

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMADA
MERİTOKRASİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN
Ahmet Alper KARAGÖZOĞLU

Elazığ-2013

ONAY SAYFASI
T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMADA
MERİTOKRASİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

HAZIRLAYAN

Ahmet Alper ARAGÖZOĞLU

Jürimiz, .../...../2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

- 1. Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ**
- 2. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN**
- 3. Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yaşar KAZU**
- 4. Yrd. Doç. Dr. Hilal KAZU**
- 5. Yrd. Doç. Dr. Muhammed TURHAN**

F. Ü. Eğitim Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN
Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiştirme Ve Atamada Meritokrasi****Ahmet Alper KARAGÖZOĞLU****Fırat Üniversitesi****Eğitim Bilimleri Enstitüsü****Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı****ELAZIĞ - 2013; Sayfa: XI + 156**

Meritokrasi, yönetim erkinin, erdem, liyakat ve bireylerin kendi kişisel üstünlüğüne dayandırdığı yönetim şeklidir. Tarih boyunca insanlar değişik yönetim şekilleri ile yönettiler, yönetildiler. İdeal olan hep araştırıldı.

Amerika Birleşik Devletlerinde kayırmacılık (yağma) sisteminin olumsuzlukları sonucunda, uzun bir tarihi süreç ve mücadele ile ortaya çıkan merit (liyakat) sistemine geçilmiştir.

Bu tez çalışmasında meritokrasi kavramı üzerinde durulmuştur. Meritokrasinin doğuşu ve meritokrasi ilkelerinden bahsedilmiştir. Eski Türk Devletlerinde meritokratik uygulamalar araştırılmış, bu yönetimlerin devamını sağlayamamasının sebepleri değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Türk Milli Eğitim sisteminde eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme ve atama politikası Milli Eğitim Şuralarında, yönetmeliklerde, Mehtap Projesinde ve alanyazında tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ülkemizde hala eğitim kurum yöneticiliğinde öğretmenlik mesleği yeterli görülmektedir. Bunu sonucunda yönetmeliklerde sunulan şartlar kayırmacılığa, ayrımcılığa ve kifayetsizlerin makamı işgaline sebep olmaktadır. Eflatun'un dediği gibi "hayatta göreceğiniz iş ne olursa olsun, erdem olmayınca elde edeceğiniz her şeyin, yapacağınız her işin sonunda utanç ve kötülük vardır."

T.C Anayasasında, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda ve Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde yerini bulan liyakat ilkesi personel rejiminin temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Uygulamada (merit) liyakat ilkesiyle çelişen durumlara rastlanmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde belirtilen liyakat ilkesi ve uygulamalarda çıkan sorunlar değerlendirilmiştir.

Eğitim kurum yöneticisi yetiştirime ve atamada, günün şartlarına göre yönetici yeterliği belirlenmeli, yneticideki yeterliliği belirleyen ölçtüler liyakat ilkesi doğrultusunda sınavla değerlendirilmelidir.

Yönetmelikler, siyasi baskıya maruz kalmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Ynetmeliklerden kaynaklanan belirsizlik veya inisiyatif yönetici seçmede etkili olmamalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı, niversiteleri, sendikaları katarak ortak bir akılla günün şartlarına uygun geleceği gören yönetmelik hazırlamalıdır.

Sistem içerisindeki eğitim kurum yöneticileri ise ihtiyaç analizi yaparak bilgi, beceri, tutumlarını (yeterliklerini) geliştirecek sertifikalı hizmet içi eğitim almalıdır.

Anahtar Kelimeler: Meritokrasi, Liyakat, Eğitim Kurum Yöneticisi

ABSTRACT

Masters Thesis

Meritocracy in Training and Assignment of Educational Institutions

Administration

Ahmet Alper KARAGÖZOĞLU

Firat University

Institute of Educational Sciences

Department of Educational Administration Supervision Planning and Economics

ELAZIĞ - 2013; Page: XI + 156

Meritocracy, is a management style in which administration authority is based upon virtue, merit and individual superiorities. Throughout history, human beings both managed and they are managed in different ways. The ideal one has been researched.

After the negative results of nepotism has been faced in the USA, the merit system has been replaced after a long historical process and hassle.

In this thesis, the concept of meritocracy has been emphasized. The birth of meritocracy and its principles are evaluated. And also the meritocratic applications of the previous Turkish States have been researched and the reason why those applications couldn't survive has been evaluated.

Management training and appointing policy for education institutions in the National Education System has been indicated throughout the National Education Council, regulations, Project Mehtap and related literature.

Still, in our country profession of teaching is thought to be sufficient for educational institutions administration. As a result the conditions in the regulations cause nepotism, discrimination and inadequate people's gaining authority. As Platon said " in which work you are occupied, if there isn't merit; everything you have and every result in your work will face shame and devilry.

The merit principle which is among the basic principles of the personnel regime is also found in the Turkish Constitution, and in the Civil Servants Law No.657, and also in the Managers of Educational Institutions In the Ministry of Education to Change the Appointment and Replacement Regulation. In practice, there are situations conflicting with the merit principle. Here, the problems in practice and between the merit principle in the Managers of Educational Institutions in the Ministry of Education to Change the Appointment and Replacement Regulation are evaluated.

In training and appointing educational institutions administrator, the administrator adequacy should be indicated along the historical context and the measures of indicating adequacy of the administrator should be indicated along examinations.

The regulations should be prepared without political pressure. The uncertainty causing from regulations or the initiative shouldn't be in consideration in selecting managers. The Ministry of National Education, with the help of universities and unions should prepare futuristic regulation in accordance with the historical context.

The managers of the educational institutions in the system should make a requirement analysis and should have certificated in-service training to improve knowledge, ability and attitudes and adequacy.

Key Words: Meritocracy, Merit, Manager of Educational Institution

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	I
ÖZET	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ	XI
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Kısaltmalar	3
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
2. YÖNTEM	4
2.1. Araştırma Modeli	4
2.2. Veriler ve Toplanması.....	4
2.3. Verilerin Çözümü.....	4
2.4. Verilerin Yorumlanması.....	5
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	6
3. MERİTOKRASİ	6
3.1. Meritokrasi Kavramı ve Tanımı	6
3.2. Liyakat Sistemi (Merit System)	13
3.2.1. Kamu Görevlileri Kanunu (The Civil Service – Pendleton Act)	16
3.3. Kamu Personel Sisteminde Liyakat İlkesi	17
3.3.1. Dar Anlamda Liyakat İlkesi	17
3.3.1.1. Sınava İlişkin İlkeler.....	18
3.3.1.2. Sınav Sonucuna İlişkin İlkeler:	18
3.3.2. Geniş Anlamda Liyakat İlkesi	19
3.4. Liyakat Sisteminin Dayandığı Başlıca İlkeler.....	20
3.4.1. Eşitlik İlkesi:.....	20
3.4.2. Yarışma İlkesi.....	21
3.4.3. Kariyer İlkesi	21

3.4.4. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	21
3.4.5. Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi	22
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	24
4. ESKİ TÜRK DEVLETLERİNDE YÖNETİCİ YETİŞTİRME	24
4.1. Türkiye Selçuklu Devleti'nde Gulâm Eğitimi ve Gulâmhâneler	24
4.1.1. Gulâm Sistemi	24
4.2. Osmanlı Devletinde Enderun Mektebi (Enderûn-i Hümayûn)	25
4.2.1. Enderun Mektebinin Kuruluş ve Gelişimi	25
4.2.2. Enderun Mektebinin Zayıflaması ve Kapanışı	26
4.2.3. Osmanlı Devletinde Kayırma	27
BEŞİNCİ BÖLÜM	31
5. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLME, ATAMA VE YER DEĞİŞTİRMELERİNDE EĞİTİM YÖNETİMİMİZİN TARİHSEL GELİŞİMİ	31
5.1. Türkiye'de Eğitim Kurum Yöneticiliği	31
5.2. Türkiye'de Eğitim Kurum Yöneticiliğinde Yönetim Kademeleri, Kurum Tipleri	32
5.3. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticiliği ve Uzmanlığı Hakkında Görüşler ve Alınan Kararlar	37
5.3.1. III. Milli Eğitim Şurası	40
5.3.2. IV. Milli Eğitim Şurası	43
5.3.3. VII. Milli Eğitim Şurası	44
5.3.4. VIII. Milli Eğitim Şurası	49
5.3.5. IX. Milli Eğitim Şurası	50
5.3.6. X. Milli Eğitim Şurası	51
5.3.7. XI. Milli Eğitim Şurası	55
5.3.8. XII. Milli Eğitim Şurası	64
5.3.9. XIV. Milli Eğitim Şurası	64
5.3.10. XV. Milli Eğitim Şurası	77
5.3.11. XVI. Milli Eğitim Şurası	80
5.3.12. XVII. Milli Eğitim Şurası	86
5.3.13. XVIII. Milli Eğitim Şurası	89
5.4. Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesinde (MEHTAP) Yönetim, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticiliği	90

5.5. Günümüze Kadar Milli Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumları Yöneticilerini Yetiştirme, Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliklerinde Meritokrasi İlkesi	93
ALTINCI BÖLÜM	143
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	143
6.1. SONUÇLAR	143
6.2. ÖNERİLER	144
KAYNAKÇA.....	146
ÖZGEÇMİŞ	156

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: 27318 Sayılı T.C Resmi Gazetesinde Yayımlanan Yönetmeliğin Kurum Tipleri Tespit Formu (EK -3)	35
Tablo 2: Milli Eğitim Şuraları Ve Ele Aldıkları Bazı Temel Konular	38
Tablo 3. Okullarımızda İdareci Ücretleri.....	47
Tablo 4. Okullarımızda İdareci ve Öğretmenlerin Mecburi ve Ücrete Tabi Azami Ek Ders Saatleri Sayısı ve Ders Ücretleri	48
Tablo 5. Eğitimde Uzmanlık Alanları ve Verilecek Uzmanlık Unvanları	56
Tablo 6. Türk Milli Eğitim Sisteminde Gereksinilen Unvanlara Göre Uzman Sayısı ...	57
Tablo 7. Yetiştirilmesi Gereken Uzman Sayısı	58
Tablo 8: 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmeliğin Başvuru Form Dilekçesi (Örnek: 1).....	98
Tablo 9: 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmeliğin Başvuru Bilgi Formu (Örnek: 2).....	100
Tablo 10: 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmeliğin Puan Çizelgesi Formu (Örnek: 3).....	102
Tablo 11: Yöneticiliklere Atanacaklarda Aranacak Şartlar Ve Değerlendirme Ölçütleri Arasındaki Farklar	107
Tablo 12: 28 Eylül 1978 Tarihli 16418 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmeliğin değiştirilen 9. , 20. Ve 34 maddelerinin yayınlandığı 15 Aralık 1981 Tarihli 17545 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik	110
Tablo 13. Kurumlara Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar	115
Tablo 14. 11 Ocak 2004 Tarihinde 25343 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu	122
Tablo 15: 25343 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmeliğin değiştirilen 8. , 10. , 22. , Ve 27. maddelerinin yayınlandığı 25658 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmeliklerin karşılaştırılması	124
Tablo 16: 25343 sayılı T.C. Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmeliğin değişen 8. , 12. , 13. , Ve 19. maddelerinin yayınlandığı 26098 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik maddelerinin karşılaştırılması	126
Tablo 17. 24 Nisan 2008 Tarihinde 26856 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu.....	134
Tablo 18: 15 Ekim 2008 Tarihinde 27025 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelikteki EK-2 Formu.....	136

Tablo 19: 13 Ağustos 2009 Tarihli 27318 Sayılı Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin EK-2 Formu	138
--	-----

ÖNSÖZ

Yönetim olgusu insanlık tarihinin başlangıcı kadar eski ve toplumların kaderini şekillendirecek kadar önemli bir husustur. Liyakatsiz yöneticiler buldukları çağın ötesine geçecek hamleler geliştirememiş, çağını, diğer gelişmiş toplumları ve tarihin sunduğu tecrübeleri okuyamayarak, buldukları mevkilerin sorumlulukları altında ezilmiş, yeteneksizliklerinin bedeli olarak da toplumlarının ikbalini tehlikeye sokmuş ve millet ruhunda tedavisi zor yaralar meydana getirmişlerdir. Bunun yanında tarihe altın harflerle ismini kazıyan, kendinden sonrakilere ilham kaynağı olan, yönetimde ve yöneticilikte çığır açan ve yöneticilik kabiliyetiyle düşmanlarının dahi takdirini kazanmış, zor dönemlerde sorumluluğu altındakilere doğru istikamet kazandırmış yöneticilerin de tarih sayfalarında hak ettikleri yeri aldıkları görülmüştür.

Toplumda herkesin eşit olarak istifade edebileceği öğrenim kurumlarının varlığı ve bunu destekler nitelikte düzenlemeler elbette ki toplum yararınadır. Ancak toplumu oluşturan fertlerin aynı olanaklara sahip olması mümkün olmamaktadır. Çevresel faktörler öncelikle ferdin görgü, kültür ve hayata bakış açısına ve faydalanabileceği eğitime muhakkak etki edecek ve emsallerinden olumlu ya da olumsuz şekilde ayrılmasına etki edecektir. Sıraladığımız etkenler pozitif yönde ise muhakkak kariyer noktasında ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla milletlerin ilerlemesi herkesin kabiliyetlerini geliştirebilecekleri zeminin hazırlanmasına ve olabildiğince fırsat eşitliği sağlayarak çevresel faktörlerin fertleri destekler nitelikte geliştirilmesine bağlıdır. Bu da toplumun her kademesinin kalitesini arttıracaktır. Birbirini besleyen bu süreç ile iyi yönetim iyi toplum, iyi toplum iyi yönetim mekanizması oluşacak ve toplum arzu edilen seviyelere ulaşacaktır.

Bu araştırmada, eğitim kurumlarına nitelikli kurum yöneticilerinin liyakat ilkesine bağlı olarak seçimi ve bu ilkenin işleyişi konu olmuştur.

Araştırma konusunun belirlenmesinde yönlendirici olan, tezimin her aşamasında beni cesaretlendiren, sürekli yol gösteren, derin tecrübe ve bilgisini benimle paylaşan değerli danışman Hocam Sayın Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ olmak üzere tüm değerli hocalarıma, yanımda her zaman desteğini hissettiğim Eşime ve fedakârlık boyutunda yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Modern toplumlarda sosyal yapının belirli derin sonuçlarını sanayileşmenin doğurduğu bilinmektedir. Sanayi öncesi toplumlarda aristokrat soyları temelinde terfiler yapılırken, sanayi inkılabından sonra eğitimsel özellikler ile kazanılmış nitelikler ön plana çıkmıştır.

Meritokrasi sözcüğü ilk defa 1958’de Britanyalı Sosyolog Michael Young’ın “Meritokrasinin Yükselişi” isimli kitabında kullanılmıştır. Meritokrasi, kişinin sosyal statü kazanmasında dil, din, ırk, cinsiyet, aile gibi faktörleri etkisiz bırakır beceri ve yetenekleri ön plana çıkarır. Meritokrasi hak edenin toplumda iyi statüler kazanacağını vaat eder.

Meritokrasi ile örgüt içerisinde terfi karanlık veya adaletsiz değildir. Örgüt içerisinde ilerleme arzu edilen kademe için yeterlilikleri saptayan uygun ölçütler geliştirilir ve hak eden o makama gelir.

Ülkemiz eğitim yönetiminde “maarifte asıl olan muallimlik” ilkesi ile yönetici seçilmesi, yöneticiliğin bir uzmanlık alanı olarak görülmemesi günün gereklerini karşılayacak yeterlikte yönetici yetişmemesine sebep olmaktadır.

Eğitim kurum yöneticilerini atama yönetmeliklerinde günümüze kadar belirli bir standart oluşturulamamıştır. Yapılan yönetici seçme sınavları liyakat ilkesine aykırı olarak işin niteliğine göre uygulanmamıştır. Yapılan sınavlar ve yönetici değerlendirme EK-2 formu işin niteliğine göre uygulanmamıştır. Bu durum kamu personel rejiminin anayasal ilkelerine aykırıdır.

Eğitim kurum yöneticilerini atama yönetmelikleri pek fazla nitelik taşımayan şartlar sunduğundan eğitim kurum yöneticilikleri siyasi iktidarların kamuda kendi düşüncesindeki kişilere sunduğu bir ganimet olarak görünmektedir.

Siyasi iktidarlar kayırmacı bir politika izlerlerse bu kayırmanın hangi kademelerinde duracağı bilinemez. Kurumlar bilgi, beceri ve yeteneğe dayalı personel istihdam politikası izlemelidir.

Toplumun değişimini ve gelişimini çok yönlü etkileyen eğitim sisteminin iyi bir şekilde tesis edilmesi gerekmektedir. Türk eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesini sağlayacak uygulamalar şu ana kadar gerçekleşmemiştir. Geleceğin Türkiye’sinin iyi yerlerde olmasını sağlayacak nesillerin bugün yönetilen okullardan mezun olduğunu unutmamız gerekir.

1.1. Problem

Kamu personel yönetiminin en temel ilkelerinden birisi liyakat ilkesidir. Demokratik ve modern toplumlarda personelin istihdamı ve örgüt içerisinde ilerleyişi liyakat ilkesi esastır. Personel yönetiminde liyakat ilkesine göre işleyiş varsa, işe alımlar, atamalar ve terfiler, geçerli ve güvenilir biçimde nitelikleri ölçen yarışma sınavları ile belirlenir.

Türk Milli Eğitim sisteminde eğitim kurumlarının madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak örgütü amaçlarına göre yaşatacak yeterlikte yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kayırmacı davranışları sınırlayacak, çağın gereklerini karşılayabilecek nitelikte yöneticileri kurumlara kazandırmak için liyakat ilkesi doğrultusunda yönetici seçimi yapılmalıdır.

Türk Millî Eğitim sisteminin en çok değişen yönetmeliklerinden olan eğitim kurum yöneticileri atama yönetmeliği kariyer ve liyakat esaslı bir şekilde nitelik kazanması için çaba gösterilmektedir. Eğitim yöneticiliğine atamada belirli bir standardın oluşması gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı meritokrasi kavramını ülkemizdeki yönetici atamada ne derecede kullanıldığını ortaya koymaktır. Bu genel amaç çerçevesinde alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Meritokrasi ilkesini tartışmak.
2. Türk Tarihinde meritokratik ilkelerle çalışan kurumları incelemek.
3. Millî Eğitim Bakanlığı'nın geçmişten günümüze değişikliklerle gelen eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğinin, değişmez ilkelerinden biri olan liyakat ilkesinin değerlendirilmesini ve liyakat ilkesi ile çelişen durumları tespit etmek,
4. Nitelikli yönetici atama sorununa ışık tutarak farklı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

En son 13.8.2009 Tarihinde 27318 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ait yönetmelik 6 kez değişmiştir. Standart bir yönetici atama yönetmeliği düzenlenememiş olması,

günümüzde Milli Eğitim Bakanlığının yaptığı atamaların çok fazla tartışılmış olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Meritokrasi ilkesi eğitim yönetiminde arzu edilen okul yöneticisi yetiştirme amaçlarına bir yol gösterici olacağı, eğitim yönetimine başka bir bakış açısı kazandıracağı için önemlidir.

1.4. Kısaltmalar

KHK	: Kanun Hükümünde Kararname
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	: Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
ÖDYM	: Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Tez, literatür taraması modelindedir. Araştırılan konu hakkında bilgi içeren yazılı kaynakların analizini kapsar (Yıldırım & Şimşek, 2000). Literatür taraması araştırma problemi ile ilgili konu ve alt konularla ilgili araştırma sonuçlarının değerlendirilerek araştırma probleminin belirlenmesinden sonra ortaya çıkar (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2010).

Araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında yurt içi ve yurt dışı kaynaklara ulaşılmıştır.

2.2. Veriler ve Toplanması

Araştırma modeli literatür taraması şeklinde oluşturulduğu için konu ile ilgili araştırmalar kapsamında aşağıdaki bilgi kaynaklarından yararlanılmıştır:

- Uzmanlar,
- Kitaplar,
- Dergiler,
- Tezler,
- Konferans dokümanları,
- Önceki araştırma taramaları
- İnternet arama motorları,
- Raporlar.

2.3. Verilerin Çözümü

Toplanan veriler incelenip düzenlendikten sonra aşağıdaki başlıklar kullanılmıştır.

- Meritokrasi ile ilgili literatür bilgilerini içeren kaynaklar,
- Eski Türk Devletlerinde meritokratik uygulamalarla yönetilen kurumların araştırmasını yapan kaynaklar,
- Milli Eğitim Bakanlığının en yüksek danışma kurulu olan Milli Eğitim Şura Raporları,
- Mehtap Raporu
- Eğitim kurum yöneticiliğine atama yönetmeliklerini yayımlayan tebliğler dergisi ve Resmi Gazeteler.

2.4. Verilerin Yorumlanması

Veriler yorumlanarak rapor haline getirilmiştir. Bu işlem üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar:

- Meritokrasinin genel literatürünün oluşturulması,
- Meritokratik ilkelerle yönetilen eski Türk Devletleri'ndeki kurumların incelendiği bölüm oluşturulması,
- TC'de eğitim yöneticiliğinin tarihsel gelişimi ile ilgili bölüm oluşturulması.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MERİTOKRASİ

3.1. Meritokrasi Kavramı ve Tanımı

Meritokrasi (Meritocracy) Latince *meritum* ile Yunanca *kratein* (κρατεῖν) kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur. Dil bilimi bakımından meritokrasi kavramı incelendiğinde; yeterli ve değer anlamına gelen “*meritum*” kelimesi ile güç, etki ve kuvvet anlamına gelen *kratos* kelimesinden türeyen “*krasi*” kelimelerinden oluşmuştur. *Meritum* ve *krasi* kelimelerinin birleşmesiyle; toplumda değerlilerin, seçkinlerin, güçlü ve etkili olması anlamına gelen meritokrasi kavramı ortaya çıkmaktadır. Mesleki kademelerde yükselişte zekâ, çalışkanlık ve yetenekleri bulunan kişilere yer verilmesi şeklinde de tanımlanabilir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/>, 2011).

İngilizcede ise “*merit*”; yararlık, değer, hüner, marifet, hak, mükâfat, fazilet, hak etmek, değer kazanmak, layık olmak anlamına (Redhouse English-Turkish Dictionary, 1986, s. 615), “*krasi*”; köken olarak Yunanca erk veya yönetme anlamına gelen “*krati*” veya “*kratos*” kelimelerinden gelmektedir (Leblebici, 2008, s. 100).

Meritokrasi sözcüğü ilk defa 1958’de Britanyalı Sosyolog Michael Young’ın “*Meritokrasinin Yükselişi*” isimli kitabında kullanılmıştır. Young kitabında, hakkaniyetli bir şekilde yetki vermek adına dikta ile yönetilen üst kesim ve kendilerini bu elit üst kesime karşı savunamayan bir alt kesim toplumu tanımlamıştır. Adil ve aydınlanmış bir toplum yerine, meritokrasi zalim ve acımasız olmuştur. Bu orijinal anlam kökeninden çok daha farklı yorumlanmıştır. Bugün, meritokrasi sosyal sınıf ve zenginlik kontrol faktörü olmasına rağmen genellikle insanlara orantılı bir başarı elde etmek için izin veren bir sosyal sistemi tanımlamak için olumlu bir çağrışım ile kullanılır. Young kitabında, iyi ya da kötü insanların hak ettikleri statüye sahip olduklarını varsayarak meritokrasiyi hicvetmiştir (Alvarado, 2010, s. 11-12).

“Fırsatlar Ülkesi” olarak görülen Amerika Birleşik Devletleri’ne gelen insanlar; Amerika’da yaygın olarak kullanılan “kendi göbeğini kendin yukarı çek” deyimini uygulama fırsatını yakalar ve sıkı çalıştıkları, sebat ettikleri sürece başarılı olurlar; ne kadar koyarlarsa o kadar alırlar. Başarı bireysel liyakate ve çalışmaya bağlıdır. Bu inanış Amerikan Rüyasının bir yönüdür, burada yaşayan her birey refah için aynı şartlara sahiptir. Amerika’nın fırsatlarına en çok layık olanlar en saygı değer insanlardır. Bu sosyal ideal, “en yetenekli, çalışkan, erdemli kişilerin en iyi ödülleri aldığı ve alması gerektiği inancını açıkça ilan eder” (McNamee & Miller Jr., 2004, s. 4).

Amerikan meritokrasisi başlangıçta açıkça belirlenen sınırları konmadığından insanların tam anlamıyla aşına olmadığı bir süreç üzerine kurulmuştur. Birinci olarak sistemin ana görevi sadece elit bir tabakaya verilen hakların daha sonra bütün Amerikalıları kapsamı idi. Sistemin tasarımının vazgeçilmez bir unsuru olarak kamuoyu oluşturması gerekiyordu. Bu seçimlerde kullanılan yol çok zekice ve akademik bir çalışmanın sonucu hazırlanan testleri içerdi. Herkese eşit fırsatlar sunularak modern devlet sisteminde istihdam edilme imkânı verildi. Bu sivil hizmet sistemi için kullanılan meritokrasi Japonya, Fransa gibi ülkelerde bugün hala kullanılmaktadır. Zamanla Amerikan meritokrasisi insanlara birçok fırsat sağlayan yola dönüştü, onlara çok iyi üniversitelerde okuma ve iyi işlere girme imkânı sağladı (Young R. M., 2002, s. 385).

Amerikan rüyası terimi ilk defa 1931’de James Truslow Adams’ın en çok satan kitaplar arasında olan “Amerika Destanı” isimli kitabında kullanılmıştır. Adams, kitabın içeriğini “üzerinde yaşayan her insanın becerisine ve başarısına bağlı olarak hayatının daha güzel, daha zengin, daha refah dolu olduğu rüya ülke” olarak açıklamıştır. Bu terim kökenini Amerika Birleşik Devletleri’nin tarihinden almaktadır. Çünkü Amerika, para ve aile aristokrasisinden kurtulmak uğruna ülkelerini terk eden göçmenlerin kendi özgürlüklerinin peşine düşerek geldikleri ve başarılı olma şansı kovaladıkları Yeni Dünya’dır (Alvarado, 2010, s. 11).

Hochschild, “Amerikan Rüyası ne gerektirir?” sorusuna karşılık dört ilke tespit etmiştir (Alvarado, 2010, s. 11):

1. Kökeni ya da durumu ne olursa olsun herkes Amerikan rüyası elde edebilir. (Kim)
2. Amerikan rüyası başarı için bir umuttur. (Ne)
3. Amerikan rüyası bireylerin doğrudan kontrolü altında olan eylemler ile mümkündür. (Nasıl)
4. Başarı ve erdem ile Amerikan rüyası gerçek oluyor. (Neden)

Bu ilkeler Amerikan bilincinde derinlere kök salmıştır. İnsanların gayret, başarı ve zekâ için ödüllendirildikleri kabul edilir. Diğer bir deyişle çok çalışkan, zeki ve yetenekli insanlar hayatta başarılı olurlar. Bu erdeme sahip insanlar rüyaya erişmeyi hak ederler (Alvarado, 2010, s. 11).

Amerikan toplumu Amerikan rüyası ve meritokrasiye çok yakın olarak yaşar. Meritokrasi, kimin nasıl Amerikan Rüyasına erişebileceği sorularını yanıtlar. Amerikan

rüyası ideolojisine göre Amerika bireylerin erdemleri kadar sınırsız fırsat yakalayacakları bir ülkedir. Burada sözü edilen “erdem” doğuştan gelen yetenekler, çalışkanlık, doğru tutum ve yüksek ahlaki karaktere sahip olmanın birleşimi olarak tanımlanabilir (McNamee & Miller, Jr., 2004).

Meritokrasi kavramı toplumun erdemli, yetenekli insanlar tarafından yönetilmesini, toplumsal kaynakların da “liyakat” ve “başarı” esaslı değerlendirme sistemiyle paylaşılmasını ifade etmektedir. İnsanların sahip oldukları meslekleri ve mesleklerinde yükselmelerinin kriterinin gayret ve becerilerinin, liyakatinin ölçüt olarak değerlendirildiği sistem olarak kabul edilmektedir (Torun, 2009, s. 89).

Meritokrasi, kişinin kendi gayret ve çalışmasının sonucunda toplumsal konumunu liyakatiyle elde edebileceğini ve statüsünü yükseltebileceği düşüncesini vaat eder. Bu yaklaşıma göre, toplumda yükselmenin yolu kişinin ırk, dil, din, cinsiyet ve geldiği sosyal çevreye bakılmaksızın yetenekleri ve başarısı ile hak ettiği yere ulaşabileceğini varsayar (Torun, 2009, s. 89).

Meritokratik sistemi oluşturmak, kolay gibi görünür. O halde meritokratik bir sistem kuralım ve her şey büyümlü bir şekilde başlasın. Söylenen her zaman yapılandan öncedir. Bazı dikkate değer soruların cevabı hiç kolay değildir. Merit nasıl açıklanıp tanımlanıp, kimikleştirilip, ödüllendirilebilir ve uygulanabilir? Erdemlilik fikri insanlığın tarihi kadar eskidir. Fakat erdemli hak ve liyakate dayalı sistem nasıl oluşturulur? (Livraghi, 2011, s. 1).

“Meritokrasi” kelimesi 1958 yılında Young tarafından kullanıldı ve eleştirel bir sözcüktü. Meritokrasi kelimesinin olumlu çağrışımında Konfüçyüs’ün izini takip etmek mümkündür. Ya da Çin’deki Savaşan Devletler Dönemi’nde (M.Ö 475 – M.Ö 221) tanınmış felsefeci, yasalılık okulu kuramcısı Han Feizi “erdemli düzene” erişilmesi ideali, devlet bürokrasisindeki çalışma ve yönetim için iyi bir sınavdır (Livraghi, 2011, s. 1).

Han Feizi, hümanizmi savunan Konfüçyüsçülüğü eleştirerek devletin iyi yönetiminin hukukla sağlanacağını söylemiş ve hukukla yönetilmesini istemiştir. Ödüllendirmeye, cezalandırmaya, tarıma ve savaşa daha çok önem verme politikası önermiştir (Cri Online, 2012).

Erdemli düzen o zamanda kolay değildi, şimdide kolay değil. 2000 yıl sonra bugün farklı kültürel ve sosyal içeriğe rağmen bugünde aynı problemlerle yüzleşiyoruz (Livraghi, 2011, s. 1).

Bazen denilmektedir ki Aristo meritokratik düzen fikrinin sahibidir. Fakat o Aristokrasi idi. Meritokrasi ile aynı değildir (Livraghi, 2011, s. 1). Aristoteles'e göre; paylaştırmalardaki hakkın belli bir anlam ifade etmesi gerekir. Anlam kişiye göre değişir herkes aynı şeye değer yüklemeyiz. Demokrasilerde değer özgürlük, oligarşilerde zenginlik, aristokrasiler de ise değer erdem (fazilettir) (Özer, 2007, s. 65).

Değer olarak erdem görülen aristokraside meritokrasi ile aynı ortak değer vardır. Aristokrasi iyilerin ve seçkinlerin yönetimini savunan idare şeklidir. Askeri başarı ve liyakat o dönemde erdem olarak görüldüğünden ordu "en iyi" ler tarafından yönetiliyordu. Antik Yunan geleneğinden gelen bu yönetim sonra verasete dayanan "soylular" sınıfına dönüşmüştür (Şahin, 2010, s. 112-113) .

Platon'un ideal devlet yasası aristokrasidir. En iyilerin, erdemlilerin ve bilgelerin başta olmasını isteyen yönetim biçimidir. Platon "Başa filozoflar geçmez, ya da baştakiler felsefe yapmazsa insanlığın acıları sona ermeyecektir." Bu devlette toplumun yaşama şeklini belirlemek filozoflara verilmiştir. Yığınlara düşen görev ise bu yaşam tarzı içerisinde çalışma ve itaat etmektir (Gökberk, 2012).

Platon, "Devlet'i iyi idea' sının bilgisine sahip olan filozoflar yönetmelidir." der. Toplumun diğer kesimlerinin de devlet işlerinden uzak durması gerektiğini belirtmiştir (Gönen, 2005). Platon'un Cumhuriyetin' de filozofların rolü düşünülebilir fakat bu da farklı bir yaklaşımdır (Livraghi, 2011, s. 1).

Meritokrasi, aristokrasi yönetimine benzese de burada asalet, soy, ırk, dil, din, cinsiyet gibi değerler gözetilmeden liyakatle "hak edenin yönetmesi" yönetim söz konusudur.

Young' un kitabı gelecek biliminde bir alıştırma değildir. Buna rağmen söylenen hikâye geleceğe yerleştirilir. 1958 yılında basıldığında 2034 yılında tarihsel gelişmelerle birlikte bir devrimin var olacağını bildirir. İngiltere'nin özel siyasi ve sosyal yapısı üzerinden ele alınan bu kitap farklı bakış açısı farklı içeriklerle ilgili olarak değer kazanır (Livraghi, 2011, s. 2).

Eşitlik modern toplumlarda en önemli değer olarak kabul görmesi ile birlikte, eşitsizliğin gerekçelerinin belirtilme gereksinimi önem kazanmaktadır. Eşitsizlik ekonomide, toplumda, eğitimde hayatın her alanında karşımıza çıkan bir husustur (Hutcmacher, 2001, s. 9) .

Her öğretmen sınıfında vermiş olduğu notlar, ödüller veya dereceler için bir şekilde gerekçe göstermek zorunda olduğunu bilmektedir ve bunun neticesinde de

verilen kararların doğruluğunu, tarafsızlığını veya adil olduğunu belirleyecek bazı prensiplerin ve kriterlerin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Bu tür prensip ve kriterler etkilerini genellikle, resmi hale getirilmiş talimatlardan ziyade, okulda kazanılan deneyimler sayesinde benimsenmiş ve öğrenilmiş bilimsel kurumlara ait paylaşılan "zımnî bilginin" (sözsüz olarak anlatılabilen) bir bölümü olarak, kapalı bir tarzda gösterilir (Hutcmacher, 2001, s. 10).

Örnek olarak, meritokratik denkleme göre *başarı = yetenek + gayret* olarak açıklanmaktadır. Bu nedenle değerlendirmelerin tarafsız bir şekilde yapılması ve adil veya adaletsizce davranıldığına ilişkin duygular sınıf içindeki etkileşimin ve okul ve aile ilişkilerinin kalıcı bileşenlerini oluşturmakla kalmayıp, aynı zamanda da sürekli olarak müzakere ve tartışma konusu olmaktadır. Eşitlik toplumun farklı bölümlerinde ve zaman içinde farklılıklar gösterebilirler (Hutcmacher, 2001, s. 10).

Günümüzün eğitim sistemi kültürü içinde "meritokrasi" teriminin en yaygın olarak anlaşılan anlamı basit olarak, bir okul kariyerinin sağladığı imkânların öğrencinin daha önce göstermiş olduğu performans tarafından belirlenmesinin gerekli olduğuna ilişkin fikir tarzıdır. Bu husus eğitime tatbik edildiği zaman, tarafsızlığın girdiler ve çıktılar arasındaki orantı şeklindeki tanımlama bu kapsamda oluşturulmuştur. "Meritokrasinin" bu zayıf versiyonu daha noksan ve daha kırılabilir olmakla birlikte, faydacılıktan çok da farklı değildir. Her şeyden önce, kişinin öğrenimine devam edebilmesi için gerekli olan bilimsel yetkinliğin belirlenebilmesi amacı ile tek bir harici kriterden faydalanmamaktadır. Diğer bir husus ise, daha önceki öğrenim performansının geleceğe yönelik başarıların adil ve güvenilir bir göstergesi olduğunu varsaymaktadır. Öğretim şartlarının eşitliğine ve okulda verilen kararların adil olmasına büyük güven beslenmektedir (Meuret, 2001, s. 97-98).

Michael Young, meritokrasinin yan etkilerini ve olumsuzluklarını anlatmıştır. Biz meritokrasiyi kavram olarak hak edenin sistem içerisine girmesi ve yükselmesi olarak kabul ederiz. Sosyal sistem içinde kayırmacılığa son vereceğini, hakkaniyeti savunduğunu, kişilerin gayretleri ve erdemleri ile sistem içerisinde yollarının açık olduğu düşüncesinin liyakat (merit) sistemini oluşturduğunu tanımlarız.

Michael Young, meritokrasinin alt tabaka toplumdaki fertlerin kendilerini değerli görme hissini aşınmaya uğradığını belirtir. Toplumdaki statülerinin yetenek eksikliğine ya da yeterli çalışmamaya bağlı olduğunu düşündükleri anda kendilerini suçlamaya başlamaktadırlar. "Bu insanlar, başarılı olan insanlar tarafından yaralayıcı

şekilde aşağılandıkları zaman çabucak demoralize olurlar. Hiçbir alt tabaka toplum ahlaken bu kadar çıplak bırakılmamıştır” (Young, 2001).

Meritokrasi fırsat eşitliğine dayanır. Meritokraside kişi hedefe kilitlenerek karşısına çıkacak engelleri aşmaya çalışır. Neticede başarısızlık olursa kişi bu başarısızlığı kendi eksiklerine bağlar. Ait olduğu sosyal sınıf ya da mevcut kültürel birikim gibi dış etmenlere itibar etmez. Meritokrasi bir manada kişiye katıksız bir özeleştirici iklimi hazırlar, sınıf farklarından kaynaklanan başarısızlıkları meşrulaştırır (Torun, 2009, s. 97-98).

Paulo Freire, “Ezilenlerin Pedagojisi” adlı eserinde anlattığı gibi ezilenlerin görüşlerinin içselleştirilmesinde meritokrasinin ana unsurlarından biri onları bunalıma sokar. Onlar hiçbir işe yaramadıklarını, hiçbir şey bilmediklerini, bir şeyler öğrenmek için yeterli kapasiteye sahip olmadıklarını, hasta, tembel ve verimsiz olduklarını sıkça duyarlar ve sonunda kendilerinin uygunsuz olduklarına ikna olurlar (Freire, 1998, s. 43).

Bir ideoloji olarak meritokrasinin hangi yönlerine kafa yormalıyız? Bu ideoloji içinde gizlenen tehlikeler nelerdir? Geleneksel olarak konuşursak aşağıdaki unsurlar meritokrasiyi hem çekici yapabilir hem de potansiyel tehlike (Mehta, 2011, s. 7).

İlk olarak, meritokrasi bize eşitlik çağrıştırılmaktadır. Merit ayrımcılığa karşıdır. İnsanların hangi çevreden olduğu, dini grup, sınıf, cinsiyet ve ırk gibi özellikleri nedeniyle ayrımının yapılmadığı bir toplumu yansıtır. Bu anlamda meritokrasi ayrımcılık yapmamayı zorunlu kılıyor. Bu cazip bir idealdir (Mehta, 2011, s. 7).

İkinci olarak, meritokrasi yetki verme ilkelerini belirler; insanların şahsi olarak ne elde etmeleri gerektiğinin kriterlerini belirler. Her zaman iyi bir iş elde etmeyi hak ettiğimizi söyleriz. Bu anlamda, meritokrasi adaletli bir kriterdir (Mehta, 2011, s. 7).

Üçüncü olarak meritokrasi verimlilik için bir temel sağlıyor. Eğer işleri, o işleri yapabilecek en iyi insanlar alırsa toplum çok daha verimli olacaktır. Kuşkusuz meritokrasi için adalet tabanlı ve verimlilik tabanlı gerekçeler arasında bir gerilim, çekişme vardır. Verimlilik, bir şeyler yapmak için sebeptir fakat mutlak, kati bir ahlaki sebep değildir. Daha az verimli olur diye en iyiyi işe almamak ahlaki bir hata olarak görülemez. Fakat hak ettiği halde en iyiyi işe almamak bize ahlaki bir hata olarak görünür. Bunun haksızlık olduğunu düşünürüz (Mehta, 2011, s. 7).

Meritokratik prensibe ilişkin olarak ortaya atılan tenkitler şunlardır:

Kendi kendine çalışma isteği, kısmen de olsa sosyal köken ve aile koşulları tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle, “liyakat” sosyal olarak ön yargılıdır. Bu

prensip bilimsel olarak seçkin kişiler ile diğerleri arasında uzmanlık alanında önemli boşluklara imkân vermektedir. Bu nedenle, doğuştaki rütbeleri ne olursa olsun tüm fertlerin en tepe noktaya kadar ulaşmaya yönelik eşit fırsatlara sahip bulunan bir toplumun, eşitliğin bulunmadığı bir topluma dönüşmesine neden olunabilir. Buna ilave olarak, uygulamada kalabilmesi için gerekli olan şartların oluşturulmaması nedeni ile dengesizdir (Meuret, 2001, s. 97-98).

Bir toplum ne kadar eşitsiz olursa, toplumun alt tabakalarında yer alan kişiler için eğitimden yararlanmak sureti ile üst tabakalara yükselmeleri o kadar zor olacak ve bu prensibin tatbik edilmesi de o kadar zorlaşacaktır. Gerçekte, eğitim sayesinde tüm fertlerin zengin kişilerin arasına eşit katılma şansının bulunmaması halinde, herhangi bir toplumun servet eşitsizlikleri vasıtası ile kontrolsüz bir şekilde büyümeye izin vermesi son derece tartışılabilir bir durumdur. Böyle bir durum demokrasiye bakış açısından önemli sorunlara neden olabilecek “yeteneklilerin diktatörlüğüne” yol açabileceği gibi, “zenginlerin diktatörlüğü” kadar da ahlaki yönden keyfi olabilecektir. Meritokrasi ise yerini, aileden gelme zekâ sahibi seçkinlerin hâkim olduğu genlerin zulmüne terk ederek, dayanılmaz bir (toplumda) sona erecektir; her bir ferdin değeri tüm kişilerin gözleri önünde sergilenecektir (Meuret, 2001, s. 97-98).

Meritokrasi prensibinin neden olabileceği diğer bir sorun ise fırsat eşitliği prensibi ile olan yakın ilişkisidir. Bazen ikisi birlikte telakki edilmekte ve muhtemel olarak Bourdieu'nun “çoğalma teorisinin” başarısında meritokratik prensibe yakınlığı – yani skolastik kariyerlere doğumdan ziyade meziyetin hâkim olması önemli bir rol oynamıştır. Buna rağmen meritokrasi taraftarları ile fırsat eşitsizliğini tenkit eden sosyologlar arasındaki farklılıkları görmektedir. Gerçekten de meritokratlar, harici etkilerin (örnek olarak, aile, temas halinde buldukları, zenginlik) bireyin kişisel değerlerini bulanık hale getirmesini tenkit etmektedirler. Diğer taraftan kişisel değerlerdeki eşitsizliğin bazılarının finansal veya kültürel eşitsizliklerden kaynaklandığı gerçeği karşısında herhangi bir rahatsızlık duymamaktadırlar (Meuret, 2001, s. 97-98).

Yönetici ve uzmanlar iyi niyetli ve adil olsa da kabiliyeti ödüllendirmek kusurlu olabilir. Kar amaçlı örgütlerin bu kusuru gidermek amacı da değildir. İşlerin yürümesi onlar için önemlidir. Süregelen meritokrasi sistemini başka bir anlayışla değiştirmeye ihtiyaç vardır. Sistem içinde bütün işgörenlerin kabiliyetlerinin ön plana çıktığı bir anlayışı temel alan bu kabiliyetlerin ise örgüte katkıda bulunduğu ve yönetici olarak

bizimde bütün işgörenlerin kabiliyetlerini geliştirmeye yönelik çalıştığı bir sistem daha cazip görünmektedir (Hyter, 2004, s. 42-43).

Meritokratik sistem Amerika'da daha sonra yetenekli ve iyi eğitilmiş eleman yetiştirme şeklinde değiştirilmiş Amerikan üniversitelerinin uygulamalarda yaptığı yanlılıkla Amerikan kültür ve ahlakını değiştirmiştir. IQ testleri ile geniş anlamda akademik performansın meritokrasi ile aynı olmadığı görülmüştür. Zekâ testleri ve eğitimin kendisinin meritokrasiyi bir forma indirgeme şansı yoktur. Bu formlar, bilgeliği, sosyal sermayeyi, empatiyi, mizahı, sağduyuyu ve ahlaki değerleri ortaya çıkaramazlar (Young R. M., 2002, s. 386) .

Meritokratik örgütlerin temel prensibi işgörenlerin yeteneklerine göre terfi ve ödül almasıdır. Teoride takdir gören bu prensip, pratikte nadiren elde edilir. Birçok kuruluş örgütte adaleti sağlayan prosedürler belirlemesine rağmen bazen hak eden, en layık kişi olamayabilir. Örgütsel siyaset, önyargı, kayırmacılık, karar verme süreçleri meritokratik prensibi zayıflatabilir. Çoğu insan merit tabanlı bir sistemi destekler, toplumda bazı insanlar da meritokratik değildir. Gücü ve mevkii (aile bağları, zenginlik, sosyal statü, vb.) sayesinde ayrıcalıklardan yararlanmıştır (<http://www.answers.com>, 2011).

3.2. Liyakat Sistemi (Merit System)

Bu ilkeye yeterlik sistemi de denilir. Liyakat ve layık sözcükleri, günlük konuşmada sık kullanılan terimlerdenidir. Liyakat, kısaca, lâyük olma, kifayet, uygunluk, değerim olarak tanımlanabilir (<http://www.tdksozluk.com>, 2011). Layık kelimesi ise nitelikleri, özü, hareketleri, davranışlarıyla bir şeyi elde etmeye hak kazanmış olan; bir kimseye uygun olan anlamına gelir (<http://www.tdksozluk.com>, 2011).

Yeterlik, iş niteliğinin kapsamında belirlenen rolü oynayabilme vasfına sahip olma veya bu rolü oynayabilme yetisini engelleyen durumun kişide yoksun olma durumudur. Yeterli olmak belli talepleri yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olmaktır. Makamın gerektirdiği görevleri karşılayabilmektir (Bursalıoğlu, 1981).

.Kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda yazılı metinlerde dayalı, sınırları kesin olarak çizilmiş devlet memurluğuna girişte öğrenim ve sınav anlayışını, kamu yönetimi sistemini 1717'de Prusya Kralı I. Friedrich uygulamaya koymuştur. II. Friedrich 1742 yılında kamu görevinde bulunma için hukuk öğrenimini ve sınavlarda başarılı olma şartını zorunlu kılmıştır (Tortop, 1997, s. 51) .

Prusya ordusu, Napolyon tarafından hezimete uğradıktan sonra dünyada örnek alınacak bir yönetim şeklini benimsemiştir. Subayların atanmasında aristokrat soylar dikkate alınmadan liyakat temelli terfi esas olacaktı. Prusya ordusunun reformcusu Gerhard Von Scharnhorst, bir ordunun birkaç generalin fikrine dayalı olmasının sakıncasını görmüş ve eğitilmiş, yetenekli genç subaylarında özgün fikirler sunmasını sağlamıştı. Örgütlerde yönetsel kadro ile kurmay kadro anlayışının temeli burada doğmuştur. (Hamel & Breen, 2007, s. 38)

XIV. Louis döneminde Fransa’da her şey saray etrafında kralın kişisel danışmanları ve bakanlarından oluşan dar bir yönetim ile ülkeyi yönetirken, I. Friedrich ve sonrasında yönetim bürokratik kadrolar ve oluşturulan kamu kurumları ile ülke idare ediliyordu. Bunun sonucunda “kamu hukuku” oluşmuş devletin yapması gereken görevler tanımlanmış. Devlet kurumları kamusallaşmıştır. Memurların uymak zorunda olduğu hükümler yasalarla düzenlenmiştir (Albayrak, 2010, s. 5).

Günümüz Amerikan kamu yönetimi disiplininin en önde gelen ismi ve kurucularından biri olarak kabul edilen Dwight Waldo klasik yaklaşım anlayışını belirleyen en önemli faktörler arasında ilerleme çağını ve reform hareketini saymaktadır (Atalay, 2008).

İlerleme Çağı, Amerikan tarihinde 1896–1920 yılları arasını kapsayan, büyük şirketler tarafından uygulanan acımasız iş uygulamaları başta olmak üzere her türden istismar ve yozlaşmaya tepki olarak gelişen, asgari ücret, iş güvenliği, çocuk işçiliği, gelir vergisi gibi çeşitli konularda toplumsal yaşamı düzenleyen yerel ve ulusal düzeyde birçok yasa ve uygulamanın yaşama geçirildiği dönemdir (Atalay, 2008, s. 42).

Ekonomik, siyasi, sosyal ve ahlaki reformların düzenlendiği bu reformların sonunda yönetilir bir toplum oluşabileceği olan inancın oluşturduğu İlerleme Çağında kamu çalışanlarının atanmasında uygulanan “yağma” sistemi terk edilerek liyakat (merit) sistemine geçilmiştir. (Atalay, 2008, s. 42).

Liyakat sistemi, “yağma sistemine” (spoil systems) tepki olarak ortaya çıkmıştır. Amerikan personel sisteminin tarihi gelişimi içinde kayırma sistemi (1829-1882) yağmacılık sistemi olarak da adlandırılmaktadır. İktidara gelen parti, kamu görevlerine kendi taraftarlarını atamıştır (Şen, 1995, s. 80). Memuriyetler, kongre üyeleri ve parti yöneticilerince kendi partileri için çalışanlara, partiye sadakat gösterenlere ödün olarak paylaştırılmıştır (Güneşer Demirci, 2009, s. 16).

Bu sistem 1829 yılında Andrew Jackson'ın başkanlığı döneminde çok keskin bir biçimde uygulanarak ABD'nin kamu personel sistemiyle uzun süre özdeşleşmiştir. New York Senatörü William L. Marcy, 1831 yılında senatoda yaptığı konuşmada, “Siyasi savaşta yenilenler görevlerinden çekilmelidir; ganimet savaşı kazananın hakkıdır” sözleriyle yağma sisteminin mantığını ortaya koymuştur (<http://www.pbs.org>, 2011).

Kamu görevlileri devleti yönetme konusunda söz sahibi olan otoriteye yakın kişiler arasından seçildiğinden, bunların hizmetteki görev süreleri de kendilerini göreve getirenlerin görev yaptığı süre kadar olmuştur. Yağma sisteminin uzunca bir süre uygulanması, yönetsel görevlerin siyasal kadrolar tarafından istenildiği gibi değiştirilmesi ülke içinde birçok sıkıntıların yaşanmasına sebep olmuştur. 1820 yılında dört yılda bir kamu görevlilerinin değiştirilerek yerine yenilerinin atanması esasını öngören Dört Yıllık Memuriyet Süresi Kanunu adı verilen bir kanun çıkarılmıştır. Kamuda kadroların kısa süreli olmasına yol açan bu kanun ve ABD Başkanı Andrew Jackson'ın kamu hizmetini her Amerikan vatandaşının becerebileceği derecede basit bir zekâ gerektirdiği düşüncesi yağma sisteminin ülkede iyice yerleşmesine sebep olmuştur. Kamu görevlilerinin siyasi şekilde atanması seçimlerde oy rüşvetine dönüşmüş, iş komisyoncuları faaliyet göstermiş ve kadroların alımı ve satımı rüşvet uygulamalarıyla gerçekleşmiştir (Güneşer Demirci, 2009, s. 16-17).

1881 yılında Başkan Garfield'in “işe alınma” sözü verildiği halde alınmayan İtalyan asıllı Charles Guiteau tarafından bir suikast sonucu öldürülmesinin ardından 1883 yılında çıkarılan Kamu Görevliliği Yasası'yla (Civil Service Act), yağma (ganimet) sistemi “spoil system” terk edilmiş ve kamu görevliliğine girişte liyakate dayalı bir kamu personel sistemine geçilmiştir. Söz konusu yasa, yasayı hazırlayan Ohio Senatörü George Pendleton'a atfen Pendleton Yasası (Pendleton Act) olarak da bilinir (Atalay, 2008, s. 42).

Kayıрма sistemindeki yozlaşma siyasi düşüncenin liyakati göz önüne almayıp verilmiş sözlerin yerine getirilme çabası anında kadroların tahsisinde yeterli olmayanın en üst kademelere yerleşebileceği durumunu ortaya koyabilir ve kayırmanın hangi kademelerde olacağı belirsizliğidir. Kayırma başladığı zaman kademenin ve ferdin niteliği göz ardı edilir.

Mueller (2009), Patronageor Meritocracy: Political Institutions and Bureaucratic Efficiency adlı makalesinde meritokratik bürokrasiler ile rekabetçi politik kurumlar arasında var olan tamamlayıcılığı açıklamak üzere teorik bir model sunmaktadır. Bu

modelde bürokratik kurumları, kayırma (iltimas) ve meritokrasi (liyakat) olarak sınıflandırır. Adam kayırmacı politikacılar altında bürokratların seçimi "etki altına alınarak" sağlandığını belirtir.

Meritokrasi altında ise bu "etki altına alma" işe alımlarda ve terfilerde objektif kriterler aracılığıyla engellenir. Bürokratik kurumlar ile ilgili bu basit bilgiler bile adam kayırmanın, iltimas göstermenin refah kaybının nedenleri içerisinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Politik rekabetin eksikliğinden kaynaklanan durum, politik elitlere bürokratik işe alımları kontrol altında tutma imkânı veriyorsa adam kayırma benimsenmiş demektir. Meritokrasi sadece, politik rekabetin, politik elitleri, adam kayırmadan dolayı refah kaybının oluştuğunu özümsemelerine zorladığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Yani politik elitler, adam kayırma ve iltimastan dolayı refah kaybı oluştuğu fikrini benimsedikleri zamanlarda meritokrasiden bahsetmeye başlarlar (Mueller, 2009, s. 1).

Gordon Clapp “*Personel seçiminde yeterlilikleri saptayan uygun ölçütler geliştirilmedikçe, görev isteyenlerin politikacılar üzerindeki baskıları, atamalarda siyasi kayırmaları kaçınılmaz kılar*” demiştir (Kaya, 1984, s. 257).

3.2.1. Kamu Görevlileri Kanunu (The Civil Service – Pendleton Act)

Pendleton Kanunu ile aşağıdaki ilkeler kabul edilmiştir (Tortop, Personel Yönetimi, 1989).

1. Cumhurbaşkanı tarafından atanan üç kişilik tarafsız ve özerk merkezi personel komisyonu yeni personel sistemini yönetecektir.

2. Komisyon, kanun hükümlerini yürütmeye, başkana yardım edecektir.

3. Memur istihdamı açık yarışma sınav kurallarına göre seçilecektir.

4. Yarışma sınavının düzenlenemeyeceği durumlarda, komisyon geçiş sınavı düzenleyecektir.

5. Memurların siyasi tutumları ve amirlerin siyasi baskı yapmaları yasaklanmıştır.

1883’de Civil Service Act yasasının çıkması sonucunda kayırma sistemi tamamen terk edilmemiş başkan tarafından yapılan siyasi atamaların sayısı azaltılmıştır (Wheeler, 1919). 1940 yılında Başkan Roosevelt döneminde yeterlik sistemi daimi devlet hizmetinde çalışanların % 98’ine uygulanır duruma gelmiştir (Tortop, Personel Yönetimi, 1989). Günümüze gelinceye kadar bu sisteme ait atamalar % 100’lerden %

1'lere kadar düşürülerek % 99'u kapsayacak biçimde yeterlik (merit) sistem kurulmuştur (Uz, 2011).

İşe alımlarda ve terfilerde liyakat esasını gözeten bağımsız bürokrasiler iyi yönetimin veya hükümetin köşe taşı olarak kabul edilirler. En gelişmiş ülkelerde meritokratik kurumlar son iki yüzyıl içerisinde ortaya çıkmıştır. Genellikle meritokratik reform, daha açık ve demokratik seçimlerin yapılmaya başlandığı dönemlere rastlamaktadır (Mueller, 2009, s. 2).

Yeterlik ilkesinin gerekliliğini Nizamülmülk'ün Siyasetname'sinde, Yusuf Has Hacib'in Kutadgu Bilig adlı eserinde, Osmanlı Devleti'nde Koçi Bey Risalelerinde görmekteyiz. Günümüzde dahi geçerliliğini koruyan içeriğinde yöneticilere tavsiyelerin bulunduğu bu eserlerde liyakatin (yeterlik ilkesinin) önemi pek çok yerde geçmektedir.

Yeterlik ilkesinin Selçuklularda ve Osmanlı Devleti'nde sistematik bir biçimde uygulamaya aktarılamaması, uygulamaların belirli bir dönemde kalması, yeterlilik ilkesinin belli dönemlerde amacına ulaşsa bile geçici olma özelliği taşıması, padişahlık yönetiminde yeterlilik ilkesinin sınırlı uygulanabilirliği, batılı yazarların dikkatini celp etmemiş Selçuklu ve Osmanlı Devletindeki yeterlilik uygulamaları literatürde gerekli yerini bulamamıştır (Aykaç, 1990).

3.3. Kamu Personel Sisteminde Liyakat İlkesi

Kamu personel yönetiminde liyakat (yeterlik) kavramı, "dar" ve "geniş" anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılır (Uz, 2011).

3.3.1. Dar Anlamda Liyakat İlkesi

Dar anlamda liyakat ilkesi, kamu kuruluşlarının ihtiyacı olan personeli, kamu görevi almak isteyen adaylar arasında yetenek ölçütünü esas alarak personel seçmesidir (Aykaç, 1990). Buradaki "yetenek", hem bilgi, görgü ve kültürü, hem de fiziksel beceriyi kapsamaktadır (Şen, 1995).

Bu ilkenin gerçekleşmesinin en uygun aracı da "açık yarışma" sınavlarıdır. Yarışma sınavları yoluyla kamu görevlerine en uygun kişilerin getirilmesi hedeflenmektedir. Bu aynı zamanda siyasal kayırmacılığı önlemek üzere geliştirilmiş bir metottur (Şen, 1995).

Açık yarışma sınavı kavramının niteliğinin gerçekçi olması için belli bazı ilkelere uyulması ve sınavın o koşullar içerisinde yapılması gerekir. Bu ilkeler şunlardır (Tortop, 1989);

3.3.1.1. Sınava İlişkin İlkeler

1. Yeterince Duyurma: Açık memur kadrolarının ve bunlara ilişkin şartları kamuya yaygın bir şekilde duyurulması. Burada, amaç mümkün olduğunca daha fazla adayın katılımının sağlamaktır.

2. Başvuru Fırsatı Tanıma: Başvuru için yapılması gereken işlemlerin yeterli bir zaman tanınarak belgeleri hazırlama fırsatı verilen süredir.

3. Aranılan Koşulların Gerçekçi Olması: Adaylarda aranılan nitelik yapılacak hizmetle ilişkili olmalıdır. İşin daha iyi yapılabilmesi nitelik bu şekilde değerlendirilmelidir.

4. Adaylar Arasında Ayrım Yapılmaması: Adaylar arasında ayrım gözetilmemeli, belirlenen standartların bireyin yeteneği ve iş uygunluğu ile alakalı unsurlar dikkate alınmalıdır.

5. Yeteneğe Göre Sıralama: Aranılan niteliklere haiz olan adaylar sınavda gösterdikleri başarı derecesine göre sıralanmalı. Sınav sonucu dışında hiçbir unsur atamaya müdahil olmamalıdır.

6. Sonuçlar Hakkında Bilgi Verme: Sınav sonuçları belirlenen bir tarih dilimi içerisinde açıklanmalı. Sınav sonuçlarına itiraz hakkı kısıtlanmamalıdır.

7. Sınav Sonuçlarına İtiraz Hakkı: Sınav sonuçlarının bildirilmesi idari bir işlem niteliğindedir. Bu idari işleme belli bir tarih içerisinde itiraz hakkı verilmelidir.

3.3.1.2. Sınav Sonucuna İlişkin İlkeler:

İstihdam edilecek aday veya adaylar için uygulanacak sınavın amacı, alınacak kadroya o işi en iyi yapacak olanın seçilmesidir. Yapılan sınav sonucunda kadroya alınan adayın istihdamdan sonra göstereceği başarı derecesi sınavların geçerliğini ve güvenilirliğini ortaya çıkarmaktadır.

✓ **Sınavların Geçerliği:** Sınavların geçerli olması sınavda başarı gösteren adayların aynı başarıyı istihdam edildikleri işte göstermeleri gerektiği anlamına gelmektedir. Sınavların geçerliği üç farklı açıdan incelenir

✓ **Sınav Ölçütlerinin Geçerliği:** Sınavın personel değerlendirmenin nesnel ölçütlere dayalı olarak yapılıp yapılmadığı sınav sonucunda işe yerleştirilen adayın işte gösterdiği başarı ile değerlendirilir.

✓ **Sınav İçeriğinin Geçerliği:** Sınav içeriği adayların yapacağı işle ilgili olması gerekmektedir. Sınavın amacı belirli bir işi yapabilecek aday veya adayların belirlenmesi için öngörülen şartlara haiz olma durumunu ilişkilendirmektir. Bu amacı

gerçekleştirmeyen sınavda gösterilen başarı ile işte gösterilen başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunması mümkün değildir.

✓ **Sınavda Verilen İzlenimin Geçerliliği:** Sınavda verilen izlenimin geçerliliği aşağıda belirtilen koşulların önceden var olması gerektiğini zorunlu kılmaktadır.

Bir iş veya iş grubu ile ilgili olarak, işteki davranışları etkileyen unsurları belirtecek şekilde geliştirilmiş iş analizi hazırlamak. Yapılan iş analizinin bütün sınav işlemleri boyunca dikkatli şekilde yürütülmesini sağlamak (Aykaç, 1990).

3.3.2. Geniş Anlamda Liyakat İlkesi

Geniş anlamda liyakat ilkesi, etkin, verimli ve rasyonel bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren kural ve uygulamaların bütünüdür. Başka bir ifadeyle, kamu hizmetlerine girişin ve hizmet içinde yükselişin "işe uygunluk" ya da "başarı" ölçütüne bağlandığı, uygulanan ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmetin etkinliğine ve sürekliliğine katkıda bulunduğu bir personel sistemidir. Bu manada liyakat, yalnız işe girişte değil, personel yönetimi sürecinin diğer aşamalarında da önem kazanmaktadır. Yani, hizmet içindeki ilerleme ve yükselmeler doğrudan doğruya yetenek ve başarı derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Liyakatin temelinde hak ediş vardır (Şen, 1995, s. 77).

Glenn Stahl, geniş anlamda liyakat ilkesini, kamu görevlerine girişin ve bu hizmet içerisinde yükselişin "kariyer" yetenek ve başarı ölçütüne bağlandığı sistem olarak belirtmektedir. Etkin, verimli ve çağdaş rasyonel bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren, işgörenler için en uygun çalışma koşullarının sağlandığı hizmet içerisinde yükselmenin ve alınacak ücretlerin işin niteliğine göre değerlendirildiği sistemdir (Tutum, 1979, s. 19-20).

1978 tarihli Amerikan Kamu Görevlileri Reform Yasası geniş anlamda yeterlilik sisteminin dayanaklarını kurullarla nitelendirmektedir. Sistemde yükselme durumunu, personel yönetimin sürecini dikkate alan bir takım kurullar aşağıda özetlenmiştir (Civil Service Reform Act Of 1978, 2011).

1. Kamu görevlileri, toplumun tüm kesimlerini temsil edecek şekilde nitelikli adaylar arasından seçilmelidir. Seçimi ve seçimden sonra ilerlemesi herkese fırsat eşitliği verilip yetenek bilgi beceri esasına göre tespit edilmelidir.

2. Kamu görevlileri ve istihdam için başvuru yapanlar, personel yönetimince, siyasi bağlarınıza bakılmaksızın ırk, renk, din, ulusal köken, cinsiyet, medeni durum ve

yaş ayrımı yapılmaksızın tüm yönleriyle adil ve hakkaniyete uygun biçimde eşit işlem görmelidir.

3. Nitelikli personeli hizmete çekebilmek, mevcut personeli sistemde kalmasını ve performans göstermesini sağlamak için özel sektörde işverenler tarafından ödenen ulusal ve yerel oranları dikkate alarak eşit değerlerde iş görenlere eşit ücret ödenmelidir.

4. Tüm çalışanlar kamu çıkarını düşünmeli, yüksek standartlara çıkması için alakadar olması gerekir.

5. Çalışanların oluşturduğu insan gücü verimli ve etkin biçimde kullanılmalıdır.

6. Çalışanların kadroları performansları ve yeterliliği esas alınarak muhafaza edilir. Performans göstermeyenler düzeltilmeli, düzeltilmeyen kendinden gerekli performansı sergilemeyen işine son verilmelidir.

7. Çalışanlara örgütsel ve bireysel performans sağlanacağı durumlarda eğitim ve öğretim imkânı sağlanmalıdır.

8. Kamu görevlileri, keyfi eylem, kişisel kayırmacılık veya partizan siyasi amaçlar için zorlamaya karşı korumalıdır.

Kamu yönetimi uzmanları liyakat sisteminin etkin olma, yeterli olma, kaliteli olma, politik açıdan tarafsız olma, teamüllere uyma gibi ilkelere dayandığını dile getirmektedir (Güran, 1980).

3.4. Liyakat Sisteminin Dayandığı Başlıca İlkeler

Liyakat sisteminin dayandığı ilkeler öncelikle; Eşitlik İlkesi, Yarışma İlkesi, Kariyer İlkesi, Hukuka Uygunluk İlkesi, Adil ve Yeterli Ücret İlkesi, Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi, Güvence İlkesi, olarak sıralanabilir (Sezer, 2003, s. 180).

3.4.1. Eşitlik İlkesi:

Kamu görevine girme vatandaşlık hakkıdır. Toplumun tüm kesimlerinden vatandaşların kamu görevlerine girişte eşit koşulların sağlanması sonucunda memur olma hakkı tanınmasıdır (Tortop, 1997, s. 18). Eşitlik ilkesi 1789 Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Bildirgesi'nin 6. maddesinde yer almıştır. Bu maddede "Kanun, genel iradenin ifadesidir. Bütün vatandaşlar, genel iradenin oluşmasına şahsen veya temsilcileri vasıtasıyla yardım ve iştirak etmek hakkına sahiptirler. İster himaye etsin, ister cezalandırsın, genel iradeye göre eşit olduklarından, aralarında fazilet ve kabiliyetlerinden başka bir fark gözetilmeksizin, her türlü genel rütbe, mevki ve mensuplarına, ehliyetlerine göre, eşit şekilde kabul edilirler" (<http://dogrubakis.net>, 2011).

1982 Anayasasının “Kanun Önünde Eşitlik” başlığını taşıyan 10’uncu maddesi şöyle demektedir: Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasî düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” (<http://www.anayasa.gen.tr>, 2011). Anayasa 70. madde ile aynen “Her Türk, kamu hizmetine girme hakkına sahiptir. Hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayırım gözetilemez.” denmektedir (<http://www.anayasa.gen.tr>, 2011).

3.4.2. Yarışma İlkesi

Kamu görevlisi seçme ve görevde yükselmede yeterlik ilkesi gereğince açık yarışma sınavları uygulanmalıdır. Bu sınavlar kamuoyuna yeterince duyurulmalı, yeterli şartları sağlayan kişilere başvuru için zaman tanınmalı, sınav içeriği personel seçiminde aranan koşulları sağlamalı, sınav sonuçları belirli bir zaman diliminde açıklamalı, sınav sonuçlarına itiraz hakkı tanınmalıdır (Aykaç, 1990, s. 95-97).

3.4.3. Kariyer İlkesi

Kamuda kariyerin anlamı memurluğun bir meslek ve uzmanlık durumuna getirilmesidir. Kamuda kariyerin amacı personele yükselme şansı tanımak hizmette alıkoymaktır. Kurum liyakat sistemi sayesinde yetenekli insanı alır kariyer ilkesi ile hizmette yükselmesini sağlar. Bu şekilde personel kurumda hizmetini etkin olarak devam ettirir (Tutum, 1979, s. 23).

Kariyer sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanır (Tortop, 1989):

- 1) Personelin belli bir iş kolunda ilerlemesi ve uzmanlaşması dikkate alınır.
- 2) Birbirine bağlı iş veya hizmetler temelinde yükselme göz önüne alınır.
- 3) Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirlenir.
- 4) Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet içi eğitim verilir.
- 5) Kıdem ve hizmet süresi dikkate alınır.
- 6) Kariyer ilkesi, liyakat ilkesine dayalı yürütülür.
- 7) Uzmanlaşma ve yükselmeye dayalı ücret politikası uygulanır.

3.4.4. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bireylerin ve ailelerinin belli standartlar içerisinde müreffeh yaşama olanağını sağlayacak ücretler, belirlenmelidir. Ücret sistemi yapılan işin niteliğine bağlı olmalıdır. Ücret sistemi yeterli ve adil olmalıdır.

İyi bir ücret sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır.

- ✓ Aylık ücretler insani bir yaşam standardını sağlayacak kadar olmalıdır.
- ✓ Ücretler, şartlara göre değiştirilmelidir.
- ✓ Ücretler arasında adalet sağlanmalıdır.
- ✓ Kamu aylıkları özel teşebbüslerdeki aylıklar kadar olmalıdır.
- ✓ Bazı durumlarda aylıklar bölgelere göre farklılık göstermelidir (Gültekin & Terzioğlu, 2008, s. 980).

Anayasamız çalışanların ücret hakkını 55'inci maddesinde düzenlemiştir. Maddeye göre, Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır. (Değişik: 3.10.2001-4709/21 Md.) Asgarî ücretin tespitinde çalışanların geçim şartları ile ülkenin ekonomik durumu da göz önünde bulundurulur (<http://www.anayasa.gen.tr>, 2011).

3.4.5. Hizmet İçi Değerlendirme İlkesi

Kariyer ilkesi gereğince hizmet içi değerlendirme kurumlarda uygulanmaktadır. Hizmet içi değerlendirmede personelin eğitiminin sağlanması, personele uygun programlar düzenlenmesi, hizmetlerin adil şekilde personele dağıtılması, personelin başarısının incelenmesi amirin asli görevlerindedir.

Hukukun belirttiği çerçevede kanunların kurumdaki yöneticiye ve yönetilen personele verdiği haklar sayesinde yönetim ilkesi oluşmuştur. Hukuk, kamu yararını en iyi şekilde gözetirken, idari faaliyetler karşısında yönetilenleri korumak için bazı güvenceler sağlamıştır. Bunun sonucunda da, kurumun resmi işleyişini sağlamak için pek çok formalite ve denetim getirilmiştir (Sezer, 2003, s. 181).

Günümüzde, kurumların etkili, verimli, akılcı ve nitelikli hizmet verme sorumluluğu yanında; istihdam edilmesi gereken kişinin fırsat eşitliğinden yararlanması, sunulacak hizmetin nitelikli olması için de, adaylar arasında en yetenekli olanları tercih etme sorumluluğu vardır. Demokratik ülkelerde eşitlik sadece yasalar karşısında eşitlikten ibaret olmayıp, fırsat eşitliğini de içerdiğinden işe almada demokratik kurallara en uygun uygulamaları zorunlu kılan liyakat ilkesi, ayrı bir anlam ve önem kazanmaktadır. Böylece vatandaşlar arasında, dil, din, siyasi görüş, renk ve cinsiyet bakımından ayırım yapılması önlemek istenmekte, işi hak edene verme amaçlanmaktadır (Tutum, 1979).

Amaçlar ve hedefler açık olduğunda terfi ve ödül kararları meziyete dayalı hale gelir. Eğer insanlar sürecin esrarlı olduğunu ve perde arkasında bir şeyler döndüğünü düşünürse moraller bozulur. Meritokrasi içinde çalıştıklarını bilirlerse daha mutlu ve rahat olurlar. Bir CEO olarak, birisi gelip bana belirli bir konuma neden onu değil de şunu getirdiğimi sorduğunda hiç rahatsız olmadım. Eğer kararımın nedenini açıklayamazsam, bundan utanç duyarım (Bossidy, 2007).

ABD’li yazar düşünür, Henry David Thoreau “İnsanın yaşam düzeyini bilinçli bir çabayla yükseltme konusundaki tartışma götürmez yeteneğinden daha cesaret verici bir olgu bilmiyorum” sözü, terfi ve kademe meritokrasinin ne kadar ahlaki ve hakkaniyetli olduğunu açıklamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ESKİ TÜRK DEVLETLERİNDE YÖNETİCİ YETİŞTİRME

4.1. Türkiye Selçuklu Devleti'nde Gulâm Eğitimi ve Gulâmhâneler

4.1.1. Gulâm Sistemi

Gulâm Arapçada delikanlı anlamına gelmektedir. Osmanlıca da bıyığı henüz terlememiş genç. Bir başka anlamı da esir, köledir.

Gulâm sistemi esir veya para karşılığı köle olarak hizmet için alınan kimselerin istidadı ve aldığı eğitim sonucunda kazandıkları beceriler değerlendirilerek başta ordu olmak üzere devlet hizmetlerinde istihdam edilmesidir (Göksu, Güz 2007). Savaşta esir alınan Türkler gulâm sistemine göre yetiştiriliyordu.

Saray gulâmları ve hacibleri, sadece geçici işlerle değil, orduda yüksek mevkilerde daimi vazifelerle devlet hayatında önemli etkileri olmuştur. Selçuklular devlet kadrolarında ve askeri kadrolarda işgal ettikleri devletlerin elemanlarından yararlanmışlardır (Köymen, 1967).

Esir düşerek veya para ile saraya alınan acemi gulâmları özel olarak tahsis edilen öğretmenler yetiştiriyordu. Yetiştirilen gulâmlar haciplerin emirlerine veriliyordu. Askeri ve idari eğitim ve öğretime tabi tutulan gulâmlar aldıkları eğitimle aşama aşama terfi hakkı kazanarak 18 veya 20 yıl sonunda sorumluluk makamına gelebiliyorlardı (Köymen, 1967).

Gulâmlar savaşta ve hazerde (sulhta) çok etkiliydiler. Orduda en büyük güven gulâmlaraydı. Türkiye Selçuklu gulâmları liyakatleri tecrübe edildikten sonra kabiliyetlerine göre muhtelif saray hizmetlerinde veya orduda istihdam edildikleri, burada gösterdikleri başarıya göre de emirliğe kadar yükseldikleri görülmektedir (Köymen, 1967).

Âlimler, layık ve tecrübeli bir bendenin bin evlattan daha hayırlı olduğunu söylemişlerdir. Bu hususta şöyle denmiştir:

İtaatli bir bende üç yüz evlattan iyidir, çünkü evlat babanın ölümünü, bende ise efendisi için uzun ömür ister (Nizamülmülk, 1999).

Gulam sistemi Selçuklularda uzun süreli ve ciddi bir şekilde verilen eğitimidir. Bu sistemler yetenekli askeri ve siyasi fertler yetiştirmiştir.

4.2. Osmanlı Devletinde Enderun Mektebi (Enderûn-i Hümayûn)

Türk devletlerinde uygulanan Gulam Sistemi'nin bir benzeri olarak Osmanlıda kurulan saraya eleman yetiştirme merkezi, Enderun Mektebidir. Osmanlı Devleti'nde "Enderun-i Hümayun" yönetici yetiştiren bir okuldur.

4.2.1. Enderun Mektebinin Kuruluş ve Gelişimi

Enderun, iç anlamına gelir. Padişahın özel yaşamını geçirdiği Babüssaade (Akağalar Kapısı) adı verilen kapı ile Birun'dan ayrılan kısımdır (Keskin, 2009, s. 17). Topkapı Sarayının Enderun kısmında hizmet edenlere Enderun Halkı denilirdi. Hizmetlileri devşirmeler ve hazırlık saraylarında yetişen iç oğlanlar arasından seçilmişlerdir (Türkyılmaz, 2009, s. 230).

Enderun Mektebi askeri ve siyasi alanda görev yapacak kadroların nitelikli bir şekilde yetiştirilmesini sağlamak amacıyla II. Murat tarafından kurulmuştur. Kendine has yöntemlerle Müslüman olmayan Osmanlı Tebaasının çocuklarını yeteneği doğrultusunda yetiştiren okuldur (Cihan, 2007, s. 34).

Osmanlı Devletinde "Enderun-i Hümayun" yönetici yetiştiren bir okuldur. Enderun Mektebi II. Murat Döneminde kurulmuş, asıl gelişimini II. Mehmet döneminden itibaren yaşamıştır (İnan, 1999).

Osmanlı Devleti sınırlarını genişletmeye başlayınca daimi bir orduya ve daha fazla askere ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla da savaşta esir alınan askeri şartlara uygun Hıristiyan çocuklarını Türk aileler yanına vererek dini ve ahlaki terbiyeyi alıp, dil öğrendikten sonra birer mektep niteliğinde olan hazırlık saraylarına almışlardır.

"Padişahlar; takriben on beşinci asır ortalarından itibaren on sekizinci asır başlarına kadar şahıslarına mahsus merkez ordusuyla devlet idaresi için zadedgân yetiştirmekten ziyade Müslüman ve Türk terbiye ve kültürüyle yoğrulmuş kendilerine sadık bir bende sınıfı yetiştirerek, bunların bir kısmını kendi sarayında ve bir kısmını ordusunda terbiye ettirdikten sonra Osmanlı Devletinin idare ve inzibatını bunların ellerine vermişlerdir" (Uzunçarşılı, 1998, s. 298).

Enderun Mektebi'nin insan kaynağı devşirme sistemi ile sağlanmakta, hiçbir şekilde yerel güçlü kişilere yönetim yetkilerine ortak olma fırsatı verilmemektedir. Enderun halkını devşirme denilen bazı Hristiyan tebaa çocukları ile harplerde esir alınıp yetiştirilen gençler meydana getirmektedir (Halaçoğlu, 1996, s. 37).

Devşirme Kanunu ana babanın çocukları üzerindeki haklarını kaldırmasından dolayı aileleriyle hiçbir ilgisi kalmayan, devşirilmek için alınan çocukların Enderun'a alınmadan önce belli bir eğitimden geçmiş olmaları gerekmektedir (Akkutay, 1984).

Enderun'da öğrenciler, din öğrenimi, musiki, hat sanatı ve silah kullanımını öğrenirlerdi. Ayrıca kendilerine devlet idaresi ile eğitim verilirdi. Osmanlıca ve Türkçeyi öğrenir, Kur'an-ı Kerim okumaları ve çeşitli İslami bilimleri öğrenmeleri gerekirdi. Bireysel kabiliyetler doğrultusunda eğitim alırlardı. Aldıkları eğitim sonucunda mülki, askeri, idari alanda istihdam edilirdi (Akkutay, 1984, s. 188-190).

Kuruluşundan itibaren, devletin saray dâhil çeşitli yönetim kadrolarında görevlendirilecek, yetenek ve bilgileriyle vasıflı insan yetiştirmeyi hedefleyen Enderun Mektebi Fatih Sultan Mehmet zamanında, yalnız devşirme mektebi olmak hüviyetinden çıkarılarak, devletin korunması için gerekli mülki ve idari kadronun eğitimine yönelmiş, mektebe meşhur ilim adamları getirilerek birçok ilim ve fennin öğretilmesi sağlanmıştır (Akkutay, 1984, s. 27).

Enderun'un yapısı ve işleyişini Busbeque şöyle izah eder (Enç, 2004, s. 78):

“Doğuştan soylu olmağa hiç bir değer verilmemektedir. Ancak kişinin görevlendirildiği işle ilgili meziyetleri ve yeterlikleri önem taşımaktadır. Büyük insanların çoğu mütevazı, köylü ailelerinin çocuklardır. Bundan da gurur duymaktadırlar. Onlar yeteneği Tanrı'nın verdiğine, eğitimin bunu işleyip geliştirdiğine, gayret ve çabayla da bunun ürünü olan başarının sağlandığına inanmaktadırlar.”

Bu tanım meritokrasiye uymaktadır.

4.2.2. Enderun Mektebinin Zayıflaması ve Kapanışı

Devşirme işini On altıncı yüzyılın ilk yarısına kadar beylerbeyi, sancakbeyi ve kadılar yapmakta idiler. Bunların kayırma ve rüşvet suretiyle devşirme seçtikleri tespit edildikten sonra devşirme işi yeniçeri ocağına bırakılmıştır. Devşirme usulü belirli bir olgunluğu sağladıktan sonra bozulmaya başlamıştır. Gelişigüzel şekilde kontrol edilmeden Hristiyan çocukları devşirme olarak alınmışlardır. Devşirmeler hakkında tutulan eşkâl defteri düzgün bir şekilde tutulmamıştır. Suiistimaller başlamıştır (Akkutay, 1984, s. 46).

Koçi Bey Risalesi'nde devşirmelerin seçiminde rüşvet ve kayırma sonucunda yeniçeri ocağının bozulmasını anlatmaktadır (Koçi Bey Risalesi, 1997, s. 31).

“Her zümreye, adı geçen tarihten beri (M.1620) milleti ve mezhebi bilinmeyen şehir oğlanı Türk çingene, tatar, kürd, ecnebi, laz, yörük, katırcı, deveci, hammal, ağdacı, yolkesen, yankesici ve diğer çeşitli kimseler katılıp, usül ve kaideler bozuldu. Kanun ve kaide kalktı. O cihetten kötülük, kavga fitne ve fesad âlemden eksik olamayıp düzen bozuldu.”

Osmanlı Devletinde XVII. ve XVIII. yüzyıllardan önce askeri ve siyasi, alanda görülen çözülme gerçeği Enderun Mektebinde de görülmeye başlanmıştır. Diplomasinin önem kazanmasıyla Enderun Mektebinde öğretim içeriği değiştirilmiştir. Enderun’u yönetme şeklinde de değişikliğe gidilmiştir (Akkutay, 1984, s. 28).

Enderun Mektebinde II. Mahmud (1808-1839) döneminde esaslı değişiklik yapılmıştır. II. Mahmud Yeniçeriliğin kaldırılması ile başlayan reformlarda 1830 yılında silahdarlığın kaldırılması ile “Enderun-i Hümayun Nezareti” kurulmuştur (Akkutay, 1984, s. 28).

Sultan Abdülmecid (1839-1861) yaptırdığı Dolmabahçe Sarayına taşındıktan sonra Enderun Mektebi ihmal edildi. Mabeyn Enderun’dan ayrıldı bunun sonucunda Enderun hizmetlilerinin gelişme durumu olmadı. 2. Abdulhamid döneminde ise bütünüyle ihmal edilen Enderun Mektebi 1 Temmuz 1909 tarihinde bir kararname ile kaldırılmıştır (Akkutay, 1984, s. 28).

Osmanlı Devleti siyasi, askeri alanda liyakate çok önem vermiştir. *“Şeref ü'l-mekânbi'l-mekin”* ibaresini levha olarak yazdırıp resmi dairelerdeki makam odalarına asarlar ve bunu yaşamlarına yansıtırlarmış. *Bu sözün manası da; bir makamın şerefi, orada oturandan gelir, yani bir makamı dolduran insan bilgi, beceri ve yeteneğiyle o makama şeref verir, demektir* (Atay, 1998).

Makam ve mevkiinin onurunu liyakatli insanların taşıyabileceğini, hak edenin o makamlarda bulunması gerektiğini belirten düşünce uzun yıllar tarih sahnesinde dünyaya hükmetmiştir.

4.2.3. Osmanlı Devletinde Kayırma

Osmanlı Devleti “Altın Çağ”ını yaşadıkdan sonra 16. Yüzyılın ikinci yarısından bunalımlı bir döneme girmiştir. Değişim ve dönüşümün onları bir buhrana soktuğunu kendilerinin ifadeleriyle “nizam-ı âleme ihtilal ve reaya ve berayaya infial” geldiğini gördüler. Bu sıkıntıların sebebini asker, tüccar, ulema ve reayadan oluşan sınıfları inceleyerek anlamaya çalıştılar (Aydın, 2012).

Osmanlı Devleti'nde padişaha yazılı olarak sunulan ilk rapor Koçi Bey'in hazırladığı risaledir. III. Murat döneminden sonra baş gösteren çöküş durumunu incelemiştir. Bu risalelerde padişahlar korkusuzca eleştirilmiştir. Koçi Bey Risaleleri'nde devletin aksayan yönlerini belirtmiş ve çözüm için alınması gerekli olan tedbirleri izah etmiştir (Gökçe, 2010).

Koçi Bey Sultan IV. Murad ve Sultan İbrahim'e risale sunmuştur. Koçi Bey ilk risalesini 1631 tarihinde Sultan IV. Murat'a sunmuştur. İki kısımda ele alınacak risalede birinci kısımda devletin işleyişindeki aksaklıklar ve padişahın art niyetli insanlar tarafından nasıl yanlış yönlendirildiği anlatılmıştır. İkinci kısımda ise devlet işleyişinin düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği anlatılmıştır. İkinci Risale ise Sultan İbrahim'e sunulmuştur. İyi bir eğitime sahip olmayan, padişahlığından önce ölüm korkusu ile kafeste yaşayan Sultan İbrahim'e sunulan risale başkalarına tercüme ettirilmesin diye sade ve açık dille yazılmıştır. Koçi Bey risalesinin kimseye gösterilmemesini ve okunduktan sonra yakılmasını "... bu kâğıdı pareleyüp, ateşe yaktırasın mahza hemen karihanızdan zuhur eyliye" bu düşüncelerin Sultan İbrahim'e ait olduğunun herkes inandırılması gerektiğini belirtmiştir (Aydın, 2012).

Koçi Bey devlet yönetimindeki kayırmacılığı ve yozlaşmış yapıyı anlatmış liyakatli kimselerin iş başına getirilmesinin gerekliliğini ifade etmiştir. Osmanlı devletindeki kayırmacı yapı ve devlet yönetimindeki ciddiyetsizlik, işlerin ehil kimselere verilmemesi dev imparatorluğun sonunu hazırlayan sebeplerden olmuştur (Aktan, 2012).

Koçi Bey liyakatin önemini aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Koçi Bey Risalesi, s. 22-23):

İlmiyeye ait yüksek makamların şunun bunun aracılığı ile verilmesi doğru değildir. En bilgilisi hangisi ise ona verilmek gerektir. Kadılık yolunda vasıta bilgidir. Yaş, sene, soy, sop önemli değildir... Bir cahilin, sırf eskidir diye bir bilginin önüne geçirilmesi haksızlıktır. Bilgi ve diyaneti olunca, genç de olsa zarar vermez. Yaşlı ile genç, bilgi ve marifette eşit olunca yaşlının önüne geçmesi daha doğrudur. Amma bilgi ve marifetten hissesiz olunca 1000 yaşında da olsa halka faydası olmaz. Ve hakkı, yanlıştan ayıramaz. Amma herkesin başlangıcı mülazımlıktır. Eğer yüksek dereceli bilginler, mülazımlığı satmazlar, her birisi mülazımlığı istihkak sahiplerine verirlerse, ilim yolu kısa zamanda yoluna girer ve ehliyetli olan ehliyetsize üstün gelir."

Koçi Bey liyakatin önemini, yönetime kimin gelmesini, kriterlerin neler olduğunu ifade etmiştir. Koçi Bey'in bu ifadeleri meritokrasi ilkesi ile bağdaşmaktadır. Meritokraside ırk, dil, din, cinsiyetin önemli olmadığı, işin sadece ehline verilmesi gerektiği, yükselmenin yolunun bilgi ve başarıda olduğu belirtilir.

Koçi Bey risalesinde yeniçeri taifesinin bozulmasını da şöyle anlatır (Koçi Bey Risalesi, 1997, s. 30).

Saadetlü, haşmetlü, dinin dayanağı padişah hazretlerinin nüktedan anlayan mübarek tabiatlarına gizli olmaya ki, yeniçeri Ocağı'na yabancı girmesi 909 (M.1503) tarihinden beri olmuştur. Sebebi bu olmuştur ki;

909 senesinde çok ulu ataları Sultan Mehmet Han hazretlerinin düğünleri olup, iki ay kadar gece ve gündüz devam edip, etraftan hadsiz ve hesapsız halk toplanmıştı. Halkın kalabalığı o derce arttı ki, birçok adamlar öldü mani olmaya çare olmadı. Beziryağı ile yağlanmış tulumlar peyda edip halkı sıkışıklıktan men etmek için o tulumlarla halka hücum ettikçe halk bir miktar aralandı. Padişahın düğünü tamamlandığı vakit, halkı eğlendiren taifeye ihsanda bulunmak lazım gelince hepsi yeniçerilik isteyip, başka bir şey istemediler. Padişah tarafından isteklerine müsaade buyurulup, o tarihte yeniçeri ağası olan Ferhat Ağa 'ya emir olundu. Adı geçen ağa dahi ocak ağaları ile konuşup, hepsi de “ Böyle olursa ocağımıza yabancı ve tanınmamış kimseler girer. Ocakta yürürlükte olan kanun ve kaide elden gider. Devlet-i Aliyye 'ye bunun zararı olur” diye razı olmadılar. Sonra sonunu düşünmeyen bir kısım nedimler, yakınlar, alemin sığınağı padişah hazretlerine rica ve ısrar ettiler. Bunun üzerine padişah tarafından tekrar emrolundu. Adı geçen Ferhat Ağa, yine kabul etmeyip, azlolunmayı kabul etti. Yerine ağa olan Yusuf Ağa “ağa çırağı” adı ile o taifeyi ocağa sokup, bir bidat meydan getirdi.

Sonra Aksaraylı Mehmet Efendi adlı Yeniçeri Katibi (sipahi oğlu) adı ile bir bid'at de meydana çıkardı. 1030 (M.1620) tarihinde Yeniçeri Ağası olan Mustafa Paşa (Becayış) adı ile bir bid'at daha icat edip, bu yol ile Yeniçeri Ocağı'na su koydular. Ocağın parlaklık ve güzelliği gitti. İçlerinde yürürlükte olan kanun battı. Karmakarışık oldu. İhtiyar ve işten ve güçten kalmış olandan başkası oturak olmak kanuna aykırı iken, şimdi taze ve vücudu kuvvetli olanlardan on binden fazla korucu ve oturak meydan çıktı. Müslüman Beytü'l-Malı bu suretle telef oldu.

Koçi Bey, her işe hatır karıştığını, yanlış işlere göz yumarak hak sahibi olmayanların yüksek mevkilere geldiğini, kanunların bozulduğunu, haksız yere yüksek

mevkilere gelen açgözlü kişilerin memuriyetleri rüşvet ile liyakatsiz insanlara verdiğini risalelerinde belirtmiştir (Koçi Bey Risalesi, 1997, s. 21).

Osmanlı Devletinde Defterdar Sarı Mehmet Paşa'da "Devlet Adamına Öğütler" kitabı ile devletin çöküşünde büyük etkisi olan memurların ahlaki eksikliklerini yetersizliklerini dile getirmiş ve memurda olması gereken nitelikleri bu kitapta anlatmıştır (Defterdar Sarı Mehmet Paşa, 1969, s. XII).

Defterdar Sarı Mehmet Paşa, liyakatsiz insanların hakkı olmayan makamlara bazı yakınlarının kayırması veya kendisine sadakat gösterecek beklentisi ile göreve tayin edilmesini dile getirmiştir (Defterdar Sarı Mehmet Paşa, 1969, s. 50).

Defterdar Sarı Mehmet Paşa "*Hiç kimse yeterli olduğu rütbe için istekte bulunmak külfetine ve zahmete ve mal, hediye ve rüşvet vermeye muhtaç değildir*" (Defterdar Sarı Mehmet Paşa, 1969, s. 44). Sözleriyle meritokrasi ilkesi olan "hak edenin o göreve gelmesi" düşüncesi ile bağdaşmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLME, ATAMA VE YER DEĞİŞTİRMELERİNDE EĞİTİM YÖNETİMİMİZİN TARİHSEL GELİŞİMİ

5.1. Türkiye’de Eğitim Kurum Yöneticiliği

Yönetim en genel tanımıyla insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanılması sürecidir. Yönetimin gayesi, örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2008, s. 6). Örgütün yaşaması, amaçlarına ulaşması noktasında yöneticinin büyük payı vardır.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşmak üzere insan ve madde kaynaklarını temin edip bunları etkili şekilde kullanmasıdır. Türkiye’de eğitim yöneticileri örgütünü belirlediği özel amaçlar çerçevesinde Türk Milli Eğitim sisteminin genel amaçları ve ilkeleri doğrultusunda yönetmekle mükelleftir (Taymaz, 2009, s. 20).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alan uygulaması olarak görülen okul yönetimi, okulu amaçlarına göre yaşatmak için vardır (Bursalıoğlu, 2008, s. 6). Okulu iyi veya kötü yönetmek yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının kullanabilme düzeyi ile orantılıdır.

Günümüze kadar eğitim yönetimimizi “Maarif hizmetinde asıl olan muallimlik” ilkesi belirlemiştir. Bu ilke ile eğitim yöneticiliği öğretmenin temel görevi olarak görülmüştür (Balcı & Çınkır, 2003).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmaktadır. Günümüz yöneticisinden beklenen, iş yapan değil, iyi iş yapan olmasıdır. Bu da yöneticinin bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi gerektiğini gösterir. Okul yöneticiliği alanının uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline gelmesi, okul yöneticisi seçiminde belirlenen ölçütlerin oluşması ve değerlendirilmesi gün geçtikçe önem arz etmektedir.

Okul yöneticiliğine yapılan atamalarda algı, siyasi, okul müdürünün inisiyatifi, sendika destekli güç, akraba yakınlığı ve öğretmenlik hizmetinde geçirilen süreler gibi ölçütlerin baz alınarak yapıldığıdır. Nitelikli bir okul yöneticisi yetiştirme ve seçme çalışmaları Cumhuriyet tarihi boyunca Milli Eğitim Bakanlığı’nın amacı olmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek, liyakat sistemini eğitim yönetimine kazandırmak için bazı çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar yapılmasına karşın, nitelik sorunu günümüze kadar gelmiştir.

5.2. Türkiye’de Eğitim Kurum Yöneticiliğinde Yönetim Kademeleri, Kurum Tipleri

En son yayımlanan eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliğinde (13 Ağustos 2009 Tarih 27318 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik) eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2009).

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

27318 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmelikte kurum tipleri bu yönetmeliğin ekinde bulunan Ek-3 Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden değerlendirme sonucunda belirlenir.

MADDE 30 - (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri bu yönetmelik ekinde yer alan Ek-3 Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

(2)Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokullarından;

- 1) 35 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 30-34 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 30 dan dan az olanlar (C) tipi.

b) 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.

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

- 4) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 5) 45-59 arasında olanlar (B) tipi,
- 6) 45 den az olanlar (C) tipi.

e) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, turizm eğitim merkezleri, iş eğitim merkezleri, iş okulları, otistik çocuklar eğitim merkezleri ve benzeri kurumlardan mevzuatına göre belirlenmiş 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.

f) Rehberlik ve araştırma merkezlerinden mevzuatına göre belirlenmiş 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.

g) Öğretmen evi/ öğretmen evi ve Akşam Sanat Okulları puanı;

- 1) 90 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 79-89 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 79 dan dan az olanlar (C) tipi,

h) Halk eğitimi merkezlerinden;

- 1) İlçe teşkilatı bulunmayan il merkezlerinde bulunanlar (A) tipi,
- 2) Merkez ve köy nüfusu dahil toplam nüfusu 50.000 den fazla olan ilçelerde bulunanlar (A) tipi,
- 3) Merkez ve köy nüfusu dâhil toplam nüfusu 50.000 ve daha az olan ilçelerde bulunanlar (B) tipi olarak tespit edilir.

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

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

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

(6) Herhangi bir nedenle eğitim kurumu tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.

Kurum 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 müdürü olmak üzere toplam beş üyeden oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. İhtiyaç duyulması hâlinde üyeleri valiliklerce belirlenmek üzere ilçelerde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2009).

Tablo 1: 27318 Sayılı T.C Resmi Gazetesinde Yayımlanan Yönetmeliğin Kurum Tipleri Tespit Formu (EK -3)

KURUM TİPLERİ TESPİT FORMU			EK- 3
İli İlçesi Okul/Kurum			
Merkez Teşkilatında Bağlı olduğu Ana Hizmet Birimi			
Sıra No	Puanlamaya esas özellikler	Puan Değeri	Verilen 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	En az ulusal düzeyde yapılan değerlendirmelerde kalite belgesi almış olması (Sadece 1 tanesi değerlendirilecek)	10	
14	Bina durumu	Tip Projeye uygun yapılanlar	4
		Diğerleri (Geçici tahsisli vb.)	2
15	Isıtma durumu	Sobalı	1
		Kaloriferli / Klima	3
16	Öğretim şekli	Normal	2
		İkili	3
		Tam gün tam yıl	4
17	Lojman durumu	1-4 daire	1
		5-8 daire	2
		9 ve daha fazla daire	3
18	Okulun bulunduğu yer nüfusu	20 binden az	2
		20-50 bin arası	4
		50 bin ve daha fazla	6
19	Döner sermayeli okullar (Ana sermaye durumu)	1-50 TL. kadar	1
		51-100 TL .kadar	2
		101-200 TL .kadar	3
		201 TL ve daha fazla	4

20	Döner sermayeli okullar (Son üç yılın ciro ortalaması)	1000 TL. kadar	2		
		1000-5000 TL .kadar	4		
		5000-10.000 TL .kadar	8		
		10.000 TL ve daha fazla	10		
21	İşletmeye öğrenci gönderen okullar	1-50 öğrenci	1		
		51-100 öğrenci	2		
		101-300 öğrenci	3		
		301 ve daha fazla öğrenci	4		
22	Mesleki ve teknik öğretim okul ve kurumlarındaki	Bölüm sayısı (Her bölüm için)	4		
		Atölye sayısı (Her biri için)	2		
23	Öğretmen evinin	Otel Ünitesi Yatak Sayısı	10-50	9	
			50-100	13	
			100-300	17	
			300 ve daha fazla	21	
		Departmanları	Restoran sayısı 1	12	
			Restoran sayısı 2 veya daha fazla	16	
			Konferans salonu/çok amaçlı salon	6	
			Kütüphane ve okuma salonu	13	
			Bilgisayar odası (En az beş bilgisayar)	9	
			Sauna/spor salonu	1	
			Bay kuaför	2	
			Bayan kuaför	2	
			Havuz	1	
			Yazlık bahçe	4	
			Lokal (Bina içerisinde)	5	
		Bağlı Lokal	5		
		Akşam Sanat Okulu (ASO)	10		
		En az ulusal düzeyde yapılan değerlendirmelerde kalite belgesi almış olması (Sadece 1 tanesi değerlendirilecek)	10		
		Personel Sayısı	Memur (657 Tabi) üçten fazla	2	
			Sözleşmeli personel 10-30 arası	7	
			Sözleşmeli personel 31-60 arası	13	
Sözleşmeli personel 60 dan fazla	17				
Bulunduğu Yer Nüfusu	20.000'den fazla	1			
	60.000'den fazla	2			
Günlük Gazete Alımı (3 ve yukarısı)	3				
Haftalık Ve Aylık Dergi Alımı (2 ve yukarısı)	3				
TOPLAM PUAN			-		

5.3. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticiliği ve Uzmanlığı Hakkında Görüşler ve Alınan Kararlar

Millî Eğitim Şûrası, Milli Eğitim Bakanlığı'nın en yüksek danışma kuruludur. Türk Millî Eğitim Sistemi'ni geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konuları tetkik eder, gerekli kararları alır (MEB, Millî Eğitim Şûrası Yönetmeliği, 1995).

Milli Eğitim Şuraları Türk eğitim tarihinde büyük önem taşır. Millî Eğitim Şuralarının ilki mahiyetinde olan toplantı 16 Temmuz 1921 Tarihinde Ankara'da toplanan Maarif Kongresi'dir (MEB, 1993, s. 19-20).

1921'de toplanan Maarif Kongresi'nden sonra 1923 yılında bu toplantıya benzer bir toplantı 1. Heyeti İlmiye ismiyle yapılmıştır. 2. Heyeti İlmiye Toplantısı Nisan 1924'te, 3. Heyeti İlmiye toplantısı Aralık 1925 yılında yapılmıştır. Bu çalışmalar 1926 yılında kurulan Talim Terbiye Dairesi'nin sorumluluğu altına alındığından başka Heyeti İlmiye toplanmamıştır (Akyüz, 2011, s. 401).

Cumhuriyet tarihinden günümüze kadar 18 Milli Eğitim Şurası toplanmıştır. Şuralarda eğitim yönetimi, eğitim yöneticiliği ve uzmanlığı bazı şuralarda dolaylı olarak ele alınmış bazı şuralarda ise gündemin esas maddesi olmuştur. Şuralarda sunulan görüş ve kararların bazıları eğitim sistemimizde yeni uygulamalar veya yönetmeliklerle hayat bulmuştur.

Tablo 2:Milli Eğitim Şuraları Ve Ele Aldıkları Bazı Temel Konular

Şura Sayısı	Tarih	Ele Alınan Temel Konular
I.	1939	<ul style="list-style-type: none"> • Üç sınıflı köy okullarının beş sınıfa çıkarılması. • Her iki yüz ilkokulu bulunan yerde mesleki ve teknik kurs ve okulların açılması.
II.	1943	<ul style="list-style-type: none"> • Türk ahlakının temel ilkelerinin belirlenmesi • Tarih ve anadil öğretimi
III.	1946	<ul style="list-style-type: none"> • Sanat, ticaret okulları programlarının iş hayatına uyacak biçimde düzenlenmesi • Bu okullarda atölye ders saatlerinin artırılıp kültür derslerinin azaltılması
IV.	1949	<ul style="list-style-type: none"> • İlkokul programlarının incelenmesi • İlkokullarda Tarih-Coğrafya- Yurt Bilgisi öğretimi • Ortaokul programı, Liselerin dört yıla çıkarılması
V.	1953	<ul style="list-style-type: none"> • Okul öncesi ve ilköğretim sorunları • Özel eğitime muhtaç çocukların sorunları
VI.	1957	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleki ve teknik eğitim • Halk eğitimi
VII.	1962	<ul style="list-style-type: none"> • İlk ve ortaokul ilişkileri • Teknik öğretim • Lise programları
VIII.	1970	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim sisteminin biri ötekine dayalı üç öğretim düzeyinden oluşması: İlköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim. Bu düzeyler arasında yatay ve dikey geçiş esaslarının belirlenmesi.
IX.	1974	<ul style="list-style-type: none"> • Ortaöğretim sorunları • Orta öğretim kurumlarında hem mesleğe hem de yükseköğretime, hayata iş alanlarına hazırlayan programlara yer verilmesi • Ortaöğretimde ders geçme ve kredi düzeni
X.	1981	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim sisteminin bütünleştirilmesi • Eğitim sisteminin her düzeyinde mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilmesi • Yatay ve dikey geçişler • Temel eğitimden orta eğitime geçişte yönelme. • Yükseköğretime geçişte, öğrencinin ilgi ve isteği, yetenekleri, orta öğretimdeki başarısı ve izlediği program türünün birlikte dikkate alınması • Tek tip fakat çok amaçlı Lise esası • Öğretmen yetiştirme • Türk Dilinin öğretimine ağırlık verilmesi • Programlarda Atatürkçülük konuları

Şura Sayısı	Tarih	Ele Alınan Temel Konular
XI.	1982	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmen yetiştiren kuruluşların üniversitelere bağlanması • Eğitim uzmanlarının yetiştirilmesi • Uzmanlık eğitimi yapacak öğretmenlere çeşitli imkânlar • Öğretmenliğin çekici hale getirilmesi • Öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yerleştirilmesi • Dengeli öğretmen dağılımının sağlanması
XII.	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim sistemi • Yükseköğretim • Öğretmen yetiştirme • Türkçe ve yabancı dil eğitim ve öğretimi • Eğitimin finansmanı
XIII.	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Yaygın eğitim
XIV.	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Okul öncesi eğitim • Eğitim yönetimi
XV.	1996	<ul style="list-style-type: none"> • İlköğretimde yönlendirme • Orta öğretimde yeniden yapılanma • Yükseköğretime geçiş • Eğitimin finansmanı
XVI.	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Mesleki ve teknik öğretim
XVII.	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Kademeler arası geçişler, yönlendirme, sınavlar. • Küreselleşme ve AB. Sürecinde Türk Eğitimi
XVIII.	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretmen yetiştirilmesi, istihdamı, mesleki gelişimi • Eğitim ortamları, kurum kültürü, okul liderliği • Psikolojik danışma, rehberlik yönlendirme • Spor, sanat, beceri ve değerler eğitimi.

Kaynak: (Akyüz, 2011, s. 403-404)

5.3.1. III. Milli Eğitim Şurası

2-10 Aralık 1946 yılında toplanan III. Milli Eğitim Şurası'nda çalışma programı aşağıdaki gibidir:

- 1) Ticaret ortaokulları ve liseleri program ve yönetmeliği
- 2) Erkek sanat ortaokulları ve enstitüleri program ve yönetmeliği
- 3) Kız enstitüleri program ve yönetmeliği
- 4) Orta ve bu derecedeki teknik öğretim okulları öğretmen ve öğreticileriyle ilgili mevzuatın bugünkü ihtiyaçlara uyarlanması

- 5) Aile ve okul arasında işbirliği sağlanması için gerekli tedbirlerin alınması.

Gündemi oluşturan bu başlıklar altında eğitimi yönetimimizi ilgilendiren görüşler ve teklifler sunulmuştur.

Öğretmenlerin terfi hususlarının diğer kamu görevlilerinden farklı olarak değerlendirilmesi teklif edilmiştir. Öğretmenin görev ve sorumluluklarını göz önüne alarak terfi sisteminin oluşturulması için çalışmaların yapılması istenmiştir. Oluşturulacak terfi sisteminde niteliklerin nesnel bir şekilde değerlendirilmesi için objektif kriterlerin getirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir. III. Milli Eğitim Şura'da öğretmen yetiştiren fakülteler gibi yönetici yetiştiren akademi veya enstitülerin kurulmasının eğitim yönetimimize katkı sağlayacağı görüşü vardır.

Kız Teknik Öğretim Müdürü Nurettin BOYMAN konuşmasında “*öğretmenler terfi hususlarında, bu gün diğer devlet memurlarının terfileri hakkındaki hükümlere bağlıdırlar ki bunun da yanlış olduğunu sanırım. Çünkü bir memurun terfi ye esas olacak başarısının bir veya iki cephesi vardır. Hâlbuki öğretim ve eğitim gibi bizatihi birçok cepheleri olan bir işte başarının da birçok cepheleri, birçok şekilleri olması tabidir. Bir iki cephesi ve bir iki şartı olan bir işteki başarıyı ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan basit bir ölçüyü, daha çok ve çeşitli cephe ve şartları bulunan, tamamen başka karakterde ki bir işin başarısını ölçmek ve değerlendirmekte kullanmak, yanlış ve haksız neticeler verebileceği gibi, karar verme mevkiinde bulunanları da yanlış ve isabetsiz hükümlere götürebilir. Bu sebeplerle, öğretmenler hakkındaki terfi ölçü ve hükümlerini memurlarinkinden ayrı hükümlere ve ölçülere bağlamak lazımdır.*

Bugünkü mevzuatımıza göre kıdemle birlikte ehliyet, terfi için her ne kadar ölçü ise de, bu tatbikatta yalnız kıdemden ibarettir, denilebilir. Hâlbuki ölçünün, kıdemden başka öğretmenin sadece öğrencileri değil, bizzat kendisini de merhale, merhale yetiştirmekte olması, yalnız okula değil, muhitine de faydalar sağlaması, eser

yazması, zaman, zaman yapılacak denemelerde başarı göstermesi gibi tarafları olmak da lazımdır. Kıdem, ancak bu çeşitli başarılar ve haller yanında bir mana ve tali bir ölçü kıymetini haizdir. Binaenaleyh terfiye esas olacak ölçülerde öğretim ve eğitim mesleğinin icaplarına göre bir çeşitlendirmeye ve genişletmeye ihtiyaç ve zaruret vardır, sanırım.

Fikrimce, yeniden tedvin edilecek bir kanun tasarısının da bu çeşitli başarıların da dikkate alınması, çeşitli mükâfatlandırma ve değerlendirme hükümlerinin düşünülmesi lazımdır. Mesela; maaş derecesi ve tekaütlük müddetine müessir olacak şekilde kıdeme ilave, para mükâfatı, büyük başarı gösterenlere “Uzman Öğretmen” unvanı vermek Milli Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürlüğü, Bakanlık Müfettişliği gibi vazifelere namzet sayılmak, yabancı memleketlerde tetkik ve tettebbua göndermek, Bakanlık neşriyatını parasız vermek, öğretmenin çocuğunu parasız yatılı okutmak, tatillerde öğretmeni ailesi ve çocukları ile birlikte, Bakanlığın, sayfiye sayılan yerlerdeki tesislerinden faydalandırmak; hatta bunların gidiş geliş yol paralarını da vermek gibi birçok değerlendirici ölçü ve hükümler, öğretmenleri teşvik ve terfi edecek esaslar olabilir ki, ben komisyon raporunda bunlara temas eden taraflara rastlamadım. Şüphesiz ki terfi, mükâfatlandırma, değerlendirme hüküm ve ölçülerinin, orta ve teknik öğretimin çeşitli şubeleri için; bunların hususi durumlarına ve ihtiyaçlarına göre, ayrı ayrı olması da bir zarurettir (MEB, III. Milli Eğitim Şûrası, 1991, s. 184-185) .

Öğretmen yetiştirici kaynaklardan başka, Milli Eğitim Bakanlığının bir de idareci yetiştiren kaynağı olmalıdır. Bu, bir –Yönetken Enstitüsü veya Akademisi- olabilir. Her dereceden okullarda birkaç yıl başarı ile çalışmış ve idarecilik kabiliyeti belirmiş öğretmenler bu enstitü ve akademiye alınmalı, iki yıllık bir yetiştirme devresi içinde, bunlara intisap edecekleri idari işler için gerekli belgeler verilmelidir. Bu enstitüye devam edecek öğretmenlerin, okudukları müddetçe, maaşlarını almaları, meslekteki kazanılmış haklarını muhafaza etmeleri ve ayrıca bir tazminat almaları uygun olacaktır. Bunların öğrenimleri esnasında lise müdürleri, müfettişler yanında olmak üzere veya Başkanlığın muhtelif idarelerinde yılda üçer ay staj görmeleri de lazımdır.

789 sayılı milli eğitim teşkilatına dair kanunda yazılı “milli eğitim hizmetlerinde asıl olan öğretmenliktir” kaydı çok geniş bir mana ve mahiyet taşıdığından okul idarelerinde vazife alan arkadaşların istikrarlı bir durumda kalabilmelerini mümkün kılmamaktadır. Bu sebeple bu kanuni hükmü yeni baştan ele alınmak ve manası

hudutlandırılmak suretiyle idare elemanlarının vazifeden alınmalarının kanuni müeyyidelere bağlanması zaruri görülmüştür (MEB, III. Milli Eğitim Şûrası, 1991, s. 105-106).

III. Milli Eğitim Şurası'nda (2-10 Aralık 1946) öğretmen yetiştiren kaynaklardan başka Milli Eğitim Bakanlığının idareci yetiştiren kaynağının olması gerekliliği belirtilmiştir. Bunun için “Yönetken Enstitüsü veya Akademisi” adıyla bir yönetici okulu kurulması raporun önerileri arasında olmuştur (Dinç, 2008).

Şurada alınan kararlarında etkisiyle, yönetici yetiştirmek için Yönetici Enstitüsü ve Akademisi kurulması 1980'li yıllardan itibaren Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümlerinin açılmasıyla uygulamaya başlamıştır. Gazi Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Yöneticiliği bölümünün açılmasıyla bu alanda geç de olsa bir uygulama başlatılmıştır.

III. Milli Eğitim Şurası'nda yapılan görüşmelerde yöneticilik kabiliyeti görülen öğretmenlerin yönetici namzedi olarak alınması ve bunların yetiştirilmesi öngörülmüştür.

III. Milli Eğitim Şurası'nda, teklif edilen Milli Eğitim Akademisi'nin kurulması, yönetici kabiliyeti olan öğretmen adaylarının yetiştirilmesi, kıdemle ilgili manada anlam kazanacağı, kamudaki terfi esaslarının öğretmenlik mesleğine uygun olmaması görüşü eğitim yönetimi ile ilgili çok isabetli fikir ve önerilerin olduğunu göstermektedir. Günümüzde bile bunların eğitim yönetiminde gündem maddesi olduğu görülmektedir.

1946 yılında toplanan III. Milli Eğitim Şurası'nda günümüze kadar geçen sürede Milli Eğitim Akademisi'nin kurulmaması, hala yönetici EK-2 Formunun nesnel ölçütlere göre düzenlenmemiş olması, yönetici adayının belirlenmesinde sadece çoktan seçmeli sınavın uygulanması, yönetici yetiştirme programının olmaması, aradan 66 yıl geçmesine rağmen eğitim yönetimimize ihtimam göstermediğimize kanıt niteliğindedir.

Günümüzde yönetici atamada ölçüt olarak belirlenen Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu, III. Milli Eğitim Şurası'nda sanki görülmüş, kıdemle beraber, başarının, kendini geliştirmenin, eser yazmanın, erdemli olmanın yönetici seçiminde anlamlı olması gerektiği belirtilmiştir. Meritokratik yönetimde yükselmenin yolları bellidir. Örgüt içinde belirtilen esasların sağlanması karar vericilerinde isabetli hükümler vermesini sağlayacaktır.

5.3.2. IV. Milli Eğitim Şurası

22-31 Ağustos 1949 Tarihleri arasında toplanan IV. Mili Eğitim Şurası programı aşağıdaki gibi olmuştur.

- 1) 1948-1949 ders yılından itibaren uygulanmaya başlayan ilkökul programının incelenmesi.
- 2) Yeni ortaokul programı projesinin incelenmesi.
- 3) Lise ders konularının dört yıllık teşkilata göre tespiti.
- 4) Ortaokullara ve liselere öğretmen yetiştiren eğitim enstitüleri ve Yüksek Öğretmen Okulu teşkilatının ihtiyaçlara göre düzenlenmesi
- 5) Eğitimde ve öğretimde dayarılan demokratik esasların gözden geçirilmesi

IV. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yönetimi ve yöneticiliği konusu gündem başlığı içinde geçmese de, demokratik yönetimlerde nasıl olması gerektiği ve Türk Milli Eğitim Sistemi'nde arzu edilen yönetim şekli şurada izah edilmiştir.

Okullarda müdür, öğretmen, öğrenci arasındaki ilişki merkez teşkilatın belirttiği mevzuat dairesi içerisinde, kurallara bağlı şekilde olduğu zaman insani münasebetlerin körelmesine sebebiyet verdiği ifade edilmiştir. Demokratik eğitimin kazandırdığı birikimlerin sonucunda, merkeziyetçi esasların kısmen yumuşatılmasına, okulun paydaşları arasında ilişkilerin beşeri bir tutumla yürütülmesinin faydalı olacağı belirtilmiştir (MEB, IV. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 65).

Okul ikliminde güven havasının hâkim olmasına çalışılması gerektiği savunulmuştur. İşlerin emrivaki ile değil, rehber olmak, izah etmek, ikna etmek suretiyle yaptırılmasına ehemmiyet gösterilmesi gerektiği belirtilmiştir (MEB, IV. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 65). Demokrasinin gereğinin de bu olduğu, yöneticinin işgörenleri karar sürecine katması gerekliliği, çağdaş yönetim anlayış süreçlerinin önemli özelliklerinden bir tanesidir.

İnsani ve sosyal kurum olan okullarda demokratik eğitimi uygulayabilecek yeterlikte öğretmen ve müdür yetiştirilmesine ayrı bir önem verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

“Müdürler, makam otoritesinden istifade ederek değil, fakat mesleki salâhiyetleri ve idari kabiliyetlerinden alacakları manevi bir otorite ile çalışmak ve iş yapmak ihtiyatını kazanmalıdır” (MEB, IV. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 73).

IV. Milli Eğitim Şurası'nın Beşinci Birleşim İkinci Oturumunda sunulan raporda yöneticilerin durumu görevleri için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

İdare ve Disiplin Meselesi

Yönetmeliğin müdürlere yüklediği vazifelerin ağırlığı dolayısıyla, idareciler eğitim öğretim işleri ile layıkıyla uğraşamamaktadırlar. Verilen kanuni salahiyyet, yükletilen mesuliyetle mütenasip değildir.

Bu güçlüğü gidermek için:

1. Alım satım ve tamir gibi birçok işlerin müdürün üzerinden alınarak mesul bir şahsa devri;

2. Müdür ile muavinlerin, ilim ve tecrübesiyle öğretmenlikte temayüz etmiş olanlar arasından seçilmesi ve müdür ve idareciliğin ücret bakımından cazip bir hale getirilmesi;

3. Okul- aile birliklerinin faaliyetlerinin sadece sosyal sahaya inhisar ettirilmeyip okulun bilhassa eğitim işleriyle de ilgilendirilmesi düşünülebilir (MEB, IV. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 418).

789 sayılı milli eğitim teşkilatına dair kanunda yazılı “milli eğitim hizmetlerinde asıl olan öğretmenliktir” der. Bu görüş, bilgi ve tecrübesiyle öğretmenlik mesleğine anlam kazandırmış, övgüye mazhar olmuş kişilerin yönetici olmasının daha isabetli olacağı belirtilmiştir. Meritokraside hak etme, fazilet, erdem gibi değerler işgörenin yükselmesinde kıstaslardır. Meslekte seçkin olan insanların onurlandırılması ahlaki ve adaletlidir.

Günümüzde eğitim kurum yöneticiliğine başvuru şartı yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmaktır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2009).

3 yıl gibi kısa sürede mesleki ve kişisel olgunluğun kazanım aşamasında sistem içerisinde kendini ispatlamadan yönetici olma hakkı tanınması kariyer ve liyakat ilkelerine aykırıdır. Öğretmenlik mesleğinin tecrübesi ışığında kazanımlar olmadan, hizmet içi eğitim almadan idari görevleri yürütme kolay görünmemektedir.

5.3.3. VII. Milli Eğitim Şurası

5-15 Şubat tarihleri arasında toplanan VII. Milli Eğitim Şurasında bakanlığa sunulmak üzere belirlenen konular ve oluşturulan komisyonlar aşağıdaki gibidir.

✓ Birinci Komisyon

- Milli Eğitimin Temel İlkeleri

✓ İkinci Komisyon

- Genel Ve Mesleki Teknik Öğretim

✓ Üçüncü Komisyon

- Öğretmen Yetiştirme Ve Mesleğin Cazip Hale Getirilmesi
- ✓ **Dördüncü Komisyon**
 - Kültür İşleri ve Güzel Sanatlar
- ✓ **Beşinci Komisyon**
 - Halk Eğitimi
- ✓ **Altıncı Komisyon**
 - Yönetim Örgütü

VII. Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetimi ve yöneticiliği III. Komisyonunda “Öğretmen Yetiştirme ve Mesleğin Cazip Hale Getirilmesi” başlığı altında “Eğitim Akademileri Kanun Tasarısı” ve “Öğretmeni İşbaşında Yetiştirme” konuları bahse konu olmuştur.

VII. Şurada eğitim enstitülerinin nitelik bakımından standardının yükseltilmesi, yükseköğretim kurumları ile ilişkili kurum haline gelmesi teklif edilmiştir. Bu şekilde belirsiz durumda olan eğitim enstitülerinin statü kazanması sağlanacaktır. Bu durum hakkında hazırlanan Eğitim Akademileri Kanun Tasarısı teklifi öğretmen yetiştirme komitesince incelenmiş bazı değişiklikler benimsenmiştir. Komite raporunda yer alan kanun tasarısı teklifi için koordinasyon grubunda konu görüşe açılmamıştır (MEB, VII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 218).

Ülkeye eğitim felsefesi kazandırmak, eğitimi bilimsel gerçekler doğrultusunda araştırmak ve geliştirmek, milli eğitimin özel hizmetlerini yürüten rehberlik ve yöneticilik gibi mesleklerde nitelikli eleman yetiştirmek amacıyla “Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü” veya “Eğitim Bilimler Akademisi” kurulması uygun görülmüştür (MEB, VIII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 219).

VII. Milli Eğitim Şurasında öğretmen ve okul idarecisini işbaşında yetiştirme amacıyla öğretmen kitapları serisinin yayımlanmasının devamı ve mesleki dergi ve gazete çıkarılması önerilmiştir (MEB, VII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 249).

Eğitim kurumlarında bulunan idarecilere verilen ek ders ücretinin düşük olmasından dolayı idareciliğin cazip durumda olmadığı ifade edilmiştir. Bunun sonucunda idareci bulmakta güçlük çekildiği belirtilmiştir. İdareci ek ders ücretlerinin cazip hale getirilmesi sağlanarak en az öğretmenlerin ek ders ücretinin seviyesine getirilmesinin uygun olacağı teklif edilmiştir (MEB, VII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 223-224). İdarecilerin bugünkü ücret durumu ve teklif edilen ücret durumu Tablo 3’de gösterilmiştir (MEB, VII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 384-385).

VII. Milli Eğitim Şurasında aynı düzey okullardaki eğitim kurum yöneticilerinin ve öğretmenlerin mecburi ve ücrete tabi azami ek ders saatleri sayısı ile ders ücretleri arasında belirli bir oran sağlanması gerektiği komisyona teklif edilmiştir (MEB, VII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 224). Okullarımızda idareci ve öğretmenlerin mecburi ve ücrete tabi azami ek ders saatleri sayısı ve ders ücretleri bugünkü ve teklif edilen durum Tablo 4’de gösterilmiştir (MEB, VII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 386-387).

VII. Milli Eğitim Şurasında eğitim kurumlarında yöneticilerin ek ders ücretlerinin artırılması bu sayede eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcılığının cazip hale getirilmesi önerilmiştir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin okulun idari görevlerinde daha aktif şekilde çalışması için mecburi ders giriş saatlerinde azaltma yoluna gidilmesi teklif edilmiştir.

Günümüzde hala eğitim kurumlarında aynı unvanda fakat farklı eğitim kurumlarındaki yöneticiler atandıkları kuruma göre mali haklardan yararlanmaktadır. Bunun sonucunda farklı ek ders ücreti almaktadırlar. Eğitim kurumlarında eşit işe eşit ücret uygulaması getirilmesi gerekmektedir. Aynı sistem içerisinde bulunan eğitim kurum yöneticilerinin ek ödeme ile ek ders ücretlerinin eşitlenmesinin daha hakkaniyetli olacağı öngörülmektedir.

Tablo 3. Okullarımızda İdareci Ücretleri

Öğrenim dereceleri	OKULLAR	Müdürler		Müdür yardımcıları		Düşünceler	
		Bugünkü ücret	Teklif edilen ücret	Bugünkü ücret	Teklif edilen ücret		
İlköğretim	İlkokullar	50-100	-----	50	-----		
	Özel Öğretim Kurumları	-----	250-500	-----	200-300		
Orta öğretim	I. Devre	Ortaokul ve dengi okullar	75-250	250-250	50-100	200-300	
		Akşam Sanat Okulu	-----	250-500	-----	200-300	
	II. Devre	Liseler	75-250	400-600	50-150	300-400	
		Öğretmen Okulu	150-250	400-600	100-150	300-400	
		İmam Hatip Lisesi	175	400-600	75-100	300-400	
		Ticaret Liseleri	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Kız Sanat Enstitüsü	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Erkek Sanat Enstitüsü	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Kimya Sanat Enstitüsü	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Motor Sanat Enstitüsü	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Mensucat Okulu	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Terzilik Okulu	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Matbaacılık okulu	75-250	400-600	60-150	300-400	
		İş Okulu	75-250	400-600	60-150	300-400	
		Tekniker Okulu		400-600		300-400	
Sekreterlik Okulu	125-175	400-600	75-120	300-400			
Devlet konservatuvarı	170	400-600	40-100	300-400			
Yükseköğretim	Eğitim Enstitüleri	300	600-750	150-200	350-450		
	Yüksek Öğretim Okulu	350	600-750	175-250	350-430		
	Ticaret Yüksek Öğretim	250	600-750	150-170	350-450		
	Kız Teknik Öğretmen Oku.	250	600-750	60-150	350-450		
	Erkek Teknik Öğret. Ok.	75-250	600-750	60-150	350-450		
	Güzel Sanatlar Akademisi	170	600-750		350-450		
	Yüksek İslam Enstitüsü	300	600-750	200-250	350-450		

- Not:
- 1- Rehber öğretmenler için ortaokullarda ve dengi okullarda ayda 150-300; orta öğretimin ikinci devre okullarında 300-400 Lira aylık verilmelidir.
 2. Öğretmen okullarında eğitim şeflerine 300-400 Lira sağlık şeflerine 750-1000 Lira aylık ücret verilmelidir.
 3. Orta dereceli mesleki ve teknik okullarda atölye şeflerine 150-200 Lira aylık verilmelidir.
 4. Yükseköğretim okullarındaki bölüm başkanlarına veya atölye şeflerine 500 Lira aylık ücret verilmelidir.

Tablo 4. Okullarımızda İdareci ve Öğretmenlerin Mecburi ve Ücrete Tabi Azami Ek Ders Saatleri Sayısı ve Ders Ücretleri

Öğretim Dereceleri	OKULLAR	(B) Bugünkü Durum				(T) Teklif Edilen Durum				Öğretmen				Ek Ders Ücretleri (Ders başına Lira Olarak Miktarı)	
		Müdür		Müdür Yardımcıları		Mecburi		Ek		Mecburi		Ek			
		Mecburi Ders Saati	Ek Ders Saati	Mecburi Ders Saati	Ek Ders Saati	Mecburi Ders Saati	Ek Ders Saati	Mecburi Ders Saati	Ek Ders Saati	Mecburi Ders Saati	Ek Ders Saati				
		B	T	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T	B	T
İlk Öğretim	İlkokullar	6	-	-	-	6	-	-	-	26	28	-	-	-	-
	Özel. Öğ. Kurumları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orta Öğretim	1. Devre														
	Ortaokul ve Dengi okullar	12	12	6	a	12	12	6	a	18	18	6	6	3-5	10
	Akşam Sanat Okulları	.	12	.	-	.	12	.	-	28	24	16	12		10
Orta Öğretim	2. Devre														
	Liseler	12	8	6	-	12	8	6	-	15	15	6	9	3-5	10
	Öğretmen Ok.	12	8	5	-	12	8	5	-	17	15b	7	9b	3-6	10
	İmam- Hatip Ok.	12	8	6	-	12	8	6	-	15	15	6	9	3-5	10
	Ticaret Liseleri	12	8	8	-	12	8	8	-	15	15	6	9	3-5	10
	Kız Sanat Enst.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Erkek Sanat Enst.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Yapı Sanat Enst.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Kimya Sanat Enst.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Motor Sanat Enst.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Mensucat Ok.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Terzilik Ok.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Matbaacılık Ok.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	İş Okulu	12	6	8	-	12	8	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Tekniker Ok.	12	6	8	-	12	6	8	-	28	24	16	12c	3-5	10
	Sekreterlik Ok.	12	8	8	-	12	8	8	-	28	15	16	9	3-5	10
	Devlet Konservatuvarı	10	8	.	-	10	8	.	-	12	12ç	12	10ç	2-3	10
	Yüksek Öğretim	Ticaret Yük. Öğ. Ok.	6	6	6	-	6	6	6	-	12	12	.	8	.
Kız Tek. Öğ. Ok.		.	6	.	-	.	6	.	-	.	16d	.	12	.	20
Erkek Tek. Öğ. Ok.		12	6	8	-	12	6	8	-	.	16d	.	12	.	20
Teknik okullar		12	6	.	-	12	6	.	-	12	16d	.	12	.	20
Devlet Konservatuvarı		10	6	.	-	10	6	.	-	10	10e	12	8e	5-10	20
Tatbiki Güz. San. Aka.		12	6	8	-	12	6	8	-	28	16d	16	12	.	20
Güzel Sanatlar Aka.		.	6	.	-	.	6	.	-	.	12	.	8	.	20
Yüksek İslam Enstitüsü		6	6	.	-	6	6	.	-	12	12	.	8	3-8	20

Açıklama: a) Her çeşit okullarda müdürlere ve müdürü yardımcılara ücretli ek ders ancak zaruret hallerinde ve müsaade üzerine verilir.

b) Öğretmen okullarında birinci ve ikinci devre öğretmenleri arasında mecburi ücrete tabi ders sayılarında fark gözetilmez.

c) Bu okullar için öğretmen sütunundaki teklifler ve ders ücretleri atölye dersleri öğretmenleri için olup kültür dersleri öğretmenleri lise öğretmenleri gibidir.

ç) Konservatuvar orta kısmı için öğretmen sütunundaki teklifler ve ders ücretleri sanat öğretmenleri için olup kültür dersleri öğretmenleri lise öğretmenleri gibidir.

d) Kız ve Erkek Teknik Öğretmen Okulları ile Teknik Okul ve Tatbiki Güzel Sanatlar Okulunun öğretmen sütunundaki teklifler ve ders ücretleri atölye dersleri öğretmenleri için olup kültür dersleri öğretmenleri Eğitim Enstitülülere öğretmenleri gibidir.

e) Konservatuvar yüksek kısmı öğretmen sütunundaki teklifler ve ders ücretleri sanat öğretmenleri için olup kültür dersleri öğretmenleri Eğitim Enstitülere öğretmenleri gibidir.

5.3.4. VIII. Milli Eğitim Şurası

VIII. Milli Eğitim Şurası (28 Eylül- 3 Ekim 1970) yılları arasında toplanmıştır.

Orta Öğretim Sistemimizin Kuruluşu ile Yüksek Öğretime Geçişin Yeniden Düzenlenmesi Konusunda Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinin Komisyon Raporunda İdareci başlığı altında eğitim yönetimi ve yöneticiliği hakkında aşağıdaki görüşler sunulmuştur.

Türk Milli Eğitim Sisteminde yönetim kadrolarının geliştirilmesi için teklifler sunulmuş, yönetici yetiştirmenin önemi izah edilmiş fakat projelerin hayata geçirilmemiş olduğu ifade edilmiştir. Yöneticilik için düşünülen yeniliklerin uygulanmaması veya başarısız olmasının altında yatan sebep ihmal olarak görülmüştür. Sistem içinde değişiklik yapılacaksa ilk olarak eğitim yöneticisinin yeni bilgi ve yetenekler kazanması gerekecektir (MEB, VIII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 81).

Okul idarecisinin, işbirliği, işbölümü, karar, iletişim, koordinasyon, değerlendirme gibi idari ameliyelerde iyi yetişmiş olması gerekir. Halbuki bugünkü idarecilerimiz bu alanda hizmet öncesi eğitimden geçmemiş bulunmakta, hizmet içi imkanları da sınırlı kalmaktadır. Uygulamanın yetki ve sorumluluğunu üzerinde taşıyan idarecilerimizin bir an önce yetiştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim organizasyon imkânları genişletilmeli ve üniversitelerle işbirliğine gidilmelidir (MEB, VIII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 81).

5512 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4489 Sayılı “Yabancı Memleketlere Gönderilecek Memurlar Hakkında Kanun” değiştirilerek eğitim ve öğretim elemanlarının da yurt dışında öğretim imkânlarından faydalanması sağlanmalıdır (MEB, VIII. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 81).

Eğitim yöneticisi örgütünü amaçlarına ulaştırabilmesi için yönetim süreçlerini bilmesi ve bunu davranışa dönüştürmesi gerekir. Bu davranışları kazanmanın yolu da akademik eğitim almaktır (Bursalıoğlu, 2008, s. 6).

VIII. Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetimi için özel bir çalışma yapılmadığı, ihmal edildiği belirtilmiştir. Yöneticilerin yetiştirilmesi yeterli kazanması gerektiği, lüzum görülürse yurt dışında da eğitim alması gerektiği raporda sunulmuştur.

5.3.5. IX. Milli Eğitim Şurası

IX. Milli Eğitim Şurası 24 Haziran – 4 Temmuz 1974 Tarihleri arasında toplanmıştır. Milli Eğitim Sisteminin Bütünlüğü İçinde Programlar ve Öğrenci Akışını Düzenleyen Kurallar IX. Milli Eğitim Şurasının gündem maddesi olmuştur.

Eğitim yönetimi ve yöneticiliği konusu ele alınmasa da şurada görüş bildiren, raporlarda dile getirilmiş öneriler bulunmaktadır.

IX. Milli Eğitim Şura kararları üzerine milli eğitim müdürleri, eğitim kurum müdürleri için Bakanlıkça kurs ve seminerler düzenlenecektir. Öğretmen yetiştiren yüksek dereceli eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler için seminerler düzenlenecektir (MEB, IX. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 163).

Bölge toplantılarında belirlenen öğretmen sorunları ile ilgili önerilerde ise,

Okul müdürlerinin seçimle iş başına geçmesi, yönetimin öğretmenlere verilmesi, eğitim yöneticilerine makam tazminatı verilmesi yer almaktadır (MEB, IX. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 232-234).

Okul müdürü, işyeri gezileri düzenlemek, okul içinde ve dışında toplantılar yapmak, okula konuşmacılar davet etmek, çevrede mevcut olup okula yararlı olabilecek uzman ve usta öğreticileri bularak bunların okul çalışmalarına katılmalarını sağlamak gibi yollara başvurmak suretiyle çevrenin olanaklarına bağlı bazı seçmeli derslerin düzenlenmesini sağlayacaktır. Böylece öğrencilerin iş alanlarını tanımalarına ve ortaokuldan sonra isteyerek ve severek hayata atılacak öğrencilerin kendilerini ve ailelerini tatmin edecek nitelikte bir işe girebilmelerine yardım edilmiş olacaktır. Okul müdürü ve öğretmenler bu yoldan hayata atılan veya üst öğrenime geçen mezunlarını izleyerek, hem onların okulları ile manevi bağlarını sürdürmelerine hem de eğitim programlarını her yıl bir öncekinden daha başarılı kılmaya, böylece okul ile çevre ilişkilerinin zaman içinde kökleşmesine çalışacaklardır (MEB, IX. Milli Eğitim Şurası, 1991, s. 356-357).

IX. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisinden beklenen öğretim liderliğidir. Chell'e göre öğretim liderinin vizyonu vardır. Vizyonunu davranışa dönüştürür. Amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Amaçların gerçekleşmesi için hedefe uygun okul iklimi oluşturur, öğretmen ve öğrencilerin yeteneklerini bilir ve buna göre eğitim öğretimde strateji oluşturur (Özdemir & Sezgin, 2002, s. 272).

Liderler, örgütün misyonunu belirler, öğrenme ortamı oluştururlar, süreci kontrol ederler ve süreçte aksayan anlarda müdahale ederler (Özdemir & Sezgin, 2002, s. 267). 1974 yılında toplanan şurada etkili okul ve öğretim liderinin tarifi yapılmaktadır.

5.3.6. X. Milli Eğitim Şurası

X. Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetimi ile ilgili alınan kararlar;

Uzman Personel Yetiştirme:

Eğitim sürecinde, öğretim yanında rehberlik, teftiş, program geliştirme, özel eğitim yetişkinler eğitimi, değerlendirme, eğitim teknolojisi, sağlık, beslenme vb. uzmanlık hizmetlerini de yürütecek nitelikli personele ihtiyaç vardır. Bu uzmanlık alanlarına yeterli sayıda ve kalitede personel yetiştirme sorunu sistemi yenileştirme uğraşısının bir parçası olarak ele alınmalıdır.

Uzman personeli yetiştirme aynen “öğretmen yetiştirme” de olduğu gibi üç şekilde düşünülebilir:

- 1) Hizmet öncesi eğitim
- 2) Hizmet içi eğitim
- 3) İş başında eğitim

Uzman personelin hizmet- öncesi yetiştirilmeleri aşamalı olarak lisans - yüksek lisans- doktora şeklinde düzenlenmelidir

Öğretmenlerin hizmet içi ve iş başında yetiştirilmeleri konusunda kalın çizgilerle verilmeye çalışılan düzenlemeler, uzman personelin yetişmesi içinde geçerlidir.

Yukardaki açıklamalardan da yararlanılarak önerilen modele uygun öğretmen ve diğer uzman personeli yetiştirmeye ilişkin esaslar şöyle belirlenebilir:

1) Öğretmenler çok boyutlu yetiştirilmeli, en az bir esas alan ve bir yan alan olmak üzere iki alanını öğreticiliği yapabilmelidir

2) Öğretmenlerin yurt ölçüsünde dengeli dağılımı sağlanmalıdır.

3) Öğretmen yetiştirme programlarında bütünleşmeye gidilmelidir.

4) Öğretmen yetiştiren kurum öğretmenlerinin akademik kariyer sahibi olmaları sağlanmalıdır

5) Koşullar zorlamadığı takdirde öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleri mümkün olduğu kadar yukarıya çekilmeli, hatta öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmalarına olanak sağlanmalıdır.

6) Öğretmen yetiştirme uzmanlık programlarında standart bir birlik sağlanmalı ve bu standart üniversite programları düzeyinde olmalıdır.

7) Öğretmen ve uzman yetiştirmede hem kalite hem sayısal sorunlar birlikte düşünülmalıdır

8) Öğretmen ve uzman yetiştirme programlarında yenileşmeye gidilirken sorun, programlara ders ekleyip çıkarma gibi kısır bir yaklaşımla ele alınmamalı

9) Mevcut öğretmenleri ve uzmanları yeni sisteme uyarlayabilmek için derhal hizmet-içi eğitim programları açılmalıdır

10) Hizmet içi eğitim programlarının en yüksek standartlara ve çağdaş koşullara göre uygulanabilmesi için “uzun ve kısa süreli hizmet içi eğitim stratejisi” hazırlanmalıdır.

11) Üniversiteler, öğretmenlerin ve uzmanların yetişmesi ve gelişmesi için “hizmet içi eğitim merkezleri” açılmalıdırlar.

12) Sistematik hizmet içi eğitim programları yanında öğretmenlerin sürekli bir biçimde kendilerini yetiştirmeleri için değişik uygulamalara gidilmelidir. Örneğin; “eğitim araçları merkezleri” öğretmenlerin kendilerini meslekte yetiştirebilmeleri için mesleki toplantılar yapabilecekleri, kütüphanelerinden yararlanabilecekleri “öğretmen merkezleri” şekline getirilmelidir.

13) Yetiştirme programlarının etkin olması için gerçek ihtiyaçları karşılayacak derinlemesine ve engellemesine araştırmalar yapılmalıdır.

Uygulamaya Dönük Genel Öneriler

1) Eğitim Programları, sistemin işleyen boyutunu oluşturur; saatin makine kısmı gibi bozulursa mekanizma aksar, hizmet veremez. Program öğrenciye sunulan derslerin listesi ve bu derslerin içeriği değildir. Bu nedenle, konu sürekli olarak, bir araştırma yaklaşımı içinde sistemde yerini almalı; programların lojik ve psikolojik yapıları keyfi kararlarla değiştirilmemelidir. Başlangıçta yeni program modelinin hazırlık ve uygulamaya dönük çalışmaları için bir birim oluşturulmalıdır.

2) Programlar araştırma yolu ile geliştirilir. Merkezi planlama ile etkinlik kazanır. Bu nedenle merkezde bir Araştırma – Geliştirme birimi çerçevesinde yerini almalıdır.

3) Merkez örgütünde dağınık, birbirinden habersiz çalışan birimler bütünleşmeden “programlar yolu ile sistemin bütünleşmesinden” söz edilemez.

4) Programlar yoluyla bütünleşmenin öğretmen yetiştirmeye de aksetmesi gerekmektedir.

5) Programların geliştirilmesinde uzmanlardan yararlanılmalı ve 67 ildeki program sorunlarının merkezden izlenebileceği bir düzenek geliştirilmelidir.

6) Milli eğitim bakanlığında kurulacak bir program geliştirme kurulu, yerel eğitim örgütünde çalışan eğitim uzmanları tarafından iletilen program sorunlarını yurt çapında değerlendirerek geliştirme kararları almalıdır.

7) Orta düzeyde insan gücü gerektirmeyen bir kısım meslek için programların yüksek eğitime çekilerek standartların geliştirilmesi sağlanmalıdır (MEB, 1981, s. 96-98).

X. Milli Eğitim Şurasında konuşmacılardan M. Salim AKAGÜNDÜZ “Öğretmen yetiştirme sorunu dışında, üzerinde bence durulması gereken bir başka husus da eğitim yöneticisi yetiştirme. Çünkü eğitim yönetimi, gelişmiş ülkelerde ayrı bir ihtisas alanı olarak düşünülmekte ve uygulanmaktadır. Bizim ülkemizde, Türkiye’de genellikle branş öğretmenlerinden bir lise müdürü, Milli Eğitim Müdürü ya da üst kademelerde eğitim yöneticisi olunmaktadır. Matematik öğretmeni kendi branşında matematiği çok iyi bilebilir, fakat eğitim idaresinin gerektirdiği bazı formasyonlardan mahrum olabilir. Planlama, formasyon, iletişim, değerlendirme gibi idari süreçler, örgütün yapısı ile ilgili hiyerarşi, diğer statü gibi kavramlar hakkında bilgi sahibi olmayabilir. Bilse bile, bu işin formasyonundan uzak olabilir. Çünkü matematik öğretmenidir ya da müzik öğretmenidir. Bu itibarla eğitim idarecisi yetiştiren ünitelerin yaygınlaştırılması, tarafındayız. Çünkü kamu yönetiminde olduğu gibi nasıl ki Siyasal Bilgiler Fakültesini bitiren bir eleman stajyerliğini bitirdikten sonra kaymakam, vali yardımcısı, vali olmaktadır. Eğitim idareciliğinin de bu statüye bağlanması gerekmektedir” görüşünü bildirmiştir (MEB, X. Milli Eğitim Şurası Öneriler, Konuşmalar, Kararlar, 1981, s. 249).

X. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticiliği, gündemin esas maddeleri içerisinde olmasa da önerilen modele uygun öğretmen ve diğer uzman personeli yetiştirme programlarının esasları içerisinde öğretmen ve uzman personelde nitelik ve nicelik sorunu yaşandığını, hizmet öncesi, hizmet içi ve iş başında eğitim ile uzman personelin yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Mentorluğun eğitim alanında uygulanması ile eğitim yöneticiliğine yeni adım atmış kişilerin deneyimli meslektaşları ile iş başında eğitim, öğrenme ve sürekli kendini geliştirme imkânı doğmuştur (Kocabaş & Yirci, 2012, s. 233).

Eğitim yöneticiliğinin bir ihtisas gerektirdiğini, iyi bir öğretmenin iyi bir yönetici olamayacağını, örgüt yapısını bilse de örgütün işleyişindeki süreçler hakkında iyi bir yönetim sergilemeyebileceği belirtilmiştir. Eğitim yöneticisi yetiştiren okulların yaygınlaştırılması gerektiğini ve yönetici olmanın bir süreç dâhilinde olması ve bu sürecin stajla başlayıp yönetim kademelerini adım adım meritokratik ilkeler lsnde demokratik ve bilimsel bir statüye bağlanması belirtilmiştir.

X. Mili Eğitim şurası, ğretmen yetiştirme komisyonu raporunda genel ilkelerin 6. maddesinin yönetim, denetim personeli, halk eğitimi personelinin özel olarak yetiştirilmesi ilkesinde *“lkemiz eğitim sektöründe çalışan mesleki personel için günümüze dek “Meslekte aslolan öğretmenliktir” görüşü egemen olmuştur. Buna dayanarak, bugün her biri uzmanlık alanları olan ve özel yetiştirme gerektiren değişik hizmetler için eğitim programları yoluyla personel yetiştirme yoluna gidilmemiştir. Bunun yerine geleneksel bir yol olan tecrübe ve iş başında yetiştirme yolu yeğlenmiştir. Kuşkusuz bu uygulamanın yararlı yönleri vardır. Ancak, ilgili uzmanlık alanlarında çalışacak personelin belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine özel olarak yetiştirilmesi beklenen hizmetlerin gereğince yapımı için kaçınılmazdır. Ayrıca, unutmamak gerekir ki, bir eğitim sistemine diriklik kazandırmanın temel koşullarından biri de sistemi bu alanlarda gereğince yetişmiş, yeterli sayıda personel ile donatmaktır. Çünkü bu tür personel, sistemin bir bakıma lokomotifidir ve yenileme, geliştirme, deneme, yeniden düzenleme, koordine etme, yöneltme, araştırma, planlama ve değerlendirme gibi ağdaş bir eğitim süreci için çok önemli hizmeti yüklenip yürütürler”* (MEB, 1981, s. 354-355).

3.4.1926 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe konulan 22.3.1926 tarih ve 789 sayılı *“Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un 12. maddesinde maarif hizmetinde asıl olan muallimlik”* denilmektedir (MEB, XI. Milli Eğitim şurası neriler Konuşmalar Kararlar, 1991). Öğretmenlik mesleğini onurlandırmak, taltif etmek için söylenen en değerli söz uzmanlık ve yönetici yetiştirmede de rehber olmuştur. Uzmanlık isteyen görevler belli bir akademik birimlerin yetiştirmesi veya eğitim programları ile göreve gelme sonucunda olmamıştır. Göreve gelen kişi iş başında vazifesini öğrenmeye çalışmıştır. Branşında iyi olan ğretmeni onurlandırmak için sadece yönetici olunması dşnlmş bu Şekilde onurlandırılmıştır. Öğretmenlik bilgisi üzerine yönetim alanında herhangi bir hizmet içi eğitim sunulmadan, akademik bir katkı sağlanmadan okulda idari göreve getirilmiştir.

5.3.7. XI. Milli Eğitim Şurası

X. Milli Eğitim Şurasında Türk Milli Eğitim Sisteminin yapısı, programları, öğrenci akışı ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri gerekliliği konuları görüşülmüştür. Ülkenin mevcut durumu dikkate alınarak öğretmenin önemi üzerinde durulmuştur. Öğretmenin sorunlarına geniş pencereden bakılarak sorunlar derinlemesine ele alınmıştır (MEB, X. Milli Eğitim Şurası Öneriler, Konuşmalar, Kararlar, 1981, s. 7).

XI. Milli Eğitim Şurasındaki gündem ise X. Milli Eğitim şurasındaki öneriler dikkate alınarak “Öğretmen ve Eğitim Uzmanlarının Durum ve Sorunları” olarak tespit edilmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 7).

XI. Milli Eğitim Şurasında Türk Milli Eğitiminin, yüksek eğitimin ve öğretmen eğitiminin amaç ve ilkeleri belirtilmiş. Cumhuriyet öncesi ve sonrası öğretmen yetiştirme politikaları incelenmiştir. Öğretmen yetiştirmede karşılaşılan aksaklıklar ve sorunlar görüşülmüş ve öneriler sunulmuştur.

XI. Milli Eğitim Şurasında Türk Milli Eğitim sisteminde öğretmen dışında eğitime nitelik kazandıracak uzmanlara ihtiyaç olduğu belirtilmiştir ve bu uzmanların yetiştirilmesi gereken eğitim alanları saptanmıştır.

Eğitim sistemimizde gerekli olan uzmanlık alanları belirlenmiş ve bu uzmanlık alanlarının tanımı yapılmış, görevleri tanımlanmış, istihdam koşulları belirlenmiş, yetiştirmenin planlaması yapılmış, yetiştirecek kaynaklar belirlenmiş ve uzman eğitimi için model önerileri sunulmuştur (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 108).

Eğitim sisteminde öğretmenin payı büyüktür ama eğitimin verildiği ortam olan okul yönetiminde bulunan işgörenler, denetleyenler, eğitim programı geliştirenler, eğitimin amaçlarına ulaşmasında gelişmesinde ve etkililiğini artırmada büyük pay sahibidir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 107).

Batı ülkelerinde eğitimin daha verimli amaçlara ulaşmasında daha etkili bir eğitim ortamı sağlamak için eğitim uzmanları vardır. Eğitim uzmanlarını yetiştirme uygulamaları ülkemizde 1960’lı yıllarda bazı üniversitelerde eğitim fakültesi veya eğitim bölümü açılarak eğitimde uzmanlık programlarının uygulanmasına başlanmıştır (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 107).

Uzmanlaşma örgütlerin iç ve dış etkilerden korunmasını örgütün var olmasını ve örgütün başarılı bir şekilde hayatını sürdürmesini sağlayan faktörlerden birisidir. Uzman

belirli bir alanda bilgi ve beceriye sahip kişidir. Thompson'a göre uzmanlık eşyaya egemen olma isteğidir. İnsana egemen olmak arzusunda olanlar yönetici olmak isterler (Bursalıoğlu, 2008, s. 167).

Eğitim uzmanı, öğretme ve öğrenmeyi nitelikli ve etkili şekilde eğitimin amaçlarını gerçekleştirme noktasında eğitim kurumlarını kapsayan işgörelere yol gösteren, rehberlik yapan, kuramsal ve uygulama manasında, alanında bilgi ve beceriye sahip kişidir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 108).

Eğitim sisteminde yer alması gereken uzmanlık alanları ve bu alanlarda çalışacakların alacağı unvanlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5. Eğitimde Uzmanlık Alanları ve Verilecek Uzmanlık Unvanları

Uzmanlık Alanı	Uzmanın Unvanı
Eğitim Yönetimi	Eğitim Yönetimi
Eğitim Denetimi	Eğitim Denetimi (Müfettiş)
Eğitim Planlaması	Eğitim Planlama Uzmanı
Eğitimde Rehberlik	Okul Danışmanı
Eğitimde Program Geliştirme	Program Geliştirme Uzmanı
Özel Eğitim Alanı	Özel Eğitim Uzmanı
Eğitim Teknolojisi	Eğitim Teknolojisi Uzmanı
Beslenme Eğitimi	Beslenme Eğitimi Uzmanı
Halk Eğitimi	Halk Eğitimi Uzmanı
Eğitimde Ölçme, Değerlendirme ve Yönelme	Ölçme Değerlendirme Uzmanı

X. Milli Eğitim Şurasında önerilen Yeni Türk Milli Eğitim Sistemi incelenerek Mili Eğitim teşkilatı içerisinde hangi uzmanın nerelerde çalışması gerektiği belirlenmiştir. Alanlarına göre ihtiyaç duyulan uzman sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 109).

Tablo 6. Türk Milli Eğitim Sisteminde Gereksinilen Unvanlara Göre Uzman Sayısı

Uzmanın Unvanı	Gereksinilen Yaklaşık Sayı
Eğitim Yönetimi	8510
Eğitim Denetimi (Müfettiş)	6000
Eğitim Planlama Uzmanı	770
Okul Danışmanı	6720
Program Geliştirme Uzmanı	850
Özel Eğitim Uzmanı	13000
Eğitim Teknolojisi Uzmanı	950
Beslenme Eğitimi Uzmanı	750
Halk Eğitimi Uzmanı	750
Ölçme Değerlendirme Uzmanı	750
TOPLAM	39050

XI. Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetmeni eğitim uzmanlığı içerisinde bir alan olmuştur. Eğitim yönetmeni, değişik kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye muktedir olan teori ve uygulama alanında yeterliğe erişmiş uzman kişidir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 114).

Eğitim Yönetmeninin Görevleri;

a. Eğitim yönetmeni değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programını; öğrenci hizmetlerini; iş gören (personel) hizmetlerini; bütçe işlerini; eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.

b. Yönettiği kurum, okul ve kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (kararlaştırma, planlama, teşkilatlandırma, eşgüdümleme, iletişim denetleme, değerlendirme, gibi süreçleri etkin biçimde işletir.

c. Yönettiği teşkilatın alt sistemlerinin bir bütün olarak teşkilatla ilgili amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 114).

Eğitim yönetmeni o günün şartlarına göre okulöncesi, temel eğitim, orta eğitim, il ve ilçedeki eğitim teşkilatına, istihdam edilmesi düşünülmüştür. Yetiştirilmesi gereken uzman sayısı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991).

Tablo 7. Yetiştirilmesi Gereken Uzman Sayısı

Uzman	Sayı
Okulöncesi Eğitim	200
Temel Eğitim	5000
Orta Eğitim	2500
İl ve ilçedeki Eğitim Teşkilatın	710
Bakanlık merkezi	100
TOPLAM	8510

Eğitim Yönetmeni İçin Önerilen Model:

Eğitim yönetmeni olabilmek için önerilen modelde yüksek lisans eğitimi şart koşulmuştur. Eğitim yönetiminde lisans mezunu olanlar yönetmen yardımcısı olarak atanmalıdır (uzman yardımcısı), eğitim yönetmeni adayları ise;

a. Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler alınmalıdır. Yönetim bilimlerinde alınacak dersler yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, iş gören hizmetlerinin yönetimi gibi dersler alınmalıdır.

b. Yüksek lisans düzeyinde ise, eğitim ve yönetim bilimlerinde uygulamaya ağırlık veren uzmanlık dersleri almalı ve bir tez çalışması yapmalıdır

Öğrencilik Koşulları.

Lisans ve yüksek lisans eğitimine öğrenci alırken öğretmenliğe yönelten orta öğretim programlarından mezun olanlarla eğitim hizmetlerinde çalışmış olanlara öncelik verilmelidir.

Öğretmenlerin Geçişi:

Öğretmenler iki yolla eğitim yönetimi alanında çalışabilmelidir.

a. Lisans tamamlama ve yüksek lisans eğitimi yaparak:

Öğretmenler belirtilen lisans eğitimden eksik aldıkları dersleri (eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler) tamamlayarak ve yüksek lisans eğitimi yaparak eğitim yönetmeni olabilirler. Lisans tamamlama programı bitirenlere eğitim yönetiminde lisans diploması verilmelidir. Lisans mezunları yönetmen yardımcısı olarak atanmalıdır.

b. Sertifika alarak:

Bakanlıkça veya eğitim yapan kurumca seçilecek öğretmenlerden sertifika eğitimi bitirenler eğitim yönetmeni olarak çalışabilirler. Bunların sertifika alabilmesi için eğitim yönetimi alanında en az on sekiz, Yönetmen olarak çalışacakları eğitim alanında da en az altı kredilik ders almaları zorunlu olmalıdır. Sertifika, kişiye eğitimde uzmanlık hakkı vermemelidir. Eğitime kabul edilen öğretmenler maaşlı izinli sayılmalıdır.

Yetiştirecek Kaynaklar:

Şu anda yukarıda belirtilen nitelikte eğitim yönetmeni yetiştiren üniversiteler vardır. Bu üniversitelerin fakülte ve bölümlerinde eğitim yönetimi alanında lisans, yüksek lisans ve doktora programları bulunmaktadır. Diğer yüksek eğitim kurumlarında da benzer programlar açılabilir. Uzmanın yetiştirilmesinde en az ortak eğitim standartları saptanmalıdır.

Çalışma Koşulları:

Eğitim yönetmenleri etkili çalışmaya özendirilecek ödeme ve çalışma koşulları sağlamaktadır.

İstihdam Koşulları:

1. İşe alma: Eğitim yönetmeni olmak için 1) Öğretmenlik, yönetmen yardımcılığı, diğer eğitim uzmanlığı alanları gibi eğitim ve öğretim hizmetlerinde en az beş yıl çalışmış olmak; 2) önceden belirlenmiş ölçütlere göre seçilmiş olmak; 3) eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmış olmak gerekmektedir. Eğitim yönetiminde yüksek lisans yapmış eleman bulunmadığında bu alanda sertifika alanlar alınabilir. Yönetmen olmak için gereken en az beş yıllık meslek kıdemli lisans eğitiminden sonra alınmış olabilir. Bu alanda lisans eğitimi yapanlar kıdem koşulu aramaksızın yönetmen yardımcısı olarak alınmalıdır.

2. Yükselme: Eğitim yönetmeninin üst kademe yönetimlere yükselmesi hiyerarşi bozulmadan ve yeterlik esasına göre yapılmalıdır. Dikey ve yan yönetim kademelerine geçiş ne gibi yeterlikler aranacağı önceden belirlenmelidir.

3. Yan geçiş: Eğitim yönetmeni eğitim denetmenliğine ve kendi alanında öğretmenliğe koşulsuz geçebilmelidir. Ama eğitim yönetmeninin diğer eğitim uzmanlık alanlarına geçmesine aradaki eğitim vermek koşuluyla izin verilmelidir.

Yetiştirmenin Planlanması İçin Öneriler:

Kısa sürede:

Şimdiye kadar eğitim yönetiminde yüksek lisans ve lisans eğitimi yapanlar değerlendirilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın seçeceği öğretmen ve yönetmenlere eğitim yönetimi sertifikası verilmesi için tüm olanaklar hazırlanmalıdır. Üniversiteler ve elverişli yüksekokullar bu işe koşulabilir. Akşam ve yaz okulları açılabilir.

Uzun sürede:

Eğitim yönetimi yetiştirme işi uzun süreli bir plana bağlanmalı, Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler işbirliği yaparak yetiştirme işindeki yükümlülüğü paylaşmalıdır (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 115-116).

XI. Milli Eğitim Şurasının konuşmacılarından Zeki Yılmaz; Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra örgütünde görev ifa eden yöneticiler “Meslekte asıl olan öğretmenliktir” düşüncesi doğrultusunda tekrar öğretmenlik vazifesine döndürülmekte olduğunu bunun üst kademe yöneticisi yetiştirmeye mani olduğunu, başarılı yöneticilerin yetişmesini engellediğini belirtmiştir. X. Milli Eğitim Şurasında genel orta öğretim çalışma grubu raporunda genel liselerde yönetici kıdem istatistiklerinde, beş yıl üstündeki yönetici sayısının, sıfır ile bir yıl arasında kıdemi olan yönetici sayısından az olduğunu belirtmiş, bu istatistik sonucuna göre Milli Eğitimin hiyerarşik köklü geleneklere kavuşturulmadığını belirtmiştir. Eğitim uzmanlarının nitelikli bir şekilde yetiştirilmesi ve sorunların giderilmesi için gayret sarf edilmesi gerektiğini ve yönetici atama ve değiştirmelerin belirli kurallara bağlanması düşüncesinde olduğunu belirtmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 200-201).

XI. Milli Eğitim Şurası'nın dördüncü oturumunda Ethem BAŞARAN, X. Milli Eğitim Şurasının ışığında öğretmenin kalitesini yükseltecek, öğretmene rehber olacak, eğitim uzmanlarının alanlarının XI. Şura'da saptandığını ve bu alanlar için uzman eğitiminin sağlanacağını belirtmiştir. Öğretmenlerden uzmanlık eğitimi almak isteyenlerin maaşlı izinli sayılması gerektiğini hatta seçilip eğitim için gönderilmesi gerektiğini belirtmiştir. Eğitimde uzmanlık yapanlara kendi uzmanlık alanlarında istihdam edileceklerine dair yönetmeliklerle belirlenmiş yasal bir güvence sunulmasını ifade etmiştir. Lisans, yüksek lisans ve doktora yapan öğrencilerin eğitim sisteminde

uygulama, araştırma yapmalarına bakanlıkça kolaylık sağlanması gerektiğini söylemiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 238).

Başaran, öğretmenlerin uzmanlığa geçiş konusunda deneyimlerinin yararlı olacağını, öğretmenlerin uzmanlık alanlarına geçmeleri için imkânların hazırlanması gerektiğini, öğretmenlerin uzmanlık alanlarına başvurularını özendirici hale gelmesi için önlemlerin alınmasını belirtmiştir. Bunun sonucunda öğretmenlere yükselme ve gelişime fırsatı verildiği için meslekte niteliğin artacağını ve öğretmenliğin daha çekici hale geleceğini ifade etmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 238).

Başaran, eğitim uzmanlarının istihdam koşullarının üç koşulu sağlaması gerektiğini bu koşullar; uzmanlık yaptığı alanda yüksek lisans yapmış olması, belli bir zaman öğretmen veya uzman yardımcısı olarak eğitim öğretim hizmetlerinde çalışmış olması, ölçütleri daha önceden belirlenmiş bir değerlendirme ile seçilmiş olmasıdır. Uzman açığının kapanması için kararname ile uzman atanmasının uzmanlık sistemine zarar vereceğini dile getirmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 240).

Meritokraside örgüt içerisinde ilerleme bilgi birikimin, örgütteki hizmetin ve yeteneklerin değerlendirilmesiyle olur. Uzmanlık alanının herkese açık olması, uzman adayının nitelikli eğitim alması, alanı ile ilgili bilgiye sahip olması ve önceden belirlenmiş şartlara göre değerlendirilip seçilmesi meritokratik ilkelere bağdaşmaktadır. Uzmanlar için açıktan atanmanın yapılmaması kayırmacı yaklaşımın olmayacağına meritokrasinin işlerlik kazandırmasına delalet eder.

XI. Milli Eğitim Şurasında İhsan SEZGİN: Eğitim yönetmeni olacak kişinin eğitim öğretim tecrübesi olmadan kurumu etkin şekilde yönetemeyeceği şüphesinin olduğunu, eğitim uzmanlığına öğretmenlik mesleğinden gelen kişilerin yetiştirilmesiyle gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesinde Öğretmenlik eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerini yapan meslek olarak ifade edildiğini yönetimin ve denetimin başka unsurlar tarafından sağlanmasının yanlış olacağını belirtmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 245).

İhsan SEZGİN, eğitim sistemi dışında öğretmenlikten gelmeyen eğitim yönetmeninin veya eğitim müfettişinin yönetim ve denetim alanında kifayetsizlikleri görüldüğünde görevden alma durumunun olup olmayacağı, görevden alınacaksa

bakanlığın hangi hizmette görevlendirileceğinin belli olmadığını ifade etmiştir. Eğitim uzman sayısının hangi ölçütlere dayanarak sayısının belirlendiğini nasıl hesaplandığının bir planlama dâhilinde yapılmadığı kanaatinde olduğunu belirtmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 245-246).

Eğitim uzmanları bürosu, il milli eğitim müdürlüğü bünyesinde 8 Ocak 1971 tarihinde 13717 sayılı resmi gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığının İl Millî Eğitim Müdürlüğü Eğitim Uzmanları Bürosu Yönetmeliği görev tanımları ve yapacakları görevler belirlenerek faaliyetlerine başlamıştır. Bu yönetmelikte yedi uzmanlık alanı belirlenmiştir. Bu uzmanlık alanları program geliştirme hizmetleri, okul psikologluğu hizmetleri, ölçme ve değerlendirme hizmetleri, rehberlik hizmetleri, özel eğitim hizmetleri, halk eğitimi hizmetleri, eğitim planlaması hizmetleri olarak belirtilmiştir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığının İl Millî Eğitim Müdürlüğü Eğitim Uzmanları Bürosu Yönetmeliği, 1971).

XI. Milli Eğitim Şurasında Salim AKAGÜNDÜZ eğitim kurumlarında, yönetim ve öğretim elemanlarının var olduğunu, kurumun faaliyetlerini izleyen, durumunu inceleyen yönetim kademesine rehberlik eden, verimliliği artırma amaçlı kurmay elemanlara ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Bu kurmay elemanların da eğitim uzmanlarının olacağını dile getirmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 247).

KARASAR, eğitim uzmanlığının son elli yıl içerisinde milli eğitim sistemimizde gerçekleştirilmek istenen en büyük reformlardan bir tanesi olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim uzmanlığını Atatürk'ün "Hayatta en hakiki mürşit ilimdir" sözünü milli eğitim sistemine rehber olduğunun ispatı olarak görmüştür. Eğitim uzmanlık alanlarına daha yeni alanlar eklenebileceğini, bazı uzmanlık alanlarında değişiklik yapılabileceğini, yetiştirilen uzmanların sisteme olan adaptasyonu sağlamada yeterliklerinin değerlendirileceğini sonuçta bunlarında ilim ışığında olacağı için eğitim sistemimize büyük katkılar sağlayacağını ifade etmiştir. Eğitim uzmanlığının bir ihtisas alanı olarak görülmesinin eğitimimizde var olan bazı engelleri geçmek konusunda yararlı olacağı görüşünde bulunmuşlardır (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 248).

Ethem ÖZÜVEN, uzman yetiştirme durumunun yeni olmadığını, uzmanların çalıştığı kurumlarda üvey evlat pozisyonunda olduğunu, yetiştirdiği alanda istihdam edilmesini ve istihdam edildiği yerde çalışmalarının sürekliliğinin sağlanması

gerektiğini belirtmiştir. Uzmanların milli eğitimde kalmadığını başka kurumlara geçtiklerini bunun engellenin yolunun da maddi ve manevi ödüller olabileceğini söylemiştir. Uzmanların statülerinden kaynaklanan durumlarından dolayı kurumlarında alerji oluşturan kişiler olduğunu, beşeri manada sosyal gelişimlerinin önemli olduğunu, öğretmen ve idareci ile beraber çalışmalarında yetkilerinin sınırlarının belli olmaları bu sınırlar içerisinde görev yapmalarını bu şekilde örgüte yararlı olacaklarını ifade etmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991, s. 251).

Haydar TAYMAZ, örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için üyelerini amaçlarına göre yetiştirmesi gerektiğini bu amaçların gerçekleştirilmesi içinde çevreye uyma, gelişmeleri takip etme, kişisel ve mesleki alanda kendini geliştirme ile olacağını ifade etmiştir. Kişisel ve mesleki gelişimin eğitimle sağlanabileceğini ömür boyu eğitimin devam etmesi gerektiğinin zaruri ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991).

Haydar TAYMAZ, hizmet öncesinde alınan eğitim, bilgi ve teknolojinin hızlı şekilde gelişmesiyle hizmet içinde aktif bir şekilde kullanılmamakta olduğunu, güncel bilgilere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Hizmet içi eğitimin amacının, çalışan işgörenin görevleri ile ilgili güncel bilgileri elde etmek, beceri ve tutum kazandırmak olduğunu söylemiştir. Hizmet içi eğitimin bir şekli olan yükseltme eğitiminde ise eğitilecek personel adayının, yükseltileceği mevki için öngörülen şartlara haiz olması, görevinin gerektirdiği yeterliğe sahip olması, yükselmeye istekli olması gerektiğini belirtmiştir.

XI. Milli Eğitim Şûrası'nda da uzmanlık alanlarına dikkat çekilmiş, yönetici ve uzman eğitiminin ilgili fakültelerce yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir. Yöneticilerin seçimi ve atamaları, gerekli yönetmeliklerle ve objektif ilke ve kurallara bağlanması gerektiği belirtilmiştir. Eğitim yöneticisi olabilmek için sunulan modelde yüksek lisans eğitimi gerekliliği ifade edilmiştir (MEB, XI. Milli Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar, 1991).

Eğitim kurumlarına yönetici olmak isteyen kişinin yeni görevine uygunluğu (yöneticilikte yeterliği, makamı temsili) değerlendirilmeli, görevini yerine getirecek yeniliklere açık olmalı, yeterliliği sınavla geçmeli en önemlisi yükselmeye istekli olması gerekmektedir. Meritokrasi makamı, onurlandıracak bilgi yetenek ve erdem sahibi işgörenlerin temsilini sağlamada adil mekanizmaları işletir. Hizmet içi eğitim görevde

yükselmede işgörenler arasında hak edeni bulma, liyakat sahibini tespit etmede meritokratik ilkeleri gözeten bir etken olarak değerlendirilebiliriz.

Milli Eğitim sistemimizde uzman yetiştirme ve teşkilatında istihdam etme etkin bir şekilde olmamıştır. Yüksek lisans ve doktora yapan birçok öğretmen başka kurumlara geçmişlerdir.

5.3.8. XII. Milli Eğitim Şurası

18-22 Haziran 1988 tarihleri arasında toplanan XII. Milli Eğitim Şûrası'nda yöneticilik kaynağının öğretmenlik mesleğinden tercih edilmesi fakat sınavla belirlenmesi kararı alınmıştır (MEB, XII. Milli Eğitim Şurası, 2012) .

XII. Milli Eğitim Şûrası'nda eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilmesi ve seçilen eğitim kurum yönetici adaylarının uzun süreli yetiştirilmesi teklif edilmiştir (MEB, XII. Milli Eğitim Şurası, 2012).

Alınan bu karar, eğitim kurum yöneticiliği belirlemede çok önemlidir. Belirli bir standardı olmayan yönetici atama yönetmelikleri yerine sınav uygulaması subjektif kriterlerle seçimleri engellemeye yönelik olacaktır. Bu karar, 10 yıl sonra 23.09.1998 Tarihinde 23472 sayılı Resmi Gazetede çıkan yönetmelikle uygulanmıştır. Uygulama uzun süreli olmamıştır.

5.3.9. XIV. Milli Eğitim Şurası

Talim Terbiye Kurulu Başkanı Dr. Yusuf Ekinci Milli Eğitim Teşkilatının kaynakları verimli ve etkili kullanmak için teşkilat yapısının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini, bunları gerçekleştirmenin yolunun da karar verici olan eğitim yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemek olduğunu belirtmiştir. Bu sebepten dolayı XIV. Milli Eğitim Şurasının gündem maddesinin eğitim yönetimi ve yöneticiliği olduğunu söylemiştir (MEB, XIV. Milli Eğitim Şûrası, 27-29 Eylül 1993: Raporlar, Görüşmeler, Kararlar, 1993, s. 27).

27-29 Eylül 1993 Tarihinde XIV. Milli Eğitim Şurası toplanmıştır. XIV. Milli Eğitim Şurası için iki komisyon kurulmuştur. Bu komisyonlarda kendi bütünlüğü içinde alt komisyonlara ayrılmışlardır.

Şura konuları

1. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği
 2. Okul Öncesi Eğitim
- olarak belirlenmiştir.

Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği

- ✓ Milli Eğitimde Teşkilatlanma (Merkez, Taşra, Yurtdışı)
- ✓ Yönlendirme
- ✓ Eğitim Kurumlarının Yönetimi
- ✓ Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması Ve Yer Değiştirilmesi
- ✓ Eğitim Yönetiminde Denetim

Beş alt komisyona ayrılmıştır.

XIV. Milli Eğitim Şurası “Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği Komisyon Raporun’ da” merkez teşkilatı hakkında aşığıdaki görüşler yer almaktadır (MEB, 1993, s. 80-81).

✓ 3797 Sayılı Kanunda ön görülen ve tüzel kişilik kazanan bağlı kuruluş statüsündeki Milli Eğitim Akademi’sine işlerlik kazandırılmalıdır. Bu çevrede, eğitim yöneticisi, eğitim uzmanı, müfettişler, öğretmenler arasından seçilen kişilere yüksek lisans ve doktora düzeyinde öğrenim verilmelidir.

✓ Eğitim niteliğinin arttırılarak ve yaygınlaştırılarak geliştirilmesi için proje hazırlama, uygulama ve değerlendirme hizmetlerini yürütmekte görevli PROJELER DAİRESİ Başkanlığı adı altında bir ana hizmet birimi oluşturulmalıdır.

✓ Bakanlık Merkez Teşkilatının esas hizmet birimi Şube Müdürlüğü’dür” ilkesinin hareketle, Merkez Teşkilatı’nu oluşturan birimlerin iş analizleri yapılmalı, personel nitelikleri ve norm kadroları belirlenmelidir.

✓ Merkez Teşkilatı’na ait yöneticilik ve uzmanlık kadrolarına atanacaklarla, unvanları yükseltileceklerin nitelikleriyle atanma ve yer değiştirmelerinde uygulanacak esas ve usulleri belirleyen bir hukuki düzenleme mutlaka yapılmalıdır.

✓ Yöneticilik ve uzmanlık kadrolarına atama, unvan yükseltilmesi ve görevden ayrılmalar belli süreler ve ilkelerle güvence altına alınmalı, yönetici ve uzman adayları özendirilerek kaynak zenginleştirilmeli, görev de olanların, gelecek kuşkusuz olmaksızın daha verimli çalışmalarına zemin hazırlanmalıdır.

XIV. Milli Eğim Şurasında Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği Komisyon Raporunda Merkez Teşkilatı başlığında Milli Eğitim Bakanlık teşkilatının nitelikli hizmeti sağlaması için teşkilat yapısının yeniden düzenlenme ihtiyacının zaruri olduğu belirtilmiştir.

1990 Yılında çıkarılan kanunla kurulması düşünölen Milli Eğitim Akademisinin yönetici, uzman ve denetmen yetiştirmek için yüksek lisans ve doktora eğitimi verilmesi

bu şekilde işlerlik kazandırılması gerektiği belirtilmiştir. Milli Eğitim Akademisi günümüze gelinceye kadar işlerlik kazanmamıştır.

Bu şura ve daha önceki şuralarda eğitim yöneticiliği için liyakat ilkesine uygun görev şartlarını ve makamı temsil edebilme yeteneğinde yönetici atama ve yer değiştirmeyi hukuki temellere bağlayan yönetmeliğe ihtiyacın hâsıl olduğu belirtilmiştir.

Yönetici Seçimi Ve Yetiştirilmesi

XIV. Şurada yönetici seçme ve yetiştirilmesi başlığı altında aşağıdaki tavsiyelerde bulunulmuştur (MEB, 1993, s. 82).

İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürü, Müdür Yardımcısı, Şube Müdürlüklerine atama ve görevden alma usul ve esaslarını belirten mevzuat halen bulunmamaktadır.

Bu konudaki mevzuat hazırlanarak, bir an önce yürürlüğe konulmalı, siyasi otorite, mevzuat dışı atanma ve alınmayı meydan vermemelidir.

Bu görevlere atanacaklarda aranan nitelikler, açıkça belirtilmelidir.

a) Okul ve Kurum yöneticiliklerine atamada mevcut yönetmenliğe uyularak liyakat esasına uygun seçim ve atama yapılmalıdır. Ayrıca mevcut yönetmenliğin aksayan tarafları düzeltilmelidir.

b) İlgili kişiler yöneticiliğe atanmadan önce veya atandıktan sonra devamlı hizmet içi eğitim çalışmalarına alınmalıdır.

c) Yöneticiler buldukları görevden ayrılmaları halinde hakları aynen korunmalıdır.

Eğitim Kurumlarının Yönetimi Ve Yöneticiliği

XIV. Şura'da "Eğitim Kurumlarının Yönetimi Ve Yöneticiliği" başlığı ile okul yönetiminin ülke için arz ettiği önem, yöneticilerin günün şartlarına uygun bir şekilde yetiştirilmesinin önemi ve gereği, yöneticiliğin bir uzmanlık olarak görülmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Okul yönetimi çok boyutlu bir olaydır. İnsanla ilgilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik diğer materyalle ilgilidir. Ayrıca bir ülkenin gelişimi, ilerlemesi ve kalkınması ile de doğrudan ilgilidir.

Bu bakımdan, yöneticilerimizin titizce ve dikkatlice, çağın gelişmelerine paralel bir şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir.

Bunun için eğitim idarecileri, hem deneyimli hem de uzmanlık eğitimi almış olarak yetiştirmelidir. Bunlar, liyakatli, ehliyetli, üstün bedeni ve zihni yeteneklere sahip ve değerlerimize bağlı olmalıdır. Bu konuda kriterler geliştirilmelidir.

Toplumdaki ve dünyadaki hızlı gelişmeler, eğitim idareciliğinin bir uzmanlık alanı olduğunu ve ayrı bir eğitime ihtiyaç duyduğu ispatlamıştır. Bunun için “Meslekte aslanan öğretmenliktir” (789 S.K.) kaidesi belki öğretmenlere bir onur kazandırmıştır. Ancak, idareciliğe beklenen faydayı sağlamamıştır. Bu yüzden idareciliğin kaynağı, öğretmen olmak üzere (ki bu öğretmen bir ihtisas kurumundan geçirilerek idareci olmalıdır), ihtisaslaşma ihmal edilmemelidir.

Yine idarecilik bir ihtisas işi, bir yetiştirme işidir. Nitekim konu önceki şuralarda da bir ihtisas işi olarak görülmüştür(1982 ve 1988 şuraları).

Bu yüzden eğitim fakültelerinin, eğitim yöneticiliği ve denetçiliği bölümleri geliştirilebilir. Milli Eğitim Akademisi bu tür bir yapıya kavuşturulabilir. Hatta kaliteli yönetici yetiştirilebilmesi için, fakültelerin ilgili bölümlerinde öğretmenlik bilgisi üzerine, yönetim konusunda mastır ve doktora programları açılabilir, aynı şey Milli Eğitim Akademisi'nde de yapılabilir. Bir başka açıdan, Eğitim Fakültelerinin ilgili bölümleri sadece mastır doktoraya tahsis edilebilir.

Öğretmenler, bir kaynak olarak, ayrıca, uzun veya kısa süreli yetiştirmelerden geçirilerek, eğitim yöneticiliğine kariyer basamaklarından ulaştırılabilirler.

Bugün, eğitim yöneticiliğinin büyük sorunları bulunmaktadır. Bir defa, yöneticiler yukarıda ifade edilen yetiştirme sürecinden geçirilmemişlerdir. Daha ziyade politik tercihlerle atanmaktadırlar. Eğitim idarecileri, kurumları ile ilgili hizmetleri yürütürlerken de benzer zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden, eğitim idareciliği ve okul yöneticiliği, siyasetten etkilenmeyeceği veya en az etkilenebileceği bir konum ve yapıya getirilmelidir.

Sicil yönetmeliklerine daha açıklık getirilmeli; öğretmen ve idareciler, haklarında verilen sicillerden haberdar edilmelidir. Harcama konusunda da okul müdürleri, önemli yetkililere sahip olmalı, sorunlulukları olduğu konularda yetkileri de kesinlikle belli olmalıdır. Ayrıca, veli katkıları da belirli bir standart ve prensiplere bağlanmalıdır. Bu konuda, yerli-yersiz, yöneticiler rahatsız edilmemelidir.

Günümüzde, eğitim yöneticiliğine talip eğitimcilerin, bir sıralanmasını yapan İl Değerlendirme Komisyonları ile Başkanlık Değerlendirme ve Mülakat Komisyonu'nun çalışmalarında, objektif olmak ve belirli prensiplere göre hareket etmek için kriterler

geliştirilmelidir. Bundan sonra, söz konusu kriterlere göre, lise ve dengi okul yöneticilerinin de Valiliklerce atanması sağlanmalıdır. Böylece, yerinden yönetime ve halkın yönetime iştirakine imkân sağlanmış olacaktır. Ancak; buna karşı görünmesine rağmen, hali hazırda sistemini önemli ölçüde rahatsız eden şu probleme de çözüm getirilmelidir.

İl Milli Eğitim Müdürleri, İlk Öğretim Müfettişleri, Milli Eğitim Müdür Yardımcıları (Şube Müdürleri dâhil) ve İlçe Eğitim Müdürleri doğdukları yerde görevlendirilmemeli, asaleten atanmalarda sakınca görülenler tedviren de atanmamalıdır.

Bütün yönetici atamalarında vekâlet süresi çok kısa olmalı, asaleten atama zamanında yapılmalıdır.

Bu şartlar altında yetiştirilen eğitim idarecilerinin, idarecilik makamına talip olmak için bu makam maddi vb. yönlerde daha cazip hale getirilmelidir. Eğitim idareciliğinde bir üst makamın maddi vb. imkânları bir alt makama göre daha çekici olmalıdır.

Yaygın eğitim konusu idareciliği de bu sistem içinde düşünülmalıdır.

Nihayet bütün bu değişikliklerin yapılabilmesi için, Türk Milli Eğitimi'n de yeniden bir teşkilatlanmaya gidilmelidir. Bu teşkilatlanmada da ilk prensip, sistemin genel ve mesleki eğitim şeklinde bir ayırma tabi tutulması olmalıdır (MEB, 1993, s. 85-87).

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması Ve Yer Değiştirmesi

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması Ve Yer Değiştirmesi konusu XIV. Milli Eğitim Şurasının Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği Komisyon Raporunda aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

1. Eğitim yöneticiliği, ayrı bir uzmanlık alanıdır. Bu anlamda, hizmet öncesinde eğitimi yapılan bir meslek olarak kabul göstermektedir.

2. Eğitim yöneticiliği alanında, lisans düzeyinde verilecek eğitim programının içeriği;

- a) Yönetim bilgisi,*
- b) Eğitim formasyonu,*
- c) Yönetim alanı becerisi,*
- d) İlgili yan disiplinlerdir.*

3. Eğitim yöneticiliğinin programına katılacaklar, istekliler arasında yöneticide bulunması gerekli kişilik özellikleri; genel, özel araç ve yöntemlerle seçilerek belirlenir.

4. Türk Eğitim Sistemi'nde, geleneksel bir anlayışı simgeleyen, **“Meslekte aslolan Öğretmenliktir”** yargısının, eğitim yöneticiliği konusunda, daha esnek bir çerçevede algılanıp yorumlanması gerekir.

5. Eğitim yöneticiliği kademeleri şunlardır:

- e) Okul Müdür Yardımcılığı,
- f) Okul Müdürlüğü,
- g) İlçe Eğitim Şube Müdürlüğü,
- h) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü,
- i) İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı,
- j) İl Milli Eğitim Müdürlüğü,
- k) Daire Başkanı
- l) Genel Müdür Yardımcılığı,
- m) Genel Müdürlüğü.

6. Eğitim Yöneticiliğinin kaynağı, genelde öğretmenlik mesleğidir. Ancak, Eğitim yönetimi, Teftişi, Planlanması, Ekonomisi, Lisans mezunlarında öğretmenlik sertifikası alanlar için de bu alan açıktır.

7. Beşinci maddede belirtilen yönetim kademelerinin görev ve yetkileri, bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır. Bu görev tanımlarında, sistemin gelecekteki hedefleri ile kestirilebilecek değişimler de dikkate alınmalıdır.

8. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilip geliştirilmesi sürecinde, M.E.B. ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.

9. Eğitim yöneticiliğine stajyer olarak atanılır. Stajyerlik süresi en çok iki yıldır.

10. Stajyerliği kalkan öğretmenler, müdür yardımcılığından başlayarak, eğitim yöneticileri genel idari hizmet kadrolarında çalıştırılır.

11. Devletçe belirlenen özel durumlar dışında, her yükseldiği kademedeki yöneticiler, yönetimin belirlediği yerlerde en az üç yıl çalışırlar.

12. Eğitim yöneticilerinin, seçimi, atanması, yer değiştirmesi aşamalarında, politik etkileri ortadan kaldırılacak yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılmalıdır.

13. Eğitim Yöneticileri, denetim sonucu başarısız oldukları saptandığında aynı düzeyde başka görevde yeniden sınanırlar. Başarısızlığın devamı halinde isteğe bağlı olarak öğretmenliğe döndürülebilirler.

14. Halen, eğitim yöneticiliği görevinde bulunanların, “Eğitim Yöneticiliği alanında lisans tamamlama programlama alınması” Milli Eğitim Bakanlığı’nca bir plana bağlanmalıdır. Halen, bu alanda eğitim görmüş öğretmenlerden yararlanılmalıdır.

15. Eğitim kurumlarında; merkez ve taşra eğitim yöneticiliklerinde özellik arz eden yöneticiliklere, bu özelliklere uygun olanlardan, eğitim görenler arasından da genel şartlara uyanlar atanabilir (MEB, 1993, s. 88-89).

XIV. Şurada Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği ile ilgili genel kurul görüşmelerinde Bakanlık müşaviri görevinde bulunan İhsan ÖZÇUKURLU Yönetici Seçimi Ve Yetiştirilmesi başlığında il ve ilçe milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı ve şube müdürlüklerine atanma ve görevden alma usul ve esaslarının mevzuat dâhilinde olmadığını belirtmiştir. Bu kadroların, eğitim sisteminde keyfi atamalara ve alınmalara mahal verilmeyecek kadar önemli olduğunu atanma ve görevden alınmanın mevzuatla kanuni bir boyut kazandırılması gerektiğini dile getirmiştir (MEB, 1993, s. 105) .

İhsan ÖZÇUKURLU, eğitim yöneticilerinin atanmasında aranan niteliklerin liyakat esaslarına uygun olması gerektiğini, eğitim kurumları yönetici atama yönetmeliğinin eksik olan tarafların iyileştirilmesini yönetici seçme ve atama sürecinin açık olmasını söylemiştir. Yöneticilerin görevden ayrılmaları durumunda özlük haklarının korunması gerektiği belirtilmiştir (MEB, 1993, s. 105).

İhsan ÖZÇUKURLU okul yönetiminin önemini ve okul yöneticisinin taşıması gereken vasıfları şu şekilde ifade etmiştir.

Okul yönetimi çok boyutlu bir hadisedir, insanla ilgilidir, okulun amaçları gerçekleştirmeye yönelik diğer materyallerle ilgilidir; ayrıca, bir ülkenin gelişimi, ilerlemesi ve kalkınması ile doğrudan ilgilidir. Bu bakımdan yöneticilerimizin titizce ve dikkatlice çağın gelişmelerini paralel bir şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bunu için, eğitim idarecileri; hem deneyimli olmalı, hem de uzmanlık eğitimi almış olarak yetiştirilmelidir. Bunlar liyakatli, ehliyetli, üstün yeteneklere sahip ve değerlerimize bağlı kişiler olmalıdır, bu konuda kriterler geliştirilmelidir (MEB, 1993, s. 106).

İhsan ÖZÇUKURLU, günümüzde idareciliğin uzmanlık alanı olarak kabul edildiğini, idarecilerin bu alan üzerinde ihtisaslaşması gerektiğini belirtmiştir. Eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olduğu 1982, 1988 şûralarında da kabul gördüğünü ifade etmiştir. “Meslekte aslanan öğretmenliktir” kaidesinin milli eğitim teşkilatının hemen her basamağında öğretmenlik menşeyinden gelen kişilerin

istihdam edilmesi ile öğretmenlik mesleğinin onurlandırıldığını fakat yönetim kademelerindeki öğretmenlerin yöneticilikteki yetersizliklerinin sisteme zarar verdiğini ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 106).

Niğde Milletvekili Rıfat YÜZBAŞIOĞLU, eğitim yöneticisi gerektiğinde kurumunu kâr amaçlı işletme gibi görmeli, gerektiğinde yetki, sorumluluk, risk alabilmeli, kaos ortamında çözüm üretebilme yetisine sahip vasıflarda olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu şartlar altında kurumu yönetmenin, eğitim fakültesi mezunu öğretmenin nitelikleri dışında olabileceğini, milli eğitim sisteminde profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bakanlığın denetiminde eğitim yöneticisi yetiştirme bölümleri kurulmasının zaruretinin baş gösterdiğini dile getirmiştir (MEB, 1993, s. 114).

Rıfat YÜZBAŞIOĞLU, yöneticilikte yeterliliğini sağlamış, kifayetli ve yetenekli kişiler, herhangi bir sebepten dolayı görevden alınarak tekrar öğretmenlik mesleğine dönmemesi için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 114).

XIV. Şûrada görüş bildiren Hüseyin Hüsnü TEKİŞİK eğitim yönetiminin ihtisas alanı olduğunu mevcut yöneticilerin hizmet içi eğitim, yönetici adaylarının da hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alması gerektiğini belirtmiştir (MEB, 1993, s. 120).

Hüseyin Hüsnü TEKİŞİK 12. Milli Eğitim Şurasında Milli Eğitim Akademisinin kurulma fikrini sunduğunda o dönemin Milli Eğitim Bakanı Sayı Hasan Celal GÜZEL tarafından bu akademinin kurulmasının iyi bir fikir olduğunu belirtmiş ve kanun çıkmasına rağmen akademi binasının hala inşaat aşamasında olduğunu söylemiştir. Bu konuda yetkili makamların zaman kaybetmeden akademinin işlerlik kazanmasını sağlayacak atılımların yapılmasını istemiştir (MEB, 1993, s. 120).

Orduyu yöneten subayların Harp Akademisinde eğitim gördüğünü belirten Hüseyin Hüsnü TEKİŞİK, milli eğitimdeki bütün yönetim kademelerindeki yöneticilerinde eğitimden geçmesi gerekliliğini ifade etmiştir. Türk Milli Eğitim sisteminin buhranlı durumunun önemli sebeplerinden birisinin yönetim bozukluğu ve yönetici niteliksizliği olduğunu belirten TEKİŞİK akademinin kurulması ile Milli Eğitim Sistemindeki birçok sorunun iyi yönetimle çözüleceğini söylemiştir (MEB, 1993, s. 120-121).

Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile ilgili genel kurul görüşmelerinde görüş bildiren Eğitim-Sen Başkanı Mustafa GAZALCI; 12 Eylül'den sonra siyasi kayırmalar

sonucu eğitim yöneticiliğine işinin ehli olmayan birçok insanın yöneticiliğe getirildiğini ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 126).

Mustafa GAZALCI, mevcut eğitim yöneticilerinin, öğretmenler tarafından yapılacak seçimle tekrar seçilmeyeceğini söylemiştir. Yönetici atamada belgelerin, sertifikaların, hizmet süresinin, lisansüstü eğitimin değerlendirilmesi ile yapılacak seçimlerin laik, bilimsel, demokratik olmadığını seçim yolu ile yönetici seçmenin daha iyi sonuçlar vereceğini belirtmiştir (MEB, 1993, s. 126).

Mustafa GAZALCI, Sayın Bakan'ın milli eğitimin merkez teşkilatındaki müsteşarını, müsteşar yardımcısını, genel müdürlerini seçme ve atama yetkisinin kendisinde olmasını fakat taşra teşkilatındaki yöneticilerin seçim yolu ile gelmesinin daha demokratik olacağını ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 126-127).

Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile ilgili genel kurul görüşmelerinde Öğretmen Dünyası Dergisi Yazı İşleri Müdürü Zeki SARIHAN; Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin raporlarında “Meslekte aslanan öğretmenliktir” ilkesinin Milli Eğitim sistemini çökerttiği beyanatını öğretmenler olarak kabul etmediğini raporun bir başka yerinde ise yönetimin kayırmacı siyasi atamalar sonucu felce uğradığını, işin özünde bu olduğunu söylemiştir (MEB, 1993, s. 132-133).

Zeki SARIHAN, 1974 yılından itibaren öğretmenlerin eğitim yöneticilerini seçmesi konusunun gündemlerinde olduğunu, öğretmenin yöneticisini seçmesinde söz sahibi olması gerektiğini söylemiştir. Öğretmenin düşüncesine itibar etmeyen politikaların sonunda iflas edeceğini, 500 bin kişilik öğretmen ordusunda yürüttüğü makamı liyakatle, beceriyle yönetecek birçok kişinin olduğunu, başka kurumlardan yönetici getirmenin manasız olduğunu, yönetici yetiştirmeyi bir akademide eğitim olarak yetiştirilmesinin de hayal kırıklığıyla sonuçlanacağını söylemiştir (MEB, 1993, s. 133-134).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın politik bir şekilde kadrolaştığını artık öğretmenlerin okullarda konuşmadıklarını, kırgın, yorgun, tükenmiş olduğunu belirten Zeki SARIHAN aşağıdaki örnekte kayırmacılığın nedenli boyutlara ulaştığını göstermektedir (MEB, 1993, s. 134).

“Sayın Bakanım elimde bir dosya var bugünlerde. Bir okula müdür atanacak, bir öğretmenin önce muavin yapılması gerekiyor, müdüre diyorlar ki, “Sen bunu buraya muavin yap.” Müdür diyor ki, “benim altı tane muavinim var, yeni bir muavine ihtiyaç yok. Niçin bu arkadaşı muavin yapayım?” “Bunun arkası var bakanlıkta, etkili çevreler böyle istiyor, bu arkadaşı müdür yapacaksın.” Yapmadığı için, müdür uyduruk bir soruşturma ile görevden alınıyor, başka bir okula gönderiliyor, boşluk yaratılıyor. Ve oraya arkadaş önce muavin, sonra müdür vekili yapılıyor. Bu arkadaş Bölge İdare Mahkemesi’ne başvuruyor ve yürütmeyi durdurma kararı aldırıyor. Fakat idare onu gene yerine tayin etmiş değildir.”

Genel Kurul görüşmesinde görüşlerini sunan Seçimle Gelen Üye Ali ERKAN ise yöneticinin önemini belirten “Kumandanı aslan olan geyik ordusu, kumandanı geyik olan aslan ordusunu yenmiş” deyimini ile eğitim yönetiminde iyi yöneticinin, kurumları ve eğitim sistemini iyi yerlere götüreceğini dile getirmiştir (MEB, 1993, s. 144).

Genel Kurul görüşmelerinde söz alan K.T.Ü Fen-Ed. Fak. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ ise Şurada çok sayıda insan davet etmek ve bu davetlilerin de katkıda bulunmaması, yeni vizyonlar belirleyecek, yeni bakış açısı getirecek insanların gelmesini engellediğini belirtmiştir. Komisyonları oluşturan kişilerin çoğunluğunun yine Milli Eğitim Bakanlığının personelinden oluştuğunu, işleyen bir sistemin (Milli Eğitim Bakanlığının) iddianamesinde kendisini mahkûm ettiğini söylemiştir. Mustafa ALTINTAŞ’ın eğitim sistemimiz hakkında görüşleri şunlardır (MEB, 1993, s. 145):

“Bu sistemin, işleyen sistemin, çünkü bu bir iddianamedir; esasında Milli Eğitim Bakanlığı, kendisini bu iddianameyle mahkûm etmiştir. Diyor ki, “Ben bunu yapamıyorum. Bu sistemi, eğitim sistemini yürütemiyorum. Ben taraflı davranıyorum. Ben yönetici seçiminde siyasi davranıyorum, siyasi taleplere karşı duramıyorum” diyor. Bu iddianamedir, kendisini mahkûm etmektedir.”

Mustafa ALTINTAŞ, eğitim sisteminde sıkıntıyı bilen ve bu sıkıntıyı yaşayan milli eğitim mensuplarının sorunu çözmek için toplandıklarında tek başlarına sorunu çözemeyeceğini, yapılacak onlarca şuranın anlamsız olacağını, çözümün ancak sistemde olan öğrenciyi ve veliyi bu sürece dâhil etmekte olduğunu, meslek gruplarının müdahil olmasının gerektiğini ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 145).

Mustafa ALTINTAŞ, eğitim sistemimizde ve eğitim yönetimimizde yeni bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu, mevcut sistemde kul-köle ilişkisinin olduğunu merkez teşkilattan taşra teşkilatına kadar hiyerarşinin doğru işlemediğini belirtmiştir. Milli Eğitim sisteminin başarılı şekilde işleyişini sağlamak için, en üst yönetim kademesinden en alt yönetim kademesine kadar demokratik yöntemlerle idarecisini seçmesi gerektiğini ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 147).

Eğitim İş Sendikası Başkanı Niyazi ALTUNKAYA ise şurada yönetimin konuşulduğunu eğitim sistemi içinde yönetilen en büyük kesim olan öğretmenlerin yönetimler tarafından nasıl algılandığının önemli olduğunu belirtmiştir (MEB, 1993, s. 192).

Şurada görüş bildiren Öğretim Üyesi Hüseyin AĞCA, eğitim yönetimimizin hükümetlerin politikalarına göre değişmemesi, kararların süreklilik arz etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Siyasi nedenlerle müsteşarların değişmeyeceği, makamları temsil edenlerin siyasi müdahalelere maruz kalmayacağı, bir güvence içinde olmaları arzusunu taşıdığını belirtmiştir (MEB, 1993, s. 196).

Hüseyin AĞCA eğitim yönetimimizin dışarıdan modelleri alıp kullanmasını sistemimizi deneme tahtasına çevirdiğini 1000 yılı aşkın eğitim tecrübesi olan bir milletin geçmişinde yönetimle ilgili birçok başarılı uygulamaların olduğunu (Enderun, medrese) ve bu uygulamaların aksayan yönlerini teşhis edip tedavi ederek eğitim yönetimimize uygulamamızın daha isabetli olacağını söylemiştir (MEB, 1993, s. 196-197).

Hüseyin AĞCA eğitim yöneticisinin kaynağının öğretmenlik olması gerektiğini ifade etmiştir. Öğretmenlik mesleğinde belli bir süre hizmet etmiş olan kişilerin akademik kurumlarda eğitim yönetimi ile ilgili mezuniyet şartını sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Eğer kayırma olacaksa da belli şartları sağlayanlar arasından seçim yapılacağından eskisine göre daha nitelikli bir personelin o makama geleceğini ifade etmiştir (MEB, 1993, s. 197).

XIV. Milli Eğitim Şurasında Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği İle İlgili Alınan Kararlar Şunlardır (MEB, 1993, s. 213):

1. *Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.*
2. *Üniversiteler ve Milli 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 hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.

6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtmelidir.

7. Asalet atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.

8. Eğitim yöneticiliği maddi olarak cazip hale getirilmelidir.

9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

XIV. Milli Eğitim Şurasında Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, Atanması ve Yer Değiştirmesi İle İlgili Alınan Kararlar Şunlardır (MEB, 1993, s. 214):

1. Lisans düzeyindeki 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), Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.

5. Mevcut Eğitim yöneticileri “**Eğitim Yöneticiliği**” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin yetiştirilmesi konusu, bağımız olarak ilk defa XIV. Milli Eğitim Şurasında ele alınmıştır (Bakıoğlu, Özcan , & Hacıfazlıoğlu, 2002, s. 109).

Türkiye’de eğitim yönetimi ile ilgili çalışmaların tarihi eski olsa da eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesinin gündeme gelmesi XIV. Milli Eğitim Şurasına rastlamaktadır (Şişman & Turan , 2003, s. 250).

Şimşek, Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne eğitim sistemimizde yönetici seçmede üç ayrı modelin olduğunu belirtmektedir (Şimşek, 2003).

“Türkiye’de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hâkim olduğu inancındayım: Bunlardan birincisi ve en hâkim olanı "Çıraklık Modeli", 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören "Eğitim Bilimleri Modeli" ve son olarak 1999’da Milli Eğitim Bakanlığı’mız tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulaması.”

Ülkemizde açılan Eğitim Yönetimi ve Planlaması lisans programı mezunları Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan eğitim kurumlarına yönetici olarak atanması düşünülmüştür fakat gerçekleşmemiştir. Eğitim sistemimizde bu mezunlar bazı öğretmenlik alanlarında göreve başlamışlardır. Türk eğitim sisteminde yöneticinin yönetim alanında akademik bilgiler taşıması gerekliliği “Eğitim Bilimleri Modeli” XIV. Milli Eğitim Şurasında yönetici yetiştirmenin bir yolu olarak gösterilmektedir (Şimşek, 2003).

Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir. Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır (MEB, 1993).

XIV. Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği gündemin iki maddesinden birini oluşturmuştur. Şurada eğitim yöneticiliğinin ihtisas işi, bir meslek olduğu eski şuralarda olduğu gibi tekrar dile getirilmiştir. Eğitim yönetiminin niteliğinin artması için görüşler sunulmuştur. Eğitim yöneticiliğinin cazip hale gelmesi teklifi sunulmuştur. Yöneticiliğin kariyer basamaklarıyla belirlenmesi, yönetici atamalarının usul ve esaslarının kanuni bir çerçevede hazırlanması gereği ifade edilmiştir. Yöneticilerin seçilmesi, atanması, yer değiştirmesi durumlarında politik baskılara maruz kalmaması için yasal düzenlemelerin yapılmasına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

XIV. Milli Eğitim Şurasında katılımcıların çoğu yönetici atamasında politik etkilerin fazla olduğu kayırmacı uygulamaların yaşandığı görüşünü bildirmiştir. Kayırmacı yaklaşımın Milli Eğitim Bakanlığında merkez teşkilatından taşra teşkilatına kadar etkili olduğunu kötü yönetim sonucunda niteliksiz bir eğitim ordusuyla karşı karşıya gelindiği ifade edilmiştir.

Meritokrasi demokratik toplumlarda işlerliğini daha iyi gösterir. Kurumlar politik baskılara maruz kalmaz. Meritokraside fırsat eşitliği sağlanır. Fırsat eşitliği

sayesinde yönetici olma süreci herkese açıktır. Yönetici seçiminde, her hangi bir kişisel inisiyatif veya politik güç etkili değildir. Liyakat sahibi, yeterli görülen kişi yönetici olur.

5.3.10. XV. Milli Eğitim Şurası

XV. Milli Eğitim Şurası “2000’li yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi” başlığı altında 21. Yüzyılın insanoğluna getirdiği bilimsel, teknolojik kazanımları eğitim sistemimizi çağın gerekleri doğrultusunda geliştirmek amacıyla toplanmıştır.

Bu şurada, Türk Milli Eğitim sisteminin 2000 li yıllarda hedeflerini, ilkelerini, politikalarını saptamak, yönlendirme ve yeniden yapılanmayı görüşmek, karara bağlamak amaçlanmıştır.

15. Milli Eğitim Şurasının gündemini İlköğretim ve yönlendirme, ortaöğretimde yeniden yapılanma, yükseköğretimde geçişin yeniden düzenlenmesi, toplumun ve eğitim ihtiyacının sürekli karşılanması, eğitim sisteminin finansmanı teşkil etmiştir.

15. Milli Eğitim Şurasında esas gündem içerisinde eğitim yönetimi ile ilgili başlık yer almamıştır. Komisyon çalışmalarının sonucunda eğitim yönetimi ile ilgili öneriler getirilmiş, kararlarla hükme bağlanmak istenmiştir.

15. Milli Eğitim Şurasında ilköğretim ve yönlendirme raporunun öneriler kısmında yönetici atamalarında adaylar arasında atanacak personelin kariyer, liyakat ve başarı ölçütlerine göre değerlendirme yapılması gerektiği, üst kademelere geçişin belli kurallar içerisinde olması gerektiği teklif edilmiştir (MEB, XV. Milli Eğitim Şurası "2000'li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi" Raporlar, Görüşmeler, Kararlar, 1996, s. 110).

İlköğretim ve yönlendirme raporunun yönetim ve denetleme başlığı altında ise; eğitim yönetiminin, yönetim biliminin uzmanlık alanı olduğunu eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektirdiği belirtilmiştir (MEB, 1996, s. 111).

Yönetim ve denetleme başlığı altındaki önerilerde eğitim yönetiminin bilim olduğu, yöneticinin ise eğitim lideri olarak kabul edilmesi gerektiği belirtilmiştir. “Meslekte esas olan muallimlik” sözü eğitim yöneticisi seçiminde esas olması ve yönetici öğretmenlik mesleğinin tecrübesi ışığında görev yapmalıdır (MEB, 1996, s. 111).

Eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Eğitim yöneticisi liyakat esaslarına göre objektif değerlendirmeler sonucunda seçilmeli,

kariyer ilkesinin esasları doğrultusunda özlük hakları düzenlenmelidir (MEB, 1996, s. 112).

Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin görev ve yetki sınırları belirlenmelidir. Eğitim kurumlarında iyi yönetimin amacı olan madde ve insan kaynaklarını verimli ve etkili şekilde kullanabilme yeteneğinde olan yönetim anlayışı kazandırılmalıdır. Yönetime öğrenci, öğretmen, veli ve çevrenin katkılarını sağlayacak anlayış getirilmelidir (MEB, 1996, s. 112).

“İlköğretim ve Yönlendirme” genel kurul görüşmelerinde Prof. Dr. Ayla OKTAY Komisyon Başkanı olarak konu başlıkları içerisine kapsamlı bir şekilde raporun hazırladıkların belirtmiştir. Bu raporda eğitim yönetimi ile ilgili kabul edilen fikirler ve öneriler aşağıdaki gibidir (MEB, 1996, s. 122-123).

✓ *Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde belli bir sisteme göre olmalıdır.*

✓ *Eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmalı, yönetici, örgütsel amaçlarını gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmeli, bu alanın uzmanlık gerektiği bilinmeli ve eğitim yöneticiliği meslek hâline getirilmelidir.*

✓ *Eğitim yöneticiliği, bilfiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır. Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçütlerle seçilmeli, özlük hakları, yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.*

✓ *Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.*

✓ *Belirli alanlarda kurulmuş olan (il, ilçe-Semt) eğitim kurumlarının madde ve insan kaynaklarından tam kapasiteyle yararlanabilecek bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.*

✓ *Yönetime gerçek katılım ortamı oluşturularak öğrenci, öğretmen, veli ve çevre katkısı ve katılımı sağlanmalıdır.*

Eğitimciler Derneği Başkanı Mustafa GAZALCI, öğretmene kendi yöneticisini seçme hakkının verilmesini, üniversitelerde rektörlük seçim yönteminin eğitim yöneticilerinin seçiminde de uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmenler tarafından seçilmesi, ilçe milli eğitim müdürünün seçimini ilçede bulunan öğretmenlerin oylarıyla seçilmesinin daha isabetli olacağını belirtmiştir. Seçim yönteminde öğretmenin reyinin olması öğretmenin söz sahibi olmasını sağlayacağını ifade etmiştir (MEB, 1996, s. 127).

Demokratik toplumlarda seçim, temsil kazanmanın yoludur. Eğitim kurumlarında yapılacak seçimin örgüte zararı olma ihtimali vardır. Siyasi bir tavra dönüşecek seçim süreci sonunda olumsuz gelişecek informal iletişim, işgörenlerin yönetici seçiminde yeterliliği olanın değil siyasi düşünce, dini düşünce yapısı, etnik yapı, sosyal menşeden kaynaklanan ortaklıkları dikkate alacağı düşüncesi doğurur. Eğitim kurumu siyasi bir ortam havası taşırsa kayırmacılık, ayrımcılık örgütün amaçlarını gerçekleştirmede büyük engeller doğurabilir.

15. Milli Eğitim Şûra'sının gündem maddelerinden biri olan "ilköğretim ve yönlendirme" ile ilgili kararlar içerisinde eğitim yöneticiliğini ilgilendiren maddeler aşağıdaki gibidir (MEB, XV. Milli Eğitim Şûrası "2000'li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi" Raporlar, Görüşmeler, Kararlar, 1996, s. 202-203).

✓ *Yönetici atamalarında kariyer liyakat başarı aranmalı üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde belli bir sisteme göre olmalıdır.*

✓ *Öğretmenler bu günkü sicil raporları ile değerlendirilmemelidir. Eğitimle ilgili soruların da yer aldığı yeni bir öğretmen sicil raporu düzenlenmelidir*

✓ *Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması yöneticini örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekmektedir.*

✓ *Eğitim yöneticiliği bilfiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.*

✓ *Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yerleştirilmeli yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.*

✓ *Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.*

✓ *Yönetimde gerçek katılım ortamı oluşturularak öğrenci öğretmen veli ile çevrenin katkı katılımı sağlanmalıdır.*

Şurada genel kurul görüşmeleri sonucuna göre "Orta Öğretimde Yeniden Yapılanma Komisyonu Raporu" eğitim yöneticiliği için alınan kararlar şunlardır (MEB, 1996, s. 216-219).

✓ *Öğretmenler yüksek lisans ve doktora yönlendirilmeli hizmet içi eğitimi düzenleyip örgütleyebilmesi ve öğretmenlikle ilgili araştırma ve geliştirmeleri destekleyebilmesi için Milli Eğitim Akademisi hayata geçirilmelidir.*

✓ *Milli Eğitim personel kanunu bir an önce çıkarılmalıdır.*

✓ *Bakanlık ve YÖK ve üniversiteler arasında kurumsal ölçekte yeterli ve etkili bir iş birliği sağlanmalı; yasal düzenlemelerle bu iş birliği sürekli kılınmalıdır.*

✓ *Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilâtında tedviren görevlendirme yapılmamalıdır.*

✓ *Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin özlük haklarına ilişkin sorunlar giderilmeli; maaş ve ek ders ücretleri yeterli ve eşit duruma getirilmelidir.*

✓ *Diğer bakanlıklara bağlı lise ve denge okulları (askeri liseler hariç) yönetici atamaları milli eğitim bakanlığı yönetici atama yönetmenliğine tabi olmalıdır.*

✓ *Okul yöneticilerine yönelme çalışmalarında, okul içi işbirliği, katılım ve eşgüdümü sağlayabilme okul dışındaki birimlerle iş birliği yapabilme, okul birimlerini bu yönde örgütleyebilme, eğitimciyi hedefler doğrultusunda güdüleyebilme ve amaçlar doğrultusunda çalışmaları sistem bütünlüğü içinde yürütebilme ve amaçlar doğrultusunda çalışmaları sistem bütünlüğü içinde yürütebilme yeti ve becerileriyle yönelmenin dayandığı eğitsel anlayış mutlaka kazandırılmalı; böylece, yönetimin yönelmedeki etkinliği artırılmalıdır.*

XV. Milli Eğitim Şûra'sında eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olduğu, eğitim yöneticisinin atanmasında kariyer, liyakat, başarı esaslı değerlendirme yapılması gerektiği belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin görev menşeyinin öğretmenlik mesleğinde olmasının gerekliliği ifade edilmiştir. Okul yöneticisinin görev alanının belirlenmesi, bu alan içerisinde yetkisinin sorumluluklarını yerine getirebilme kudreti sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

XV. Milli Eğitim Şurasında alınan kararlarda, eğitim yöneticisini atamasında liyakat ilkesi ön plana alınmıştır. Eğitim yönetiminde yöneticinin artık bina sorumlusu değil eğitim öğretim lideri olarak görülmesi ve geliştirilen yeni yaklaşımlara uygun şekilde yetiştirilmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.

5.3.11. XVI. Milli Eğitim Şurası

XVI. Milli Eğitim Şura'sı "Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Ve Teknik Eğitim" mesleki ve teknik eğitimin, ortaöğretim sistemi bütünlüğü içinde ağırlıklı olarak yeniden yapılandırılması, okul ve işletmelerde meslek eğitimi ve istihdam, mesleki ve teknik eğitim alanına öğretmen ve yönetici yetiştirme, mesleki ve teknik eğitimde sınavsız yükseköğretime geçiş, mesleki ve teknik eğitim alanında finansman konularını ele alan beş ana gündem maddesinin görüşülmesi amacıyla toplanmıştır.

Mesleki Ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen Ve Yönetici Yetiştirme komisyon raporunda eğitim kurum yöneticileri ve öğretmenlerin başarıyı amaçlayan lider vasıflı kişiler olması gerektiği belirtilmiştir. Çağın ihtiyaçlarına bilgi ve birikimle cevap verebilecek yönetici ve öğretmen kadrosunun yetiştirilmesi için

- ✓ Yönlendirme ve seçme,
- ✓ Hizmet öncesi eğitim,
- ✓ Özlük hakları ve istihdam,
- ✓ Hizmet içi eğitim,
- ✓ Yöneticilerin yetiştirilmesi,

başlıkları komisyonun gündemine alınmıştır.

XVI. Milli Eğitim Şura'sı Özlük Hakları ve İstihdam başlığı altındaki öneriler kısmında Milli Eğitim Sistemimize öğretmen ve yönetici istihdamının sözleşmeli olması teklif edilmiştir. İstihdamın yerel düzeyde okul bazında olması önerisi getirilmiştir (MEB, XVI. Milli Eğitim Şûrası Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Ve Teknik Eğitim, 1999, s. 266-267).

Performans değerlendirme ölçütünün günün şartlarını gerçekleştirecek nitelikte hazırlanması gerektiği, mevcut sicil raporlarının performans ölçütüne göre düzenlenmesiyle yönetici ve öğretmenin sicilinin değerlendirmesinin gerekliliği belirtilmiştir (MEB, XVI. Milli Eğitim Şûrası Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Ve Teknik Eğitim, 1999, s. 274).

Mesleki ve teknik okul müdürlüğü atamasında mevcut durum; boş kadro için il ve ilçe genelinde öğretmen ve yöneticilere duyuru yapılır. Sınavı kazanan adaylar arasında öğretim dairesinde puan esaslarına göre değerlendirme yapılır. En yüksek puanı alan iki kişi Personel Genel Müdürlüğüne teklif edilir; genellikle ilk sırada olan aday kurum müdürlüğüne atanır. Çıraklık ve Halk Eğitim Merkezlerine okul müdürü atamasında aynı usul izlenir fakat vali oluru ile atama yapılır (MEB, 1999, s. 276).

Puanlama, adayların başarıları, hizmet içi eğitimleri, eserleri değerlendirilerek yapılmaktadır. Atanan yöneticileri eğitimi hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle sağlanmaktadır (MEB, 1999, s. 277).

16. Milli Eğitim Şurasında “Mesleki ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen Ve Yönetici Yetiştirme” konulu 3 numaralı komisyon raporunda yöneticilik sorunları ve önerileri aşağıda belirtilmiştir (MEB, 1999, s. 277-278).

Sorunlar:

✓ *Yöneticilik, ayrı bir uzmanlık eğitimini gerektirmesine rağmen, mevcut mevzuatta; yöneticiliğin öğretmenlere ikinci bir görev olarak verilmesi temel sorun olarak görülmektedir. “Asıl olan öğretmenliktir” yaklaşımı, eğitim ve okul yöneticiliğinin gelişmesini engellemektedir.*

✓ *Mesleki teknik eğitim ve okul yöneticilerinin yönetim kademeleri ve okul türlerine göre tanımları yapılmamış, sahip olmaları gereken yeterlilikler belirlenmemiştir. Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları uyumlu değildir.*

✓ *Merkez teşkilatında toplanan yetkilerin taşraya devrinde gecikmeler vardır. Taşra teşkilatına devredilen yetkiler de etkili kullanılamamaktadır.*

✓ *Yöneticilerin yetiştirilmesine gereken önem verilmemektedir.*

✓ *Yöneticilerin atama, yer değiştirme ve görevden alınmaları nesnel ölçütlere yer verilmeden ve kamu yararı dikkate alınmadan yapılabilmektedir.*

Öneriler:

✓ *Mesleki ve teknik eğitimde her yerdeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı görev ve iş tanımları yapılmalıdır.*

✓ *Çalışan yöneticilerin, üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok beş yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans ve doktora programlarında değerlendirilmelidir. Bu uygulamada ön lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.*

✓ *Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da işbirliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.*

✓ *Yöneticilerin görev yeri değişiklikleri ve görevden alınma işlemleri nesne ve ölçütlere dayandırılmalı ve kamu yararı gözetilmelidir.*

✓ *Merkez ve taşra teşkilatında gereksiz yönetici istihdamından kaçınılmalıdır.*

✓ *Okul yönetimlerine; işveren veya işçi temsilcileri ile veli, öğretmen öğrenci ve yerel yöneticilerin katılımları ve katkıları sağlanmalıdır.*

16. Milli Eğitim Şurasının 3 numaralı komisyon raporundaki bahsi geçen sorunlarda meritokratik ilkelere aykırılık durumundan kaynaklanan sıkıntılar göze çarpmaktadır.

Yöneticiliğin uzmanlık gerektiği düşüncesinin göz ardı edilmesi, öğretmenin yönetici vasıflarını taşımasının önemli olmadığı ama öğretmenin yönetici olma gerekliliği düşüncesi, niteliği belli olmayan hizmet yılı (kıdem) ve sicil amirinin verdiği sicil notları değerlendirilerek eğitim kurum yöneticisi seçilmesi eğitim yönetimindeki niteliği sorgular duruma getirmiştir.

Yönetici seçmede ve atamada ölçütlerden biriside mesleki kıdemdir. Milli Eğitim Bakanlığında kıdem, kariyer ilkesine bağlı olan işgörenin geçirdiği hizmet yılını puan olarak değerlendiren mesleki tecrübe olarak görülmektedir. Her işgören için kıdem başarı olarak nitelendirilmemelidir. Yöneticinin hizmet süresinin niteliği örgütü amaçlarına ulaştırma düzeyi ile belirlenmelidir. Kıdem kazandırdığı tecrübe örgütün değişime kapalı olmasını da sağlayabilir. Yönetici örgütü geliştirme amacı ile değil mevcut durumunu korumak amacıyla da deneyim kazanabilir. Yönetici seçmede ve atamada hizmet süresinin niteliği değerlendirilerek kıdeme anlam kazandırılmalıdır (Sarpkaya, 1997)

Günümüzde Singapur'da okul liderlerinin seçiminde ana kriter, onların akademik başarıları, eğitim tecrübeleri ve değerlendirme raporları üzerinde durulmaktadır (Huber & Hiltmann, 2010, s. 317). Kısacası kıdem değerlendirilmesi nitelik olarak sorgulanmaktadır.

Meritokraside; kişinin örgütte geçirdiği nitelikli zaman, yükselme ölçütlerinin işgörenlerce kabulü, hiyerarşideki hareketliliğin adil düzenlemelerle gerçekleşmesi, görevin getirdiği sorumlulukta yeterliği sağlayacak sınavda başarılı olma kıstastır.

16. Milli Eğitim Şurasının 3 numaralı komisyon raporunda öneriler kısmında farklı okul türlerindeki yönetici adaylarının okulun türüne göre nitelik taşıması, yöneticilerin okul yönetici sertifikası almaları gerekliliği belirtilmiştir. Yöneticilere çağın gerekleri doğrultusunda nitelikli, sürdürülebilir hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim sağlanması sonucunda yeterliliği kazandıracığı ifade edilmiştir.

Yöneticilerin seçme, yetiştirme, atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde yapılması gereken düzenlemelerin nesnel ölçütlerle belirlenmesinin zaruri olduğu belirtilmiştir. Nesnel ölçütler ancak meritokratik ilkelerle sağlanır ve bu ilkelere uygun yapılan düzenlemelerle eğitim kurum yöneticisi meşruiyet kazanır. Meşruiyet kazanan yönetici örgütte verimli ve etkili olur.

16. Milli Eğitim Şurasında “Mesleki ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen Ve Yönetici Yetiştirme İle İlgili Alınan Kararlar” başlığı altında yöneticiler ile ilgili aşağıdaki kararlar alınmıştır (M.E.B., 1999, s. 332-335).

✓ *Öğretmen ve yöneticiler yerel düzeyde okul bazında ve gereksinim olması halinde sözleşmeli olarak istihdam edilmelidir.*

✓ *Yöneticilerin ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitimler özlük haklarına yansıtılmalı ve kredilendirilerek yüksek lisans öğreniminde dikkate alınmalıdır.*

✓ *Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilatında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması planlanan Milli Eğitim akademisinin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.*

✓ *Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.*

✓ *Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversitelerle ve diğer kuruluşlarla iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.*

✓ *Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok beş yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerin de lisan tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.*

✓ *Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yapan öğretmenlere okul yöneticiliğine atanma sağlanmada kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarında yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir.*

✓ *Yöneticiler görev yeri değişiklikleri ve görevden alınma işlemleri objektif kriterlere dayandırılmalı ve kamu yararı gözetilmelidir.*

✓ *Merkez ve taşra teşkilatında gereksiz yönetici istihdamından kaçınılmalıdır.*

✓ *Yöneticilerin özlük hakları iyileştirilmelidir.*

✓ *Okul yönetimlerine işveren ve işçi temsilcileri ile veli öğretmen öğrenci ve yerel yöneticilerin katılmalarıyla katkıları sağlanmalıdır.*

16. Milli Eğitim Şurasında eğitim ve okul yöneticiliği hakkında alınana kararlar önceki şura kararlarına benzerlik göstermektedir. Eğitim yöneticiliğinin bir meslek olduğu, niteliklerinin belirlenmesinin gerektiği, yönetim alanında lisansüstü eğitimin şart olduğu, yöneticilerin özlük haklarında iyileşmelere gidilmesi gerektiği, yasal düzenlemelerle yönetici seçme, yer değiştirme ve atama yönetmeliklerine ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin sözleşme ile istihdamı ve 1990 "1991 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair" Bakanlar Kurulu Kararı Ekinde program içerisine alınan ve amaçları belli olan Milli Eğitim Akademisinin işlerlik kazanması şurada teklif edilen konu başlıklarıdır.

28 Ekim 1990 Tarihli 20679 Sayılı Resmi Gazete' de 1991 Yılı Programına göre *Öğretmenlerin hizmet içi eğitimleri de dâhil olmak üzere eğitim uzmanı, eğitim yöneticisi ve teftiş elemanı yetiştirecek ve bir ihtisas kurumu olarak faaliyette bulunacak olan Milli Eğitim Akademisi kurulması çalışmaları başlatılmıştır* (MEB, 1991 Yılı Programı, 1990, s. 308). 1991 Yılı içerisindeki programda Milli Eğitim Akademisi kurulması gerçekleştirilmemiştir.

31 Ocak 1992 Tarihli 21128 Sayılı Resmi Gazete' de Milli Eğitim Akademisinin kurulma amacı ve kuruluş çalışmalarındaki durum aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Eğitimin bütün kademelerinde niteliğin yükseltilmesi ve eğitim imkânlarının yaygınlaştırılması amacıyla modern çağın gelişen ve değişen sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir eğitim yapısının oluşturulması çalışmalarına devam edilmektedir. Özellikle, eğitim yöneticileri ve öğretmenlere etkin ve sürekli hizmet içi eğitim verebilecek bir eğitim alt yapısının geliştirilmesi çalışmalarında önemli adımlar atılmıştır. Bu amaca hizmet etmek üzere 179 sayılı KHK'de değişiklik yapan 385 sayılı KHK ile kurulması öngörülen Milli Eğitim Akademisi kuruluş çalışmaları sürdürülmektedir (MEB, 1992 Yılı Programı, 1992, s. 312-313).

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan Milli Eğitim Akademisi Yasa Tasarısında Akademinin Amaçları (MEB, Cumhuriyetin 75. Yılında Gelişmeler ve Hedefler, 1998)

✓ *Aday öğretmenleri mesleğe hazırlamak, bu çerçevede öğretmen adaylarına "pedagojik öğretmen eğitimi" vermek ve geliştirmek,*

✓ *MEB'in gereksinim duyduğu eğitim, öğretim, yönetim, denetim ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek,*

- ✓ *Bu alanlarda araştırma ve yayın faaliyetlerinde bulunmak,*
- ✓ *Formatör yetiştirmektir.*

Milli Eğitim Akademisi görevlerini yerine getirirken Yüksek Öğretim Kurumu, öğretmen yetiştiren eğitim fakülteleri ve MEB'in ilgili birimleri ile işbirliği içerisinde olması öngörülmüştür.

Milli Eğitim Akademisinde, eğitim sistemimizde öğretmen, eğitim yönetimi ve eğitim denetiminde görev alacak ve görevde olan personelin günün şartlarına göre bilim ışığında yetiştirilmesi bilgi, beceri kazandırılması amaçlanmıştır.

Ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme lisansüstü programlarla gerçekleştirilmektedir (Turan & Şişman, 2000), Milli Eğitim Akademisi kendi sistemi içindeki öğretmen, yönetici ve denetmeni yetiştirerek akademi işlerlik kazanır, akademide alınan eğitim personele gerekli nitelikleri sağlamakla beraber bir üst göreve atanmada akademi mezunu olma şartı liyakatin dikkate alınması gereğini zorunlu hale getirir (<http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/3605>).

30.04.1992 Tarihli 3797 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanununun 55. Maddesinde Milli Eğitim Akademisi, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kuruluş olarak belirtilmiştir ama günümüze kadar Milli Eğitim Akademisine işlerlik kazandırılmamıştır (<http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/3605>).

5.3.12. XVII. Milli Eğitim Şurası

XVII. Milli Eğitim Şurasının ana gündem maddelerini;

- ✓ Türk Milli Eğitim Sisteminde Kademeler Arası Geçişler, Yönlendirme ve Sınav Sistemi

- ✓ Küreselleşme ve AB Sürecinde Türk Eğitim Sistemi oluşturmuştur.

Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği hakkında görüş ve kararlar olmasına rağmen eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği XVII. Milli Eğitim Şurasının esas gündeminde olmamıştır.

Şurada görüş bildiren Bolu Cumhuriyet İlköğretim Okulu Müdürü Sayın Celal ARSLAN eğitim yöneticilerinin uyarı, kınama ve maaştan kesme cezalarını verme yetkilerinin olduğunu kurum amiri olarak çalışanı takdir edecek ödül verme yetkisinin kurum amirinde olmadığını ifade etmiştir. Örgüte en yakın eğitim yöneticisinin okul müdürü olduğunu teşekkür belgesi verme yetkisinin eğitim kurum müdürlerinde olmasının isabetli, olacağını belirtmiştir (MEB, XVII. Milli Eğitim Şurası, 2007, s.

219). Örgütlerde ödül isteminin olması işgörenlerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı sağlamasında büyük etkileri olur.

Le Boeuf, "Dünyada en önemli yönetim ilkesinin "ödüllendirilen işlerin yapılacağı" ilkesi olduğunu iddia ederek, örgütleri iyileştirmek için, performans ve ödüller arasında uygun bir bağ kurmanın iyi bir anahtar olduğunu belirtmektedir. Bunun için bir yöneticinin amacı, örgütün verimliliğini ve kalitesini iyileştirecek türdeki performans biçimlerini, ödüllendirme yollarını bulup ortaya koymak olmalıdır" der (Balcı E. , 1989, s. 129).

Örgütü amaçlarına göre yaşatmak örgüt yöneticisinin görevi ise örgüt içindeki başarılı olanları ödüllendirmekte yöneticinin takdiri ve tasarrufu ile olması gerekmektedir. Ödüllendirme, yöneticinin büyük bir sınavıdır. Adaletsizce verilen ödül örgütün yaşamını tehdit eder. İşgören devrinde artış, sinizm, örgütsel güven ve örgütsel tükenmişlik, örgütsel adalet düzeylerinde olumsuz şekilde yükselme gözlenir. Meritokratik ilkelerle belirlenmiş başarı ve performans değerlendirmeleri ile verilecek ödül işgörenlerce kabul edilir. Meritokraside hak ediş olduğundan süreç içerisinde değerlendirme nesnel kriterlerle yapılır. Meritokraside adil bir ödül sistemi vardır, işgörenlerde bunu ister.

Küreselleşme ve AB Sürecinde Türk Eğitim Sistemi Komisyon Raporunda eğitim ve eğitim yöneticiliği hakkında öneriler aşağıdaki gibidir (MEB, 2007, s. 195-197).

✓ *Eğitim yönetiminde profesyonelleşme (meslekleşme) sağlanmalıdır.*

✓ *Yönetim kadrolarında kadınların sayısının artırılmasına ilişkin düzenlemeler mutlaka yapılmalıdır.*

✓ *Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı "yönetici yeterlilikleri" saptanmalıdır.*

✓ *Eğitim yöneticilerinin eğitim, deneyim, görev sorumluluk ve denetim konularında zengin, donanımlı ve vizyon geliştirebilen nitelikte kişiler olması sağlanmalıdır.*

✓ *Eğitim yöneticiliği atamasının sadece tek bir sınava göre değil, diğer Avrupa ülkelerinde olduğu gibi belli bir eğitim sürecinden geçme, dosya hazırlama, konsey çalışmalarında yer alma, deneyim yetenek sınavlarından geçme yöntemlerinden yararlanılarak yapılmalı, nitel ve nicel ölçütler bir arada değerlendirilmelidir.*

✓ Eğitimde yönetim alanında eğitim almış veya çalışmalar yürütmüş olanların Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı birimlerinde istihdamı sağlanmalıdır.

✓ Kurumun işleyişinde tüm paydaşların etkinleşmesi açısından eğitim yöneticilerinin öğrenci meclisleri oluşturarak yönetimde öğrencilerin de temsil edilmeleri sağlanmalıdır.

✓ Eğitim yöneticiliğine gereken önemin verilmesi bağlamında kariyer planlaması etkin olarak hayata geçirilmelidir.

✓ Eğitim yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, ödül ve ceza verme yetkileri, yaptıkları iş ile aldıkları ücret arasında dengesizliklerin giderilmesi amacıyla çalışmalar yapılmalıdır.

✓ Veli, öğretmen ve yönetici görüşmelerini sıklaştırmak ilişkileri sıcak bir duruma getirmek ve aynı zamanda öğrencinin olumlu yaklaşımını sağlamak adına okul içi ve okul dışı sosyal etkinliklere geniş yer verilmeli, öğretmen, öğrenci, yönetici ve veli sık sık ortak etkinliklerde yer almalıdır. Okul, aile birliklerinin, köy, ilçe, il ve ülke düzeyinde örgütlenmesi teşvik edilmelidir.

XVII. Milli Eğitim Şurasında da Milli Eğitim Akademisine işlerlik kazandırılmalıdır kararı vardır (MEB, 2007, s. 292). III. Şurada (2-10 Aralık 1946) yönetici yetiştirme için bahsi geçen “Yönetken Enstitüsü veya Akademisi” kurulması önerisi günümüze kadar gerçekleşmemiştir. Ülkemizde eğitim yöneticisinin yetiştirilmesini sağlayacak akademinin kurulma teklifi çok eskiye dayansa da yöneticiliği meslek olarak görmemek, yöneticinin yetiştirilme gereğine inancın eksik olması, 1946 yılında şurada bahsi geçen “Yönetken Enstitüsü veya Akademisi kurulması” büyük bir öngörünün gerçekleşmemesinin en büyük sebeplerindendir.

XVII. Milli Eğitim Şurasında alınan kararlar sonucunda yöneticiliğin bir meslek olarak algılanmasının, yönetici yeterliliklerinin belirlenmesinin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir.

Yöneticinin, toplum sosyolojisini iyi okuması gerekir. Değişimi görebilmesi ve değişime ayak uydurabilme yeterliliğinin var olması gerekir. Toplumun bir parçası olan okulun, aileler ile işbirliği yapması ve karar sürecine katmasını benimsemesi gerekir (Turan & Şişman, 2000).

XVII. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticilerde bulunması gereken nitelikler belirtilmiş, bu yeterliği sağlamak için belli bir süre içerisinde sınav haricinde deneyim

ve yeteneklerine bakılarak, makamı temsil kifayetinın değerlendirilmesi teklif edilmiştir.

5.3.13. XVIII. Milli Eğitim şurası

XVIII. Milli Eğitim şurasında okul yöneticileri için alınan kararlar şunlardır (MEB, 2010):

1. Okul yönetici atamalarında lisansüstü eğitim esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin niteliklerinin olumlu yönde gelişmeleri açısından lisansüstü eğitim almaları sağlanmalıdır.

2. Okul kültürünün oluşmasında eğitim ve öğretim lideri rolü üstlenebileceklerin yönetici olarak atanmalarını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

3. Güçlü okul kültürü oluşmuş okulların mevcudiyetini koruması için okullarda öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli istihdamını sağlamaya yönelik tedbirler alınmalıdır.

4. Okul müdürlerinin eğitim- öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünölmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında port folyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalıdır.

5. Okul yöneticilerini etik davranışlarda rol model olacak şekilde davranış sergilemelidir.

6. Kadın yönetici sayısı artırmak amacıyla belirli bir norm kadro tahsis edilmelidir.

7. Okul müdürünün liderlik davranışını sergileyebilmeleri için müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif sunabilecek alanlar geliştirilmelidir.

8. Okul yöneticilerinin bölge ve okul türlerine göre atamalarında vizyoner liderlik özellikleri kıstas olarak değerlendirilmelidir.

9. Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları ve şartları ne olursa olsun görevini layıkıyla yapma sorumluluğu ve yeterliliği kazandırılmalıdır.

XVIII. Milli Eğitim Şurasında tarif edilen yönetici tipinin artık geleneksel okul yöneticisi kriterlerine biçim olarak uymadığı, okul liderini ifade eden yönetim tarzı tarif edildiği görülmektedir. Vizyoner liderlik, değerlerle okul kültürü oluşturma, zor şartlar altında yönetim, rol model olma, kişiler arasında etkililik, eğitimin sosyal bağlamı, karar verme gibi konular günümüzde okul yöneticilerini, lider, rehber olarak görülmesini sağlamıştır. Bu konularda yeterliklere sahip olmak için eğitim yöneticiliği programları gözden geçirilmeli ve günümüz şartlarına göre uyarlanmalıdır.

Günümüzde eğitim yöneticileri sosyal, ekonomik, siyasi ve eğitim alanlarında karşılaşılan sorunları eğitimin işlevleri kapsamında anlayıp, yorumlayarak çözümler üretecek yeterliliğe sahip olarak yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Toplumun sorunlarını eğitimden, eğitimin sorunlarını toplumdaki ayrı ele almak ve çözmek mümkün görünmemektedir (Şişman & Turan , 2003).

5.4. Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesinde (MEHTAP) Yönetim, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticiliği

1962 Yılında Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Hazırlanan raporda eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiği, eğitim kurum yöneticisi yetiştirmek için üniversitelerde bölümler açılması gerektiği önerilmiştir (Çelik, 2002).

Raporda Eğitim Fakültelerinde eğitim yöneticisi yetiştirmenin gerekliliği ve şekli izah edilmektedir. İhtiyaç ve tavsiyeler başlıkları altında kurumlara yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiği öngörülmektedir.

MEHTAP Raporunda personel rejiminin geliştirilmesindeki esaslar başlığı altında kamu yönetiminde yönetim kademesinde görev alan personelin işe alındıktan sonra kendi mesleğine uygun bir eğitim verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu eğitim hizmetinin ise merkezi kurum olan Amme İdaresi tarafından sunulması teklif edilmiştir (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 74).

MEHTAP Raporunda örgüt yapısında mükemmeliyet ancak personelin yeterliği ve kalitesiyle sağlanacağı ifade edilmiştir. Kurulacak örgütte, uygulamalar ve yöntemler ne kadar eksiksiz olsa da örgütün işleyişini sağlayan işgörenler olduğu için, amaç ve sonuçlar işgörenlerin yeterliğine bağlı kalacaktır (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 81).

Bu yüzden personel verimliliği için; seçilecek personelin kendini göreve hazır hissetmesi (fikren, bedenen, ruhen), hizmet edeceği alanda bilgi ve kabiliyeti sağlamış

olması gerekmektedir (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 81-82).

“Özellikle yönetim mevkileri için eleman yetiştiren kurumlar mevcut değildir. Okul veya üniversiteden mezun olan gençler doğrudan doğruya hizmete alınmakta ve üst mevkiler alt kadrodakilerin terfi ettirilmesi suretiyle doldurulmaktadır. Böylece idari mevkiler için lüzumlu bilgi ve maharetin hizmet sırasında kazanılması gerekmektedir. Bazı teşekküllerde, bu boşluğun hizmet içi eğitim programlarıyla giderilmesine çalışılmaktadır.” (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 83).

“Milli Eğitim Bakanlığında bir idareci zümresi yetiştirilmesi: Milli Eğitim Bakanlığının sorumlu idarecilik mevkilerinde meslektan yetişmiş öğretmenler bulunmaktadır. Bu öğretmenler, eğitim idareciliği, sosyal politika, bu politikanın sınırları içinde eğitim politikasının yeri, memleketin genel iktisadi hedefleri hakkında genel görüşler veren bir yetiştirmeye tabi kılınmadan Milli Eğitim Bakanlığının yüksek sorumlu mevkilerine getirilmekte ve kendilerinden eğitim politikasının tespitinde ve uygulanmasında önemli roller beklenmektedir. Milli Eğitimi kendi meslek açılarından görme eğiliminde olan bu idarecilerin, çoğu zaman, eğitim politikasına kendilerinden beklenen geniş görüş açısından bakmaları imkânı azalmaktadır. Ayrıca, orta kademe idarecilerinin, iyi bir idareci olarak, bir kamu idaresi için lüzumlu birtakım usulleri ve bilgileri de edinmeleri gerekir. Bu sebeplerden dolayı Milli Eğitim Bakanlığının yüksek ve orta kademedede yeteri kadar eğitim idarecisi yetiştirmesi lazımdır. Bu idarecilerin bir kısmının öğretmenlik mesleğine nensü olması gerekmektedir birlikte, bir kısmının da öğretmen olmasına ihtiyaç yoktur. Milli Eğitim Bakanlığının idareci ihtiyacı için üniversitelerde eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim şubeleri kurulması doğru olacaktır” (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 341-342)

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin şimdiki durumu devlet hizmetine hazırlık yönünden tahlil edilirken, bahis konusu edilmesi gereken başka bir mesele de idarecilerin eğitimi meselesidir. Raporun daha önceki kısımlarında yer alan açıklamalar bu konudaki hizmet öncesi eğitim faaliyetlerinin gelişmemiş olduğunu göstermektedir. Şüphesiz, idarecilerin eğitimi daha çok bir hizmet içi eğitim konusudur. Zira idarecilik, yalnız bilgiye değil, farklı bazı vasıf ve kabiliyetlerin mevcudiyetine de ihtiyaç gösterir. Bu vasıfların ortaya çıkıp anlaşılması, hizmet sırasında mümkün olmakta ve genellikle idareci mevkilerine geçecek kimseler bu vasıfları haiz olanlar

arasından seçilerek çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirilmektedir. Ancak modern idare fikrinin gittikçe benimsenip yayılması sonucunda, birçok memlekette bununla yetinilmemekte ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesine paralel olarak, gençleri daha öğrenim sırasında idarecilik konusunda yetiştirmeye ve kendilerine çeşitli yollarda idare vetiresini aşılamağa yönelmiş gayretler sarf edilmektedir. Sağlam idarelerin kurulması ve iyi idarecilerin yetiştirilebilmesi için, bu iki tip eğitim faaliyetinin birlikte geliştirilmesi gerekir. Bu itibarla, Türkiye’de de bir yandan idarenin bu konudaki faaliyetlerinin artırılmasına gayret edilirken, öte yandan genel eğitim kurumları ve özellikle üniversitelerin de bu yolda eğitim ve Öğretim yapmağa teşvik edilmelerine ihtiyaç vardır (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 85-86).

“Üniversite tahsilinin idarecilik için lüzumlu formasyonu kısmen kazandırmakta olduğu söylenebilir. Nitekim idarede bu sebeple, yönetim mevkilerine üniversite mezunları getirilmektedir. Öte yandan, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi amme idaresi eğitimini programlarına almış olup, bu konudaki faaliyetlerini gittikçe genişletmektedirler” (Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri, 1966, s. 83).

Mehtap Raporunda bulunan yönetici yetiştirme ile ilgili görüşlerin sonucunda Ankara Üniversitesi’ne bağlı Eğitim Fakültesi kurulmuştur. Bu fakültede eğitim yöneticisi yetiştirmeye uygun programlar hazırlanmıştır (Kaya, 1984, s. 246).

5.5. Günümüze Kadar Milli Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumları Yöneticilerini Yetiştirme, Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliklerinde Meritokrasi İlkesi

16 Mart 1848 yılında öğretmen ve yönetici ihtiyacını karşılamak amacıyla Darülmuallimin kurulmuştur. Erkek öğretmen yetiştiren bu okulun mezunları öğretmenlik ve yöneticilik görevlerini yapmıştır (Kaya, 1984, s. 130).

Eğitim Bakanlığının Cumhuriyet Dönemindeki ilk kuruluş yasası olan 789 Sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un” 12. maddesinde “Maarif hizmetinde asıl olan muallimlik” ilkesinin yönetici seçmede daha önce benimsendiği görülmektedir.

1869 Maarifi Umumiye Nizamnamesinin bazı maddelerinin değiştirildiği Hicri 1316 (1898-1899) tarihli Maarif Salnamesinde yer alan “*Darülmualliminden mezun olanlar iptida muallimlik sınıfı meyanında terakki edip sonra mekatib-i idadiye ve maarif müdürlüğü gibi maarifçe münasibi veçhile her nevi memuriyete tayin olunacaklardır. Fakat terekkiyat-ı mev’ude beş sene ifa-yı hüsn-i hizmete mütevakkıftır.*” Bu günün diliyle “Darülmuallimini (İlk açılan öğretmen okulu) bitirenler önce meslekte ilerleyip sonra liseler veya milli eğitim müdürlükleri görevlerine beş yıl iyi hizmet karşılığında vaat edilen görevlere atanacaklardır.” (Akyüz, 2011, s. 252)

Milli Eğitim Bakanlığında, 789 Sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un” 12. maddesinde “Maarif hizmetinde asıl olan muallimlik” esas ile günümüze kadar eğitim kurum yöneticiliğine atamalar yapılmıştır.

Yönetici adayının, yönetici şartları taşıyıp taşımadığı sorgulanmadan öğretmenlik mesleğinde başarılı olması ile değerlendirilmesi meritokrasi ilkesinde alınacak (yürütülecek) görev için yeterlilik şartına uymamaktadır.

Öğretmenin görevini iyi ifa etmesi sonucunda vaat edilen yükselme şartının “görevde iyi olma” içeriğinin doldurulmaması “Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda” öğretmenin görevlerinden hangisinin değerlendirmeye ne şekilde alınacağını belirtmemesi”; ve bu “görevde iyi olma” durumunu algılayacak makamın taraf olma durumu meritokrasi ilkesine uymamaktadır.

789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 21. Maddesinde eğitim kurumlarına yönetici atamaları maarif eminine (birden fazla ili kapsayan, bölgesinde eğitim öğretim işlerinde yetkili Eğitim Bakanlığı görevlisi) verilmiştir (MEB, Maarif Teşkilatına Dair Kanun, 1926) .

Maarif Teşkilatına Ait Kanununun 21. Maddesinde değişiklik yapılmıştır. 9 Nisan 1929 Tarihli, 1163 Sayılı Resmi Gazetede, Maarif teşkilâtına ait olan 789 numara ve 22 Mart 1926 kabul tarihli kanununun 21 inci maddesinin ilk fıkrası şu suretle değiştirilmiştir (MEB, Maarif Teşkilatına Ait Kanununun 21. Maddesinin Tadline Dair Kanun, 1929):

İlk mektep muallim ve muallim muavinleri ile müdür ve başmuallimlerini, ilk tedarisat müfettişlerini, Eminlik maiyetindeki kalem heyetini, talimatnamesine tevfikân, Maarif Vekâleti tayin eder.

Öğretmen, öğretmen yardımcısı, müdür, başöğretmen ve müfettişleri, memurları, talimatnameye uygun olarak Eğitim Bakanlığı tayin eder. Daha önce Maarif Emininde (birden fazla ili kapsayan bölgesinde, eğitim öğretim işlerinde yetkili Eğitim Bakanlığı görevlisi) olan bu yetki Eğitim Bakanlığı tarafından taşra yönetiminden merkeze alınmıştır.

5 Ocak 1961 Tarihinde kabul edilen 222 No’lu İlköğretim Ve Eğitim Kanununda İlkokullara müdür olabilmek için aşağıdaki şartlar getirilmiştir (MEB, İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1961).

Madde 21 — İlkokullara müdür olabilmek için en az iki yıl başarı ile öğretmenlik veya bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak şarttır.

Madde 22 — İlköğretim müdürlüklerine: a) En az üç yıl başarı ile ilkokul müdürlüğü veya müdür yardımcılığı yapmış olanlardan,

b) En az beş yıl başarı ile ilkokul öğretmenliği yapmış olanlardan, Milli Eğitim Müdürlüğüne gösterilecek üç aday arasından,

c) İlköğretim müfettişlerinden, Millî Eğitim Bakanlığınca uygun görülenler atanır.

13 Nisan 1970 Tarihli 13470 sayılı T.C. Resmi Gazetede yayımlanan Özel Öğretim Kurumları Yönetici ve Öğreticilerinde Aranacak Nitelik ve Şartlara ait Yönetmelikte, özel kurs müdür ve müdür yardımcılıklarına, o kursta öğretmenlik yapma yetkisi olanların öğretmenlik yapmama şartı ile kurumun özelliğine göre yüksek meslek okulu mezunları, kurucunun teklifi ve bakanlığın tasdiki ile atanırlar.

Özel ilkokul müdürlüğüne, İlk öğretmen Okulu mezunu olup ilkokullarda en az iki yıl başarı ile öğretmenlik veya bir yıl yöneticilik yapmış olanlar atanırlar.

Özel ortaokullara, en az resmî ortaokullarda öğretmenlik yapma niteliğini taşıyanlar.

Orta dereceli özel okul müdürlüklerine, bu okulların ders dağıtım çizelgesinde gösterilen derslerin öğretmenliğini yapma niteliğini taşıyan ve bu derecedeki okullarda

en az iki yıl başarı ile yöneticilik veya beş yıl başarı ile öğretmenlik yapmış olanlar atanırlar.

Bu yönetmeliğin genel hükümler kısmında;

“Devlete karşı mecburî hizmetle yükümlü bulunan öğretmen ve yöneticiler, bu borçlarını faiziyle birlikte tamamen ödemedikçe veya ilgili mercilerce kabul edilecek ödeme şekli esaslarına göre borçlarını ödemeye başladıkları resmî belgelerle belgelendirmedikçe özel öğretim kurumlarına önerilemezler, bu kurumlarda çalıştırılmazlar,

Gerekli vasıfları taşıyan kurucu, kurumun müdürü de olabilir.

Özel öğretim kurumlarının müdürleri, kurucuları tarafından diğer yönetici ve öğretmenleri okulun müdürleri tarafından bu Yönetmelik hükümleri dâhilinde seçilerek istihdamları, kanunun ilgili maddelerinin şartları bakımından Millî Eğitim Bakanlığının onamına sunulur.

Ana ve ilkokullar yönetici ve öğretmenlerinin istihdamlarına valilik izin verir ve sonucu Bakanlığa bildirilir.

Bakanlığın iznine sunulmadan önce; müdür, diğer yönetici ve öğretmenler işe başlatılamazlar. İzin talebini Bakanlığın reddinin tebliğ edildiği günden itibaren de vazife göremezler.” ibareleri bulunur (MEB, Özel Öğretim Kurumları Yönetici ve Öğreticilerinde Aranacak Nitelik ve Şartlara ait Yönetmelik, 1970).

Özel öğretim kurumlarına yönetici atamada, atanacağı kurumda branşı ile ilgili derslerin olması ve belirtilen süre kadar öğretmenlik yapmış olması, devlete karşı mecburi yükümlülüğünün olmaması veya bu yükümlülüğünden kaynaklanan borçlarını ödediğine dair resmi belge göstermesi yeterli görülmektedir.

6 Eylül 1971 Tarih 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde “İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmelik” bazı ek niteliklerin istendiği, günümüz eğitim kurum yöneticiliğine atama yönetmeliklerine yakın olarak düzenlenmiş bir yönetmelik olarak görünmektedir.

Yönetici Olacaklarda Aranacak Şartlar

Genel şartlar:

Madde 9- Bu Yönetmelik hükümlerine göre atanması yapılacak yöneticilerde aşağıda yazılı genel şartlar aranır:

a) Asil öğretmen olmak,

b) Son üç yıl içinde kurumumuzca yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,

c) Son üç yıl içinde kınama veya maaş kesimi cezalarından daha ağır bir disiplin cezası almamış bulunmak.

Özel şartlar:

Madde 10- Genel şartlardan başka, yöneticiliklere göre aranacak özel şartlar şunlardır:

a) Müdür yardımcılıkları için, en az bir yıl öğretmenlik yapmış olmak,

b) Ana Okulu ve ilkokul müdürlükleri uygulama bahçeleri ve beslenme eğitimi gezici başöğretmenlikleri için; en az iki yıl öğretmenlik veya bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak,

c) Körler, sağırlar ve diğer özel eğitim ilkokulları müdürlükleri için; yukarıda (b) bendindeki şartlarla birlikte özel eğitim veren ilgili ilkokulda en az bir yıl çalışmış olmak veya bu alanda öğrenim yapmış veya kurs, seminer görmüş ve başarı belgesi almış olmak veya dış ülkelerde görgü ve bilgisini artırmış olmak,

ç) Yatılı bölge ilkokulları ile yetiştirme yurtları müdürlükleri için, bu Yönetmelik kapsamına giren yöneticiliklerde en az bir yıl çalışmış olmak,

d) İlköğretim müdürlüğü için, en az üç yıl başarı ile ilkokul müdürlüğü veya müdür yardımcılığı veya en az beş yıl başarı ile öğretmenlik yapmış olmak.

Duyurma ve Başvurma

Madde 11- Bu Yönetmelik kapsamına giren yöneticilikler açıldığında (müdür yardımcılığı hariç) 30 uncu maddede yazılı yer değiştirme işlemleri tamamlandıktan sonra, açıklar Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından en geç bir hafta içinde ilköğretim müdürlükleri ve ilkokul müdürlükleri yolu ile il içindeki bütün ilkokul öğretmenlerine mevcut teamüle göre duyurulur.

Duyurma yazısında; açık olan yöneticiliklerin yeri, çeşidi ve en son başvurma günü belirtilir. Başvurma süresi, yazının okullara ulaşma normal süresi de hesaplanmak suretiyle on beş günden az olmayacak şekilde tespit edilir.

Öğrenci azalması dolayısıyla öğretmen ayarlaması yapılan ve kadrosu dışardan yönetici atamasına imkân vermeyen, beş ve beşten az kadrolu okul müdürlükleri için duyurma yalnız o okul öğretmenlerine yapılır.

Duyurma, okulların tatil aylarında yapılmaz. Yapılan duyurma sonucunda, süresi içinde başvuran bulunmadığı veya 24 üncü maddeye göre atama yapılmadığı takdirde duyurma işlemi aynı usulle bir daha tekrarlanır.

Başvurma:

Madde 12- Açık yöneticiliklere başvurma, form dilekçe ile (Örnek: 1) ilçelerde Kaymakamlıklara, illerde Valiliklere süre içinde yapılır. Form dilekçelere değerlendirmede dikkate alınacak olan (kurslara katılma, yabancı dil bilme, yazma ve çeviri eserleri ile ilgili) belgeler eklenir. Başvurma tarihi, dilekçenin kayda geçiş tarihidir. Açık yöneticiliklerden birden fazlasına başvurmak isteyenlerin, her biri için ayrı bir form dilekçe doldurup vermesi gerekir.

Tablo 8: 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmeliğin Başvuru Form Dilekçesi (Örnek: 1)

(Form Dilekçe)	
..... Valiliğine	
Kaymakamlığına	
1- İstenilen yöneticilik görevi	
2-İsteklinin	
a) Adı ve Soyadı:
b) Görevi ve yeri:
c) Bitirdiği okul:
3-Puanlamda değerlendirilecek hususlarla ilgili bilgiler	
a) Aldığı ödül ve takdimnameler:
b) Katıldığı ve sonunda başarı belgesi aldığı meslek ve yöneticilik kursları:
c) Bildiği yabancı diller:
ç) Meslekteki kıdemi:
d) Köy hizmeti süresi:
e) Yöneticilik hizmetleri ve kıdemi:
f) Yazma ve çeviri eserleri:
Durumum ve dileğim yukarıda açıklanmıştır. Atanmam için gerekli işlemin yapılmasını arz ederim.	
	Adı ve Soyadı (İmza)
Eki:	
1)	
2)	
3)	
4)	
Adres:	

Değerlendirme:

Prensip:

Madde 13- Yönetici atamalarının değerlendirme sonucuna göre yapılması esastır.

Değerlendirme, Değerlendirme Komisyonunca ve 19 uncu maddede belirtilen ölçülere göre yapılır.

Bu Yönetmeliğin 24, 25, 26, 27, 28 ve 29 uncu maddeleri hükümleri saklıdır.

Ön inceleme:

Madde 14- Başvurma dilekçeleri Değerlendirme Komisyonuna gönderilmeden önce Millî Eğitim Müdürlüğünce bir ön incelemeye tabi tutulur.

Bu inceleme:

- a) Genel ve özel şartlar,
- b) Başvurma zamanı,
- c) Başvurma şekli yönünden yapılır.

İnceleme sonunda, uygun görülenlere, dilekçelerinin işleme konulduğu; uygun görülmeyenlere dilekçelerinin işleme konulmadığı, sebepleri gösterilmek suretiyle en geç on beş gün içinde bildirilir.

Bir hafta içerisinde tamamlanacak noksanlar ile ret sebeplerine yapılacak itirazlar dikkate alınır.

Uygun görülenlerin dilekçeleri, (Örnek: 2) ye göre doldurulmuş ikişer nüsha bilgi formu da eklenmek suretiyle, bir hafta içinde değerlendirmek komisyonuna gönderilir.

Tablo 9: 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmeliğin Başvuru Bilgi Formu (Örnek: 2)

(Bilgi Formu)	
Adı ve Soyadı
Görevi
İstediği yöneticilik görevi
Bitirdiği okul
Değerlendirme ölçülerine göre bilgiler	
a) Son üç yılın çift hükümlü raporların ortalaması	
19..... 19.....
19..... 19.....
19..... 19.....
b) Aldığı ödüller ve takdirnameler
c) Son beş yıl içinde aldığı cezalar
ç) Yükseköğrenimi
d) Katıldığı kurslar ve aldığı başarı belgeleri
e) Bildiği yabancı diller
f) Meslekteki kıdemi
g) Köy hizmeti
h) Başarılı yöneticilik hizmeti
i) Yazma ve çeviri eserleri
	Kayıtlara Uygundur/...../19.... Adı Soyadı Milli Eğitim Müdürü

Değerlendirme komisyonu:

Madde 15- Değerlendirme komisyonu millî eğitim müdürünün başkanlığında aşağıda belirtilen üyelerden kurulur.

- a) İlgili millî eğitim müdür yardımcısı,
- b) İl ilköğretim müfettişleri kurulu başkanı,
- c) İl ilköğretim müfettişlerinin, il merkezinde oturanlar arasından seçecekleri bir ilköğretim müfettişi,
- ç) Merkez ilköğretim müdürü (birden fazla ise kendi aralarından seçecekleri biri),
- d) Merkez ilkokul müdürlerinin kendi aralarından seçecekleri bir ilkokul müdürü,

Üye seçimi:

Madde 16- Değerlendirme komisyonu üyeliğine seçimle gelen üyeler, bu görevi iki yıl için yürütürler.

Seçimler genel olarak öğretim yılı başında yapılır. Seçimle gelen üyeler herhangi bir sebeple bu görevden ayrıldıklarında yerlerine yenileri seçilir.

Komisyon toplantıları:

Madde 17- Değerlendirme komisyonu, millî eğitim Müdürlüğüne en az bir gün önce bildirilen zaman ve yerde toplanır.

Toplantı, komisyon üye tam sayısının yarısından bir fazlası ile yapılabilir.

Değerlendirme usulü

Madde 18- Değerlendirme komisyonu; millî eğitim müdürlüğüne dilekçeleri havale edilen adayların durumlarını, 19 uncu maddede yazılı değerlendirme ölçüleri içinde puanlar. Puanları, her yöneticilik için ayrı ayrı olmak üzere, puan çizelgesine (Örnek: 3) geçirir, altını imzalar.

Tablo 10: 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmeliğin Puan Çizelgesi Formu (Örnek: 3)

Puan Çizelgesi														
İli		:												
İlçesi		:												
Puanlama Yapılan Yöneticilik görevi		:												
Adı ve Soyadı	Başarı Durumundan	Mükâfat Durumundan	Disiplin Durumundan	Öğrenim Durumundan	Hizmet içi eğitim durumundan	Yabancı dil bilme durumundan	Mesleki kıdeminden	Köy hizmetinden	Başarılı yöneticilik Hizmetinden	Eserlerinden	Özel Hal (19. Madenin son fıkrası gereğince)	Toplam		
Değerlendirme Başkanı	Başkanı	Adı ve Soyadı	Üye	Adı Soy.	Görevi	Üye	Adı Soy.	Görevi	Üye	Adı Soy.	Görevi	Üye	Adı Soy.	Görevi

Değerlendirme ölçüleri:

Madde 19- Değerlendirme aşağıdaki ölçülere göre yapılır:

a) Başarı durumundan:

Son üç yıl içinde alınan çift hükümlü raporlarının ortalaması,

- (1) Üstün veya çok iyi olanların her senesi için 5 puan,
- (2) İyi olanların her senesi için 3 puan,
- (3) Orta olanların her senesi için 1 puan verilir.

Çift hükümlü raporların ortalaması, bu raporu dolduran her makamın verdiği hükümler ortalaması alınmak ve ortalamaların da ortalaması bulunmak suretiyle hesaplanır, (ortalamlar raporda yer alan hükümlerden, pekiyi 5, iyi 4, orta 3, başarısız veya zayıf 1 itibar edilmek suretiyle hesaplanır.)

Son üç yıllık raporlardan eksik olanlar, geriye gidilmek üzere bir evvelki yıllara ait olanlarla tamamlanır.

Üç yıllık öğretmenliği bulunmayanların mevcut çift hükümlü raporları ile yekiniilir.

b) Mükâfat durumundan:

- (1) Her ödül için 5 puan,
- (2) Her takdirname için 2 puan verilir, (aynı yıl içinde birden fazla takdirname alınması halinde yalnız biri puanlamaya girer.)

c) Disiplin durumundan:

Son beş yıl içinde hiç ceza almamış olana 3 puan verilir,

ç) Öğrenim durumundan:

Yüksek Öğrenim yapmış olanlara 6 puan verilir.

d) Hizmet içi eğitim durumundan:

Son beş yıl içinde,

- (1) Millî Eğitim Bakanlığınca açılan yöneticilik kurslarında başarı gösterenlere 4 puan,
- (2) Millî Eğitim Bakanlığınca açılan diğer meslekî kurslarda başarı gösterenlere 2 puan,
- (3) Valiliklerce açılan kurs ve seminerlerde başarı gösterenlere 1 puan verilir.

e) Yabancı dil bilme durumundan:

- (1) Devlet dil sınavını kazananlara her dil için 5 puan,
- (2) Yeterlik belgesi olanlara her dil için 3 puan verilir.

f) Meslekteki kıdeminden:

Meslekteki kıdeminin, tamamlanmış her yılına 0,5 puan verilir Kıdem in on yıldan fazlası puanlamaya dâhil edilmez.

g) Köy hizmetinden:

Köylerde geçen, tamamlanmış beş ye beş yıldan fazla hizmet için 2 puan verilir.

h) Başarılı yöneticilik hizmetinden:

(1) Yöneticilik görevinin tamamlanmış başarılı her yılı için puan verilir, (yöneticilik görevi üzerinden alınanlar hariç) Beş yıldan fazlası için puan verilmez.

(2) 29 uncu madde hükümlerine göre vekâlet etmekte olanlara 1 puan verilir.

1) Eserlerinden:

Toplam 10 puanı geçmemek üzere, yazma veya çeviri her meslekî eserin ilki için 4 puan, diğerleri için 3 er puan verilir. Puanlamaya girecek eserlerin Talim ve Terbiye Başkanlığınca Tebliğler Dergisinde tavsiye edilmiş olması şarttır.

Yatılı bölge okulları ile yetiştirme yurtları müdürlükleri için yapılacak puanlamada, bu kurumların herhangi birinde yöneticilik yapmış olanlara tamamlanmış her yöneticilik hizmet yılı için ayrıca toplamı beşi geçmemek üzere 1 puan verilir.

Değerlendirme sonuçları:

Madde 20- Değerlendirme sonucu yapılan atamalardan sonra her adaya başvurduğu yöneticiliğe atananın aldığı puanla kendi puan toplamı, Valilikçe dilekçelerine cevaben bildirilir.

Değerlendirme Sonucu Atamalar**İlköğretim müdürlüğüne:**

Madde 21- Değerlendirme komisyonunca değerlendirilen adaylardan en çok puan alan üç kişinin, dilekçeleri, sicil fişleri, çift hükümlü raporları ve duyurma yazısının tasdikli sureti, gerekirse Valiliğin adaylar hakkındaki görüşü de belirtilmek suretiyle, Millî Eğitim Bakanlığına gönderilir. Millî Eğitim Bakanlığınca uygun görüleni, ilköğretim Müdürlüğüne atanır.

Diğer müdürlüklere:

Madde 22 — Açık bulunan ilkokul (yatılı bölge ilkokulları, körler, sağırklar ve diğer özel eğitim ilkokulları dâhil) müdürlükleri ile anaokulları ve yetiştirme yurtlan müdürlüklerine, değerlendirme sonucunda en çok puan alan iki adaydan uygun görüleni millî eğitim müdürünün inhası ve Valilik onayı ile atanır.

Gezici Başöğretmenliklere:

Madde 23- Açık bulunan uygulama bahçeleri ve beslenme eğitimi gezici başöğretmenliklerine, değerlendirme sonucunda en çok puan alan iki adaydan uygun görüleni millî eğitim müdürünün inhası ve Valilik onayı ile atanır.

Değerlendirme Dışı Atamalar**Bir tek istekli:**

Madde 24- Açık yöneticiliklere süresi içinde bizden fazla başvuran olmaması halinde, 9 ve 10 uncu maddelerde yazılı genel ve özel-şartlan taşıması kaydıyla bu isteklinin atama işlemi yönetmeliğin değerlendirme hükümlerine tabi tutulmadan yetkili makamlarca yapılabilir.

Başvuran olmaması:

Madde 25- 11 inci madde gereğince yapılan duyurmalara rağmen süresi içinde başvuran olmaması veya 24 üncü madde gereğince atama yapılmaması halinde; açık yöneticiliklere, 9 ve 10 uncu maddelerde yazılı genel ve özel şartları taşıyanlardan uygun görülenler değerlendirme hükümlerine tabi tutulmadan, yetki alanlarına göre Valilikçe veya Millî Eğitim Bakanlığınca atanırlar.

İlköğretim müfettişlerinden:

Madde 26- Açık yöneticiliklere, istekli olan ve süresi içinde başvuran ilköğretim müfettişlerinden uygun görülenler, 9 uncu maddenin (b) ve (c) bentlerinde yazılı genel şartlan taşımaları kaydıyla, yetki alanlarına göre, Valiliklerce veya Millî Eğitim Bakanlığınca bu Yönetmeliğin değerlendirme hükümlerine tabi tutulmadan ve tercihen atanabilirler.

Yükseköğrenim yapanlardan:

Madde 27- Yükseköğrenim yapmış olup da, süresi içinde başvuranlardan yaptıkları yükseköğrenim alanı bakımından uygun görülenler; 9 uncu maddenin (b) ve (c) bentlerinde yazılı genel şartlarla 10 uncu maddenin (b) bendinde yazılı özel şartı taşımaları kaydıyla, bu Yönetmeliğin değerlendirme hükümlerine tabi tutulmadan Millî Eğitim Müdürünün inhası ve Valinin onayı ile açık yöneticiliklere (ilköğretim müdürlüğü hariç) tercihen atanabilirler.

Müdür yardımcılıklarına:

Madde 28- Açık bulunan müdür yardımcılıklarına, kurum öğretmenleri arasından müdür tarafından teklif edileni, genel ve özel şartları taşıması kaydıyla, millî eğitim müdürünün inhası ve Valinin onayı ile atanır.

Vekâleten atama:

Madde 29- Açık bulunan yöneticiliklere atama yapılıncaya kadar işlerin aksamaması bakımından:

a) İlçe merkez ilkokul müdürlerinden yöneticilikte en kıdemlisi ilköğretim müdürlüğüne.

b) Varsa müdür yardımcılardan, yoksa kurum öğretmenleri arasından uygun görüleni ilgili kurum müdürlüğüne Valilikçe vekâleten atanırlar.

Yöneticiliğe vekâlet, yöneticiliğe atanma bakımından müktesep hak teşkil etmez.

Asil öğretmen varken asil olmayana vekâlet görevi verilemez (MEB, İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yerdeğiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmelik, 1971).

6 Temmuz 1975 Tarihli 15287 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı İlköğretim Yöneticiliklerine atanma - bunların yer değiştirmeleri ve görevden alınmaları hakkında yönetmelik yayımlanmıştır.

Bu yönetmelik bir önceki (6 Eylül 1971 de 13948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan) İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmelikten farklı olarak 10. Maddeye e bendi eklenmiştir. Burada ilköğretim müdür yardımcılığına atama usul ve esası belirtilmiştir. (MEB, 1975).

e) İlköğretim müdür yardımcılığı için en az iki yıl başarılı ilkokul müdürlüğü veya yardımcılığı ya da beş yıl başarı ile öğretmenlik yapmış olmak,

21. Madde de ilköğretim müdürlüğüne atanma şeklinin ilköğretim müdür yardımcılığına atanma şekli ile aynı yol izleneceği hükmü getirilmiştir (MEB, 1975).

İlköğretim müdür ve yardımcılığına:

Madde 21 — Değerlendirme komisyonunca değerlendirilen adaylardan en çok puan alan üç kişinin, dilekçeleri, sicil fişleri, çift hükümlü raporları ve duyurma yazısının tasdikli sureti, gerekirse Valiliğin adaylar hakkındaki görüşü de belirtilmek suretiyle, Milli Eğitim Bakanlığına gönderilir. Milli Eğitim Bakanlığınca uygun görülen ilköğretim müdürlüğüne atanır. İlköğretim müdür yardımcılarının atanmalarında da aynı yol izlenir.

28 Eylül 1978 Tarihli 16418 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Millî Eğitim Bakanlığına İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve

Görevden Alınmalarına ilişkin Yönetmelik ve bir önceki 13948 sayılı yönetmelik arasında atanma şartlarına hizmet süresi ve değerlendirme ölçütleri arasında farklılıklar olmuştur (MEB, 1978) .

Tablo 11: Yöneticiliklere Atanacaklarda Aranacak Şartlar Ve Değerlendirme Ölçütleri Arasındaki Farklar

6 Eylül 1971 Tarihli 13948 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmelik	28 Eylül 1978 Tarihli 16418 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmelik
Müdür yardımcılıkları için, en az bir yıl öğretmenlik yapmış olmak,	Müdür Yardımcılıkları için en az üç öğretim yılı başarılı öğretmenlik yapmış olmak,
Anaokulu ve ilkokul müdürlükleri uygulama bahçeleri ve beslenme eğitimi gezici başöğretmenlikleri için; en az iki yıl öğretmenlik veya bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak,	Anaokulu ve ilkokul müdürlükleri, uygulama bahçeleri ve beslenme eğitimi gezici başöğretmenlikleri için en az beş öğretim yılı başarılı öğretmenlik veya iki öğretim yılı müdür yardımcılığı yapmış olmak.
Değerlendirme komisyonu millî eğitim müdürünün başkanlığında aşağıda belirtilen üyelerden kurulur. a) İlgili millî eğitim müdür yardımcısı, b) İl ilköğretim müfettişleri kurulu başkanı, c) İl ilköğretim müfettişlerinin, il merkezinde oturanlar arasından seçecekleri bir ilköğretim müfettişi, ç) Merkez ilköğretim müdürü (birden fazla ise kendi aralarından seçecekleri biri), d) Merkez ilkokul müdürlerinin kendi aralarından seçecekleri bir ilkokul müdürü,	Değerlendirme komisyonu Milli Eğitim Müdürünün ya da ilgili müdür yardımcısının başkanlığında aşağıdaki üyelerden oluşur. , a) İl ilköğretim müfettişleri Kurulu Başkanı, b) İl ilköğretim müfettişlerinin, il merkezinde oturanlar arasından seçecekleri bir ilköğretim müfettişi, c) Merkez İlçe ilköğretim müdürü, ç) Merkez ilçenin ilçe merkezindeki ilkokullarında görevli öğretmenlerin kendi aralarından seçecekleri bir öğretmen.
Değerlendirme aşağıdaki ölçülere göre yapılır: a) Başarı durumundan: Son üç yıl içinde alınan çift hükümlü raporlarının ortalaması, 1. Üstün veya çok iyi olanların her senesi için 5 puan, 2. İyi olanların her senesi için 3 puan, 3. Orta olanların her senesi için 1 puan verilir.	Değerlendirme aşağıdaki ölçütlere göre yapılır: a) Başarı durumundan, Son beş yılda alınan çift hükümlü raporların ortalaması, 1. Üstün ya da çok iyi olanların her senesi için 3 puan, 2. İyi olanların her senesi için 2 puan, 3.Orta olanların her senesi için 1 puan verilir.
Mükâfat durumundan: 1. Her ödül için 5 puan, 2. Her takdirname için 2 puan verilir, (aynı yıl içinde birden fazla takdirname alınması halinde yalnız biri puanlamaya girer.)	Ödül durumundan: 1. Her üstün başarılı olanlara 2 puan verilir. 2. Her takdirname için bir puan verilir. (Her öğretim yılı için ancak bir takdirname değerlendirilir.)
Öğrenim durumundan: Yükseköğrenim yapmış olanlara 6 puan verilir.	Öğrenim durumundan: En az 3 yıl yükseköğrenim yapanlara 3 puan verilir,

<p>Hizmet içi eğitim durumundan: Son beş yıl içinde, 1. Millî Eğitim Bakanlığınca açılan yöneticilik kurslarında başarı gösterenlere 4 puan, 2. Millî Eğitim Bakanlığınca açılan diğer meslekî kurslarda başarı gösterenlere 2 puan, 3. Valiliklerce açılan kurs ve seminerlerde başarı gösterenlere 1 puan verilir.</p>	<p>Hizmet içi eğitim durumundan: Millî Eğitim Bakanlığınca açılan yöneticilik kurslarında başarı gösterenlere 1 puan verilir.</p>
<p>Yabancı dil bilme durumundan: 1. Devlet dil sınavını kazananlara her dil için 5 puan, 2. Yeterlik belgesi olanlara her dil için 3 puan verilir.</p>	
<p>Meslekteki kıdeminden: Meslekteki kıdeminin, tamamlanmış her yılına 0,5 puan verilir. (Kıdem on yıldan fazlası puanlamaya dâhil edilmez.)</p>	<p>Mesleki kıdemi: Meslek kıdeminin, tamamlanmış her yılına 0,5 puan verilir. Kıdem 15 yıldan fazlası puanlamaya katılmaz.</p>
<p>Köy hizmetinden: Köylerde geçen, tamamlanmış beş ye beş yıldan fazla hizmet için 2 puan verilir.</p>	<p>Köy hizmetinden: Köylerde geçen tamamlanmış her yıl için 0,25 puan verilir.</p>
<p>Başarılı yöneticilik hizmetinden: 1. Yöneticilik görevinin tamamlanmış başarılı her yılı için puan verilir, (yöneticilik görevi üzerinden alınanlar hariç) Beş yıldan fazlası için puan verilmez. 2. 29 uncu madde hükümlerine göre vekâlet etmekte olanlara 1 puan verilir.</p>	<p>Başarılı yöneticilik hizmetinden: 31. madde hükümlerine göre vekâlet etmekte olanlara (1) puan verilir.</p>
<p>Eserlerinden: Toplam 10 puanı geçmemek üzere, yazma veya çeviri her meslekî eserin ilki için 4 puan, diğerleri için 3 er puan verilir. Puanlamaya girecek eserlerin Talim ve Terbiye Başkanlığınca Tebliğler Dergisinde tavsiye edilmiş olması şarttır.</p>	<p>Yukarıda belirtilen puanlara ek olarak il milli eğitim müdürü yalnız bir aday için (5) takdir puanı kullanma hakkına sahiptir. Bu takdirinin puanlama bittikten sonra gizli ve gerekçeli bir yazı ile puanlama evrakına ekler. Bu puan toplam puana ilâve edilir. Puanlamada eşitlik olduğu takdirde Millî Eğitim Müdürünün takdir kullandığı aday öncelik alır.</p>

10 Kasım 1981 Tarihli 17510 Sayılı Resmi gazetede yayımlanan Özel Öğretim Kurumları Yönetici ve Öğreticilerinde Aranacak, Nitelik ve Şartlara Ait Yönetmelik'in 4, 5, 7, 9, 45, 46, 47, 48, 49. Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkındaki Yönetmelik çıkmıştır (MEB, 1981).

13470 Sayılı Resmi Gazetede çıkan yönetmelikte özel ilkokul müdürlüğüne atama şartı İlk öğretmen Okulu mezunu olup ilkokullarda en az iki yıl başarı ile öğretmenlik veya bir yıl yöneticilik yapmış olma şartı aranmıştır. 17510 Sayılı Resmi gazetede yayımlanan yönetmelikte ise özel ilkokul müdürlüğüne, İlkokullarda beş yıl öğretmenlik ya da iki yıl yöneticilik yapmış olanlar atanırlar hükmü getirilmiştir (MEB, Özel Öğretim Kurumları Yönetici ve Öğreticilerinde Aranacak, Nitelik ve Şartlara Ait Yönetmelik'in 4, 5, 7, 9, 45, 46, 47, 48, 49. Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkındaki Yönetmelik, 1981).

15 Aralık 1981 Tarihli 17545 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına ilişkin Yönetmeliğin 9. , 20. ve 34. Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Yönetmelik çıkmıştır. (MEB, İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına ilişkin Yönetmeliğin 9., 20. ve 34. Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Yönetmelik, 1981).

Tablo 12: 28 Eylül 1978 Tarihli 16418 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmeliğin değiştirilen 9. , 20. Ve 34 maddelerinin yayınlandığı 15 Aralık 1981 Tarihli 17545 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik

28 Eylül 1978 Tarihli 16418 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmelik	15 Aralık 1981 Tarihli 17545 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik
<p>GENEL KOŞUL: Madde 9 — Bu Yönetmelik hükümlerine göre bir göreve atanması yapılacak yöneticilerin asil öğretmen olması zorunludur.</p>	<p>GENEL ŞARTLAR: Madde 9 — Bu Yönetmelik hükümlerine göre atanması yapılacak yöneticilerde aşağıda yazılı genel şartlar aranır. a. Asıl öğretmen olmak, b. Son üç yıl içinde kınama veya maaş kesimi cezalarından daha ağır bir disiplin cezası almamış bulunmak, c. Son üç yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak,</p>
<p>DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ: a. Başarı Durumundan: Son üç yılda alınan çift hükümlü raporların ortalaması, 1) Üstün ya da çok iyi olanların her senesi için üç puan, 2) İyi olanların her senesi için iki puan, 3) Orta olanların her senesi için bir puan verilir. b. Ödül Durumundan: 1) Her üstün başarılı yıl için iki puan verilir. 2) Her takdirname için bir puan verilir. (Her öğretim yılı için ancak bir takdirname değerlendirilir.) c. Disiplin Durumundan: Son üç yıl içinde hiç ceza almamış olana üç puan verilir, ç. Öğrenim Durumundan: En az üç yıl yükseköğrenim yapanlara üç puan verilir. d. Hizmet - İçi Eğitim Durumundan: Millî Eğitim Bakanlığınca açılan yöneticilik kurslarında başarı gösterenlere bir puan verilir. e. Meslekî Kıdem: Meslek kıdeminin, tamamlanmış her yılına 0,5 puan verilir. Kıdem 15 yıldan fazlası puanlamaya katılmaz. f. Köy Hizmetinden: Köylerde geçen tamamlanmış her yıl için 0,25 puan verilir. g. Başarılı Yöneticilik Hizmetinden: 30. Madde hükümlerine göre vekâlet etmekte olanlara (1) puan verilir.</p>	<p>DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ: Madde 20 — Değerlendirme aşağıdaki ölçütlere göre yapılır: a) Başarı Durumundan: Son beş yılda alınan çift hükümlü raporların ortalaması. 1. Üstün ya da çok iyi olanların her senesi için üç puan, 2. İyi olanların her senesi için iki puan, 3. Orta olanların her senesi için bir puan verilir. b) Ödül Durumundan: 1. Her üstün başarılı olanlara İki puan verilir. 2. Her takdirname için bir puan verilir. (Her öğretim yılı için ancak bir takdirname değerlendirilir.) c) Öğrenim Durumundan: En az Uç yıl yüksek Öğrenim yapanlara Uç puan verilir, ç) Hizmet - İçi Eğitim Durumundan: Millî Eğitim Bakanlığınca açılan yöneticilik kurslarında başarı gösterenlere bir puan verilir. d) Mesleki Kıdemi: Meslek kıdeminin, tamamlanmış her yılına 0,5 puan verilir. Kıdem 10 yıldan fazlası puanlamaya katılmaz. e) Köy Hizmetinden: Köylerde geçen tamamlanmış her yıl için 0,25 puan verilir. t) Başarılı Yöneticilik Hizmetinden: 31. madde hükümlerine göre vekâlet etmekte olanlara (1) puan verilir.</p>
<p>KURUMCA ALINMA: Madde 34 — Başarısızlığı, yetersizliği, yasa ve yönetmeliklere aykırı uygulamaları, sicilleri ve müfettiş raporları ile kanıtlanan veya haklarında yapılacak soruşturma sonucunda kınama cezasının üstünde ağır disiplin cezalarına çarptırılan yöneticilerin yöneticilik görevleri ilgili disiplin kurulunun danışma niteliğindeki kararı ile atamaya yetkili makamlarca üzerlerinden alınır.</p>	<p>GÖREVİN ALINMASI: Madde 34 — Başarısızlığı, yetersizliği, yasa ve yönetmeliklere aykırı uygulamaları, sicilleri ve müfettiş raporları ile sabit olan veya haklarında yapılacak soruşturma sonucunda kınama veya maaş kesimi cezalarından daha ağır disiplin cezalarına çarptırılan yöneticilerin yöneticilik görevleri, ilgili disiplin kurulunun danışma niteliğinde kararı alınmak suretiyle, atamaya yetkili makamlarca üzerlerinden alınır.</p>

5 Aralık 1983 Tarihinde 18242 sayılı resmi gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilâtı Yöneticilerinin Atanmalarına ve Görevden Alınmalarına İlişkin Yönetmelik yayınlanmıştır. Bu yönetmelik, daha önceki yönetmeliğe göre nitelikler ve değerlendirme ölçütleri bakımından asgari düzeye inmiş gibi görünmektedir (MEB, 1983).

Nitelikler

Madde 4- Sağlık kurum ve kuruluşlarındaki unvanlı kadrolara atanacaklar hariç olmak üzere bu Yönetmelik kapsamına giren yöneticiliklere atanacak adayların:

- a) Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfından olmaları veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımaları,
- b) Öğretmenlikte adaylıklarının (stajyerliklerinin) kaldırılmış olması,
- c) Bakanlık merkez veya taşra teşkilâtında çalışmakta olmaları,
- d) Şartları özel kanunlar ile tespit edilmiş olan yöneticiliklere atanacakların, bu Kanunlarda belirtilen şartları taşımaları,
- e) Sicil ve teftiş raporları sonuçlarına göre, son üç yıllık genel başarı derecelerinin “iyi” olması,
- f) “Aylıktan Kesme Cezası” ndan daha ağır bir ceza almamış olmaları gereklidir.

Tercih sebepleri

Madde 5- Açık yöneticiliklere yapılacak atamalarda, 4 üncü maddede yazılı nitelikleri taşıyan adayların seçimi yapılırken;

- a) Yöneticilik kıdemi,
- b) Ödül, takdirname ve teşekkürü,
- c) Atanacağı yöneticilik alanına görevinin ve branşının uygunluğu,
- d) Meslekî ve teknik okulların müdürlüklerine atanacakların meslek dersleri öğretmenlerinden olması, tercih sebebi olarak değerlendirilir (MEB, 1983).

Madde 15- İlkokul müdürlerinin atamaları, il değerlendirme kurullarının tespit etmiş olduğu adaylar arasından; milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile gerçekleştirilir.

Madde 16- İlkokul müdür yardımcılarının atamaları, okul müdürlerinin teklifleri adaylar arasından millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile gerçekleştirilir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilâtı Yöneticilerinin Atanmalarına ve Görevden Alınmalarına İlişkin Yönetmelik, 1983).

5 Ekim 1990 Tarihli 20656 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelikte yönetim kademeleri ve yönetici olarak atanacaklarda aranacak şartlar şu şekildedir.

Yönetim Kademeleri

Madde 6- Bu Yönetmelik kapsamına giren okul ve kurumların yönetim kademeleri şu şekildedir:

- a) Birinci kademe; okul ve kurum müdür yardımcısı,
- b) İkinci kademe; C tipi okul müdürü, müdür başyardımcısı, baştabip yardımcısı,
- c) Üçüncü kademe; B tipi okul ve kurum müdürü,
- ç) Dördüncü kademe; A tipi okul ve kurum müdürü, baştabip.

Bakanlık merkez ve taşra teşkilâtında 1-4 dereceli unvanlı kadrolarda geçirilen süreler (şef hariç) 4'üncü kademe yöneticiliğinde, şef olarak geçirilen süreler ise birinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

Yönetim görevine ilk giriş birinci kademededen başlar. İkinci ve müteakip kademe yöneticiliklerine bir alt kademededen atama yapılır. Ancak boş bulunan yöneticilik görevine bir alt kademededen istekli bulunmaması halinde diğer şartları taşımak kaydıyla bir alt kademe görev yapmamış olanlardan da atama yapılabilir.

Yönetim kademelerinin her birinde çalışma süresi en az üç yıldır.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Madde 7- Bu Yönetmelik kapsamına giren okul ve kurumların yöneticiliklerine; Bakanlık merkez ve taşra teşkilâtında çalışan yükseköğrenimli personel arasından atama yapılması esastır.

Adaylarda aranacak genel şartlar şunlardır:

- a) Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak ve bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak.
- b) Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak.
- c) Kalkınmada öncelikli iller dışında kalan yerlerdeki okul ve kurum yöneticiliklerine atanacaklar için zorunlu hizmetini yapmış olmak.
- ç) Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve sön beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.

d) Şartları özel mevzuatla tespit edilmiş olan yöneticiliklere atanacaklar için mevzuatında belirtilen şartları taşımak.

e) Sicil raporlarına göre son üç yıllık hizmet süresi içinde olumsuz sicil atmamış olmak. Ancak, 1' inci Akşam Sanat Okulu, 2'inci Akşam Sanat Okulu (Ders Aletleri Yapım Merkezi), 3'üncü Akşam Sanat Okulu (Film-Radyo-Televizyon ile Eğitim Merkezi), Millî Eğitim Basımevi, Devlet Kitapları Döner Sermayesi, gençlik ve izcilik kamp tesisleri, öğretmenevleri ve diğer sosyal tesisler yöneticilikleri, Hemşirelik Yüksek Okulu veya Sağlık İdaresi Yüksekokulu mezunu olma ve tabiplik ve dış tabipliği niteliği aranan yöneticiliklerde (a) ve (b) fıkralarında belirtilen şartlar aranmaz.

Okul ve Kurumlara Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar

Madde 8- Bu Yönetmelik hükümlerine göre okul ve kurumlara müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

a) A tipi okul ve kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az on iki yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az altı yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.

b) B tipi okul ve kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az dokuz yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az üç yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.

c) C tipi okullara müdür olarak atanacaklar için en az altı yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az üç yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.

ç) İlkokullara müdür olarak atanacak ilkokul öğretmenlerinden en az 15 hizmet yılını dolduranlar için yukarıdaki (a), (b), (c) fıkralarında belirtilen yönetici olarak geçirilmesi gereken süreler dikkate alınmaz.

d) Anadolu ve fen liseleri ile yabancı dil ağırlıklı diğer okullara müdür olarak atanacaklar için yabancı dil bilmek.

e) Branşı, atanacağı okul ve kurumun özelliğine uygun olmak.

f) Halk eğitimi merkezlerine (7. ve 9. Akşam Sanat Okulları dâhil) müdür olarak atanacaklar için en az lisans öğrenimi görmüş olmak.

g) Çıraklık eğitim merkezlerine (4'üncü Akşam Sanat Okulu dâhil) müdür olarak atanacaklar için mesleki ve teknik alanda yükseköğrenim görmüş olmak.

h) Hastane ve sağlık eğitim merkezleri baştabipliği için tabip veya dış tabibi olmak.

1) Hastane ve sağlık eğitim merkezi m¼d¼rl¼đ¼ iin Sağlık İdaresi Y¼ksek Okulu mezunu olmak veya sağlık bilimleri, y¼netim-işletme alanında lisans d¼zeyinde ¼đrenim g¼rm¼ř olmak.

i) Film-Radyo-Televizyon ile Eğitim Merkezi (3 ¼nc¼ Akşam Sanat Okulu) m¼d¼rl¼đ¼ne atanacaklar iin pedagojik formasyonunun yanı sıra basın-yayın ve haberleşme alanında lisans d¼zeyinde ¼đrenim g¼rm¼ř olmak.

j) Mesleki ve Teknik Aık ¼đretim Okulu M¼d¼rl¼đ¼ne atanacaklar iin mesleki ve teknik alanda lisans d¼zeyinde ¼đrenim g¼rm¼ř olmak.

Okul ve Kurum M¼d¼r Başyardımcısı veya M¼d¼r Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak ¼zel şartlar

Madde 10- Bu Y¼netmelik kapsamına giren okul ve kurumlara m¼d¼r başyardımcısı olarak atanacaklarda; en az ¼ yıl hizmetinin bulunması, bunun en az iki yılının y¼netim kademelerinde gemiş bulunması, m¼d¼r yardımcısı olarak atanacaklarda ise; en az iki yıl ¼đretmenlik veya alanlarında g¼rev yapmış bulunmaları şartları aranır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Y¼neticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Y¼netmelik, 1990).

7 Haziran 1993, 21600 Sayılı Resmi Gazete’ de Yayınlanan y¼netmelik ile 5 Ekim 1990 Tarihli 20656 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Y¼neticilerinin Atama Y¼netmeliđinin arasındaki fark Okul m¼d¼r¼ ve m¼d¼r yardımcısı atamalarında hizmet s¼resi şartının aşağı inmesidir. 21600 Sayılı Resmi Gazete’ de A tipi kurumlarda m¼d¼r olarak atanacaklarda hizmet s¼resi 8 yıl ve bu hizmetin en az d¼rt yılını y¼netim kademelerinde geirmış olmak şartı aranırken, 20656 Sayılı Resmi Gazete ‘de A tipi kurumlarda m¼d¼r olarak atanacaklarda hizmet s¼resi 12 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az altı yılını y¼netim kadrolarında geirmış olma şartı aranmıştır (MEB, 1993).

Tablo 13. Kurumlara Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar

5 Ekim 1990, 20656 Sayılı Resmi Gazete' de Yayımlanan Yönetmelik	7 Haziran 1993, 21600 Sayılı Resmi Gazete 'de Yayımlanan Yönetmelik
A tipi okul ve kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az on iki yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az altı yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.	A tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az sekiz yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az dört yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.
B tipi okul ve kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az dokuz yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az üç yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.	B tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az altı yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az iki yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.
C tipi okullara müdür olarak atanacaklar için en az altı yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az üç yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak.	C tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az dört yıl hizmeti bulunmak.
İlkokullara müdür olarak atanacak ilköğretmenlerinden en az 15 hizmet yılını dolduranlar için yukarıdaki (a), (b), (c) fıkralarında belirtilen yönetici olarak geçirilmesi gereken süreler dikkate alınmaz.	C tipi kurumlara müdür olarak atanacaklar için en az dört yıl hizmeti bulunmak.
Anadolu ve fen liseleri ile yabancı dil ağırlıklı diğer okullara müdür olarak atanacaklar için yabancı dil bilmek.	Anadolu ve Fen liseleri ile yabancı dil ağırlıklı eğitim ve öğretim yapan kurumlara müdür olarak atanacaklar için Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında en az C düzeyinde başarılı olmak veya sayılmak,
Branşı, atanacağı okul ve kurumun özelliğine uygun olmak.	Branşı atanacağı kurumun özelliğine uygun olmak.
	Yönetim alanında eğitim, kurs ve seminer görmüş olmak.
Okul ve kurumlara müdür başyardımcısı olarak atanacaklarda; en az üç yıl hizmetinin bulunması, bunun en az iki yılının yönetim kademelerinde geçmiş bulunması.	Okul ve kurumlara müdür başyardımcısı olarak atanacaklar müdür yardımcılığı yapmış olması.
Müdür yardımcısı olarak atanacaklarda ise; en az iki yıl öğretmenlik veya alanlarında görev yapmış bulunmaları şartları aranır.	Müdür yardımcılığına atanacaklarda ise öğretmenlikte adaylığının kalkmış olması şartları aranır.

Bu iki yönetmelik (20656 Sayılı Resmi Gazete’ de Yayımlanan Yönetmelik ve 21600 Sayılı Resmi Gazete’ de Yayımlanan Yönetmelik) arasındaki fark atamalarda kurum içerisinde hizmet süresinin aşağıya çekilmesi ve yönetimde görevde kalma süresinin de buna bağlı olarak azaltılmasıdır. Getirilen yeni yönetmelikle daha kısa hizmet süresinde okullarda yönetici olma imkânı sunulmuştur.

21600 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinin” 24. Maddesinin üçüncü fıkrasında “Buldukları kurum yöneticiliklerinde en az 4 yıl süre ile yöneticilik yapanların bu süreye ait genel denetim sonuçları ile sicil başarı ortalamaları dikkate alınarak, gerekli görülmesi halinde atamaya yetkili makamlarca görev yerleri il içinde değiştirilebilir” (MEB, 1993), maddesi 13 Nisan 1994 Tarihli 21904 Sayılı Resmi Gazetede “Buldukları kurum yöneticiliğinde üç öğretim yılı çalışanların görev yerleri herhangi bir şarta bağlı olmaksızın değiştirilebilir.” Hükmü ile değiştirilmiştir (MEB, 1994).

Görev yeri değiştirme işgörenlere yönetimin sunduğu ödül veya ceza olabilir. Görev yeri değiştirmenin hukuki çizgileri olması gerekir. İşgörenin keyfi bir şekilde görev yeri değiştirilmesi meritokratik ilkelere aykırıdır. İşgören, siyasi ve diğer baskı gruplarının tarafı etkisini üzerinde hissederse örgüt içinde etkinliği kalmayabilir. Yönetmeliğin bu maddesi siyasi güç ile hak etmeyen birinin “keyfi uygulama sonucunda” daha iyi bir eğitim kurumuna gelmesi için hazırlanmış yönetmelik gibi görünmektedir.

22417 Sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği (MEB, 1995), 21600 Sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan yönetmeliğin “Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Şartlar”, “Kurumlara Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Şartlar” ve “Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Sebepleri” başlıkları altındaki maddeler aynı şartları istemektedir.

Bu iki yönetmeliğin yönetici atama usulündeki fark ise, 21600 Sayılı resmi gazetede yayımlanan yönetmeliğin 13. Maddesinde “Bu Yönetmelik kapsamına giren kurumların açık bulunan yöneticiliklerine yapılacak atamalar için Değerlendirme Formundaki (Ek-2) bilgi başlıklarına göre adayların değerlendirmesi esastır.” Hükmü varken 22417 Sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan yönetmelikte ise (Ek-2) değerlendirme formu ile mülakat sonucunda atama yapılacağı belirtilmiştir.

23.09.1998 Tarih 23472 Sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” ile okul yöneticiliğine atanma iki aşamalı sınav sisteminden oluşmuştur. Birinci aşama (seçme) sınavında 100 puan üzerinden 70 puan ve üstü alanlar başarı listesindeki en yüksek puandan başlayarak bir program dâhilinde hizmet içi eğitime alınmıştır. Yönetici adayları 120 saatlik yönetim alanında zorunlu hizmet içi eğitim programına katılmış ve hizmet içi eğitim yönetmeliğine göre değerlendirme sınavı yapılmıştır. Bu sınav sonucunda en az 70 puan alanlar başarılı sayılmışlardır. Değerlendirme sınavında başarılı olanlara katıldıkları eğitim programının türü, dönemi ve başarı derecesini gösteren beş yıl geçerliliği olan bir sertifika verilmiştir. Bu sertifika ile boş okul yöneticilikleri için başvuru yapma hakkı elde edilmiştir (MEB, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 1998).

Türk Milli Eğitim tarihinde ilk defa uygulanan iki aşamalı sınav ve hizmet içi kursla eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliği Türk Milli Eğitim Sisteminde bir milat olarak kabul edilmelidir. Milli Eğitimin yönetici yetiştirmede yöneticilerin atamalarında bazı ek niteliklerin uygulanması bir anlamda “Çıraklık Modelinin” (Şimşek, 2003) terki anlamına gelmiştir. Bu yönetmelikte yönetici adayının zorunlu katılımını gerektiren 120 saatlik hizmet içi kursla yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik özelliğini taşımaktadır.

Seçme Sınavı Konuları

Madde 13- Seçme sınavı konuları ve puan değerleri şunlardır:

- a) Türkçe- Kompozisyon %30,
- b) Türkiye Cumhuriyeti İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük %20,
- c) Kamu yönetimi İle ilgili mevzuat, milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler %50 (MEB, 1998).

Eğitim kurum yöneticisi olmak için alınması gereken hizmet içi eğitime girme şartı olan sınavın, yönetim ile alakalı olmadığı, ilgili konuların dışında soruların olduğu görülmektedir (Balcı & Çınkır, 2003, s. 218).

Liyakat ilkesine göre yapılacak sınav içeriğinin, adayın yapacağı işle anlamlı bir ilişkisinin olması gerekmektedir. Sınav içeriği, icra edilecek görevin yeterliliğini ölçecek kapsamda olmalıdır.

Bu uygulamada başarılı yönetici adaylarının atamalarındaki gecikme, hizmet içi eğitimin niteliği, kursun yoğun şekilde bir ay gibi kısa sürede verilmesi, adayların eğitim ihtiyaçlarına karşılık vermemesi, uygulamanın yararlılıklarını tartışılır hale getirmiştir (Balcı & Çınkır, 2003, s. 218).

Milli Eğitim Bakanlığımızda, hizmet içi eğitim zorunlu bir bürokratik sürecin tamamlanması gerektiği algısıyla katılımın sağlandığı eğitim sürecidir. Sürenin kısalığı, sunuların etkililiği, uygulama eksikliği, öğreticinin yetersizliği, kursiyerlere sağlanan sosyal imkânlar hizmet içi eğitimin etkililiğini düşüren faktörlerdir.

11 Ocak 2004 Tarih 25343 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” okul müdür yardımcılığına atanacakları belirlemek amacıyla bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde merkezi sistemle yazılı olarak seçme sınavı yapılması hükmü getirilmiştir.

Daha önce müdür yardımcılığı ataması okul müdürünün kurum içerisinde teklif ettiği öğretmenler arasından yapılması esastı. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına başvuru Yönetici Görev İstek Formu ile yapılırdı. Milli Eğitim Müdürlüğüne Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonunda en yüksek puan alan adayın ataması gerçekleştirilirdi. Müdür Başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına eğitim kurumu müdürünün teklifi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile atama yapılırdı.

Burada eğitim kurum müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısını seçerken atama ilanını resmi bir şekilde duyurur. Kurum içerisinde liyakat ve başarı esasları, sadece müdürün Milli Eğitim Müdürlüğüne atama teklifinde bulunduğu kişiler arasında değerlendirilir. Nitelik bakımından daha iyi olanlar, müdürün kendilerini bu seçimde aday göstermemelerinden dolayı yönetici olma hakkını yitirirler. Kamu personel sisteminin liyakat ve kariyer ilkesi bu durumda çiğnenmiş olur. Eğitim kurum müdürünün, kendisiyle çalışacak personeli, kendi tasarrufu ile seçmesi liyakat esaslı değil; okul yönetiminde iyi bir takım kurma düşüncesiyle oluşturulmuş bir eylem olarak görülebilir.

11 Ocak 2004 Tarih 25343 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” eğitim kurum müdürlüğüne ataması şu şekilde yapılır (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2004) .

En fazla üç eğitim kurumu müdürlüğüne EK-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için valilikler aracılığıyla Bakanlığa, atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklere başvuruda bulunurlar.

EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan beş aday mülakata alınmaya hak kazanır.

Mülakat komisyonunca EK-3'teki Mülakat Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan adayın ataması en geç 3 ay içerisinde atamaya yetkili makamca yapılır.

Müdür Başyardımcılığına Atama

Madde 21 —

Müdür Başyardımcılığına, müdür yardımcısı olarak en az bir yıl görev yapmış olmak kaydıyla halen o ilde görev yapanlar arasından eğitim kurumu müdürünün teklifi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile duyuru yapılmaksızın atama yapılır (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2004).

Eğitim kurum müdürü il içerisinde uygun gördüğü adayı Millî Eğitim Müdürüne teklif eder. Atama, valinin onayı ile duyuru yapılmaksızın yapılır. Bu süreçlerde açık sınav yapılmadığı, layık olan değerlendirilmediği, atamanın duyurusu yapılmadığı için liyakat ilkesine aykırıdır. Müdür yardımcılığında 1 yıl gibi kısa hizmet süresinin müdür başyardımcılığında yeterli görülmesiyle kıdem ve hizmet süresinin dikkate alınmaması, kurum dışından da atamanın yapılması kariyer ilkesine aykırı durumlardır.

Eğitim kurum müdürü kendisine tevdi edilen müdür başyardımcısı atamasını kariyer, liyakat ilkesinin uygunluğuna işgörenlerle karar paylaşımı sonucunda hak edene vermişse ödül sistemi örgüt içerisinde takdir kazanacaktır. Bunun sonucunda çalışanları güdüleyecek, işgörenler arasında adalet duygusunu sağlamlaştıracaktır. Bu durum işgörenler arasında örgüt amaçlarını yerine getirecek yeni olumlu davranışlar kazandıracaktır.

11 Ocak 2004 Tarih 25343 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” okul müdür yardımcılığına atanacakları belirlemek amacıyla yapılacak sınavın konuları ve puan değerleri şunlardır (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2004).

Madde 13 —

Sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

- a) *Türkçe dilbilgisi-kompozisyon: %20,*
- b) *Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve ulusal güvenlik: %15,*
- c) *Kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler: %15,*
- d) *Genel kültür: %15,*
- e) *Millî Eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler: %20,*
- f) *Eğitim kurumlarının özelliklerine ilişkin konular: %15.*

Sınav Puanlarının Eşitliği Durumunda Uygulanacak Hususlar (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2004):

Yönetici seçme ve yetiştirme aşamasında yapılan sınavların kapsamı, eğitim yöneticisi seçmeye yönelik olmadığından bu sınavların yapısının düzenlenmesi amaca uygun hale getirilmesi gerekir (Kalyoncu, 2002).

Atama Yetkisi**Madde 18 —**

Anadolu Lisesi statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, yatılı ilköğretim bölge okulları ve doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının müdürleri Bakanlıkça, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.

İlgili madde de, eğitim kurumlarının atama usulünün farklı olması kamuda oluşan güvensizliğin yasalara tezahürüdür (Cemaloğlu, 2005, s. 258).

Sınav Puanlarının Eşitliği Durumunda Uygulanacak Hususlar**Madde 19 —**

Sınav puanlarının eşitliği halinde sırasıyla eğitim kurumlarının yöneticiliklerine;

- a) *Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar,*
- b) *Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olanlar,*
- c) *Eğitim-öğretim alanında yayımlanmış eseri bulunanlar,*
- d) *Yöneticilikteki hizmet süresi fazla olanlar,*
- e) *Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlar,*
- f) *Ödül ve takdirname almış olanlar, atanır.*

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

Müdür yardımcılığı atamasında 100 tam puan üzerinden değerlendirilen seçme sınavında en az 70 puan alanlar başarılı sayılacaktır. Seçme sınavında başarılı sayılan adaylar Ek-1' deki Yöneticilik İstek Formu ile kadrosunun bulunduğu okulda boş müdür yardımcılığı olması halinde bu eğitim kurumu da aralarında bulunmak şartıyla en fazla üç eğitim kurumu tercih etmek suretiyle istekte bulunabilirler (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2004).

İstekte bulunan adaylardan EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda puanı en yüksek olanların tercihleri dikkate alınarak valiliklerce başvuru tarihinin tamamlanmasından itibaren en geç 3 ay içinde atanırlar (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2004).

Tablo 14. 11 Ocak 2004 Tarihinde 25343 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu

Kişisel bilgiler ve tercihler	Atanmak istediği okulun		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
	Adı	Tipi		
Adı ve Soyadı				
Doğum yeri ve yılı				
T.C kimlik No	1-		
Mezun olduğu okul	2-		
Branşı varsa yan branşı	3-		
Görevli olduğu kurum/ tipi:				
Eğitimi	Görmüş olduğu yükseköğrenimin her yılı için	Yönetim alanında	5	
		Diğer alanlarda	4	
	Lisansüstü öğrenimi	Master (yönetim alanında)	6	
		Master (diğer alanlarda)	4	
		Doktora (yönetim alanında)	10	
	Doktora (diğer alanlarda)	8		
Eserler ödülleri sicil	Yayımlanmış araştırma ve eserleri her biri için (En fazla 3'er adet)	ISBN numarası almış eserleri (2)	2	
		MEB ce tavsiye edilen ders kitabı eser veya araç	4	
		Bilimsel araştırmalar	2	
	Aldığı ödül veya takdirname	Ödül (en fazla 3 adet)	3	
		Takdir belgesi (en fazla 3 adet)	2	
Aldığı cezalar	Her ceza için düşünecek olan puan	-2		
Son üç yıllık sicil ortalaması	90 ve yukarı olanlar için	3		
Hizmet (1)	Katılmış olduğu hizmet içi eğitim programı (En fazla üç adet)		2	
	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)		1	
	Müdür yetkili öğretmenlikte öğretmenlik te geçen süreler (Her yıl için)		1	
	Bölüm atölye ve laboratuvarlarda şefliğinde geçen süreler (Beş yıla kadar her yıl için)		2	
Diğer	Başarılı olmak koşuluyla seçme sınavının puanını (Müdür atamalarında dikkate alınmayacaktır)		% 10'u	
	Kurucu müdür olarak görev yaptığı eğitim kurumunun müdürlüğü için başvuruda bulunanlara		6	
	Zorunlu bölge hizmeti ya da zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamında bulunan ilerde bu yükümlülüğünün süresiyle sınırlı olmak üzere çalışan her yıl için		2	
	Takdir puanı		10	
DEĞERLENDİRME PUANI TOPLAMI (Ceza puanları düşürüldükten sonra)				

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

DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

Başkan Üye Üye Üye Üye Üye

Açıklama:

- 1- Bu bölümü ilkökul ve ortaokul yöneticiliklerinde geçen süreler dâhil edilir.
- 2-Şiir makale hikâye vb. eserleri Kültür Bakanlığınca ISBN numarası verilen eserler değerlendirilir.
- 3-TÜBİTAK veya üniversitelerce bilimsel anlamda yayımlanmaya değer bulunan eserler puanlandırılır.

Seçme sınavı sonunda başarılı olan öğretmen, eğitim kurumlarına müdür yardımcısı adayı olarak sisteme girmiştir. Bu adaylar arasında EK-2 Yönetici Değerlendirme Formuyla eğitim durumu, yayımlanmış eserler, Mili Eğitim Bakanlığınca tavsiye edilen ders kitabı veya araçlar, bilimsel çalışmalarının değerlendirmesi ile akademik durumu ve yeterliliği ölçülmektedir.

Sicil amirlerinin vermiş olduğu ödül ve cezalarda yönetici adayının değerlendirme kriterleri arasındadır.

Yönetici adayının katıldığı hizmet içi programlar, yöneticilik yaptığı süreler, bölüm şefliği ve atölye şefliğinde geçen süreler değerlendirme ölçütleri içerisinde.

EK-2 liyakat ilkesine göre yöneticiyi seçme esaslı bir yönetici değerlendirme formu özelliği taşımaktadır. Yıllar içerisinde yönetmeliklerin değiştirilmesiyle şekil bulan EK- 2 yönetici değerlendirme formu günümüzde de birçok eleştiriye maruz kalmaktadır.

Puanlama sisteminde ödüller ve cezaların istismar edilme durumunun olması, puanlama kriterinin bilimsel bir dayanağının olmaması, bir dönem kurum müdürünün takdir puanını kullanmasıyla kayırmacı veya ayrımcı algı oluşması, hizmet süresi ve kurum tiplerinde yönetici olarak geçirilen hizmet sürelerinin yönetmeliklerle değişmesi, sicil notunun adil bir şekilde verilmediği düşüncesi EK-2 yönetici değerlendirme formu üzerindeki bazı eleştirilerdir.

Seçme ve atama kriterlerini belirleyen EK-2 yönetici değerlendirme formu açılan davalarla daha da olgunlaşarak kariyer ve liyakat esaslarına uygun nitelikli yönetici belirleme formu olma durumunu kazanma süreci içerisinde.

2 Aralık 2004 Tarih 25658 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile 11 Ocak 2004 tarihli yönetmeliğin bazı maddeleri değiştirilmiştir.

Tablo 15: 25343 sayılı T.C. Resmi Gazetesinde yayımlanan Yönetmeliğin değiştirilen 8. , 10. , 22. , Ve 27. maddelerinin yayımlandığı 25658 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmeliklerin karşılaştırılması

11 Ocak 2004 Tarih 25343 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik	2 Aralık 2004 Tarih 25658 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik
<p>Madde 8 —</p> <p>c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.</p>	<p>Yönetmeliğinin 8 inci maddesinin (c) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.</p> <p>"c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam dört yıl görev yapmış olmak."</p>
<p>Madde 10 —</p> <p>h) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek, gerekli şartları taşıyanlar arasında EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde en yüksek puan alan ilk beş adayı sıralayarak Mülakat Komisyonuna bildirmek.</p>	<p>10 uncu maddesinin (h) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.</p> <p>"h) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek, gerekli şartları taşıyanlar arasında EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde en yüksek puan alan ilk beş adayı sıralayarak Makama sunmak."</p>
<p>Madde 22 —</p> <p>b) Atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde mülakat tarihinden en az bir ay önce duyuru yapılır.</p> <p>EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan beş aday mülakata alınmaya hak kazanır.</p> <p>Mülakat komisyonunca EK-3'teki Mülakat Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan adayın ataması en geç 3 ay içerisinde atamaya yetkili makamca yapılır.</p>	<p>Madde 22 —</p> <p>b) Atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde duyuru yapılır.</p> <p>EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan beş aday atamaya yetkili makama sunulmaya hak kazanır.</p> <p>Bu adaylardan uygun görülmesi halinde birinin ataması atamaya yetkili makamca yapılır."</p>
	<p>Aynı Yönetmeliğin 27. maddesine aşağıdaki üçüncü fıkraya eklenmiştir.</p> <p>"Buldukları eğitim kurumu müdürlüğünde en az beş yıl süreyle görev yapanların bu süreye ait çalışmaları dikkate alınarak, gerekli görülmesi halinde atamaya yetkili makamlarca görev yerleri aynı veya bir üst tip eğitim kurumu müdürlüğü olacak şekilde değiştirilebilir."</p>

Değiştirilen bu yönetmelikle (25658 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan), A tipi eğitim kurumu müdürlüğüne atanacaklarda birinci ve ikinci kademe okullarında dört yıl görev yapmış olması gerekmektedir maddesi ile 1 yıllık hizmet şartı azaltılmıştır. Mülakat kaldırılmıştır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2004).

4 Mart 2006 Tarih 26098 Sayılı Resmi Gazetede “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yayımlanmıştır. (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2006).

26098 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan bu yönetmelikte eğitim kurumlarına müdür olarak atanmak için müdür yardımcısı ve müdür başyardımcılarına tekrar sınav “Düzyer Belirleme Sınavı” getirilmiştir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2006).

Eski yönetmelikte belirtilen sınava göre sınav konusu ve puan değerleri değişmiş, sınav sonucunda puanların eşit olması halinde dikkate alınacak hususların niteliğinde farklılıklar oluşmuştur. Bu yönetmelikte her ne kadar sınav içeriği değişse de liyakat ilkesi gereğince sınavın kapsamı yönetici belirleme amacı taşımadığından eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama yönetmeliği meritokrasi ilkesine uygun hale getirilememiştir.

Tablo 16: 25343 sayılı T.C. Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmeliğin değişik 8. , 12. , 13. , Ve 19. maddelerinin yayımlandığı 26098 sayılı T.C. Resmi Gazetede Yayımlanan Yönetmelik maddelerinin karşılaştırılması

11 Ocak 2004 Tarih 25343 Sayılı Resmi Gazete	4 Mart 2006 Tarih 26098 Sayılı Resmi Gazete
<p>MADDE 8- Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:</p> <p>a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,</p> <p>b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,</p> <p>c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.</p>	<p>MADDE 8- Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:</p> <p>a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,</p> <p>b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,</p> <p>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.”</p>
<p>Madde 12- Eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için Bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince, merkezi sistemle yazılı olarak seçme sınavı yapılır.</p>	<p>MADDE 12- 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</p>

<p>MADDE 13-Sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:</p> <p>a) Türkçe dilbilgisi-kompozisyon: %20, b) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve ulusal güvenlik: %15, c) Kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler: %15, d) Genel kültür: %15, e) Millî Eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler: %20, f) Eğitim kurumlarının özelliklerine ilişkin konular: %15.</p>	<p>MADDE 13- Sınavların konuları ve puan değerleri şunlardır.</p> <p>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</p>
<p>Sınav Puanlarının Eşitliği Durumunda Uygulanacak Hususlar</p> <p>MADDE 19- Sınav puanlarının eşitliği halinde sırasıyla eğitim kurumlarının yöneticiliklerine; a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar, b) Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olanlar, c) Eğitim-öğretim alanında yayımlanmış eseri bulunanlar, d) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla olanlar, e) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlar, f) Ödül ve takdirname almış olanlar, atanır. Mesleki ve teknik öğretim okul ve kurumlarına atanacaklarda, birinci fıkrada sayılanlara ek olarak, bölüm, atölye ve laboratuvar şefi olarak görev yapmış olmak tercih nedeni olarak dikkate alınır.</p>	<p>“Yönetici olarak atanacaklarda aranacak tercih nedenleri</p> <p>MADDE 19- 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.”</p>

13 Nisan 2007 Tarih 26492 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği” ile eğitim kurumu müdürlüğüne atama şartı 5. maddede belirtilen kariyer ve liyakat esaslı, norm kadro imkânları göz önünde bulundurularak bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılması şartı getirilmektedir.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, 2007):

MADDE 7 – (1) Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

a) Yükseköğrenim görmüş olmak.

b) Halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak, rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak, turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda turizm otelcilik grubu ya da muhasebe grubu öğretmeni olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak.

c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak.

ç) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak.

d) Son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak.

e) Son üç yıllık hizmet süresi içinde yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak.

f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar

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

a) Müdürlüğe atanacaklarda;

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

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

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

b) Müdür başyardımcılığına atanacaklarda;

1) En az bir yıl yöneticilik yapmış olmak,

c) Müdür yardımcılığına atanacaklarda;

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

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

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

ç) Eğitim kampüsü müdürlüğüne atanacaklarda (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğünde en az iki yıl veya toplam beş yıl yöneticilik görevi yapmış olmak şartları aranır.

13 Nisan 2007 Tarih 26492 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği ile eğitim kurumu müdürü ataması yönetmeliğin 5'inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak bu yönetmeliğin 7. ve 8. maddelerinde belirtilen şartları taşımaları kaydıyla, yöneticiler arasından; atama yetkisi valiliklerde bulunanlar için ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görmesi üzerine vali tarafından atama yapılır. Eğitim kurumunun doğrudan il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır. Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar bakımından ise ilgili valiliğin teklifi üzerine Bakanlıkça atama yapılır

Müdür yardımcılığına atama, yönetmeliğin 5'inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak bu Yönetmeliğin 7. ve 8. maddelerinde belirtilen şartları taşımaları kaydıyla; öncelikle o eğitim kurumunda görev yapan öğretmenler arasından eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği bir aday ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görüşü üzerine vali tarafından atanır. Eğitim kurumunun doğrudan il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği aday il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır.

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

13 Nisan 2007 Tarih 26492 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği ile seçme sınav sistemi kaldırılmıştır. Eğitim kurum müdürünün ataması, milli eğitim müdürünün uygun görmesi, valinin oluruyla yönetmeliğe bağlanmıştır. Müdür ve müdür yardımcısı ataması da eğitim kurum müdürünün bir aday önermesi milli eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanması gerçekleşmektedir.

Bu yönetmelikte eğitim kurum müdür ataması milli eğitim müdürünün veya valinin tek seçici olması anlamına gelmektedir. Eğitim kurum müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı atamasında ise önerilecek bir adayın olması, duyuru yapılmaması, değerlendirme formunun olmaması, nesnel ölçütlerin değerlendirme dışı kalması kamu yönetiminde eşitlik, kariyer, liyakat ilkesine aykırı bir durumdur.

24 Nisan 2008 Tarih 26856 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği ile yönetici adaylarının değerlendirilmesi amacıyla atamaya yetkili amirlerin onayı ile değerlendirme komisyonu kurulacaktır. Bu komisyon il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının ya da şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu şube müdürü, atama yapılacak eğitim kurumunun bulunduğu ilçenin millî eğitim müdürü, bir ilköğretim müfettişi ve (A) tipi bir eğitim kurumu müdürü olmak üzere toplam beş kişiden oluşur (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, 2008).

Bu yönetmelikte yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

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

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,*
- b) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,*

c) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,

ç) Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

d) Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

e) Halk eğitimi merkezi ile öğretmenleri ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda Talim ve Terbiye Kurulu kararlarına göre aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

Müdürlüğe atama

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

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Müdür başyardımcılığına atama

MADDE 13 – (1) Boş bulunan müdür başyardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki

Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Müdür yardımcılığına atama

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

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Puan eşitliği halinde öncelik sırası

MADDE 17 – (1) *Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;*

- a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,*
- b) Başöğretmen,*
- c) Uzman öğretmen,*
- ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,*
- d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlara öncelik verilir.*

(2) Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacaklarda birinci fıkraya göre yapılan değerlendirmede puan eşitliği olması halinde ise, bölüm, atölye veya laboratuvar şefi olarak görev yapmış olan adaya öncelik verilir.

13 Nisan 2007 Tarih 26492 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikle kaldırılan sınav sistemi, 24 Nisan 2008 Tarih 26856 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri atama yönetmeliğinde de seçme sınavına yer verilmemiş yönetici atamada EK-2 yönetici değerlendirme formu ile yönetici ataması gerçekleşmiştir. Bu yönetmelikteki EK-2 yönetici değerlendirme formu yüksek lisans ve doktora puan değeri 2004 tarihinde 25343 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan EK-2 Yönetici değerlendirme formunda değerlendirilen yüksek lisans ve

doktora puan değerinin gerisinde kalmıştır. 2004 tarihinde çıkarılan yönetmelikte en fazla üçer adet olmak şartıyla bilimsel araştırmalar 2 puan, ISBN almış eserler 2 puan, MEB ce tavsiye edilen ders kitabı veya araç gereç 4 puanla değerlendirilirken 2008 Tarihli yönetmelikte bu çalışmalar puan olarak değerlendirmeye alınmamıştır. Sistem içerisinde eleştirilen uzman öğretmenlik ve başöğretmenlik kariyer olarak değerlendirilmekte yüksek lisans ve doktora puanı ile eş şekilde değerlendirmektedir. 2008 Tarihli yönetmelikte genel olarak sicil amirlerinin takdiri, ödülleri ve cezalar ağırlıklı bir şekilde puan olarak değerlendirilmekte sicil amirlerinin inisiyatifleri yönetici olmakta etkili bir kriter olarak görülmektedir.

Kariyer ilkesine göre çalışanı yükseltmek hizmete alıkoymaktır. Kıdem ve hizmet süresi, tecrübe kariyer ilkesinde dikkat edilmesi gereken hususlardır. Kıdem, hizmet süresi ve uzmanlaşma puan değerlerinin bir önceki EK-2 yönetici değerlendirme yönetmeliğine göre azalması kariyer ilkesinin göz ardı edildiğini göstermektedir.

24 Nisan 2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği ekinde yer alan Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formunda, “Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Takdir Belgesi için 5 puan” ibaresi 8 Ağustos 2008 Tarih 26961 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik’te”, “Her Takdir Belgesi için 5 puan” olarak değiştirilmiştir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik, 2008).

Tablo 17. 24 Nisan 2008 Tarihinde 26856 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı Soyadı		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
	Doğum Yeri ve Yılı		Alanı			
	Mezun Olduğu Okul					
	Görevli Olduğu Kurum Adı	Tipi	Atanmak İstediği Kurumlar	Tipi		
			1-			
			2-			
		3-				
		4-				
		5-				
Eğitimi	Görmüş olduğu her bir yükseköğrenimin her yılı için				1	
	Lisans Üstü Eğitimi	Yüksek Lisans (Yönetim Alanında)		5		
		Yüksek Lisans (Diğer Alanlarda)		3		
		Doktora (Yönetim Alanında)		8		
Doktora (Diğer Alanlarda)		5				
Ödüller, Sicil, Ceza	Sicil Ortalaması (Son Üç Yıl)	90 ve Yukarı Olanlar İçin		10		
		76-89 Arası Olanlar İçin		8		
	En Fazla Üç Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin		8		
		Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Takdir Belgesi için		5		
		Her Teşekkür Belgesi için		3		
	Aldığı Cezalar	Her Uyarma, Kınama, İhtar ve Tevbih Cezaları İçin		-3		
		Har Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerini Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin		-5		
		Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi Derece İndirilmesi Cezaları İçin		-8		
	Kariyer *	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin			5	
		Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin			8	
Ek Puan **	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna Branşı İtibariyle Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin			5		
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Atanmak İsteyenler İçin			5		
Yön. Hizmetleri	Vekâleten Müdür Yardımcılığında geçen her yıl için			0.8		
	Asaleten Müdür Yardımcılığında geçen her yıl için			1		
	Vekâleten Müdür Baş Yardımcılığında geçen her yıl için			0.9		
	Asaleten Müdür Baş Yardımcılığında geçen her yıl için			1,1		
	Vekâleten Müdürlükte (A,B,C tipi) geçen her yıl için			1,2		
	Asaleten Müdürlükte (A,B,C tipi) geçen her yıl için			1,3		
	Eğitim Kurumu Yöneticiliklerinde Görevlendirme Olarak Geçen Sürelerin Her Yılı İçin			1		
	Öğretmenlikte Geçen Süreler Her Yıl İçin (Yöneticilikte Geçen Süreler Hariç)			0.1		
TOPLAM						
KOMİSYON BAŞKANI		ÜYE	ÜYE	ÜYE		
Açıklamalar						
* Yüksek lisans ya da doktora yapmış olan uzman ve başöğretmenlere ayrıca puan verilmez.						
(**) Meslek liseleri ve mesleki teknik ortaöğretim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar bakımından atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olanlara değerlendirme sonucu çıkan toplam puanın %10'u ayrıca ek puan olarak verilir.						

24 Nisan 2008 Tarih 26856 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri atama yönetmeliğinde ki EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu 15 Ekim 2008 Tarih 27025 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde değiştirilmiştir. EK-2 Yönetici değerlendirme formunda her aylıkla ödül 8 puandan 5 puana, atamaya yetkili amirlerce verilmiş olan her takdir belgesi 5 puandan 3 puana, atamaya yetkili amirlerce verilmiş olan her teşekkür belgesi 3 puandan 1 puana, her uyarma, kınama, ihtar ve tevbih cezaları -3 puandan -1 puana, her aylıktan kesme, ders ücretlerinin kesilmesi, maaş kesilmesi cezaları -5 puandan -3 puana, her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi, derece indirilmesi cezaları -8 puandan -5 puana düşürülmüştür. Bu yönetmelikle sicil amirlerinin takdir puanı ile oluşan puan değerleri kısmen azaltılmıştır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik, 2008) .

Tablo 18: 15 Ekim 2008 Tarihinde 27025 Sayılı Resmi Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelikteki EK-2 Formu

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU					EK-2		
Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri - Yılı		Alanı				
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları	Kurum Tipi			
			1-				
			2-				
			3-				
		4-					
		5-					
Eğitimi*	Görmüş Olduğu Her Bir Yüksek Öğrenimin Her Bir Yılı İçin				1		
	Yönetim Alanında Yapılan Yüksek Lisans İçin				5		
	Diğer Alanlardaki Yüksek Lisans İçin (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı Hariç)				3		
	Yönetim Alanında Yapılan Doktora İçin				8		
	Diğer Alanlardaki Doktora İçin				5		
Ödüller, Sicil, Ceza	Son Üç Yılın Sicil Notu Ortalaması	90 ve Yukarı Sicil Notu Olanlar İçin		10			
		76-89 Arası Sicil Notu Olanlar İçin		8			
	En Fazla Üçer Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin		5			
		Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Takdir Belgesi İçin		3			
		Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Teşekkür Belgesi İçin		1			
	Aldığı Cezalar	Her Uyarma, Kınama, İhtar ve Tevbih Cezaları İçin		-1			
		Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin		-3			
Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi, Derece İndirilmesi Cezaları İçin		-5					
Kariyer	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin				5		
	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin				8		
Ek Puan**	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna, Alanı İtibarıyla Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin				5		
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan, Kurucu Müdür Olarak Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Yapılacak İlk Müdür Ataması Kapsamında Atanmak İsteyenler İçin				8		
Yöneticilik Hizmetleri***	Müdür Yardımcılığı Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekâleten Yürütülen Her Yıl İçin				0,84		
	Müdür Yardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,32		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekâleten Geçen Her Yıl İçin				0,96		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,44		
	Müdürlük Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekâleten Geçen Her Yıl İçin				1,08		
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,68		
Hizmet	Yöneticilikte Asaleten/Vekâleten/Görevlendirme Olarak Geçen Süreler Hariç Olmak Üzere Öğretmenlikte Geçen Her Yıl İçin				0,40		
Genel toplam puanı							

Acıklamalar

(*) Lisansüstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara, bu bölümde lisansüstü öğrenimler için öngörülen puanlar verilmez.

(**) 1- Atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenlerinden mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları yöneticilerine atanacaklara, değerlendirme sonucu çıkan toplam puanın %10'u ayrıca ek puan olarak verilir.

2- Kurucu müdürlük görevini yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak üzere başvuruda bulunanlara verilir.

(***) 1- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmaz.

2- Asaleten yöneticilik görevi yapmakta iken vekâleten veya görevlendirme ile başka veya aynı eğitim kurumlarında yöneticilik yapmak üzere görevlendirilenlere mükerrer değerlendirme yapılmayarak sadece bu görevlerden biri için öngörülen en yüksek puan verilir.

13 Ağustos 2009 Tarih 27318 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle tekrar seçme sınavı getirilmiştir. Bu sınavda 60 ve yukarı puan alan adaylar başarılı sayılacaktır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2009).

Bu yönetmelikle müdür atamalarının belirlenmesi de seçme sınavı ile değerlendirilecektir. Eğitim kurumu müdür atamalarında Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile tercih edilen on eğitim kurumu arasında ataması yapılacaktır. Başvuru yapan adaylar sınavdan almış oldukları puan ile Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınarak oluşan puan ile tercihleri değerlendirilerek atamaları yapılacaktır. Müdür yardımcılığı ataması, sınav puan üstünlüğü esas alınarak atama yapılacaktır. Müdür başyardımcılığı ataması ise duyuru sonucunda Ek-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla on eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirme yapılarak atama yapılacaktır (MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2009).

Bu yönetmelikle eğitim kurum müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı atamaları ortak payda da buluşmamaktadır. Müdür ataması sınav ve EK-2 Yönetici değerlendirme formu ile yapılmakta iken, müdür başyardımcısı ataması EK-2 Yönetici değerlendirme formu üzerinden yapılan değerlendirme ile müdür yardımcılığı ataması ise sınavda alınan puana göre yapılmaktadır. Yönetim kadrolarını seçmede aynı yönetmelik içerisinde farklı değerlendirmelerin olması kariyer ve liyakatin hangisinde uygulanıp uygulanmadığı sorusunu aklımıza getirecektir. Liyakatin sınavla mı, yönetici değerlendirme formuyla mı, sınavla birlikte yönetici değerlendirme formunu değerlendirmekle mi sağlanacağı hangisinin objektif olduğu iyi bir yöneticiyi seçme de bu değerlendirmelerin ne kadar etkili olduğu sorgulanmalıdır. Bu yönetmelikteki EK-2 Yönetici değerlendirme formu üzerinde üç kere değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikler ilk önce 27334, 27345 en son hali 27724 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Genelde EK-2 Yönetici Değerlendirme Formunun mahkeme kararları ile değiştirilmesi objektif kriterlerin olmadığına, puanlama esaslarının adil olmadığına işaret etmektedir. Bu değerlendirmeler suiistimale, kamu vicdanını yaralamaya insanların kariyerlerini yükseltme inancını yitirmelerine yol açmamalıdır.

Tablo 19: 13 Ağustos 2009 Tarihli 27318 Sayılı Gazetede Yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin EK-2 Formu

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU						EK-2		
Kişisel bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN	
	Doğum Yeri - Yılı		Alanı					
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları	Kurum tipi				
			1-	6-				
			2-	7-				
			3-	8-				
		4-	9-					
		5-	10-					
Eğitimi	Görmüş Olduğu Her Bir Yüksek Öğrenimin Her Bir Yılı İçin (Lisans Üstü Hariç)				1			
	Yönetim Alanında Yapılan Yüksek Lisans İçin				5			
	Diğer Alanlardaki Yüksek Lisans İçin (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı Hariç)				3			
	Yönetim Alanında Yapılan Doktora İçin				8			
	Diğer Alanlardaki Doktora İçin				5			
Ödüller, Sicil, Ceza	Son Üç Yılın Sicil Notu Ortalamasının %10'u							
	En Fazla Birer Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin			5			
		Her Takdir Belgesi İçin			3			
	Aldığı Cezalar	Takdir Belgesi Vermeye Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Teşekkür Belgesi İçin			1			
		Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin			-3			
				Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi, Derece İndirilmesi Cezaları İçin	-5			
Kariyer	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin				3			
	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin				5			
Ek Puan(***)	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna, Alanı İtibarıyla Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin				5			
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan, Kurucu Müdür Olarak Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Yapılacak İlk Müdür Ataması Kapsamında Atanmak İsteyenler İçin				5			
Yöneticilik Hizmetleri****	Müdür Yardımcılığı Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekâleten Yürütülen Her Yıl İçin				0,66			
	Müdür Yardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,32			
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekâleten Geçen Her Yıl İçin				0,72			
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,44			
	Müdürlük Görevinde Görevlendirme Olarak veya Vekâleten Geçen Her Yıl İçin				0,84			
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin				1,68			
Yöneticilikte Asaleten/Vekâleten/Geçici Görevlendirme Olarak Geçen Süreler ile Aylıksız İzinli ve Özel Öğretim Okullarında Öğretmenlikte Geçen Süreler Hariç Olmak Üzere Öğretmenlikte Geçen Her Yıl İçin				0,48				
TOPLAM PUAN(*****)								
SINAV PUANI(*****)								
ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN								
(*) (**) 1- Lisansüstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilir.								

2- Yüksek lisans ve doktora yapanlar bakımından yüksek lisans için ayrıca puan verilmez, sadece doktora için öngörülen puan verilir.
3-Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlar bakımından, sadece puan değeri yüksek olan değerlendirilir.
(**) Bu bölümde son kariyer unvanına puan verilir.
(***) Kurucu müdürlük görevini yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak üzere başvuruda bulunanlara verilir.
(****) 1- Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinde sayılan görevlerde geçirilen süreler hangi yönetim kademesinde geçmiş sayılmış ise o yönetim kademesi bölümünde değerlendirmeye alınacaktır.
2- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmaz.
(*****) Bu bölüm sadece sınava dayalı atamalarda dikkate alınır.
(*****) Atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenlerinden mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdür yardımcılığına ve müdür başyardımcılığına başvuruda bulunanlar ile yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylara, değerlendirme sonucu çıkan toplam puanın %15'i ayrıca ek puan olarak verilir.

29 Ağustos 2009 Tarih 27334 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” EK-2 formunda müdür, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı görevlerinde, görevlendirme veya vekâleten geçen hizmet yılları puan olarak değerlendirmeye alınmamıştır (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2009).

27334 Sayılı resmi gazetede yayımlanan yönetmelikten sonra çıkan 10 Eylül 2009 Tarih 27345 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” EK-2 yönetici değerlendirme formunda “Yöneticilikte vekâleten/geçici görevlendirme olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş gibi değerlendirilecektir” maddesi eklenmiştir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2009).

27318 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikte

“MADDE 7-

b) *Okul öncesi eğitim kurumlarına atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olmak; halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam*

sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdürlüklerine atanacaklarda atölye, laboratuvar ya da meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticiliklerine atanacaklarda ise Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre atamasına esas olan alanların karşılarında gösterilen derslerle sınırlı olmak üzere, atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak şartı aranırken”

15 Mayıs 2010 Tarih 27582 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” yönetici olarak atanacaklarda

“Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar

MADDE 8 – (1) Özel eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda ortopedik engelliler ilköğretim okulları ile özel eğitim meslek liseleri hariç işitme, görme veya zihin engelliler sınıf öğretmeni olmak; okul öncesi eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda, okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olmak; halk eğitimi merkezi ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; Anadolu imam hatip liseleri/imam hatip liseleri müdürlüklerine atanacaklarda Anadolu imam hatip lisesi/imam hatip lisesi meslek dersleri ya da din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmeni olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdürlüklerine atanacaklarda atanmak istenilen eğitim kurumuna atölye, laboratuvar ya da meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak; mesleki ve teknik eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı, Anadolu imam hatip lisesi/imam hatip lisesi müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticiliklerine atanacaklarda ise Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre atamasına esas olan alanların karşılarında gösterilen

derslerle sınırlı olmak üzere, atanacağı okul ve kurumda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak şartları aranır.” şeklinde değiştirilmiştir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2010).

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlardan bir madde de, atanacağı okulda aylık karşılığında okutabileceği ders bulunma şartıdır. Yönetmelikteki bu madde yöneticilik vasıflarını değil öğretmenlik mesleğindeki branşı dikkate almaktadır. Eğitim yönetimimizde yaygın bir anlayış olan “yöneticiliğin okulu yoktur” bu madde ile karşımıza çıkmaktadır.

Ekim 2010 Tarih 27724 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ile 27318 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmeliğin 18. Maddesine aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

“(5) Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılığı norm kadrosundan en az biri kadın adaylara ayrılarak, kadın adaylar arasından atama yapılır. Söz konusu kadroya başvuruda bulunan kadın aday olmaması durumunda bu kadroya atama yapılmaz.”

9 Ağustos 2011 Tarih 28020 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik” ilk defa atanacak müdür başyardımcılarına seçme sınavı getiren yönetmeliktir. Seçme sınavında başarılı olma şartı 100 puan üzerinden 70 puan ve üzeridir (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2011).

Eğitim kurum müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılığı ataması, sınavı kazanmış olan yönetici adayları, Yönetmelik ekindeki EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla yirmi beş eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda başvuruda bulunur. Adayların atamaları seçme sınavından almış oldukları puan ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınarak oluşan toplam puan esas alınarak, atanmak istedikleri okula puan üstünlüğü esasıyla atamaları yapılır (MEB, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 2011).

Bu yönetmelikte seçme sınavı başarı puanı 70 puana yükseltilmiştir. Atama için okul tercih sayısı 25'e çıkarılmıştır. Müdür başyardımcılığına ilk atama artık sınavla yapılacaktır.

27318 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikteki "Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak", 28020 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelikten kaldırılmış yerine "Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak," hükmü getirilmiştir.

Eğitim kurum yöneticiliğine olan talebin artması, eğitim yönetiminin bilim olarak görülmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline gelmesiyle eğitim kurumlarına yönetici atama şartları ve nitelikleri her geçen gün değişmekte, kariyer ve liyakat ilkesine uygun atama yeterlilikleri saptanmaya çalışılmaktadır.

Kurum yönetici atması için hala bir standardın oluşmaması, yeni çıkan yönetmeliklerin mahkeme kararları ile durdurulması veya iptali, sendikaların, bakanlığın ve üniversitelerin beraber çalışmalarıyla ortak bir akılla oluşturacağı kariyer ve liyakat esaslı yönetici seçme ve atama yönetmeliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

Cumhuriyet Tarihinden günümüze kadar yapılan eğitim kurumu yöneticileri atamalarında liyakat ve kariyer ilkesi hep var olmuştur. Toplum içinde belli beklentileri karşılayan kişi makamına layık (yeterli) görülürken toplumun hızlı bir şekilde değişmesiyle bu değişime ayak uydurmayan aynı kişi kifayetsiz olarak görülebilir.

Liyakat anlayışı sosyal gelişmelerden, teknolojiden, toplumsal değişmelerden kısacası insanların beklentilerinden uzak değildir. Birkaç sene önce okul yöneticisi bina sorumlusu iken ve bu durum toplumda yeterli görülürken bu gün okul müdürünün çok üstün şartlara haiz olması gerekmektedir. Toplumun beklentisi bu yöndedir.

Bu beklentileri karşılamak için eğitim kurumlarına yönetici atamasında meritokratik ilkeleri göz ardı etmemek gerekir. Kurum yöneticisi olma hakkını kazanması ve bu süreçte ilerlemesi meritokrasi ilkesine bağlı olmalıdır.

“Maarif hizmetinde asıl olan muallimlikdir” ilkesi ile eğitim yöneticiliği öğretmenin temel hak ve görevi olmuştur. Bu ilkedен kaynaklı düzenlenen yönetmeliklerle belirli bir süre öğretmenlik yapmış olan kişiler Milli Eğitim Bakanlığında merkez teşkilatının yönetim kademelerine kadar çıkabilmiştir.

Yine bu üst yönetimlerde görev alan kişiler siyasi, dünyevi, sendikal görüş ayrılıklarından kaynaklanan sebeplerden dolayı öğretmenlik mesleğine dönmüşlerdir. Milli Eğitim bakanlığında eğitim yöneticiliğinde hızlı bir hiyerarşi hareketliliği görülmektedir.

“Yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışı ile yönetim kademelerine geçiş hiç zor olmamıştır. Yönetim kademelerinde yeterlikleri belirleyen ölçütler olmadığından kurum içerisindeki öğretmen her makamın talibi olabilmıştır. Belirli bir nitelik istemeyen yönetim kademeleri yönetmeliklerin kayırmacı biçimde hazırlanması sonucunda yönetici olma hakkını elde edebilmiştir.

Eğitim kurum yöneticisi olmak için öğretmenlik mesleğinde belirli bir süre görev yapma şartını aranmaktadır. En son yönetmelikte üç yıllık görev yapmış olmak yeterli görülmektedir. Öğretmenlik mesleğinde tecrübe kazanmadan kişisel ve mesleki olgunluğa ve yeterliğe ulaşmadan örgüt içerisinde yönetici olmak idari görevleri yürütmek kolay görünmemektedir.

Günümüze kadar yapılan eğitim kurumlarına yönetici seçme sınavlarında sınav sorularının kapsamı ağırlıklı olarak görevin niteliğine göre hazırlanmamıştır. Liyakat ilkesine göre uygulanacak sınavda başarı gösterenler istihdam edildikleri görevde de başarı göstermesi gerekmektedir.

Usta çırak ilişkisi ile öğrenilen yöneticilikte sertifika programları, hizmet öncesi, hizmet içi ve iş başında eğitimler, analizler, belirli bir staj süresi olmadığı için yönetici yeterliği ölçülememekte, kabiliyetler gelişmemektedir.

1946 yılında yönetici yetiştirmek için kurulması teklif edilen “Yönetken Enstitüsü veya Akademisi” nin hala işlerlik kazanmaması yönetici yetiştirme politikamızın olmadığını göstermektedir.

Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formunda öğretmenlik görevinde geçen yılların puanla değerlendirilmesi niteliği ölçmeyecektir. Görevde geçen yılların liyakati ölçmeyeceği, hizmet süresi içerisindeki başarıların değerlendirilmesi daha adil görünmektedir.

Eğitim kurumları yönetici atama yönetmeliğinde bir dönem okul müdürünün müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısını inisiyatifi ile seçmesi meritokratik örgütlerde rastlanmayan durumdur.

Tük Milli Eğitim Sisteminde eğitim kurum yöneticilerinin atanmasına, yetiştirilmesine yönelik birçok yönetmelik çıkmış ve bu yönetmelikler meritokrasi ilkesine uygun olmadığı için geçerliliğini kaybetmiştir. Bu yönetmeliklerde bilimsel alt yapısı olmayan puan değerleri, kayırmacı yaklaşım, ayrımcı bakış açısı, yönetici değerlendirme formlarında takdir yetkilerinin subjektif değerlendirilmesi meritokrasi ilkesini çiğnemektedir.

Vizyoner liderlik, değerlerle okul kültürü oluşturma, zor şartlar altında yönetim, rol model olma, kişiler arasında etkililik, eğitimin sosyal bağlamı, karar verme gibi konular günümüzde okul yöneticilerini, lider, rehber olarak görülmesini sağlamıştır. Bu konularda yeterliklere sahip olmak için eğitim yöneticiliği programları gözden geçirilmeli ve günümüz şartlarına göre uyarlanmalıdır.

6.2. ÖNERİLER

Kamu hizmetine girişin ve hizmette yükselişin başarı ile değerlendirildiği liyakat ilkesi, eğitim kurum yöneticisi belirlemede liyakatin tanımına göre uygulanmalıdır. Sınav öncesinde, yeterince duyurma, başvuru fırsatı tanıma, aranan koşulların gerçekçi olması gerekir. Sınavda, sınav sorularının işin niteliğini değerlendirmeye yönelik

olmalıdır. Sınav sonucunda ise zamanında sonuçları duyurma, sınav sonuçlarına itiraz hakkı olmalıdır.

EK-2 Yönetici Değerlendirme Formunda kıdem yerine kanuni bir alt yapısı olan performans değerlendirme sistemi getirilmelidir. Kıdemin nitelikli bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmalıdır.

Takdir yetkisi keyfi uygulanamayacak, kayırmacı bir yaklaşımla kullanılmayacak kariyer ve liyakat ilkesine bağlı olarak kamu yararını gözeterek şekilde uygulanmalıdır.

Eğitim yönetimi ve yöneticiliği siyasetten etkilenmeyeceği veya en az etkilenebileceği bir konum ve yapıya getirilmelidir. Milli politika ışığında kamu personel rejiminin temel ilkelerinden olan liyakat ilkesi eğitim yönetici seçme ve atamada yeniden düzenlenmelidir.

Hukuk devletinin gereği olan hukuk güvenliği ilkesine bağlı olarak fertlerin iş ve sosyal hayatında hukuk normlarının devlete güven duymasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, üniversiteler, sendikalar tarafından ortak akılla eğitim kurumları yönetici atama yönetmeliği hazırlanmalıdır. Hazırlanan yönetmelikler güven duygusunu zedeleyici olmamalıdır. Hazırlanacak yönetmelik hukuki istikrar sağlayacak şekilde hazırlanmalıdır. Kariyer, liyakat ilkelerine aykırı mahkeme kararlarının iptali ile sonuçlanacak yönetmelik hazırlanmaması için hukuki güvenlik ilkelerine uygun davranılmalıdır.

Eğitim kurumları yönetici atamasında ilk olarak meritokrasi (liyakat) ilkesinin kapsamı belirlenmelidir. Günümüz şartlarına uygun eğitim kurum yöneticilerinin yetiştirilmesi için lisans ve lisansüstü dersler çağın gereklerine cevap vermelidir.

Sistem içerisindeki eğitim kurum yöneticileri ise ihtiyaç analizi yaparak bilgi, beceri, tutumlarını (yeterliklerini) geliştirecek sertifikalı hizmet içi eğitim almalıdır.

Eğitim kurum yöneticileri için, MEB ve üniversitelerin işbirliği ile hizmet içi kurslar açılmalıdır. Kurum yöneticilerinin yeteneklerini geliştirme, yönetim alanında gelişmeleri takip etme eğitimleri verilmelidir. Bunun sonucunda kazanılan kabiliyetler günün durumu, geleceğin inşası için topluma büyük fayda kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Akkutay, Ü. (1984). *Enderun Mektebi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Aktan, C. C. (2012, 03 11). *Politikada Liyakat Üzerine Kutadgu Bilig Ve Koçi Bey Risalesi'nden Öğreneceklerimiz*. <http://xa.yimg.com/http://xa.yimg.com/kq/groups/13577798/1075626165/name/kutadgubilg+ve+Kocibey+risalesinde+devlet+adam%C3%BD.pdf> adresinden alınmıştır
- Akyüz, Y. (2011). *Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000 - M.S. 2011*. Ankara: Pegem Akademi.
- Albayrak, S. O. (2010, Mayıs). *Güçlü ve Merrkezi Devletin Yönetim Bilgisi: Kameralizm*. <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/albayrak.pdf>. adresinden alınmıştır
- Alvarado, L. A. (2010). Dispelling the Meritocracy Myth: Lessons for Higher Education and Student Affairs Educators. *The Vermont Connection*(31), 10-20.
- Atalay, M. (2008). *Kamu Yönetimi Disiplininde Dwight Waldo Düşüncesi*. Ankara: T.C Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atay, İ. (1998, Ekim-Kası- Aralık). Tarih Laboratuvarından Bir. *Yeni Ümit Dini İlimler ve Kültür Derneği*(42).
- Aydın, A. Y. (2012, 04 25). *Koçi Bey'in Gözüyle Osmanlı'da Çözülme*. <http://www.sizinti.com.tr/http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/koci-beyin-gozuyle-osmanlida-cozulme.html> adresinden alınmıştır
- Aykaç, B. (1990, Aralık). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi. *Amme İdaresi Dergisi*, s. 91-109.
- Bakioğlu, A., Özcan , K., & Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. C. Elma, & Ş. Çinkır (Dü) içinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 109-129). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, A., & Çinkır, Ş. (2003). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. C. Elma, & Ş. Çinkır içinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16/17 Mayıs 2002)* (s. 211-236). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, E. (1989). Yönetimde Güdüleme, Ödüller Ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki Durum. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(4), 127-135.

- Bossidy, L. (2007, 05 01). *Capital Online*. 12 12, 2011 tarihinde <http://www.capital.com.tr>: <http://www.capital.com.tr/lideriniz-sizden-ne-bekler-haberler/19544.aspx> adresinden alındı
- Bursalioğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırm*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:93.
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cihan, A. (2007). *Osmanlı’da Eğitim*. İstanbul: 3F Yayınevi.
- Covey, S. R. (2010). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (O. Deniztekin, & F. N. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. C. Elma, & Ş. Çinkır içinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 3-12). Ankara : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Defterdar Sarı Mehmet Paşa. (1969). *Devlet Adamlarına Öğütler. Osmanlılarda Devlet Düzeni*. (H. R. Uğural, Dü.) Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Dinç, S. (2008, 09 03). *Cumhuriyet Dönemi Eğitim Tarihimizde III. Milli Eğitim Şurası Ve Uygulamaları (2 – 10 Aralık 1946)*. 12 11, 2011 tarihinde <http://turkoloji.cu.edu.tr>: http://turkoloji.cu.edu.tr/ATATURK/arastirmalar/sait_dinc_III.miiliegitim_suras_i_ve_uygulamalari.pdf adresinden alındı
- Enç, M. (2004). Enderun. M. R. Şirin, A. Kulaksızoğlu, & A. E. Bilgili içinde, *1. Türkiye Üstün Yetenekli Çocuklar Kongresi. Üstün Yetenekli Çocuklar Seçilmiş Makaleler Kitabı* (s. 38-83). İstanbul: Çocuk Vakfı Yayınları.
- Freire, P. (1998). *Ezilenlerin Pedagojisi*. (D. Hattatoğlu, & E. Özbek, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gökberk, M. (2012, 04 15). *Platon’un Hayatı*. <http://bilgininadresi.net>: <http://bilgininadresi.net/Madde/32254/PLATON%E2%80%99UN-HAYATI> adresinden alınmıştır

- Gökçe, A. F. (2010). Osmanlı Klasik Döneminde İdari Reform Hareketleri: Koçi Bey Risalesi. *Yasama Dergisi*(14), 59-78.
- Göksu, E. (Güz 2007). Türkiye Selçuklu Devletinde Gulâm Eğitimi Ve Gulâmhâneler. *Nüsha Şarkiyat Araştırmaları Dergisi*(24), 65-84.
- Gönen, M. (2005, Eylül). *Felsefe, Politika ve Aydın İkilemi*. 04 17, 2012 tarihinde Üniversite Ve Toplum: <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=242> adresinden alındı
- Gültekin, N., & Terzioğlu, A. (2008). Kamu Kesimi Ücret Politikası. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, XXV(2), 969-982.
- Güneşer Demirci, A. (2009). *Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye'de Kariyer Kadro Gerilimi*. Ankara: T.C Ankara Üniversitesi Kamu Yönetimi Ve Siyaset Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Güran, S. (1980). *Memur Hukukunda Kayırma Ve Liyakat Sistemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fakülteler Matbaası.
- Halaçoğlu, Y. (1996). *XIV-XVII.Y.Y. Osmanlılarda Devlet Teşkilatı ve Sosyal Yapı*. Ankara: Atatürk Kültür, Dil Ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *Yönetimin Geleceği*. (Z. Dicleli, Dü., & F. Gülfidan, Çev.) İstanbul: Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- (2010). Singapore. S. G. Huber, M. Hiltmann, & S. G. Huber (Dü.) içinde, *School Leadership – International Perspectives* (s. 316-318). Springer Dordrecht Heidelberg London New York: Springer.
- Hutcmacher, W. (2001). Introduction. W. Hutcmacher, D. Cochrane, & N. Bottani içinde, *In Pursuit of Equity in Education* (s. 1-22). New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic Publishers.
- Hyter, M. (2004). Meritocracy: responding to myth. *Handbook Of Business Strategy*, 41-43.
- İnan, A. (1999, Ocak-Mart). Üst Kademe Yöneticilerinin Ve Yargıçların Yetiştirilmesi. *Sayıştay Dergisi*(32), 3-14.
- Kalyoncu, İ. (2002). Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri. C. Elma, & Ş. Çinkır içinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 195-209). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 208.

- Keskin, M. (2009). *Enderun Saray Okulu'nda Hasoda Teşkilatının Önemi, Uygulanan Eğitim Yönetimi Ve Stratejileri*. İstanbul: T.C Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kocabaş, İ., & Yirci, R. (2012). Türkiye'de Bir Mentorluk Uygulaması: Aday öğretmenlerin Yetiştirilmesi. R. Yirci, & R. Kocabaş (Dü) içinde, *Dünyada Mentorluk Uygulamaları* (s. 227-244). Ankara: Pegem Akademi.
- Koçi Bey Risalesi. (1997). (Z. Danışman, Çev.) İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi.
- Köymen, M. A. (1967). Alp Arslan Zamanı Selçuklu Askerî Teşkilâtı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Tarih Bölümü Tarih Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 1-73.
- Leblebici, D. N. (2008, Ağustos). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21), 99-118.
- Livraghi, G. (2011, Nisan). *The contradictions of "meritocracy"*. 04 12, 2012 tarihinde <http://gandalf.it/stupid/meritocr.htm>. adresinden alındı
- M.E.B. (1999). *XVI. Milli Eğitim Şûrası Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Ve Teknik Eğitim*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- McNamee, S. j., & Miller Jr., R. K. (2004). *The Meritocracy Myth*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- McNamee, S. J., & Miller, Jr., R. K. (2004). *The Meritocracy Myth*. 11 12, 2011 tarihinde <http://www.ncsociology.org: http://www.ncsociology.org/sociationtoday/v21/meritmyth.htm> adresinden alındı
- MEB. (1926, 04 03). Maarif Teşkilatına Dair Kanun. *T.C Resmi Gazetesi*.
- MEB. (1929, 04 9). Maarif Teşkilatına Ait Kanununun 21. Maddesinin Tadline Dair Kanun. *T.C. Resmi Gazete*, s. 6911.
- MEB. (1961, 01 12). İlköğretim ve Eğitim Kanunu. *T.C Resmi Gazete*(10705), s. 3068-3075.
- MEB. (1970, 4 13). Özel Öğretim Kurumları Yönetici ve Öğreticilerinde Aranacak Nitelik ve Şartlara ait Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(13470), s. 2-6.
- MEB. (1971, 9 6). İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yerdeğiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmelik. *T.C Resmi Gazete*(13948), s. 3-7.

- MEB. (1971, 01 08). Millî Eğitim Bakanlığının İl Millî Eğitim Müdürlüğü Eğitim Uzmanları Bürosu Yönetmeliği. *T.C Resmi Gazete*(13717), s. 2-3.
- MEB. (1975, 07 6). İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma - Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmelik 'in Değiştirilmesine Dair Yönetmelik. *T.C Resmi Gazete*(15287), s. 7-8.
- MEB. (1978, 9 28). İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına İlişkin Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(16418), s. 28-36.
- MEB. (1981, 12 15). İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına ilişkin Yönetmeliğin 9., 20. ve 34. Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(17545), s. 19-20.
- MEB. (1981, 11 10). Özel Öğretim Kurumları Yönetici ve Öğreticilerinde Aranacak, Nitelik ve Şartlara Ait Yönetmelik'in 4, 5, 7, 9, 45, 46, 47, 48, 49. Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkındaki Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(17510), s. 38-39.
- MEB. (1981). *X. Milli Eğitim Şurası Öneriler, Konuşmalar, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1983, 12 5). Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilâtı Yöneticilerinin Atanmalarına ve Görevden Alınmalarına İlişkin Yönetmelik. *T. C. Resmi Gazete*(18242), s. 15-19.
- MEB. (1990, 10 28). 1991 Yılı Programı. *T.C. Resmi Gazete*(20679), 308.
- MEB. (1990, 10 5). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(20656), 1-17.
- MEB. (1991). *III. Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1991). *IV. Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1991). *IX. Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1991). *VII. Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1991). *VIII. Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1991). *XI. Milli Eğitim Şurası Öneriler Konuşmalar Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1992, 01 31). 1992 Yılı Programı. *T.C Resmi Gazete*(21128), 312-313.
- MEB. (1993, 06 7). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *T.C Resmi Gazete*(21600), s. 2-14.

- MEB. (1993). *XIV. Milli Eğitim Şûrası, 27-29 Eylül 1993: Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB. (1994, 04 13). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinin 24 üncü Maddesinin Üçüncü Fıkrasında Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(21904), s. 4.
- MEB. (1995, 9 27). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete*(22417), 11-24.
- MEB. (1995, 9 8). Millî Eğitim Şûrası Yönetmeliği. *T.C Resmi Gazete*(22398), 4-8.
- MEB. (1996). *XV. Mili Eğitim Şûrası: 2000'li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1996). *XV. Milli Eğitim Şûrası "2000'li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi" Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1998). *Cumhuriyetin 75. Yılında Gelişmeler ve Hedefler*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (1998, 9 1998). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(23472), 13-36.
- MEB. (1999). *XVI. Milli Eğitim Şûrası Cumhuriyetimizin 75. Yılında Mesleki Ve Teknik Eğitim*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- MEB. (2004, 01 11). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete*(25343).
- MEB. (2004, 12 2). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(25658).
- MEB. (2006, 3 4). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(26098).
- MEB. (2007, 04 13). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete*(26492).
- MEB. (2007). *XVII. Milli Eğitim Şûrası*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- MEB. (2008, 4 24). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği. *T.C. Resmi Gazete*(26856).

- MEB. (2008, 10 15). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik. *T. C. Resmi Gazete*(27025).
- MEB. (2008, 8 8). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik. *T.C Resmi Gazete*(26961).
- MEB. (2008, 10 15). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(27025).
- MEB. (2009, 08 13). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. *T. C. Resmi Gazete*(27318).
- MEB. (2009, 8 29). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(27334).
- MEB. (2009, 09 10). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C Resmi Gazete*(27345).
- MEB. (2010, 5 15). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C. Resmi Gazete*(27582).
- MEB. (2010, 10 9). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T.C Resmi Gazete*(27724).
- MEB. (2010). *XVIII. Milli Eğitim Şûrası Kararları*. 11 2011, 10 tarihinde http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/18_sura.pdf:
http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/18_sura.pdf adresinden alındı
- MEB. (2011, 8 9). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *T. C. Resmi Gazete*(28020).
- MEB. (2012, 06 12). *XII. Milli Eğitim Şûrası*. <http://meb.gov.tr/>:
http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/12_sura.pdf adresinden alınmıştır
- Mehta, P. B. (2011). Meritocracy And Its Discontents. *The West Bengal National University of Juridical Sciences*, January - March.

- Merkezi Hükümet Teşkilâtı Kuruluş Ve Görevleri. (1966). *Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu*. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Meuret, D. (2001). School Equity as a Matter of Justice. W. Hutmacher, D. Cochrane, & N. Bottani içinde, *In Pursuit of Equity in Education Using International Indicators to Compare Equity Policies* (s. 93-111). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Mueller, H. (2009, September). Patronage or Meritocracy: Political Institutions and Bureaucratic Efficiency.
- Nizamülmülk. (1999). *Siyasetnâme*. (S. Yalsızuçanlar, Dü.) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Özdemir, S., & Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 266-282.
- Özer, H. H. (2007). *Aristoteles'te Erdem Ve Adalet Üzerine*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sarpkaya, R. (1997). Milli Eğitim Bakanlığındaki Kurum Yöneticilerinin Atamalarının Çağdaş İşgören Yönetimi İlkeleine Göre Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Yaşam*(Yaz), 20-24.
- Sezer, Y. (2003). Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi Açısından İstisnai Memurluklar. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(3-4), 173-193.
- Şahin, E. (2010). Platon ve Fârâbî'de Aristokrasi. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 51(1), 111-130.
- Şen, M. L. (1995, Mart). Liyakat ilkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- Şimşek, H. (2003). Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez! C. Elma, & Ş. Çınkır içinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002)* (s. 307-312). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2003). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. C. Elma, & Ş. Çınkır içinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002)* (s. 239-253). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tortop, N. (1989). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlk-San Mat. Ltd. Şti.

- Tortop, N. (1997, Ocak). Personel Seçiminde Uyulması Gereken Kurallar. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 6(1), 16-20.
- Torun , Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin Terazisi mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99.
- Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Türkyılmaz, M. (2009). *Osmanlı Klasik Döneminde, Enderun Mektebindeki Üst Düzey Yönetici Eğitimi İle Günümüzdeki Üst Düzey Yönetici Eğitiminin Karşılaştırılması*. İstanbul: T.C Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uz, A. (2011). Anayasal Bir Hak Olarak Kamu Hizmetine Girme Hakkı Ve Liyakat İlkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1), 59-94.
- Uzunçarşılı, İ. H. (1998). *Osmanlı Devletinin Saray Teşkilatı*. Ankara: Ankara Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Wheeler, E. P. (1919, September). The Rise and Progress of the Merit System. *Political Science Quarterly*, 34(3), 486-492.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Young, M. (2001, Haziran 29). *Down with meritocracy The man who coined the word four decades ago wishes Tony Blair would stop using it*. 10 12, 2011 tarihinde <http://www.guardian.co.uk>:
<http://www.guardian.co.uk/politics/2001/jun/29/comment> adresinden alındı
- Young, R. M. (2002). Meritocracy: A critique. *Science As Culture*, 11(3), 381-386.

DİĞER KAYNAKLAR

- Cri Online*. (2012, 04 15). <http://turkish.cri.cn/>:
<http://turkish.cri.cn/862/2009/03/18/1s111559.htm> adresinden alınmıştır
- Civil Service Reform Act Of 1978*. (2011, 10 10). <http://www.opm.gov>:
http://www.opm.gov/biographyofanideal/PU_CSreform.htm adresinden alınmıştır
- <http://dogrubakis.net>. (2011, 11 10). <http://dogrubakis.net>: <http://dogrubakis.net/1789-fransiz-insan-ve-vatandaslik-haklari-bildirgesi/> adresinden alınmıştır

http://www.anayasa.gen.tr. (2011, 10 10). *http://www.anayasa.gen.tr:*
http://www.anayasa.gen.tr/esitlik.htm adresinden alınmıştır

http://www.answers.com. (2011, 11 08). *http://www.answers.com/topic/meritocratic-*
organization adresinden alınmıştır

http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/3605. (2009, 05 12). 05 19, 2012 tarihinde
http://www.ogretmenlersitesi.com/:
http://www.ogretmenlersitesi.com/haber/3605 adresinden alındı

http://www.pbs.org. (2011, 10 10). 10 10, 2011 tarihinde
http://www.pbs.org/kcet/andrewjackson/features/the_spoils_system.html
adresinden alındı

http://www.tdksozluk.com. (2011, 10 10). 10 10, 2011 tarihinde
http://www.tdksozluk.com/s/l%E2y%FDk/ adresinden alındı

http://tr.wikipedia.org/wiki/. (2011, 10 7). 10 7, 2011 tarihinde
http://tr.wikipedia.org/wiki/Meritokrasi adresinden alındı

Redhouse English-Turkish Dictionary. (1986). İstanbul: Redhouse Yayınevi.

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Elazığ'da doğdu. İlkokulu Dumlupınar İlkokulunda, ortaöğrenimini Mezre Ortaokulu'nda ve lise öğrenimini Mehmet Akif Ersoy Lisesi'nde tamamladı.

1994 yılında Fırat Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik Bilgisayar Eğitimi Bölümü Bilgisayar Öğretmenliği bölümünü kazandı. Bu bölümden 1999 yılında mezun oldu.

Aynı yıl Trabzon Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda bilgisayar öğretmeni olarak göreve başladı. 2002 yılında Trabzon Endüstri Meslek Lisesine atandı. 2004-2005 eğitim öğretim yılında Elazığ Gazi Teknik ve Endüstri Meslek Lisesine bilgisayar öğretmeni olarak atandı ve halen aynı okulda görevine devam etmektedir.

2009-2010 eğitim öğretim yılında Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisinde başladığı lisansüstü öğrenimine halen devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.