmiş Milletler Örgütü’nün desteği ile 1953’de kurulan TODAİE her yıl Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı düzenlenmektedir. Öğretmen ve eğitim yöneticilerine de açık olan bu programın önemli bir girişim olmakla beraber, eğitim yöneticilerinin eğitimi için pek anlamlı olmadığı görülmektedir. Ancak TODAİE’nin 1979 – 1980’den itibaren Eğitim Yönetiminde Uzmanlık Programı başlatması önemli bir gelişme olarak görülebilir.

Bakanlıklar Kurulunun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan MEHTAP raporunda eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin bazı önemli görüşlere değinildiği görülmektedir. Öyle ki bu rapora göre üst yöneticiler gibi orta düzey yöneticileri de görevlerinde başarılı olmaları için yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadırlar. Raporda önemli bir gelişme olarak Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim

yöneticilerini yetiştirmek amacıyla Üniversitelerde Eğitim Fakülteleri veya Eğitim Bilimleri açılması önerilmiştir. İşte bu öneri doğrultusunda Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi sonra da Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü açılmıştır.

Ayrıca 1962’de toplanan Yedinci Milli Eğitim Şurası da Eğitim Fakültelerinin “Eğitim Araştırmaları Merkezi” olarak organize edilip eğitimin ihtiyaç duyduğu uzman, yönetici ve araştırmacı gibi personelin burada yetiştirilmesini önermiştir. Ayrıca bu Şura’da Eğitim Bilimleri Akademisi kurulması ve bu kurumda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi istenmiştir.

1939’dan beri on yedi kez toplanan Millî Eğitim Şûrası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. Özellikle On dördüncü Millî Eğitim Şûrasında, Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar, Millî Eğitimde Teşkilatlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar başlıkları altında ayrı ayrı sıralanmıştır.

13-17 Mayıs 1996’da toplanan On beşinci Millî Eğitim Şûrası’nda, “Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu kararlar ileriki bölümde açıklanmıştır.

3.4.2. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesine Ait Bir Öneri

1950’li yıllarda eğitim sistemimizle ilgili araştırmalar yapılması ve önerilerde bulunulması için ülkemize yurt dışından pek çok eğitimci davet edilmişti. Ülkemize gelen ve yaptığı çeşitli araştırmalar sonucunda hazırladığı raporu yetkililere sunan Ordinaryus Profesör Robert J. MASKE’nin okul müdürlerinin yetiştirilmesi,

uygulanması gereken iş başında eğitim (hizmet içi eğitim) ve bu süreçte tamamlanması gereken becerilerle ilgili önerileri şunlardır:

“Gerek yaz aylarında gerekse ders yılı esnasında mevcut müdürlerin iş başında yetiştirilmeleri için özel bazı kurslar açılabilir. İşgal ettikleri makamlarda tecrübeleri olduğuna göre kurslar bu pratik tecrübeler üzerine bina edilebilir.

Bu yetiştirme programında diğer bazı mevzular meyanında verilebilecek özel kurslar şunlardır:

1. Murakabe ve nezarat (Teftiş tekniği)
2. İdare
3. Program
4. Öğretim metodlarının değerlendirilmesi

Yeni tayin edilecek müdürlerin yetiştirilmesi ve maarif Vekaletinde müdür olabilecek kimseleri seçmek için planlar tasarlayarak birkaç yaz devam edecek yukarıda zikredilen yetiştirici kurslar açılabilir. Bu kurslara devam edenler arasında seçilecek kişiler münhal yerlere tayin olunur.”

Robert MAASKE, öğretmen yetiştiren okulları ve bu okullardan mezun olan kişileri iş başındayken incelemiş ve vardığı neticeler sonucunda bu raporu hazırlamıştır. Rapor da belirtildiği gibi yöneticilerin mutlaka bu göreve getirilmeden önce bir eğitimden geçirilmesi ve eğitim sonucunda uygun görülen kişilerin bu görevlere yerleştirilmesi uygun görülmektedir. Ayrıca bu kursların eğitim programlarının da bu yöneticilerinin hali hazırda var olan tecrübeleri doğrultusunda hazırlanmasının yararına değinmiştir. Verilen bu eğitimlerde önemli olan herhangi bir eğitimin verilmesi değil, ihtiyaçla örtüşen ve uygulamada işe yarayan bilgilerin verilmesidir.

3. .5. BİRİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi “Türkiye’de okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları nelerdir? ” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme yanıt vermek amacı ile okul müdürlerinin sahip olması gereken özellikler ve Tebliğler dergisinde bildirilen görev tanımları incelenmiş aşağıda sıralanmıştır.

Geçmiş yıllarda hakim olan görüş yöneticiliğin doğuştan mevcut bazı niteliklere bağlı olduğu şeklinde idi. Yani, bir insan doğuştan bazı niteliklere sahipse, bu kimsenin yönetici olabileceğine inanılmaktaydı.

Yöneticileri değerlendirmede uzun yıllar 2 temel kriter kullanılmıştır: Bunlardan birincisi yöneticinin kişiliği ile ilgiliydi. İnisiyatif sahibi olma, zeka, azimkar bir kimse olma, anlayış ve liderlik önemli nitelikler olarak kabul edilirdi. Bütün bunların yanında aynı derecede önemli olan konu, kararların alınış tarzı ve karar almada kullanılan yöntemlerin etkinliği ile ilgiliydi. Bunlar her yöneticiyi ilgilendiren sorunlardır. İşyeri ya da şirket büyüdükçe bu problemler de daha karmaşık bir hal alır.

Yönetici, kendisinin bağlı olduğu yöneticiler, kendisini altındaki kişiler ve de kendisiyle aynı düzeyde bulunan diğer yöneticilerle olmak üzere, üç ayrı yönden iletişim yapan kimselerdir.Önemli olan husus, yönetici durumunda olan kimsenin, kendisine bağlı elemanlar nazarında kendisinin üstündeki grubu etkileyebilecek bir kimse olduğu inancının yaratılabilmesidir.

Bir grubun başında bulunan sorumlu bir kimse olarak yönetici durumunda bulunan kimsenin olumlu bir hava yaratabilmesi için, başkalarının görüşlerine saygı göstermesi, onlara güvenmesi ve onların güvenini kazanabilmesi onları gerçekten sevmesi ve onlar tarafından da sevilmesi ve sayılması gerekir.

Okul müdürü olmak hangi anlama gelmektedir? DuFour (1999), okul müdürlerinin geleceğe odaklanmak ile bugünde kalmak, büyük resmi görmek ile ayrıntılar üzerinde yoğunlaşmak, bir taraftan güçlerini başkalarına aktarıırken diğer taraftan

güçlü lider olarak kalmak gibi paradokslarla yaşamak zorunda kaldıkları görüşündedir. Böyle paradoksal bir görevi yapmaya istekli çok sayıda aday bulma güçlüğünün yanı sıra, yöneticilerden beklenen yeterliklerin nasıl kazandırılacağı da kuşkusuz önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul müdüründen bir taraftan yönetici, öğretimsel lider, güdeleyici, psikolog ve halkla ilişkiler uzmanı gibi çoklu rolleri oynaması beklenirken; diğer taraftan tamamen kendi denetimi dışındaki durumlar nedeniyle suçlandığına da tanık olunmaktadır. Okullarda, benimsedikleri eğitim felsefeleriyle sınıflarını dönüştürebilen ve öğrencileri için bir vizyona sahip olan çok sayıda öğretmen bulunmaktadır ve gerçek değişim, sınıflarda herkes tarafından “iyi” olarak bilinen öğretmenler tarafından yaratılır. Sınıflarında dönüşümcü lider olabilen öğretmenler, yöneticilikte niçin başarılı olamazlar?

Ayrıca öğretmenlik rolünde sınıfta birkaç yüz öğrencinin yaşamını etkilerken, yöneticilikte daha binlercesini etkileme fırsatı bulabileceklerdir. Ancak, yöneticiliğin bilinmeyenleri ve değişimin hızlıca yaşanacağı bir ortama ani giriş için bu öğretmenleri sınıfın güvenli ortamını bırakmaya kim ikna edecektir? Bu görevi okul müdürleri ve üniversite öğretim kadrosu yapabilir. Böylece, yöneticiliğin geniş bakış açısı ortaya konarak, yöneticilik öğretmenler için daha çekici hale getirilebilir (Malone ve Caddell, 2000).

Değişim sürecini bilinç ve davranış hâline getirmiş yöneticilerin temel göstergeleri vardır. Her şeyden önce bireylerin düşünsel ve eylemsel eğilimlerinin geçmişe ya da geleceğe dönüklüğü, gelişmişlik düzeyinin genel bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. Çağdaş insanın gözlenebilir özelliklerinden biri, geçmişe olan ilgisini özleme dönüştürmeden koruyup yaşatırken, düşünce ve eylem kalıplarını bilimsel sonuçlara göre değiştirebilmesidir(Açıkalm, 2000).

Meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişmelere sebep olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden payını

almıştır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince oynayabilmesine bağlıdır(Çelik, 2005).

Çağdaş değerleri benimsemiş ve davranışa dönüştürmüş eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ihtiyacı artık herkes tarafından gündeme getirilmektedir. Ancak dünyadaki ve Türkiye’deki hangi gelişmelerden sonra bu ihtiyacın hissedildiği bir sorun olarak algılanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Türk eğitim sisteminin yönetim ve yöneticilik boyutlarındaki çalışmalarına genel bir yaklaşım ile bütünlük kazandırmaktır. Öngörülen bu amaç doğrultusunda açıklamalar, üst sistemlerden Türk eğitim sisteminde, ”eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği”ne doğru hiyerarşik bir sırayı izlemektedir.

Bir sistemi ülkede ya da yerel boyutta çözümlenme, yorumlama aşamasında sistemleri etkileyen lider sistemleri de görmek, sorunları arayıp açıklamayı kolaylaştıracaktır. Bu sebeple küreselleşen dünyada Türk eğitim sistemini evrensel olaylardan, olgulardan ve değerlerden soyutlayarak analiz etmek önemli yanılıgıları ortaya çıkarabilir.

“Bir objeyi veya bir kimseyi değiştiren enformasyon” olarak tanımlanabilen bilgi, birey açısından iyi işlere girebilmenin ve iş hayatında ilerlemenin anahtarı durumundadır. Bu sebeple toplum da ağırlık, uzmanlığa doğru kaymaktadır. Yeni toplumun yönetim yapılarında hiyerarşik kademeler, uzmanlarla kadrolaşmaktadır. Bu yapılanma modelinde de orta kademelerin sayısında azalmalar olmakta, sonuçta üst kademe yöneticiliği, kaynakların bulunması, seçilmesi ve yetiştirilmesi yönünden önemli bir sorun ortaya çıkmaktadır.

Böyle bir uzmanlaşmış toplumda eğitim ve öğretimin rolü ise aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

Bilgi toplumunda okul, nitelik ve performans açısından bugünkü okuldan farklı bir kuruluş olacaktır. Öncelikle eğitimli insan tanımı değişecek öğrenme ve öğretme yöntemleri bireye dönük hale gelecektir. Toplumda diplomanın önemi artacak,

okuryazar olmak için temel bilgisayar becerileri gerekecektir. Çünkü eğitimin her aşamasında televizyon, video, bilgisayar ve diğer iletişim araçları yoğun olarak kullanılacaktır. Bu toplumda bütün bireyler öğrenmeyi öğreneceklerdir. Eğitimde süreklilik esastır. Bu sebeple her türlü iş yeri kurum ve kuruluşlar, eğitimde en etkili rollerini üstlenip gerçekleştireceklerdir.

Okullar bilgi toplumu için bireyleri hazırlarken, ahlaki değerleri de korumak görevini sürdürecektir. Okullar başarısızlığı değil, temel hareket noktası olarak başarıyı alacaklardır. Sosyal değere dayalı bir amacı benimseyen eğitim, aynı zamanda açık bir sistem olarak toplumsal hareketliliğin aracı rolünü de oynayacaktır.

Bilgi toplumunda enformasyon sınır tanımamaktadır. Bilginin de sermaye de yurdu, milliyeti yoktur. Bunun sonucunda kentler nitelik değiştirerek, enformasyonun merkezi haline gelecektir. Örgüt ve yönetimler büyüklükle değil, etkinlikle önem kazanacaklardır. Geleneksel mekanik düşünme biçimi olan çözümlene yerine algılama, yeni bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi toplumundaki insan tipi, temel bilgisayar becerilerine sahip okur-yazar ve ahlaki değerlerle donanmış insandır.

Türkiye’de durum nasıldır? Bilindiği gibi, ülkemizde yöneticiler için zorunlu olan bir eğitim türü bulunmamaktadır. Daha önce eğitim fakültelerinin eğitim bilimleri bölümünde yürütülen “eğitim yönetim ve denetimi” lisans programları, Yükseköğretim Kurulu tarafından kapatılmıştır. Halen görev yapan yöneticiler de, makamlarının gerektirdiği rolleri oynayacak yeterlikten uzak bulunmaktadır (Balcı, 2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerini araştıran Şahin (2000) de, sekiz boyutta ortaya çıkan toplam 97 yeterlikten 41’inde denek görüşleri arasında yüksek uzlaşma sağlandığını saptamış; bu yeterliklerin hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında kullanılmasını önermiştir.

3.5.1. Yöneticilerin Yeterlikleri

Bir yönetici yönetilenlerden daha farklı kimi yetenek ve yeterliklere sahip olmalıdır.

3.5.1.1. teknik yeterlikler

Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir .

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gerekliliklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir. Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- a. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- d. Okul binalarının planlanması.

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir. (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160>)

3.5.1.2.İnsancıl yeterlikler

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır. (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160>)

3.5.1.3.Kavramsal yeterlikler

Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160>)

3.5.2. Yöneticinin Okuldaki Önemi

Okul yöneticilerinin bazı görev, sorumlulukları vardır ayrıca kişisel yetenek ve becerilere de sahip olması gerekmektedir. Bu bölümde okul müdürlerinin okuldaki konumu incelenecektir.

Okul müdürlerinin görevleri, hangi işi kimlerle, ne zaman yapması gerektiği yönetmeliklerle belirtilmiştir. Tüm bu görev ve sorumluluklar gerçekten de yöneticiliğin önemini ortaya koymaktadır.

Sweeney'e göre ise okuldaki öğretimi iyileştirmek için okul müdürü doğrudan sorumluluk sahibidir ve okul başarısı da yine onun aldığı kararlarla ve kararları uygulama sırasında ortaya çıkacak sorunları çözebilme becerisiyle doğru orantılıdır. (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150>)

Eğitim sisteminin her düzeydeki yöneticilerinin başta gelen kaygısı ise bu beceri ve davranışları ancak bu becerilerle donanmış yönetici, öğretmenlerle kazandırılabilirdir. Eğitim sistemi amaçlarına okul aracılığı ile ulaşmaktadır. Okulların da amaçlarına ulaşması başta okul yöneticilerinin niteliklerine, sorun çözme becerilerine ve yönetsel karar alma davranışlarına bağlıdır. Diğer yandan artık

çağımızda Toplam Kalite Yönetiminin gereksindiği vizyon sahibi, sinerji yaratabilen, lider okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul yöneticisi denince akla ilk olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelendirilebilirler. Okul yöneticisi terimi *okul müdürü* yerine kullanılmaktadır.

Kurumu istenilen amaçlara ulaştırmak için gerekli faaliyetlerin planlanması, organize edilmesinden birinci derecede sorumlu olan okul yöneticileri elbetteki bu görevi tam ve eksiksiz olarak yerine getirmek için çeşitli eğitimlerden geçirilmeli, çeşitli becerilere sahip olmalıdır.

Okul yöneticisi okuldaki bu görevleri yerine getirirken kendine bağlı personelle iş birliği içinde olmalı, görevinin tam olarak ne olduğunu bilmeli, görevinin gerekleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. *2000 yılının Ağustos ayında yayımlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde*; okul müdürlerinin görev tanımlarında okul müdürünün görev özeti, sorumlulukları, faaliyette bulunduğu okul içi ve okul dışındaki birimler vb. belirlenip okul müdürlerine ulaştırılmıştır.

3.5.3. Okul Yöneticilerinin Görev Tanımları

Gerek okul yöneticilerinin gerekse diğer personelin işlerini gerektiği gibi yapabilmeleri, diğer çalışanlarla görev ve sorumluluklar açısından çeşitli çatışmalar yaşamamaları için görev alanlarının ve bu görevler için gereken özelliklerin kesin çizgilerle belirlenmesi gerekmektedir.

Okul müdürleri açısından bakıldığında; her kademedeki okul ve kurum için görevli olan tüm yöneticiler hakkında iş tanımları yapılmış ve 2000 yılının Ağustos ayında 2508 sayılı Tebliğler Dergisi ile tüm okullara dağıtılmıştır.

Aşağıda tüm kurum müdürleri için ortak olan; iş tanımında yer alan hususlar ve görev gerekleri belirtilecektir.

3.5.3.1. Görevin Özeti

Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.

3.5.3.2. Personelle İlişkili olduğu birimler

Okul içinde :

- İdari personel
- Öğretmenler

- Atölye şefleri

Öğrenciler

- Diğer okul personeli

- Stajyer öğrenciler

- Bölüm şefi

- Usta öğretici

- Doktor

- Aşçı

Okul Dışında:

- Öğrenci velileri
- Okul çevresi
- Okul Koruma Derneği
- Okul Aile Birliği
- İlçe ve il Millî Eğitim Müdürlükleri
- Millî Eğitim Bakanlığı
- Gönüllü kuruluşlar
- Diğer okul ve kurum müdürlükleri

- Yerel Yönetimler
- Okul kantin işletmeciliği
- Öğrenci taşımacılığı
- Ana Çocuk Sağlığı Merkezi
- Diğer özel ve resmî kuruluşlar

3.5.3.3. Görevin Gerektirdiği Nitelikler:

3.5.3.3.1. Eğitim

Asgarî öğrenim düzeyi

- Yüksek öğrenim görmüş olmak

Tercih:

Lisans üstü düzeyinde eğitim görmüş olmak.

- Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak

Meslekî eğitim, sertifika vb.

- Yönetici Seçme Sınavından en az 70, Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet içi Eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda:
- (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70,
- (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75,

(A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır

3.5.3.3.2. Tecrübe

- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
- Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son 5 yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idarî görevi adlî veya idarî soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğilim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak,
- Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır.
- **Duyuru yetkisi Valiliklere alt olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa alt olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunmaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda;**
- Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup illerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme

esas ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler,

- Zorunlu hizmet bölgesine dahil ikinci Grup illerde, (C) tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esas ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar,
- Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme üzerine atama yapılabilir.

Tercih:

- Yöneticilik tecrübesine sahip olmak,
- Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.

3.5.3.3.3. Kişisel Özellikler

Bu göreve atanacaklarda;

- Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,
- Misyon ve vizyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,

- Ekip çalışması anlayışına önem veren,
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Muhakeme- mukayese becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,
- Astları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,
- Çocukların Yetişkin psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilen,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır.

3.5.3.3.4. Gereken Beceriler

- Bilgisayar kullanabilmelidir.
- Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.
- Atölyelerdeki araç-gereci tanır, özelliklerini bilir

3.5.3.3.5. Yabancı Dil:

Tercih: KPDS'ye göre en az (C) düzeyinde başarılı olmak.

3.5.3.3.6..Görev Listesi:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirme-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânının uygulamaya geçirilmesini sağlar.

5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulan toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar,
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.

16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini gözönünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
24. izinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı. bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarından birisine vekâlet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
27. Okuldaki rehberli hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı bir eğitim ortamı olmasını sağlar.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Okula yeni alınacak çocukların tespiti için Seçici Komisyon'a başkanlık eder.
33. Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili çalışmalarını takip eder.
34. Çocukların ailelerine güvenlik içinde teslim edilmesi ile ilgili gerekli önlemleri alır.
35. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, l boratuvar, kütüphane ve diğ r tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
36. Okul, bina ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. ağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
37. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
38. Eğitim ve üretim faaliyetlerini pl nlarken evre imk n ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

39. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

40. Okulun iç (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

41. Öğretmenlerin l boratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

42. Okulda  ıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.

43. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.

44. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar. onaylar ve uygulamaya koyar. ihtiyaç duyulduğunda 20 ve 25 yılını dolduran öğretmenlere de nöbet görevi verebilir.

45. Diploma, tasdikname,  ğrenci karnesi, öğrenim bölgesi,  ğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.

46. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

47. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

48. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

49. Göreve başlama ve görevden ayrılma h linde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir teslim işlemlerini yapar.

50. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

51. Okulun yıllık bütçesini hazırlar ve ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

52. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.

53. istenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

54. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.

55. ilgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar

3.5.3.3.7. Yükselme

Gerekli koşulları taşıması halinde:

- Görevli olduğu kurum tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya Yönetmelikte belirlenen Genel idare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabilir.

3.6. İKİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın ikinci alt problemi “Türkiye’de okul müdürü atanmasında Milli Eğitim Şûraları düzeyinde nasıl çalışmalar yapılmıştır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme yanıt vermek amacı ile yapılan Milli Eğitim Şûra çalışmaları incelenerek örneklenmiştir.

Milli Eğitim Şûraları bizzat Mustafa Kemal Atatürk'ün direktifleriyle başlatılan ve 1921 yılından beri devam eden, eğitim hizmetlerinin nitelik ve niceliklerinin çağdaş uygarlıklar seviyesine ve onun üzerine çıkarma amacı ile eğitim politikalarının bütün toplumsal kesimlerinin katılımıyla oluşturulduğu ulusal düzeyde, Bakanlığın en önemli danışma organlarından biridir.

Temmuz 1921’deki Maarif Kongresi dışında, benzer bir toplantı ilk kez “ Heyet-i İlmîye” adıyla, Temmuz 1923’te; ikincisi Nisan 1924’te; üçüncüsü Aralık 1925-Ocak 1926’da yapılmıştır. 1926 yılında Tâlim ve Terbiye Dairesinin kurulması üzerine bu tür çalışmaları yapma görevi bu daireye verilmiştir.

Bundan sonra “Millî Eğitim Şûraları” adı altında ilki 1939 yılında sonuncusu ise 1999 yılında olmak üzere on altı şûra düzenlenmiştir.

Millî Eğitim Şûraları, eğitim sistemini geliştirmek ve eğitimin niteliğini yükseltmek amacıyla öğretmenlerin, eğitimcilerin, bilim insanlarının, çeşitli alan uzmanlarının, eğitim yöneticilerinin kamu ve özel kurum, kuruluş, sivil toplum örgütleri ve gönüllü kuruluşların temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Şûralarda, eğitim sorunlarına ilişkin önemli kararlar alınmakta ve eğitim hizmetleri, toplumun bütün kesimleriyle, geniş çerçevede tartışılmakta ve değerlendirilmektedir.

Eğitimin, gelişen bilimsel ve teknik, sosyal, kültürel ve ekonomik koşullara uyumunun sağlanması ve önderlik etmesi ile yeniliklerin sisteme taşınmasında yararlar sağlayan şûralar, eğitim hizmetleri ve sorunlarının kamuoyuna mal edilmesinde de büyük önem taşımaktadır.

Bu özellikleriyle Millî Eğitim Şûraları, MEB'in en yüksek danışma organı olarak vazgeçilmez bir geleneğe sahip olmuştur. Uzun yıllardan beri büyük bir önemle gerçekleştirilen şûralar, ağırlıklı konularıyla birlikte ele alınmıştır.

Ancak; bugüne kadar eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ayrı bir konu olarak şuralara gündeminde yer almamış, “meslekte esas olan öğretmenliktir”, anlayışı günümüze kadar geçerliliğini korumuştur.

Oysa; özellikle son 10 – 15 yıldır eğitim yönetimi ve eğitimi yöneticiliği konusu önemli bir sorun olarak çeşitli toplantılarda dile getirilmekte ve güncelliğini giderek artırmaktadır.

1939'dan beri on altı kez toplanan Millî Eğitim Şûrası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. Şura kararları Milli Eğitim Sisteminin şekillenmesi ve gelecek için gerekli önlemlerin alınması için önemlidir. Milli Eğitim Şuraları, bakanlığın en üst düzey istişare organı olmanın yanında eğitim camiasının en büyük buluşması da sayılabilir. Bu sebeple, orada oluşacak ve ilan edilecek tavsiye kararları, eğitim politikalarında bir çok değişimin altlığı, zemini, gerekçesi olabilir.

Eğitim yöneticisi, deneticisi ve uzmanı yetiştirilmesi konusunda duyulan ihtiyaçlar; çeşitli Milli Eğitim Şuralarında ele alınmıştır. Bakanlığın yönetici yetiştiren bir kaynağa ihtiyaç duyması, özellikle uzman personel, eğitim yöneticisi ve deneticisinin yetiştirilmesi XI. ve XII. Milli Eğitim Şuralarının esas konusu olmuştur.

3.6.1. Üçüncü Milli Eğitim Şurası

1946'da toplanan Üçüncü Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yönetiminin bir meslek olarak kabul edilmesi önerilmiştir. Ayrıca bu şurada 789 sayılı kanun da yer alan “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” maddesinin yeniden gözden geçirilmesi, başarılı öğretmenlere iki yıllık öğrenim veren Yönetim Enstitüsü ve Akademisi kurulması önerilmiştir. Bu okulu bitirenlerin eğitim sisteminin her düzeyinde üç yıllık bir deneyimden sonra okullara yönetici olarak atanması öngörülmüştü.

3.6.2. Onuncu Milli Eğitim Şurası

1981’de toplanan Onuncu Milli Eğitim Şurası’nda okul yöneticilerinin yüksek lisans öğrenimi yapmalarına karar verilmiştir.

3.6.3. On birinci Milli Eğitim Şurası

1982’de On birinci Milli Eğitim Şurası eğitim yönetimi eğitimin uzmanlık alanlarından birisi olarak görmüştür.

3.6.4. On ikinci milli Eğitim Şurası

On ikinci Milli Eğitim Şuası’nda ise (1988) On birinci Milli Eğitim Şurasında ele alınan eğitim yöntemine ilişkin önerilerin uygulanması istenmiştir.

3.6.5. On dördüncü Milli Eğitim Şurası

Özellikle On dördüncü Millî Eğitim Şûrasında Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır.

Bunlar, Millî Eğitimde Teşkilatlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar başlıkları altında ayrı ayrı sıralanmıştır.

Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği ile İlgili Kararlar:

1. Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
3. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.

4. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği maddî yönden cazip hâle getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi ile İlgili Kararlar ise şunlardır:

1. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
3. Yöneticilikte “Meslekte aslolan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
5. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır

3.6.6.On beşinci Milli Eğitim Şurası

13-17 Mayıs 1996'da toplanan On beşinci Millî Eğitim Şûrası'nda "Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması" başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Madde 3-Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.

Madde 4-Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.

3.6.7. On altıncı Mili Eğitim Şurası

22-26 Şubat 1999 tarihlerinde toplanan Onaltıncı Millî Eğitim Şûrası müstakil olarak meslekî ve teknik eğitim konusunu incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Meslekî ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla ilgili alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır.

"Meslekî ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme" başlığı altında alınan kararlardan bazıları:

Madde 3-Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.

Madde 4-Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.

Meslekî ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla ilgili alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır ve bu konuyla ilgili bazı kararlara imza atılmıştır.

Madde 51-Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilâtında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması plânlanan “Millî Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Madde 52-Meslekî ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.

Madde 53-Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak plânlı ve sürekli hâle getirilmelidir.

3.7. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Türkiye’de okul müdürü atanmasında kanun ve yönetmelikler düzeyinde nasıl çalışmalar ve düzenlemeler yapılmıştır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme yanıt vermek amacı ile farklı uygulamalar incelenerek örneklenmiştir.

Türkiye’de okul müdürü atanmasında kanun ve yönetmelikler düzeyinde nasıl çalışmalar ve düzenlemeler yapılmıştır?

3.7.1. Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği

Konu ile ilgili en son çıkan ve tüm değişiklikleri içeren ilgili yönetmelik EK1 de bulunmaktadır.

3.7.1.1. Okul Yöneticilerinin Atanması

1990 yılında çıkarılan atama yönetmeliğindeki okul yöneticilerinin atamaları hükümleri (madde 7 ve madde 8) incelendiğinde şunları görmek mümkündür. Yönetici olarak atanacakların öğretmenlikten gelmesi, öğretmenlikteki stajyerliğinin kalkınması, kalkınmadaki öncelikli iller dışında kalan yörelerdeki okul yöneticiliği için zorunlu hizmetin bitirilmiş olması, sicil raporlarına göre son üç yıllık hizmet süresinde iyi sicil almış olma gibi özellikleri taşımaları gereklidir. Ayrıca okulların tipine göre belli bir düzeyde öğretmenlik ve yöneticilik kıdemi aranmaktadır. Ne var ki bu atamada okul yöneticisinin yöneticilik ya da okul yöneticiliği eğitiminde geçmiş olması gibi bir koşul aranmamakta, ancak atanmada tercih sebebi olarak alınmaktadır.

Okul yöneticilerinin atamaları hükümleri arasında, anılan atama yönetmeliğinde yer verilen yöneticilerin öğretmenlikten gelmeleri, öğretmenlik stratejilerinin kaldırılması, sicil raporlarına göre son üç yıllık hizmet süresinde iyi sicil almış olma gereklidir. Ancak yöneticilerini atanmalarında tercih nedeni olan yöneticilik eğitiminden geçmiş elma, tercih nedeni değil, atanmanın zorunlu bir koşulu olmalıdır.

Yeterli sayıda öğretmen kadrosu bulunan okul müdürlerinin atanmasında okul müdürünün, müdür yardımcıları arasından, öğretmenlerce aday gösterilmesi uygulanmasına gidilebilir. Böylece atamada demokratik bir uygulama da sağlanabilir.

Burada önemli bir nokta okul yöneticiliğinin meslekleşmesi için eğitim yöneticiliği kadrolarının gerekli olmasıdır. Böylece eğitim yöneticiliği öğretmenliğe ek bir görev olmaktan çıkarılabilir.

Mesleki ve Teknik liselerde bölüm şefleri, müdür yardımcılarında denk kabul edilmeli ve yöneticilik görevinden sayılmalıdır.

Okul müdürlüklerine yapılacak başvuruların değerlendirilerek uygun adayların seçimi ve atanması için İl Değerlendirme Komisyonu kurulmuştur.

İl Değerlendirme Komisyonu, atanması Valinin yetkisinde olan yöneticileri, değerlendirme ve mülakat sonucuna göre Yönetici Tespit Formu üzerinden belirler. Ayrıca atanması Bakanlığın yetkisinde olan yöneticileri, değerlendirme sonuçlarına göre belirleyerek Personel Genel Müdürlüğüne gönderir. Bakanlık Değerlendirme ve Mülakat Komisyonu ise, İl Değerlendirme ve Mülakat Komisyonu ve Bakanlık Merkez Teşkilatı ilgili birimlerince bildirilen adayların genel ve özel şartlara uygunluğunu inceler. Bu adaylar arasından, yapacağı değerlendirme ve mülakat sonucuna göre tercih sebeplerini de gözeterek Yönetici Tespit Formunda en yüksek puan alandan başlayarak atanacakları tespit eder.

Okul yöneticiliklerine yapılan başvuruları değerlendirme ve uygun adayların seçimi ve atanması için kurulan bu iki komisyonun objektif ölçütler üzerinden değerlendirme yapmaları için gerekli önlemler alınmalıdır. Örneğin yanlı davranışı önlemek üzere atama yönetmeliğinin değerlendirme formunun sadece birinci sicil amir tarafından doldurulmasıyla yetinilmemeli; adat hakkında geniş bir veri tabanı oluşturulmalıdır.

3.7.1.2. Hizmetiçinde Yetiştirilme

739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun amir hükümlerine rağmen okul yöneticilerinin hizmetiçinde yöneticilik kurs ve seminerlerinde yetiştirildiklerini söylemek zordur bakanlığın düzenlediği bu tür kursların sayısı, nitelik ve süresi sınırlı kalmıştır. Bugüne kadar böyle kurslara katılma şansı bulamamış pek çok okul yöneticisinin bulunduğu bir gerçektir.

Bu konuda önemli bir sorun bu tür hizmetiçi eğitim kurslarının işlevsel olmamasıdır. Bu kurslar yöneticilerin görev, kadro ve maddi imkanlarında bir artış ve yükselme getirmediğinden “tatil geçirme” olarak algılanmış ciddi tutulmamaktadır.

Bu kurslarla ilgili bir sınırlılık tüm yıl hizmet verecek Bakanlığın Eğitim Merkezlerinin çok az sayıda olmasıdır.

Okul yönetimi kurslarının içeriğinin “formalite ve yazışmalardan” ibaret kalması da önemli bir sorundur.

3.7.1.3.. Yükseltirme

Okul yöneticilerinin yükseltmelerin de ne yazık ki ilke ve kurallara bağlanmadığı görülmektedir. Buna bağlı olarak başarı ve liyakate göre yükseltirme olmamaktadır.

Önemli bir sorun öğretmenin okul yönetimi kariyer basamağına girmeden merkez örgütüne atlaması uygulamasıdır.

Süreç şöyle işlemektedir:

Öğretmen ilkin doğrudan merkez örgütüne yönetici olarak atanmamaktadır. Bunun yerine öğretmen öce uzman olarak atanmakta bu yolla da yönetim kariyer basamağına girmesi mümkün olmaktadır.

Yazık ki yükseltirmede politik süreç işlemektedir. Bu durum yönetici ve meslektaşlar arasında huzursuzluğa meslekten doyumusuzluğa neden olmaktadır.

Okul yöneticilerinin yükseltmeleri ilke ve kurallara bağlanmalıdır. Bu ilke ve kurallar başarı ve liyakate dalı yükseltmeyi getirmelidir. Ayrıca bu ilke ve kurallar ve baskı gruplarına karşı bir kalkan görevi yapabilirler.

Öğretmenlerimizin okul yönetimi kariyer basamağına girmeden merkez örgütüne uzman olarak atanması uygulaması terk edilmelidir. Merkez örgütüne girmek isteyen öğretmen normal okul yöneticisi kariyer basamağını izlemelidir.

Rol ve Statü Gerekleri

Okul yöneticilerinin rolleri adeta karşılanamayacak tür ve kapsamdadır. Okul yöneticilerinin rollerini şu alanlarda toplamak mümkündür.

1. Program öğretim liderliği

2. Öğrenci işleri
3. Personel yönetimi
4. Okul yöneticiliği
5. Okul çevre ilişkileri

Bunlar okul yöneticisine büyük sorumluluk ve görevler getirmektedir. Ne yazık ki okul yöneticilerimiz bu rollerini oynayacak yeterlilik ve yetkiden yoksundurlar.

Bu başlıkta önemli bir sorun şudur. Atama ve yer değiştirmelerde okul yöneticisinin önceki kıdemi role statüyle bağdaşmayan bir göreve yükseltilmesi ya da daha aşağı mevki ve görevlere atanması söz konusu olmaktadır. Bunun nedeni bu tür atama ve yer değiştirmelerinin kural ve ilkelere bağlanmamış olmasıdır. esasen 789 sayılı kanundaki meslekteki as olan öğretmenlik hükmü bu uygulamaya imkan vermektedir.

Çözüm olarak okul yöneticilerinin rol tanımları yapılmalı onlara görev ve rollerine uygun bir statü sağlanmalıdır. Bunun bir gereği olarak okul yöneticilerinin görevride yetki – sorumluluk dengesi sağlanmalı yani okul yöneticileri görevlerini karşılayabilecekleri bir yetkiyle donatılmalıdır. Doğaldır ki yöneticilerin statü temellerinden biri olan teknik yeterliliği ancak akademik bir eğitimle kazanmaları mümkün olacaktır.

3.7.1.4. Görevden Alınma

Okul yöneticilerinin 657 kanun hükümlerine göre görevden alınması görevine son verilmesi söz konusu olmaktadır. Bir okul müdürünün bir soruşturma neticesinde uçlu bulunduğu bir başka okul müdürlüğüne atanması ya da öğretmenliğe döndürülmesi sıkça karşılaşılan uygulamalardır. Asıl önemlisi politik baskı ve süreç sonucu çok başarılı okul yöneticilerinin görevden alınmaları uygulamalarının sıkça görünmesidir. Bunun tersi bir uygulama olarak görevden alınması gereken bir

yöneticinin kayırma ve politik baskı sonucu görevine devam etmesidir. Okul yöneticilerinin kayırma ve politik baskı sonucu görevine devam etmesidir. Okul yöneticilerinin başarılı olmaları durumunda bir okul müdürlüğünde, uzun süre kalabilmelerine izin verilmelidir. Başarısızlık ve kötü sicil alma durumlarında ise görevden alma söz konusu olmalıdır. Bir okul müdürünün başarısızlığa ya da soruşturmaya dayalı olmayan görevden alınmasında aynı düzeyde bir okul müdürlüğüne atanması yapılmalıdır. Onun daha aşağı bir göreve atanması ya da öğretmenliğe atanması ancak bu görevindeki başarısızlığı halinde söz konusu olmalıdır.

Yönetim bilimcilerinin, yöneticiliğin meslekleşmesi ve başarılı adayların seçilip yetiştirilmesi için bunca yıldır gösterdikleri çabaya karşın, ülkemizde eğitim yöneticiliği hâlâ sorunlu bir alandır. Son günlerde yapılan yeni düzenlemelerle de, nesnel ölçütler göz ardı edilebilmekte, yönetmelikler gerekçesiz biçimde değiştirilmekte ve nitelikten sürekli ödünler verilmektedir.

Yönetici atamasına esas olan “Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”nde (TC, 1999) ise, yalnızca dış görevler için öngörülen yeterliklere yer verilmiş; yeterlik konularının da bilgi düzeyinde belirlendiği görülmüştür.

Tüm yöneticiler için öngörülen seçme sınavında, Türkçe- Kompozisyon, Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük ile mevzuat konularının kapsanacağı belirtilmiştir.

Bugüne değin yapılan uygulamalarda da, seçme sınavını kazanan yönetici adaylarına üniversitelerde kuramsal nitelikte 120 saatlik bir yönetici eğitimi verilmiş ve sınavda başarı gösteren adayların, uygulama düzeyinde belirlenen kimi hedeflere ulaşmış olabileceği varsayılmıştır.(EK5 Hizmet içi Eğitim Programı) Benzer bir program, halen görev yapmakta olan yöneticilere, bitirme sınavı olmaksızın uygulanmıştır.

3.8. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME AİT BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Türkiye dışındaki ülkelerde okul müdürlüğü nasıl yapılmaktadır ve yurt dışındaki okul müdürleri ile aralarında yetiştiriliş yada görevleri açısından farklılık ya da benzerlik var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme yanıt vermek amacı ile farklı uygulamalar incelenerek örneklenmiştir.

3.8.1. Yönetici Yetiştirilmesi Açısından Dünyadaki Uygulamalardan Bazı Örnekler

Dünyanın çeşitli ülkelerinde yönetici yetiştirme konusunda farklı uygulamalar bulunmaktadır. Mayıs 2000 tarihinde Avrupa Birliği üyesi ülkelerde yönetici ve yönetim üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre, yönetim rollerinin yüzde 50’sini bayanların üstlendiği İsveç eğitim sisteminde, zorunlu bir hizmet öncesi eğitim bulunmamakta, ancak yılda iki-üç hafta olmak üzere yaygın biçimde kurs ve seminerler düzenlenmektedir.

3.8.2. Amerikan Eğitim Sisteminde Okul Müdürleri

3.8.2.1. Okul yöneticilerinin Önemi

Amerika’da Etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalarda bilim adamları; okul yöneticilerine bu reformların oluşturulmasındaki temel unsur olarak bakarak okul yöneticilerin gösterdiği güçlü, başarıya yönelik liderlik davranışlarının öneminden bahsetmişlerdir.

3.8.2.2. Okul Yöneticilerinin Hizmet Öncesi Hazırlıkları

Yönetici geliştirme konusunda doktora programları olan 50 araştırma üniversitesinden oluşan konsorsiyum olan **Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA)**; *Eğitim Yönetimi’nde Mükemmellik Ulusal Komisyonu*’nu kurdu.

Yönetici olma şartları eyaletlere göre değişmekle birlikte, yönetici olmanın genel şartları şunlardır (Balci, 1999: 216-220; Toklucu, 2001: 54) :

- Eğitim yönetimi alanında master derecesi
- Bir okul yöneticisi olarak çalışabilmeye imkan veren eyalet sertifikası
- Kamu okullarında beş yıllık okul yöneticiliği ya da müfettişliği tecrübesi
- Mütevelli heyetinin bu niteliklere uygun önerdiği alternatifler

Birçok eyaletteki okul sisteminde eğitim bölgesinde kimlerin okul yöneticisi olacağına karar vermek üzere *değerleme merkezleri* oluşturulmuştur. Bazıları da hedeflenmiş *mesleki gelişme sürecini* devreye sokmuşlardır. Bunlara göre yönetici olmanın temel gerekleri şunlardır :

- Gerçek bir öğretmenlik sertifikasına sahip olmak
- Eğitim yönetiminde akredite edilmiş master derecesi
- Başarılı öğretmenlik deneyimi
- Eğitim yönetimi ve teftişi sertifika ya da programı
- Adaylık ve alan tecrübesi uygulaması

NASSP okul yönetiminin başarılı olması için gereken altı yeteneği şöyle ortaya koymuştur : “İş planlama ve örgütlenme yeteneği, başkaları ile çalışma ve onlara liderlik etme yeteneği, problemleri analiz etme ve karar verme yeteneği, sözel ve yazılı iletişim yeteneği, başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını algılama yeteneği, baskı altında performans gösterme yeteneği”

(Balci, 1999: 220-221). Karip ve Köksal (1999), Kaliforniya’da yöneticiler için belirlenen standartlara göre yapılan eğitim sonunda geçici yeterlik belgesi verildiğini,

ancak üniversite – okul işbirliği içinde beş yıllık bir uygulama sonrasında profesyonel yöneticilik belgelerinin elde edilebildiğini vurgulayarak, Millî Eğitim Bakanlığına da kuram ve uygulamayı birleştirme önerisinde bulunmuşlardır.

Oysaki, giderek artan yönetici gereksinimi, günümüzde birçok öğretmenin çok az eğitimle yönetici olarak atanması anlamına gelmektedir. Bu koşullarda, her iki tarafa da lider olarak gelişme fırsatı vereceği için usta - çırak ilişkileri önerilebilir. Burada, Santa Cruz California Üniversitesinin Yeni Öğretmen Merkezi ile San Jose Eyalet Üniversitesi Eğitim Yönetimi Bölümünün birlikte gerçekleştirdikleri “Kendimizi Geliştirme” (Growing Our Own) programının başarısından söz etmek yerinde olacaktır (Bloom ve Krovetz, 2001).

Klecker ve Loadman (1999), araştırmalarında yöneticilerin örgütsel değişmeye açıklık düzeylerini belirlemiş; bayanların bilişsel ve davranışsal ölçekte bay meslektaşlarına göre değişmeye daha açık olduklarını saptamışlardır. Whitaker ve Lane (1990)’e göre de, eğitim sistemi tıpkı geleneksel bir ev gibi yapılandırılmıştır; baylar okulları yönetirken, bayanlar sınıf içinde öğrenci yetiştirmekle yetinmek durumunda bırakılmıştır.

Kerrins (2001), yönetici başvurularının yaklaşık yarısının bayanlardan oluştuğunu, yeni atanan yöneticilerin yaklaşık yüzde 90’ının yüksek lisans derecesine sahip olduğunu, ancak yönetimsel görevler için gereken üç yıllık öğretim deneyimine sahip olmayanların da atanabildiklerini belirtmiştir.

Archer (2002a), bu işi yapmaya istekli çok sayıda kişi bulunmadığını, NewYork City’de resmi okulların yaklaşık yarısının üç yıldan daha az iş deneyime sahip olanlar tarafından yönetildiğini ve dört okuldan birinde müdürün öğretim yılı sonunda emekli olmaya hak kazandığını ileri sürmüştür.

Archer (2002b) bir diğer makalesinde, Florida Eyaletindeki yeni yasal düzenlemeyi bir cümle ile özetleyerek, yönetim görevinin başvuranların tümüne açık olacağına ve böylece Florida’nın yönetim yeterliği için en az sınırlayıcı eyalet haline geleceğine dikkati çekmiştir. Oysaki Florida’da halen geçerli olan kurala göre, okul yöneticisi

adayları için en az üç yıllık öğretim deneyimi, yüksek lisans veya üzerinde bir derece ile program ve öğretim gibi belirli alanlarda eğitimden geçmiş olma koşulu aranmaktadır.

3.8.3. Japon Eğitim Sisteminde Okul Müdürleri

3.8.3.1. Okul Yöneticilerinin Önemi

Japon kültüründe değer öğretimi ve geliştirilmesi çok önemli olduğu için öğretmenlerde bu toplumda göz önünde çok önemli ve saygın bir statüye sahiptir ayrıca ücret olarak da diğer iş alanları ile kıyaslandığında yüksek düzeydedir. (Akyol,1996,s28) .Japonya da yapılan araştırmalarda okul yöneticiliği ve öğretmenlik mesleği halkın gözünde diğer meslek gruplarına göre daha yüksek sıralamada bulunmaktadır. Okul yöneticiliği halkın gözünde 82 meslek içinde 9. sırada yer almaktadır. Okul yöneticiliği birçok şirket yöneticisi, yazar ve kamu muhasebecisinden daha prestijli bulunmuştur.

3.8.3.2. Japonya'da Okul Yönetim Yapısı

Okul müdürleri ile ilgili yapılan araştırmalarda ilk orta ve lise kademelerinde şu sonuçlara varılmıştır:

İlkokullarda; Okul müdürleri ile birlikte başöğretmenler 1. derecede liderlik statüsü olarak görülmektedir. Japonya 'da ki ilkokul müdürlerinin %95inde müdürler erkek ve 55 yaş üzerindedir. Müdür.okulun tüm faaliyetlerinden sorumludur ve çok yönlü liderlik özelliği taşımaktadır ve öğrenci temsilcileri ile haftanın belirli günlerinde okulun yetki ve beklentileri hakkında görüşmelerde bulunur. Başöğretmenler ise okuldaki günlük hayatı idare ederler ve okulun tüm aktivitelerinden bilgi sahibi ve sorumludurlar.(Akyol:1996, s 50)

Bu durumda, görüldüğüne göre okul müdürleri okulda liderlik gerektiren durumlarda ortaya çıkmakta ve okuldaki diğer rutin yönetim faaliyetlerini başöğretmen olarak adlandırılan yardımcılara bırakmaktadırlar.

Ortaokulların ise; ilkokullara benzer yapısal özelliklerinin olduğunu görüyoruz ancak bu okulların ilkokullardan farkı daha ağır ve ciddi eğitim programları olması.Bu kurumlarda da okul müdürleri erkekler arasından seçilmekte ve okul müdürleri ilkokul müdürlerinden farklı olarak ders programlarına yönelik konularda da faaliyetlerde ve incelemede bulunuyorlar. (Akyol,1996,sf 65)

Liselerde; neredeyse tamamı erkek olan okul müdürleri ve başöğretmenler bu kurumlarda yönetim faaliyetlerini paylaşmış durumdadır. Liselerdeki öğretmenlerin cinsiyet dağılımına baktığımızda ise %83 oranında erkek öğretmene rastlıyoruz Bu kurumlarda Bayan öğretmenler beden eğitimi ve ev ekonomisi derslerine girmektedirler. (Akyol:1996, sf 79)

3.8.3.3 Japonya’da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme süreci

Öğretim Personeli Belgelendirme Yasasının hükümlerine göre Japonya da öğretmenlik mesleğini yapmanın ilk şartı üniversite mezunu olmak ve öğretmenlik formasyonu sertifikası almak gerekiyor. Okullarda kalitenin artması için Japon Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı MONBUS-HO öğretmenlik pedagojik formasyon belgesi vermektedir. Bu belge alındıktan sonra göreve başlayan yeni öğretmenlere yada deneyimli öğretmenlere bu kurum tarafından kurslar verilerek göreve hazırlanmaları sağlanmaktadır..

Okul yöneticisi yetiştirilmesi sürecinde de bu kurum tarafından çeşitli yurt dışı turları ve özel eğitim programları uygulanmakta bu eğitimde başarılı olanlar yönetici olarak yetiştirilmeleri sağlanmaktadır. Bu eğitim ve turlara ,okul müdürleri, okul müdür yardımcıları, öğretmenler ve ileride idari görev üstlenmek isteyen personel katılabilmektedir. Bu eğitimlerden geçirilerek müdür yada öğretmen olarak görev alan tüm personel mesleklerini 5., 10., 15 ve 20. yılında hizmet içi eğitime ve sınava tabii tutulmaktadır. Yeterli görülmeyen personel diğer bölümlere kaydırılır yada tamamen meslek dışına çıkartılır

3.8.3.4. Japon Eğitim Sistemi'nde Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları

Japon eğitim sisteminde hizmet içi eğitimlere çok önem verildiğini görüyoruz. Bu sistemde hizmet öncesi eğitimde görülen zayıf noktalar u eğitimle giderilmekte ve verim kazanmak amaçlanmaktadır. Eğitim Bakanlığı ve Bölge ve Yerel Eğitim Kurumları idaresi altında bulunan ve tüm öğretim kademelerinde değişik statü ve derecede görev yapan devlet okulu öğretmenlerinin tümü Hizmet İçi Eğitime tutulur.

Bu eğitimler *Bölge Eğitim Merkezlerinde* verilmektedir. Japonya'da 10 büyük belediye ve 47 bölgede bu eğitim merkezleri vardır. Hizmetiçi eğitim hizmetleri **Shido Shuji** olarak adlandırılan idareciler tarafından verilir. Shido Shujilerin terim olarak karşılığı Amerikan Eğitim Sistemi'nde usta öğretmen, program danışmanı yada müfettiş olarak tanımlanan deneyimli uzman öğretmenlerdir. (Akyol,1996,s 36) Eğitim programlarında tam zamanlı çalışan personelin yanında, seçilmiş olan üniversite profesörleri ve bazı kaynak kişiler, bilirkişiler yada endüstri yöneticileri misafir konuşmacı olarak bu programa katılırlar.

Ancak bu programlara eğitim almak için katılan öğretmen ve yöneticiler; sınıf yönetimi ve idari uygulamalarla ilgili bilmedikleri konularda üniversite profesörlerinin verdiği bilgilerin faydalı olmadığı görüşünde birleşmektedirler; onlara göre bu kişiler dersleri üniversite ortamında gibi teorik olarak işlemektedir.(Akyol,1996 sf37)

Öğretmenler ve yöneticiler belli aralılarla ve farklı gruplarla bu eğitimlere katılırlar. Yeni görev alan okul müdürleri için ise Hiroşima Eğitim Merkezi'nde okul idaresi ile ilgili programlar uygulanır.4-8 gün süren bu programda; konferans, örnek olay inceleme, tartışma yöntemleri uygulanır.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

4.1. Sonuçlar

1. Öğretmenlerimiz; 1739 sayılı Kanunda belirtildiği gibi yönetim görevini de üstlenmiş olmasına rağmen bu görev için özel bir yöneticilik eğitimden geçirilmemektedir. Bunun sonucunda da okul yöneticilerimiz yöneticiliği, iş başına amirlerini izleme, en çok da sınama yanılama yoluyla öğrenmek zorunda kalmaktadır. Bu yaklaşım kaynak israfına yol açtığı ortadadır. Okul yönetiminde de sınama yanılmanın daha doğrusu tecrübenin önemi inkar edilemez. Ancak tek başına tecrübe insanların yönetimi öğrenmeleri için yeterli olamaz. Esasen asıl olan yöneticilik eğitimi sonunda kazanılan tecrübedir. Böylece kuram – uygulama denge kurulabilir.

2. Türk eğitim sistemi merkez örgütünün de olumlu girişimleri gözlenmektedir. Çok sayıda akademisyen ve uygulayıcıların temsilcilerinin katılımıyla gerçekleşen Türk Millî Eğitim Şûraları'nda çeşitli konular yanında eğitim yönetimi, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusuyla ilgili kararlar alınmıştır.

Millî Eğitim Şûralarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararların Bakanlık politikaları ve uygulamalarında etkisini gösterdiği anlaşılmaktadır. Eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda son yıllardaki önemli gelişmelerden birisi olarak da, alınan Şura Kararları doğrultusunda; Millî Eğitim Bakanlığınca 1998 tarihinde çıkarılan yönetici atamalarıyla ilgili yönetmelik gösterilebilir. Millî Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğin gereği olarak eğitim yöneticilerin atanması ilk kez yetiştirme temeline dayandırılmaktadır.

3. Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağılı her derece ve türdeki okul yöneticilerinin kaynağı öğretmenliktir. Okul yönetimin yasal dayanaklarında da belirtildiğı gibi 789 sayılı Kanun'un öngördüğü "Meslekte aslanan öğretmenliktir" anlayışı ve uygulaması günümüzde de sürdürölmektedir. Millî Eğitim Şûralarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararların Bakanlık politikaları ve uygulamalarında etkisini gösterdiği anlaşılmaktadır. Yasal düzenlemelerden olmak üzere; Millî Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliğı 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan tespitlere göre, 1983 yılından bu yana okul yöneticiliğı alanında altıncı mevzuat düzenlemesi gerçekleştirilmiş olmaktadır.

4. Gelişmiş ölkelerin eğitim örgütleri ve yönetimleriyle ilgili literatürde çok sayıda eğitim yönetimi ve yöneticiliğı ile ilgili araştırmalara rastlanmaktadır. İncelediğimiz dokümanlarda yurt dışında okul yöneticileri ile ölkemizdeki yöneticileri karşılaştırdığımızda yetiştirilme süreci, alınan eğitimler açısından Türkiye dışında daha yoğun bir program dahilinde çalışıldığını görmekteyiz.

4.2. Öneriler

Duruma siyasi açıdan bakacak olursak; uygulanan eğitim politikaları genellikle uzun vadeli olmak yerine günübürlük problemleri çözmeye yönelik olmuş, ya da bir süre sonra yeniden düzenlenme yoluna gidilmiştir. Hükümetler köklü bir ulusal eğitim politikası oluşturmaya çalışmalıdır.

Türkiye’de bir şeylerin değişmesini, gelişmesini ve çağdaş medeniyet seviyesinin yakalanması isteniyorsa; bunun yolu eğitimden geçmektedir. Eğitim de tutarlı ulusal eğitim politikası ile ve özellikle uzun vadeye hitabeden politikalarla mümkündür. Hazırlanacak tutarlı ve uzun vadeli ulusal eğitim politikasının en önemli kalemini de eğitim kurumlarının yönetiminin bu işi meslek olarak kabullenmiş, bu yönde kariyer yapmış profesyonellere bırakılmasıdır.

Yapılan ulusal eğitim politikaları gereği üniversitelerde ihtiyaca göre planlaması yapılarak bu alanı meslek olarak seçenleri yetiştirip sadece bu alanda istihdam etmek üzere bölümler açılmalıdır.

Okullar halen buldukları konum itibarıyla yine sınıflandırılmalı (A tipi, B tipi ...gibi) her biri için okulda bir profesyonel idareci bulunmalı, okulun tipine uygun olarak yeterli sayıda müdür yardımcısı bulunmalıdır. Öğretmen, personel ve öğrenci özlüğü için ayrı, teknik konular için ayrı, eğitim-öğretim konuları için ayrı dalında uzmanlaşmış müdür yardımcıları zamanın gerisinde kalmadan, kendilerini sürekli yenilemeyi gerektirecek altyapıyla donatılmış şekilde istihdam edilmelidir.

Türkiye’de ki tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarının tepe yöneticileri uygun yasal düzenlemeler sonunda seçimle işbaşına gelmeli bir dönem sonunda tekrar seçilebilme şartları olursa görevine devam etmelidir. Özellikle bu seçimle işbaşına gelme konusu il milli eğitim müdürlüğü düzeyine kadar sirayet ettirilebilmelidir.

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar çoğunlukla betimsel, tarama nitelikte araştırmalardır. Eğitim yönetimi araştırmalarının katkılarının artırılması için

niteliklerinin artırılması, belirli aralıklarla idareci ve öğretmenlerin objektif yorumları alınarak ilgili düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Yöneticiler, yönetici adayları ve öğretmenler okul yöneticiliği için yöneticilik formasyonunun gerekliliğine inanmaktadırlar. Bu çalışmaların düzenli olarak sürdürülmesi için eğitimler sıklaştırılmalıdır. Hizmet içi eğitim programı yeterli ön bilgilendirmeyle başlatılarak yürütülmelidir.

1739 sayılı ve 657 sayılı yasaların gereği olarak Hizmet içi Yönetim Kurslarının sayı, nitelik ve sürelerinin artırılması için gerekli önlemler alınmalıdır. Öyle ki bu kurslardan geçmemiş okul yöneticisi kalmamalıdır. Bunun yapılabilmesi için de tüm yıl hizmet verecek tam teşekküllü eğitim merkezlerinin sayısı artırılmalıdır. Bu tür kursların tatil havasından çıkarılarak kredilendirilmesi yoluna gidilmelidir. Bu kurslar kesinlikle işlevsel olmalıdır. Kurslarda alınan kredilerin atanmada yer değiştirmede kariyer yükselmesinde ve özlük haklarının iyileştirilmesinde değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Bu kurslarda formalite ve yazışmaların ötesinde, uygulamalarda karşılaşılan zorluklara yönelik güncel ve pratik çözümler sunulmalı, yöneticilerin çözüm üretme ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesine önem verilmelidir.

Mevcut yöneticilerin eğitim yöneticiliği alanında hizmet içi eğitim programlarına alınmaları süreklilik kazanmalıdır. Eğitim sırasındaki performansın, program sonunda yapılan sınavla birleştirilerek, kurs başarısının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerini hizmet içinde yetiştirme programındaki okutulan ders içeriklerinin, okul ve yönetim ortamındaki örnek uygulamalarla ilişkilendirilerek ve yeterince tartışılarak işlenmesi sağlanmalıdır. Kurs ortamı, ilgili kaynaklar ve serbest zamanı değerlendirme imkânları yönünden zenginleştirilmelidir

Okul yöneticilerin zorunlu hizmetiçi eğitim yönetimi kurs ya da seminerlerine tabi tutulmaları zorunlu bir gerekliliktir, Ancak hizmetiçi eğitim kurs ve seminerleri işlevsel olmalıdır. Daha öncede belirtildiği gibi bu kurslar gerçekten formalite ve

yazışmanın ötesine geçen yönetici davranışı kazandırıcı bu içerik ve kapsama büründürülmelidirler.

Eğitim yönetimi alanında nitelikli araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu yöndeki çalışmalar özendirilmeli ve desteklenmelidir.

Yapılacak yeni araştırmalarda, Türkiye’ de okul müdürlerinin atanmasına ve yetiştirilmesine yönelik yeni modeller oluşturulması üzerinde durulmalıdır.

EKLER :

EK 1:

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN
ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME YÖNETMELİĞİ**

Resmî Gazete :11.1.2004/25343

Ek ve Değişiklikler:

1) 2.12.2004/25658 RG

2) 4.3.2006/26098 RG

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Temel İlkeler

Amaç

Madde 1 — Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine, görevin gerektirdiği niteliklere sahip eğitim personelinin atanmaları ile yöneticilerin yer değiştirmelerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2 — Bu Yönetmelik; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine atanacakları kapsar.

Dayanak

Madde 3 — Bu Yönetmelik, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun değişik 56 ncı maddesi hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 — Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarını,
- d) Aday: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumları yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları,

e) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları,

f) Seçme Sınavı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı görevine atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı,

g) Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi (ÖDYM): Merkezi sistemle özel ve resmi sınavları yapmak ve değerlendirmek üzere Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan merkezi,

h) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Sınav Komisyonu: Bakanlığa bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarına atanacak yöneticilerin seçimi amacıyla yapılacak sınavlara ilişkin esas ve usulleri belirlemek amacıyla Bakanlıkta oluşturulacak olan komisyonu,

i) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Değerlendirme Komisyonu: Bakanlığa bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarına atanacak yöneticilerin seçimi amacıyla eğitim kurumlarının bağlı bulunduğu genel müdürlükler ve valiliklerde ayrı ayrı kurulacak olan komisyonu,

j) Hizmet İçi Eğitim: Bu Yönetmelikte belirtilen yöneticilerin, değişim ve gelişimlere uyumlarını sağlamak, bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amacıyla verilen eğitimi,

k) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Yıl: 12 aylık süreyi,

l) Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi uyarınca ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi,

m) Müdür Yetkili Öğretmen: Müdürlüğü bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürüten öğretmeni,

n) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Kurucu Müdür: Yeni açılan eğitim kurumlarının eğitim-öğretime hazırlanması için görevlendirilenleri,

o) (Ek : 4.3.2006/26098 RG) Düzey Belirleme Sınavı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarına müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları arasından müdür olarak atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı,

p) (Ek : 4.3.2006/26098 RG) Sözlü Sınav: Düzey Belirleme Sınavından sonra eğitim kurumu müdürü adayları için yapılacak olan sınavı.

ifade eder.

Temel İlkeler

Madde 5 — (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır;

- a) Atama ve yer değiştirmelerde kariyer ve liyakat esas alınır.
- b) Atama ve yer değiştirmelerde norm kadro esasları göz önünde bulundurulur.
- c) Atama ve yer değiştirmelerde hizmet gerekleri esas olmakla birlikte puan üstünlüğü de dikkate alınır.

İKİNCİ BÖLÜM

Yönetim Kademeleri ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Şartlar

Yönetim Kademeleri

Madde 6 — Eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır:

- a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- c) Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Madde 7 — Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylık karşılığı okutabileceği dersin bulunması,
- c) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar

için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,

h) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG) Atanacağı yöneticilik kademesi için bu Yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak.

(Değişik ikinci fıkra : 4.3.2006/26098 RG) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve (mülga) APK Uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde, genel idare hizmetleri sınıfına dâhil şef kadrosunda ve özel öğretim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler ile yurt dışındaki Bakanlığa bağlı okullarda müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, kurucu müdürlükte ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreleri ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar

Madde 8 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

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

b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; en az bir yılı (B) tipi eğitim kurumunda olmak üzere eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az dört yıl ya da eğitim kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonların Oluşumu ve Görevleri

Komisyonların Oluşumu

Madde 9 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla sınav ve değerlendirme komisyonları oluşturulur.

a) Düzey Belirleme ve Seçme Sınavı Komisyonu: Bakanlıkta, Personel Genel Müdürünün veya görevlendireceği bir Personel Genel Müdür yardımcısının başkanlığında; Personel Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, mesleki ve teknik

öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından Müsteşar tarafından belirlenecek bir genel müdürlükten en az daire başkanı düzeyinde bir temsilci ile bir hukuk müşavirinden oluşur.

b) Merkez Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu: Eğitim kurumlarının bağlı bulunduğu birimin genel müdürlerinin başkanlığında, aynı birimlerden bir genel müdür yardımcısı, bir daire başkanı, bir şube müdürü ile Personel Genel Müdürlüğünden en az şube müdürü düzeyinde bir temsilciden oluşur. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığında ise başkan ve en az üç şube müdüründen oluşur.

c) İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının/şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu şube müdürü, bir ilköğretim müfettişi, ölçme değerlendirme sınav hizmetleri bölümünden sorumlu şube müdürü ile (A) tipi bir eğitim kurumu müdüründen oluşur.

Komisyonların başkan ve üyeleri; eşlerinin, üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kan ve ikinci dereceye kadar (bu derece dahil) kayın hısımlarının katıldıkları sınavlarda görev alamazlar. Bu durumda olan üyelerin yerine yedek üye görevlendirilir.

Düzyer Belirleme ve Seçme Sınavı Komisyonunun sekretarya işlemleri Personel Genel Müdürlüğünce, Merkez Değerlendirme Komisyonunun sekretarya işlemleri ilgili genel müdürlükçe yürütülür.

Düzyer Belirleme ve Seçme Sınavı ile Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonlarının görevleri⁽¹⁾

Madde 10 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Sınav ve değerlendirme komisyonlarının görevleri şunlardır;

Düzyer Belirleme ve Seçme Sınavı Komisyonu;

- a) Sınav sorularındaki görev alanlarıyla ilgili temel konuları belirler.
- b) Sınav konularını esas alarak ÖDYM'ce sınav sorularının hazırlanmasını sağlar.
- c) Sınavın yapılacağı merkezleri belirler.
- ç) Sınav sonuçlarına göre başarı listesi düzenler/ düzenletir.
- d) Tutanakları düzenleyip imzalar.
- e) Sınav sonuçlarının ilânını ve ilgililere tebliğini sağlar.
- f) İtirazların incelenip karara bağlanmasını sağlar.

Merkez Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu;

- a) Atama yetkisi Bakanlığa ait eğitim kurumu müdürlükleri için il millî eğitim

müdürlüklerince Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan ve başvuruları Bakanlığa gönderilen beş adayı sözlü sınava alır.

b) Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Ek-2 deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Düzey Belirleme veya bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atanmak üzere Personel Genel Müdürlüğüne bildirir.

c) Sözlü sınav sonuçlarını bir tutanağa bağlayarak en yüksek puandan başlamak üzere sözlü sınav başarı listesini düzenler.

ç) İsteğe bağlı ve zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda, adayların Ek-4'deki Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre aldıkları puanın toplamına göre her eğitim kurumu için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atanmak üzere Personel Genel Müdürlüğüne bildirir.

İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu;

a) Eğitim Kurumu müdür yardımcılığına atanmak üzere başvuruda bulunan adayları Ek-2 deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre değerlendirir.

b) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek gerekli şartları taşıyanlar arasından;

1) Atama yetkisi valiliğe ait eğitim kurumu müdürlükleri için başvuruda bulunan adaylardan Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavında aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş adayı sözlü sınava alır.

2) Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Ek-2 deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Düzey Belirleme veya bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atamaya yetkili makamca atama yapılmak üzere millî eğitim müdürlüğüne sunar.

3) Atama yetkisi Bakanlığa ait olanların Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların

Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş adayı belirleyerek başvurularını kurumun bağlı bulunduğu genel müdürlüğe gönderilmek üzere millî eğitim müdürlüğüne sunar.

4) İsteğe bağlı ve zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda, adayların Ek-4'deki Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre aldıkları puanın toplamına göre her eğitim kurumu için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atamaya yetkili makamca atama yapılmak üzere millî eğitim müdürlüğüne sunar.

c) Seçme sınavının illerde yapılması durumunda, bu sınava ilişkin görevleri yürütür.

ç) Sözlü sınav sonuçlarını bir tutanağa bağlayarak en yüksek puandan başlamak üzere sözlü sınav başarı listesini düzenler.

Sözlü sınav⁽²⁾

Madde 11 —(Değişik :4.3.2006/26098 RG) Düzey Belirleme Sınavına girmiş olan adaylardan tercih ettikleri eğitim kurumuna göre en yüksek puanı alan beş aday için sözlü sınav yapılır. Sözlü sınavda adayların yazılı sınav ve genel kültür konularındaki bilgileri ölçülür. Ayrıca, temsil yeteneği, tutum ve davranışı ile ifade ve muhakeme yeteneği değerlendirilir. Sözlü sınavda adaylara, sınav komisyonu üyelerinin her biri tarafından bu Yönetmeliğin 13 üncü maddesinde yer alan yazılı sınav konularından 50 puan, genel kültür konularından 20 puan, temsil yeteneğinden 10 puan, tutum ve davranıştan 10 puan, ifade ve muhakeme yeteneğinden 10 puan olmak üzere toplam 100 puan üzerinden puan verilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Seçme Sınavı

Müdür ve müdür yardımcılığı için seçme sınavları⁽³⁾

Madde 12 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için Bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde ÖDYM'ce merkezi sistemle yazılı olarak müdürler için Düzey Belirleme Sınavı, müdür yardımcıları için de Seçme Sınavı yapılır.

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

Müdür yardımcılığı Seçme Sınavına katılacaklarda öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak, Düzey Belirleme Sınavına katılacaklarda ise atanacakları eğitim

kurumu için bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde belirtilen süreler kadar yöneticilik yapmış olma şartı aranır.

Sınavların konuları ve puan değerleri⁽⁴⁾

Madde 13 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Sınavların konuları ve puan değerleri şunlardır.

- a) Türkçe-dil bilgisi ve resmi yazışma kuralları % 25,
- b) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik % 15,
- c) T.C. Anayasası; % 15
 - 1) Genel Esaslar,
 - 2) Temel Hak ve Ödevler,
 - 3) Devletin Temel Organları.
- ç) Genel Kültür % 20,
- d) Görevin gerektirdiği temel mevzuat % 25.

Sınavlar için duyuru ve başvuru⁽⁵⁾

Madde 14 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı Düzey Belirleme ve Seçme Sınavları için uygun görülen zamanlarda, sınavdan en az bir ay önce Bakanlıkça/valiliklerce duyuru yapılır.

Duyuruda; sınavlara başvuruda bulunacaklarda aranacak şartlar, sınavların yapılacağı yer, zamanı, başvuru süreleri ve şekli ile sınavlara ilişkin diğer hususlar belirtilir.

Sınavlara ilişkin başvurular, ilgililerin sicil dosyalarının tutulduğu birimlerce incelenir. Gerekli şartları taşıyanların başvuruları valiliklerce kabul edilerek Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne gönderilir.

Sınavların Değerlendirilmesi⁽⁶⁾

Madde 15 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Düzey Belirleme Sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda alınan puan sözlü sınava alınacakların belirlenmesinde ve atamaya esas puanlamada dikkate alınır.

Seçme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır.

Sınavların sonuçlarının ilânı⁽⁷⁾

Madde 16 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Sınavların sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren en geç 15 gün içinde sınavı yapan birimlerce ilan edilir. Sınav sonuçları, ilanı

tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerlidir.

Sınavların sonuçlarına itiraz⁽⁸⁾

Madde 17 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Sınavların sonuçlarına ilânı tarihinden itibaren 15 gün içinde bir dilekçe ile sınavları yapan birime itiraz edilebilir. Bu itirazlar, ilgili komisyonca 15 gün içinde incelenerek sonucu, sınavları yapan birimce ilgiliye bildirilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Atama

Atama Yetkisi

Madde 18 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının yöneticileri ile Anadolu lisesi statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri, yatılı ilköğretim bölge okulları, öğretmen evi ve akşam sanat okullarının müdürleri Bakanlıkça, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak tercih nedenleri⁽⁹⁾

Madde 19 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;

- a) Başöğretmen olmak,
 - b) Uzman öğretmen olmak,
 - c) Lisansüstü düzeyde öğretim görmüş olmak,
 - ç) Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olmak,
 - d) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla olmak,
 - e) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olmak,
- tercih nedeni olarak dikkate alınır.

Mesleki ve teknik eğitim veren okul ve kurumlara atanacaklarda, birinci fıkrada sayılanlara ek olarak, bölüm, atölye ve laboratuvar şefi olarak görev yapmış olmak tercih nedeni olarak dikkate alınır.

Müdür yardımcılığı için duyuru ve atama⁽¹⁰⁾

Madde 20 —(Değişik :4.3.2006/26098 RG) Seçme sınavını kazanan adaylar ile daha önce eğitim kurumu yöneticiliği görevinde bulunanlar, boş müdür yardımcılıklarına atanmak üzere valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1 deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla üç eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle istekte bulunabilirler.

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

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

Müdür Başyardımcılığına Atama

Madde 21 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Müdür başyardımcılığına; en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla, o ilde fiilen görev yapan yöneticilerden valilikçe yapılacak duyuruda belirtilen esaslar çerçevesinde başvuruda bulunanlar arasından eğitim kurumu müdürünün teklifi, millî eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile atama yapılır.

Müdürlüğe ilk defa atanacaklar için duyuru ve atama⁽¹¹⁾

Madde 22 —(Değişik :4.3.2006/26098 RG) Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda ve bu Yönetmelikte öngörülen sıralama esas alınarak ayrı ayrı olmak üzere; atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için Bakanlıkça ülke genelinde, atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde duyuru yapılır.

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

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

Başvuruda bulunan adaylardan gerekli şartları taşıyanların;

a) Atama yetkisi valiliklerde bulunanlar İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca, Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre

atanacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş aday, beşinci adayla aynı puanda birden fazla aday bulunması halinde bu adaylar da sözlü sınava alınır. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formunun A-Değerlendirme bölümü üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Düzey Belirleme veya bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanacaklar bakımından Değerlendirme Sınavında aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan aday belirlenerek atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama sunulur. Bu adayın ataması atamaya yetkili makamca tercih sırası dikkate alınmak suretiyle yapılır.

b) Atama yetkisi Bakanlığa ait olup, İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca durumları il millî eğitim müdürlüklerine bildirilen ve il millî eğitim müdürlüklerince Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş aday, beşinci adayla aynı puanda birden fazla aday bulunması halinde bu adaylar da sözlü sınava alınmak üzere değerlendirmeye esas belgeleri eklemek suretiyle eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlüğe gönderilir. Bu adaylar Merkez Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca sözlü sınava alınırlar. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Ek-2 deki Yönetici Değerlendirme Formunun A-Değerlendirme bölümü üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Düzey Belirleme veya bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesine göre atanacaklar bakımından Değerlendirme Sınavında aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan aday belirlenerek atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama sunulur. Bu adayın ataması atamaya yetkili makamca tercih sırası dikkate alınmak suretiyle yapılır.

Adayların tercihte bulunduğu eğitim kurumlarından her birinde atanmak üzere birinci sırada yer almaları durumunda ilk tercihlerine atamaları yapılır. Birinci tercihi atamaları yapılamaması halinde, tercih ettikleri diğer iki eğitim kurumu için değerlendirme işlemine devam edilir.

Yöneticilikleri boş olduğu halde birinci duyuruda atanmak üzere başvuruda bulunan adayı olmayan eğitim kurumu yöneticilikleri için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak kaydıyla ikinci bir duyuru yapılır.

İkinci duyuru sonucunda da aday bulunamaması halinde bu eğitim kurumlarının

müdür ve müdür yardımcılıklarına sınav kazanmış olma şartı aranmadan atama yapılabilir. Ancak, bu şekilde atanmış olan eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikleri kazanılmış hak haline gelebilmesi için atanmış oldukları eğitim kurumunda aralıksız en az üç yıl başarılı olarak çalışmış olmaları şarttır.

Anadolu statülü eğitim kurumları, sosyal bilimler liseleri ile fen liseleri müdürlüklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılması esastır. Ancak, bu şartları taşıyan aday bulunmaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da aynı esaslara göre atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar, bu kurumların müdürlüklerinden ayrılmaları halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanırlar.

Statü Değişikliği Olan Eğitim Kurumu Yöneticiliklerine Atama

Madde 23 — (Değişik :4.3.2006/26098 R) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde;

a) Birleştirilme yolu ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumları yöneticilerinden başvuruda bulunanlar arasından Ek-2' deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.

b) Dönüştürülme yoluyla oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, önceki kurum yöneticilerinin norm kadro imkânları ölçüsünde başkaca herhangi bir işleme gerek kalmaksızın atamaları yapılır.

Bu kapsamda yönetici olarak atanamayan önceki okul müdürleri ile müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının yöneticilik görevlerine atanmalarında bu Yönetmeliğin 28 inci maddesinin üçüncü fıkrası hükmü uygulanır.

Doğrudan merkeze bağlı eğitim kurumları, öğretmen evi ve akşam sanat okulları (ASO) yöneticiliklerine atama⁽¹²⁾

Madde 24 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının yöneticilikleri ile öğretmen evi ve akşam sanat okulları (ASO) müdürlüğüne, ilgili birimin teklifi üzerine sınav şartı aranmadan gerekli diğer şartları taşıyan müdür yardımcıları arasından Personel Genel Müdürlüğünce atama yapılır.

Yeniden Atama

Madde 25 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Daha önce yöneticilik görevinde bulunmuş olanlar, gerekli şartları taşımaları kaydıyla yapılacak duyurular üzerine yöneticilik görevlerinden ayrıldıkları tarihten en az bir yıl sonra ayrıldıkları veya daha alt

kademedeki yöneticilik görevlerine tekrar atanmak üzere en fazla üç eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

Başvuruda bulunan adaylar ilgili komisyonca Ek-2' deki Yönetici Değerlendirme Formu değerlendirilerek, her eğitim kurumu için en yüksek puan alan aday atamaya yetkili makama sunulur. Bu adayın ataması atamaya yetkili makamca yapılır.

Bu Yönetmeliğin 7 nci maddesinin ikinci fıkrası kapsamında bulunanlar da aranan diğer şartları taşımaları kaydıyla; buldukları ilde valilikçe ya da Bakanlıkça ülke genelinde yapılan duyurular üzerine başvuruda bulunabilirler. Bunların ataması bu maddede belirlenen esaslar çerçevesinde yapılır.

İsteğe bağlı yer değiştirmeler⁽¹³⁾

Madde 26 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu yöneticileri yapılacak duyuru üzerine;

a) Bulduğu eğitim kurumunda üç yıllık süreyi dolduran eğitim kurumu müdürlerinden, atama yetkisi valiliklerde bulunan eğitim kurumları bakımından il içinde, atama yetkisi Bakanlıkta bulunanlar bakımından ise il içinde veya il dışına aynı tipteki ya da bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde belirtilen süre şartını taşımak kaydıyla daha üst tipteki eğitim kurumlarına,

b) Buldukları eğitim kurumunda en az iki yıl çalışmış olan müdür başyardımcıları, il içinde durumlarına uygun eğitim kurumu müdür başyardımcılığına istekte buldukları eğitim kurumu müdürlerince teklif edilmeleri kaydıyla,

c) Buldukları eğitim kurumunda en az iki yıl çalışmış olan müdür yardımcıları ile müdür başyardımcıları, il içinde durumlarına uygun eğitim kurumu müdür yardımcılığına, yer değiştirme suretiyle atama isteğinde bulunabilirler.

Bunların yer değiştirmeleri, Ek-4' deki Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinden Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca yapılacak değerlendirmeye göre belirlenecek puanları esas alınmak suretiyle tercihleri ve atanmak istedikleri eğitim kurumlarındaki açık yönetici norm kadroları dikkate alınmak suretiyle gerçekleştirilir.

Zorunlu yer değiştirme⁽¹⁴⁾

Madde 27 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde; atama yetkisi Bakanlıkta ve valiliklerde bulunan eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların

görev yerleri; il içinde aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde, tercihleri dikkate alınmak suretiyle puan üstünlüğü esasına göre belirlenerek değiştirilir.

Ancak, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunun niteliğine ve durumlarına uygun atanabilecekleri eğitim kurumu bulunamayanlar bakımından bu süre ilgili valiliğin teklifi, Bakanlığın uygun görmesine bağlı olarak en fazla sekiz yıla kadar uzatılabilir.

Yöneticilik Görevinin Sona Ereceği Haller

Madde 28 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu yöneticilerinden;

a) Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,

b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,

c) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların,

ç) 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18 inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların,

yöneticilikleri sona erer.

İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri iki öğretim yılı daha devam eder. Bu sürenin sonunda yapılan norm kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri sona erer.

Bunlardan; görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanlar ile norm kadro ölçütleri çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılanlar, istekleri de dikkate alınarak, başkaca bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.

Yöneticilik Görevinden Ayrılma

Madde 29 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler. Bunların ayrılma istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak, atamaya yetkili makamlarca uygun bulunacak bir özre dayalı olarak görevlerinden ayrılmak isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili şartı aranmaz.

Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması durumunda bu eğitim kurumuna, açık norm kadro

bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

ALTINCI BÖLÜM

Kurum Tiplerinin Tespiti ve Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Kurum Tiplerinin Tespiti

Madde 30 — (Değişik :4.3.2006/26098 RG) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri Ek-3' deki Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokullarından;

- 1) 25 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 20-24 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 20'den az olanlar (C) tipi.

b) İlköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;

- 1) 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 25-39 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 25 den az olanlar (C) tipi.

c) Liselerden;

- 1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 40-59 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 40 dan az olanlar (C) tipi.

ç) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile mesleki ve teknik eğitim merkezlerinden;

- 1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 45-59 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 45'den az olanlar (C) tipi.

d) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, halk eğitimi merkezleri, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, iş eğitim merkezleri, iş okulları, otistik çocuklar eğitim merkezleri ve benzeri kurumlardan görev alanlarındaki toplam nüfus;

- 1) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,
- 2) 200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

e) Rehberlik ve araştırma merkezlerinden görev alanlarındaki toplam nüfusu;

1) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

2) 200.000 den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi.

f) Öğretmen evi/ öğretmen evi ve Akşam Sanat Okullardan puanı;

1) 90 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 79-89 arasında olanlar (B) tipi,

3) 79 dan az olanlar (C) tipi.

olarak tespit edilir.

Bu tespitler her iki yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.

Özel eğitim kurumu niteliği taşıyan eğitim kurumlarına ayrıca beş puan ilave edilir.

Doğrudan Bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi sayılır.

Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte, okul/kurum tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.

Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Madde 31 —(Değişik :4.3.2006/26098 RG) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, bir ilköğretim müfettişi, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe millî eğitim müdürü ile (A) tipi eğitim kurumu müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Çeşitli Hükümler

Yürürlükten Kaldırılan Hükümler

Madde 32 — Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren, diğer yönetmeliklerde yer alan eğitim kurumu yöneticiliğine atamaya ilişkin hükümler yürürlükten kaldırılmıştır.

Yer değiştirme suretiyle atamalarda dikkate alınacak hususlar

EK MADDE 1- (Ek : 4.3.2006/26098 RG) Yer değiştirme suretiyle atamalarda aşağıdaki hususlar dikkate alınır.

a) Eğitim kurumu yöneticilerinin görev yerlerinin değiştirilmesinde, Ek-4' deki Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak

değerlendirmeye göre belirlenecek puanları esas alınır.

b) Yöneticilerin yer değiştirmeye esas puanları; öğretmenlik görevi süresince edinmiş oldukları hizmet puanlarına, Ek-4' deki Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre belirlenecek puanları eklenmek suretiyle belirlenir.

c) Her yıl yer değiştirme döneminde; Bakanlıkça ve valiliklerce çalışma süresine bağlı olarak zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulacak eğitim kurumu müdürlerinin görev yaptığı eğitim kurumları da dâhil olmak üzere müdürlüğü açık olan eğitim kurumları il genelinde duyurulur.

ç) Çalışma süresine bağlı zorunlu yer değiştirmeye tabi eğitim kurumu müdürleri, duyurusu yapılan eğitim kurumları arasından üç tercihte bulunabilirler. Bunların tercihlerine atanamamaları durumunda görev yerleri; atama yetkisine bağlı olarak valiliklerce veya Bakanlıkça belirlenecek aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde değiştirilir.

d) Yer değiştirmelerde; eğitim kurumu müdürlerinin görev yerlerinin aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde belirlenmesi esastır. Ancak, istekleri halinde daha alt tipteki eğitim kurumlarına da atanabilirler.”

Atama ve yer değiştirme dönemleri

EK MADDE 2- (Ek : 4.3.2006/26098 RG) Eğitim Kurumu yöneticilerinin zorunlu ve isteğe bağlı yer değiştirmeleri ile atama işlemleri; Mayıs-Haziran-Temmuz aylarında yapılır. Ancak, ihtiyaç duyulması halinde bu dönemler dışında da yapılabilir.

Atama ve yer değiştirme işlemleri aşağıdaki sıralama esas alınarak gerçekleştirilir.

a) İsteğe bağlı yer değiştirmeler,

b) Zorunlu yer değiştirmeler,

c) Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesi kapsamında tekrar atama,

ç) Bu Yönetmeliğin Geçici 2 nci maddesi kapsamında bulunanlar ile bu Yönetmeliğin 12 nci maddesi kapsamında yapılan Seçme Sınavı sonucuna göre eğitim kurumu müdür yardımcılığı ile Düzey Belirleme Sınavına katılanlardan eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalar.

Atama ve yer değiştirmelerde yukarıda belirlenen öncelik sırası değiştirilemez.

Atama ve yer değiştirmelerde uygulamaya yönelik hususlar Bakanlıkça belirlenir.”

Yöneticilik görevinden alınma

EK MADDE 3- (Ek : 4.3.2006/26098 RG) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi uygun görülenler il içinde ya da il dışında, aynı kurumda sicil raporlarına göre son iki yıl üst üste iyi derecenin altında başarı gösterenlerin görev yerleri ise il içinde aynı tipteki eğitim kurumu olacak şekilde değiştirilebilir.

Soruşturma sonucu yöneticilik görevinden ayrılması uygun görülenler, yöneticiliğe atanma şartlarından birini kaybedenler, sicil raporlarına göre üç yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenler ile iki yıl üst üste olumsuz sicil alanlar yöneticilik görevinden alınır.

Geçici Madde 1 — Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar, b« Yönetmelik ile belirlenen esaslara uygun olup olmadığına bakılmaksızın görevlerine devam ederler.

Geçici Madde 2 — Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce yürürlükte bulunan mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilen değerlendirme sınavına girerek başarılı olanlardan herhangi bir kurum müdürlüğüne atanamamış adaylar, bu sınav sonucu almış oldukları sertifikanın geçerlik süresi ile sınırlı olmak kaydıyla, boş kurum müdürlükleri için bu Yönetmelik hükümlerine göre yapılacak duyuru üzerine başvuruda bulunabilirler.

Geçici Madde 3 — (Ek : 2.12.2004/25658 RG) **Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce duyuru sonucu başvurusu alınmış olanların atamaları bu Yönetmeliğin 22 nci maddesi kapsamında yapılır.**

Yürürlük

Madde 33 — Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer

Yürütme

Madde 34 — Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

NOT : Ekleri, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Yönetmelikte yer almaktadır.

(1)Bu madde başlığı "Sınav ve Değerlendirme Komisyonlarının Görevleri" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

(2)Bu madde başlığı "Mülakat Komisyonlarının Görevleri" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098

- sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (3)Bu madde başlığı "Seçme Sınavı" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (4)Bu madde başlığı "Sınav Konuları" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (5)Bu madde başlığı "Sınav İçin Duyuru ve Başvuru" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (6)Bu madde başlığı "Seçme Sınavının Değerlendirilmesi" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (7)Bu madde başlığı "Sınav Sonuçlarının İlanı" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (8)Bu madde başlığı "Sınav Sonuçlarına İtiraz" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (9)Bu madde başlığı "Sınav Puanlarının Eşitliği Durumunda Uygulanacak Hususlar" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikte metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (10)Bu madde başlığı "Müdür Yardımcılığına Atama" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (11)Bu madde başlığı "Müdürlüğe Atama İçin Duyuru ve Atama" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (12)Bu madde başlığı "Doğrudan Bakanlığa Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticiliklerine Atama" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (13)Bu madde başlığı "Eğitim Kurumları Arasında Yer Değiştirme" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.
- (14)Bu madde başlığı "Zorunlu Yer Değiştirme ve Yöneticilik Görevinden Alınma" iken, 4.3.2006 tarihli ve 26098 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan yönetmelikle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

Ek-1
YÖNETİCİLİK İSTEK FORMU (Değişik : 4.3.2006/26098 RG)

A. KİŞİSEL BİLGİLER		T.C. Kimlik No :		Fotoğraf
Adı Soyadı		Doğum Yeri ve Yılı		
Görevi		Cinsiyeti		
Görev Yaptığı Kurumun Adı / Tipi		Medeni Hali	Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>	
		Branşı varsa yan branşı		
B.ÖZGEÇMİŞE İLİŞKİN BİLGİLER				
ÖĞRENİM DURUMU	En Son Mezun Olduğu Yükseköğretim programı	Adı		
		Bölümü		
		Öğrenim Süresi		
	Lisansüstü Öğrenimi	1.Yüksek Lisans.....		
	2.Doktora.....			
Katıldığı Hizmetçi Eğitim Programları (Yönetim alanında)	1.....			
	2.....			
	3.....			
HİZMETİ	a)Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Süresi	Gün	Ay	Yıl
	1)Uzman öğretmenlikte geçen süreler	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	2) Başöğretmenlikte geçen süreler	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	b)Yöneticilikteki Toplam Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	1.Birinci Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	2.İkinci Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	3.Üçüncü Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	4.Dördüncü Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	5.Müdür Vekilliğindeki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	6.Müdür Yetkili Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7.Bölüm, Atl. ve Lab. Şefliğindeki Hizmet Süresi	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
ALDIĞI ÖDÜL/TAKDIRNAME	Ödül Takdirname			
ALDIĞI CEZALAR				
SEÇME SINAVI PLANI				
Yayınlanmış Eserleri	1..... 2..... 3..... (Kendi adına yayınlanmış eserleri; MEB'ce tavsiye edilen ders kitabı, eser)			
Eşinin	Adı Soyadı			
	Doğum Yeri			
	Çalışıyorsa Kurum Sicil No			
	Görev Yeri ve Adresi			
Atanmak İstediği Kurum ve Tipi	Adı		Tipi	
	
	
	
Formdaki bilgilerin tam ve doğru olduğunu, bu bilgilerin yanlış olması durumunda başvurumun geçersiz sayılmasını kabul ederim.				
				Adı-Soyadı: İmza :

Ek2: YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU (Değişik : 4.3.2006/26098 RG)

A. DEĞERLENDİRME

Kısmel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN	
	Doğum Yeri ve Yılı		Alanı/Yan alanı				
Görevli Olduğu Kurum	Tipi		Atanmak istediği kurumlar				
			1-				
			2-				
			3-				
Eğitimi	Görmüş olduğu yüksek öğrenimin her yılı için (*)				2		
	Lisansüstü öğrenimi	Yüksek Lisans (Yönetim alanında)			3		
		Yüksek Lisans (Diğer alanlarda)			2		
		Doktora (Yönetim alanında)			4		
		Doktora (Diğer alanlarda)			3		
Eserler, Ödüller, Sicil	Yayınlanmış Eserleri (En fazla 3 adet) (**)				3		
	Aldığı ödüller	Her Aylıkta Ödül İçin			3		
		Takdir Belgesi (En fazla üç adet)			2		
	Aldığı cezalar	Her uyarma ve kinama cezası için			-2		
		Her aylıktan kesme cezası için			-3		
Sicil ortalaması (Son üç yıllık)				90 ve yukarı olanlar için	3		
Hizmeti (***)	Yönetici alanında katılmış olduğu hizmet içi eğitim kursu	Kursiyer olarak katılanlara		(En fazla üç adet)	2		
		Öğretim görevlisi olarak katılanlara		(En fazla üç adet)	3		
	Birinci kademe yöneticiliğinde geçen süreler				(Her yıl için)	1	
	İkinci kademe yöneticiliğinde geçen süreler				(Her yıl için)	2	
	Üçüncü kademe yöneticiliğinde geçen süreler				(Her yıl için)	3	
	Dördüncü kademe yöneticiliğinde geçen süreler				(Her yıl için)	4	
	Müdür vekilliğinde geçen süreler				(Her yıl için)	2	
	Kurucu müdür olarak görev yaptığı kurum müdürlüğü için başvuruda bulunanlara					6	
	Bölüm, atölye ve laboratuvar şefliğinde geçen süreler				(Her yıl için)	3	
	Uzman öğretmenlikte geçen süreler				(Her yıl için)	1	
	Başöğretmenlikte geçen süreler				(Her yıl için)	2	
	Başarılı olmak şartıyla Seçme/Değerlendirme Sınavı puanının %30'u				Müdür Yrd. atamalarında kullanılacaktır.		
	DEĞERLENDİRME PUANI TOPLAMI (Ceza puanları düşüldükten sonra)						

B-EK PUANLAMA

Puanlar	Atanmak istediği oku/kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak (****)	10	
	Takdir Puanı	5	
	Toplam		

C. ATAMAYA ESAS PUANLAMA

Puanlar	Düzyer Belirleme/Seçme/Değerlendirme Sınavından Alınan Puanın %50'si		
	Sözlü Sınavdan Alınan Puanın %30'u		
	A-Değerlendirme bölümü üzerinde yapılan değerlendirme puanının %20'u		
	B-Ek Puanlama bölümünden alınan puanlar toplamı		
ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN			

Yukarıda adı geçen aday ilgili mevzuat hükümlerine göre aranan koşulları taşımaktadır.

.....
KOMİSYON BAŞKANI	ÜYE	ÜYE	ÜYE	ÜYE
.....
.....

Açıklamalar

*-Birden fazla yüksek öğrenim görmüş olanların, en uzun süreli olanı alınır.

**- Kendi adına yayınlanmış şiir, roman, hikâye vb. eserler ile MEB'ce tavsiye edilen ders kitabı, eser ve araştırmalar değerlendirilir.

***- Bu bölümde ilköğretim ve ortaokul yöneticiliklerinde geçen sürelerde dahi edilecektir.

****- Atanmaya esas alan, yan alan ya da aylık karşılığı okutacağı derslerin belirlenmesinde Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının atamanın yapılacağı tarihte yürürlükte olan karar esas alınır. Ayrıca mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar bakımından atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olanlara lavatan 10 puan verilir.

Not : Müdür yardımcılığı atamalarına ilişkin değerlendirme bu formun A ve B bölümü üzerinden yapılacaktır.

KURUM TİPLERİ TESPİT FORMU (Değişik : 4.3.2006/26098 RG)
Ek- 3

İli _____ İlçesi _____ Okul/Kurum _____
 Merkez Teşkilatıyla Bağlı olduğu Ana Hizmet Birimi _____

SIRA NO	PUANLAMAYA ESAS ÖZELLİKLER		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
1	Okulun öğretime açık olduğu her yıl için (10 yıla kadar)		1	
2	Toplam öğrenci sayısı	350'den az	2	
		350-749 arası	4	
		750-1499 arası	6	
		1500 ve daha fazla	8	
3	Kadrolu öğretmen sayısı	25'den az	4	
		25-49 arası	6	
		50-99 arası	8	
		100 ve daha fazla	10	
4	Kadrolu diğer personel sayısı	5'ten az	1	
		5-9 arası	2	
		10 ve daha fazla	4	
5	Derslik sayısı	5'ten az	1	
		5-9 arası	3	
		10 ve 10'dan fazla	5	
6	Bilgisayar/Fen/Yabancı dil laboratuvarı (Her biri için)		3	
7	Kütüphane ve okuma salonu (en az 1000 kitabı olan)		3	
8	Konferans/Spor salonu (Her biri için)		3	
9	Yatılı veya pansiyonlu olması		4	
10	Yarım yatılılık ve yemekhane		3	
11	Resim atölyesi/Müzik odası/İşlik/İş eğitimi sınıfı (Her biri için)		1	
12	Aynı yönetime bağlı örgün ve yaygın eğitim kurum sayısı (Her biri için)		3	
13	Bina durumu	Tip Projeye uygun yapılar	4	
		Diğerleri (Geçici tahsisli vb.)	2	
14	İstima durumu	Sobalı	1	
		Kaloriferli	3	
15	Öğretim şekli	Normal	2	
		İkili	3	
		Tam gün tam yıl	4	
16	Lojman durumu	1-4 daire	1	
		5-8 daire	2	
		9 ve daha fazla daire	3	
17	Okulun bulunduğu yer nüfusu	20 binden az	2	
		20-50 bin arası	4	
		50 bin ve daha fazla	6	
18	Döner sermayeli okullar		1-50 YTL. kadar	1

Ek- 3 (Devamı) (Değişik : 4.3.2006/26098 RG)

SIRA NO	PUANLAMAYA ESAS ÖZELLİKLER		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
18	(Ana sermaye durumu)	51-100	YTL kadar	2
		101-200	YTL kadar	3
		201	YTL ve daha fazla	4
19	Döner sermayeli okullar (Son üç yılın ciro ortalaması)	1000	YTL kadar	2
		1000-5000	YTL kadar	4
		5000-10.000	YTL kadar	8
		10.000	YTL ve daha fazla	10
20	İşletmeye öğrenci gönderen okullar	1-50 öğrenci		1
		51-100 öğrenci		2
		101-300 öğrenci		3
		301 ve daha fazla öğrenci		4
21	Mesleki ve teknik öğretim okul ve kurumlarındaki	Bölüm sayısı (Her bölüm için)		4
		Atölye sayısı (Her biri için)		2
22	Otel Ünitesi Yatak Sayısı	10-50		9
		50-100		13
		100'den fazla		17
	Departmanları	Restoran sayısı 1		14
		Restoran sayısı 2 veya daha fazla		15
		Konferans salonu/çok amaçlı salon		4
		Kütüphane ve okuma salonu		13
		Bilgisayar odası		15
		Sauna/spor salonu		1
		Kuaför		1
		Havuz		1
		Yazlık bahçe		1
		Lokal		14
		Plaj		1
	Akşam Sanat Okulu (ASO)		10	
	Personel Sayısı	Memur (657 SYK Tabı) üçten fazla		1
		Sözleşmeli ondan fazla		1
	Bulunduğu Yerin Nüfusu	20.000'den fazla		1
		60.000'den fazla		2
	Günlük Gazete Alımı (2-5)		2	
	Haftalık Ve Aylık Dergi Alımı (2-5)		2	
	TOPLAM PUAN			
AÇIKLAMALAR:				

1. Norm kadro yönetmeliğinin 14 üncü maddesine göre düzenlenen yönergede kriterleri belirlenen atölye ve laboratuvar sayıları esas alınacaktır.
2. ATL-AML-T... ve EML'de aynı adı taşıyan bölümler 21 inci satırda tek bölüm olarak puanlandırılacaktır.
3. 22 ncı satırdaki bilgi başlıkları öğretmen evi ve akşam sanat okullarının tip belirlemede dikkate alınacaktır.

Ek-4
EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN YER DEĞİŞTİRME FORMU
(Değişik : 4.3.2006/26098 RG)

Kışisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
	Doğum Yeri ve Yılı		Alanı/Yan alanı			
	Mezun Olduğu Okul ve Bölümü					
Eğitimi	Lisansüstü öğrenimi	Yüksek Lisans (Yönetim alanında)		3		
		Yüksek Lisans (Diğer alanlarda)		2		
		Doktora (Yönetim alanında)		4		
		Doktora (Diğer alanlarda)		3		
Ödüller, Sicil (*)	Aldığı ödüller (Son beş yıl içinde)	Ayıkla Ödül		3		
		Takdir Belgesi		2		
	Aldığı cezalar (Son beş yıl içinde)	Her uyarma ve kınama cezası için		-2		
		Her aylıktan kesme cezası için		-3		
Sicil ortalaması (Son beş yıl içinde)	90 ve yukarı olanlar için		10			
Hizmeti (**)	Birinci kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		1		
	İkinci kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		2		
	Üçüncü kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		3		
	Dördüncü kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		4		
	Müdür vekilliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		2		
	Bölüm, atölye ve laboratuvar şefliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		3		
Tercih etmiş olduğu okul türüne göre komisyonca verilecek taktir puanı					15	
(Ceza puanları düşüldükten sonra)						
DEĞERLENDİRME PUANI						
ÖĞRETMENLİKTEKİ HİZMET PUANI						
YER DEĞİŞTİRMEYE ESAS TOPLAM PUANI						
Görevli Olduğu Kurum	Tipi	Atanmak istediği kurumlar			Tipi	
		1-				
		2-				
		3-				
Formdaki bilgilerin tam ve doğru olduğunu beyan eder, tercih ettiği okullardan birine atamamın yapılmasını arz ederim.						
Adı Soyadı: İmzası:						
Onaylayan Amirin Adı Soyadı: Unvanı:						

Açıklamalar.

*. Yer değiştirmeye esas süreyle sınırlı olmak üzere almış olduğu ödül, ceza ve sicil durumları dikkate alınır.

**.. Bu bölümde altı aydan fazla süreler tamamlanır. altı aydan az süreler değerlendirilmeye alınmaz.

EK : 5

T.C.
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
HİZMETİÇİ EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANLIĞI

EĞİTİM PROGRAMI
(Eğiti Kurumları Yönetici Adayları)

EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

KONULAR

SAATİ

1. Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı	10
2. Yönetim Hukuku	8
3. Demokrasi ve İnsan Hakları	8
4. Eğitim ve Okul Yönetimi	10
5. Değişme ve Yenileşme	8
6. Toplam Kalite Yönetimi	10
7. Okul Çevre ilişkileri	8
8. İletişim ve Sosyal Etkileşme Becerisi	8
9. Liderlik	8
10. Öğrenme Öğretmen Kuram ve Yöntemleri	10
11. Çağdaş Eğitim Teknolojisi ve Okulda Etkin Kullanımı	8
12. Denetim ve Değerlendirme	8
13. İnsan Kaynaklarının Yönetimi	8
14. Rehberlik	8

TOPLAM: 120

AMAÇLAR:

1. Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı
2. Yönetim Hukuku

3. Okul Yönetiminde Değişme ve Yenileşme Sürecini Başlatabilme
4. Etkili Bir Okul Yönetii İçin Gerekli Süreçleri Uygulayabilme
5. okul Yönetiminde Değişme ve Yenileşme Sürecini Başlatabilme
6. Toplam Kalite Yönetimi İlkelerini Eğitimde Uygulayabilme
7. Etkili bir Okul Çevre İlişkisi Kurabilme
8. İnsan İlişkilerinde Etkin İletişim Becerileri Geliştirebilme
9. Okul Yönetiminde Etkili Liderliğin Önemini Kavrayabilme
10. Öğrene ve Öğretme Süreçleriyle İlgili Kurum ve Yöntemler Bilgisi
11. Çağdaş Eğitim Teknolojilerinden Etkin Yararlanabilme
12. İnsan ve Maddi Kaynakların Etkililiğini Değerlendirebilme
13. Günün Koşullarına uygun Olarak Personeli Geliştirebilme
14. Rehberlik İle İlgili Temel Kavram ve Süreçleri Kavrayabilme

AMAÇLAR VE DAVRANIŞLAR

1. Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı

- Yönetim kavramını tanımlama
- Yönetim biliminin tarihsel gelişimini söyleme yazma
- Eğitim yönetimini etkileyen yönetim yaklaşımlarını söyleme yazma
- Yönetim yaklaşımları arasındaki temel farkı söyleme yazma
- Yönetimde karar verme planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim, denetleme ve değerlendirmenin önemini söyleme yazma

2. Yönetim Hukuku

- Kau yönetimini etkileyen anayasal ilkeleri söyleme yazma
- Yönetim hukukunun kaynaklarını söyleme yazma
- Türk hukuk sisteminde emurlar için konan yasakları söyleme yazma
- Memurlara sağlanan hakları söyleme yazma
- Memurlar hakkında disiplin ve ceza kovuşturmasını gerektiren nedenleri söyleme
- Yöneticilerin hukuki sorumluluklarını söyleme yazma

3. Okul Yönetiminde Demokratik ve İnsan Haklarına Saygılı Bir Ortam Oluşturabilme

- Demokratik bir eğitim ortamının iletişime etkisini söyleme yazma
- Demokratik bir eğitim ortamının yararlarını söyleme yazma
- İnsan hakları ihlallerinin oluşturacağı sıkıntıları söyleme yazma
- Demokrasi ve insan haklarının önemini açıklama
- Eğitim ortamında farklı görüş ve düşüncelere yer verme
- Sabırlı ve hoşgörülü olma
- İlişkilerde eşit ve adil olma
- İşbirliği ve işbölümü yapma
- Paylaşımca ve katılımcı karar alma
- Gerektiğinde demokratik tepki gösterme

4. Etkili Bir Okul Yönetimi İçin Gerekli Süreçleri Uygulayabilme

- Bilgi toplumunda eğitim ve okulun değişen rollerini söyleme yazma
- Etkili okulların özelliklerini söyleme yazma
- Okul kültürü ve ikliminin, okulujn başarısındaki önemini söyleme yazma
- Kişiler arası çatışmaların nedenini söyleme yazma
- Kişilerarası çatışmaların çözümlenmesine rehberlik etme
- Zamanı etkili kullanabilme
- Toplantıları etkili yönetebilme
- Yönetimde etik ilkeleri uygulama

5. Okul Yönetiminde Değişme ve Yenileşme Sürecini Başlatabilme

- Değişme ve yenileşme kavramlarını açıklayabilme
- Eğitimde değişme ve yenileşmeyi gerektiren nedenleri açıklayabilme
- Değişim kaynaklarını açıklama
- Değişim sürecini etkileyen nedenleri açıklama
- Değişime karşı direnme nedenleri

6. Toplam Kalite Yönetimi İlkelerini Eğitimde Uygulayabilme

- Karar ve uygulamalarda takı halinde çalışma

- İşbölümü ve işbirliği yapma
- Okulda koordinasyonu ve işbirliğini sağlama
- Başarılı olan personeli ödüllendirme
- Başarıyı engelleyen nedenleri belirleme
- Sorunların çözümü için alternatif üretme
- Çalışmalarda plan ve program yapma
- Problemlerin belirlenmesi ve çözümü için problem çözme araçlarından yararlanma

7. Etkili bir Okul Çevre İlişkisi Kurabilme

- Okul – çevre ilişkilerinin gerekliliğini söyleme yazma
- Okul çevre ilişkilerinin eğitim öğretime olan yararlarını söyleme yazma
- Çevrenin okula olan etkisini açıklayarak söyleme yazma
- Okulun çevreye olan etkisini açıklayarak söyleme yazma
- Okula ailenin katılım düzeyini belirleme
- Okul ve okul yönetimine ailenin aktif katılımını sağlayacak tedbirler alma
- Çevrenin okula katkı düzeyini belirleme
- Okul çevre ilişkilerinde yeni iletişim teknolojilerinden yararlanma
- Okul ihtiyaçlarını karşılamada çevre kaynaklarından yararlanma

8. İnsan İlişkilerinde Etkin İletişim Becerileri Geliştirebilme

- Okul başarısında iletişimin önemini söyleme yazma
- İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları söyleme yazma
- Kurallara uymamanın iletişimi açısından önemini söyleme yazma
- Kurallara uymamanın yatay ve dikey ilişkilerde oluşturacağı sıkıntıları söyleme yazma
- Personel ve okul- çevre ilişkilerinde iletişimi engellerini belirleme
- Etkin dinleme becerilerini geliştirme
- Etkin yazılı sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini geliştirme
- Protokol ve görgü kurallarına uymamanın önemini söyleme yazma

9. Okul Yönetiminde Etkili Liderliğin Önemini Kavrayabilme

- Liderlik kavramını tanımlama
- Lider ve yönetici arasındaki farkı açıklama
- Okul yöneticisinin liderlik rollerini söyleme yazma
- Liderlik yaklaşımları arasındaki farkı açıklama

10. Öğrene ve Öğretme Süreçleriyle İlgili Kurum ve Yöntemler Bilgisi

- Öğrenmeyi etkileyen bireysel faktörleri söyleme yazma
- Öğrenmeyi etkileyen çevresel faktörleri söyleme yazma
- Öğrenme kuramlarının ortaya koyduğu görüş ve önerileri söyleme yazma
- Öğretim kuramlarının ortaya koyduğu görüş ve önerileri söyleme yazma
- Öğretimde yöntem seçiminin önemini söyleme yazma
- Öğrenme ortamında materyalin önemini söyleme yazma
- Öğrenme öğretme etkinliklerini planlamanın önemini söyleme yazma
- Öğrenme öğretme etkinliklerini değerlendirme ölçütlerini söyleme yazma
- Farklı ortam tasarılarının öğrenme öğretme sürecine olan etkisini açıklama

11. Çağdaş Eğitim Teknolojilerinden Etkin Yararlanabilme

- Çağdaş eğitim teknolojilerinin yönetim ve öğretme öğrenme sürecindeki önemini açıklama
- Okulda bir eğitim teknolojisi merkezi kurmanın önemini açıklama
- Bilgisayar destekli öğretim uygulamalarını söyleme yazma
- Okul yönetiinde bilgisayardan yararlanma
- Çağdaş iletişim araçlarından yararlanma
- İletişim araçlarını yerinde ve zamanında kullanma
- Eğitim teknolojisindeki yenilikleri izleme
- Okul içerisindeki fiziki mekanları en verimli şekilde tasarlama
- Öğretim materyallerini etkili biçimde kullanma

12. İnsan ve Maddi Kaynakların Etkililiğini Değerlendirebilme

- Okul müdürünün denetim ve değerlendirme rollerini açıklama
- Değerlendirme türlerini açıklama
- Denetleme ve değerlendirme araçları geliştirebilme
- Başarıyı engelleyen güçlükleri belirleme
- Personelin beceri ve yeteneklerini belirleme
- Sorunların çözümü için alternatifler belirleme
- Personeli geliştirici imkanlar oluşturma

13. Günün Koşullarına uygun Olarak Personeli Geliştirebilme

- Personelin görev ve iş tanımlarını yapma
- Personeli kurum içinde ve dışında yetiştirme yollarını arama
- Personeli geliştirmek amacıyla seminer ve konferanslar düzenleme
- Personeli kendini geliştirmesi için motive etme
- Personelini geliştirici kurslara gönderme
- Personelini bilimsel ve mesleki yayınlardan haberdar etme
- Personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirleme
- Personelini geliştirmek için çevre kaynaklardan yararlanma
- Personeli geliştirme planları yapma

14. Rehberlik İle İlgili Temel Kavram ve Süreçleri Kavrayabilme

- Eğitimde rehberliğin önemini açıklama
- Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin ilkelerini açıklama
- Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin amaçlarını açıklayarak söyleme yazma
- Psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin yönetim ve öğreti süreçleriyle ilişkisini açıklama
- İlköğretimde PDR hizmetlerinin önemini söyleme yazma
- Ortaöğretimde PDR hizmetlerinin önemini söyleme yazma
- Öğretmenlerin psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleriyle ilgili görevlerini söyleme yazma
- Okul yöneticilerinin psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleriyle ilgili görevlerini söyleme yazma

KAYNAKLAR

- Avni Akyol Kültür ve Eğitim Ümit Vakfı **Avni Akyol'un Görüşleri ile** –İstanbul Ocak 1996
- Aytaç Açıkalın. “2000 Yılında Benim Okulum”, **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1, 1995
- Archer, J. (2002a) “Novice principals put huge strain on N.Y.C.”. **Education Week**. 02774232, 21(38).
- Archer, J. (2002b) “Fla’s new code drops requirement for principal licences”. **Education Week**. 21(36), p.22.
- Bloom, G. & Krovetz, M. (2001) “A step into the principalship”. **Leadership**. 30 (3), 12.
- Balcı, A. (2000) “İkibinli Yıllarda Türk Millî Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”. **Eğitim Yönetimi**. 6(24),
- Balcı Ali,. **Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara 1993.
- Balcı Ali.“Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi”.**Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1-2, 1988,
- Bursalıoğlu Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1994,
- Başaran İbrahim Ethem, **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara:Gül Yayınevi, 1993,
- DuFour, R. (1999) “Help wanted: Principals who can lead professional learning communities”. **NASSP Bulletin**; Quotation (Notable quotes: Spotlight on principals”. **Leadership**, 2001
- Klecker, B.M. & Loadman, W.E. (1999) “Measuring principals’ openness to change on three dimensions: affective, cognitive and behavioral.” **Journal of Instructional Psychology**. 26(4).
- Karip, E. ve Küksal, K. (1999) “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”. **Eğitim Yönetimi**. 5(18), 193-207
- Kerrins, J. A. (2001) “Take this job and fill it”. **Leadership**. 30(5), 20.
- Erden Münire; **Öğretmenlik mesleğine giriş**, Alkım yayınevi,2001
- Erdoğan,İrfan **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Siatem Yayıncılık, 2000
- Japon Eğitim Sistemi ve Özel Dershaneler ÖZ-DE-BİR İnceleme ve Araştırma Yayınları **Japon Eğitim Sisteminde Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci**,
- Karip, E. ve Köksal, K. “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”. **Eğitim Yönetimi**. 1999

MAASKE Roben J. Oregon öğretmen koleji rektörü ve ordinaryus profesörü. **Türkiyede Öğretmen Yetiştirilmesi Hallında Rapor** Maarif Basımevi Ankara 1955
K.D.Peterson. “The Principal’s Tasks”. **The Administrator’s Notebook**. Sayı 26, 1973, s.3.

T.E.Deal ve K.D.Peterson. **The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistiry in Schools**. San Francisco:Jossey-Bass Inc., 1994, s.28.

Şahin, A. E. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri”. **Eğitim Yönetimi**. 2000
Taymaz,Haydar **Okul Yönetimi**, Pegem A yayıncılık,2003

T.C. M.E.B. 2000 Yılında Milli Eğitim, AÇEM ve 4. Akşam Sanat Okulu Matbabası, 1999

T.E.Deal ve K.D.Peterson. **The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistiry in Schools**. San Francisco:Jossey-Bass Inc., 1994,

Tekışık H.Hüsnü. “Eğitimde Yöneticilik Sorunu ve Millî Eğitim Akademisi”, **Çağdaş Eğitim**, Yıl 18, Sayı 192,

Türk Milli Eğitim bakanlığında yapısal değişmeler, Türk Milli Eğitim Sİstemi, Nobel Yayın Dağıtım, 1999

Vehbi Çelik.“Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü”, **Eğitimimize Bakışlar**. İstanbul:Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1, 1996; 47.

Whitaker, K.S. & Lane, K. “What is ‘a woman’s place’ in educational administration?”. **Education Digest**. 1990

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. **Resmî Gazete**, 23472:23.9.1998.

MEB. XIV.Millî Eğitim Şûrası Raporlar Görüşmeler Kararlar(27-29 Eylül 1993). İstanbul

MEB. XV.Millî Eğitim Şûrası “2000’li Yıllarda Türk Millî Eğitim Sistemi” Raporlar Görüşmeler Kararlar(13-17 Mayıs 1996), İstanbul.

MEB.XVI.Millî Eğitim Şûrası Raporlar Görüşmeler Kararlar(22-26 Şubat 1999), İstanbul.

Millî Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Kayıt ve Raporları, 1999

TC. “Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”. **Resmi Gazete**. Sayı:23681, 30 Nisan 1999

hatay.meb.gov.tr/servisler/hizmetici/nedir.html

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160>

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150>

<http://www.kefad..gazi.edu.tr/2004.2/51-64.pdf.pdf>

ÖZGEÇMİŞ

İPEK TOLAN

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi	13.08.1982
Doğum Yeri	İstanbul
Medeni Durumu:	Bekar

Eğitim :

Lise	1996-1999	İstanbul Kandilli Kız Lisesi
Lisans Bölümü	1999- 2003	Marmara Üniversitesi A.E.F. Sınıf Öğretmenliği
Y. Lisans	2003-2007	Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2003-2004 İstanbul Sedat Simavi İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2005- Devam Ediyor İstanbul Fatihoca İlköğretim Okulu Sınıf Öğrtmeni