

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NIN OKUL YÖNETİCİLERİNİ
ATAMA SÜRECİNDE İZLEDİĞİ POLİTİKALARIN VE
UYGULAMALARIN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gökhan ARIKAN

İSTANBUL, 2007

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NIN OKUL YÖNETİCİLERİNİ
ATAMA SÜRECİNDE İZLEDİĞİ POLİTİKALARIN VE
UYGULAMALARIN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gökhan ARIKAN

050712209

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Seval AKBIYIK

İSTANBUL, 2007

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

23/05/2007

Gökhan ARIKAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

23.5.2007

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 050712209 numaralı Gökhan Arıkan'a "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NIN OKUL YÖNETİCİLERİNİ ATAMA SÜRECİNDE İZLEDİĞİ POLİTİKALARIN VE UYGULAMALARIN İNCELENMESİ**" tezini, Yönetim Kurulumuzun 15.05.2007 tarih ve 2007/28 sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (..) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oybirliği* ile **Kabul** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. SEVAL AKBIYIK



ÜYE
PROF. DR. MUHİTTİN KARABULUT



ÜYE
DR. NECMİ GÖKYER



MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NIN OKUL YÖNETİCİLERİNİ ATAMA SÜRECİNDE İZLEDİĞİ POLİTİKALARIN VE UYGULAMALARIN İNCELENMESİ

Gökhan ARIKAN

Özet

Eğitim Sistemimizde, 1998 yılında yürürlüğe konulan yönetici atama yönetmeliği ile geleneksel personel değerlendirme sisteminden, çağdaş personel değerlendirme sistemine geçilmiştir. Bu Tez çalışmasında; Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini atama sürecinde izlediği politikalar ve uygulamalar, çağdaş personel değerlendirme sistemi açısından incelenmiştir. Bu çerçevede sırasıyla seçme, hizmet öncesi yetiştirme ve atama işlemlerinden oluşan okul yöneticilerini atama sürecindeki personel değerlendirme ilke, ölçüt ve standartlarının geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'e bağlı olarak okul yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirmelerinde hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem gibi ölçütlerin esas alındığı ve yöneticilik formasyonu kazandırılarak atama yapıldığı görülmektedir. Ancak hizmet öncesi eğitimlerde, uygulamaya ve web tabanlı uzaktan eğitime yer verilmemesi yöneticilik formasyonunun yetersizliğine sebep olurken atamalarda da kariyer ve liyakat ilkelerine yeteri kadar önem verilmediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Okul Yöneticisi, Müdür, Müdür Yardımcısı, Seçme, Yetiştirme, Atama, Hizmet Öncesi Eğitim, Hizmet İçi Eğitim.

OBSERVING THE PRACTICING AND POLICIES WHICH ARE FOLLOWED DURING THE APPOINTMENT OF SCHOOL PRINCIPALS BY THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION

Presented by: Gökhan ARIKAN

Abstract

In our Education system, in 1998 with the regulation of appointment of director, it was passed from traditional personal evaluation system to modern personnel evaluation system. In this thesis work; The policies, and practices of The Ministry of National Education during the period of appointment of the school principals are investigated from the angle of modern personnel evaluation system. In this frame, it is aimed to be improved of the standards of the personnel evaluation principal, criterion and standards during the period of appointment of school principals which contents the processes of selection, training before service and appointment by order.

It is seen that according to regulation of changing places and appointment of the principals of the Institutions which belong to The Ministry of National Education, service needs during the place changing and appointment of the school principals are done by regarding the criterions such as career, merit, employment record and length of service and by making them gain the formation of administration. But, it was fixed that not practicing and not using web based distance education in trainings before service cause insufficiency of administration and enough importance wasn't given to principals of career and merit.

Key word: School director, Principal, Assistant principal, Selection, Training, Appointment, Training before service, In service training.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelime	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelime (Abstract)	
Kısaltmalar	iii
Giriş	1

I. BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

1.1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ	3
1.1.1. Eğitim Kavramı ve Açıklaması	3
1.1.2. Eğitim Sistemimizin Tarihi Gelişimi	4
1.1.3. Eğitim Sistemimizin Yapısı	4
1.1.4. Eğitim Sistemimizde Kurum Yönetim Kademeleri, Kurum Tipleri ve Eğitim Bölgeleri	7
1.1.5. Eğitim Sistemimizin Güncel Sorunları	10
1.2. OKUL YÖNETİCİLİĞİ	12
1.2.1. Yönetim Kavramı ve Açıklaması	12
1.2.2. Okul Yöneticiliği	16
1.2.3. Okulun Örgütsel Yapısı	18
1.2.4. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları	18
1.2.4.1. Okul Müdürlerinin Görevleri	24
1.2.4.2. Okul Müdür Yardımcılarının Görevleri	30
1.2.5. Meslek Olarak Türkiye’de Okul Yöneticiliği’nin Durumu	34

II. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİ SEÇME, YETİŞTİRME, ATAMA POLİTİKA VE UYGULAMALARI

2.1. Milli Eğitim Şura’larındaki Politika ve Uygulamalar	36
2.1.1. 1921-1981 Yılları Arasındaki Milli Eğitim Şuraları	36
2.1.2. 1981-1993 Yılları Arasındaki Milli Eğitim Şuraları	39
2.1.3. 1993-2006 Yılları Arasındaki Milli Eğitim Şuraları	42
2.1.4. Onyedinci Milli Eğitim Şuraları	46

2.2. Kalkınma Planlarındaki Politika ve Uygulamalar	50
2.2.1. 1933-2001 Yılları Arasındaki Kalkınma Planları	50
2.2.2. Sekizinci Kalkınma Planları	53
2.2.3. Dokuzuncu Kalkınma Planları	56
2.3. Hükümet Programlarındaki Politika ve Uygulamalar	62
2.4. Günümüz Hukuki Yapısında Okul Yöneticilerini	
Seçme, Yetiştirme ve Atama Politikaları	64
2.4.1. Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki Politikalar	64
2.4.2. Eğitim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerine Yüksek Öğretim Kurumlarınca Yapıtırılacak Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'ndeki Politikalar	66
2.4.3. MEB Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'ndeki Politikalar	68
2.4.4. MEB Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında Görevi Personelin Yurt İçinde Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri Hakkında Yönetmelik'teki Politikalar	71
2.4.5. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik'teki Politikalar	73
2.4.6. Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği'ndeki Politikalar	76
2.4.7. MEB'na Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik'teki Politikalar	81

III. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ

3.1. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri	89
3.2. Seçme Sınavı, İçeriği ve Sınav Duyurusu	92
3.3. Yurtdışındaki Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme Politika ve Uygulamaları	94
3.4. Okul Yöneticilerinin Seçiminde Son Durum	100

IV. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

4.1. Okul Yöneticilerini Hizmet Öncesi Yetiştirme Uygulamaları	113
4.2. Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi	119
4.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları ve Nedenleri	120
4.2.2. Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programları	124
4.2.3. Web Tabanlı Uzaktan Eğitimin Hizmet İçi Eğitim Programlarında Uygulanması	130

4.3. Okul Yöneticisi Yetiştirmeye Yönelik Kurumlarımız	134
4.3.1. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)	136
4.3.2. Milli Eğitim Akademisi	138
4.4. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar	140

V. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATANMASI

5.1. Okul Yöneticisi Olarak Atanacaklarda Aranılan Koşullar ve Tercih Nedenleri	146
5.2. Yöneticilik Duyuruları ve Başvuruların Değerlendirilmesi	147
5.3. Okul Yöneticiliklerine Atamalar	148
5.4. Okul Yöneticilerinin Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları	153
5.6. Okul Yöneticilerinin Atamalarında Karşılaşılan Sorunlar	156

SONUÇ	159
KAYNAKLAR	166
EKLER	174
ÖZGEÇMİŞ	199

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.d.	Adı Geçen Dergi
a.g.k.	Adı Geçen Kitap.
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.y.	Adı Geçen Yönetmelik
APK	Araştırma, Planlama ve Koordinasyon
ASO	Akşam Sanat Okulu
BİT	Bilgi İletişim Teknolojileri
EARGED	Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi
EYES	Eğitim, Yönetim, Enformasyon Sistemi
İLSİS	İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetim Bilgi Sistemi
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu
Md.	Madde
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBSİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu
M.Ö.	Milattan Önce
M.Ü.	Marmara Üniversitesi
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
ÖYGM	Öğretmen Yetiştirme.Geliştirme Merkezi
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TNR	Times New Roman
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
s.	Sayfa
vb.	Ve Benzeri
YİBO	Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
YÖK	Yüksek Öğretim Kurumu
YODA	Yapım, Onarım, Donatım ve Araç

GİRİŞ

Bilimsel, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda kendini gösteren başdöndürücü gelişmeler, tüm ülkeleri derinden etkilemektedir. Bu durum gelişmenin itici gücü olan eğitim sisteminde ve bu sistem içerisinde önemli görevler üstlenen okullarda, sürekli reformlar yapılmasını gerektirmektedir.

Ülkemizde de toplumsal ve ekonomik yaşamdaki hızlı değişime paralel olarak, eğitimin amaçlarında, yöntemlerinde ve işlevlerinde de değişimler olmaktadır. Şüphesiz bu değişim süreci, eğitim sisteminin temel yapısını oluşturan okul örgütlerinin yönetsel yapısında da değişmelere neden olmaktadır. Bu nedenle, eğitimden beklenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak okulların, yönetici kadrolarında uzmanlaşma özel bir önem kazanmaktadır.

Okul yöneticisi, okul örgütünü önceden belirlenmiş amaçlara uygun olarak yaşatan kişi veya kişilerdir. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan okul yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları ve çağdaş eğitim anlayışı doğrultusunda yürütülebilmesi için başarılı yönetim faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar. Bu da okullardaki gerek insan gerekse madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu sebeple de okul yöneticileri, en azından yönetim alanında temel bilgi, beceri ve tutumlara sahip öğretmenler arasından kariyer ve liyakat ilkeleri esas alınarak atanmalıdırlar.

Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin atanmasında 1998 yılından bu yana, çeşitli politik baskı ve tercihlere de sebep olan geleneksel usta-çırak modeli yerine daha objektif kriterler ortaya koyan ve sınavla seçime dayanan çağdaş personel değerlendirme sistemine geçilmiştir. Bu sistemle, öğretmenler arasında seçilen yönetici adaylarının hizmet öncesi yetiştirilerek görevlerinde yükselmelerinin sağlanması amaçlanmıştır. Ancak uygulamada karşılaşılan sorunlar ve aksamalardan dolayı bu çalışmada, okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması üzerine literatür taraması yapılmış, uygulamalar incelenmiş, sorunlar üzerinde eleştiriler yapılmış ve elde edilen sonuçlara göre çeşitli öneriler getirilmiştir.

Kuramsal bir çalışma niteliğinde olan bu araştırma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Eğitim Sistemimizin örgütsel yapısı ve okul yöneticiliğinin mesleki durumu incelenmiştir. İkinci bölümde, okul yöneticilerinin atanması sürecinde izlenen politika ve uygulamalara yönelik olarak Milli Eğitim Şuraları, Kalkınma Planları, Hükümet Programları ve eğitim mevzuatı incelenmiştir. Üçüncü bölümde okul yöneticilerinin

seçilmeleri, dördüncü bölümde yetiştirilmeleri ve beşinci bölümde de atanmalarındaki uygulamalar incelenerek, araştırmada ulaşılan bulgular sonuçlar başlığı altında özetlenmekte ve çeşitli öneriler getirilmektedir. Araştırmanın Milli Eğitim Bakanlığı'nca yapılabilecek yeni düzenlemelerde ve bu konu hakkında daha sonra yapılacak araştırmalara katkıda bulunacağı kanısındayım.

Araştırma süresince görüş ve önerileriyle araştırmanın oluşmasına katkıda bulunan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Seval AKBIYIK'a, bana her konuda en büyük yardımı sağlayan eşim Gülay ARIKAN'a ve manevi desteğini esirgemeyen annem, babam ve kardeşime çok teşekkür ederim.

Gökhan ARIKAN

I. BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE OKUL YÖNETİCİLİĞİ

1.1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ

1.1.1. Eğitim Kavramı ve Açıklaması

18. yüzyılın sonunda başlayan sanayi toplumu kavramı, 21. yüzyılda yerini bilgi toplumuna bırakırken eğitimin önemi daha da artmıştır. Günümüzde eğitim, bireylerin ve ulusların geleceği için güvenilir bir yatırım, iyi bir yaşam düzeyinin ve kalkınmanın temel aracı olmuştur. Bu bağlamda ülkelerin gerçek servetleri, insanların beyinleri ve onların sahip oldukları yetenekleridir.

Bireylerin yetenekleri eğitimle keşfedilir ve zaman içerisinde geliştirilerek davranışa dönüşür. Kazanılan bu davranış örüntüleri onlara, sorumlu bir vatandaş olmayı öğretirken aynı zamanda hayatlarını idame ettirebilecekleri bilgi, beceri ve tutumlarını da geliştirir. Bu değerler bireyin ve dolayısıyla toplumun değişen koşullara uyumunu güçlendirerek, toplumların sürekliliğini ve ilerlemesini sağlar.

Adem'e göre eğitim, çocuklara, ergenlere ve yetişkinlere kazandırılacak zihinsel ve bedensel yeteneklerin tümünü kapsayan yetiştirme¹. Ertürk'e göre eğitim; "Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir"². Diğer bir tanıma göre eğitim; "Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi" olarak tanımlanmaktadır³. Bu tanımlar ışığında eğitimin, bir dizi öğrenmelerle kişinin davranışının değişmesi ve yeni yaşantılar kazanmasını sağlayan planlı bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitim, bireyleri toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlar, toplu olarak yaşamalarını sağlayan genel kültürü kazandırır. Bu kültürün devamlılığını, geliştirilen bilgilerin ve deneyimlerin kuşaklara aktarılmasıyla temin eder. Bireyleri, geçmişinden koparmadan geliştirir, sahip olduğu güzellikleri zenginleştirir, dünyadaki yeri konusunda biçimlendirir, geçmişe neler borçlu olduğu, bugününün ne olduğu ve geleceğinin nasıl olacağı konusunda bilinçlendirir⁴.

¹ Adem, M., Eğitim Planlaması, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:1, Ankara, 1981, s.2.

² Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Yelken Tepe Yayınları, Ankara, 1975, s.12.

³ Oğuzkan, F. A., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1981, s.57.

⁴ Tanilli, S., Nasıl Bir Eğitim İstiyoruz?, Cem Yayınevi, İstanbul, 1996, s.16.

Birçok ülkede toplumsal, siyasal ve ekonomik sorunların temelini oluşturan eğitim, hem bireyi geliştiren hem de toplumların kalkınmasını sağlayan itici bir güçtür.

1.1.2. Eğitim Sistemimizin Tarihi Gelişimi

Eğitim sistemimizin temeli, Büyük Selçuklular dönemi Nizamiye Medreseleri'nin mimarı Nizamülmülk'e dayanır. Medrese sistemi Selçuklular'da yaygınlaşmış, Osmanlılar'da gelişerek devam etmiştir⁵.

Tanzimat döneminde II. Mahmut'la eğitim devlet sorumluluğuna girmiş, 17 Mart 1857'de "Maarif-i Umumiye Nezareti" Milli Eğitim Bakanlığı kurulmuştur⁶.

1869 yılında yayınlanan Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, eğitim sisteminin düzenlenmesi, yönetim ve denetim işlerine hukuksal bir zemin olması, okul sisteminin kurulması ve öğretmen yetiştirme konularında Türk Eğitim Sistemi'nin dönüm noktasıdır⁷.

5 Mart 1920'de kurulan Maarif Vekaleti bugünkü teşkilatın çekirdeğini oluşturmuştur. Cumhuriyetin ilanını takip eden yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı, 2 Mayıs 1920-28 Aralık 1935 yılları arasında "Maarif Vekaleti", 28 Aralık 1935- 21 Eylül 1941 yılları arasında "Kültür Bakanlığı", 1950'den sonra "Maarif Vekilliği / Milli Eğitim Vekilliği", 30 Mayıs 1960'da "Milli Eğitim Bakanlığı", 21 Haziran 1977'de "Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı" olarak düzenlenmiştir⁸. 1983'de 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı" ve 1989'da 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile tekrar "Milli Eğitim Bakanlığı" olarak son şeklini almıştır⁹.

1.1.3. Eğitim Sistemimizin Yapısı

Milli Eğitim sistemimizin yapısı 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiş, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgün eğitim belirli bir yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. Yaygın eğitim ise örgün eğitim yanında veya herhangi bir kademesinde bulunan yada bu kademelerden birinden ayrılmış bireylere yönelik olan eğitimidir¹⁰.

⁵ Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:114, Ankara, 1982, s.13.

⁶ Özalp, R., Türk Milli Eğitim Sisteminde Düzenleme Teşkilatı, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1977, s.5-6.

⁷ Kaya, Y. Kemal, İnsan Yetiştirme Düzenimiz (Politika, Eğitim, Kalkınma), Erk Basımevi, Ankara, 1981, s.78.

⁸ Sorguç, B., 1920'den 1981'e Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1982, s.9.

⁹ Türk, E., Türk Eğitim Sistemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.88-90.

¹⁰ Erdoğan, İ., Yeni Bir Bin Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 9,13.

3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında'ki Kanun'a göre bakanlığın örgüt yapısı Merkez örgütü, Taşra örgütü, Yurtdışı örgütü ve bağlı kuruluşlardan oluşmakta ve sistem merkezden yönetilmektedir¹¹.

Bakanlığın merkez örgütü; Ana Hizmet Birimleri, Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Danışma ve Denetleme Birimleri ve Yardımcı Birimlerden oluşur¹².

Bakanlık Makamı; Bakan, Müsteşar ve Müsteşar yardımcılarında oluşmaktadır. Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle birlikte Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Müsteşar, Bakan'ın yardımcısı olup, bakanlık hizmetlerini bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenler ve yürütür. Müsteşar yardımcıları, hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşar'a yardımcı olmak üzere görevlendirilirler¹³.

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, doğrudan Bakan'a bağlı olarak çalışan ve eğitimle ilgili konularda Bakan'a yardımcı olup görüş bildiren, eğitim sorunları ile ilgili araştırmaları yürüten, 3797 sayılı kanundaki diğer görevleri yerine getiren bir danışma organıdır¹⁴.

Ana Hizmet Birimleri, on altı ana hizmet biriminden oluşan, merkez örgütünde eğitim ve öğretimle ilgili yönetsel kararlar üreten birimdir. Ana hizmet birimleri şunlardır¹⁵:

1. Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü,
2. İlköğretim Genel Müdürlüğü,
3. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
4. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
5. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
6. Ticaret ve Turizm Öğretim Genel Müdürlüğü,
7. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü,
8. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,

¹¹ Türk, a.g.k., s.147.

¹² MEB, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1995, s.3.

¹³ Türk, a.g.k., s.144.

¹⁴ Türk, a.g.k., s.144.

¹⁵ Türk, a.g.k., s.145.

9. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel M¼d¼rl¼đ¼,
10. Y¼ksek ¼đretim Genel M¼d¼rl¼đ¼,
11. Dış İlişkiler Genel M¼d¼rl¼đ¼,
12. Yurt Dışı Eğitim ¼đretim Genel M¼d¼rl¼đ¼,
13. ¼zel ¼đretim Kurumları Genel M¼d¼rl¼đ¼,
14. ¼zel Eğitim, Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel M¼d¼rl¼đ¼,
15. Eğitim Teknolojileri Genel M¼d¼rl¼đ¼,
16. Okul İçi Beden Eğitimi Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı.

Danışma ve Denetim birimleri, gerekli g¼r¼len konularda Bakan'a bilgiler veren, y¼netimsel konularda araştırma ve planlama yapan birimdir. Danışma ve Denetim birimleri řunlardır¹⁶:

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı,
2. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurul Başkanlığı,
3. Hukuk M¼řavirliđi,
4. Bakanlık M¼řavirliđi,
5. Basın ve Halkla İlişkiler M¼řavirliđi,

Bakanlık Yardımcı birimleri řunlardır¹⁷:

1. Personel Genel M¼d¼rl¼đ¼,
2. Yayınlar Dairesi Başkanlığı,
3. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı,
4. İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,
5. ¼đretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,
6. İşletmeler Dairesi Başkanlığı,
7. Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı,
8. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı,
9. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı,
10. Orta ¼đretim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı,
11. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,

¹⁶ T¼rk, a.g.k., s.145.

¹⁷ T¼rk, a.g.k., s.145.

12. Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu Dairesi Başkanlığı,
13. Savunma Sekreterliği,
14. Özel Kalem Müdürlüğü.

Bakanlık merkez örgütünde bu birimlerin haricinde makam onayı ile kurulan daireler; Projeler Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı, Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Kütüphane ve Dökümantasyon Dairesi Başkanlığı ve Müsteşarlık Dairesi Başkanlığı'dır¹⁸.

Sürekli Kurullar şunlardır:

1. Milli Eğitim Şurası,
2. Müdürler Kurulu,
3. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu,
4. Öğrenci Disiplin Kurulları,
5. Özel İhtisas Komisyonu.

Ayrıca bakanlığa bağlı olarak hizmet veren kuruluşlar ise Milli Eğitim Akademisi ve Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlükleri'dir.

Bakanlığın taşra teşkilatlarını ise görev ve hizmetleri bakımından İl Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı merkez ilçe haricindeki İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile İl Milli Eğitim Müdürlükleri oluşturur¹⁹.

1.1.4. Eğitim Sistemimizde Kurum Yönetim Kademeleri, Kurum Tipleri ve Eğitim Bölgeleri

Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır²⁰:

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

¹⁸ Türk, a.g.k., s.147.

¹⁹ Türk, a.g.k., s. 143-190.

²⁰ MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı:25343, 2004, Md. 6.

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri, Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir²¹.

Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

Anaokullarından;

25 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

20-24 arasında olanlar (B) tipi,

20'den az olanlar (C) tipi.

İlköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;

40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

25-39 arasında olanlar (B) tipi,

25 den az olanlar (C) tipi.

Liselerden;

60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

40-59 arasında olanlar (B) tipi,

40 dan az olanlar (C) tipi.

ç) Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumları ile Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezlerinden;

60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

45-59 arasında olanlar (B) tipi,

45'den az olanlar (C) tipi.

d) Kız Teknik Öğretim Olgunlaşma Enstitüleri, Pratik Kız Sanat Okulları, Halk Eğitimi Merkezleri, Mesleki Eğitim Merkezleri, Bilim Sanat Merkezleri, İş Eğitim Merkezleri, İş Okulları, Otistik Çocuklar Eğitim Merkezleri ve benzeri kurumların görev alanlarındaki toplam nüfus;

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

200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

e) Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinin görev alanlarındaki toplam nüfusu;

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

200.000 den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi.

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

²¹ MEB, a.g.y., Md. 30.

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

olarak tespit edilir.

Bu tespitler her iki yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir. Özel eğitim kurumu özelliği taşıyan eğitim kurumlarına ayrıca beş puan ilave edilir. Doğrudan bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi sayılır²².

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; İl Milli Eğitim Müdürünün görevlendireceği bir Milli Eğitim Müdür yardımcısının başkanlığında, bir İlköğretim Müfettişi, ilgili Şube Müdürü, ilgili İlçe Milli Eğitim Müdürü ile (A) tipi eğitim kurumu müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir²³.

Eğitim Bölgesi, bir koordinatör müdürün yönetiminde, MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları yönergesinde belirtilen ölçütlere göre belirlenen ve eğitim hizmetlerinin daha etkin olarak sunulabileceği uygun büyüklükteki bölgelere denir²⁴. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarının, milli eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda işlevlerini yürütürken birbirlerini tamamlaması, bir bütün oluşturması gerekmektedir. Bunun yanında, bu kurumlara alınacak öğrenci çevrelerinin belirlenmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerlerde merkez okulların oluşturulması; eğitim kurumlarındaki eğitim personelinin, fiziki kapasitenin, ders araç ve gerecinin ortak, etkili ve verimli kullanılması sağlanacaktır. Ayrıca, okulun iç ve dış öğeleri ile yerel yönetimler, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ve katkıları sağlanmalıdır. Okulun çevre ile bütünleştirilerek, çevrenin övünç kaynağı haline dönüştürülmesi ve akademik çevre ile her alanda iş birliği içinde olmasıyla teşvik edilmesi; eğitimde kalitenin yükseltilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına imkan verecek eğitim bölgeleri oluşturulmuştur²⁵.

²² MEB, a.g.y., Md. 30.

²³ MEB, a.g.y., Md. 31.

²⁴ MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi, Tebliğler Dergisi Sayı:2506, Kasım 1999, Md. 4.

²⁵ MEB, a.g.y., 1999, Md. 1.

Mevcut idari yapıya göre nüfusu (belediye hudutları dahilinde) 30.000'den az olan her il/ilçe bir eğitim bölgesi olarak teşekkül edilir²⁶.

Diğer taraftan nüfusu 30.000'den fazla olan il/ilçe merkezinde;

- a) Okul türleri ve öğrenci sayıları,
- b) Okulların donanımı ile diğer tesislerin kapasitesi,
- c) Ulaşım kolaylığı ve güvenliği,
- d) Coğrafi bütünlük,
- e) İletişim ve koordinasyon kolaylığı vb.

ölçütler dikkate alınarak eğitim bölgesi oluşturma komisyonunca bir ilçede birden fazla eğitim bölgesi oluşturulabilir. Ancak, büyük şehir statüsündeki illerin merkez ve merkez ilçelerinde 7'den, diğer yerleşim merkezlerinde 5'en fazla eğitim bölgesi oluşturulamaz.

Eğitim bölgesinin yönetilmesi amacıyla; eğitim bölgesinde yer alan en üst tipteki kurumların müdürleri arasından milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valilikçe bir koordinatör müdür görevlendirilir²⁷.

Eğitim bölgesini koordinatör müdür, eğitim bölgesi müdürler kurulu ile eğitim bölgesi danışma kurulunun önerileri doğrultusunda yönetir. Koordinatör müdür bu görevinden dolayı Milli Eğitim Müdürlüğü'ne karşı sorumludur. Birden fazla eğitim bölgesi bulunmayan il/ilçe merkezlerinde koordinatör müdürün görevini milli eğitim müdürlükleri yürütür²⁸.

1.1.5. Eğitim Sistemimizin Güncel Sorunları

Türkiye, 1980'li yıllardan sonra hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu süreçte başarılı olabilmesi, sahip olacağı insan kaynağına bağlıdır. Temel hedefler doğrultusunda, eğitim düzeyi yüksek bir insangücü potansiyeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yolu ise eğitim sistemindeki sorunlara çözümler bulunularak, sistemin geliştirilmesinden geçmektedir.

Bugün okulöncesi eğitimden yükseköğretime kadar, yaklaşık 733.801 öğretmen ve öğretim elemanı görev yapmakta, 54.944 öğretim kurumuna devam eden 20.211.043 öğrenciye sahip olan bir eğitim sistemimiz bulunmaktadır²⁹. Bu denli büyük bir sisteme sahip olan ve sürekli değişim içerisinde bulunan ülkemizde eğitim her zaman sorunlu bir hizmet

²⁶ MEB, a.g.y., 1999, Md. 6.

²⁷ MEB, a.g.y., 1999, Md. 6.

²⁸ MEB, a.g.y., 1999, Md. 9.

²⁹ MEB, 2006 Mali Yılı Bütçesine İlişkin Rapor (Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı), Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi, Ankara, 2005, s.66.

alanı olarak yorumlanmıştır. Ancak bu sorunlar her zaman farklı kaynak ve değişik nitelikte ortaya çıkmıştır.

Kaya, Türkiye'nin eğitim sorunlarını yedi başlık altında toplamıştır³⁰.

1. Eğitim kuruluşları hızla artmakta ve çeşitlenmekte fakat, bu kalkınmanın gerektirdiği yönde değil, yanlış yönde olmaktadır.
2. Kırsal alanda verilen eğitim, her bakımdan, kentsel yörelere göre, daha çok yetersizlikler göstermektedir.
3. Genel yönetimin otoriter yapısına uygun silik kişiler yaratılmaktadır.
4. Karar vermede aşırı merkezileşme gelenek haline gelmiştir.
5. Öğretmen-öğrenci oranı günden güne bozulmaktadır.
6. Eğitim sürecinde, eğitim yönetimi kapsamında, program geliştirmede, ölçme ve değerlendirmede, rehberlikte uzmanlık alanları belirlenmemiştir.
7. Eğitim kurumları arasında iletişim ve koordinasyon sağlanamamıştır.

TÜBİTAK tarafından Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yılına doğru Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesi kapsamında 2005 yılında hazırladığı "Eğitim ve İnsan Kaynakları" çalışmasının sonuç raporu ve strateji belgesinde, Türkiye'deki eğitim sisteminde niceliğe dayalı sorunlar olduğu ve bunların eğitimin niteliğini de doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Buna göre, ilk, orta ve yüksek öğretimi kapsayan eğitim sistemimizin sorunlarının giderilememesi ve niteliğin gerektiği şekilde yükseltilememesinin nedenleri şu şekilde özetlenmiştir³¹:

1. Eğitime ayrılan kaynakların yeterli düzeyde artırılmaması ve mevcut kaynakların etkili ve yerinde kullanılmaması,
2. İlk ve ortaöğretimde kalabalık sınıfların bulunduğu il ve bölgelerde, derslik başına düşen öğrenci sayısının aşağıya çekilmesindeki yetersizlikler,
3. İlk ve ortaöğretimde öğretmenlerin dengesiz olarak dağıldığı il ve bölgelerde, öğretmen başına düşen öğrenci sayısının aşağıya çekilmesindeki yetersizlikler,
4. Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimdeki yetersizlikler; öğretmen kariyer planlamasının uzun süredir yapılamaması ve yeni başlamış olmasından dolayı sonuçlarının henüz alınamamış olması,

³⁰ Kaya, a.g.k., 1981, s.62.

³¹ TÜBİTAK, Eğitim ve İnsan Kaynakları, TÜBİTAK Matbaası, Ankara, 2005, s.19.

5. Eğitim kurumlarında büyük şehir-küçük şehir ve kırsal-kent arasında eğitimde kalite farklılıklarının sürmesi,
6. Eğitim kurumlarında var olan ders araç-gereçlerindeki donanım yetersizliği,
7. Eğitim kurumlarında var olan ders araç-gereçlerinin etkin kullanımındaki yetersizlik,
8. Üniversite giriş sisteminden kaynaklanan sorunlar,
9. Özellikle okul öncesi eğitimde ve yükseköğretimde, okullaşma oranlarının düşüklüğü,
10. Yükseköğretim kurumları arasındaki önemli nitelik farklılıkları,
11. Öğretmenlerin ve öğretim elemanlarının mesleki, ekonomik ve yönetsel koşullarının yetersizliği,
12. Eğitim sektöründe profesyonel, vizyon sahibi yönetici yetersizliği,
13. Üniversite yönetim sistemindeki yetersizlikler,
14. Eğitimciler arasında iletişim, işbirliği ve mesleki dayanışma yetersizliği,
15. Eğitim reformlarının uzun soluklu bir gelişmeyi gerektirmesine karşın eğitimde siyaset dışı, kurumsal, kesintisiz, sürdürülebilir AR-GE ve AR-GE'ye dayalı reform çalışmalarının yetersizliği,
16. Eğitim kurumlarının yönetiminde saydamlık ve hesap verebilirlik anlayışının yetersizliği,
17. Eğitim mevzuatı, öğretim programları, öğretmen eğitimi ve öğretim materyallerinin eleştirel düşünme, öğrenmeyi öğrenme, yaratıcı düşünme, yansıtıcı düşünme gibi öğrenci merkezli yaklaşımın amaçladığı tutum ve becerileri desteklememesi.

1.2. OKUL YÖNETİCİLİĞİ

1.2.1. Yönetim Kavramı ve Açıklaması

Yönetim, insanoğlunun geçmişi kadar eskidir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş yahut da yönetilmişlerdir. Bir amacı gerçekleştirme çabasıyla bir araya gelen insanların bulunduğu her yerde yönetim söz konusu olmuştur.

İnsan, gereksinimlerinin tümünü tek başına karşılayamaz. Belki insanın keşfettiği ilk şeylerden biri gereksinimlerini, başkalarıyla birlikte daha kolay ve daha etkili karşılayabileceği olmuştur. Bunun sonucunda insanlar, ilk günden beri toplumsal örgütler içinde yaşamışlar ve ortak gereksinimlerini karşılamak için güç birliği yapmışlardır.

Yönetim, örgütsel bir yapıdan değer ve zaman içerisinde bu yapıyla bütünleşir. Örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir

amacın gerçekleştirilmesi için birbirini etkileyen, birbirine bağlı bireyler grubunun faaliyetlerinin rasyonel eşgüdümünü sağlayan bir sistemdir³². Bu tanıma göre, arkadaş gruplarından ailelere, kamu kuruluşlarından işletmelere, derneklerden okullara kadar amaç birliği bulunan koordineli her çabayı bir örgüt olarak görmek mümkündür. Örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatabilmek için yapılması gerekenleri yaptırma işine ise yönetim diyebiliriz. Ölçeği ve amacı ne olursa olsun, örgütler bir yapıyı, yönetim ise bu yapıları harekete geçiren birer süreci ifade eder.

Genellikle yönetmek işi, çekip çevirmek, idare anlamında kullanılan yönetim değişik zamanlarda, değişik yer ve milletlere göre hatta değişik bilim dallarına göre çok çeşitli tanımları mevcuttur.

Yönetim, örgütün içinde fakat ona yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi, bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgütün gelişmesini sağlamaktır. Bu görev, aslında örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktadır³³.

Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder³⁴.

Yönetim, “hiyerarşideki bir üstün örgütleyici çalışmaları” olarak da tanımlanmaktadır³⁵. Kısaca açıklamak gerekirse yönetim, toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakla birlikte her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir.

Baransel'e göre yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, beceriyle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Tanımdaki planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ifadesi, yönetimin bir süreç; sistematik ve bilinçli bir biçimde, beceriyle uygulanması ifadesi, yönetimin bir sanat; kavram, ilke, kuram, model ve teknikler ifadesi de, yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir.

³² Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayın No:2, Gebze, 1998, s.2.

³³ Bursaloğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:78, 5. Baskı, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1979, s.38.

³⁴ Tosun, K., İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.5.

³⁵ Fişek, K., Yönetim, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:437, Ankara, 1979, s.51-52.

Yönetim amacı, kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki kaynakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır³⁶.

Kısaca yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, insan ve madde kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli amaçlar sağlanmış olur. Bunu yaparken yönetim, örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları uzlaştırmak, koordinasyonu sağlamak zorundadır.

M.Ö. 5000 yılında Sümerler tarafından yazılı kayıtların tutulmasıyla temelleri atılan yönetim, 1887 yılında ABD’de Thomas Woodrow Wilson’un “Yönetim Bilimi” adlı makalesiyle ilk kez bir bilim dalı olarak kabul edilmiştir³⁷. Bu tarihten günümüze kadar yönetim biliminin dört evreyi geride bırakmış olduğu söylenebilir. Bunlar: Klasik Yönetim Dönemi, Neoklasik Yönetim Dönemi, Açık Sistem Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi dönemidir. Son dönemlerde Japonların geliştirdikleri “Sıfır Hata Yönetimi” ise yönetimin beşinci evresi olarak değerlendirilmektedir.

İşletme Mühendisi W. Frederick Taylor’un 20. Yüzyılın başlarında işletme atölyelerinde verimliliği arttırmak ve işletmeleri etkili çalıştırmak üzere yaptığı araştırmalarla klasik yönetim dönemi başlamıştır. Örgütlerdeki yönetsel eylemlerin belli süreçlerden oluştuğunu kabul eden klasik yaklaşımıcılardan Henry Fayol, süreçlerin her örgütte kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Fayol’a göre yönetim eylemini planlama, örgütleme, emir verme, koordinasyon ve kontrol süreçleri oluşturmaktadır. 1937 yılında Gulick ve Urwick adlı araştırmacı yazar Fayol’u bir adım geride bırakarak aynı süreçleri planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlaştırma ve bütçeleme eylemleri olarak açıklamıştır. Daha sonra Gregg tarafından yapılan gruplandırma yönetim süreçlerinin tamamına değinilmiştir. Buna göre, her yönetsel çabada karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme eylemleri bulunur. Bu öğelerin her biri kapsamlı olarak tanımlandığında, örgütlerin yönetilmeleri için yönetimcilerin yapmaları gereken işler ortaya çıkmaktadır³⁸.

Taylor’la başlayan klasik yönetim döneminin temel karakteristiği, yönetenlerin iş konusu üzerinde durmaları olmuştur. Klasiklere göre örgütsel yaşama katılan bireylerin temel doyum kaynakları ücrettir. Çalışanlar ne kadar çok üretirlerse o kadar kazanır, ne kadar

³⁶ Tortop, N., Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, Todaie Yayınları No:234, Ankara, 1990, s.7.

³⁷ Başaran, İ.E., Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2000, s.47.

³⁸ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992, s.124.

kazanır da o kadar mutlu olurlardı. Yönetenlerin işi de örgütün verim düzeyini arttırmak böylece hem çalışanların hem de örgütün mutlu olmasını sağlamaktır. İş analizi, görevsel uzmanlık, seri üretim, yetki, otorite ve örgüt şemaları bu dönemin yazarlarının üzerinde durdukları önemli konu başlıklarını oluşturmaktadır. Başta Taylor olmak üzere Fayol, Max Weber, Gulick ve Urwick bu dönemin yazarlarıdır³⁹.

Yönetimde neoklasik dönem, Elton Mayo adlı bir üniversite araştırmacısının ABD’de Western elektrik şirketine ait atölyelerde 1928 yılında yapmış olduğu sosyal psikolojik bir araştırma sonucunda tesadüfen ulaştığı bir bulgu ile başlamıştır. İşçilerin çalıştığı mekanlarda ısı, ışık, renk ve ücret gibi değişkenlerin üretime olan katkısını ölçmeye çalışan Mayo, çalışanlara gösterilen tutum ve davranışın üretim ve verim artışı bakımından dinlenme, ısı, ışık ve hatta ücretten daha etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır⁴⁰. Örgüt üyelerinin verimliliklerinin artmasında sosyal psikolojik etmenlerin, rasyonel etmenlerden daha önemli ve belirleyici olduğunun anlaşılması, örgütsel verimlilik için işe değil iş görene önem verilmesinin gerektiğini ortaya koymuştur. Örgütlerde insan öğesinin ön plana çıktığı neoklasik yönetim döneminde; klasiklerin örgüt için iyi olan her şey çalışan içinde iyidir tezine karşılık, çalışan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir antiteziyle yıkılmaya çalışılmıştır.

Bir biyolog olan Bertalanffy’nin 1970’li yıllarda yayımladığı genel sistem teorisi, Kahn ve Katz adlı iki araştırmacıya esin kaynağı olmuştur. Bu iki yazarın yönetimde açık sistem teorisi adıyla geliştirdiği ve bu yaklaşım, klasiklerin teziyle neoklasiklerin antitezini birleştiren bir sentez olarak, yönetimde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur⁴¹. Açık sistem teorisiyle birlikte örgüt, tıpkı yaşayan canlı bir organizmaya benzetilmekte ve bu organizmanın yapı ve işleyiş mekanizması örgüt adı verilen sosyal yapıyla özleştirilmektedir. Bu anlayışa göre örgüt, çevresinden enerji alan, aldığı enerjiyi dönüştürerek ortama sunan ve ürettiği enerjiden bir kısmını da kendi yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmek için kullanan bir yapı olmalıdır. Organizmik yaşamdaki beyni yönetim kademesi, iskelet ve kas sistemi örgütün hiyerarşisi, sinir sistemi de iletişimin alt sistemleriyle özdeşleştirilmektedir. Gerçekten de yapı ve işleyişi iyi olan bir örgütün dikkatle incelendiğinde, canlı bir organizmanın işleyişine ne kadar çok benzediği görülebilir. Bu yönetim yaklaşımında özetle en iyi örgütün, insana en çok benzeyen

³⁹ Ceylan, a.g.k., s.7-11.

⁴⁰ Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama), 7. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, 1999, s.68.

⁴¹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993, s.33-48.

örgüt, en iyi yönetimin de, örgütü insan organizmasının işeyişine en çok benzeştiren yönetim olduğunu söylenebilir.

Deming, 1950’li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi adıyla geliştirmiş olduğu bir yönetim tarzını ABD’de anlatmaya çalışmış ancak bu düşünce Amerikalılar tarafından pek kabul görmemiştir. Shewhart, Juran ve Feigenbaum’un da öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, Japonların oldukça ilgisini çekmiş ve Deming Japonya’ya davet edilerek bu anlayış Japon endüstrisinde uygulanarak oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır. Örgüt kültürüyle çok yakından ilgili bulunan TKY yaklaşımı gerçekte bir felsefi düşünce temelinde dayanır. Bu felsefenin özünde, “madem ki müşteri yaşam kaynağıdır, o halde ona sunulan ürün ve hizmetten memnun olmasını sağlamak gerekir; Çünkü kalite müşterinin isteğidir”, düşüncesi bulunmakta ve örgüt çalışanları bile birbirlerine müşteri gibi davranmayı ilke edinmelidir⁴².

Bugün Japonlar, TKY yaklaşımını da geride bırakarak Sıfır Hata Yönetimi şekliyle ifade edilen yeni bir yönetim tarzına yönelmişlerdir. Bir ürün veya hizmetin üretilmesinde hataya neden olan kaynakların ortadan kaldırılmasını içeren bu yeni anlayışa yönetim biliminin yüz yıllık gelişim sürecinde ulaştığı, “beşinci evre” olarak görülebilir.

1.2.2. Okul Yöneticiliği

Eğitim sistemimiz içerisinde eğitim hizmetinin üretildiği yer okuldur. Okulun dışındaki tüm eğitim örgütlerinin varlık gerekçesi, okulun işlevini daha etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesine ve iyi yönetilmesine bağlıdır. Eğitim yönetimin bir alt alanı kabul edilmesine rağmen, okul yönetiminin, eğitim yönetiminde ayrı ve önemli bir yeri bulunmaktadır.

Eğitim sisteminin yada onu oluşturan eğitim örgütlerinin amacını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde koordine ederek işlerin yapılmasını sağlamak şeklinde tanımlanan eğitim yönetimi, eğitim sisteminin bir bütün olarak yönetilmesini içermektedir⁴³. Eğitim sistemini oluşturan alt sistemlerin temelinde yatan okul örgütlerinin yönetimi ise, eğitim yönetiminin okul ortamında uygulanmasıdır.

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği kavramları kimi yazarlarca ayrı ayrı, kimilerince iç içe, kimilerince de üst üste çakışmış kavramlar olarak yorumlanmıştır. Türkçe alan yazında genel olarak “Eğitim Yönetimi” ve “Eğitim Yöneticiliği” terimleri, okul yöneticiliğini de

⁴² Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 1996, s.3.

⁴³ Ahç, M., Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 444, Etam Ofset, Eskişehir, 1991, s.131.

içeren bir yaklaşımla kullanılmaktadır. Bursalıoğlu, okul yöneticiliğinin eğitim yönetimi ile etkileşimini, okul yönetimi ile eğitim yönetiminin birlikteliğini izleyerek genel yönetim kuramlarıyla bütünleştirmeyi yeğlemiştir. Başaran, eğitim sisteminin örgüt yapısı ve işleyişi içinde, okul yönetimi ve eğitim yönetimini birlikte çözümleyip bütünleştirmeye yönelmiştir. Aydın ve Kaya genel kuramlarını ve kavramlarını geniş kapsamda açıklarken yönetim, eğitim yönetimi ağırlıklı bir kapsamda, yeri geldiğinde okul yönetiminden örnek veren bir model izlenmişlerdir. Taymaz ve Binbaşıoğlu, okul yöneticiliğini okul yöneticisinin görevleri kapsamında alıp; okuldaki işlemlerin boyutlarından ayrıntılı açıklamalarını yapmaya çalışmışlardır. Okul yönetimi; eğitim yönetimi kavramları ve kapsamı içinde algılayan bu dört modelin ortak özelliği, eğitim yönetimi kapsamında, okul yönetimi ve okul yöneticiliğini ayrı bir alan olarak görüp, işlemek gereğini duymuş olmalıdır⁴⁴. Dolayısıyla okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek dalı olarak kabul edilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu her eğitim yöneticisinin aynı zamanda bir okul yöneticisinin yeterliliklerine sahip olabilirken her okul yöneticisinin eğitim yöneticisinin yeterliliklerine sahip olmadığıdır.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından ortaya çıkıyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından ortaya çıkmaktadır⁴⁵.

Okul yöneticisi, bir okulda, amaçların yerine gelebilmesi için çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışanları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilerdir⁴⁶. Okul yöneticisinin amacı, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumunu yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır.

Okul yöneticisi, eğitim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için okuldaki madde ve insan kaynaklarının örgütlenip eşgüdümlenerek, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlar. Amaçların gerçekleşmesi için gerekli kaynaklara en az zaman, en az emek ve en az para sarf edecek biçimde işlerlik kazandırmak, yöneticinin belirli yeterliklere sahip olması görev , yetki ve sorumluluklarını iyi bilmesi ile mümkündür.

⁴⁴ Açıkalın, A., Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998, s.3.

⁴⁵ Bursalıoğlu, a.g.k., 1979, s.6.

⁴⁶ Gürsel, M., Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı), 5. Baskı, Eğitim Kitapevi, Konya, 2003, s.91.

1.2.3. Okulun Örgütsel Yapısı

a. Yönetim: Müdür, müdür yardımcıları, bölüm başkanları

b. Kurullar:

Okul içi kurullar: Okul Genel Kurulu, Program Kurulu, Sınıf Öğretmenleri Kurulu, Dal Öğretmenleri Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulu.

Okul çevre ilişkileri: Okul Çevre Birliği, Okul-Aile Birliği

c. Uzmanlık Hizmetleri:

1-Program geliştirme ve öğretim,

2-Ölçme değerlendirme,

3-Psikolojik danışma ve rehberlik,

4- Halkla ilişkiler.

d. Öğrenci hizmetleri bürosu ya da büroları.

e. Personel hizmetleri bürosu ya da büroları.

f. YODA işleri bürosu ya da büroları.

g. Bütçeleme işleri bürosu ya da büroları.

Yukarıda verilen örgüt, en uygun büyüklükteki bir okul için düşünülmüştür⁴⁷. Okul küçüldükçe bürolar birleştirilecek ve okul büyüdükçe bürolara ek kadrolar verilecektir. Örgütün yapısı okulun büyüklüğüne ve uyguladığı programların türüne göre değişiklik gösterecektir.

1.2.4. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Görev, bir işin gerçekleştirilmesi için bir kişiye iş yükü kapsamında verilen işlem ve eylemlerdir⁴⁸.

MEB Teftiş Kurul Başkanlığı tarafından düzenlenen Yöneticiler Semineri'nde her okul yöneticisinin yerine getirmesi gereken görevler aşağıdaki gibi özetlenmektedir⁴⁹:

a) Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,

b) Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,

c) Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,

d) Kurum ve çevresini geliştirmek,

⁴⁷ Ada, Ş., "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite İşbirliği", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.10.

⁴⁸ Gürsel, a.g.k., s.91.

⁴⁹ MEB, Yöneticiler Seminer Notları (Teftiş Kurul Başkanlığı), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1987, s.55.

- e) Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
- f) Çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,
- g) Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
- h) Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
- i) Kurum ile çevre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
- j) Okulun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
- k) Eğitim-öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
- l) Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak,
- m) Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
- n) Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmektir.

Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda okul yönetiminin görevleri şu şekilde açıklanmıştır⁵⁰:

a) Eğitim Programları işleri: Çevrenin mesleklerini tanımak, çözümlenmelerini yapmak, ilçe eğitim yönetimine, eğitim gereksinimleri için eğitim programlarına ilişkin önerilerde bulunmak, yıllık, dönemlik, aylık ve günlük öğretim ünite planlarını düzenlemek, uygulamak ve denetlemek, çevrenin ve okulun olanaklarından yararlanarak okulun eğitim ortamını zenginleştirmek ve geliştirmek, eğitim programlarını öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarına uyarlamak, eğitim programlarının uygulamasında çevre ile okul arasında ve okulun öğretmen ve diğer personel arasında eşgüdümü sağlamak, eğitim programlarının uygulamasını, geliştirilmesini ve sorunlarını saptamak, denetlemek ve değerlendirmek verileri toplamak.

b) Öğrenci Hizmetleri: Okul çevresinin (bölgesinin) öğrenci nüfus sayımını yapmak, yetişkinlerin eğitim gereksinimlerini saptamak, bunların okula ulaşmalarını planlamak; okula yerleştirilmelerini sağlamak, öğrenci kayıt, kabul, devam, sınav, sınıf geçme, belge ve diploma işlerini yapmak, öğrencilerin sağlık, beslenme ve rehberlik hizmetlerini yürütmek; öğrenci devamsızlığını kovuşturmak ve disiplin işlerini yürütmek, öğrencilerin uygun program ve mesleklere yönlendirilmesini yapmak, öğrencilerin eğitsel kol çalışmalarını ve diğer etkinliklerini örgütlemek ve eşgüdümlenmek, öğrenci etkinliklerinde diğer okullarla işbirliği yapmak, öğrencilerin başarılarını değerlendirmek, standart değerlendirme ve tanıma araçlarını uygulamak, öğrenci hizmetlerini ve işlerini denetlemek, verileri toplamak.

⁵⁰ Ada, Ş., "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite İşbirliği", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.8.

c) Personel Hizmetleri: Okulun öğretmen, uzman, usta öğretici ve diğer personel ihtiyacını sağlamak ve ilçe eğitim yönetimine bildirmek. Bunların çalışmalarını planlamak ve etkili kullanımını sağlamak, personelin yönetmeliklere göre görev tanımlamasını yapmak, özlük işlerini yürütmek ve üst yönetim düzeylerinde bu işleri izlemek, okulda personel hizmetlerini geliştirmek ve önerilerde bulunmak, personelin işbaşında yetişmesini sağlamak, personelin çalışmasını eşgüdümlemek ve birlikte çalışmalarını sağlamak, personelin çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, verileri toplamak.

d) Yapım, Onarım, Donatım ve Araç (YODA) İşleri: Okulun bina yapımı, onarımı, donatımı ve eğitim araçları gereksinimlerini saptamak, bunların sağlanmasını plana bağlamak ve ilçe eğitim yönetimine önermek, ildeki bina, donatım ve eğitim araçlarını etkili olarak kullanmak ve eğitim programlarının gereklerine göre yönlendirmek, fiziksel olanaklarla insan gücünü eşgüdümlemek, binaların yapım ve onarım çalışmalarını denetlemek, bina, donatım ve eğitim araçlarının kullanımını değerlendirmek, maliyet-yarar çözümlenmeleri için gerekli verileri toplamak.

e) Bütçeleme İşleri: Okulun para kaynaklarını saptamak, sağlamak ve harekete geçirmek için planlama yapmak, bütçeleme işleri için gereken işlemleri yapmak, okulun para kaynaklarını eğitim amaçlarına yönlendirmek, savurganlığı ortadan kaldırmak, okulun para kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak, okulun bütçesini yapmak ve ilçe eğitim yönetimine önermek, bütçe harcamalarını denetlemek ve değerlendirmek, bütçelemeye ilişkin verileri toplamak.

Okul yöneticisini, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte, kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzman olarak tanımlayan Onbirinci Mili Eğitim Şurası'nda ise okul yöneticisinin görevleri üç ana başlık altında özetlenmiştir⁵¹:

1) Okul yöneticisi; değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarına; öğrenci hizmetlerine; personel hizmetlerine; bütçe işlerine; eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.

2) Yönettiği kurum, okul veya kademenin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir.

⁵¹ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf (26.02.2007).

3) Yönettiği teşkilatın alt sistemlerinin bir bütün olarak, teşkilatla ilgili amaçları gerçekleştirecek şekilde çalışmasını sağlar.

Gorton ve Schneider'in 1991 yılında yaptıkları araştırmalara göre okul yönetimindeki temel görevleri yedi ana başlıkta toplamışlardır⁵²;

1) Personel:

- Personel politikalarının düzenlenmesine yardım eder.
- Personeli işe alır; nitelikli insanları personel olarak okula çeker.
- Personeli seçer ve işe yerleştirir, öğretmenlerin görevlerini programlar.
- Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarır.
- Sınıflarında öğretmenleri izler.
- Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder.
- Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardımcı olur.
- Öğretmenlerin performanslarını değerlendirir.
- Öğretmenlerin performanslarını geliştirir.
- Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlar.
- Personelin mesleki gelişmeleri için onları teşvik eder ve onlara olanak sağlar.
- Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarır.
- Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirir.

2) Öğrenciler:

- Öğrencilere yönelik rehberlik hizmetleri sağlar.
- Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatır.
- Okulun, devamlılığıyla ilgili politika ve işlem yollarını oluşturur.
- Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili politika ve işlem yollarını oluşturur.
- Ders dışı etkinlikleri geliştirir ve bunlar arasında eşgüdüm sağlar. Disiplin olaylarıyla uğraşır.
- Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenler.
- Gençlik mahkemeleri, polis vb. görüş alışverişinde bulunur.

⁵² www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite1.doc (26.02.2007).

3) Toplum-okul liderliği:

- Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak için politikalar ve işlem yolları geliştirir ve bunları yönetir.
- Aileyle görüş alışverişinde bulunur.
- Ailelerin Őikayetleri ile uğraşır.
- Okul-aile birliği ve diğer aile gruplarına yardımcı olur.
- Toplum rgtlerinde okulun katılımını temsil eder.
- Diğer toplum örgütleriyle işbirliği yapar.
- Okulun verdiği hizmetlerle özel ilişki kurarak toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılar.

4) ğretim ve Program Geliştirme:

- Program hedeflerinin formüle edilmesine yardım eder.
- Programın içeriği ve düzeninin belirlenmesinde yardım eder.
- İstenen programla belirlenen zaman, fiziksel olanaklar ve personel arasında ilişki kurar.
- Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlar.
- Öğretimin denetimini sağlar.
- ğretimle ilgili personelin hizmet içi eğitimini sağlar.

5) Okulun Finansmanı ve Yönetimi:

- Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlar.
- İ muhasebe için bir sistem sağlar.
- Okulun satın almalarını yönetir.
- Okul parasının hesabını tutar.
- Okul mülkünün sorumluluğunu yüklenir.
- Okul ofisini düzgün çalıştırır.

6) Okul Kompleksi (Binaları):

- Toplumun fiziksel kompleks ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılamak için düzenlenebilen kaynakları kararlaştırır.

- Okulun olanaklarının düzenli büyümesi ve gelişmesi için kapsamlı bir plan geliştirir, planları uygular.
- Okulun olanaklarının düzenli büyümesi ve gelişmesi için kapsamlı planları uygular.
- Okul kompleksinin işletmesi ve bakımı için verimli bir plan geliştirir.
- Okul hizmetlilerini denetler.

7) Genel Görevler:

- Toplantı ve konferanslar düzenleyip yönetir.
- Kişilerarası duyarlı durumlarla uğraşır.
- Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirir.
- Okulun çalışmalarını kamuya duyurur.
- Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder.
- Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik eder.
- Okul işlevlerine katılır.
- Yazışmalara cevap verir.
- Üstlerince istenen raporları hazırlar.
- Müdürler toplantılarına katılır.
- Okulun kayıtlarını tutar.

Günümüzde, yetki hiyerarşisindeki yerleri yönetim yasaları ile belirlenen, üst düzeyde oluşturulan eğitim politikaları ve amaçları doğrultusundaki planları, astlarını ve kurumdaki diğer eğitimcileri harekete geçirecek şekilde uygulamaya koyarak eğitim kurumlarını yaşatmak olan okul yöneticilerinin temel görev ve sorumluluklarını Kaya, şu şekilde sıralamıştır⁵³:

- Sistemin ihtiyaçlarını karşılamak.
- Kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.
- Öğretmen sorunlarının ve öğrenci uyum sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
- Öğretmen ve yardımcı yöneticilerin mesleki gelişmelerine katkıda bulunmak.
- Demokratik yönetimi geliştirmek.
- Görevlileri memur olarak değil, insan olarak görmek.
- Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.

⁵³ Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye'deki Uygulama), 7. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, 1999, s.96-97.

- Çevreyi geliştirmek.
- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Çevredeki diğer eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak.
- Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak ve programların uygulanmasını sağlamak.
- Eğitimsel çalışmalarda evre desteğini kazanmak.
- Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip, yorumlamak.
- evre değerlerini incelemek.
- Örgütüyle evre arasında sağlıklı iletişim kanallarını geliştirerek ilişki ve etkileşimi sağlamak.
- Örgütün felsefe ve amaçlarını açıklamak.
- Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.
- Program ve amaçlara uygun örgütleme yapmak.
- Yönetim süreçlerinden etkili bir biçimde yararlanmak.
- Politika saptamak.
- alışmaları değerlendirmek.
- Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak hizmet vermek.
- Eğitim ve yönetim alanına katkıda bulunmak.
- Örgütte herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak
- Sağlıklı karar vermek.
- Hak ve adalet ilkesine titizlikle uymak.
- Etkili işletme yöntemi geliştirmek.
- Örgüt üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak.
- Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak,
- Örgüt sorunlarını üyelere zarar vermeden çözmek.

1.2.4.1. Okul Müdürlerinin Görevleri

Atanacak olan okul müdürlerinde aranacak kişisel özellikleri ve görevlerini, 15/01/2000 tarihli Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan "Okul-Kurum Müdürü Görev

Tanımları”nda detaylı olarak belirtmiştir. Okul Müdürünün görev listesi şu maddelerden oluşmaktadır⁵⁴:

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Milli Eğitim Temel Kanunu’nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planı hazırlar ve bu planı uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda sistemli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları; ilgililerle iş birliği yaparak, öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde; görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda, öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, planların uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu

⁵⁴ MEB, Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları, Milli Eğitim Basımevi, Tebliğler Dergisi Sayı: 2508, Ocak, 2000.

- kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
 13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
 14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
 15. Gerektiğinde astlarına yetkilerini devrederek, işlerin daha hızlı yürütülmesini sağlar.
 16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
 17. Personelin görev ve sorumluluklarını, verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
 18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır; personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder; onlara rehberlik eder; iş başında yetişmelerini sağlar; daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
 19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
 20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
 21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
 22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
 23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
 24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde, müdür yardımcılarında birisine vekalet verir.
 25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine, hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
 26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istendik davranışlar kazandırarak disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
33. Evcil çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambardan, tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük olarak erzak çıkarılmasını ve erzakların pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla tespitlerde bulunup, gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan "belletici" görevlendirilmesini teklif eder.
43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımını amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci

hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkanlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlar. Çevre imkanlarından okulun, okulun imkanlarında da çevrenin eğitim amaçlı yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterimlerle ilgili gerekli incelemeleri yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesini sağlar, gerekenleri ilgililere duyurur.
56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde, okulun demirbaşlarını “Ayniyat Talimatnamesi” hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri, ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Müdür, okuldaki rol hiyerarşisinin en üstünde bulunur. Okulun iç ve dış ilişkilerini düzenler. İç ilişkiler öğretim programı, öğretmenler ve öğrencilerle ilgilenmektir. Dış ilişkiler ise okul dışındaki toplumsal gruplarla olan ilişkileri içermektedir⁵⁵.

Okul müdürünün görevleri yönetmeliklerle belirlenebilir. Hatta yapacağı işlerin yer ve zamanı gösterilebilir. Ancak yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak ve okulun amaç ve politikalarına uygun çözümler üretmekle yükümlüdür⁵⁶.

1997 yılında MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitim Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan “Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar” adlı yayında okul müdürlerinin yeterlilikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır⁵⁷.

1. Etkili bir kuruluşa açık bir vizyon kazandırma yolunda görev alma ve bunu güvence altına alma,
2. Stratejik hedeflere ulaşma yolunda değişim ve gelişim başlatma ve yönetme,
3. Önceliklendirme, plan yapma ve organize etme,
4. Başkalarının çalışmalarını yönlendirme ve koordine etme,
5. Yüksek performanslı bir takım oluşturma ve destekleme,

⁵⁵ Tezcan, M., Eğitim Sosyolojisi, Bilim Yayınları, Ankara, 1988, s.305.

⁵⁶ Taymaz, A. H., Uygulamalı Okul Yönetimi, TODAIE Yayınları No:49, Ankara, 1989, s.19.

⁵⁷ [www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari\(ingiliz\).htm](http://www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari(ingiliz).htm) (28.02.2007).

6. Bir takımın parçası olarak çalışma,
7. Sorumlulukları devretme, görevleri delege etme ve uygulamaların yerine getirilip getirilmediğini izleme,
8. Öğrencileri, öğretim elemanlarını, velileri, yöneticileri ve toplumu motive etme ve onlara ilham sağlama,
9. Standartlar koyma ve öğrenciler ile öğretim elemanlarına yönelik örnek bir rol sunma,
10. Gereken durumlarda tavsiye ve destek alma,
11. İnsanlarla hassas bir şekilde ilgilenme ve uyuşmazlıkları çözümlenme,
12. Farklı durumlarda uygun liderlik yöntemlerini kullanma ve bunların muhtemel etkilerini anlama.

Okul müdürlüğünde uzmanlığın, beklenen sonuçlara ulaşmak amacıyla mesleki bilgi, anlayış, beceri ve özellikleri uygulamada kendini göstereceği belirtilen aynı çalışmada okul müdürlüğü ile ilgili her bir temel konuya yönelik okul liderliği ve yönetim görevleri beş ana başlıkta açıklanmaktadır⁵⁸:

- a) Okulun stratejik olarak yönlendirilmesi ve gelişimi,
- b) Öğretme ve öğrenme,
- c) Öğretim elemanlarına öncülük etme ve onları yönetme,
- d) Öğretim elemanları ve kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanılması,
- e) Hesap verme sorumluluğu.

1.2.4.2. Okul Müdür Yardımcılarının Görevleri

Okullarda temel örgütsel ve yönetsel eylemler yer almaktadır. Bunlar, öğretim programıyla ilgili işler, öğrenci işleri, personel işleri, bina, tesis, araç ve gereçlerle ilgili işler ve karar verme, planlama, örgütlenme, bütçeleme, koordinasyon, iletişim, denetim, yöneltme, güdüleme, halkla ilişkiler, ve değerlendirme gibi yönetim işleri olarak özetlenebilir. Bu görevler, tek öğretmenli ilkokullarda müdürlük yetkileri olan öğretmenler, birden fazla öğretmeni olan ilkokullarda, bölge ilkokullarında, yetiştirme yurtlarında, ana okullarında, ortaokul, lise ve dengi olan her türlü orta dereceli okullarla yüksek okullarda müdür unvanı taşıyan yöneticilerle, eğer varsa, müdür yardımcısı, atölye şefi, ya da bölüm başkanı gibi unvanlar taşıyan yardımcıları tarafından gerçekleştirilmek zorundadır⁵⁹.

⁵⁸ [www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari\(ingiliz\).htm](http://www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari(ingiliz).htm) (28.02.2007).

⁵⁹ Kaya, a.g.k., 1999, s.183.

Her yönetici gibi okul müdürü de etrafında güvenebileceği ve işbirliği yapabileceği yardımcılarının bulunmasını ister. Müdür yardımcıları sadece formalite ve yazışma işlerini görmekle kalmayıp, okulun yönetiminde etkili rol oynarlar. Okulun tüm yönetsel süreçlerinde müdüre yardım ederek yönetim yaşantısı kazanırlar⁶⁰.

28/11/1964 tarihinde yayınlanan “Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği”ne göre müdür başyardımcısı, okul yönetiminde müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdür bulunmadığı zamanlarda kendisine vekalet eder. Müdürün her türlü izinliliğinde, ayrıca bir vekil atanmadan, müdürlük görevini yerine getirir. Müdürün vereceği emir ve yönergeleri uygular. Müdür başyardımcısının ödevlerinin başlıcaları şunlardır⁶¹:

- a) Başyardımcı, okulun yazı ve kayıt işlerinin düzenli yürütülmesiyle görevlidir. İstatistikleri ve hesap işlerinden başka işlerle ilgili çizelgeleri gününde hazırlar. Öğrenci dosyalarının düzgün tutulması için ilgilileri denetler ve izler.
- b) Öğrenci karnelerini ve öteki belgeleri inceleyerek müdürle birlikte imzalar.
- c) Okul müdürü, Veriler Üstündeki ödevini gördüğü zaman gider gerçekleştirme memurluğu ödevini yapar. Gider gerçekleştirme memurluğu, müdür tarafından yapılan okullarda bütün ödeme ve harcama kağıtlarını inceleyerek paraf eder.
- d) Okulun eğitim ve kılavuzluk işlerinin düzenlenip yürütülmesini sağlar.
- e) Okulun disiplin işlerini düzene koyar ve bu işleri yakından izleyerek ilgilileri göreve çağırır.
- f) Okul disiplin işlerinin bozuk gitmesinden dolayı müdürden sonra sorumluluk kendisine düşer.
- g) Başyardımcı, okul disiplin kurulunun başkanıdır.
- h) Öğretmenlerin ve memurların, görevlerine ve derslerine devamlarını yakından izleyerek, göreve geç gelen ya da gelmeyenleri yazı ile müdüre bildirir.
- i) Öğretmenlerin ve memurların görevlerinden ayrılma ve görevlerine başlama tarihlerini saptayarak ilgili memurlara bildirir. Öğretmenlerden ve memurlardan görevlerine gelmeyenlerin özür tezkerelerini ya da hastalık raporlarını alır ve bunlar hakkında gereken işlemleri yapar.

⁶⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., 1979, s.62.

⁶¹ www.tkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise%20ve%20Ortaokullar%20Yonetmeliği.htm (28.02.2007).

- j) Öğrencilerin devam işlerini izler, bu işlerle ilgili görev sahiplerinin işlerini düzenler ve denetler. Okula gelmeyen öğrencilerin velileriyle haberleşir.
- k) Sağlıkla ilgili ya da önemli nedenlerle izin isteyen öğrencilere bir günü geçmemek üzere izin verir. (Bir günden fazla izinler, müdür tarafından verilir.)
- l) Başyardımcı, okulun muayene, demirbaş eşya ve ayniyat sayım komisyonuna başkanlık eder.
- m) Askerlik yaşında olup da ertelenme hakkını kaybeden öğrencilerin künyelerini, bağlı oldukları askerlik şubelerine bildirir.

Müdür yardımcıları, müdürün ve müdür başyardımcısının yardımcılarıdır. Müdür ve başyardımcı tarafından verilen emirleri yerine getirmekle görevlidirler. Okulun eğitim, yönetim ve yazı işlerinden müdür yardımcılarına verilecek görevler ders yılı başında müdür tarafından ayrılarak yazı ile kendilerine bildirilir⁶².

Müdür yardımcıları, bu görevlerin eksiksiz olarak yapılmasından birinci derecede sorumlu olmakla beraber, kendilerine ayrılan görevler ne olursa olsun okulun disiplin ve düzeninden, okul bina ve eşyasının korunmasından ve temizliğinden de ortak olarak ve ikinci derecede sorumludurlar⁶³.

Müdür yardımcıları, bu işleri izleyerek ve düzenleyerek yetkileri içinde gördükleri eksikleri düzeltir, yetkileri dışında kalanları da başyardımcıya ya da müdüre bildirirler⁶⁴.

Müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür başyardımcısının ödevleri müdür yardımcılara dağıtılır. Bir müdür yardımcısı bulunan okullarda müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarıyla ilgili işler müdürle müdür yardımcısı arasında paylaşılır. Okul içi hizmetler şefi ya da bu ödevi yapan bir yönetim memuru yoksa bu ödevlerden bir kısmı ya da tamamı müdür yardımcılarına verilir⁶⁵.

Ayrıca yine bakanlık tarafından yayınlanan Mesleki Açık Öğretim Lisesi Yönetmeliğinde ise müdür yardımcılarının görevleri şu şekilde sıralanmaktadır⁶⁶.

- a) Görevli olduğu birim ya da birimlerle ilgili tüm iş ve işlemlerin organizmesini ve koordinesini sağlar. Görülen aksaklık ve eksiklikleri müdür başyardımcısı ya da müdüre bildirir.

⁶² www.tkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise%20ve%20Ortaokullar%20Yonetmeliği.htm (28.02.2007).

⁶³ www.tkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise%20ve%20Ortaokullar%20Yonetmeliği.htm (28.02.2007).

⁶⁴ www.tkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise%20ve%20Ortaokullar%20Yonetmeliği.htm (28.02.2007).

⁶⁵ www.tkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise%20ve%20Ortaokullar%20Yonetmeliği.htm (28.02.2007).

⁶⁶ www.maol.meb.gov.tr/yonetmelik/yonetmelik_index.html# (28.02.2007)

- b) Biriminin yaptığı iş ve işlemlerden diğer birimleri bilgilendirir, görüş alış-verişinde bulunur.
- c) Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin iş ve işlemleri yapar.
- d) Bina, tesis ve araç-gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulmasını ve korunmasını sağlar.
- e) Öğrenim belgesi, tasdikname, diploma ve diğer belgeleri düzenleyerek müdür ile birlikte imzalar.
- f) Görevlendirildiği komisyon ve birimlere başkanlık eder.
- g) Ayniyat, demirbaş ve hesap işlerinin yürütülmesini sağlar.
- h) Personelinin devam durumunu kontrol eder, izin belgelerini ve hasta sevklerini paraflar.
- i) Amirlerce verilen diğer görevleri yapar.

Amerika’da Chicago halk okullarındaki okul müdür yardımcılarının rolleri konusunda Lacey tarafından yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır⁶⁷:

1. Müdür yardımcılığı görevi okul yönetimi ve işlerliği için "yaşamsal" niteliktedir. Ancak, iş analizinin eksikliği nedeni ile beklenen yönetsel işlerliği gerçekleştiremiyorlar.
2. Kontrol görevlerinin yoğunluğu müdür yardımcılarının çoğuna yönetimin diğer alanlarına el atmada yeterli zaman bırakmıyor.
3. Müdür yardımcıları yeteneklerini ve kaynaklarını kullanarak kendileri için, statülerini ve görevlerini yerine getirme şansına sahiptirler.
4. Okul içindeki yardımcı personel ve okul dışındaki baskı grupları yardımcılarının etkinliklerini sınırlamaktadır.
5. Müdür yardımcıları fazla otoriteye sahip olmalı, önemli kararlar almalı ve bu kararların müdürler tarafından desteklenmesini sağlamalıdır.
6. Müdür yardımcılığı statüsü, müdür olmak için önemli bir çalışma statüsüdür. Ancak bu statü, müdür yardımcılarının etkinliklerinde daha geniş alanlarda sorumluluk almalarında bireysel çabalarına bağlıdır.

⁶⁷ Ada, Ş., “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite İşbirliği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.13.

7. Durumlarını iyileştirmek ve müdürlük yolunu daha ilgi çekici hale getirmek ve cesaretlendirmek için müdür yardımcılarını gerekli görevleri üstlenmelidirler.

1.2.5. Meslek Olarak Türkiye’de Okul Yöneticiliği’nin Durumu

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da meslekleşmiş olan eğitim yöneticiliğinin ve dolayısıyla da okul yöneticiliğinin, ülkemizde meslekleşmediği, tüm eğitim çevreleri tarafından üzerinde fikir birliğine varılmış bir konudur. Meslekleşmenin önündeki en büyük engel ise 22.03.1936 tarihinde kabul edilen 789 sayılı “Maarif Teşkilatına Dair Kanun”un 12. maddesinde karşılığını bulan “Maarif hizmetlerinde asıl olan muallimlik” ifadesidir. İlgili bu tanım yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak görmemiştir⁶⁸.

İlk defa 1946 yılında yapılan 3. Milli Eğitim Şura’sında , öğretmen yetiştiren kaynaklardan başka, Milli Eğitim Bakanlığı’nın bir de yönetici yetiştiren kaynağının olması önerilmiş ancak bu düşünce öneriden ileriye gidememiştir. Onbirinci Milli Eğitim Şura’sında gerekli olan alanlarda uzmanların çalıştırılması benimsenmiş ve yönetmen ve denetim elemanlarına uzmanlık öğrenimi görmesi gerekliliği karara bağlanmıştır⁶⁹.

Ondördüncü Milli Eğitim Şurasında Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği ile ilgili olarak aşağıdaki kararlar alınmış ve bu kararlar doğrultusunda yeni bir yönetici atama yönetmeliği yayınlanmıştır⁷⁰;

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. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

⁶⁸ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html (28.02.2007).

⁶⁹ Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:112, Ankara, 1984, s.218.

⁷⁰ Can, N., Çelikten, M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:148, Aralık 2000.

Son olarak 13-17 Kasım 2006 tarihlerinde düzenlenen 17. Milli Eğitim Şurasında eğitim sistemimiz, kademeler arası geçişler, yönlendirme ve sınav sistemi ile küreselleşme ve AB sürecinde Türk Eğitim Sistemi konuları görüşülmüş ancak yöneticiliğin meslekleşmesi yolunda herhangi bir karar alınmamıştır⁷¹.

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana Türkiye'de kamu yönetiminin geliştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi amacıyla girişilen çabalar genellikle başarısız olmuş ve elle tutulur sonuçlar vermemiştir. Kamu yönetiminin daha verimli ve etkili kılınmasını güçleştiren en önemli etkenlerden biri politika adamlarının tutumlarıyla ilgilidir. Kamu yönetiminin yapısı ve yapıyı işletecek yasaların değiştirilmesiyle uğraşılmış ama bunları uygulayacak kamu yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmeleri üzerinde durulmamıştır. İdari reformlarda yönetici yetiştirme gündeme önemsiz olarak getirilmemiştir⁷².

Eğitimde yöneticilik dünyada bir meslek iken Türk Eğitim sisteminde yöneticilik görevleri, herhangi bir yöneticilik eğitimi almamış, asıl mesleği öğretmenlik olanlara verilmiştir. İstekli ve yetenekli öğretmenlerin seçilerek kapsamlı hizmet içi eğitim programları ile, yöneticilik görevlerine hazırlanmaları her dönemde ihmal edilmiştir. Yönetici atamalarında, özellikle 1973-1980 döneminde, egemen olan siyasal ve ideolojik tercihler takas kuramı gereğince, siyasal amaçlı isteklerin artmasına yol açmıştır. Bu siyasal istek ve baskılar görevlerinde kalmak isteyen yöneticileri partizan davranışlara sürüklemiştir⁷³.

Eğitim yöneticisi ve deneticilerini ile uzmanların yetiştirilmesi amacıyla son on beş yılda eğitim yöneticiliği alanında lisans düzeyinde öğrenim veren dokuz fakültede bölüm açılmıştır. Ancak okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kabulü ve bu alanda hizmet öncesi eğitim verilmesi yeterince kabul görmemiştir. Nitekim yukarıda bahsi geçen fakültelerin mezunlarından, Milli Eğitim Bakanlığı denetçi olarak yararlanmayı benimsemiş olmasına rağmen aynı fakültelerin mezunlarını okul yöneticisi olarak istihdam etmemiştir. Bugün bu dokuz fakülte lisans düzeyinde verdikleri öğrenimi yüksek lisansa taşımış ve lisans bölümlerini kapatmıştır.

Yönetimin bilim, yöneticiliğin de profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesinin, yöneticilerin yönetsel etkililiğini azalttığı gibi, yönetici başarısını rastlantısal hale getirdiği söylenebilir.

⁷¹ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/17_sura.pdf (28.02.2007).

⁷² Peker, Ö., Yönetici Eğitimi, TODAIE Yayınları No:257, Ankara, 1994, s.78.

⁷³ Kaya, Y. K., İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Bilim Yayınları, Ankara, 1989, s.118.

II. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİ SEÇME, YETİŞTİRME, ATAMA POLİTİKA VE UYGULAMALARI

Okul yöneticilerini seçme politikaları ve uygulamaları bağlamında 1921 yılı temmuz ayında yapılan “Maarif Kongresi”nden başlamak üzere 2007 yılına kadar yirmi kez toplanan “Milli Eğitim Şura”ları, 2007-2013 yıllarını içine alan 9. Kalkınma Planına kadar Kalkınma Planları, Cumhuriyet’in ilanından 59. Hükümete kadar olan Hükümet Programları, 1921, 1924, 1961 ve 1982 Anayasaları ile 2007 yılına kadarki MEB Mevzuatı incelenmiştir.

2.1. Milli Eğitim Şura’larındaki Politika ve Uygulamalar

2.1.1. 1921-1981 Yılları Arasındaki Milli Eğitim Şuraları

Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un 47. maddesinde “Bakanlığın Sürekli Kurulları arasında yer alan Milli Eğitim Şurası Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Gerekli görülen eğitim ve öğretim ile ilgili konuları tetkik etmek ve teklif niteliğinde kararlar almakla görevlidir” şeklinde yer alır¹.

Günümüze kadar üçü Heyet-i İlmiye, on yedisi Eğitim Şurası olmak üzere yirmi resmi eğitim toplantısı yapılmıştır. Türk Milli Eğitim sistemine ait birçok kararların alındığı bu toplantılarda daha çok eğitim öğretim konuları tartışılmış ve eğitim ile ilgili temel ilkeler üzerinde durulmuştur.

Bakanın tabii üyesi ve başkanı olduğu Milli Eğitim Şurası’nın teşkili, çalışması, işleyişiyle ilgili iş ve işlemler Milli Eğitim Şurası Yönetmeliği’ne göre düzenlenir. Tabii üyeler, seçimle gelen üyeler, davetli üyeler ve müşahitlerden oluşan Şura çalışmalarında aşağıdaki esas ve usuller uygulanır²;

- a) Genel Kurul; ilk oturumunda, üyeler arasında biri bakanlık mensubu olmak üzere, iki başkan vekili ve dört raportör seçer,
- b) Gündemdeki konularla ilgili olarak komisyonlar kurulur. Üyeleri, Şura Başkanı tarafından belirlenir ve kendilerine duyurulur.
- c) Gerektiğinde üyeler de bilgilendirilerek, komisyonlar arasında üye değişikliği yapılabilir. Bu değişiklik Genel Sekreterlikçe komisyon çalışmaları başlamadan önce sonuçlandırılır.

¹ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html (05.03.2007).

² www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/sura.htm (05.03.2007).

d) Hazırlanan raporlar komisyon başkanlarınca veya seçilen bir sözcü tarafından Şura Genel Kurulu'na sunulur. Şura Genel Kurulu bu raporları inceler, görüşür ve karara bağlar.

Şura'da kararlar, toplantıya katılan üyelerin oy çokluğu ile alınır. Oyların eşit olması halinde Başkanın uygun bulduğu görüş kabul edilir. Dört ay içinde Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan kararlardan hangilerinin yürürlüğe gireceği, Bakan onayı ile kesinleşir. Şura kararları önemi ve önceliğine göre Bakanlık icra planlarında yer alır³.

Maarif Kongresi temmuz 1921'de toplanmıştır. Bu toplantıdan sonra benzer bir toplantı ilk kez 1. Heyet-i İlmiye adıyla temmuz 1923'te yapılmıştır. 2. Heyet-i İlmiye nisan 1923'te, 3. Heyet-i İlmiye ise 26 aralık 1925 ile 8 ocak 1926 tarihleri arasında yapılmıştır. 1926'da Talim ve Terbiye Dairesi'nin kurulması üzerine, bundan böyle bu tür çalışmaları yapmak bu dairenin görevi sayıldığından, başka Heyet-i İlmiye toplantıları yapılmamıştır⁴. Bu toplantılar Milli Eğitim Şurası olarak günümüze kadar yapılmaya devam etmiştir.

17-29 temmuz 1939 tarihleri arasında toplanan Birinci Milli Eğitim Şurası, 15-21 şubat 1943 tarihleri arasında toplanan İkinci Milli Eğitim Şurası, 5-14 şubat 1953 tarihleri arasında toplanan Beşinci Milli Eğitim Şurası, 18-23 şubat 1957 tarihleri arasında toplanan Altıncı Milli Eğitim Şura'sı ve 15-19 ocak 1990 tarihleri arasında toplanan Onüçüncü Milli Eğitim Şura'sında okul yöneticiliği hakkında herhangi bir konu ele alınmamıştır.

2-10 Aralık 1946 tarihleri arasında toplanan Üçüncü Milli Eğitim Şurası Komisyon Raporlarında, "yöneticilerin, örgüt amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi, yönetim süreçlerini çok iyi bilmesi ve uygulamasına dolayısıyla da yönetimle ilgili bir uzmanlık eğitimi alması gerekliliği" üzerinde durulmuştur. Bu yönde idareci yetiştirebilecek yönetken enstitüsü veya akademisi modeli kabul görmüştür. Okullarda birkaç yıl başarı ile çalışmış, yöneticilik yeteneği saptanmış öğretmenlerin seçilerek, idari işler konusunda yetiştirilmek üzere bu enstitü veya akademide iki yıllık bir eğitime alınmaları önerilmiştir. Bu eğitimleri sırasında yönetici adaylarının maaşlarının yanında ek bir tazminat almaları ve özlük haklarının korunması, lise müdür adaylarının ise eğitim sırasında yılda üç ay müfettişlerin yanında ve

³ <http://ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/yonetmelik.zip> (05.03.2007).

⁴ Akyüz, Y., Başlangıçtan 2001'e Türk Eğitim Tarihi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001, s. 362.

Bakanlığın çeşitli yönetim kademelerinde staj görmeleri uygun görülmüştür⁵. Ancak bu Şura'da bu yönde herhangi bir karar alınmamıştır⁶.

Müdür ve müdür yardımcılarının, bilim ve tecrübesi ile öğretmenlikte başarılı olanlardan seçilmesi gerektiği ve demokratik eğitimin sağlıklı uygulanabilmesi için buna gereksinim duyulduğunun belirtildiği 22-31 ağustos 1949 tarihleri arasında toplanan Dördüncü Milli Eğitim Şurası Komisyon Raporlarında da okul yöneticiliği konusunda herhangi bir karar alınmamıştır⁷.

Planlı döneme geçildikten sonra yapılan ilk Şura olan Yedinci Milli Eğitim Şurası 05-15 şubat 1962 tarihleri arasında toplanmıştır. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi raporunun yayınladığı dönemde yapılan bu Şura'da yönetici yetiştirme konusunda ilk önemli görüşler ortaya konmuş, ancak seçme ve atama konularına değinilmemiştir⁸. Yetiştirme konusunda ki görüşler ise şu şekildedir⁹:

1. Eğitim fakülteleri aynı zamanda "Eğitim Araştırmaları Merkezi" olarak organize edilmeli ve eğitim alanında uzman, idareci, test ve araştırmacı gibi personeli yetiştirme ödevini de üzerine almalıdır.

2. Aşağıdaki esaslar çerçevesinde Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri Akademisi adıyla bir kurum kurulması öngörülmüştür.

A) Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, özel bir kanunla, önce üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak kurulmalı; dört beş yıl içinde kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte olarak katılma yol ve çareleri aranmalıdır.

B) Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün belli başlı amaçları şunlar olmalıdır:

- a) Memleket gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim felsefesini geliştirmek,
- b) Eğitim problemlerinin üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak ve araştırmacıları yetiştirmek,
- c) İdarecilik ve rehberlik gibi Milli Eğitim'in özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmek.

⁵ Özalp, a.g.k., s.209.

⁶ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/3_sura.pdf (07.03.2007).

⁷ MEB, Dördüncü Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1949, s.73.

⁸ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/7_sura.pdf (07.03.2007).

⁹ Kaya, a.g.k., 1999, s.282.

Bu Şura'da kurulması önerilen Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü hayata geçirilememiş ancak bu enstitünün görevlerini yerine getirebilecek birimlerin “Yüksek Öğretmen Okulu” bünyesinde kurulması kararlaştırılmıştır.

28 Eylül – 3 Ekim 1970 tarihleri arasında toplanan Sekizinci Milli Eğitim Şurası'nda, yöneticilerin geliştirilmesi konusunun ihmal edildiği, o güne kadar teşebbüs edilen yenilik hareketlerindeki gecikme ve başarısızlıkta bu ihmalin rolünün büyük olduğu vurgulanmıştır. Sistem çapında bir yenilik hareketinin hazırlık şartlarından birinin de, yöneticilerin yeni bilgi ve hünerler kazanması olduğuna dikkat çekilmiştir¹⁰. Ancak bu Şura kararları arasında da okul yöneticiliği konusunda herhangi bir karar alınmamıştır.

24 Haziran – 4 Temmuz 1974 tarihleri arasında toplanan Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası'nda, yöneticiliğin cazip hale getirilmesi için her derecedeki okul müdürlerine, müdür yardımcılara ve diğer yöneticilere görevlerinin önem ve sorumluluğu ölçüsünde yan ödeme verilmesi kararlaştırılmıştır. Şura, bunun dışında, okul yöneticiliği konusunun öğretmenlik konusu ile birlikte Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nda ele alınmasını önermiştir¹¹.

2.1.2. 1981-1993 Yılları Arasındaki Milli Eğitim Şuraları

23-26 Haziran 1981 tarihleri arasında toplanan Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda, “meslekte esas olan öğretmenliktir” görüşünün artık geçerliliğini yitirdiği görüşü savunulmuş, yönetici ve denetmen konusunda var olan uygulamalar eleştirilerek yöneticilik ve deneticiliğin birer uzmanlık alanı olduğu ve bu nedenle de mesleksel deneyimin yanında bir uzmanlık eğitiminin koşul olduğu sonucuna varılmıştır¹². Bu Şura, Türk Eğitim Sisteminin örgüt ve yönetim sorunlarını bir bütün olarak ele almış ve daha çok sistemin yapı boyutuna önem verilmiştir.

Gündemini, Milli Eğitim hizmetlerinde öğretmen ve eğitim uzmanlarının durum ve sorunlarının oluşturduğu Onbirinci Milli Eğitim Şura'sı 8-11 Haziran 1982 tarihleri arasında toplanmış ve ilk defa Milli Eğitim hizmetlerinde, öğretmenlerin dışında eğitim uzmanlarının sorunlarını incelemiştir. “Eğitim yöneticisi, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.” şeklinde tanımlanarak eğitim yönetimi bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmiş ve

¹⁰ MEB, Sekizinci Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1971, s.81.

¹¹ MEB, Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1975, s.326-327

¹² MEB, Onuncu Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1981, s.255-354.

bununla birlikte on uzmanlık alanı saptanmıştır¹³. Bu uzmanlık alanları ve bu alanda çalışanların alacakları unvanları ise şu şekilde verilmiştir:

Uzmanlık Alanları (Uzmanların Unvanları),

- a. Eğitim Yöneticisi (Eğitim Yöneticisi),
- b. Eğitim Müfettişi (Eğitim Müfettişi),
- c. Eğitim Planlaması (Eğitim Planlaması Uzmanı),
- d. Eğitimde Rehberlik (Okul Danışmanı),
- e. Eğitimde Program Geliştirme (Program Geliştirme Uzmanı),
- f. Özel Eğitim Alanı (Özel Eğitim Uzmanı),
- g. Eğitim Teknolojisi (Eğitim Teknolojisi Uzmanı),
- h. Beslenme Eğitimi (Beslenme Eğitimi Uzmanı),
- j. Halk Eğitimi (Halk Eğitimi Uzmanı),
- k. Eğitimde Ölçme,Değerlendirme ve Yönelme (Ölçme ve Değerlendirme Uzmanı),

Öğretmenlere kılavuzluk edecek, onları yönetecek yada denetleyecek eğitim uzmanlarının en az yukarıda belirtilen alanlarda yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüş olması gerektiği, bu uzmanlık alanlarında lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların ise uzman yardımcısı olarak atamasının yapılabilmesinin gerektiği belirtilmiştir. Eğitim uzmanı olacakların lisans düzeyinde; eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan bilimlerde ve uzmanlık yapacağı eğitim alanında yeterli sayıda ve nitelikte dersleri alması ve uygulamalı derslere özellikle yer verilmesi görüşü benimsemiştir. Yüksek lisans düzeyinde ise; eğitim uzmanı olabilmek için eğitimde ve uzmanlık yapılacak eğitim alanında uzmanlaşmaya elverecek sayı ve nitelikte, uygulamaya yönelik derslerin alınması ve bu eğitimin sonunda bir tez çalışmasının yapılması gerektiği kabul edilmiştir.

Şura'da öğretmenlerin, uzmanlık alanlarına geçebilmesini sağlayacak aşağıdaki kararlar alınmıştır¹⁴:

- a) Öğretmenlerin eğitimde uzmanlık alanlarına geçmeleri için imkanlar hazırlanmalıdır.
- b) Öğretmenler iki yolla uzmanlık alanında çalışabilmelidir. Birinci yol, öğretmenlerin lisans tamamlama programını bitirerek ve yüksek lisans eğitimi yaparak uzmanlığa

¹³ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf (10.03.2007).

¹⁴ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf (10.03.2007).

geçmesidir. İkinci yol ise, öğretmenlere uzmanlık alanında sertifika programları açarak onların uzmanlık alanında çalışmasına izin vermektir.

- c) Eğitim uzmanı olmak isteyen öğretmenler, bir eğitim uzmanlığı alanında lisans programını bitirmek için, daha önce yaptıkları eğitim sırasında aldıkları derslerden farklı olan dersleri içeren bir lisans tamamlama programını bitirmelidir. Bundan sonra da yüksek lisans eğitimi yapılmalıdır. Yüksek Eğitim Kanunu'na göre yüksekokul mezunlarının üst eğitimi için hazırlanacak yönetmelikte bu duruma elverecek hükümler yer almalıdır. Ayrıca uzmanlık öğrenimi sırasında, öğretmenin meslekteki çalışma ve başarısına kredi vermenin yolları aranmalıdır.
- d) Bir alanda lisans tamamlama programını bitirenlere lisans diploması verilmelidir. Bunlar, eğitim yaptıkları alanda uzman yardımcısı olarak çalışabilmelidir.
- e) Sertifika eğitimi yaparak bir eğitim alanında çalışmak isteyen öğretmenler çalışacakları alanda en az yirmi dört kredilik ders almak zorunda olmalıdır. Bu derslerin niteliği ve düzeyi sertifika eğitimi açacak yüksek eğitim kurumunca belirlenmelidir. Ayrıca bu dersler, ileride lisans tamamlama programı bitirilmek istendiğinde kredi verilecek türde olmalıdır. Sertifika eğitimi öğretmene bir alanda eğitim uzmanlığı hakkı vermemelidir. Ama sertifikalı öğretmene ihtiyaç olduğu sürece onun, sertifika aldığı eğitim alanında çalışmasına izin verilmelidir.

Eğitim uzmanlığını, yüksek eğitim kurumlarınca verilecek eğitimle elde edilecek bir meslek olarak gören Onbirinci Milli Eğitim Şura'sı, öğretmenlerle birlikte eğitimin amaçlarını gerçekleştirecek insan gücünü oluşturan eğitim uzmanlarının etkin biçimde çalışabilmeleri ve kendilerini yetiştirebilmeleri için özendirici bir sistemin kurulması ve gereken tedbirlerin alınması zorunluluğuna dikkat çekmiştir.

Eğitim uzmanlık alanlarından biri olan eğitim yöneticiliğine ilişkin olarak uzmanlık alanı tanımlandıktan sonra eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Şura'da kabul edilen yetiştirme modeli şu şekilde belirtilmiştir¹⁵:

- 1) Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler alınmalıdır. Yönetim bilimlerinde alınacak dersler yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi,

¹⁵ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf (10.03.2007).

personel hizmetlerinin yönetimi gibi derslerdir. Ayrıca, alan çalışmaları ve uygulamalı çalışmalardan oluşan staj programlarını tamamlamış olmalıdır.

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

18-22 Haziran 1988 tarihleri arasında toplanan Onikinci Milli Eğitim Şura'sının gündemini Türk Eğitim Sistemi, Yükseköğretim, Öğretmen Yetiştirme, Eğitimde Yeni Teknolojiler, Türkçe ve Yabancı Dil Eğitim ve Öğretimi, Eğitim Finansmanı ve Öğretim Programları (müfredat programları) konusu oluşturmuştur. Ancak öğretmen yetiştirme konusu altında eğitim yöneticiliği de incelenmiş ve aşağıdaki kararlar alınmıştır¹⁶:

- 1) Karar 25. Her kademedeki görevli öğretmenler arasında, 40 öğretmene bir uzman öğretmen düşecek şekilde, ciddi kıstaslarla seçim yapılması; bu uzman öğretmenlerin, yılın 12 ayında öğretmenlerin hizmet içi eğitiminden istifade edilecek tarzda süratle yetiştirilmesi ve bu uzman öğretmenlere farklı ücret ve statü getirilmesi.
- 2) Karar 26. Eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının Bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmesi; bu durumun kurumlaştırılması.
- 3) Karar 28. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılıp başarılı olan öğretmenlerin bu başarılarının özlük hakları yönünden değerlendirilmesi; bu konuda hukuki düzenlemelere gidilmesi ve bu değerlendirmenin üst görevlere getirilmede de dikkate alınması.
- 4) Karar 36. Kariyer düzeni ve rekabet sistemi içinde çalışkan ve başarılı öğretmenlerin, unvan, maaş, üst göreve getirilme ve benzeri yollarla değerlendirilmesi ve mükafatlandırılması.

2.1.3. 1993-2006 Yılları Arasındaki Milli Eğitim Şuraları

27-29 Eylül 1993 tarihleri arasında toplanan Ondördüncü Milli Eğitim Şura'sının gündemini Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği ile Okul Öncesi Eğitimi konuları oluşturmuştur. Şura'da eğitim yöneticiliği ve eğitim yönetimi konusunda aşağıdaki kararlar alınmıştır¹⁷:

¹⁶ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/12_sura.pdf (10.03.2007).

¹⁷ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/14_sura.pdf (10.03.2007).

- 1) Milli Eğitim Akademisi'ne işlerlik kazandırılacaktır. (Yatırım, Eğitim, Öğretim Programları ve İşletme bakımlarından)
- 2) Milli Eğitim Bakanlığı'nın Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatları yeniden gözden geçirilerek, fonksiyonel bir yapıya kavuşturulacak; bu teşkilatlarda çalışacak yönetici ve uzmanların nitelikleri unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır.
- 3) Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabacaktır.
- 4) Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.
- 5) Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir.

13-17 Mayıs 1996 tarihleri arasında ilköğretim ve yönlendirme, ortaöğretimde yeniden yapılanma, yükseköğretime geçişin yeniden düzenlenmesi, toplumun eğitim ihtiyacının sürekli karşılanması, eğitim sisteminin finansmanı gündem maddeleriyle toplanan Onbeşinci Milli Eğitim Şura'sında eğitim yöneticiliğine ayrı bir gündem maddesi olarak yer verilmemiş ancak diğer gündem maddeleri altında incelenmiştir. İlköğretim ve Yönlendirme başlığı altında eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak aşağıdaki kararlar alınmıştır¹⁸:

- 1) Her öğretmenin aynı zamanda bir Türkçe öğretmeni olduğu da dikkate alınarak, eğitimin her alanında ve her düzeyinde Türkçe'nin, doğru ve eksiksiz olarak öğretilmesi ve kullanılması sağlanmalıdır.
- 2) Ailenin ve okulun, çocuğu tanınması ve çocuğun kendi kendini tanınması için öncelikle öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerin eğitilmesi gerekmektedir.
- 3) Öğretmenin önü açılmalı, bilgi, beceri yönünden yetişmesine imkan tanınmalı, yeterliliği periyodik olarak değerlendirilmelidir.
- 4) Eğitim, politikadan arındırılmalıdır. Devletin eğitim politikası uzun vadeli olmalıdır. Öğretmenlik, günlük siyaset içine çekilmemeli, tayinler, nakiller, atamalar belli bir düzen içinde ve bir sisteme göre yapılmalıdır.

¹⁸ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/15_sura.pdf erişim tarihi: 10.03.2007.

- 5) Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı; üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.
- 6) Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekmektedir.
- 7) Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.
- 8) Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.
- 9) Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.

Türk Milli Eğitim Sistemi Ortaöğretim Modeli İlke ve Önerileri başlığı altında ise şu kararlar alınmıştır:

- 1) Öğretmenler yüksek lisans ve doktora yönlendirilmeli; hizmet içi eğitimi düzenleyip örgütleyebilmesi ve öğretmenlikle ilgili araştırma ve geliştirmeleri destekleyebilmesi için Milli Eğitim Akademisi hayata geçirilmelidir.
- 2) Milli Eğitim Personel Kanunu bir an önce çıkarılmalıdır.
- 3) Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında tedviren görevlendirme yapılmamalıdır.
- 4) Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin özlük haklarına ilişkin sorunlar giderilmeli; maaş ve ek ders ücretleri yeterli ve eşit duruma getirilmelidir.

Toplumun eğitim ihtiyacının sürekli karşılanması başlığı altında eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak alınan kararlar ise şu şekildedir:

- 1) Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.
- 2) Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.
- 3) Bakanlık ile taşra birimleri arasında, teknolojiye gelişim de dikkate alınarak "EYES" (Eğitim, Yönetim, Enformasyon Sistemi) amaca hizmet edecek şekilde oluşturulmalıdır.

- 4) Eğitim politikalarında süreklilik ilkesi hayata geçirilmeli, hükümetten hükümete veya kişiden kişiye değişen politikalardan vazgeçilmeli ve kaynak israfı önlenmelidir.
- 5) Eğitimde yönlendirme, program geliştirme ve eğitim teknolojisi alanındaki yeni gelişmeler sürekli olarak izlenmeli ve eğitim sistemimize kazandırılmalıdır.

13-17 Kasım 1999 tarihleri arasında toplanan Onaltıncı Milli Eğitim Şurası mesleki ve teknik öğretim konusunu incelemiş, mesleki ve teknik eğitim alanına öğretmen ve yönetici yetiştirme başlığı altında potansiyel yönetici adayı olan öğretmenler ve yöneticiler hakkında aşağıdaki kararları almıştır¹⁹:

- 1) Öğretmen ve yöneticiler, yerel düzeyde okul bazında ve gereksinim olması halinde sözleşmeli olarak istihdam edilmelidir.
- 2) Öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli, mevcut sicil raporları bu ölçütlere göre düzenlenmeli ve şeffaf olmalıdır.
- 3) Hizmet içi eğitim ihtiyaçları uygun yöntem ve tekniklerle belirlenmeli, eğitime katılacak yönetici, eğitimci ve eğitilecekler bu ihtiyaçlar dikkate alınarak seçilmelidir.
- 4) Hizmet içi eğitim uygulamaları yüz yüze eğitimin yanı sıra çağdaş iletişim teknolojilerine dayalı etkinlikler yoluyla da gerçekleştirilmelidir.
- 5) Öğretmeni kendini yetiştirmeye teşvik eden, yetiştiremediğinde sistemin dışında bırakan bir personel istihdam politikası geliştirilmelidir.
- 6) Yöneticilerin ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitimler özlük haklarına yansıtılmalı ve kredilendirilerek yüksek lisans öğreniminde dikkate alınmalıdır.
- 7) Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilatında ihtiyaç duyulan eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması planlanan "Milli Eğitim Akademisi"nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- 8) Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.
- 9) Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.

¹⁹ www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/16_sura.pdf (10.03.2007).

- 10) Üniversitelerle iş birliği yapılarak çalışan yöneticilerin en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası edinmesi ve bunu izleyen lisansüstü programlara katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkanlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.
- 11) Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yapan öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir.
- 12) Yöneticilerin görev yeri değişiklikleri ve görevden alınma işlemleri objektif kriterlere dayandırılmalı ve kamu yararı gözetilmelidir.
- 13) Merkez ve taşra teşkilatında gereksiz yönetici istihdamından kaçınılmalıdır.
- 14) Yöneticilerin özlük hakları iyileştirilmelidir.

2.1.4. Onyedinci Milli Eğitim Şuraları

13-17 Kasım 2006 tarihleri arasında düzenlenen 17. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim sistemimiz, kademeler arası geçişler, yönlendirme ve sınav sistemi ile küreselleşme ve AB sürecinde Türk eğitim sistemi konuları incelemiştir. Özellikle 24-64 yaş arası yaşam boyu öğrenmenin ve yabancı dil yeterliliğinin artırılması yönünde yoğun kararlar alınan Şura'da, okul yönetimi ve yöneticiliğe ilişkin konulara fazla yer verilmemesine rağmen ilgili olarak düşünülebilecek aşağıdaki kararlar alınmıştır²⁰:

- 1) Bütün eğitim çalışanlarının özlük haklarında iyileştirme yapılmalıdır.
- 2) Eğitim, ulusal istihdam politikası ile desteklenerek yapılandırılmalıdır.
- 3) Tüm eğitim kurumlarında hafta sonu ve akşamları yapılacak kurs ve seminerlerde yöneticilere ve yardımcı personele ücret ödenmelidir.
- 4) Küreselleşme ve AB sürecinde yabancı dil öğretimine önem verilmeli, hızlandırılmış dil öğretim merkezleri, web destekli öğrenme ortamları aracılığıyla bireylerin en az bir yabancı dili öğrenmeleri sağlanmalıdır.
- 5) Kamu İnternet Erişimi Projesi yaygınlaştırılmalıdır.

²⁰ www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/17surakararlari.pdf (10.032007).

- 6) Yabancı dil öğretim yöntemlerinin daha etkin ve verimli hale gelmesi sağlanmalıdır. Ayrıca tüm kamu personelinin yabancı dil öğrenmesi için ülkemizin değişik bölgelerinde yabancı dil öğretim merkezleri açılmalıdır.
- 7) Tezsiz yüksek lisans programlarının yarattığı sorunlar ve sonuçlar incelenmeli ve bu konuda gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Öğretmenlik bir uzmanlık mesleği olarak lisansüstü düzeyi kapsayacak bir eğitim programına bağlanmalıdır.
- 8) Hizmet öncesinde öğretmenlik meslek eğitimi gerçek yaşama yaklaştırılmalı, sürecin bu yönde zenginleştirilmesi sağlanmalıdır. Aday öğretmenlerin, mesleğe uyum ve oryantasyon süreçleri yönetmelikte öngörüldüğü şekilde (yeterli kadro ve donanımına sahip merkezi okullarda) değerlendirilmeli ve bu süreçte üniversitelerle iş birliği yapılmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, mesleğin tüm yeterlik alanlarını ve çalışanlarını kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. 3797 sayılı Kanununun 55. maddesinde öngörülen “Milli Eğitim Akademisi” ne işlerlik kazandırılmalıdır.
- 9) Eğitimin tüm kademelerinde öğretim elemanlarının ilgili oldukları öğretim düzeyinde ve kendi alanlarında görev yapmaları sağlanmalıdır.
- 10) Öğretmenler, yabancı dille iletişim becerilerini artırabilmeleri açısından desteklenmelidir.
- 11) Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlikleri” saptanmalıdır.
- 12) Öğretimde niteliği yükseltmek amacıyla eğitim ortamının paydaşlarının tümü için, sürekli eğitim olanakları artırılmalıdır.
- 13) “e-öğrenme” yaygınlaştırılmalı; İnternet üzerinden öğretim materyallerinin geliştirilmesi ve kullanılması eğitimin tüm paydaşları için özendirilmelidir.
- 14) Eğitim politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında kurumlar arası eş güdüm ve iş birliği sağlanmalı; bu yaklaşımda kısa vadeli politik ve ideolojik tutumlar yerine, ulusal ve evrensel temel değerler dikkate alınmalıdır.
- 15) Okul sisteminde tüm paydaşlar arasında yönetişime ve yatay ilişkilere dayalı yetki ve sorumluluk dengesi kurulmalıdır.
- 16) Merkez teşkilatı, süreç odaklı olarak yeniden yapılandırılarak görev alanı; stratejik planlama, yönlendirme ve denetim ile sınırlandırılmalıdır.

Okulların, tamamen profesyonellerin çalıştığı alanlar olarak kabul edildiği Onyedinci Milli Eğitim Şurası'nın araştırma raporunda yöneticiler ve danışmanların da bu alanda sertifika ve lisansları olması gerekliliği üzerinde durulmuştur²¹.

AB üyeliği sürecindeki Milli Eğitim Sistemimizde Lizbon Kriterleri doğrultusunda, farklı kültürleri anlama ve onlarla bir arada yaşama becerisinin yönetici nitelikleri arasına alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

Onyedinci Milli Eğitim Şurası'nın hazırlık dokümanlarında kurum kültürü oluşturmada belirleyici bir rol oynayan okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları yönetsel, finansal, eğitimsel ve halkla ilişkiler başlıklarında ele alınmıştır. Bu görev ve sorumluluklar eğitim yöneticilerinin seçiminin büyük bir titizlikle yapılması gerektiğini ve bu kişilerin farklı alanlarda yetkin bir kimliğe sahip olması gerekliliğini öngörmektedir. Ayrıca eğitimin niteliği ile ilgili ilkeler başlığı altında eğitim yöneticiliği konusunda aşağıdaki öneriler yapılmıştır²²:

- 1) Eğitim yöneticilerinin eğitim, deneyim, görev, sorumluluk ve denetim konularında zengin donanımlı ve vizyon geliştirebilen nitelikte kişiler olması sağlanmalıdır.
- 2) Eğitim yöneticiliği atamasının bir sınava göre değil, diğer Avrupa ülkelerinde kullanılan eğitim sürecinden geçme, dosya hazırlama, konsey çalışmalarında yer alma, deneyim/yetenek sınavlarından geçme vb. yöntemlerden yararlanılarak yapılması; nitel ve nicel ölçütlerin bir arada değerlendirilmesi uygun olacaktır.
- 3) Eğitimde yönetim alanında eğitim almış ve/veya çalışmalar yürütmüş olanların MEB merkez teşkilatı birimlerinde istihdamının sağlanması gerekmektedir.
- 4) Eğitim yöneticilerinin nitelikli çalışma alışkanlıklarının yaygınlaştırılarak çevre kurum ve kuruluşlara model oluşturulması önemlidir.
- 5) Eğitim yöneticilerinin sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği halinde olmaları, eğitim ve öğretimin gereksinimlerini daha iyi karşılamak ve oluşturulacak kurum kültürünü zenginleştirmek açısından gereklidir.
- 6) Eğitim yöneticilerinin, öğrenci meclisleri oluşturarak, yönetimde öğrencilerin de temsil edilmelerini sağlamaları, kurumun işleyişinde tüm bileşenlerin etkinleştirilmesi açısından yarar sağlayacaktır.

²¹ www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/arastirmaraporlari.zip (10.03.2007).

²² www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/hazirlikdokumani.zip (10.03.2007).

7) Kariyer planlamasının hayata geçirilmesi, eğitim yöneticiliğine gereken önemin verilmesinde yardımcı olacaktır.

Şura hazırlık dokümanında eğitim yöneticilerinin sorunları ise şu şekilde sıralanmıştır:

- 1) Ülkemizde değişen iktidarlarla birlikte yaşanan değişim, MEB'in var olan yönetici atama ölçütlerinin gözlemlenmesinde sürekliliği olumsuz yönde etkilemektedir.
- 2) Var olan sistemdeki yönetici seçme/atama sınavı sadece belli alanlarda bilgiyi ölçtüğü için, uzmanlığı olan, uygun yönetici atanmasına olanak tanımamaktadır.
- 3) Eğitim yöneticilerinin çoğunlukla vizyon geliştirmekten ve liderlik sıfatından uzak olduğu gözlenmiştir.

2007 yılına kadar 17 kez toplanan Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticiliği ve dolayısıyla eğitim yöneticiliğinin sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yöneticiliği konusunda çeşitli kararlar alınmıştır. Bir uzmanlık alanı olarak kabul gören eğitim yöneticiliği, ilk defa Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nda detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Bir uzmanlık alanı olarak eğitim yöneticilerinin daha önce belirlenen kriterlere ilave olarak yüksek lisans eğitimi alarak uzmanlaşma şartı kabul görmüştür. Ancak Onikinci Milli Eğitim Şurası'nda alınan kararlara bakıldığında eğitim yöneticiliğini hizmet öncesi eğitim yerine meslek başında hizmet içi eğitimlerle geliştirilebilecek bir branş olarak gördüğü ve bir önceki Şura ile çeliştiği görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı'nın da dikkatini çektiğini düşündüğüm bu çelişki Ondördüncü Milli Eğitim Şurası'na yansımış ve başlı başına bir gündem maddesi olarak ele alınmıştır. Eğitim yöneticilerinin, öğretmenler arasında uzmanlaşmış olanlardan seçilmesi ve mevcut olan yöneticilerin, üniversitelerin de işbirliğiyle geliştirilmesi yönünde çok olumlu kararlar alınmıştır.

Onaltıncı Milli Eğitim Şurası yönetici yetiştirme adına önemli bir adım atmış ve Milli Eğitim Akademisi'nin işlerlik kazandırılması için yasal düzenleme yapılması kararı almış ancak bu düzenleme hayata geçirilememiştir. Onyedinci Milli Eğitim Şurası'nın kararları arasına da giren Milli Eğitim Akademisi hala faaliyete geçirilememiştir.

Eğitim sistemimizde, eğitim öğretimin gerçekleştirildiği temel alanlar olan okullarda, eğitim öğretim etkinliğinin amacına uygun olarak gerçekleştirilmesinde en az öğretmenler kadar sorumlu olan kişiler eğitim yöneticileri, yani okul yöneticileridir. Bugüne kadar yapılan Şura kararlarından da anlaşılacağı gibi Milli Eğitim Sistemimizin yönetim kademelerinde

uzmanlaşma tartışmasız kabul görmüş ancak alınan kararlar çoğunlukla uygulamaya konulamamıştır.

2.2. Kalkınma Planlarındaki Politika ve Uygulamalar

2.2.1. 1933-2001 Yılları Arasındaki Kalkınma Planları

Dünyada kalkınma planlarını ilk defa uygulayan ülkelerden biri olan Türkiye, ilk olarak 1933-1939 yıllarında kalkınma planlarını uygulamaya koymuş ancak gerçek anlamda kalkınmanın yolu olarak işe koşulması 30 Eylül 1960 tarih ve 91 sayılı Devlet Planlama Teşkilatının Kurulması Hakkında Kanun'la başlamıştır. Ayrıca 1961 Anayasası'nda kalkınmanın plana bağlanması ve bu işle de Devlet Planlama Teşkilatının görevlendirilmesi öngörülmüştür²³.

1961 Anayasası'nın 129. maddesinde, "İktisadi sosyal ve kültürel kalkınma plana bağlanır. Kalkınma bu plana göre gerçekleştirilir. Devlet Planlama Teşkilatının kuruluş ve görevleri planın hazırlanmasında yürürlüğe konmasında, uygulanmasında ve değiştirilmesinde gözetilecek esaslar ve planın bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesini sağlayacak tedbirler özel kanunla düzenlenir" hükmü yer almıştır²⁴. Anayasa'nın bu kesin hükmü ve kuruluş kanununun kendisine yüklediği ödevler doğrultusunda Devlet Planlama Teşkilatı, 1961 yılından 2007 yılına kadar dokuz Kalkınma Planı hazırlamıştır.

1963-1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yer alan eğitim ile ilgili ilke ve politikaların hemen hemen tüm konuları Yedinci Milli Eğitim Şurası'nda tartışılarak benimsenmiştir. Daha çok eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu üzerinde durulmuş ve bakanlıklarla eğitim kurumları arasında işbirliği kurulmadığına dikkat çekilmiştir. Milli Eğitim Bakanlık örgütünün yeni koşullara uyacak şekilde düzenlenmemesinin hedeflerin gerçekleştirilmesindeki başarıyı engellediği vurgulanmıştır²⁵. Ayrıca sosyal adalet ve fırsat eşitliği ilkeleri de göz önünde bulundurarak toplumun yaratıcı gücünü ve verimi artırmak için kişilerin kabiliyetlerine göre seçilerek yetiştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.

1968-1972 yıllarını kapsayan İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticiliği konusunda belirli bir politika kararına yer verilmemiştir. Ancak kamu sektörüne yüksek kamu idarecilerinin yetiştirilmesi noktasında, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün

²³ <http://mevzuat.dpt.gov.tr/khk/540/> (21.03.2007).

²⁴ Başar, E., Milli Eğitim Bakanlarının Eğitim Faaliyetleri (1960-1971), Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1999, s.235.

²⁵ DPT, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963-1967, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara, 1963, s.79-80.

Devlet Personel Dairesi ile işbirliği yaparak özel eğitim programları düzenlemesi ve kamu kuruluşlarının hizmet içi eğitim faaliyetlerini kendi bünyelerinde sürekli devam ettirmeleri gerekliliği vurgulanmıştır²⁶.

Türk Eğitim Sistemi'nde yeniden örgütlenmesi gereği üzerinde duran 1973-1977 yıllarını kapsayan Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, eğitim yöneticiliği ve dolayısıyla okul yöneticiliği konusunda belirli bir politika kararına yer verilmemiştir.

1979-1983 yıllarını kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak belirli bir politika kararına yer verilmemiştir. Kamu yöneticilerinin, çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bilen ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilecek nitelikte eğitilmeleri için merkezi düzeyde gerekli önlemlerin alınması ve bu işlevleri yerine getirebilecek şekilde TODAİE'nin yeniden düzenlenmesi görüşleri yer almıştır. Ayrıca meslek personelinin hizmet içi eğitim yönünde özendirilmesi ve belli alanlarda kendini yetiştiren personelin bu alanlar dışında çalıştırılmalarından sakınılması gerektiği vurgulanmıştır²⁷.

Eğitim yöneticiliği konusuna ilk dört plana göre daha fazla değinilen Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1985-1989 yıllarını kapsamaktadır. Planda, eğitim kalitesinin teftiş ve denetim mekanizmasının geliştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacağı vurgulanmıştır. Kamu hizmetlerinde ve idaresinde verimliliği artırmak amacı ile her kademede kamu görevlileri için eğitim programları düzenlenmesi ve plan döneminde 800 bin kamu görevlisinin kısa süreli halkla ilişkiler eğitiminden geçirilmesi görüşü benimsenmiştir. Ayrıca hizmet içi eğitimin teşvik edilmesi yoluyla vasıfsız işgücünün vasıf kazanarak istihdamının kolaylaştırılması hedeflenmiş ve okul içi ve yaygın eğitim yoluyla yüksek nitelikli sevk ve idareci yetiştirilmesine önem verilmesi yönünde bir politika ortaya konulmuştur²⁸.

Beşinci Kalkınma Planı'nın 1987 yılı programında, eğitim yöneticiliği bir ihtisas mesleği olarak kabul edilmiş ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ciddi bir sorun olarak ele alınmıştır. Program, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde eğitim fakültelerinin ve Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nün rolüne dikkat çekmiştir²⁹.

²⁶ DPT, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1968-1972, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara, 1968, s.186.

²⁷ Çamur, E., "Türkiye'de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.42.

²⁸ www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf (21.03.2007), s128-144.

²⁹ Çelik, V., "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, s.46.

1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yönetiminin etkinleştirilmesindeki yetersizliklerin, eğitimin temel sorunu olan kaliteyi olumsuz yönde etkilediği değerlendirilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarında etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi için her kademedeki yöneticilerin modern yönetim tekniklerini kullanmalarını sağlayıcı tedbirler alınması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Yönetim eğitimi alanında uzman yetiştirilmesine öncelik verilmesi ve eğitim yönetimini iyileştirici düzenlemelere gidilmesi kararlaştırılmıştır. Ayrıca "Bilgisayar okuryazarlığı'nın", karar verme yetkisine sahip yönetim kadrolarında artırılması ve yaygınlaştırılması, buna ulaşmak için örgün ve hizmet içi eğitim yanında Radyo-TV'den yararlanılması görüşü benimsenmiştir³⁰.

Eğitimde yeni teknolojilerin kullanılması ve yaygınlaştırılmasında yeterli gelişme sağlanamadığına, eğitim sisteminin yapılanmasından ve işleyişinden kaynaklanan sorunların çözümü ihtiyacının hala önemini koruduğuna dikkat çeken Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1995-1999 yıllarını kapsamaktadır. Amaçlar, ilkeler ve politikalar başlığı altında eğitim akademilerinin lisans sonrası öğretmenlere mesleki eğitimler verilmek üzere yeniden yapılandırılması politikası kabul görmüştür. Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler başlığı altında ise Milli eğitimde hizmet esasına göre bir yapılanmayı gerçekleştirmek; merkez teşkilatını makro düzeyde stratejik planlama, müfredat programı, araştırma-geliştirme, denetleme yapan ve koordinasyon işleriyle uğraşacak üst düzey karar organı haline dönüştürmek; bürokrasiyi azaltmak; gerek Bakanlık taşra birimlerine gerekse yerel yönetimlere yetki ve sorumluluk devrini gerçekleştirmek; Bakanlık taşra teşkilatları ile yerel yönetimler ve ailelerin eğitimde hizmet verme sürecine aktif katılımını sağlamak için 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Kanunu'nda düzenlemeler yapılması amaçlanmıştır.

Kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılması projesi ve kamu kesiminde ücret adaletinin sağlanması başlığı altında şu politikalara yer verilmiştir³¹:

1. Yönetici sınıfta yer alacak devlet memurlarının üst düzeyde eğitimden geçirilip yönetici formasyonunu kazandırılması temin edilecek, atanmaları, nitelikleri, ücretleri ve görevden alınmaları hususlarında özel düzenlemeler yapılarak, bu görevlerde gerekli performans hedeflerine ulaşamayanların öğrenim ve niteliklerine uygun diğer kamu görevlerine, eski ücretleriyle ücret eşitliği gözetilmeksizin nakledilebilmeleri

³⁰ www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan6.pdf (21.03.2007).

³¹ www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/3.zip (21.03.2007).

sağlanacaktır. Kamu yönetiminde çağdaş yönetim teknolojilerinden bilinçli bir biçimde yararlanılması amacıyla, özellikle bilgisayar sistemlerinin kurulup geliştirilmesine önem verilecek, bu alandaki dağınıklık ve savurganlık önlenecektir.

2. Kamu kesiminin yeniden yapılanması sürecinde istihdamın sayısı, nitelik, verimlilik ve ücret düzeyi bakımından sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için kamu kesimindeki istihdam gözden geçirilecek, kamu yönetiminin yeterli sayı ve nitelikte personelle donatılmasını ve personel kaynaklarının verimli ve yerinde istihdamını sağlamak üzere insan gücü planlaması yapılacak ve etkinliğin artırılması amacıyla iş analizlerine dayalı norm kadrolar hazırlanacak ve mevcut durumun olması gereken açısından değerlendirilebilmesi için kamu insan gücü envanteri çıkarılacaktır.
3. Hizmet üretimine dönük yaratıcı işlevleri gören kamu kurum ve birimlerinde rasyonel üretken bürokrasi modelinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla yeni personel rejiminde ayrı bir sınıf oluşturulacaktır. Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları özel olarak düzenlenecektir.

2.2.2. Sekizinci Kalkınma Planları

Hayat boyu öğrenme anlayışının benimsendiği Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005 yıllarını kapsamaktadır. Eğitimin her kademesinde teknolojinin sağladığı imkanlardan, özellikle bilgisayar teknolojilerinden azami ölçüde yararlanılması, uzaktan eğitim ve ileri teknolojileri kullanan yeni eğitim yöntemleri uygulamaya konulması kararı özellikle yönetici yetiştirme eğitimlerinin uzaktan eğitim kapsamına alınabilmesi açısından oldukça önemlidir. Planda yer alan ÖSYM'nin kamu ve özel kesime yönelik üstleneceği sınavlarla ilgili olarak yeniden yapılandırılması kararı, yönetici seçme sınavlarının Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılmasına yönelik olarak önemli bir karardır. Planın kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması bölümünde aşağıdaki kararlara yer verilmiştir³²:

1. Kamu yönetiminde insan kaynaklarını, yönetsel ilkeleri ve işleyişi de içine alan bütüncül, köklü ve kalıcı bir değişim ihtiyacı devam etmektedir. Bu çerçevede, kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanılış biçiminde, halkla ilişkiler

³² www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf (21.03.2007).

sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri gidermek öncelikli gündem konusunu oluşturmaktadır.

2. Kamu sektöründe görev alanları, kuruluşların organizasyonları, kamu yöneticilerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı ve takdir hakkı sınırlı kalmaktadır. Kamu yöneticilerinin eylem alanı, görev ve yetkilerinin açık bir şekilde belirlenememesi, kamu görevlilerinin inisiyatif kullanmalarında eksikliklere yol açmaktadır.
3. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.
4. Personel rejimi konusunda, norm kadrolara ve objektif seçme kriterlerine dayalı bir istihdam politikasının izlenmesi, kariyer ve liyakatin esas alınması, mevcut sayıda ödeme kalemini içeren karmaşık ücret sisteminden vazgeçilerek, ortak ve eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bir sisteme geçilmesi, sendikal hakların geliştirilmesi esas alınacaktır.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın ortaöğretim özel ihtisas komisyonu raporunun öğretmen ve diğer eğitim personeli bölümünde eğitim yöneticilerini ilgilendiren öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir³³:

1. Okulların fonksiyonunu daha iyi icra edebilmesi için öğretmenin yanında diğer eğitim personeline de ihtiyaç duyulmaktadır. XI. Milli Eğitim Şurasında öğretmene yardımcı personel olarak, eğitim yöneticisi, eğitim denetmeni (müfettiş) eğitim planlama uzmanı, program geliştirme uzmanı, ölçme ve değerlendirme uzmanı, eğitim

³³ www.ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik589.pdf (21.03.2007).

teknolojisi uzmanı, rehberlik uzmanı (okul danışmanı), özel eğitim uzmanı ve halk eğitim uzmanı ve beslenme uzmanı belirtilmiştir.

2. Eğitim fakültelerindeki yeni düzenlemenin getirdiği bir diğer önemli sorun da, eğitim bilimleri bölümü içerisinde yer alan eğitimde psikolojik program dışındaki diğer programlara lisans düzeyinde öğrenci alınmamasıdır. Bu durumda okullarda eğitim ve öğretime yardımcı olacak nitelikli bir eğitim için öğretmen kadar gerekli XI' inci Milli Eğitim Şurası'nda belirlenen uzman personeli yetiştirmek nerede ve nasıl mümkün olacaktır sorusu cevapsız kalmaktadır.
3. Okullarda istihdam edilecek öğretmen dışındaki diğer eğitim personeli konusunda temel politikalar oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. ABD'de sözü edilen personelin toplam personel içerisindeki oranı oldukça yüksektir. Fransa'da ise çok düşüktür. Bu konuda doğru veya yanlış değil, sisteme uygun politika önem taşımaktadır.
4. Eğitim bilimlerinin giderek geliştiği düşünüldüğünde, bu gelişmelerin sisteme aktarılması için tüm sorumluluğu öğretmene vermenin etkin bir çözüm olup olamayacağı tartışılmaktadır. Başka bir ifadeyle, öğretmenin eğitim bilimlerine ilişkin dalların tamamında uzman olabileceğini sanmak yanılıdır. Öğretmenlerin sorumluluğunu başarabilecekleriyle sınırlandırmak ve ona uzman desteği sağlamak daha etkin bir çözüm olarak görülmektedir.
5. Türk milli eğitiminde eğitim uzmanlarından yararlanılmasına yönelik, şimdiye kadar yapılan çalışmalardan pek de başarılı sonuç alınabildiği söylenemez. Ancak, ortaya çıkan sorunların, özellikle kurumlarda meydana gelen yetki çatışmalarının sebeplerini somut biçimde ortaya koyan yeterli çalışma olmadığına da dikkat çekmek gerekir.

“Ortaöğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporunun” kısa dönemde (2001-2005) amaç ve ilkeler bölümünde eğitim yöneticilerini ilgilendiren öneriler ise aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir³⁴:

1. Ortaöğretimin yapı, işleyiş ve donatımı; toplam kalite yönetimi ilkelerine göre şekillendirilmelidir.

³⁴ www.ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik589.pdf (21.03.2007).

2. Ortaöğretimdeki birimlerin (eğitim, yönetim, denetim ve diğer personel ile gönüllü kuruluşlar, öğrenci, veli vb.) rolleri ile yetki ve sorumlulukları sistemin diğer unsurlarına paralel olarak yeniden tanımlanmalıdır.
3. Eğitim sistemindeki insan kaynaklarının hizmet içi eğitimleri, özlük haklarına yansıtılarak etkin hale getirilmelidir.

“Ortaöğretim Özel İhtisas Komisyonu Raporuna Karşı Görüş ve Öneriler” başlığı altında sanayi sonrası toplumun, genelde eğitim kurumunu, özelde ortaöğretim ve yaygın eğitim uygulamalarının resminin belli başlı özellikleri içinde eğitim yöneticiliği konusunda şu noktalara dikkat çekilmiştir³⁵:

1. Okul sistemi bürokratik otoriteye dayalı olmaktan çıkarılarak, otorite öğretmenin ve eğitim uzmanının profesyonel kapasitesinden oluşturulmalıdır.
2. Öğretmenler ve eğitim uzmanları performanslarını artırmak uğraşı içinde olmak ve profesyonel meslek adamları gibi çalışmalıdırlar.
3. Öğretmenlerin ve eğitim uzmanlarının örgütlenmesi ve mesleğin standartlarının oluşturulması ve yükseltilmesi sağlanacaktır. (Emeğin örgütlenmesi - sendika, mesleğin örgütlenmesi-meslek odası)
4. Profesyonel otonomi, özerklik temel koşul olmaktadır. Eğer eğitim (okul) tıp, mimarlık, muhasebe, işletme gibi alanlarda eleman için yarışacak ise, toplumda öğretmenler ve eğitim uzmanları yaptıkları iş, verdikleri hizmet konularında benzer otorite ve yetkiye sahip olmalıdırlar. Örneğin; Öğretim yöntem ve donanımı, kadrolara atama, okul süresini organize etme, öğrencileri yönlendirme, sınıflandırma; danışmanları ve uzmanları kullanma, okula ayrılan kaynakları kullanma gibi konularda yetki ve otoriteye sahip olmalıdırlar.
5. Milli Eğitim sisteminin ve uygulamalarının bilimsel ve eğitsel hazırlıklarını yapma ve kararlar üretme durumunda olan Talim ve Terbiye Kurulu'nun özerk, bazı kurum ve bilim adamlarının da üye olarak katılacağı bir "Eğitim Konseyi" olarak yeniden yapılandırılması sağlanmalıdır.

2.2.3. Dokuzuncu Kalkınma Planları

2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı, 30/10/1984 tarihli ve 3067 sayılı Kanun gereğince, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 28/6/2006 tarihli 121.

³⁵ www.ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik589.pdf (21.03.2007).

birleşiminde onaylanmıştır. Planda, özellikle Avrupa Birliği (AB) uyum sürecindeki ülkemizde, AB'ye katılım ve üyelik sonrası koşulların gerektirdiği idari yapılanmaya gidilirken, kamu yönetimini ve düzenleyici çerçeveyi etkin kılacak tedbirler alındığı dikkat çekmiştir. Planın kamu kesiminde insan kaynaklarının geliştirilmesi başlığı altında eğitim yöneticiliği konusunda aşağıdaki görüşler ortaya konulmuştur³⁶:

1. Kamu personelinin yetkin bir seviyeye ulaştırılması için kamu kurum ve kuruluşlarında etkili bir insan kaynakları planlaması yapılamamaktadır. Kamu personelinin yeterli hizmet içi eğitime tabi tutulmaması, kamu çalışanlarının işlerini verimli bir şekilde yürütecek bilgi ve beceriye kavuşmasını engellemektedir.
2. Kamu kesiminde görevde yükselme konusunun mevzuatta açık ve yeterli şekilde tanımlanmamış olması, etkili bir ödüllendirme sisteminin bulunmaması ve ücret dengesizliği kamu çalışanlarının kendilerini geliştirmesini olumsuz yönde etkilemektedir.
3. Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar arasında dengesiz dağılımı ve personel yetersizliği sorunları göze çarpmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro uygulamasına tam olarak geçilmemiş olması kamu hizmetlerinin gerektirdiği personel sayısının ve personelde aranacak niteliklerin bilinmemesine yol açmaktadır.
4. Söz konusu sorunlara çözüm getirmek amacıyla, 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu”nun yerini almak üzere yeni bir kanun çıkarılması yönünde yapılan çalışma sürdürülmektedir.

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması bölümünde ise şu politikalara yer verilmiştir³⁷:

1. Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetime geçiş, değişim yönetimi yaklaşımıyla plan döneminde tamamlanacaktır.
2. Kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasite nitelik ve nicelik olarak stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına dönük programlar düzenlenecektir.

³⁶ www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani20070302.pdf (21.03.2007).

³⁷ www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani20070302.pdf (21.03.2007).

3. Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasında dengesiz dağılımı önlenecek, bu amaçla norm kadro uygulamasına işlerlik kazandırılarak gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanacaktır.
4. Kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve değişen koşullara uyum sağlaması için etkili bir insan kaynakları planlaması yapılacaktır. Bu kapsamda hazırlanacak programlar ile çalışanlar sürekli bir şekilde eğitim, öğretim ve geliştirme süreçlerinden geçirilerek, işlerini verimli bir şekilde yürütecek gerekli bilgi ve beceriye kavuşturulacaktır.
5. Personel değerlendirme sistemi gözden geçirilecek, personel performansını objektif biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar, görevlerin özellikleri de dikkate alınarak geliştirilecek ve uygulanacaktır.
6. Kamu personelinin bilgi ve iletişim teknolojileri farkındalığı ve yetkinliği geliştirilecektir.
7. Uzman kamu personelinin bilgi birikimi ve tecrübelerinden azami seviyede faydalanılarak etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla, farklı kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkan tanıyacak esnek çalışma modelleri benimsenecek, ilgili mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilecektir.
8. Kamu kurum ve kuruluşları, işlev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirebilmeleri için yeterli nitelik ve sayıda personele kavuşturulacak, tüm personelin hızla değişen şartlara uyumunu sağlamak amacıyla yeterlilikleri sürekli bir şekilde artırılabilecek ve istihdam koşullarının AB Müktesebatına uyumu temin edilecektir.
9. Eğitim sistemi, insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemek üzere, yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla ve bütüncül olarak ele alınacak; sistemin etkinliği, erişilebilirliği ve fırsat eşitliğine dayalı yapısı güçlendirilecektir.
10. Toplumda yaşam boyu eğitim anlayışının benimsenmesi amacıyla e-öğrenme dahil, yaygın eğitim imkanları geliştirilecek, eğitim çağı dışına çıkmış kişilerin açık öğretim fırsatlarından yararlanmaları teşvik edilecek, beceri kazandırma ve meslek edindirme faaliyetleri artırılabilecektir.
11. Kaliteli eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması amacıyla eğitim kurumlarında kalite güvence sistemi kurulacak, kalite standartları belirlenerek yaygınlaştırılacak, eğitim

kurumlarının yetkileri ve kurumsal kapasiteleri artırılacak, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecektir.

Eğitim sisteminde yönetim ve yeniden yapılanma sorunlarını Türk Eğitim Sisteminin en zayıf yönlerinden biri olarak gören “Dokuzuncu Kalkınma Planı Eğitim Özel İhtisas Komisyonu” raporunda eğitim yöneticiliği konusunda aşağıdaki politikalara yer verilmiştir³⁸:

1. Eğitim yöneticiliğinin öğretmenlik üzerine kurulan profesyonel bir meslek alanı olarak gelişmesine öncelik verilmelidir. Bu amaçla kariyer meslek özelliği kazandırılacak olan eğitim yöneticiliğiyle ilgili iş analizi ve iş gereklerine dayalı meslek standartları belirlenmelidir. Mevcut eğitim kurumları yöneticilerinin yönetim bilimleri konusunda lisansüstü öğrenim görmelerine ilişkin teşvikler artırılmalıdır.
2. Türk eğitim sistemi ve yönetiminin geliştirilmesi amacıyla yapılacak düzenlemelere ilişkin yasaların çıkartılması, bu bağlamda ulusal mesleki yeterlilikler düzeninin kurulmasına ilişkin tasarının yasalaşmasına öncelik verilmelidir.
3. Öğretmenler ve yöneticiler içinde buldukları sistem hakkında yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde bilgilere ve araştırma verilerine ulaşma ihtiyacındadırlar. Eğitim personelinin gelişiminin, devamlı ve ciddi olarak ele alınması gerekmektedir. Yeterli düzeyde bilişim tabanının yokluğu sebebiyle, bilgiye dayalı karar oluşturma imkanı bulunmamaktadır. Bunun için ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma ve bilişim tabanının güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
4. Eğitim personelinin (öğretmen, okul yöneticisi, öğretmen olmayan diğer personel) niteliğinin yükseltilmesine yönelik çabalar yoğunlaştırılmalıdır.
5. Öncelikle Türk Milli Eğitim sistemi ve yönetimine ilişkin mevzuat, ülkemizin insan kaynaklarının en etkin biçimde gelişmesine yönelik çabaları cesaretlendirecek, yönlendirecek ve kolaylaştıracak yapıya kavuşturulmalıdır. Bu bağlamda başta, Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere, eğitim süreçlerinde yer alan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat ve görevlerine ilişkin yasalarda düzenlemeler yapılmalıdır. Eğitim konusunda alınan kararların kalitesinin yükseltilmesi için verilerin toplanması ve analizi ile bilimsel çalışmaların desteklenmesine özel önem verilmelidir.
6. Söz konusu yasal düzenlemelerle beklenen faydanın sağlanması için sistemde rolü bulunan kurumların, kurumsal kapasiteleri güçlendirilmelidir. Eğitim kurumları

³⁸ www.plan9.dpt.gov.tr/oik50%5Fegitim/egitimor.pdf (21.03.2007).

yöneticilerinin seçiminde, yönetim bilimleri konusunda lisansüstü eğitim yapanlara öncelik verilmelidir. Ayrıca yasalarla yerel yönetimlere verilen görevlerin daha etkili biçimde yerine getirilmesi için, ihtiyaçları olan uzman kadroların sağlanması ve yetiştirilmesine destek sağlanmalıdır.

7. Sistem ile yönetim arasında güçlü bağların bulunması doğaldır. Bu sebeple sistemden kaynaklanan sorunlardan bazılarının yönetim tarafından çözülemeyeceği bilinmektedir. Diğer taraftan yönetimdeki yanlışlıkların iyi bir sistemi tıkayabileceğine de dikkat çekmek gerekmektedir. Bu bağlamda yeniden düzenleme çalışmalarında sistem ile yönetiminin bir bütünlük içerisinde ele alınması gerekli görülmektedir. Bu sebeple, eğitimin yönetimi ve örgütlenmesi, Türk eğitim sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin yasal düzenlemelerle uyumlu biçimde şekillendirilmelidir.
8. Öğretmenlerin, öğrencilerin, idarecilerin ve okul personelinin BİT teknolojilerini kullanabilir hale gelmesi ve BİT'ten eğitim süreçlerinde başarılı biçimde yararlanılması için gerekli olan hizmet içi eğitim sağlanacaktır.
9. Okul yönetim süreçleri BİT, araçları kullanılarak geliştirilecektir.

Eğitim Özel İhtisas Komisyonu raporunda özellikle eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi noktasında etkin bir sistem olarak kullanılacak bilgi iletişim teknolojileri (BİT) ile ilgili Millî Eğitim Bakanlığı'nın yürüttüğü projeler ve hedefleri şu şekilde yer almıştır³⁹:

1. Uzaktan Eğitim Yoluyla Uluslararası Standartlarda Yabancı Dil Öğretimi Projesi; Yabancı dilbilgisini belgelemek isteyen yöneticiler, öğretmenler ve diğer tüm vatandaşların yabancı dil eğitim ihtiyacının ileri yöntemlerle karşılanması sağlamak.
2. Uzaktan Eğitim Yoluyla Uluslararası Standartlarda Mesleki Eğitim Projesi; Uzaktan öğrenme yöntemlerini kullanarak meslek edinmek, mesleğini değiştirmek veya mesleğinde ilerlemek isteyen her yaşta bireylerin eğitimlerini gerçekleştirmek ve meslek standartlarına dayalı yeterliklerini ölçmek, değerlendirmek, belgelendirilmelerini sağlamak.
3. E-Öğrenme - Eğitim Portalı Projesi kapsamında aşağıdaki hizmetlerin verilmesi:
 - Öğrenci, öğretmen, yönetici ve ailelerin isteklerini karşılayan, zengin, sürekli, güncel ve güvenilir eğitsel içerik,

³⁹ www.plan9.dpt.gov.tr/oik50%5Fegitim/egitimor.pdf (21.03.2007).

- Uzaktan eş zamanlı (senkron) ve eş zamanlı olmayan (asenkron) eğitim hizmetleri,
- Uzaktan eğitim yoluyla, uluslararası standartlarda yabancı dil öğretimi ve mesleki eğitim ile yönetici eğitimi.

4. E-Sınav Projesi; Bu projeye MEB Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün gerçekleştirdiği sınavların organizasyon ve uygulamasının e-posta ve İnternet ortamı aracılığıyla yapılması sağlamak.

Araştırmanın bu bölümünde Beş Yıllık Kalkınma Planları'nda, eğitim yöneticiliğinin sınırlı bir alanı olan okul ortamına uygulanması olarak değerlendirilen okul yöneticiliği ve okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve atama politikaları ile ilgili olarak alınan kararlar ve ortaya konulan görüşler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Günümüze kadar hazırlanan kalkınma planları incelendiğinde, meslek olarak okul yöneticiliğinin ne nitel ne de nicel yönlerini net bir şekilde ortaya koyan politikalara yer verilmediği görülmüştür. “Meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı etkisinde kalan planlarda , kararların çoğu öğretmen yetiştirme politikaları üzerinde yoğunlaşmış ancak okulun insan kaynaklarının verimli kullanılmasını sağlayacak olan okul yöneticileri ihmal edilmiştir. Özellikle planların istihdam ve kamu hizmetlerinin etkinliğinin artırılması bölümlerinde, uzmanlık hizmetlerinin diğerlerinden ayrı düşünülmesi ve yeterliliğe dayalı insangücü çalıştırılması gerekliliğine çoğunda dikkat çekilmiştir.

1960'tan sonraki planlı kalkınma yıllarının eğitim sistemi açısından genel bir değerlendirmesi yapıldığında, pek de başarılı geçmediği görülecektir. Devlet Planlama Teşkilatı'nın, her beş yıllık plan dönemi sonunda yaptığı değerlendirmelere göre, eğitim sistemindeki gelişme, planlarda hedeflerin gerisinde kalmıştır⁴⁰.

Eğitimimizde, sistem, öğrenci akışı, öğretim programları ve yaygınlaştırma sorunlarının; birbirini izleyen plan dönemlerinde çözümlenememiş olma nedenlerinin başında, kuşkusuz yürütmenin süreksizliği gelmektedir. Çok partili dönemin başlangıcı sayılabilecek olan 1950 yılından bugüne kadar, eğitim felsefeleri ve politikaları farklı ve hatta karşıt olan otuz kadar bakan işbaşına gelmiş ve yaklaşık iki kuşağın yetişmesinde söz sahibi olmuşlardır. Tabii olarak, bu bakanların çoğu ile beraber üst kademe yöneticileri de değiştiğinden; eğitim politikası, planlaması ve programlamasında süreklilik sağlanamamıştır. Hizmet öncesi yönetici

⁴⁰ Başaran, İ.E., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s.72.

eğitiminin önemsenmediği ve bu nedenle yerleşmediği böyle bir sistem yapısında, kendilerini hizmet içinde yetiştiren yöneticiler de, varolan hareketlilik içinde yıpranıp gitmiştir. Kalkınma planlarında eğitim sektörünün her düzeyinde yönetici yetiştirilmesine yer verilmediğinden, bu sistem çerçevesinde madde ve insan kaynaklarının verimli yöntem ve tekniklere dayalı olarak kullanılması da, planlarda öngörüldüğü biçimde gerçekleşmemiştir⁴¹.

Kalkınma planlarında belirlenen eğitim hedeflerin gerçekleşebilmesi ve eğitim politikalarında sürekliliğin sağlanabilmesi açısından, göreve gelen bakanın ve mensubu olduğu iktidar partisinin eğitim politikaları, hayati önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle hükümet programlarında yer alan eğitim politikalarının incelenmesi gerekmektedir.

2.3. Hükümet Programlarındaki Politika ve Uygulamalar

Hükümetlerin eğitim politikaları incelendiğinde, öğretmenlerin maddi ve manevi sorunlarının çözümlenmesine, meslek içi eğitimlerini ve ilerlemelerini sağlayacak şartların hazırlanmasına yönelik politikalar ortaya koyulduğu görülmüştür. Bu programlarda, kalkınma planlarında belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak en önemli unsurlardan biri olan eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili hiçbir politikalarının olmaması, hükümetlerin eğitim yönetimini ve yöneticilerini yeterince dikkate almadıklarını göstermektedir. İlk olarak “Ulusu Hükümetinin Programı”nda yöneticilerle ilgili şu görüşler ortaya konulmuştur⁴²:

1. Öğretmenlere ve yöneticilere Atatürk ilkeleri doğrultusunda çok ağır ve o oranda da şerefli görevler ve yükümlülükler düşmektedir. Ülkemizi ve ulusumuzu, Atatürk’ün hedeflerine ulaştırmada, çağdaş gelişmelere uyumda, milli ve tarihi sorumlulukları yüklenmede, gençlerimizi ve çocuklarımızı nitelik ve yetenekler yönünden üst düzeye çıkarmada eğitim ve öğretimin temel unsur olduğu inancındayız. Bunun mimarları da öğretmenler ve yöneticilerdir.
2. Öğretmenler ve yöneticiler politikadan tümü ile arındırılacak ve derneklerin amaç ve faaliyetleri ne olursa olsun kesinlikle politika dışında tutulmaları için her türlü yasal ve idari düzenlemeler yapılacaktır.

⁴¹ Bursaloğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000, s.115-116.

⁴² www.tbmm.gov.tr/hukumetler/hp44.htm (21.03.2007).

Mesut Yılmaz tarafından kurulan “48. Hükümet’in Programı”nda ise eğitim yönetimi ile ilgili olarak şu görüşler ortaya konulmuştur⁴³:

1. Milli Eğitim sistemimizin en önemli unsuru olan öğretmenlerimiz ile öğretim elemanlarının toplumda layık oldukları statüye kavuşturulmalarının gerekliliği yönünde alınan tedbirler ve sağlanan imkanlar temel alınarak bugünün ihtiyaçlarına uygun seviyeye ulaştırılması sağlanacaktır. Bu çerçevede, özellikle Bakanlığın, genel politika ve ortak hizmetler dışında kalan merkezi yönetime ilişkin görev, yetki ve sorumluluklarının taşra teşkilatına devredilmesi ve yeni “Eğitim Yöntemi Alanları” kurulması ile ilgili kanuni düzenleme gerçekleştirilecektir.
2. Milli Eğitim Akademisinin kuruluşu tamamlanacaktır.

Abdullah Gül tarafından kurulan “58. Hükümet’in Programı”nda nitelikli bir eğitimin sağlanabilmesi için dünyadaki yönetim anlayışında değişime paralel olarak eğitim politikalarının belirleneceği ve eğitimde yönetişimci, demokratik bir anlayış sergileneceği vurgulanmıştır⁴⁴.

Araştırmanın bu bölümünde günümüze kadar kurulan 59 Hükümet’in Programları, eğitim yöneticiliği, dolayısıyla okul yöneticiliği ve okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve atama ile ilgili politikaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçta hiçbir hükümet’in Programında okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili bir politikasının olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitimin niteliğinin artırılması ve öğretmenlik mesleğinin çeşitli boyutları üzerinde önemle durulurken eğitim yöneticiliğinin ihmal edilmesi eğitim politikalarındaki en önemli tutarsızlıklardan birini oluşturmuştur.

Kısa bir zaman öncesine kadar, hükümet politikasının yönetim niteliği taşımadığı, yönetim sorunlarının politik sorunlar olmadığı, yönetim süreçlerinin politik alan dışında bulunduğu fikri geçerliydi. Sonraları böyle bir ikilik yaratmanın doğru bulunmadığı, hükümetin iki ana görevinin politika ve yönetim olduğu, politikanın devlet yönetimini simgelediği, yönetiminde bu simgeyi eyleme çevirdiği, böylece politik organların yönetimi kontrol etmesine karşın, yönetim organlarının da politikayı etkilediği kabul edildi. Bugün için, politika ile yönetimin kesin olarak birbirinden ayrılması ne olanaklıdır, ne de öğütlenebilir. Çünkü yönetim bazı politik beceriler isteyen bir eylemdir. Böyle bir ikilik ancak, genel eğitim

⁴³ www.tbmm.gov.tr/hukümetler/hp48.htm (21.03.2007).

⁴⁴ www.tbmm.gov.tr/hukümetler/hp58.htm (21.03.2007).

görmüş herhangi bir vatandaşın yöneticilik yapabileceği, politik atama mekanizmasının yöneticiliğin bir meslek olarak tanınmasına olanak vermediği, kayırma düzeni içinde teknik yeterliliği sağlamanın olanaksız olduğu ortamlarda savunulabilir⁴⁵.

Bugünün aydınları, bürokratları ve politikacıları, dünkü eğitim politikalarının nitelikleriyle etkilendiği gibi; yarının eğitim politikaları ve onların ürünü olacak yeni kuşaklar da bugünkü aydın, bürokrat ve politikacıların damgasını taşıyacaktır. Eğitim yetersizliklerinin önemli nedenlerinden biri, Tanzimat'tan bu yana eğitim politikalarını oluşturan eğitimci ve politikacılarımızın yanlış tutum ve davranışlarıdır⁴⁶.

Yönetim ve politikanın birbirinden ayrı işlemlerini savunan Başkan Wilson ile, bunların ancak birlikte işleyebileceğini savunan Goodnow, sınırlı olarak haklıydılar. Fakat ikincinin haklılığı, yönetim ve politikanın iç içe girmiş duruma gelmesini öngörmez, çünkü böyle bir karışım, devlet ve partinin karışımını ve totaliter rejimin doğuşunu getirir. Eğitim sistemimizin mükemmelliğine asıl engel, belki de son yıllarda bu eğilimin artmış olmasıdır⁴⁷.

2.4. Günümüz Hukuki Yapısında Okul Yöneticilerini Seçme, Yetiştirme ve Atama Politikaları

Eğitim Sistemimizin hukuki yapısının temel taşlarından olan 22 Mart 1926 tarih ve 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesine göre “Maarif hizmetlerinde aslolan muallimlikdir”. Bu maddenin birincisi öğretmenlik, devletin bir kamu görevi olan eğitim ve eğitimi üstlenen bir meslek olması, ikincisi öğretmenliğin, öğretim ve eğitim hizmetleri arasında, önceliği ve üstünlüğü vardır. Diğer bir deyişle, eğitim yöneticiliği yapmak için önce öğretmen olmak gerekir. Yöneticilik geçici bir görevdir, asıl olan öğretmenliktir. Bunun sonucu olarak, Bakanlar hariç, öğretim ve eğitim hizmetlerinin hangi düzeyinde olursa olsun yöneticilik görevine getirilenler, isterlerse ya da gerekirse, eskiden kazandıkları tüm haklarla, önceden görev yaptıkları derecedeki bir okula öğretmen olarak atanabilirler⁴⁸.

2.4.1. Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki Politikalar

Yöneticiliği, öğretmenlerin yönetim görevleri arasında gören 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun okul yöneticiliğini ilgilendiren maddeleri şunlardır⁴⁹:

⁴⁵ Bursaloğlu, a.g.k., 1979, s.315.

⁴⁶ Kaya, a.g.k., 1981, s.296.

⁴⁷ Bursaloğlu, a.g.k., 2000, s.215

⁴⁸ Akyüz, a.g.k., 2001, s.344.

⁴⁹ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html (21.03.2007).

1. Madde 43: Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır. Yukarıda belirtilen nitelikleri kazanabilmeleri için, hangi öğretim kademesinde olursa olsun, öğretmen adaylarının yüksek öğrenim görmelerinin sağlanması esastır. Bu öğrenim lisans öncesi, lisans ve lisansüstü seviyelerde yatay ve dikey geçişlere de imkan verecek biçimde düzenlenir.
2. Madde 45: Hangi derece ve türdeki eğitim, öğretim, teftiş ve yönetim görevlerine, hangi seviye ve alanda öğrenim görmüş olanların ne gibi şartlarla seçilebilecekleri yönetmelikle düzenlenir.
3. Madde 48: Öğretmenlerin daha üst öğrenim görmelerini sağlamak üzere yaz ve akşam okulları açılır veya hizmet içinde yetiştirilmeleri maksadıyla kurslar ve seminerler düzenlenir. Yaz ve akşam okulları öğretmen yetiştiren kurumlarca açılır; bunlara devam ederek yeterli krediyi dolduran öğretmenlere o kurumun belge veya diploması verilir. Milli Eğitim Bakanlığınca açılan kurs ve seminerlere devam edenlerden başarı sağlayanlara belge verilir. Bu belgelerin, öğretmenlerin atama, yükselme ve nakillerinde ne ölçüde ve nasıl değerlendirileceği yönetmelikle düzenlenir.

Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesi ile bir yandan eğitim-öğretim ile ilgili yönetim görevlerinin öğretmenlik mesleği kavramı içinde düşünülmesi, diğer yandan 45. maddesi ile eğitim-öğretim, teftiş ve yönetim görevlerinin birbirinden farklı olarak ele alınması ve bu görevler için farklı düzey ve alanda bir öğrenim öngörülmesi, birbiriyle çelişiyormuş gibi görünmekle birlikte durum böyle değildir. Kanun koyucu, 789 sayılı yasada olduğu gibi, 1739 sayılı yasada da eğitim-öğretimle ilgili yönetim ve denetim görevini yapacak olanların, öğretmenlik mesleğinden gelmeleri istenmiş; bunların yönetim ve denetim alanlarında yetişmeleri için gerekli uygulama esaslarının saptanması ise bir yönetmelik konusu edilmiştir⁵⁰.

⁵⁰ Bülbul, A. S., Eğitim Uzmanlarının Eğitimi (Eğitim Bilimleri Sempozyumu), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:136, Ankara, 1984, s.107.

Kanunda, öğretmenlik mesleğine hazırlığın genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanacağı belirtilmiş ancak yöneticilik eğitimi yönünde bir bilgi verilmemiştir.

2.4.2. Eğitim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerine Yüksek Öğretim Kurumlarınca Yaptırılacak Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'ndeki Politikalar

Bakanlığa bağlı alt düzeydeki eğitim kurumlarında görevli öğretmenler ve yöneticilere yükseköğretim kurumlarınca yaptırılacak hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemek amacıyla 1985 yılında çıkarılan “Eğitim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerine Yüksek Öğretim Kurumlarınca Yaptırılacak Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği”nin özellikle yönetici yetiştirme konusundaki önemli maddeleri şunlardır⁵¹:

Madde 4. Hizmet içi eğitim planları yıllık olarak ilgili kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanır. Bu planlarda hizmet içi eğitim planları, ihtiyaçları, eğitilecek personel sayısı ile eğitimin zamanlaması gibi hususlara yer verilir. Yükseköğretim kurumları tarafından yürütülecek hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, eğitim ve öğretim programları, ilgili kuruluş ile yükseköğretim kurumu tarafından birlikte hazırlanır. Planlarda, alanlara göre hizmet içi eğitimini yapacak yükseköğretim kurumu belirtilir.

Madde 5. Hizmet içi Eğitim Programlarının Düzenlenmesi: Yükseköğretim kurumlarıyla ilgili kamu kuruluşları tarafından birlikte düzenlenen hizmet içi eğitim programlarında konu, amaç, yer, süre, katılacak kişi sayısı, öğretim elemanları ile öğretmen ve yöneticiler, konuların özelliklerine göre kullanılacak araç ve gereç, yapılacak gezi, gözlem ve incelemeler ayrıntılı olarak belirtilir. Bu programların ayrıca uygulama planı veya zamanlama takvimi yapılır.

Madde 6. Hizmet içi Eğitimin Düzenlenmesi ve Yapılması: Hizmet içi eğitim programları, yıllık planlarda belirtilen yer, zaman ve süre içinde uygulanır. Bu programların uygulanmasından hizmet içi eğitimini yüklenen yükseköğretim kurumu, kursiyerlerin zamanında kursa katılmalarının sağlanmasından; ilgili kamu kurum ve kuruluşları sorumludur.

Madde 7. Yükümlülük :Yükseköğretim kurumları; ilgili kamu kurum ve kuruluşları tarafından yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan öğretim elemanının araç, gereç ve benzeri hizmetleri sağlamakla yükümlüdür. Hizmet içi eğitim faaliyetlerini üstlenen yükseköğretim kurumları, öğretim elemanı, sınıf, laboratuvar, araç gereç ile kursiyerlerin

⁵¹ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/143.html (21.03.2007).

beslenme ve barınmasını sağlayacak tesisleri, donatım ihtiyaçlarını ve benzeri hizmetleri sağlamakla yükümlüdür.

Madde 8. Öğretim ve Eğitim Elemanları: Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında, yükseköğretim kurumlarının öğretim elemanlarından ve programlarda yer alan konuların özelliklerine göre, kamu kurum ve kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda görev yapan öğretmen ve diğer personelden de yararlanır. Öğretim elemanları, öğretmenler ve diğer personel, kendilerine verilen hizmet içi eğitimiyle ilgili görevleri yapmakla yükümlüdürler.

Madde 9. Hizmet içi Eğitim Programları Uygulamalarının Takibi ve Değerlendirilmesi: Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yönetimi ve idari denetiminin hangi kurum tarafından ve ne şekilde yapılacağı, ilgili kurum ve kuruluş ile yükseköğretim kurumu arasında yapılacak bir protokolle tespit edilir.

Madde 10. Kamu kurum ve kuruluşlarının yükseköğretim kurumları ile birlikte düzenledikleri hizmet içi eğitim programları, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile yüksek öğretim kurumu yetkililerinin katılmasıyla oluşacak bir değerlendirme kurulu tarafından takip edilir. Takip sonucu hazırlanacak değerlendirme raporlarında; mevcut durum uygulamalarında karşılaşılan güçlükler ve sebepleri, giderilmesi için alınması gereken tedbirler açıkça belirtilir. Belirtilen bu hususlar sonradan yapılacak uygulamalarda göz önünde bulundurulur. Hizmet içi eğitim uygulamalarında; program dışı faaliyet tespit edildiğinde, Değerlendirme Kurulu tarafından protokolde belirtilen esaslara göre, gerekli tedbir alınır ve durum ilgili kamu kurum ve kuruluşu ile Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'na bildirilir.

Madde 11. Geçici Görev Yolluğu ve Ders Ücreti: Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği bölge dışından eğitime katılan kursiyerlerin ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarından katılan yönetici, öğretmen ve diğer personelin geçici görev yolluğu ile diğer özlük hakları yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre karşılanır. Hizmet içi eğitimde görevlendirilen öğretim elemanlarına ödenecek ders ücreti ile geçici görev yolluğu ve yevmiyeleri hizmet içi eğitimini üstlenen Yüksek öğretim kurumlarınca karşılanır.

Madde 12. Hizmet içi Eğitimin Yapılacağı Zaman: Hizmet içi eğitim; öğretim yılı içinde yükseköğretim kurumları ile kamu kurum ve kuruluşlarının günlük çalışmalarını aksatmayacak şekilde yapılır. Bu eğitim, gerektiğinde yarı yıl ve yıl sonunda eğitim öğretim tatil edildiği zamanlarda da yapılabilir.

Madde 13. Eğitime Katılma: Hizmet içi eğitime katılan personel, eğitime katıldığı kurumun öğretim ve sınav yönetmelikleri hükümlerine tabidir.

Madde 14. Disiplin İşleri: Hizmet içi eğitim programlarına katılan personel kendi kurumlarının disiplin hükümlerine tabidir.

Madde 15. Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Diğer Personelinin Hizmet İçi Eğitimi: Yükseköğretim kurumlarının imkanları dahilinde ve ilgili kurumların ihtiyaç göstermesi üzerine kamu kurum ve kuruluşlarının diğer personelinin hizmet içi eğitiminde de bu yönetmelik hükümleri uygulanır.

2.4.3. MEB Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği'ndeki Politikalar

Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında görevli personelin her türlü hizmet içi eğitimlerini sağlamak amacıyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin hedefleri, ilkeleri planlaması, uygulanması, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili esasları belirlemek amacıyla 21.11.1994 tarihinde çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği maddeleri şunlardır⁵²:

Madde 5. Hedefler: Devlet memurları eğitimi genel planı ve kalkınma planlarının eğitim hedefleri doğrultusunda, Bakanlığın her kademesinde görevli personelin eğitimi amacıyla yapılan hizmet içi eğitimin hedefleri aşağıdadır:

- a) Hizmet öncesi eğitimden gelen personelin kuruma uyumunu sağlamak,
- b) Personele Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini bir bütünlük içinde kavrama ve yorumlamada ortak görüş sağlamak ve uygulamada birlik kazandırmak,
- c) Mesleki yeterlilik açısından, hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,
- d) Eğitim alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak,
- e) Personelin mesleki yeterlik ve anlayışlarını geliştirmek,
- f) İstekli ve yetenekli personelin, mesleklerinin üst kademelerine geçişlerini sağlamak,
- g) Farklı eğitim görenler için, yan geçişleri sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- h) Türk Milli Eğitim politikasını yorumlamada bütünlük kazandırmak,
- ı) Eğitime ait temel prensip ve teknikleri uygulamada birlik sağlamak,
- i) Eğitim sisteminin geliştirilmesine destek olmak.

⁵² www.mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html (21.03.2007).

Madde 6. İlkeler: Hizmet içi eğitimin hedeflerine ulaşabilmek için uygulanacak ilkeler şunlardır:

- a) Eğitimin sürekli olması,
- b) Personelin eğitim ihtiyacına uygun programların düzenlenmesi,
- c) Her amirin, bünyesinde çalışan personelin eğitime gönderilmesinden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması,
- d) Personelin işbaşı eğitimine önem ve ağırlık verilmesi,
- e) Hizmet içi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak bütün personele fırsat eşitliği sağlanması,
- f) Eğitim faaliyetlerinin yapılacağı yerlerin eğitim şartlarına uygun olması, eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi ve donatılması,
- g) Hizmet içi eğitim programlarının sürekli değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- h) Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarla işbirliği yapılması,
- ı) Hizmet içi eğitime katılan personelin başarısının izlenmesi.

Madde 7. Kuruluş: Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri,

- a) Eğitim Kurulu,
- b) Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülür.

Madde 8. Eğitim Kurulu: Eğitim Kurulu, Bakanlığın hizmet içi eğitimle ilgili genel politikasını belirlemek amacıyla kurulur. Eğitim Kurulu Müsteşar veya görevlendireceği yardımcısının başkanlığında, bakanlık merkez teşkilatı birim amirlerinden oluşur. Eğitim Kurulu her yıl bir defa Eylül ayında olağan, gerektiğinde başkanın çağrısı üzerine olağanüstü toplanır. Eğitim Kurulunun kararı Bakanlık Makamının onayı ile kesinleşir. Üyelerin mazeretleri nedeniyle toplantılarına katılamamaları halinde kurul toplantılarına yardımcılardan biri katılır.

Madde 9. Eğitim Kurulunun Görevleri:

- a) Bakanlığın hizmet içi eğitime ilişkin genel politikasını belirler,
- b) Hizmet içi eğitim ihtiyacını tespit eder.
- c) Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirir.

Madde 10. Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Bakanlık personelinin yurt içinde veya yurt dışında hizmet içi eğitim yoluyla ve diğer usullerle yetiştirilmeleri ile ilgili bütün görev ve hizmetleri yürütür. Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Devlet Memurları Eğitimi

Genel Planı, Kalkınma ve icra Planlarının ilke ve amaçlarına uygun olarak Bakanlık Merkez ve Taşra Teşkilatı personelinin eğitim ihtiyacı çerçevesinde hizmet içi eğitim plan ve programları hazırlar ve uygular. Her yıl hazırlanan yıllık eğitim planının iki örneğini mali yılbaşından önce yapılan eğitim faaliyetlerini de altı aylık dönemler halinde, Temmuz ve Ocak ayları içinde rapor halinde Devlet Personel Başkanlığı'na gönderir.

Madde 11. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevlendirilecek eğitim yöneticisi ve diğer personel, Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca görevlendirilir. Mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde ise görevlendirme Valilikçe yapılır.

Madde 16. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak personel mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklerin, Bakanlık tarafından yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde Daire Başkanlığı'nın onayı ile tespit edilir. Eğitim yöneticileri mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklerin, Bakanlıkça yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde Daire Başkanlığı'nın onayı olmadan faaliyete hiçbir şekilde kursiyer kabul edemez.

Madde 22- Bakanlığa bağlı her kademedeki personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı, ilgili birimlerin görüş ve teklifleri, Bakanlık Müfettişleri ve yönetici raporları ile araştırma sonuçları dikkate alınarak, Daire Başkanlığınca yıllık hizmet içi eğitim planı hazırlanır ve makam onayı alındıktan sonra uygulanır. Her türlü hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak kişiler ve sayıları, faaliyetin yapılacağı eğitim merkezleri, faaliyet tarihi ve süresi, faaliyetlerde uygulanacak öğretim programı, bu faaliyetlerde görevlendirilecek eğitim yöneticileri, yönetici yardımcıları ve eğitim görevlileri Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca tespit edilir. Bakanlık Makamının onayı alınmadıkça hizmet içi eğitim planında herhangi bir değişiklik yapılamaz.

Madde 23- Mahalli hizmet içi eğitim faaliyetleri:

a) Milli Eğitim Müdürlüklerince, mahalli hizmet içi eğitim ihtiyaçları doğrultusunda yıllık hizmet içi eğitim planları hazırlanır ve valilik onayı alındıktan sonra yürürlüğe konur.

b) Bu faaliyetlerin tarihi, yeri, programı, eğitim yöneticileri, eğitim yönetici yardımcıları, eğitim görevlileri ile kursiyerler valilikçe seçilir ve görevlendirilir.

c) Yıllık hizmet içi eğitim planına yeni bir eğitim faaliyeti ilave edilmesi ya da iptal edilmesi veya gerekli görülen her türlü değişiklik valilik onayı alınarak yapılabilir.

d) Valilikler, yıllık hizmet içi eğitim planları ve uygulama sonuçlarını Daire Başkanlığına bildirirler.

Madde 24- Hizmet içi Eğitim;

a) Adaylık süresi içinde; Temel Eğitim, Hazırlayıcı Eğitim ve staj şeklinde "Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik" esaslarına göre,

b) Asli memurluk süresi içinde; yetenek ve verimliliği geliştirme eğitimi ile üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi olarak bu yönetmelik esaslarına göre yapılır.

2.4.4. MEB Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında Görevi Personelin Yurt İçinde Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri Hakkında Yönetmelik'teki Politikalar

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurumlarda eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim ve denetim hizmetlerinin, 14/6/1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 2. maddesinde ifade edilen amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi bakımından eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfına dahil kadrolarda görevli personelden isteyenlerin, yurt içinde lisansüstü öğrenim görmelerine, bilgilerini artırmalarına, deneyim ve uzmanlık kazanmalarına aylıklı veya aylıksız izin verilerek olanak sağlamak amacıyla 2001 yılında çıkarılan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında Görevi Personelin Yurt İçinde Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri Hakkında Yönetmelik" maddeleri şu şekildedir⁵³:

Madde 5. Birimler, her yıl ocak ayı içerisinde yurt içinde yetiştirilmek üzere hangi alanlarda ne kadar personele gereksinim duyulduğunu, gerektiğinde bunların yetiştirilecekleri yüksek öğretim kurumlarını, enstitüleri, eğitim merkezlerini ve diğer resmi veya özel kurum, kuruluş ve iş yerlerini, verilecek iznin şeklini gerekçeleriyle birlikte Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığına bildirirler.

Madde 6. Birimlerden gelen öneriler, her yıl şubat ayı içerisinde, Bakanlığın eğitim politikası ve kalkınma planlarındaki hedefler göz önünde bulundurularak Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca incelenir, sınıflandırılır ve Müdürler Kuruluna sunulacak duruma getirilir. Müdürler Kurulunca hangi alanlarda eğitim veya öğretim yaptırılacağı, bunlardan ne kadarına aylıklı ve/veya aylıksız izin verileceği birimler bazında belirlenir. Aylıklı izin verilmesinde, bakanlığımızın eğitim politikası ve kalkınma planlarındaki hedefler doğrultusunda karşılanması zorunlu olan personel gereksinimi esas alınır. Aylıklı izin verileceklerin sayısı Eğitim Öğretim Hizmetleri Sınıfındaki serbest kadro sayısının binde

⁵³ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/160.html (21.03.2007).

ikisini, aylıksız izin verileceklerin sayısı ise, binde birini geçemez. Eğitim ve öğretim planları Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca hazırlanır.

Madde 7. Birimler, eğitim ve öğretim yapılacak kurumlar ile bu kurumlarda ayrılacak kontenjanın belirlenmesi aşamasında Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı ile eşgüdüm yaparlar.

Madde 8. Aylıklı ve aylıksız izin verileceklerin alanı ve sayısını kapsayacak şekilde hazırlanan eğitim ve öğretim planları, Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca her yıl mart ayının sonuna kadar merkez ve taşra teşkilatına duyurulur.

Madde 9. Eğitim ve öğretim planlarında belirtilen alanlardaki etkinliklere katılmak isteyenler ya da kendi olanakları ile bu alanlardaki etkinliklere devam edenler (Ek-1)'deki form dilekçe ile 15 Mayıs tarihine kadar görevli oldukları kurumlara başvururlar.

Madde 10. Lisansüstü öğrenim görmek, bilgilerini artırmak, deneyim ve uzmanlık kazanmak için başvuruda bulunanlarda aranacak koşullar şunlardır:

a) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfına dahil görevlerde adaylığı kaldırılmış ve halen bu sınıfa dahil kadrolarda çalışıyor olmak.

b) Son yıla ait sicil notuna göre başarılı olmak koşuluyla son üç yılın sicil notu ortalaması en az iyi derecede olmak.

c) Daha önce aynı düzeyde eşdeğer bir programda öğrenim görmemiş olmak.

d) Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme/maaş kesimi cezası ve daha ağır bir disiplin cezası almamış yada bu süre içerisinde adli yada disiplin soruşturması nedeniyle idari ve denetim görevi üzerinden alınmamış olmak.

e) Programa katılacağı tarihte, katılacağı programla ilgili görevlere atamaya ilişkin özel mevzuatlarda belirtilen yaş sınırını geçmemiş olmak.

f) Birimince önerilmiş olmak.

Madde 11. Gerekli koşulları taşıyanlardan, 6. madde uyarınca belirlenen bir öğretim programına kaydolanlar ile bilgilerini artırmak, deneyim ve uzmanlık kazanmak üzere birimince önerilenlerin durumları, "Eğitim ve Öğretim Planı" çerçevesinde Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca incelenip değerlendirilerek Bakanlık Makamının onayına sunulur. Bakanlık Makamınca uygun bulunanlara 15 gün içinde gerekli duyuru yapılır.

Madde 15. Lisansüstü öğrenim görmek, bilgilerini artırmak, deneyim ve uzmanlık kazanmak amacıyla aylıklı veya aylıksız izinli sayılanlardan eğitim ve öğretim süresi bir yıl ve daha fazla olanlar, izin başlangıcından önce eğitim ve öğretim görecekları il emriyle ilgili mevzuata göre atanırlar. Bitirdikleri programa ilişkin görevlere atanamayanlar ile 14. maddenin 1. fıkrasında belirtilenler, durumlarına uygun başka bir göreve atanırlar.

2.4.5. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik'teki Politikalar

Liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde, hizmet gerekleri ve personel planlaması esas alınarak, Devlet memurları ile 22/1/1990 tarihli ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamındaki kamu iktisadi teşebbüslerinde görev yapan sözleşmeli personelin görevde yükselme ve unvan değişikliklerine ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla 1999 yılında çıkarılan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” maddeleri şu şekildedir⁵⁴:

Madde 5. Devlet memurlarının bu Yönetmelik kapsamındaki görevlere atanabilmeleri için gerekli olan öğrenim düzeyleri kurumları tarafından çıkarılacak yönetmeliklerinde unvanlar itibarıyla gösterilir. Devlet memurlarının:

a) Müdür, Şube Müdürü, Başmühendis, APK Uzmanı, Araştırmacı, Eğitim Uzmanı, Uzman, Müdür Yardımcısı, Çözümleyici ve bu düzeyde bulunan görevler ile daha üstü görevlere atanabilmeleri için en az dört yıllık yüksek öğrenim,

b) Programcı, Şef, Amir ve bu düzeyde görevlere atanabilmeleri için en az iki yıllık yüksek öğrenim,

c) Memur, Muhasebeci, Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, Şoför ve bu düzeydeki görevlere atanabilmeleri için en az orta öğrenim, görmüş olmaları şarttır.

Ancak, kurumların kendi yönetmeliklerinde düzenlemeleri kaydıyla, sadece hizmet alanına ilişkin olarak iki yıllık yüksek öğrenim görenlerin müdür ve dalla ilgili alt görevlere, orta öğrenim üzerine kurumlarınca açılan en az iki yıl süreli mesleki kursları bitirenlerin ise müdür yardımcısı ve ait görevlere atanabilmeleri için bu maddede öngörülen öğrenim şartı aranmaz.

⁵⁴ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/23670_0.html (21.03.2007).

Madde 6. Devlet memurlarının görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi için kurumların çıkaracakları görevde yükselme yönetmeliğinde belirtilen süre kadar, bulunduğu kurumda veya diğer kurumlarda alt görevlerde çalışmış olmaları şarttır.

Kurumlar, aranılacak görevin niteliği itibariyle aranacak hizmet sürelerini, Devlet Memurları Kanununun 68. maddesinin (B) bendi hükümlerine göre değerlendirerek kendi kurumlarında ve diğer kurumlarda geçen süreleri dikkate alarak belirler. Bu sürelerin en az iki yılının atamanın yapılacağı kurumda geçmiş olması şartı aranır.

Ancak, yeni kurulan kurum ve kuruluşlar ile görevde yükselmeyle ilgili ilanlara başvuru olmaması halinde atamanın yapılacağı kurumda en az iki yıl çalışmış olmak şartı aranmaz.

Madde 7. Kurumlar, atama yapacakları kadrolar için başvuranlarda aranacak sicil ve disiplin şartlarını çıkaracakları özel yönetmeliklerinde belirler. Ancak, son sicil notlarının olumlu ve son üç yıllık sicil notu ortalamasının 70 puandan aşağı olmaması şartı aranır.

Madde 8. Bu Yönetmelik kapsamında bulunan personelin görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi amacıyla, atama yapılacak görevler için en az 75 saat olmak üzere, düzenlenecek görevde yükselme eğitim programına katılmaları gerekir. Ancak, kurumlar tarafından, zorunlu hallerde en fazla 10 saate kadar mazeret izni verilebilir. Kanunen verilmesi gerekli olan izinlerde bu süre şartı aranmaz.

Madde 9. Kurumlar, memurlarını bir üst göreve hazırlamak amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olma durumlarını da dikkate atarak özel yönetmeliklerinde belirleyecekleri usul ve esaslar çerçevesinde seçmek suretiyle görevde yükselme eğitimine alırlar. Ancak, bu eğitime alınacakların sayısı, atama yapılacak boş kadro sayısının iki katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayanlar ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar.(3) Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.

Görevde yükselme eğitim programları kurumlar tarafından sadece kendi personeli için düzenleneceği gibi, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak görevler ve eğitim programı bir ay önceden Devlet Personel Başkanlığına bildirilerek uygun görüş alınması

halinde bu başkanlık tarafından veya uygun bulunacak bir kamu kurum ve kuruluşu tarafından müşterek görevde yükselme eğitim programları düzenlenebilir.

Madde 10. Görevde yükselme eğitimi aşağıdaki konuları kapsar:

a) T.C. Anayasası:

1- Genel esaslar,

2- Temel hak ve ödevler,

3- Devletin temel organları.

b) Atatürk ilkeleri ve İnkılap tarihi, Ulusal Güvenlik,

c) Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat,

d) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat,

e) Türkçe dilbilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar,

f) Halkla ilişkiler ve davranış kuralları,

g) Kurumlarınca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular.

Kurumların düzenleyecekleri eğitim programlarında (g) bendinde belirtilenlere ilişkin eğitimin ağırlığı yüzde altmışın altında olamaz.

Madde 11. Görevde yükselme eğitimini tamamlayanların bu Yönetmelik kapsamında bulunan görevlere atanabilmeleri için, kurumlarınca çıkarılacak görevde yükselme yönetmeliğine uygun olarak yapılacak sınava katılarak başarılı bulunmaları şarttır. Yapılan sınav sonucunda başarılı bulunanlar arasından, sınavda başarı sıralamasına göre boş kadro sayısı kadar atama yapılır. Sınav sonuçları aynı görev için yapılacak bir sonraki sınava kadar geçerlidir.

Madde 12. Görevde yükselme sınavı yazılı olarak yapılır. Bu sınavı kurum ve kuruluşlar Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığına, Milli Eğitim Bakanlığına veya yükseköğretim kurumlarına yaptırırlar.

Sınavda 100 üzerinden 70 puan alanlar başarılı sayılırlar.

Bu sınava herhangi bir sebeple katılmayanlar ile başarısız olan veya başarılı olup da müteakip sınava kadar atanmamış olanlar aynı unvanla ilgili düzenlenecek eğitim ve sınava ilişkin bütün usul ve esaslara tabidir.

Madde 14. Sınav kurulu, sınav sonuçlarını, sınavın sonuçlandığı tarihten itibaren en geç on beş gün içerisinde ilan eder ve ilgililere yazılı olarak bildirir.

Madde 15. Kurumlar, bu yönetmeliğin kapsamına giren görevlere atanacaklarda aranacak öğrenim düzeyi ile hizmet süresi, alt görevlerde bulunma süresi, sicil ve disipline ilişkin şartlar ile bunlar için verilecek görevde yükselme eğitiminin ilanı, şekli, süresi, konuları, ağırlıkları ve kapsama dahil edilecek diğer unvanlar ve bunlara ilişkin seçme kriterlerini, yapılacak sınavlara ilişkin usul ve esaslar ile bu konulara ilişkin diğer hususları Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünü alarak çıkaracakları yönetmelikle düzenler. Bu yönetmeliğin uygulanması sırasında doğacak tereddütleri gidermeye Devlet Personel Başkanlığı yetkilidir.

2.4.6. Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği'ndeki Politikalar

1964 yılında çıkarılan Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği'nde yer alan müdür ve müdür yardımcılığına ilişkin maddeler şunlardır⁵⁵:

Madde 5. Okulu müdür yönetir. Müdürdan arkadaşlarına ve öğrencilere örnek olacak şekilde hareket etmesi, okulun elemanları ile iş birliği yapması istenir.

Yönetim işlerinde müdürün yardımcıları; müdür yardımcıları, öğretmenler ve stajyer öğretmenlerdir. Bunlardan başka okullarda ihtiyaca göre, iç hizmetler şefi, katip ve hesap memuru, ders aletleri memuru, kitaplık memuru, ayniyat mutemedi ve yönetim memurları vardır. Müdür, yönetim ödevlerini bu memurlara dağıtmaya ve gereğine göre ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir.

Madde 6. Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili ödev sahiplerini yakından izlemekle de yükümlüdür.

Madde 7. Müdür, öğretim işlerini, herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür. Müdürün bu konuda ödevleri şunlardır:

a) Ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık bir plan almak, bu planların yıllık raporda tasarlanan zamanlar içinde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek ve izlemek, müfredat programlarından bitirilmeyen kısımları nedenleriyle birlikte bakanlığa bildirmek,

b) Derslerin birbirleriyle uyumlu bir surette okutulmasını ve aynı ders zümresiyle ilgili öğretmenlerle, aynı sınıfta ders veren öğretmenler arasında iş birliği yapılmasını sağlamak,

⁵⁵ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (21.03.2007).

c) Derslerin verimini artıracak maddi olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, laboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, bu amaçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları yönünde teşvik etmek,

d) Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte yapacakları tabiat, çevre ve teknik kurumları inceleme gezilerini, eski eser ve müzeleri ziyaret gibi çalışmalarını plana, programa bağlamak ve kolaylaştırmak, öğretmenleri bu hususta ödevlere çağırmak, 57'nci maddenin (h) fıkrasında yazılı raporları zamanında toplayıp tarih sırasıyla ilgili oldukları bilim dalının dosyalarında saklamak ve dosyaları her ders yılında yenilemek,

e) Haftalık ders çizelgesiyle öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyerlerin nöbet çizelgelerini düzenlemek ve uygulamak, (Haftalık ders programlarında yapılacak değişiklikler önemli bir neden olmadıkça hafta başlarında yapılır. Değişikliklerin vaktinde öğretmen ve öğrencilere duyurulması gerektir.),

Haftalık ders programının düzenlenmesinde eğitim ilkeleri göz önünde bulundurulur. Çift öğretim usulü uygulanan okullarda öğretmenlere bir günde altı saatten fazla ders konulamayacağı gibi, öğretmenlerin bir haftalık ders saatlerinin bir yada iki güne toplanması da doğru değildir.

f) Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve öğrencilerini yakından izlemek, (Bir yıl içinde her öğretmenin en az iki dersine girilmesi zorunludur.)

g) Ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşmek, teftiş sonuçlarını saptayarak bu amaçla hazırlanmış olan basılı raporları işlemek ve öğretmenlerin kişisel dosyalarına koymak, ders yılı yapacağı bu incelemelere dayanarak görüşlerini her öğretmenin talim siciline yazmak, gerekli gördükçe öğretim işlerinin genel gidişi ve öğretim metotları hakkında zümre öğretmenleri ile yada öğretmenler kurulunda görüşmeler yapmak,

h) Öğrencilerin laboratuvar, atölye ve kitaplıklardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları tedbirleri yakından izlemek, öğretmenlerin öğrencilere yaptırdıkları yazılı ödevleri de ara sıra öğretmenlerden isteyerek bunların, bu husustaki yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını incelemek,

i) Dersleri, kanun ve bu husustaki emirlere ve eğitim kurallarına uygun olarak ders yılı başında öğretmenlere dağıtmak ve düzenleyeceği ders dağıtım çizelgesini incelenmek ve onaylanmak üzere valiliğe göndermek,

j) Okulla ilgili olağanüstü halleri, soruşturma sonucunu beklemeksizin, hemen valiliğe bildirmek,

k) Gerek öğrenciler, gerek çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için, çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlamak, bu arada evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul-aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapmak.

Madde 8. Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir yer durumuna getirecek tedbirleri alır. Bu hususta neler yapabileceği, yönetmeliğin bu işlere ayrılan bölümlerinde gösterilmiştir.

Madde 9. Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atama ile ilgili ödev ve yetkileri şunlardır:

a) Müdür, diplomaları, tasdiknameleri, belgeleri, sınıf geçme ve diploma defterini ilgili müdür yardımcısıyla birlikte imza eder ve onaylar. Bunların doğruluğundan ortaklaşa sorumludur.

b) Müdür, okulun gider gerçekleştirme memurudur. Bu sıfatla harcama kağıtlarını ve bordroları onaylar ve bu memurluğun kanunlarla belirtilen sorumluluğunu taşır. Müdür, verilen özel yetkilerle “verilen üstü” ödevini gördüğü zaman gider ve gerçekleştirme memurluğu okulun müdür başyardımcısı yada en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yapılır.

c) Müdür, ayniyat işlerini, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde, yönetip denetler.

Müdür bu işlerinde:

a) Demirbaş eşya ve gereçlerinden ayniyat mutemedi olan memurla,

b) Demirbaş araçlarından, varsa, memuru, yoksa bu işle görevlendirilen öğretmenle,

c) Demirbaş eşyanın korunmasından, varsa memuru yada bakanlıkça görevlendirilmiş müdür yardımcısıyla yoksa okul müdürlüğüne görevlendirilen öğretmenle birlikte ortaklaşa sorumludur.

Sorumlulardan herhangi birinin ayrılması durumunda devir ve teslim sorumluluğu vardır.

d) Okul Müdürü: “Ayniyat Yönetmeliği” gereğince okul demirbaş eşya ve gereçlerinin sayılması için “Demirbaş Eşya ve Gereçler Sayım Komisyonu”nu zamanında göreve çağırır. Sözü geçen yönetmelik gereğince okul ayniyat mutemetlerinin, sayımdan sonra hazırlayarak “Milli Eğitim Bakanlığı Levazım Müdürlüğü Bakanlık Ayniyat Muhasipliği”(Şimdiki adı:MEB İdari ve Mali İşler Başkanlığı) adresine gönderecekleri tutanak ve çizelgelerin düzenlenmesini ve gönderilmesini sağlar.

e) Müdür, önerisi kendisine ait olan görevlileri kanun ve yönetmelikler çerçevesi içinde önermeye, cezalandırmaya, gerektiğinde işlerine son verilmesini istemeye ve müdür yardımcısı ile memurların cezalandırılmalarını ve görevlerinin değiştirilmesini önermeye yetkilidir.

f) Müdür, memurlarla öğretmenlerden ödevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında önce kanuni yetkisini kullanır. Yetkisi dışında kalan durumları, olağanüstü nedenlerle işten el çektirilmesi gerekli görülen memur ve öğretmenlerin durumunu en kısa sürede ilgili makamlara bildirir.

g) Müdür, geçici nedenler yada özürleri yüzünden ödevlerine gelmeyen öğretmenlerin yerine, gerekli nitelikleri taşıyan ücretli öğretmenleri seçerek bunları işe başlatır...

“Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre işlem yapılması gerekir.

Madde 10. Müdür, özel yönetmelik, emir ve kanunlarla kendisine verilen seferberlik, hava tehlikesinden korunma işlerini ve askerliğe hazırlık yönetmeliği hükümlerini yürütmekle yükümlüdür.

Madde 11. Müdür, kabul etmediği bir özre dayalı devamsızlıklarla, özürsüz devamsızlıkları kanunun verdiği yetkilerle işleme koyar.

Madde 12. Müdür, devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğretmenlerin durumunu saptayarak ilgili makama bildirir.

Müdür Başyardımcısı:

Madde 13. Başyardımcı, okulun yönetimi bakımından müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdür bulunmadığı zamanlarda kendisine vekalet eder. Müdürün her türlü izinliliğinde, ayrıca bir vekil atanmadan müdürlük görevini yerine getirir. Müdürün vereceği emir ve yönergeleri uygular. Başyardımcının ödevlerinin başlıcaları şunlardır:

a) Başıyardımcı, okulun yazı ve kayıt işlerini düzeninde yürütmekle görevlidir. İstatistikleri ve hesap işlerinden başka işlerle ilgili çizelgeleri gününde hazırlar. Öğrenci dosyalarının düzgün tutulması için ilgilileri denetler ve izler.

b) Öğrenci karnelerini ve öteki belgeleri inceleyerek müdürle birlikte imzalar.

c) Okul müdürü, verilen üstüdeki ödevini gördüğü zaman, gider gerçekleştirme memurluğu ödevini yapar. Gider gerçekleştirme memurluğu müdür tarafından yapılan okullarda bütün ödeme ve harcama kağıtlarını inceleyerek parafe eder.

d) Okulun eğitim ve kılavuzluk işlerinin düzenlenip yürütülmesini sağlar.

e) Okulun disiplin işlerini düzene koyar ve bu işleri yakından izleyerek ilgilileri ödevine çağırır.

f) Okul disiplin işlerinin yanlış uygulanmasından dolayı müdürden sonra sorumluluk kendisine düşer.

g) Başıyardımcı, okul disiplin kurulunun başkanıdır.

h) Öğretmenlerin ve memurların, ödevlerine ve derslerine devamlarını yakından izleyerek ödevine geç gelen yada gelmeyenleri yazı ile müdüre bildirir.

i) Öğretmenlerin ve memurların görevlerinden ayrılma ve görevlerine başlama tarihlerini saptayarak ilgili birimlere bildirir. Öğretmenlerden ve memurlardan ödevine gelmeyenlerin özür tezkerelerini yada hastalık raporlarını alır ve bunlar hakkında gereken işlemleri yapar.

j) Öğrencilerin devam işlerini izler, bu işlerle ilgili ödev sahiplerinin işlerini düzenler ve denetler. Okula gelmeyen öğrencilerin velileriyle haberleşir.

k) Sağlıkla ilgili yada önemli nedenlerle izin isteyen öğrencilere, bir günü geçmemek şartıyla izin verir. Bir günden fazla izinler müdür tarafından verilir.

l) Başıyardımcı, okulun muayene, demirbaş eşya ve ayniyat sayım komisyonuna başkanlık eder.

m) Askerlik yaşında olup da ertelenme hakkını kaybeden öğrenciler künyelerini, bağlı buldukları askerlik şubelerine bildirmek üzere hazırlar.

Müdür Yardımcıları:

Madde 14. Müdür yardımcıları, müdürün ve müdür başyardımcısının yardımcılarıdır. Müdür ve başyardımcısı tarafından verilen emirleri yerine getirmekle görevlidirler. Okulun

eğitim, yönetim ve yazı işlerinden müdür yardımcılarına verilecek ödevler ders yılı başında müdür tarafından ayrılarak yazı ile kendisine bildirilir.

Müdür yardımcıları, bu ödevlerin eksiksiz olarak yapılmasından birinci derecede sorumlu olmakla beraber, kendilerine ayrılan ödevler ne olursa olsun okulun disiplin ve düzeninden, okul bina ve eşyasının korunmasından ve temizliğinden de ortak olarak ikinci derecede sorumludurlar.

Müdür yardımcıları, bu işleri izleyerek ve düzenleyerek yetkileri içinde gördükleri eksikleri düzeltir, yetkileri dışında kalanları da başyardımcıya yada müdüre bildirirler.

Müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür başyardımcısının ödevleri, müdür yardımcılarına dağıtılır. Bir müdür yardımcısı bulunan okullarda müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısıyla ilgili işler, müdürle müdür yardımcısı arasında blşlr.

Okul içi hizmetler Şefi yada bu devi yapan bir yönetim memuru yoksa bu ödevlerden bir kısmı yada tamamı müdür yardımcılarına verilir.

Okulun katip ve yönetim memuru yoksa bu memurların ödevleri de müdür yardımcılarına verilir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine, görevin gerektirdiği niteliklere sahip eğitim personelinin atanmaları ile yöneticilerin yer değiştirmelerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemek amacıyla 2004 yılında ‘‘Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’’ ıkarılmıştır. Yönetmelikte eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler Şu Şekilde belirlenmiřtir⁵⁶:

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

2.4.7. MEB’na Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve ğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik’teki Politikalar

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile diğer eğitim kurumlarında bulunması gereken yönetici ve ğretmen sayılarına ilişkin esas ve usulleri belirlemek amacıyla 1999 yılında ‘‘Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okul ve

⁵⁶ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (21.03.2007).

Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik” çıkarılmıştır. Yönetmelik kapsamındaki kurumların yönetici norm kadro tespiti ile ilgili olarak şu maddelere yer verilmiştir⁵⁷:

Madde 6. Müdür Norm Kadrosu: Kapsama dahil okul ve kurumların her biri için bir müdür norm kadrosu verilir. Ancak, özel eğitim kurumları hariç bünyesinde 6-8. sınıfları bulunmayan ilköğretim kurumlarından:

a) Öğrenci sayısı 150’den az olanlara,

b) Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılanlara, müdür norm kadrosu verilmez. Birden fazla okul ve kurumun aynı bünyede yer aldığı kurumlar için bir müdür norm kadrosu verilir.

Madde 7. Müdür Başyardımcısı Norm Kadrosu: Kapsama dahil okul ve kurumlardan:

a) Yatılı veya pansiyonlu okullara,

b) Öğrenci sayısı 500 ve daha fazla olan;

1) Her türde ki Anadolu liselerine,

2) Fen liselerine,

3) Çok programlı liselere,

c) 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu uygulaması çerçevesinde işletmelere beceri eğitimi için en az 100 öğrenci gönderen mesleki ve teknik öğretim kurumlarına,

d) Bünyesinde ilköğretim okulu ve lisenin birlikte bulunduğu özel eğitim okullarına,

e) Müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarına, bir müdür başyardımcısı norm kadrosu verilir. Birden fazla okul ve kurumun bir müdüre bağlı olarak örgütlendiği kurumlar için ise yukarıda belirtilen şartlarda sadece bir müdür başyardımcısı norm kadrosu verilir.

Madde 8. Müdür Yardımcısı Norm Kadrosu: Ortaöğretim okullarında;

Öğrenci sayısı:

1) 501’e kadar 1,

2) 501-1201’e kadar 2,

3) 1201-2001’e kadar 3,

4) 2001 ve daha fazla 4, müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

Ayrıca, rehberlik ve araştırma merkezi dışındaki okul ve kurumlara;

1) Yatılı veya pansiyonlu olması,

⁵⁷ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html (21.03.2007).

2) Döner sermayeli obuası,

3) Tam gün tam yıl eğitim uygulaması yapılması, hallerinde her bir özellik için 1 müdür yardımcısı norm kadrosu daha verilir. Ancak, bir okul veya kurumdaki müdür yardımcısı sayısı hiçbir şekilde 7'yi geçemez.

Araştırmanın bu bölümünde, okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili olarak eğitim mevzuatının genel bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır.

Mevzuatta, okul yöneticilerinin atanması, yetiştirilmesi, görevde yükseltilmesi, istihdamı ve özellikle il dışı yer değişiklikleri konusunda net sınırların çizilmediği, bu konuların son yıllarda çıkarılan yönetmelik ve yönergelerde ele alındığı görülmektedir⁵⁸. Bakanlık tarafından iki-üç yılda bir okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde değişiklik yapması, okul yöneticilerinin atama sisteminin yeterince oturmadığını ve bakanlığın bu konuyla ilgili bir arayış içinde olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde göz önünde bulundurulacak kıstaslar kanunlarda yer almayıp, yönetmelik gibi zayıf yaptırımli bir yasal dayanağa oturtulmaktadır⁵⁹.

Yasa ve yönetmeliklerde, okul yöneticiliğinin kaynağını öğretmenlerin oluşturmaktadır. Daha önceki yaşantısında ve eğitiminde, eğitim yönetimi alanı ile ilgili hiçbir öğrenim görmemiş olan öğretmenler yönetici olarak atanabilmektedir⁶⁰. Bu işleyiş ise, kimi zaman başarılı bir öğretmenin kaybedilerek başarısız bir yöneticinin ortaya çıkmasına ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesine engel olmaktadır.

2004 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile norm kadro esasları gözetilerek okul yöneticiliğine kariyer ve yeterlilik şartı getirilmiştir. 1999 yılında çıkarılan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” ise bakanlığın, hazırlayacağı yönetici atama yönetmeliğine ve yetiştirme eğitimine ait temel kriterlerin belirlenmesinde temel dayanağı oluşturmuştur. Norm kadro sayılarının tespitinde ise “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm

⁵⁸ Çamur, E., “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.70.

⁵⁹ Çelik, V., “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, s.13.

⁶⁰ Günay, E., “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma”, Milli Eğitim Dergisi Sayı:161, Ankara, 2004, s.45.

Kadrolarına İlişkin Yönetmelik” kullanılarak okul yöneticilerinin dengeli olarak okullara dağılımları sağlanmıştır.

Okul yöneticisi olarak göreve gelecek okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görev alanları ise 1964 yılında çıkarılan “Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği”ne dayanılarak çıkarılan her türdeki ortaöğretim kurumlarının yönetmeliklerinde açık bir şekilde ortaya konulmuştur.

Bakanlık tarafından okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde sistematik bir yapı belirlenmesi noktasında, 2001 yılında çıkarılan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında Görevi Personelin Yurt İçinde Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri Hakkında Yönetmelik”, 1994 yılında çıkarılan “Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği” ve 1985 yılında çıkarılan “Eğitim Kurumları Öğretmen ve Yöneticilerine Yüksek Öğretim Kurumlarınca Yapıtırılacak Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği” önemli roller üstlenmişlerdir. Bu yönetmelikler bakanlığın, yönetici başarısını, rastlantısal bir zeminden kurtarmak ve eğitimli kişilerle daha profesyonel bir zemine taşımak çabasının önemli bir göstergesidir. Ancak ortalama bir ay gibi bir zaman zarfında, 120 saatlik yöneticilik eğitiminin verilmesini öngören hizmet içi programda, ortalama bir dersin 3 saat süreciği kabul edilirse $120/3=40$ ders demektir. Bir ay gibi kısa bir zamanda bu denli yoğun bir bilgi yüklemesi işlevsel değildir⁶¹.

Yöneticiliğin kaynağına öğretmenlerin oturtulmasında en büyük etkenlerden olan 1739 Sayılı “Milli Eğitim Temel Kanunu”nun yansımaları, tüm atama yönetmeliklerinde görmek mümkündür. Eğitim öğretim hizmetlerinde adaylığı kalkmış olmak veya eğitim öğretim hizmetleri sınıfından olmak şartı, atanacağı okul yöneticiliğinin temelini teşkil etmiş ve eğitim yöneticiliği lisans mezunu öğretmenlerin yapacağı kabul etmiştir.

Türkiye’de okul yöneticileri, yöneticiliğin gerektirdiği ön bilgilerden ve yönetim süreçlerinden yeterli düzeyde yararlanacak becerilerden yoksundur. Bu yoksunluk okul yöneticilerinin, eğitim sürecini ülke çıkarları ve hızlı kalkınmayı sağlayacak eğitim anlayışına uygun olarak yürütebilmesi yolunda, başarı göstermelerinin önünde büyük bir engeldir. Hizmet öncesi eğitim, yönetici atamalarında tercih sebebi olmaktan öte aranılan bir nitelik olmadığından, eğitim yöneticiliği mezunları da gerektiği gibi değerlendirilememektedir.

⁶¹ Balcı, A., “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” (21. Yüzyılın Eşiğinde Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu), Öğretmen Hüseyin Hüsnu Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları No:3, Ankara, 1999, s.212.

Ülkemizde eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşmediği gibi, yöneticilik görevleri arasında da büyük bir kutuplaşma vardır. Bir kişi eğitim yüksekokulu mezunu değilse ilköğretim okulu müdürü olamaz yada teknik eğitim fakültesi mezunu değilse meslek liseleri ve teknik liselerde yönetici olamaz. Bunu gidermenin yolu ise, sürekli eğitim yasasının başlangıç evresiyle sınırlandırılmış ilk ve son bir deneyim olmadığı, aksine ömür boyu eğitim yaklaşımının hayata geçirilmesidir. Bu yaklaşıma göre yetişen kişi her tür ve düzeyde eğitim kurumunda görev alabilir⁶².

⁶² Çamur, E., “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.75.

III. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ

Özellikle insan ögesinin ağırlık taşıdığı örgütlerde, işlerin amaçlanan nicelik ve nitelikte gerçekleştirilmesi için gereken koşul ve olanakların başında, işgörenlerin niteliklerinin geldiği savunulabilir. İşgören niteliklerinin iş gereklerine uygunluğunun oluşumundaki belirleyici etkileri, işe almada seçme sürecini gerekli kılar¹.

Günümüz işverenleri, işletmelerinde verimliliği ve karlılığı artırmak için istihdam edecekleri elemanların, alanlarında en iyi olmalarını isterler ve bunun için de başvurular arasından en iyilerini seçmek için çeşitli ölçütlere göre bir eleme/seçme yöntemi uygularlar. Bir toplumsal sistem olarak eğitim sistemi de etkililiğe ve verimliliğe odaklanmış bir sistem olduğundan, bu sistem içinde istihdam edileceklerin de en iyi olmaları zorunludur. Bu açıdan yöneticilik mesleğine atanacak kişilerin seçiminde de çeşitli yaklaşımların uygulanması doğal bir gerekliliktir.

İstenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi ilk olarak, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”le birlikte uygulanmaya başlanmıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yetenekli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavına katılmışlardır. Seçme sınavında başarılı olan yönetici adayları, 120 saatlik hizmet içi eğitime alınmışlar ve eğitim sonrasında değerlendirme sınavına tabi tutulmuşlardır. Bu sınavlarda başarılı olanlara verilen beş yıl geçerli olan yöneticilik sertifikası ile boş okul yöneticiliklerine başvuru yapma hakkı elde etmişlerdir. Sistem, yönetici adaylarınca kabul görmüş ve devam etmesi yönündeki görüşler doğrultusunda bakanlık da bu uygulamayı 11.01.2004 tarihinde 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”yle de devam ettirmiştir.

“657 sayılı Devlet Memurları Kanunu” ile “3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun”un değişik 56. maddesi hükümlerine dayanılarak hazırlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, 04.03.2006 tarihinde 26098 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan ek ve değişikliklerle birlikte, bugün Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim

¹ Başar, H., Eğitim Denetçisi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000, s.129.

okul ve kurum yöneticiliklerine, görevin gerektirdiği niteliklere sahip eğitim personelinin atanmaları ile yöneticilerin yer değiştirmelerine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektedir².

Yönetmeliğe göre yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranacak genel şartlar:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere, atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylık karşılığı okutabileceği dersin bulunması,
- c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,
- h) Atanacağı yöneticilik kademesi için bu yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak.

Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve APK Uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler, dördüncü kademe yöneticiliğinde, genel idare hizmetleri sınıfına dahil şef kadrosunda ve özel öğretim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler ile yurt dışındaki Bakanlığa bağlı okullarda müdür olarak geçirilen süreler, üçüncü kademe yöneticiliğinde, kurucu müdürlükte ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreleri, ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır³.

10.06.2006 tarihinde yapılan “Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavı ve Müdürlük İçin Düzey Belirleme Sınavı Kılavuzu”na göre, yöneticilik seçme sınavına başvuru şartları şu şekilde ifade edilmektedir⁴:

Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavına Kimler Başvurabilir?

² www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (03.03.2007).

³ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (03.03.2007).

⁴ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf (04.03.2007).

- a) Öğretmenlikte adaylığı kaldırmış olan tüm öğretmenler,
- b) Daha önceki hizmet yıllarında kadrolu olarak müdür yardımcılığı görevinde bulunmamış olan öğretmenler, bu sınava başvuruda bulunabilir.

Müdürlük İçin Düzey Belirleme Sınavına Kimler Başvurabilir?

- a) MEB Eğitim Kurumları Yöneticiliği Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde 8. madde de belirtilen süreler kadar, atanacakları eğitim kurumu için belirtilen en az süre kadar yöneticilik yapmış olanlar;
 - 1) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olanlar,
 - 2) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az üç yıl görev yapmış olanlar,
 - 3) (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 eğitimi kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl süre yöneticilik yapmış olanlar bu sınava başvurabilirler.

Bu başvuru şartları arasında belki de en dikkat çeken madde müdür yardımcılığı seçme sınavına müracaat koşulunun daha önce 3 yıl öğretmenlik şartının yerine öğretmenlikte adaylığının kalkmasının yeterli görülmüş olmasıdır. Bu kararla Bakanlık, açık müdür yardımcılığı görevlerine başvuracakların sayısını elverdiğince çoğaltmak ve bunların arasından en yeterli olanları seçmeye olanak yaratmıştır.

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları işin eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır⁵.

⁵ Taymaz, H., Okul yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003, s.90.

3.1. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri

Yeterlilik, “bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin tümü” olarak tanımlanabilir. Yeterli olmak, belli işlemleri karşılayabilecek gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaktır. Yeterliliğe sahip kimse belli bir makamın görevlerini karşılayabilen kimsedir⁶.

Bilgi ve beceri yeterliliğin iki temel ögesidir. Yeterlik, hem düşünsel çabaları gerektirdiğinden bilişsel gücümüze, hem de bedensel çabaları gerektirdiğinden devinimsel gücümüze dayanır. Yeterliliğin işe koşulmasında güvenilirliği, dayandığı bilgi ve becerilerin bilimsel olmasına bağlıdır⁷.

Bir okul yöneticisinin geliştirmesi gereken yeterliliklerin alanını, konularını ve yeterlilik düzeylerini gösteren bilimsel bir model olarak Yönetmen Yeterlik Modeli kullanılır. Modelde yeterlilik alanları, yönetimin kavram ve kuramları, yönetimde insan ilişkileri ve yönetim teknolojisi olarak belirlenmiştir. Yeterlik konuları; yapı kurma ve yenileştirme, yönetimin işlevleri, yönetimin süreci olarak sıralanmıştır⁸.

Okul yöneticilerinin insan ilişkilerindeki bilgi, beceri, tutum ve davranışları okul ortamındaki çalışanların moralini, iş doyumunu, stresini ve okul iklimini etkiler. Bu bağlamda okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikleri şu şekilde sıralamak mümkündür⁹:

1. Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve beceriler teknik yeterlilikleri ortaya koyar. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur.
2. İnsancıl yada sosyal yeterlilikler, yönetsel açıdan insancıl davranışın aynı tür davranışla karşılık göreceği ve bu davranış biçiminin edimi artıracak görüşüyle de destek bulur. İnsancıl yeterlilikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını

⁶ Ayhan, M., “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin MEB’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001, s.5.

⁷ Başaran, a.g.k., 2006, s.204.

⁸ Başaran, a.g.k., 2006, s.205-208.

⁹ Türkkorur, A. A., “Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri’nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.23.

görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir.

3. Karar yeterlilikleri alanına giren yeterlilikler için kavramsal, örgütsel, yönetsel yeterlilikler de denilebilir. Okul yöneticisinin, okulu, bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısıyla değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

Bursalıoğlu'na göre; okul yöneticilerinin, eğitim programları, rehberlik hizmetlerinin koordinatörlüğü, okul ve çevre ilişkilerini sağlayabilme ve personel yöneticiliği alanlarında yeterliliğe sahip olmaları gerekir¹⁰.

Okul yöneticisi güvenilir, bilgili ve becerikli, akıllı bir denetleyici, aktif, yürütücü ve takipçi olmak zorundadır. Her şeyden önce, dış görünümüne özen göstermeli, sağlıklı ve dinç olmalı, özel yaşantısını düzene koymalı, ideallere sahip olmalı, olayları ve yönetimdekileri kontrol altında tutmalıdır. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken bir diğer husus da personelle ve çevresiyle ilişkilerinde bazı konuşma kurallarına, örf, adet ve geleneklere uyma alışkanlığına sahip olmalıdır. Ayrıca yöneticilerde taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku ve ileriye görememe gibi kusurların bulunmaması gerekir¹¹.

Günümüz bilgi toplumunda okul yöneticilerinin örgüt mühendisliği, verim uzmanlığı, sosyal mühendislik, işletmecilik, bilgi iletişim teknolojileri alanlarında yeterli olmaları ve hukuktan bilgisayara kadar çok geniş bir alanda bilgileri anlama yeterliliğine sahip olması gerekir. Özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilgisayar, okulun yönetim sürecinde en önemli unsurlardan biri olmuş ve okul yöneticisinin de bilgisayar kullanımı noktasında üst düzey bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel bilgi, yönetsel süreçleri destekleyen ve örgütsel etkililiğe yol açan bir kaynaktır. Özellikle MEBSİS ve onun alt sistemi olan İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yönetim Bilişim Sistemi "İLSİS" gibi bilgi yönetim sistemlerinin teknik alt yapısını oluşturan Milli

¹⁰ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.19.

¹¹ Gürsel, a.g.k., s.99.

Eğitim Bakanlığı, son zamanlarda bu kaynağı kendi örgütsel yapısı içinde daha iyi kullanarak önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu durum eğitim yöneticilerinin ve okul yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterliklerinin önem kazanmasına sebep olmuştur¹².

Okul müdürlüğü alanında uzmanlığı tanımlamak, gerek gelecekte görev alacak gerekse görevlerini sürdüren okul müdürlerinin mesleki gelişmelerinin planlanması sürecinde temel bir işlev görmesi amacıyla Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından 1997 yılında “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri” çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin, karar alma becerileri, iletişim becerileri, kendi kendini yönetme alanlarında sahip olması gereken yeterlilikler şu şekilde sıralanmıştır¹³:

1. Karar alma becerileri: Soruşturma, problem çözme ve karar alma yeteneğidir. Bu konulardaki yeterlilikler şu şekildedir;
 - Delilleri toplama ve tartma, yargıya varma ve karar alma;
 - Uygun bilgi ve verileri analiz etme, anlama ve yorumlama;
 - Problemleri çözmek ve fırsatları tanımlamak için yaratıcı ve özgün düşünme;
 - İyi bir yargı ortaya koyma.
2. İletişim becerileri: İlgili konuları açıklığa kavuşturma ve başkalarının bakış açılarını anlama yeteneğidir. Bu konulardaki yeterlilikler şu şekildedir:
 - Çok çeşitli dinleyicilerle sözlü ve yazılı olarak iletişim kurma;
 - Etkin bir şekilde müzakere ve istişare etme;
 - İyi iletişim sistemleri yönetme;
 - Toplantılara etkin bir şekilde başkanlık etme;
 - Etkili irtibat ağları geliştirme, muhafaza etme ve kullanma.
3. Kendi kendini yönetme: Zamanı etkin bir şekilde planlama ve kendini iyi bir şekilde organize etme yeteneğidir. Bu konulardaki yeterlilikler şu şekildedir:
 - Kendi zamanlarını etkin bir şekilde önceliklendirme ve kullanma,
 - Baskı altında ve son teslim tarihleri ile çalışma,
 - Kendi kendini motive edebilme,
 - Zorlayıcı mesleki hedefleri gerçekleştirme,

¹² Çınar, İ., “Bilgi Yöneticisinin Yeterliği (Malatya Örneği)”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2004, s.27.

¹³ [www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari\(ingiliz\).htm](http://www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari(ingiliz).htm) (04.04.2007).

- Kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu üstlenme.

Değişen dünya koşulları okul müdürlerini yeni rollerini başarıyla yerine getirmelerinde gerekli bilgi ve becerileri tanıma, tanımlama ve bunlara sahip olma ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu nedenle geleceğin okul müdürlerinin süreklilik temelinde değişme yetenek ve yeterliklerini geliştiren okulları yaratacak değişme yöneticisinin yeterliklerine sahip yöneticiler olmaları gerekmektedir.

Türkiye’de okulları başarısız kılan etmenlerin ve okul başarısında en önemli unsur olan okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmelerinde gerekli ölçütler ile hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim içeriğinin yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca okulların etkililiğine yönelik eleştirilere okul yönetimi ve yöneticiliği boyutunda çözümler üretilmesi zorunludur¹⁴.

Özellikle son yüzyılda iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilginin hızla yayılması ve bu bilginin örgütün amaçları doğrultusunda kullanılması örgütlerin başarısını artırmış ve küresel boyutta rekabet edebilmelerini sağlamıştır. Ancak, örgütlerin rekabetçi avantajlarını etkili şekilde kullanabilmesi insan kaynağının etkili yönetimiyle mümkündür. Ürünü insan olan eğitim örgütleri de etkili eğitimi gerçekleştirebilmek bakımından, insan kaynağını geliştirmenin ve etkili şekilde yönetmenin çabası içinde olmak zorundadır. Türkiye’de de, okullarda etkili eğitimin gerçekleştirilmesini sağlamak açısından, son yıllarda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve liderlik nitelikleri olan okul yöneticilerinin seçilerek okullarda iş görmesini sağlama yönünde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

3.2. Seçme Sınavı, İçeriği ve Sınav Duyurusu

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı görevine atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınav, seçme sınavı olarak, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları arasından müdür olarak atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı ise, düzey belirleme sınavı olarak adlandırılmıştır. Ayrıca düzey belirleme sınavından sonra eğitim kurumu müdürü adayları için birde sözlü sınav yapılmaktadır¹⁵.

Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı Düzey Belirleme ve Seçme Sınavları için, Personel Genel Müdürlüğü’nün önerisi üzerine Düzey Belirleme ve Seçme Sınav

¹⁴ Arslan, H., Beytekin, O. F., “İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul Liderliği Standartlarının Araştırılması”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2004, s.13.

¹⁵ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (04.04.2007).

Komisyununun uygun göreceği zamanlarda, sınavdan en az bir ay önce bakanlıkça ve valiliklerce duyuru yapılır. Duyuruda, sınavlara başvuruda bulunacaklarda aranacak şartlar, sınavların yapılacağı yer, zamanı, başvuru süreleri ve şekli ile sınavlara ilişkin diğer hususlar belirtilir. Sınavlara ilişkin başvurular, ilgililerin sicil dosyalarının tutulduğu birimlerce incelenir. Gerekli şartları taşıyanların başvuruları valiliklerce kabul edilerek Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne gönderilir(md. 14).

Düzyer Belirleme ve Seçme Sınavı Komisyonu; Bakanlıkta Personel Genel Müdürünün veya görevlendireceği bir Personel Genel Müdür yardımcısının başkanlığında; Personel Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, mesleki ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından, Müsteşar tarafından belirlenecek bir genel müdürlükten en az daire başkanı düzeyinde bir temsilci ile bir hukuk müşavirinden oluşur. Bu komisyonun görevleri ise şunlardır(md. 10)¹⁶:

- a) Sınav sorularındaki görev alanlarıyla ilgili temel konuları belirler.
- b) Sınav konularını esas alarak Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi'nce (ÖDYM) sınav sorularının hazırlanmasını sağlar.
- c) Sınavın yapılacağı merkezleri belirler.
- d) Sınav sonuçlarına göre başarı listesi düzenler/ düzenletir.
- e) Tutanakları düzenleyip imzalar.
- f) Sınav sonuçlarının ilanını ve ilgililere tebliğini sağlar.
- g) İtirazların incelenip karara bağlanmasını sağlar.

Merkezi sistemle özel ve resmi sınavları yapmak ve değerlendirmek üzere Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi oluşturulur. Bu merkezce, başvurusu kabul edilen adaylara sınavın yeri, zamanı ve sınavla ilgili diğer hususlar sınav tarihinden en az on beş gün önce duyurulur. Bu duyurular Bakanlığın www.ilsis.meb.gov.tr ve www.meb.gov.tr internet adreslerinden de takip edilebilmektedir¹⁷.

¹⁶ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (04.04.2007).

¹⁷ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf (04.04.2007).

Sınavlar, toplam 100 adet, çoktan seçmeli (4 seçenekli) sorudan oluşmakta ve adaylara toplam yüz on dakika verilmektedir. Soruların dağılımları ve konu başlıkları ise şu şekildedir¹⁸:

- a) % 25 Türkçe Dilbilgisi ve Yazışma ile İlgili Kurallar,
- b) % 15 Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Ulusal Güvenlik,
- c) % 15 T.C. Anayasası:
 1. - Genel Esaslar,
 2. - Temel Hak ve Ödevler,
 3. - Devletin Temel Organları,
- d) % 20 Genel Kültür,
- e) % 25 Görevin Gerektirdiği Temel Mevzuat.

Yapılan sınav sonrasında adayların cevap kağıtları iki adet optik okuyucu tarafından çift kontrol sistemiyle okutulur, doğru cevap sayıları tespit edilmekte ve bu doğru cevap sayısı dikkate alınarak yüz tam puan üzerinden adayların geçerli puanları hesaplanmaktadır. Bu hesaplama sonucunda en az yetmiş puan alanlar adaylar başarılı sayılmaktadır(md.15). Sınavların sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren en geç on beş gün içinde sınavı yapan birimlerce ilan edilmekte ve bu sonuçlar, ilan tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerli olmaktadır(md 16). Adayların sonuçların ilanını takiben on gün içinde ilgili makamlara dilekçe ile sınav sonuçlarına yapacakları itirazlar ilgili komisyonlarca on beş gün içinde değerlendirilerek ilgiliye bildirilmektedir(md. 17)¹⁹.

3.3. Yurtdışındaki Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme Politika ve Uygulamaları

Okullar, tüm ülkelerde eğitimin planlı olarak yapıldığı alanlardır. Okul denilen örgütün eğitim sistemi içerisindeki yeri ve önemi, okulun eğitim yönetimini meydana getiren tipik bir kuruluşu oluşu, sistemin en stratejik parçası bulunuşu ve eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelişidir. Sistemin verimi okuldan geldiğine göre, okul yönetimi ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerindeki etkisi büyük olmaktadır. Ayrıca, merkez örgütü yöneticilerinin mesleki yetiştirme ve niteliği, merkez örgütünü etkilemektedir. Bu açıdan bakılınca, eğitim sistemi ile okulun verimi birbirine neden-sonuç ilişkisiyle bağlı bulunmaktadır²⁰.

¹⁸ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf (04.04.2007).

¹⁹ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (04.04.2007).

²⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., 1979, s.9.

Eğitim sistemi üzerinde bu denli önemli etkiye sahip olan okulun, amaçlarına uygun yaşatılabilmesi için yönetim görevlerine getirileceklerin seçimi hassas bir konudur. A.B.D. ve Avrupa Birliği ülkelerinde, okul yöneticilerinin seçimi noktasında büyük bir titizlik ve hassasiyet gösterilmektedir.

Ulusal bir eğitim bakanlığına sahip olmayan ender ülkelerden biri olan ABD’de, eğitim konusunda sorumluluk eyaletlere bırakılmıştır. Yönetici olma şartları eyaletlere göre değişmekle birlikte, yönetici olmanın genel şartları şunlardır²¹:

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

Birçok eyaletteki okul sisteminde eğitim bölgesinde kimlerin okul yöneticisi olacağına karar vermek üzere değerleme merkezleri oluşturulmuştur. Bazıları da hedeflenmiş mesleksel gelişme sürecini devreye sokmuşlardır. Bunlara göre yönetici olmanın temel gerekleri şunlardır²²:

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

Ortaöğretim Okulu Yöneticileri Ulusal Derneği (NASSP) okul yönetiminin başarılı olması için gereken altı yeteneği şöyle ortaya koymuştur: İşi planlama ve örgütleme yeteneği, başkaları ile çalışma ve onlara liderlik etme yeteneği, problemleri analiz etme ve karar verme yeteneği, sözel ve yazılı iletişim yeteneği, başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını algılama yeteneği, baskı altında performans gösterme yeteneđi²³.

ABD’de okul müdürü seçim süreci ilan, eleme ve değerlendirme olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır. Müdürlük seçimi iş ilanı verilmesiyle başlar ve başarılı bir müdürde

²¹ Balcı, a.g.k., 1999, s.216-220.

²² Balcı, a.g.k., 1999, s.216-220.

²³ Balcı, a.g.k., 1999, s.220-221.

olması gereken özellikleri açık ve net bir şekilde ortaya koyarak, dikkatli bir seçim yapılır. Ülkede okul müdürlerinde aranılan bazı özellikler şu şekildedir²⁴:

1. Gerekli özellikler:

- Başarılı öğretmenlik deneyimi,
- Okulu geliştirici bir lider olarak önemli işleri başarma,
- Başarılı kamu ilişkileri kurma,
- Klinik denetiminde liderlik göstermiş olma.

2. Tercih edilen özellikler:

- Danışmanlık deneyimi,
- Personel geliştirme deneyimi,
- Etkili okul araştırmaları hakkında bilgi,
- Müdür veya yönetici olarak liderlik deneyimi.

3. Kişisel özellikler:

- İnsanlara karşı duyarlı olma,
- Öğrencilerle dostça ilişki,
- Meslektaşlarına ve öğrencilerine ilham verme yeteneği,
- Anlaşılır bir yazı ve konuşma dili,
- Mizah anlayışı,
- Karar vermede çeşitli grupların bilgi ve fikirlerini teşvik etme ve kullanma yeteneği,
- Güçlü örgütsel yetenekler.

Bazı bölgeler, bir aday havuzu oluşana kadar kriter açıklamasını ertelemektedir. Bu bölgeler yetenek ve erdemlerden çok adayın bölgeye uyarlanabilme ve sistemi koruyabilme yeteneğine önem vermektedir.

Eleme aşaması iki basamaktan oluşmaktadır. İlk olarak, personel dairesi lisans ve deneyim standartlarına en çok uyan adayların özgeçmiş ve başvurularını inceler ve uygun olmayanları eler. Sonrasında ise, ilk elemeyi aşan uygun adaylara ait daha resmi bir elemeye geçilir. Bazı bölgelerde küçük, birbiriyle kaynaşmış kıdemli yöneticilerden oluşan bir grupça

²⁴ Türkkorur, A. A., "Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.55.

eleme yapıldığı gibi Orta Okul Müdürleri Ulusal Birliği'nin 1975 yılında kurduğu değerlendirme merkezleri yoluyla da yapılmaktadır. Merkezler, müdür adaylarını bir dizi işle ilgili alanda güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bu alanlar problem analizi, karar verme, örgütsel yetenek, kararlılık, liderlik, hassasiyet, strese karşı dayanıklılık, sözlü iletişim, yazılı iletişim, ilgi alanı, kişisel motivasyon ve eğitimsel değerlerdir. Bu yöntem bir eleme aracı olduğu kadar, mesleki gelişim içinde kullanılabilir bir yöntemdir²⁵.

Eleme amacıyla kullanılan bir diğer yöntem de, yazılı değerlendirmedir. Oldukça etkili seçim stratejileri uygulayan bölgeler, eleme ve seçim sürecinin bir parçası olarak bir çeşit yazılı iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Yazılı ödevler, eleyicilere adayın felsefi görüşlerini ve iletişim yeteneklerini değerlendirmede yardımcı olmaktadır. Eleme aşamalarında sonra değerlendirmeler yapılarak seçme süreci sonlandırılır.

Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticisi olabilmek için temel eğitim koşulu, çalışılan okula öğretmen olabilmek için gerekli diplomaya sahip olmaktır. Fransa'da, öğretmenliğe ek olarak A sınıfı devlet memuru olmak, Hollanda, İngiltere ve Galler'de nitelikli öğretmen olmak, Finlandiya'da okul yöneticiliği diploması, Portekiz'de okul yönetimi yada eğitim yönetimi alanında eğitim, İsveç'te okul yöneticileri için verilen 30 günlük ulusal eğitim programından geçme koşulları gerekmektedir²⁶.

Avrupa Birliği'nde okul yöneticisi olmak için belirli bir hizmet öncesi eğitimini tercih eden ülkeler de bulunmaktadır. Fransa'da adaylar görevlerine başlamadan önce eğitim görmek zorundadırlar. Avusturya, adaylara görevlerin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak için seminerler yapar. İsveç, tüm okul yöneticileri için yeni ulusal eğitimin ana hatları ile ilgili eğitimleri tercih eder. İngiltere ve Galler, özellikle işle ilgili becerilerde gelişmek isteyen yeni yöneticilere uygun bir eğitim programı yapar. İskoçya, çalışanların gelişimi ile ilgili okul yöneticiliği statüsünü yeni kazanmış adaylara eğitim sağlar. Belçika, İrlanda ve İtalya gibi ülkelerde, okul yöneticileri için yönetim konularına odaklanan hazırlayıcı eğitim programları organize edilir²⁷.

²⁵ Türkkorur, A. A., "Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.61-62.

²⁶ www.yayim.meb.gov.tr (04.04.2007).

²⁷ www.yayim.meb.gov.tr (04.04.2007).

Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticisi olabilmek için deneyim koşulu ülkelere göre farklılık göstermektedir. Finlandiya dışındaki birlik ülkelerinde okul yöneticisi olmak için öğretmenlik deneyimi gerekmektedir. Öğretmenlik deneyiminin süresi, ülkelere göre farklıdır. Belçika'da on yıl, İspanya'da beş yıl, İrlanda'da beş yıl, İtalya'da beş yıl, Portekiz'de beş yıl, Fransa ilköğretimde üç yıl ve orta öğretimde beş yıldır. Danimarka'da okul yöneticisi olabilmek için yönetici yardımcısı olmak, Hollanda'da yönetim deneyimi, İngiltere ve Galler'de de yöneticilik deneyimi istenmektedir. İskoçya'da iki yıllık geçici öğretmenlik hizmeti ve İskoçya Genel Öğretim Konseyine tam üyelikle birlikte yönetim ve öğretmenlik görevlerini yerine getirmeyi de içeren on yıllık profesyonel deneyim gerekmektedir. Avusturya'da deneyimin sürekliliği önemlidir. İsveç'te pedagojik yeterlilik ve belediyelerin istediği özel koşullar gerekmektedir. Lüksembourg'da ise yasal olarak herhangi bir deneyim istenmemesine rağmen uygulamada deneyim istenmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticisinin seçilmesi boşalan kadrolar için eleman arama süreci ile başlamakta ve daha sonra seçimle ilgili işlemlerle gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticisi aramak için iki yaklaşım kullanılmaktadır²⁸:

1. Belli bir görev için bir kamu ilanı ile eleman arama. Avusturya'da bakanlık veya hükümet tarafından Okul konseyi'nde grupları korumak amacıyla toprak esasına göre oluşmuş mahalli idarelerden gelen önerilere dayanarak yürütülür. Danimarka, Finlandiya ve İsveç'te mahalli otoriteler, İskoçya da bölgesel eğitim otoriteleri, İrlanda da dini otoriteler veya seçilmiş yönetim kurulu, İngiltere ve Gallerde Okul Yönetim Kurulu veya Kuzey İrlanda'da Yöneticiler Kurulu adayların öz geçmişlerini yeniden gözden geçirerek mülakata dayandırmaktadırlar.

2. Okul yöneticiliğine eleman aramada uygulanan ikinci yöntem ise, yarışma ve nitelik sıralamasına dayalı seçimdir. Fransa orta öğretiminde ve İtalya'da Eğitim Bakanlığı tarafından organize edilen yarışma yolu ile seçim; Fransa'da ilköğretimde akademi tarafından nitelik listesi hazırlanarak yapılan seçim; Yunanistan'da eğitimle ilgili bölgesel konseyin raporu ve yetenek, nitelikler ve hizmet kayıtlarına dayanan seçim; Lüksembourg'da Eğitim Bakanlığının önerisi ile hükümet konseyi tarafından yapılan seçim yapılmaktadır.

Belçika'da Resmi Topluluk ağları sınav ve kişisel dosyanın değerlendirilmesi; Danimarka'da, memuru olmayan yerler için kamu ilanı; özgeçmişe dayalı olarak seçim ve

²⁸ www.yayim.meb.gov.tr (04.04.2007).

belediye yada kırsal konseyin yaptığı mülakat ile eleman arama işlemleri yapılmaktadır. Yunanistan’da eğitim, hizmet kayıtları, deneyim, yetenek gibi özel ölçütlere ve öğretmen, veli, yerel otorite temsilcilerinden oluşan bir komitenin hazırladığı bir rapora bağlı dört yıllığına yapılan seçim; Fransa’da ilköğretimde nitelik listesine göre yerleştirme, orta öğretimde yarışma sınavı yada nitelik listesine göre yerleştirme; İrlanda’da nitelik, erdem, becerilerin değerlendirilmesi ve yöneticiler kuruluna rapor veren bir komite yada dini düzen tarafından yapılan bir mülakata dayalı seçim yöntemi uygulanmaktadır. İtalya’da okul türüne göre yapılan ulusal yarışma sınavı ve nitelik sınıflandırması; Lüksembourg’da Bakan önerisine dayalı hükümet konseyinin yaptığı seçim; Avusturya’da kamu ilanından sonra, belirlenen üç aday arasından bakan yada federal eğitim yönetiminin seçimi; Portekiz’de okul işlerinden sorumlu kurul tarafından yapılan yarışma sınavı sonrası seçim; Finlandiya’da belediyelere göre farklılık bulunmaktadır. İsveç’te belediyeler ve kent yönetimince yapılan seçim; İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda’da kamu ilanından sonra özgeçmiş ve mülakata dayalı seçim; İskoçya’da kamu ilanı sonrasında Okul Kurulu (danışma kolu), yerel topluluklar ve eğitim otoritelerinin temsilcilerinin katılımıyla yapılan mülakat ile seçim yapılmaktadır²⁹.

Japonya’da okul yöneticiliği diğer meslekler içerisinde prestij bakımından ön sıralarda yer almaktadır. Öğretmenlikten okul yöneticiliğine yükselme, yükselmeden önceki işin daha üst aşaması olarak değil, önceki işe ara verme olarak görülmektedir. Öğretmenler, öğretmenlik ile yöneticilik arasındaki bu sınırı geçerken, mesleki kimliklerini kültürün beklentilerine uygun olarak yeniden yapılandırıp bir kurumun lideri görevini üstlenirler³⁰.

Müdürlüğe ve müdür yardımcılığına yükselme kararlarını bölge eğitim kurulu vermektedir. Bütün öğretmenler ve yöneticiler, yerel eğitim kurullarınca yürütülen değerlendirme sürecinden geçerek yönetici olmaktadır. Bu süreç sırasında yerel eğitim kurulları öğretmenlerin görevlerini denetler ve bölge eğitim kurullarına öğretmenlerin atanmaları, işten çıkarılmaları ve kariyer gelişimleri hakkında güvenilir raporlar hazırlamaktadırlar. Bu raporlar doğrultusunda öğretmenler yönetim kademelerine geçişte,

²⁹ www.yayim.meb.gov.tr (04.04.2007).

³⁰ Türkkorur, A. A., “Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri’nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.71-76.

bölge eğitim kurulu tarafından yapılan bir sınava tabii tutulmaktadır. Daha sonra özel eğitim olarak Eğitim Personeli Sertifikasına sahip olmaktadır³¹.

Almanya’da okul müdürleri, Japonya’daki gibi başarılı bir öğretmenlik eğitimi ve deneyiminden sonra seçilmekte ve resmi bir sertifika veya hizmet öncesi hazırlık programlarına ihtiyaç duyulmamaktadır. Almanya’da okul yöneticilerinin seçiminde öğretmenin çalışabileceği okul türüne, okulun belediye veya bakanlığa bağlı olmasına göre değerlendirilmektedir. Bakanlığa bağlı okulların yöneticiliği için Eğitim Bakanlığı tarafından açık pozisyonların resmi gazetede ilanını takiben, açık pozisyon bulunan okulda görev yapan öğretmenler başvuruda bulunmaktadır. Adayların, bakanlıktaki personel kayıtları incelenerek geçmiş deneyimleri ve değerlendirme sonuçları incelenerek, belgesel değerlendirmeleri yapılmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda elemeyi geçenler mülakat için Eğitim Bakanlığı’na davet edilmektedir³².

Belediyeye bağlı bir şehir okulunun yöneticiliği için duyuruyu belediye yapmaktadır. Aday başvuruları personel ofisinde toplanarak adaylar arasından 1. elemelerde 8,9 veya 10 aday , 2. elemelerde 3 aday seçilmektedir. Bu adaylar, şehir konseyi tarafından yapılan görüşmeye alınarak seçim süreci tamamlanır.

Yurt dışındaki ülkelerde okul yöneticileri, seçimle, yarışma sınavıyla veya kişisel dosyaların incelenmesi ve mülakat yapılması ile belirlenmektedir. Yerleşme yada yetki devredilmesi nedeni ile okul yöneticisinin seçiminde okul konseyleri, belediyeler gibi yerel unsurların günden güne etkisi artmaktadır.

Yurt dışındaki ülkelerde okul yöneticisi olmak için okulda görev yapabilecek öğretmenlik diplomasına sahip olmak, yönetici olmadan yapılan hazırlayıcı eğitimlere katılmak, beş ile on yıl arasında değişen öğretmenlik deneyimi, bazı ülkelerde ise yöneticilik deneyimi gerekmektedir.

3.4. Okul Yöneticilerinin Seçiminde Son Durum

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de seçme sürecinde, insangücü gereksiniminin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan seçme

³¹ Türkkorur, A. A., “Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri’nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.75.

³² Türkkorur, A. A., “Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri’nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.86-90.

yöntemlerinden yararlanmak ve yeterli sayıda nitelikli elemanı zamanında sağlamak amaçlanır. Seçme işlevi, çalışmak amacıyla örgüte başvuranlar arasından, önceden belirlenen ölçütlere uygun, en iyi potansiyele sahip ve var olan iş gereklerini en iyi karşılayabilecek aday belirleme görevlerini kapsar. Örgütte açık bulunan görevlere işgören aramanın amacı, açık görevlere başvuracakların sayısını olabildiğince artırmak ve bunların arasından en yeterli olanını seçme imkanı yaratmaktır.

Seçme sürecinde önemli olan, bireyin yeteneklerini ortaya koyabileceği alanı saptamaktır. Personel seçme süreçleri çoğu kez yetenekleri aramak yerine, bireyin var olan yeterliklerini belirlemekle yetinmektedir. Geleneksel işe göre adam seçme modeli yerine, kişinin kendi işini seçmesi modelinin benimsenmesi, seçme sürecinin kaçınılmaz gibi görünen yetersizliklerini bir ölçüde azaltabilmektedir³³.

Açık kadrolara ve görevlere duyuru yoluyla eleman arama en çok tercih edilen yoldur. Bu duyuruların amacı, iş arayanları göreve güdülemek ve nitelikleri uyan kişilerin başvurmalarını sağlamaktır. Türkiye’de 1998 yılında yürürlüğe giren ve bazı değişikliklerle halen yürürlükte olan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”, yönetici seçiminde çağdaş anlayışın bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Yönetmelik, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlerine, hizmet gerekleri, sicil, kıdem, liyakat ve kariyer ölçütleri esas alınarak atama yapılmasını düzenlemektedir.

Yönetmelik kapsamında genel koşulları taşıyan ve en az beş yıl hizmeti bulunan öğretmenler, yönetim görevinin gerektirdiği hizmet içi eğitime katılabilmek için merkezi sistemle test uygulaması şeklinde yapılan seçme sınavına alınmaktadırlar. Bu sınavda başarılı olanlar, görev tanımları esas alınarak hazırlanan hizmet içi eğitim programına alınmakta, bu program sonunda yapılan değerlendirme sınavında başarılı olanlar, başarı derecelerine göre A tipi, B tipi ve C tipi okul müdürlüğü için aday konumuna gelmektedirler.

Bu çerçevede; 14.11.1998 tarihinde yapılan seçme sınavına 34.505 aday başvuruda bulunmuş, 30.878 aday sınava katılmıştır. Başarılı olan 1.553 aday hizmet içi eğitime alınmıştır. Değerlendirme sınavı sonucunda başarılı olanlara yönelik açık okul ve kurum

³³ Açıklan, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 1996, s.18.

yöneticilikleri için ilk duyuru, 19.07.1999 tarihinde MEB ve valiliklerce yapılmıştır. Bu duyuruya dayalı olarak ilgili değerlendirme, komisyonlarınca yapılan değerlendirme sonucu 575 adayın ataması gerçekleştirilmiştir³⁴.

10 Ekim 1999 tarihinde yapılan seçme sınavına ise; 26.335 aday katılmış, bunlardan 5.204'ü başarılı olmuştur. Başarılı olan adaylardan görev tanımlarına uygun hizmet içi eğitim programına alınmış ve 1.386'sı başarılı olmuştur³⁵. Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği 23 Eylül 1998 tarihinden sonra yapılan iki seçme sınavı karşılaştırıldığında, birinci sınavdaki yüzde 4.4 başarı oranı, ikinci sınavda yüzde 21.2 oranına yükselmiştir. Boş yöneticilik sayısı başarılı aday sayısından az olan mesleki teknik öğretim, özel eğitim ve diğer türlerdeki eğitim kurumları için tercihte bulunan adayların tamamı hizmet içi eğitime alınmışlardır. Genel ortaöğretimde boş müdürlük sayısı başarılı olan aday sayısından az olduğundan 75 puan ve üstünde başarılı olanlar, ilköğretimde de, yakın olduğundan 76 puan ve üstünde başarılı olanlar hizmet içi eğitime alınmışlardır. Seçme sınavında ilköğretim kurumları için 76, genel ortaöğretim kurumları için 75 puanın altında puan alan ve hizmet içi eğitime alınamayan 3.800 yönetici adayı 01-21 Temmuz 2000 tarihleri arasında 24 üniversite ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde hizmet içi eğitime alınmış ve 2.324 aday başarılı olmuştur³⁶.

Bu iki sınav sonunda başarılı olan ve potansiyel müdür adayı konumuna gelen 6.757 adaydan 1.370'i atama yetkisi MEB'da bulunan okul ve kurumlara, 2.709'u ise atama yetkisi valiliklerde olan okul ve kurumlara atanmıştır. Buna göre sınav sonucu atama yapılan yönetici sayısı 4.079'a ulaşmıştır³⁷.

02 Haziran 2001 tarihinde yapılan seçme sınavına ise, 32.212 adaydan 30.214'ü katılmış, bunlardan 5.922'si başarılı olmuştur³⁸. 06.10.2002 tarihinde düzenlenen değerlendirme sınavına ise 5.995 aday başvurmuş, 5.477'si sınavı katılmış ve 3.643 aday sınavda başarılı olmuştur³⁹.

10.10.2004 tarihinde yapılan eğitim kurumları müdür yardımcılığı seçme sınavına 54.610 aday başvurmuş, 46.522'si sınavı katılmış ve 2.732 aday sınavda başarılı olmuştur⁴⁰. 26.03.2005 müdür yardımcılığı ve 30 Haziran 2006 tarihinde de müdürlük düzeyi belirleme ve

³⁴ www.meb.gov.tr/Stats/ist2000/b5a.htm#egitim (05.04.2007).

³⁵ www.meb.gov.tr/Stats/ist2000/b5a.htm#egitim (05.04.2007).

³⁶ www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm#1 (05.04.2007).

³⁷ www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm (05.04.2007).

³⁸ www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm (05.04.2007).

³⁹ [www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2002_ist_Kitap/LMebPersYonelikSinavlar\(9\).htm](http://www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2002_ist_Kitap/LMebPersYonelikSinavlar(9).htm) (05.04.2007).

⁴⁰ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2004_ist_Kitap/9.doc (05.04.2007).

müdür yardımcılığı sınavları yapılmıştır. Bu iki sınav için, adli mercilerce yürütmenin durdurulması kararı verilmiş ve Bakanlık'ta bu doğrultuda yeni yönetmelik hazırlıklarına başlamıştır.

Örgüt içindeki seçme mekanizmaları, örgüt için en iyisini seçtiklerine yada en azından en iyi seçme düzeneklerini kurduklarına inanmaktadırlar⁴¹. Ancak son dönemde okul yöneticilerinin seçim ve atanmalarına ilişkin verilen yargı kararları, Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerini seçme konusunda hemen hiçbir anlamlı kaygısının olmadığı yönünde de değerlendirilebilmektedir. Ayrıca bu kaygısızlığın bir diğer örneği, eğitim yöneticiliği alanında lisans yada yüksek lisans mezunu olan kendi personeline karşı tutumunda da görülmektedir. İyi öğretmenlerin iyi okul yöneticisi olacağına inanan Bakanlık, öğretmenlerin bu mezuniyetlerini sadece tercih sebebi olarak görmekte, seçilme şartı olarak kabul etmemektedir. Nasıl öğretmenlik bir profesyonel uğraş alanı ise, yöneticiliğinde bu şekilde kendine yönelik bir özgünlüğü vardır. Öğretmenlik alanındaki beceriler ve başarılar yöneticilik alanında doğrudan geçerli olamamaktadır.

Çağcıl görüşe göre, eğitimi yönetmek için iş başına getirilenlerin sınama yanılma yoluyla yönetimin ilke, kural ve yöntemlerini bulmalarını istemek haksızlıktır. İnsanlığın elinde en az on bin yıllık yönetim deneyimi vardır. Bu deneyim, yönetim bilimleri adı altında toplanan yığınla bilimsel bilgi üretmiştir. Bu bilgilerin eğitim yoluyla yönetici olacıklara kazandırılmadan, onların seçilerek yönetime getirilmesi, onlara başa çıkamayacakları bir yük getirmektedir. Bu yüzden eğitim yönetiminde onarılamayacak kusurlar işlenmektedir⁴².

2007 yılı itibariyle bakanlığa bağlı 674 resmi anaokulu, 34.261 resmi ilköğretim okulu ve 6.749 resmi ortaöğretim okulu bulunmaktadır⁴³. Her okulun 1 müdür ve 3 müdür yardımcısı olduğu varsayılırsa 2007 yılında bakanlığın 41.684 müdür ve 125.052 müdür yardımcılığı kadrosunun bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu kadroların çoğu seçilerek göreve gelen yöneticilerle doldurulmuştur. Ancak bu seçim işlevinde kullanılan ölçütlerin bir kısmı formal bir kısmı ise informal niteliktedir.

Eğitimin sosyal ve politik bir girişim oluşu, yöneticinin değer sisteminde politik öğelerin bulunmasına izin vermez. Eğitimin politik niteliği, devletin bir görevi olduğundan ileri gelmektedir. Her uzman gibi, okul yöneticisinin de tarafsız kalması ve özellikle politik

⁴¹ Açıkalın, a.g.k., 1998, s.148.

⁴² Başaran, a.g.k., 2000, s.193.

⁴³ www.sgb.meb.gov.tr/daireler/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf (05.04.2007).

yöneticiye yansız bilgi vermesi gerekir. Okul yöneticisi önce yönetici mi, yoksa politikacı mı olacağına karar vermelidir. Politik yönetici olmaya çalıştığı zaman, başında bulunduğu örgüt bir eğitim kurumundan çok politik kurum olarak görülecek ve öyle davranış görecektir. Böylece, yöneticinin astları ve başında bulunduğu örgütün üyeleri de, yöneticiden çok politikacıyı aracı görecekler ve bir çok problemlerini ikinciye götüreceklerdir. Sonunda eğitim ile politika, karşılıklı bir yüklenme ve ödeme çemberi içine girmiş olacaktır. Bu durumda da, politik ilişki, yönetsel yeterliğe üstün tutulacaktır⁴⁴.

Okul yöneticilerinin seçiminde başarılı mesleki geçmişi genel şart olarak kabul eden Milli Eğitim Bakanlığı'nın, bu şartın gereğini yeterince yerine getirmemektedir. Yöneticilerin seçiminde, başarılı mesleki geçmiş ve yönetim alanında alınan eğitim en önemli iki faktör olması gerekirken, siyasi düşünce ve adam kayırma gibi hiç de bilimsel olmayan bir anlayışın kabul görmesi, eğitim sistemimizin yönetici seçmede içine düştüğü bunalımın temel sebeplerinden biridir⁴⁵.

Eğitim yöneticiliği için yapılan seçme sınavının içeriği incelendiğinde yönetim göreviyle, yönetimde başarılı olmaya doğrudan ilgisi olmayan Türkçe-Kompozisyon, Cumhuriyet Tarihi ve Atatürkçülük gibi konuların fazla ağırlığı olduğu gözlenmektedir. Önemli olan bu boyuttaki bilgi ve tutumların davranışa yansımalarıdır⁴⁶.

Yöneticilik mesleğinin kalkınmadaki rolü ve önemine ülkemizde gereken önemin verildiği söylenemez. Halen ifade edilen, “Yöneticiliğin okulu yoktur”, “Yöneticilik kitaplardan öğrenilmez” gibi yargılar çağdaş yönetim yapısı ve yöneticiliğin öneminin bugün bile anlaşılmadığının göstergesidir⁴⁷.

Günay tarafından yapılan çalışmada, eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin seçimine ilişkin şu öneriler sunulmuştur⁴⁸:

⁴⁴ Bursalıoğlu, a.g.k., 1979,s.315.

⁴⁵ Erdem, M., “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yetiştirilmeleri ve Mesleki Yeterlilikleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s.33.

⁴⁶ Balcı, Ali, “Türkiye’de Eğitim Yöneticisi ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar ve Öneriler” (Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu), Tekışık Vakfı Yayınları, Ankara, 2003, s.210.

⁴⁷ Çamur, E., “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.48.

⁴⁸ Günay, E., “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.169.

1. Okul yöneticiliğinde “meslekte aslanan öğretmenliktir” görüşü benimsendiğinden, yöneticiliğe başvuran adaylarda kesinlikle öğretmenlik deneyimi aranmalıdır.
2. Eğitim yönetimi alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış adaylar, okul yöneticilikleri için yapılan seçimlerde öncelikli olarak tercih edilmelidir.
3. Okul yöneticilikleri için yapılacak seçim kesinlikle sınavla yapılmalıdır.
4. Sınav, hem yazılı hem de mülakat şeklinde uygulanmalıdır.
5. Yazılı sınavda, genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı olmalıdır.
6. Yöneticilerde bulunması gereken liderlik, insan ilişkileri, diksiyon, hitap etme vb. özelliklerin test edilmesi ve sonuçlarının da yönetici atama değerlendirmelerinde dikkate alınması gerekir.
7. Yapılacak sınav, hem müdürlük hem de müdür yardımcılığı için uygulanmalıdır.
8. Okul yöneticileri için yapılacak sınav, MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşacak bir karma komisyonca uygulanmalıdır.
9. ÖSYM sınavı uygulayan ve değerlendiren kurum olarak, komisyonda kesinlikle yer almalıdır.
10. Okul yöneticiliklerine atanacak olanların sınavla seçilmeleri ilk koşul olmasına rağmen, bunun yanında yönetim bilgi ve becerisi ile mesleki deneyim de dikkate alınmalıdır.
11. Okul yöneticiliklerine atanacakların başvurusunda önkoşul olan gizli sicil raporlarının objektif ve güvenilir olmamasından dolayı, kriterleri belirlenmiş olan objektif bir performans değerlendirmesi uygulaması başlatılmalı ve elde edilecek sonuçlar dikkate alınmalıdır.
12. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına atanmak için yapılacak olan sınavlara başvuru yapan adaylarda, ortalama 6.5 yıl süreyle öğretmenlik yapmış olma önkoşulu aranmalıdır.
13. Okul müdürlüğüne atanmak için yapılacak olan sınava başvuru yapan adaylarda ortalama 7 yıl öğretmenlik ve ortalama 4.5 yıl yönetici yardımcılığı yapmış olma önkoşulu aranmalıdır.

Hem nicelik hem nitelik sorunlarının arttığı eğitim sistemimizde, eğitim işgörenleri, Türkiye'nin en uzak, en küçük yerleşim birimlerine varıncaya kadar hizmet götürmektedirler. Genel olarak bakıldığında, eğitim işgörenlerinin, dolayısıyla okul yöneticilerinin toplum

içindeki konumu giderek düşmektedir. Çalışanlarının toplumsal konumlarının yükseltilmesi, Devlet'in eğitim çalışanlarına hakları olan değeri vermesine ve onların sorunlarının çözülmesine bağlıdır⁴⁹.

Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin özellikleri açısından eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astları arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken, okullarda görev yapan yöneticilerle öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirinden çok farklı olduklarını söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğin de öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve sosyokültürel açılardan birbirine bu denli yakın olduğu okulda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir⁵⁰.

⁴⁹ Başaran, a.g.k., 2000, s.213.

⁵⁰ Erdoğan, a.g.k., s. 77.

IV. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Son yıllarda sanayiden ödünç alınan verimlilik, etkililik gibi kavramlar okul yönetimine girmiştir. Fakat bu konularda model ve araç geliştirme çabası kadar, okul örgütlerindeki insan kaynakları yönetiminin analizi ve bu kaynakları yönetecek yöneticilerin yetiştirilmesi de önem arz etmiştir¹.

İçinde bulunduğumuz Bilgi Çağı'nda bilgi, süratle artarak beş yılda bir, ikiye katlandığından, bilgi toplumunda diplomaların geçerlilik süresi de beş yıla düşmüştür. Çünkü bilginin böylesine süratli artışı, kişinin hizmet öncesinde aldığı eğitimin üç beş yıl içinde yetersiz kalmasına ve bu bilgilerle mesleğini gereği gibi yürütmesini imkansız hale getirmiştir. Bu nedenle de her okul yöneticisinin, eğitimle ilgili yayınlardan, internetten ve her türlü imkandan yararlanarak meslekle ilgili yenilikleri ve gelişmeleri takip ederek bilgilerini yenilemesi, kendisini devamlı yetiştirmesi zorunluluk halini almıştır. Bunun da ötesinde yöneticinin, olayları sadece takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği görerek yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider konumunda olmasını gerektirmiştir.

Örgütlerin yaşaması nasıl değişen koşullara uymasına bağlı ise, yöneticinininki de öyledir. Bu durumda yönetici eğitiminin yalnız değişmekte olan değil, değişecek koşullara da yöneltilmesi gerekir. Bu yönelme yönetici eğitiminde, eskimiş bazı varsayımlardan vazgeçmekle olur. Yönetici eğitiminde yenilik, geleceğin koşullarını karşılayabilecek esneklik, uyma, yaratıcılık gibi niteliklerde ilerlemeyi öngörmektedir. Bu güçler ve özellikle verimdeki artmanın, beklentiler ile sıkı ilişkisi bulunduğu bir gerçektir. Ayrıca, yöneticinin eğitimi ile yaşantısı arasındaki bağı gözden kaçırmamak gerekir. Bu eğitimin amaçlarından biri, yaşantıdan öğrenme yeteneğini artırmak olmalıdır². Bu yetenek, aynı zamanda, astın da yaşantılardan öğrenmesine olanak verecek yönde geliştirilmelidir.

Eğitim, sürekli bir değişme içinde bulunan bir sosyal sistem haline dönüştükçe, sistemin sevk ve idaresi için yeni davranış, beceri ve bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bugün öğretmen, okul müdürü ve yöneticiler değişen toplumun bu değişime cevap

¹ Çelik, V., "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, s.2.

² Bursalıoğlu, a.g.k., 1979, s.340.

verebilecek nitelikte bir eğitim sistemine ihtiyaç duyulduğunun farkındadırlar³. Bu nedenle, birçok ülke, eğitim alanında süratli reformlara ve değişikliklere gitme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmıştır. Bununla beraber değişen sosyal sistemin sorunlarıyla baş edebilmek yeni davranış ve becerilere ihtiyaç göstermiştir.

Eğitim kurumlarının bu yüksek seviyeli değişim hızına uyum sağlamaları, ortaya çıkan yeni sorunları, öncekinden farklı yöntemlerle çözecek okul yöneticilerini hazırlamaları zorunluluk arz etmektedir. Değişimi kabul etmenin elbette bir maliyeti olacaktır. Bunun başında okul yöneticilerinin yeni yöntem ve teknikleri algılayıp, uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri gelmektedir. Bu çerçevede, bütün eğitim kurumları, çalıştırdıkları kişileri, başta yöneticiler ve öğretmenleri yeni şartlara hazırlamanın, yetiştirmenin ve geliştirmenin sorumluluğunu taşımaktadır⁴.

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütte bulunan ve örgütle ilişkisi olan tüm bireylere ve kurumlara önem vermektedir. Bu kapsamda okullarımızda kaliteyi yükseltmeye yönelik çalışmalar önem kazanmakta ve okullarımıza toplam kalite yönetimi egemen olmaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışının önderi kabul edilen Edward Deming'e göre, "bir örgütün karşılaştığı düşük performansın %85'i yöneticilerin, diğer %15'i de işçi veya çalışanların payıdır"⁵.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının hız kazandığı, personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimine bırakmaya başladığı, teknolojinin hızla geliştiği, sosyal ve ekonomik alanlarda yeniliklerin artışına paralel olarak bilginin arttığı, Avrupa Birliği'ne tam üyelik yolunda eğitimde de önemli reformların yapıldığı, bu dönemde, okul yöneticisinde aranan yeterliliklerde değişmektedir. Böyle bir ortamda yöneticilerin eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesinin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.

Okul yönetimi alanında eğitimi, bireysel ve örgütsel yönden ele almak mümkündür. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. Yönetimi geliştirme, yöneticilerin örgütte başarılı liderler olarak kalabilmeleri için deneyim,

³ Özdi, İ., Eğitimde Yeniliğe Doğru, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1973, s.81-82.

⁴ Can, N., "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi", Milli Eğitim Dergisi, Sayı:155, Ankara, 2002.

⁵ Günay, E., "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.39.

yetenek ve başarı kazanmaları sürecidir. Bireysel açıdan eğitim ise, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir⁶.

Eğitim, üretim ve insangücü sistemleri arasındaki ilişkiler açısından, eğitimde örgütlenme ve planlama, eğitimde nitelik ve nicelik sağlamaktır. Bunun içinde, gerekli sayıda ve nitelikte insangücü yetiştirmenin yanında, yetişmiş insangücünün etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak ve teknolojik katkı da yer almaktadır⁷.

Yetişme, yöneticinin yeniden kazanımları ile ilgilidir. Yeni bilgiler, yeni beceriler kazanmak amacıyla karşılaştığı durumlar, okul yöneticisinin yetişme sürecini sağlamaktadır. Gelişme ise, okul yöneticisinin bir duruma ilişkin olarak var olandan, daha anlamlı bir duruma geçmesini anlatmak için kullanılır. Gelişme, var olan bir özellik için söz konusudur. Bu nedenle yöneticinin gösterdiği performansla ilgili olarak açıklandığında performansın yükselmesine yöneliktir. Ardışık neden- sonuç ilişkisi içinde değerlendirildiğinde yetişmeyi, gelişme ve yetkinleşme izlemektedir. Yetkinleşme, yönetsel kusurların en aza indirilmesidir. Yetkin yönetici mesleğinin “piridir”. Bu kültürel açıklama, yetkinleşmenin sonu olmadığını da ortaya koymaktadır⁸.

Armstrong’a göre yetiştirme, “kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir”. Daha çok işe yeni giren personeli kapsamakla birlikte, temel amacı, personelin işinde gereken özelliklere ve seviyeye mümkün olduğunca kısa sürede ulaşmasını sağlamaktır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ise, yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak anlamını taşımaktadır⁹.

Yetiştirme, belli bir edime ulaşması için gereken öğrenme sürecini kısaltır, edimi geliştirir, tutumu biçimlendirir, örgüt ve birey sorunlarının çözümüne yardımcı olur, insangücü gereksinimini karşılar, bireylerin güç ve değerlerini artırır. Yetiştirme,

⁶ Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.199.

⁷ Kaya, a.g.k., 1981, s.386.

⁸ Açıkalın, a.g.k., 1998, s.155.

⁹ Kayıkçı, K., “Yönetici Yetiştirme Sorunu”, Milli Eğitim Dergisi Sayı:150, Ankara, Mart 2001.

belirli bir iş için düzenlenen eğitsel etkinlikler olarak, belli bir iş ve görev için sınırlanmamış olan eğitimden farklıdır¹⁰.

Eğitim genel bilginin ve çevreye karşı olan anlayış ve uyumun artmasını, yetiştirme ise belirli bir işi yapmak için gerekli bilgi ve beceriyi artırmayı amaçlamaktadır. Bu bakımdan yetiştirme eyleminin sorumluluğu, genellikle o işin yapıldığı örgütteki yönetime düşer. Böylece eğitimle yetiştirme arasındaki fark, kesin olmamakla beraber, genelden özele doğrudur. Aynı isimde bir kurs, bütün durumlara ilişkin temel bilgiler veriyorsa bir eğitim, fakat belirli teknik ve prosedürleri veriyorsa bir yetiştirmedir¹¹. Yetiştirme, belirli bir kademede belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir¹².

Çeşitli araştırmalar göstermiştir ki, iyi bir yönetim veya iyi bir yönetici, bir örgütün başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynaklar ve olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan örgüt, kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir duruma düşebilmektedir. Aynı para, malzeme ve personele sahip iki örgüt arasındaki başarı farklılığı, yöneticinin niteliğine bağlanmaktadır. Yönetim, bu bağlamda bir üretim unsuru olarak görülmektedir¹³.

Yöneticilik eğitimi yalnızca yöneticilik ve liderlik davranışlarını kazandırmak değil, aynı zamanda yöneticileri, hızla değişen yeni koşullara adapte olmalarında gerekli bilgi ve beceriyle donatma, onlara mesleki güvence ve saygınlık kazandırma, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma, yönetsel gelişme, örgütsel değişmeyi hızlandırma bakımından da büyük önem taşımaktadır¹⁴.

Bir ülkenin gelişmesinde ve kalkınmasında eğitimin, etkin bir rolünün olduğu artık tartışılmamaktadır. Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde bu ülkelerde yalnız öğretmenlerin değil, öğretmenlere ve öğrencilere kılavuzluk edenlerinde çok iyi yetişmiş olduğu görülmektedir.

İnsanlarımızı, bir üst sosyo-ekonomik kesime yükseltmenin önkoşulu eğitimidir. Eğitim ve diğer sistemler hakkında karar verme politikacılarımızın, bunları uygulamaya

¹⁰ Başar, a.g.k., s.153.

¹¹ Bursalıoğlu, a.g.k., 1979, s.338.

¹² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:205, İstanbul, 1989, s.21.

¹³ Tortop, N., Personel yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s.176.

¹⁴ Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye'deki Uygulama), 7. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, 1999, s.250.

koyacak kişiler ise, her düzeydeki yöneticilerimizi, çağdaş yönetici yeterliliklerinde yetişmişliklerine bağlıdır. Yasalarda, planlarda, programlarda yapılacak her değişiklik, bunları uygulayacak yöneticilerin yeterliliklerinde yapılacak değişikliklerle destelenmediği sürece beklediğimiz kalkınma hızına ulaşılması geç ve güç olacaktır¹⁵.

Bir ülkede milli kalkınmanın başta gelen faktörlerinden biri, bu çabayı gerçekleştirecek olan yetişmiş insangücüdür. Kalkınma planlarının milli amaçlara göre uygulanması, ancak hizmetleri mahiyetlerine uygun genel ve mesleki öğrenim yapmış Devlet Personelinin görevleri ile ilgili sürekli eğitim görmesine bağlıdır. Bu bakımdan kamu hizmetlerine eleman yetiştirilmesini ve personelin hizmet içinde yetiştirilmesini kapsayan eğitim, milli kalkınmada ve kamu hizmetlerinin yurt geçeklerine uygun bir ortamda yerine getirilmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır¹⁶.

Türkiye’de yetiştirme, yöneticilik mesleğinin en çok savsaklanan yönlerinden biri olmuştur. Bunun sonucu olarak, yöneticiliğin amaç, süreç ve işgörenleri yeterince tanımlanmamış ve yöneticilerin yetiştirilme ve yükseltmeleri, gereğince önemsenmemiştir. Gerek hizmet içi gerekse hizmet öncesi dönemlerde yönetici yetiştirme işlevinin ciddi bir programla yürütülmediği görülmektedir¹⁷.

Ülkemizde eğitim yönetimi programları hala kuram ağırlıklıdır. Okul deneyimi veya klinik deneyim programlarda mevcut değildir. Bu programlarda klasik öğretim yöntemleri kullanılmakta, dahası programlar hala akademisyenlerin öncelik ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmektedir¹⁸.

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alanında örneklenebilecek en önemli uygulamalardan birisi de “İçişleri Bakanlığı Kaymakamlık Kursları”dır. Kaymakam Adayları Yönetmeliği baştan sona sınav, seçme, staj, uygulama, kurs, tez gibi faaliyetleri içine alan gelişmiş bir hizmet öncesi hazırlama, oryantasyon, hizmet içi eğitim, iş başında yetiştirme, görgü, bilgi ve dil kazandırma amaçlı ciddi, disiplinli ve zorunlu makro hedefli bir faaliyet olarak görülebilecektir. Kaymakam veya Vali olacak daha özetle devletin yönetiminden görevli, yetkili ve sorumlu olacak yöneticilerin bilmek ve

¹⁵ Peker, a.g.k., 1994, s.107.

¹⁶ Cengiz, C., Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1992, s.88.

¹⁷ Peker, a.g.k., 1994, s.77.

¹⁸ Günay, E., “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.39,41.

uygulamak, geliştirerek değiştirmek durumunda oldukları her alanda, bilimsellik ve hukukilik içinde, yönetim sürecinde var olan bütün bilgilerin akademik çerçevede verilmesinin programlandığı, Türk Hukuk Sisteminde yer alan yüzlerce mevzuatın kritik edilip amaç, ilke, yöntem ve tekniklerinin uygulamadaki yeri, bunlara etki eden disiplinlerin kazandırılması gerekmektedir. Kısacası etkin bir devlet yönetiminin sağlanmasına yönelik ders konularının seçildiği, yurt içi ve dışı yetiştirme, görgü ve bilgi kazandırma amaçlı takvimin ortaya konduğu, neticede yöneticiden bir şey beklemek için, önceden beklediğini vermek gerek anlayışında, farklı olduğu kadar zorunlu bir hizmete hazırlık ve hizmet içi eğitim çalışması olarak değerlendirilebilir¹⁹.

Türkiye’de eğitim sisteminin nicel ve nitel dış verimliliğinin yükseltilebilmesi, eğitime ayrılan sınırlı kaynaklardan en yüksek verimi almak için yeterliliğin artırılabilmesi ve bütün bunların, eğitimde fırsat eşitliği ilkesi gözetilerek yapılabilmesi, her şeyden önce, sistemin çağdaş yönetim süreçlerine göre yönetilmesine bağlıdır. Bu ise okul yöneticilerinden müsteşara kadar, iyi yetiştirilmiş deneyimli yönetici kadrolarına sahip olmayı ve bu kadroları kullanmayı gerektirir. Bu büyük sistem öğretmenlik deneyim ölçütüne göre seçilmiş ve usta-çırak ilişkileri içinde yetişmiş yöneticilerle daha uzun süre yönetilemez. Böyle devam edersek verim düşüklüğü riskini de göz önüne almamız gerekir. Kuşkusuz özel eğitim görmedikleri halde, deneyimleri ve sağduyuları ile başarılı olan yöneticilere sahipsek de, bu bir rastlantıdır. Ancak böyle önemli bir konu rastlantılara bırakılmamalıdır²⁰.

Eğitimin iyileştirmeye okullardan başlamanın gerekliliğini savunan Açıkalın, okul yöneticilerinin sistemin tümünü iyileştirmede ve geliştirmede nasıl etkili olacağını açıklaması bakımından verdiği örnek manidardır. Kırk bin yetişmiş okul yöneticisi ve her birinin on öğretmeni mesleğe hazırlama, onları yetiştirme ve geliştirmede başarılı olması durumunda, 400.000 yetişmiş öğretmenin kazanılması ile eğitim sisteminin en önemli sorunlarından birisini çözülmüş olacaktır. Ayrıca bugün hizmet veren okul müdürlerinin modasının geçtiğini vurgulayan Açıkalın, geleceğin çağdaş müdürlerinin aşağıdaki özellikleri taşıyacağını savunmaktadır²¹:

1. Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,

¹⁹ Cengiz, a.g.k., s.91-92.

²⁰ Bülbül, a.g.k., s.109,110.

²¹ Açıkalın, a.g.k., 1998, s.6.

2. Etkili iletişim becerisine sahip,
3. Liderlik özellikleri baskın,
4. Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
5. Felsefe matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
6. Yabancı dil bilen,
7. İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
8. Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
9. Eğitime inanmış yöneticidir.

Bu özellikler de göstermektedir ki, okul yöneticisinin eğitimi, bir taraftan eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi, diğer taraftan da yeni beceriler geliştirmeyi hedeflemek zorundadır. Ülkemizde, okul yöneticilerinin seçme sürecini takip eden yetiştirme sürecinde hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim uygulamaları yapılmaktadır.

Türkiye’de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hakim olduğu varsayılabilir: Bunlardan birincisi ve en hakim olanı “Çıraklık Modeli”, 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören ve yukarıda sözü edilen “Eğitim Bilimleri Modeli” ve son olarak 1999’da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulaması²².

4.1. Okul Yöneticilerini Hizmet Öncesi Yetiştirme Uygulamaları

Hizmet öncesi eğitim daha sonra gelecek mesleki ve kariyer gelişiminin temellerini oluşturur. Ancak Türkiye’de yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı, yönetiminde bir meslek olduğu görüşü yaygın değildir. Bu görüş yalnız eğitim alanında değil, güvenlik, maliye, sağlık, savunma gibi öteki kamu alanlarında da böyledir²³. Bir mesleğin hizmet öncesi eğitim alınmadan yerine getirilmesi düşünülemez. Nasıl doktor olmak için tıp, avukat olmak için hukuk eğitimi şart ise yöneticilik mesleği içinde aynı durum söz konusudur ve hizmet öncesi eğitim almaları şarttır.

Hizmet öncesi eğitim, bir göreve yada mesleğe hazırlanmak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşın, hizmet içi eğitim halen görevde

²² www.hasansimsek.net/pdf%20makale%20metinleri.html (13.04.2007).

²³ Başaran, a.g.k., 2006, s.193.

bulunanlara işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yöneticilerin yetenekleri geliştirir²⁴.

Hizmet öncesi eğitim, bir göreve yada mesleğe hazırlamak amacıyla adaylara gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır²⁵.

Kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümü hizmet öncesi eğitim olarak tanımlanmaktadır²⁶. Bu tanımdan hareketle hizmet öncesi eğitimin kapsamı, işe girmeden önceki her türlü eğitimi ile mesleki ve teknik öğrenim etkinliklerini içermektedir. Böylece bu eğitim, kişinin hizmete girdikten sonra görevini gereği gibi yapabilmesinde önemli ve etkili bir gösterge olamamaktadır.

Hizmet öncesi eğitim, memurun işe girmeden ve henüz bütün zamanını çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce öğretim kurumlarında tam gün çalışarak yetiştiği dönemdir. Böyle bir eğitimin işe girdikten sonra uygulanması daha güçtür. Eğitim yöneticilerinin hizmete girişten önceki öğrenimleri sırasında, dar anlamda yönetim ve yöneticilik konularında edindikleri bilgiler oldukça sınırlıdır. Genel ve klasik öğretim yapan öğretim kuruluşları ve üniversiteleri bitirmiş olmaları, hizmet öncesi eğitim için yeterli değildir. Önemli yönetsel görevlerde bulunan uzman kişilerin görev alacağı ve hizmete yatkınlığını daha çok artıracak bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir²⁷.

Okul yöneticiliği bir meslek alanıdır. Bir meslek alanı ise kişisel deneyimlerin yeterli olmayacağı ölçüde bilgi ve beceriler gerektirir. Okul yöneticiliğinde görev almaya aday olan öğretmenlerin, hem hizmet öncesinde yetiştirilme hem de hizmet içinde sürekli geliştirilme sürecinden geçmeleri sağlanmalıdır. Çünkü öğretmenlik bilgi ve formasyonu yönetim için gerekli, ancak yeterli değildir. Öğretmenlik, profesyonel bir uzmanlık alanı olarak kabul edilirse, bir uğraş alanındaki becerilerin ve başarıların, başka meslek alanlarında doğrudan geçerli olamayacağı kolayca anlaşılacaktır²⁸. Açıkalin'ın da ifade ettiği gibi başarılı öğretmenlerin başarılı birer okul yöneticisi olacağı görüşü bilimsel

²⁴ Kaya, a.g.k., 1999, s.258.

²⁵ Tutum, C., Personel Yönetimi, Todaie Yayınları No:149, Ankara, 1976, s.124.

²⁶ DİE, Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri, Ankara, 1995, s.8.

²⁷ Tortop, a.g.k., 1994, s.242.

²⁸ Açıkalin, a.g.k., 1998, s.148.

olmaktan uzaktır ve yönetim görevinin gerektirdiği uzmanlık eğitiminin hizmete başlanmadan alınması gerekmektedir.

Özellikle 1950'lerde Birleşmiş Milletler Teşkilatının da katkısıyla çeşitli ülkelerde kamu yönetimi okulları ve enstitüleri açılmaya başlanmıştır. Bu kuruluşlar aracılığıyla yöneticilik bilgisinden yoksun olan bir öğretmenin yönetim görevlerine getirilmeden önce, yönetim alanında eğitim almaları amacı güdüliyordu. Böylece yönetici adaylarına, hizmet öncesi yöneticilik formasyonu kazandıracak hizmet öncesi yöneticilik eğitim kurumları kurulmuştur²⁹.

Okul yöneticiliğinin, eğitim yönetiminin alt alanlarından biri olduğu da dikkate alındığında, bu yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi gerekliliği ülkemizde, 46 yıl önce Türkiye Eğitim Milli Komisyon Raporuna yansımıştır. Bu gereklilik yansıması raporda şu şekilde ifadesini bulmuştur³⁰:

Eğitimimizin çeşitli alanlarında muhtaç olduğu bilgili yöneticileri yetiştirmek üzere kurulmuş herhangi bir okul yoktur. Bu eksikliği kısmen de olsa giderecek biçimde düzenlenmiş kurs, seminer veya konferans serisi gibi yönetici yetiştirmeyi amaçlayan esaslı ve programlı bir faaliyet de mevcut değildir. Bu hususun önemi göz önünde tutularak Gazi Eğitim Enstitüsü Pedagoji bölümündeki çalışmaların daha esaslı bir anlamda yönetici yetiştirmeye elverişli hale gelebilmesi için gereken önlemlerin alınması ve bu bölümün öğrenim süresinin üç yıla çıkarılması uygun görülmektedir. Ayrıca eğitimde gerek merkez örgütünde gerekse il eğitim yönetimlerinde eğitimin ihtiyaç duyduğu liderleri yetiştirmede, kurulması önerilen Yüksek Öğretmen Koleji'nden yararlanılması gerekir.

Eğitim yöneticilerinin yönetim alanında formasyon sahibi olmalarını esas alan Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Personel Kanun Tasarısında, bu formasyonların, üniversitelerin ilgili bölümlerinden temel disiplin olarak alınabileceği gibi, öğretmenlik mesleğindeki belirli bir deneyim ve birikim üzerine Bakanlıkça tespit edilecek esas ve usuller kapsamında Milli Eğitim Akademisinde de kazandırılabilceği belirtilmiştir³¹.

²⁹ Onaran, O., Yönetici Sınıfın Eğitimi: Belçika, Fransa, İngiltere, Türkiye, Todaie Yayınları No:98, Ankara, 1967, s.17.

³⁰ MEB, Türkiye Eğitim Milli Komisyon Raporu, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1961, s.86-87.

³¹ MEB, Milli Eğitim Personel Kanunu, Sayı:209, Ankara, 1987, Md. 41.

Yöneticileri hizmet öncesi yetiştirme amacıyla Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği-Planlaması bölümleri Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitelerinde lisans bölümleri açılmıştır. Ancak Bakanlık meslekte esas olan öğretmenlik anlayışını değiştirmede için bu bölüm mezunlarını sadece 1983ve 1984 yıllarında rehber öğretmen olarak istihdam edilmiş, sonrasındaki süreçte atamaları gerçekleşmemiştir. Bu durum karşısında ilgili bölümlerin lisans bölümleri kapatılmıştır ve günümüzde bu bölümler sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim vermektedir.

Lisans bölümlerinin kapatılması yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelmesine sebep olmuş ve Milli Eğitim Akademisi fikri önem kazanmıştır. Akademi, 23 Ekim 1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki Kanun'un 55. Maddesinde Bakanlığa bağlı kuruluş olarak yer almıştır. Bu kapsamda 1990 yılında Ankara Hasanoğlan'da akademi binaları inşaatına başlanmış ancak geçen 17 yıllık süre zarfında yapımı tamamlanamamıştır. Millî Eğitim Akademisi'nin halen öğretime başlayamaması, Bakanlığın yöneticilerin gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitimine gereken önemi vermediği düşüncesine sebep olmuştur.

Şimşek'e göre Milli Eğitim Akademisi'nin kurulmasına; iş tekrarlama ve kamu kaynaklarının israf edilmesi, istihdam sorunları, uzun vadede içine kapanması ve kendi kaynaklarına yaslanması, kısa sürede siyasallaşması, hem lojistik hem de mali açıdan yük getireceği düşüncelerinden yola çıkıldığından gerek olmadığı ifade edilmektedir³².

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmesine ve kurumsallaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin birbirine karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Bu karışım “öğretmen yönetici” tipinin dogmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Ancak hem öğretmenlik hem de yöneticilik ayrı meslek ve uzmanlık alanlarıdır. Birindeki bilgi birikimi ve formasyon diğeri için yeterli değildir. Okul yöneticilerinin öğretmenlik becerilerinden farklı olarak yönetim süreçleri, personel yönetimi, okul yönetimi ve

³² Günay, E., “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.48.

ekonomisi, öğretimsel ve teknolojik liderlik, iletişim vb. alanlarda iyi yetişmiş olması gerekir.

1512 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Eğitim Enstitüleri Programında eğitim yöneticiliği dersinin amaçları şu şekilde belirlenmiştir³³:

1. Yöneticilik bilim ve sanatı çerçevesinde eğitim ve okul yöneticiliği alanlarını tanıtmak,
2. Eğitim ve okul yöneticisinin vereceği kararlara etki eden etken olarak yönetim ve hukuk arasındaki ilişkileri belirlemek,
3. Sorumlu bir eğitim yöneticisinin yapmak zorunda olduğu işler hakkında bilgi vermek ve bu işlerin yapılışı ile ilgili ilke ve teknikleri kavratmak,
4. Milli eğitim hizmetlerinin devlet işleri arasına girişi ve bugünkü Anayasa'da yer alışı hakkında bilgi kazandırmak,
5. Milli Eğitim Bakanlığı'nın bugünkü merkez ve iller örgütünü tanıtmak ve bunların yasal dayanakları hakkında bilgi vermek,
6. İlk, orta ve yüksek dereceli eğitim kurumlarımızın örgüt ve yönetim biçimleri hakkında genel bilgiler vermek,
7. Yönetici adaylarına okullarda veya eğitim kurumlarında iyi bir çalışma ortamı oluşturmalarını sağlayacak anlayış ve tutumları kazandırmak.

Yöneticilerin hizmet öncesi eğitimlerinde verilebilecek derslere ışık tutmak adına Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü yüksek lisans ve doktora programlarının 2006-2007 eğitim yılında, aşağıdaki derslerin olduğu görülmektedir³⁴:

1. Lisans programında 1. yarıyılıda Eğitim İstatistiği(2), Grup Dinamiği(2), Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar(3), Çağdaş Eğitim Denetimi(2), Araştırma Yöntemleri(3), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi(3) olarak haftada 15 saat; 2. yarıyılıda Eğitimde Hizmet içi Eğitim ve Profesyonel Gelişme(3), Yönetimde İnsan İlişkileri (3), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (3), Eğitim Planlaması ve Yeni Yaklaşımlar (3), Seminer(Tez Çalışması), Okul Yönetimi (3) olmak üzere 15 saat ders verilmektedir.

³³ Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1983, s.47

³⁴ www.ebe.marmara.edu.tr/programicerik.doc (13.04.2007).

2. Doktora programında ise 1. yarıyılıda Eğitim Örgütlerinde Liderlik (3), Eğitimde Kariyer Geliştirme (3), Eğitim Ekonomisi (3), Teftiş ve Eğitimde Örgütsel Danışma (2), Eğitim Örgütleri ve Yapıları (2), Araştırma ve İleri İstatistik (2) olarak haftada 15 saat ; 2. yarıyılıda ise Eğitimde Bilim Teorisi (3), Eğitimde Örgütsel Gelişme (3), Eğitim Politikası (3), Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi (3), Eğitimde Felsefi Yaklaşımlar (3) olarak haftada 15 saat ders verilmektedir.

İlgili üniversitenin akademik takvimine göre dersler 1. yarıyıl 02.10.2006-15.01.2007 ve 2. yarıyıl 19.02.2007-28.05.2007 tarihleri arasında yapılmaktadır. Birinci yarıyılıda 15 hafta ikinci yarıyılıda 14 hafta ders yapıldığı dikkate alındığında, bir eğitim yöneticisinin hizmet öncesinde aldığı eğitim toplamda 870 saat ve buna ilave, bir tez çalışmasıyla sağlanmaktadır³⁵. Potansiyel yönetici adayı olarak bir öğretmenin yöneticilik mesleğinde uzmanlaşmasını sağlayacak bu akademik eğitim dikkate alındığında, hizmet öncesi yönetici yetiştirmenin önemi ve gerekliliği net olarak ortaya anlaşılmaktadır.

Ayrıca hizmet öncesi yönetici yetiştirme faaliyetlerinin uygulamayla desteklenmesi, eğitimlerde simülasyon, durum çalışmaları, problem temelli öğrenme gibi yeni öğrenme yöntemlerinin kullanılması, eğitim sırasında okullarda uygulamanın programa entegre edilmesi halinde, okullarda staj olanakları ve deneyimli okul yöneticilerinden usta öğretici olarak yararlanılması durumunda, okul yöneticilerimizden beklenen verimliliğin ve etkililiğin sağlanması yönünde etkili bir başlangıç yapılmış olacaktır.

Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin seçme, yetiştirme süreçlerinden sonra atama yapılması ve görev başında da hizmet içi eğitim faaliyetleriyle sistemde ortaya çıkacak değişimler karşısında sürekli geliştirilmesinin uygun olacağı söylenebilir. Birbirini takip eden bu süreçlerin birindeki aksama tüm süreci etkileyecek ve istenen sonuç alınamayacaktır. Çünkü seçme sürecindeki hatalar, yetiştirme sürecinin aksamasına, yetiştirme sürecindeki eksikler ise hizmet içi eğitim sürecinin etkinliğini zayıflamasına neden olacaktır. Dolayısıyla eğitim sistemimizin örgütsel ve yönetsel sorunlarının çözümünde, sağlıklı bir seçme,yetiştirme ve atama sürecini takip edecek hizmet içi eğitimlerin önemli rolü olacaktır.

³⁵ www.marmara.edu.tr/Kampus/AkademikTakvim.php (13.04.2007).

4.2. Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi

Türkiye'de kamu kesiminin personel ihtiyacının kaynağını öğretim kurumları teşkil etmektedir. Kamu kesiminin nitelikli eleman sağlayabilmesi, hizmet öncesi eğitim kurumlarının kamu ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte bir eğitim politikasına ve plana kavuşturulması ile mümkün olabilecektir. Bu politika da ancak, öğretim kurumları ile kamu kurum ve kuruluşları arasındaki kopukluğun giderilmesi ile sağlanabilecektir. Bu sebeple, Türk Kamu kesimindeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, her şeyden önce hizmet öncesi bilgi ve beceri noksanlığını gidermek, yani genel yetişkinlik düzeyini yükseltmek amacıyla yapılması gerekmektedir. Bunun yanında kamu görevlilerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması ve görevlerinin istenilen biçimde yerine getirilebilmesi ancak iyi planlanmış hizmet içi eğitim programları ile mümkün olabilecektir. Nitekim, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, memurların hizmet içinde yetiştirilmelerinin esaslarını düzenlemekte ve bu faaliyetlerin bir genel plana bağlanmasını öngörmektedir. Böylece, kamu kesiminde hizmet içi eğitimin bir bütün olarak ele alınması ve bir sisteme kavuşturulması amaçlanmaktadır³⁶.

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticisinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Ayrıca, eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için, iyi bir bürokrat olması zorunluluğunu doğurmuştur³⁷.

Günümüz bilim ve teknoloji çağındaki hızlı değişimler ve gelişmeler, küreselleşen dünya düzeninde her geçen gün artarak devam eden toplumların birbirini etkileme süreci, eğitim sistemimize de yansyarak okulun yapısında değişikliklere sebep olmuştur. Bu değişim, okul yöneticilerine göstermeleri gereken yeni roller eklemiş ve görevleri başında sürekli geliştirilmeleri açısından eğitim sistemimizin ana modelinin boyutlarından birini oluşturan hizmet içi eğitimin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur.

³⁶ www.memurlar.net/haber/1117/ (13.04.2007).

³⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., 1979, s.60.

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli maaş veya ücret karşılığında işe alınmış veya çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir³⁸.

Hizmet içi eğitim; kamu veya özel kurum ve kuruluşlarda çalışan her kademedeki personelin, işe başlamalarından emekli oluncaya kadar verimliliklerini artırmak, bilgi ve becerilerini tazelemek, yeni durumlara uyumlarını ve üst görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yapılan eğitimidir³⁹.

Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılması, gelişmeye yol açan, bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenlerini sürekli olarak etkileyen eğitimidir⁴⁰.

Eğitim sisteminde hizmet içi eğitim etkinlikleri, okul yönetiminin ve insangücü kaynağının geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Yürütülen hizmet içi eğitim etkinlikleri; mesleki gelişim, teknolojik gelişmelere uyum sağlama, verimlilik, zamanı etkili kullanma, hataları önleme, personelin moral ve motivasyonunu artırma, okul yöneticisini geliştirme, fırsat eşitliği sağlama vb. yönlerden sisteme ve işgörene yarar sağlamaktadır.

4.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları ve Nedenleri

Hizmet içi eğitimde üretim ve hizmette etkinliğin, verimin ve kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla iş gücüne, temel meslek ve beceri eğitimi yanında iş görenin çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri yapılmaktadır⁴¹.

Örgütleri, insan kaynağının eğitime yönlendiren başlıca nedenler şunlardır⁴²:

³⁸ Taymaz, A. H., Hizmet İçi Eğitim Kavramları, İlkeler, Teknikler, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara, 1981, s.1-4.

³⁹ MEB, Hizmet İçi Eğitim, Kuruluş, Gelişme, Faaliyetler 1960-1987, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1988, s.31.

⁴⁰ Oğuzkan, a.g.k., s.86.

⁴¹ Aytaç, T., "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Milli Eğitim Dergisi, Sayı:147, Ankara, 2000, s.66.

⁴² Yüksel, a.g.k., s.200.

1. İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.
2. Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek, mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.
3. Belirli bir mevkideki birey, yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla “yetersizleşme” sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç gösterir.
4. Bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

Örgüt mensuplarının bir amaç, ideal ve heyecan etrafında birleştirilmesi, örgüt mensubu olmaktan gurur duyan bir kadronun teşkili, mesleğin belirli bir tutum geliştirilmesi ve davranış birliğinin tesisi, her alanda yüksek bir motivasyon yaratılması, örgütte görevli kadro arasında moral bağlılığın en üst seviyeye çıkarılması gibi amaçlar hizmet içi eğitim çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Gerek örgütsel gerekse çalışan açısından hizmet içi eğitimi zorunlu kılan diğer sebeplerden bazıları şöyle özetlenebilir⁴³:

1. Okuldaki eğitim, insanların bütün kabiliyetlerini ortaya çıkarıp, varolan kuvvetlerinin bütünlüğü içinde yetiştirmeye yeterli değildir. Bu yüzden ki birçok insanların hayata atıldıktan sonra yeteneklerini keşfederek bunları geliştirdikleri görülür.
2. Her mesleğin, okul bilgisiyle çözülemeyecek birçok problemleri ortaya çıkar. Bu problemlerin çözülmesi için gereken yeni bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesi gerekir.
3. Toplumun kültürel, ekonomik ve sosyal yapısı devamlı değişme halindedir. Mesleğin görevlerini tam yapabilmesi için meslek adamının bu değişikliklere ayak uydurması gerekir. Bu da kendini devamlı yetiştirmesi ile mümkündür.

⁴³ Cengiz, a.g.k., s.93,94.

4. Bilim ve teknoloji, görülmemiş bir hızla ilerlemektedir. İnsanlar bu hızlı ilerlemeye uymak için çalışmaktadır. Bilim ve teknoloji, her mesleğe yeni yeni bilgiler ve teknikler getirmektedir. Meslek adamının bu yeni bilgi ve teknikleri kendi alanında uygulaması şüphesiz ki gereklidir.

Tutum ise bu zorunlulukları şu şekilde özetlemektedir⁴⁴:

1. Personelin hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği,
2. Hizmette değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğu,
3. Bazı bilgi, beceri ve alışkanlıkların görev başında kazandırılması,
4. Ferdi gelişme ve yükselme ihtiyacı.

Hizmet içi eğitimi planlanmasına başlanmadan önce genel amaçların tespit edilmesi gerekmektedir. Genel amaçlar, hizmet içi eğitimin yapılacağı hususun politikasına ve amaçlarına uygun olarak bir sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel ihtiyaçları karşılayacak şekilde tespit edilmelidir. Hizmet içi eğitimin genel amaçları sınırlı olmamakla birlikte şöyle özetlenmektedir⁴⁵:

1. Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması,
2. Kurumdaki görevli personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
3. Personelin moralinin yükseltilmesi, motive edilmesi ve isteklendirilmesi,
4. Personelin güven duygusu geliştirilerek, hizmet içinde yükselme imkanının sağlanması,
5. Personelin, kurum yararına bilimsel araştırma ve inceleme yapma istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi,
6. Kurumun her kademesinde görev alabilecek nitelik ve nicelikte eleman bulundurulması,
7. Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkilerini, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
8. Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması, iş usullerinin geliştirilmesi,
9. Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması.

⁴⁴ Tutum, a.g.k., s.130.

⁴⁵ Eren, M. A., "Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s.73.

Öğrenimini tamamlayıncaya kadar bir genç, elde ettiği bilgilerin bir kısmını unutabilir. Bu nedenle kişiye işin gerektirdiği bilgiyi, beceriyi ve alışkanlığı hizmet içinde kazandırma, çalıştığı işte başarı için ön şarttır. Okul öğretimi, insan eğitiminin ancak bir kısmını sağlar. Bir alanda yapılan ihtisas öğrenimi ise, bu eğitimin daha küçük, fakat önemli bir parçasını meydana getirir. Bu ihtisaslaşma öğreniminin hizmet içi eğitim yoluyla sağlıklı bir şekilde kazandırılması noktasında ise şu ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir⁴⁶:

1. Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken ve planı hazırlanırken, kurumun amaç ve politikası göz önünde bulundurulmalı ve planın buna uygun olmasına önem verilmelidir.
2. Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, personelin eğitim ihtiyacı, eğitim durumları, özgeçmişleri, yetenekleri ve yeterlilikleri dikkate alınmalıdır.
3. Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilmelidir.
4. Hizmet içi eğitim programları, iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.
5. Kısa sürede, uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları, bireyleri hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve bunu kanıtlayacak şekilde düzenlenmelidir.
6. Kurumda her alan ve kademedeki çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları, birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
7. Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanmalıdır.
8. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması esnasında ve sonunda ölçme değerlendirme yapılmalı, elde edilen sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılmalıdır.

Ortaya konulan faaliyetin verimliliği ile örgüt etkinliğinin süreklilik arz etmesi için, yetiştirme faaliyetlerinde göz önünde bulundurulması gereken ilkelere ilave ilkeler

⁴⁶ Taymaz, A. H., Hizmet İçi Eğitim (Kavram, İlkeler, Yöntemler), Pegem Yayınevi, Ankara, 1992, s.5-12.

geliştirilmesi mümkündür. Ancak evrensellik ve bilimsellik ilkesi ışığında, yetiştirme etkinliklerinin düzenlenmiş olması esas alınmalıdır.

4.2.2. Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programları

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan başlıca hizmet içi eğitim türlerini; sosyalleştirme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi olarak sınıflandırabiliriz⁴⁷.

Uygulanacak hizmet içi eğitimin amacı, bireye verilecek olan hizmet içi eğitimin türünü de belirler. Ancak, bireyin yetenekleri, personelin çalışacağı alan, teşkilatın personel ihtiyacı da bu belirlemenin etkenlerindedir. Soruna bu açıdan bakıldığında yöneticiler ve diğer eğitim personelinin hizmet içi eğitim türleri olarak şunlar sıralanabilir⁴⁸:

1. Stajyerlik eğitimi: Bu hizmet içi eğitim türü, göreve yeni başlamış yada teşkilata yeni girmiş personel için düzenlenir. Genellikle bu tür eğitim süresinin sınırları belirlenmiştir. Adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılan bu sürede bireyin ve kurumun yükümlülükleri yönetmeliklerde belirlenmiştir. Temel ve hazırlayıcı eğitimi sonunda birey kurumun amaçlarını tanır. Kurum içindeki yerini, görevlerini, haklarını bilir. Kendi yetenekleri ile kurumdaki görevleri arasında bir ilişki kurar. Kuramsal bilgilerine uygulama ortamı bulur. Kurumsal tutum ve davranışlar kazanır, çalışma ilkelerini öğrenir ve bunlara uyum sağlar.
2. Geliştirme eğitimi: Mesleğe asaleten atanan personel için düzenlenen hizmet içi eğitimidir. Bu eğitim yoluyla personel, hizmet öncesi eğitimi süresince kazandığı bilgi ve becerilerden geçerliliğini, etkinliğini yitirenlerin yerine yenilerini kazanır. Özellikle, kurumda yapılması düşünülen değişmelerin öncesinde yada yeni uygulamaları gerektiren kararların arkasından bu tür eğitimle, gerekli koordineyle teşkilatta yeni bir denge sağlanabilir. Geliştirme eğitimi, her düzeyde, birey yada gruplara yönelik olabilir. Ancak bu eğitim kapsamına alınacak personelin girişte seçilmesi, eğitim süresi içinde ve sonunda değerlendirilerek başarı düzeyinin belirlenmesi zorunlu olmalıdır. Eğitim değerlendirmesi sonucunda programın, türüne ve süresine göre kredi, başarı veya katılma belgesi verilir.

⁴⁷ Yüksel, a.g.k., s.200.

⁴⁸ Kardaş, R., Eğitimde Standartlaştırma, Milli Eğitim Basımevi, I. Cilt, Ankara, 1985, s.314.

3. Yükseltme eğitimi: Kurum içinde üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Yükseltme eğitimi sonunda, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli ve nicel boşlukları dolduracak yeterli personel sağlanır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin yükselme istekleri uyandırılır. Bu tür hizmet içi eğitim için, kurumda çalışan personelin, belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmeleri sonunda; öngörülen başarı ölçütlerine ulaşması, bir üst görevin gerektirdiği yeterlikleri kazanabileceği kanısını vermesi ve yükselmeye istekli olması ön şarttır.
4. Alan değiştirme eğitimi: Bir alanda verilen hizmet öncesi eğitim, benzer bir görev alanı için temel oluşturuyorsa, ikinci alan için gerekli personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi teklif edilebilir. Günümüzde çeşitlenen uğraş alanlarının her biri için bir hizmet öncesi eğitimden söz etmek mümkün değildir. Bu hem zaman alıcı hem pahalı bir tekliftir. Tamamlayıcı türde olan bu eğitimin esas amacı kurumun değişik alanlarındaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamaktır. Diğer amaç, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek, işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir. Bu eğitime girişte zorunlu seçme sürecinin olması, diploma yada sertifika ile sonuçlanması ve personelin yetiştirildiği uzmanlık alanında istihdam edilmesi temel ilkeler olmalıdır.

Hizmet öncesi eğitim bir kişinin tüm yaşamı boyunca karşılaştığı sorunları çözmeye yetmeyecektir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını, görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır⁴⁹.

Eğitim sistemimizde var olan okulları birbirinden ayıran özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında, okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda bir çok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir⁵⁰.

Hizmet içi eğitimin öneminin farkına varılmasıyla 1960 yılında “Öğretmeni İşbaşında Yetiştirme Bürosu” adı altında bakanlık bünyesinde “Hizmet İçi Eğitim Daire

⁴⁹ Taymaz, a.g.k., 1981, s.7.

⁵⁰ Açıkalın, a.g.k., 1998, s.6.

Başkanlığı” kurulmuştur. Bunu takip eden süreçte 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 214. maddesi doğrultusunda 25.07.1983 Tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” yürürlüğe konulmuş olup, devlet hizmetini yürüten kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime, bu kurum ve kuruluşların eğitim birimlerine ve eğitim faaliyetlerine ışık tutacak ve yön verecek esaslar belirlenmeye çalışılmıştır⁵¹. Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. maddesi, 1739 sayılı “Millî Eğitim Temel Kanunu” ile 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un hükümlerine dayanarak 04.01.1995 tarihinde kendi Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğini hazırlamıştır⁵².

Bu Yönetmelik, Millî Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında görevli personelin hizmet içi eğitimlerini sağlamak amacıyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin yönetimini, bu faaliyetlerde görevlendirilecek yöneticiler ve eğitim görevlilerinin görev yetki ve sorumlulukları ile eğitim faaliyetine katılanların hak ve yükümlülüklerini kapsamaktadır. Bu yönetmelikle, bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında görevli personelin her türlü hizmet içi eğitimlerini sağlamak amacıyla yapılacak eğitim faaliyetlerinin hedefleri, ilkeleri planlaması, uygulanması, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili esasları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Hizmet içi Eğitim Daire Başkanlığı daha etkili, verimli, geniş katılımlı ve hızlı bir hizmet için; Ankara, Aksaray, Mersin, Rize-Çayeli, Erzurum, Van ve Yalova-Esenköy’de Hizmet İçi Eğitim Enstitüleri kurmuştur. Enstitülerde, Bakanlık Personeline yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri özetle şu şekildedir⁵³:

1. Merkezi ve Mahalli Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri: Kurslar, Seminerler,
2. Projeli Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri: Ön Lisans Eğitim Programları, Lisans Tamamlama Eğitim Programları, Yüksek Lisans Eğitimi Programları, Pedagojik Formasyon Eğitimi Programları, Bilgisayar Destekli Eğitim Programları, Yabancı Dil Eğitimi Programları, Eğitim Yönetimi Programları,
3. Aday Memurların Eğitim Programları,
4. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Programlar,

⁵¹ www.memurlar.net/haber/1117/ (13.04.2007).

⁵² www.mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html (13.04.2007).

⁵³ Bağcı, N., Şimşek, S., “Millî Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitimine Genel Bir Bakış”, Milli Eğitim Dergisi Sayı:146, Ankara, 2000, s11.

5. Yurt Dışı Eğitimi Programı,
6. Millî Eğitimi Geliştirme Projesi ile İlgili Faaliyetler: Millî Eğitimi Geliştirme Programı, Temel Eğitim Programları,
7. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü faaliyetleri,
8. Mevzuat Çalışmaları.

Merkezi ve yerel hizmet içi eğitim faaliyetlerinde yer alan kurs ve seminerler Hizmet içi Eğitim Yönetmeliğinde şöyle tanımlanmaktadır: Kurs, yeni bilgi, beceri, tutum ve davranış kazandırmayı amaçlayan ve bir öğretim programına göre yürütülen ve sonunda başarı değerlendirmesi yapılan faaliyetleri içermektedir. Kursa katılıp kurs sonunda başarılı olanlara "başarı belgesi" verilmektedir. Seminer ise eğitim sisteminin problemlerini tespit etme, çözüm yolları arama, plan, program ve proje geliştirme, araştırma ve değerlendirme maksadıyla grup çalışması şeklinde gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir. Seminere katılanlara "seminer belgesi" verilmektedir⁵⁴. (md.4)

Hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim birbirinden ayrı düşünülemez. Bu eğitimler, birbirinin tamamlayıcısı konumunda olmak zorundadır. Hizmet öncesi eğitim, görevin başarıyla yerine getirilebilmesi için gereken kritik yeterlikleri kazandırırken, hizmet içi eğitim bu yeterliklerin uygulamasında karşılaşılan durumlara ve gelişen toplumsal sürecin ortaya çıkardığı yeni yeterliklere ilişkin faaliyetlere dayanmaktadır. Dolayısıyla hizmet öncesi eğitim almamış bireyin, olmayan yöneticilik yeterliliğini geliştirmekten de bahsetmek olanaksızdır.

Türk Eğitim Tarihi'nde, okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri noktasında ilk yönetmelik olan 30 Kasım 1998 tarih ve 2494 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"ne göre, yine seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saatlik bir hizmet içi eğitime tabi tutularak yetiştirilmeye çalışılmıştır. Ancak bu eğitimin, yönetici ihtiyaçlarını ve hizmet öncesi eğitimin gereklerini karşılamaktan çok uzak olduğu, yapılan birçok akademik araştırmada ortaya konmuştur.

Bu araştırmalardan birinde, Karip ve Köksal, seçme sınavından sonra düzenlenen görev öncesi hizmet içi eğitime ilişkin yönetici adaylarının görüşlerini belirlemeye

⁵⁴ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html (14.04.2007).

çalışmışlardır. 1-26 Şubat 1999 tarihleri arasında Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde düzenlenen Yönetici Yetiştirme Programına katılan 346 aday, 120 saatlik eğitimin yetersiz olup, daha geniş bir zamana yayılması ve her dönemde 2-3 konu işlenecek biçimde üniversite ortamında yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca eğitimin, okul yöneticiliği ve yönetimi, öğrenme-öğretme kuram ve yöntemleri, toplam kalite yönetimi, mevzuat bilgisi alanlarını kapsaması yönünde görüş ortaya konmuştur⁵⁵.

Açıkalın'ın, adaylara verilecek eğitim konuları ile ilgili yaptığı bir araştırmada, okul müdürü, müdür yardımcısı, ilçe milli eğitim müdürü, müfettiş ve öğretmenlerden oluşan 450 kişilik bir gruba, okul yöneticileri için öngörülen 15 yetiştirme alanı verilerek; okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi açısından bu listedeki konuları öncelik sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Tüm grup ortalamalarına göre oluşan sıralama ise⁵⁶:

- 1.Karar verme,
- 2.İnsan ilişkileri,
- 3.Kendini geliştirme,
- 4.İletişim becerileri,
- 5.Sosyal davranışlar,
- 6.Halkla ilişkiler,
- 7.Amaç yorumlama ve görev tanımlama,
- 8.Zamanı kullanma,
- 9.Grupların yönetimi,
- 10.Mevzuat bilgisi,
- 11.Güzel konuşma,
- 12.Ast-üst ilişkileri,
- 13.Okulun tertip ve düzeni,
- 14.Toplantıların düzenlenmesi ve büro yönetimi,
- 15.Büro ve yazışma işleri şeklinde oluşmuştur.

Ülkemizde eğitim yönetimi programları hala kuram ağırlıklıdır. Okul deneyimi veya klinik deneyim programlarda mevcut değildir. Bu programlarda klasik öğretim yöntemleri kullanılmakta, dahası programlar akademisyenlerin öncelik ve ihtiyaçları

⁵⁵ Karip, E., Köksal, K., "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı:18, Ankara, 1999, s.193-207.

⁵⁶ Açıkalın, a.g.k., 1998, s.156.

doğrultusunda şekillenmektedir⁵⁷. Ayrıca hem lisansüstü yönetici eğitimi görmüş, hem de uygulama ile teması kaybetmiş öğretim üyelerinin verdikleri hizmet içi eğitimi, çekici bulunmamaktadır⁵⁸.

Genellikle merkezi ve mahalli eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde öğretim görevlisi olarak çalışan kişiler, eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimden geçmemişlerdir. Bu kişilerin hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinde öğretim görevlisi olarak çalışması, eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilemektedir⁵⁹. Ayrıca hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerinin içeriği, eğitim yönetimindeki yeni gelişmeleri yansıtmamaktadır. Çünkü, eğitimi düzenleyenler aynı zamanda öğretmen kökenli ve hizmet öncesi formasyonu olmayan uygulayıcılardır.

Daha öncede belirtildiği gibi hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler, özellikle okul yöneticisi yetiştirme noktasında birbirini tamamlayan iki unsurdur. Bizim eğitim sistemimizde birincisi zaten benimsenmediği için, ikincisi de fazla benimsenmemiştir. Bunun yansıması olarak, okul yöneticilerimizin hepsinin günün koşullarının uygun hizmet içi eğitim eksikliğinden kaygı duyulmamaktadır.

2005 yılında 33156 personeline yönelik 543 merkezi hizmet içi eğitim düzenlediği dikkate alındığında, bakanlığın toplam personeli yaklaşık 20 yılda bir defa merkezi eğitimden geçirilebilecektir⁶⁰. Şayet, Bakanlığın bu yönde ayırdığı bütçe ve kapasite dört katına çıkarılırsa bu süre 5 yıla inebilecektir. Günümüz teknolojik gelişmelere bağlı olarak, değişmelerin 6 aya inmiş olduğu eğitim alanında, bir okul yöneticisinin 5 yıl önceki bilgileriyle kalkınma amaçlarını gerçekleştirecek yönetsel iradeyi ortaya koyması beklenemez. Nitekim amaçları gerçekleştirmek bir tarafa, bu hızla yönetici, güncel bilgiyi algılamaya vakit bulamadan daha yenileri gelecektir.

Bilginin üretilmesi ile uygulamaya aktarılması arasındaki sürenin giderek kısalması ve yoğunlaşması, hizmet öncesi eğitim etkinliklerinin sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim içeriklerinde önemli değişmelerin gözlemlendiği, bunların birbirleriyle bütünleşme oranlarının giderek arttığı günümüzde,

⁵⁷ Günay, E., "Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, s.39.

⁵⁸ Bursalıoğlu, a.g.k., 2000, s.36.

⁵⁹ Çelik, V., "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, s.67.

⁶⁰ www.hedb.meb.gov.tr/jsta.htm (14.04.2007).

eğitim felsefesinden ve bir model çerçevesinden yoksun olarak yapılacak yönetici eğitiminden, istenen verim alınamayacaktır.

Bakanlık, her ne Şart altında olursa olsun, bu gerçekler ışığında okul yöneticilik görevinin gerektirdiği çerçevede disiplinli, akademik ve statü kazandırıcı bir hizmet öncesi eğitimi takip eden hizmet içi eğitimlere yönelmelidir.

4.2.3. Web Tabanlı Uzaktan Eğitimin Hizmet İçi Eğitim Programlarında Uygulanması

Uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ve katılımcı sayısının sınırlı olmasında en önemli etken maliyetlerinin yüksek olmasıdır. 14.04.2007 tarihi itibariyle Hizmet İçi Eğitim Dairesi'nden alınan bilgilere göre 3 günlük bir faaliyete katılacak personelinin Bakanlığa getireceği yük 300 YTL'dir. Eğer faaliyet 12 güne çıkartılacak olursa birim maliyet 660 YTL'sına çıkmaktadır. 40.000 okul müdür adayına yönelik 12 günlük bir okul yöneticiliğine yetiştirme eğitiminin ortaya çıkaracağı 26.400.000 YTL gibi bir maliyet, bakanlık bütçesi için oldukça yüksektir⁶¹. Bu durum Bakanlığın alternatif yetiştirme yöntem ve tekniklerine başvurmasını zorunlu kılmaktadır.

Gayri Safi Milli Hasıla beklentisi 404 milyar YTL öngörülen 2007 yılı için Millî Eğitim Bakanlığına ayrılan pay %5,3'tür⁶². Son yıllarda eğitime ayrılan paylarda bir artış gözlenmektedir. Ancak eğitim için ayrılan kaynakların sınırlı olduğu ölkemizde, tüm kamu personelinin üçte birini oluşturan eğitim işgörenlerinin hizmet içi eğitimine, yeterli ölçüde kaynak aktarılamamaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetini bütün öğretmenlere ve yöneticilere ulaştırmanın zorluğu göz önüne alındığında, uzaktan öğretim yöntemleri çözüm yolu olarak görölmektedir⁶³.

Uzaktan eğitim, eğitimci ile öğrencilerin aynı mekanda olmadan gerçekleştirdikleri eğitimidir. Bu modelde eğitimci ile öğrenciler arasında bir iletişim yolu kurulur. Eğitimci bir uçta ders verirken; öğrenciler iletişim yolunun imkanlarına bağlı olarak evlerinden, farklı binalardan, farklı Őehirlerden ve hatta farklı ölkelerden eğitime katılabilirler⁶⁴. Uzaktan eğitim, öğrenci ile öğretenin birbirinden uzakta olmalarına karşın

⁶¹ www.hedb.meb.gov.tr/duyurular/duyur.htm (14.03.2007).

⁶² www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=751 (14.04.2007).

⁶³ Aytaç, a.g.m., s.66.

⁶⁴ Başkömürçü, G., Öztürk, Y., "Uzaktan Eğitim Sistemlerinin Tasarımı" Bildirisi, 1. Türkiye Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Ankara, 1996, s.55.

eşzamanlı yada ayrı zamanlı olarak bir araçla iletişim kurdukları bir eğitim sistemidir⁶⁵. öğrenci ve öğretim elemanlarının farklı coğrafi mekanlarda olduğu, ders malzemesi aktarımı ve etkileşimin teknolojiye dayanarak gerçekleştirildiği eğitim biçimidir⁶⁶.

Web Tabanlı Uzaktan Eğitimin en önemli avantajı, sanal bir kampüs yaratılabilmesi ve eşzamansız eğitime olanak vermesidir. Öğrenciler sistem dahilindeki içeriğe istedikleri zaman ulaşabilmekte ve kaynaklardan istedikleri ölçüde faydalanabilmektedirler. Sağlanan bu esneklik, maliyet avantajları ile birleştiğinde ideal bir model oluşmasına olanak tanımaktadır. Web Tabanlı Uzaktan Eğitimin günümüzde kabul görmesinin ve popülaritesinin giderek artmasının en temel nedeni, eğitimin zamandan ve mekandan bağımsız oluşudur. İş hayatı nedeniyle zaman sıkıntısı çeken yada eğitimin verildiği yerde fiziki olarak bulunamayan kişiler için önemli bir tercih nedeni olmaktadır⁶⁷.

Web tabanlı uzaktan eğitim uygulamalarının birçoğunda farklı eğitim, öğretim fonksiyonları doğrultusunda değişik teknolojilerin karışımı kullanılmaktadır. Kullanılacak teknolojiler metin, ses, görüntü ve elektronik ortam gibi değişik ortamlarda, farklı uzaktan eğitim amaçlı kullanım potansiyeline sahip oluşturmaktadır. Buna rağmen Türkiye’de web tabanlı uzaktan eğitim uygulamaları incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır⁶⁸:

- 1) Türkiye’de web tabanlı uzaktan eğitim uygulamalarının dört ana sorunu vardır:
 - Bu alanda oluşturulan vizyon yetersizliği,
 - Kalite ve standardizasyon yetersizliği,
 - Kurumsallaşamama ve marka olamama,
 - Yaygınlaşamama.
- 2) Web tabanlı uzaktan eğitim uygulamalarının yaygınlaşamamasının temelinde yatan etmenler arasında en önemlileri şunlardır:
 - İnternet altyapısındaki eksiklikler,
 - Mevzuatın yetersizliği,

⁶⁵ www.meb.gov.tr/Stats/eskiistatistikler.html (14.04.2007).

⁶⁶ www.ululararasiyegitim.com/uzak/uenedir.asp (14.04.2007).

⁶⁷ Pala, F. K., Uzaktan Eğitim İçin Eğitim Yönetim Sistemi Ana Modülünün Hazırlanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara :Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006, s.7.

⁶⁸ Türk Zeka Vakfı, Türkiye 2. Bilişim Şurası Raporu, Ankara, 2004, s.200.

- Bu alana özgü teşviklerin olmaması,
- Bu alandaki ARGE yatırımının azlığı,
- Kamuoyu oluşturulamaması,
- Karar vericilerin konu ile ilgili olarak yeterince bilgilendirilememeleridir.

3) Web tabanlı uzaktan eğitimin önündeki en önemli engellerden bazıları:

- Talep edecek kesimin bilgisayar kullanımının,
- Evde bilgisayar sahipliğinin,
- İnternet'e olan erişimlerinin yeterli olmayışdır.

Kamu yönetimi sisteminde hizmet içi eğitim etkinlikleri, kamu yönetiminin ve insangücü kaynağının geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Kamu sektöründe yürütülen hizmet içi eğitim etkinlikleri; verimlilik, zaman kazanma, hataları önleme, personele moral sağlama, mesleki gelişim ve idareyi geliştirme, teknolojik gelişmelere uyum sağlama, personelin motivasyonunu artırma, fırsat eşitliği sağlama vb. yönlerden kurum ve personele yarar sağlamaktadır⁶⁹. Kamu yönetiminde bu derece öneme sahip olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gereği gibi yapılamamasının önündeki en önemli engel maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır.

Günümüzde bu maliyet sorununu aşmanın ve verimin en önemli aracının Bilişim Teknolojilerini kullanmak olduğu, artık yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Bilişim Teknolojilerini etkin olarak kullanamayan ülkelerin ekonomileri daha zayıf, etkin olarak kullananlarınkiler ise daha güçlü bir noktaya gelmektedir. Ülkemizde de bu durumun farkına varılmasıyla birlikte gecikmeli de olsa tedbirler alınmaya başlanmıştır. Ayrıca Bilişim Teknolojisi Projelerinin zamanında başlatılamaması nedeniyle de hala çok önemli kayıplar ortaya çıkmaktadır.

Özellikle son on yıllık süreç içerisinde bu gerçeklerin farkına varan Milli Eğitim Bakanlığı, bazı hizmetlerini kendi resmi web adresinden vermeye başlamış, bazılarının ise proje planlanmasını yaparak gerekli alt yapı üzerinde çalışmalarına hız kazandırmıştır. Bu hizmetlerden Personel Bilgileri (İLSİS), Bilgi Bankası (İLSİS), Ortaöğretim Burs ve Yurtlar Dairesi Burs Sorgusu, Yükseköğretim Genel Müdürlüğü Öğrenci Bilgileri Sorgusu, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü Açık Hat Bilgi Sistemi Projeleri,

⁶⁹ Uşun, S., “Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel ve Yönetici Görüşleri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:12 No:1, Kastamonu, 2004, s.20.

etkileşimli (interactive) olarak hizmet sunan projeler olarak görülmektedir. Bunun dışında bakanlık tarafından verilmekte olan diğer elektronik hizmetler ise Mebsis, Elektronik Posta (E-Mail), Bilgiye Erişim Merkezi (BEM), Uzaktan Eğitim Hizmetleri, Sudesis, Web Soru Bankası, World Links, Eğitim Portalı, Bilgisayar Destekli Eğitim (BDE), E-Dönüşüm Projesi başlıkları altında sıralanabilir⁷⁰. Bu projeler bilişimsizlik sonucunda bakanlığın, zaman kaybı, iş gücü kaybı, fazla harcama, karar verme süreçlerinde gecikme, yanlış karar verme ve personel mutsuzluğu-moralsizliği gibi sorunlarının çözümünde oldukça önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Ayrıca bilişim teknolojilerinin bakanlık örgüt yapısında bu denli yer bulması, bilişim teknolojilerinin yönetici yetiştirme sürecinde de kullanılabilmesi noktasında, yakın bir gelecekte önemli hamleler yapılacağına müjdecisi olarak değerlendirilebilmektedir. Bunlara ek olarak Bakanlığın uygulamaya koyduğu şu uygulamalar da web tabanlı uzaktan yönetici eğitimine geçişte referans olması açısından önemli gelişmeler olarak değerlendirilebilecektir:

1. Milli Eğitim Bakanlığı, 19.10.2002 tarihinde başlattığı e-sınav projesinin 1. aşaması, 81 İl merkezi ve 900 ilçede yaklaşık 2000 Motorlu Taşıt Sürücü Kursunun toplam 10 Motorlu Taşıt Sürücü Adayları Sınavında 1.700.000 aday için başarıyla uygulanmıştır. 1. aşamada, adayların kurumlarına, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine yönelik olarak geliştirilen entegrasyon yazılımı ve e-posta sisteminin ortak kullanımı ile sınav başvuru bilgilerinin toplanması, sınava giriş yeri ve sınav sonuç bilgilerinin adaylara ulaştırılmasını içermektedir. Böylece hem evrak akışı ve işlenmesi sona erdirilmiş, hem de büyük bir hız ve maddi tasarruf sağlanmıştır. 2. aşamada ise adayların internet aracılığıyla istedikleri zaman sınava katılabilmelerini ve sınav sonuçlarını öğrenebilmeleri sağlanacaktır. Bu aşamaya henüz geçirilememiştir⁷¹.
2. Web tabanlı uzaktan eğitim için bir başka örnek proje ise, Milli Eğitim Bakanlığı ve Sakarya Üniversitesi tarafından hazırlanıp hayata geçirilen "İnternet Tabanlı Sertifika Programları" projesidir. Bu programları başarı ile tamamlayanlar Milli Eğitim Bakanlığı ve Sakarya Üniversitesi onaylı sertifika almaya hak kazanmaktadırlar. Bu proje ilk olarak "Elektrik Tesisatçılığı Yetki Belgesi

⁷⁰ www.meb.gov.tr/ (14.04.2007).

⁷¹ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Projeler.html (15.04.2007).

Kursları”nda hem eğitim hem de sınav boyutunda başarıyla uygulanarak, başarılı olanlara sertifikaları verilmiştir⁷².

Web tabanlı uzaktan eğitim örneklerine benzer bir uygulama, okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitiminde de kullanılabilir. Hedef grubun büyüklüğü ve geniş alana dağılması, eğitime duyulan ihtiyaç ve eğitimlerde fırsat eşitliğinin gerekliliği dikkate alındığında, yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında en etkili sistemin uzaktan eğitim olacağı ortaya çıkmaktadır.

Günümüz internet ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, web tabanlı uzaktan eğitim maliyetini düşürmenin yanı sıra, etkileşim, zengin görsel materyal kullanımı ve eşzamanlı-farklı zamanlı uygulama olanakları da sağlamıştır⁷³. Web tabanlı uzaktan eğitim, gerek geleneksel yöntemlerle çözülemeyen okul yöneticilerini yetiştirme sorunlarının çözümünde sağladığı olanak ve esneklikler nedeniyle, gerekse deneyimli yöneticilerin sorunları olan yöneticilere yardım sağlayarak kendilerini kanıtama, paylaşma, mesleki anlamda doyuma ulaşma olanağı verebileceği için Milli Eğitim Bakanlığı’nın bu yönde bir projeyi hayata geçirmesi gerekmektedir.

4.3. Okul Yöneticisi Yetiştirmeye Yönelik Kurumlarımız

Okul yöneticilerinin gerek hizmet öncesi ve gerekse hizmet içinde yetiştirilmeleri, örgütsel etkililik ve verim açısından olduğu kadar kişisel ve mesleki güvenceleri açısından da son derece önemlidir. Son yıllara kadar Türkiye’de okul yöneticiliği görevine atanabilmek için yasal bir zorunluluk olmamasına karşın, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi geleneğinin başlamasına ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesine işaret sayılabilecek bazı gelişmeler görülmektedir⁷⁴. Bu çerçevede değerlendirilecek ilk çalışma, 1962-1963 yılları arasında yapılan “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi”dir.

Bakanlar Kurulunun, 13.2.1962 gün ve 6/209 sayılı kararı ile gerçekleştirilen “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi” MEHTAP, Türkiye Cumhuriyeti merkezi hükümet örgütüne bağlı kurumların örgütsel ve yönetsel durumuna göre incelemiştir. Kurumlar arasında görev dağılımını, bu dağılımın kamu hizmetlerinin daha verimli çalışmasına imkan verip vermediğini incelemiş ve bu hususta teklif ve

⁷² www.egitek.meb.gov.tr/aok/mtao/yetkibelgesi.htm (15.04.2007).

⁷³ Türk Zeka Vakfı, a.g.k., s.199.

⁷⁴ Peker, a.g.k., 1994, s.78.

tavsiyelerde bulunmak üzere 1963 yılında bir rapor yayınlamıştır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi, ilgili fakülteler ile bakanlık ve dairelerin işbirliğinde 33 araştırmacı ve 12 idari personel tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmaların ışığında hazırlanan raporda, yönetim kademelerinde öğretmenlerin çalıştırılmasının sakıncaları dikkate alınarak, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ve yetişmiş personelin göreve getirilmesine önem verilmesi istenmiştir. Raporda, Milli Eğitim Bakanlığı'nda bir yönetici zümresi yetiştirilmesi gerektiği şu şekilde vurgulanmıştır⁷⁵:

Milli Eğitim Bakanlığının sorumlu yöneticilik mevkilerinde meslekten yetişmiş öğretmenler bulunmaktadır. Bu öğretmenler, eğitim yöneticiliği, sosyal politika, bu politikanın sınırları içerisinde eğitim politikasının yeri, ülkenin genel ekonomik hedefleri hakkında genel görüşler veren bir yetiştirmeye tabi tutulmadan 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 yöneticilerin, çoğu zaman, eğitim politikasına kendilerinden beklenen geniş görüş açısından bakmaları olanağı azalmaktadır. Ayrıca, orta kademe yöneticilerinin, iyi bir yönetici olarak, bir kamu yönetimi için gerekli birtakım usulleri ve bilgileri de edinmeleri gerekir. Bu sebeplerden dolayı, Milli Eğitim Bakanlığının yüksek ve orta kademede yeteri kadar eğitim yöneticisi yetiştirmesi gerekmektedir. Bu yöneticilerin bir kısmının öğretmenlik mesleğinden olması gerekmele birlikte, bir kısmının da öğretmen olmasına ihtiyaç yoktur. Milli Eğitim Bakanlığının yönetici ihtiyacı için üniversitelerde eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim şubeleri kurulması doğru olacaktır.

Ülkemizde üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştirecek fakültelerin açılmasında MEHTAP Raporu'nun önemli katkısı vardır. Merkezi Hükümet Araştırma Projesinin kurulduğu günlerde Yedinci Milli Eğitim Şurası toplanmış ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili kararlar almıştır. Mehtap Raporunun yayımlanmasından iki yıl

⁷⁵ TODAİE, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, TODAİE Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1966, s. 341-342.

sonra, Ankara Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi kurulmuş ve bunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim bölümünün açılması izlemiştir⁷⁶.

Hizmet öncesi eğitim yöneticisi ve dolayısıyla okul yöneticisi yetiştirilmesi amacıyla, Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitelerinde eğitim yöneticiliği ve deneticiliği bölümleri açılmıştır. Ancak 1998 yılında YÖK Eğitim Fakülteleri Öğretmen Yetiştirme Programları'nda yeni düzenlemeler yapmış ve bu program mezunlarının Milli Eğitim Bakanlığı'nda belirli bir istihdam alanları olmadığı gerekçesiyle bölümler kapatılmıştır. YÖK tarafından yayınlanan rapor'da bu alanların öğretmenlik mesleği üzerine inşa edilmesi ve lisansüstü düzeyde açılması kabul edilmiş. Dolayısıyla da ilgili sekiz üniversitede lisans programları kapatıldığından, bugün sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmektedir⁷⁷.

4.3.1. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Türkiye'de kamu yönetiminde yaşanan gelişmeler ulusal bir kamu yönetimi enstitüsüne gereksinim duyulmasına sebep olmuştur. TODAİE, kamu yönetiminin çağdaş gelişimine yönelik bilimsel çalışmalar yaparak, memurların yönetici olarak yetişmesini hedeflemekte ve kamu yönetimi alanı için yönetici yetiştirmektedir.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Birleşmiş Milletler Örgütü (BM) arasında yapılan bir teknik yardım anlaşmasına dayanılarak 1952 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin bünyesinde kurulmuştur. 1958 yılına kadar bu üniversite içerisinde müstakil bir biçimde işlevlerini yürüten kurum, 25.06.1958 tarih ve 7163 sayılı Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanunu ile tüzel kişilik kazanmıştır⁷⁸.

TODAİE faaliyetlerini, 1953 yılında Genel Öğretim ve Yetiştirme Programı olarak başlamış, 1973-1976 yılları arasında Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı ve 1976-2001 yılları arasında da Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı olarak farklı adlarla sürdürülmüştür. 2001 yılından itibaren de kamu yönetiminin farklı uzmanlık alanlarında, Kamu Yönetimi, Kolluk Yönetimi, Adalet Yönetimi ve Eğitim Yönetimi

⁷⁶ Kaya, a.g.k., 1999, s.281.

⁷⁷ www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/mart98/bolum6.html (15.04.2007).

⁷⁸ www.todaie.gov.tr/tteskilatkanunu.asp (15.04.2007).

yüksek lisans programları açılmıştır. TODAİE’de kuruluşundan bugüne kadar 3.803 kamu görevlisi öğrenim görmüştür⁷⁹.

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri, okul ve kurum yöneticileri ile öğretmen ve müfettişlere yönelik programdır. Programın mesai bitiminden sonra uygulanacak olması nedeniyle, programa devam edecek olan personelin Ankara’da görevli olması gerekmektedir. Başvuru sırasında Ankara’da görevli olma koşulu aranmaktadır⁸⁰. 2006-2007 Akademik yılında 1.093 kamu görevlisinin başvurduğu yüksek lisans programlarından, Eğitim Yönetimi yüksek lisans programına 20 öğrenci kabul edilmiştir. Eğitim Yönetimi yüksek lisans programının birinci yılı derslerin izlenmesini , ikinci yılı ise uzmanlık tezinin hazırlanmasını kapsamaktadır.

Yüksek Lisans Programlarına katılabilmek için şu koşullar aranmaktadır⁸¹:

- 1) En az dört yıllık lisans öğrenimi veren bir yüksek öğretim kurumunu yada bunlara denkliği yetkili makamca onanmış yabancı ülkelerdeki benzerlerini bitirmiş olmak,
- 2) Kamu kurum ve kuruluşlarında görevli olmak,
- 3) Dört yıllık lisans öğreniminden sonra, en az beş yıl kamu kurum ve kuruluşlarında (askerlik dahil) aktif olarak çalışmış olmak (yabancı uyruklu öğrenciler için beş yıl çalışma koşulu aranmaz),
- 4) Programa katıldığı tarihte 45 yaşını geçmemiş olmak,
- 5) Giriş sınavlarında başarılı olmak.

Eğitim yöneticilerine de açık olan bu programlar, kamu görevlilerine genel yöneticilik bilgileri kazandırması, toplumsal, ekonomik ve yasal sorunlara ışık tutması, çeşitli alanlardan gelen kursiyerler arasında ortak bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunması açısından çok yararlı olmuştur. Ancak programlarda yetiştirilen eğitim yöneticilerinin, toplam eğitim yöneticilerine oranı düşünüldüğünde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için fazla bir anlam taşımamaktadır. Kaya’ya göre bunun nedenleri şöyledir⁸²:

⁷⁹ TODAİE, Stratejik Planı 2007-2011, Ankara, 2007, s.10.

⁸⁰ www.todaie.gov.tr/DUYURU/2007brosur.pdf (15.04.2007).

⁸¹ www.todaie.gov.tr/DUYURU/2007brosur.pdf (15.04.2007).

⁸² Kaya, a.g.k., 1999, s.279.

- 1) Kamu yönetimi uzmanlık programına her yıl, sayıları yalnızca 5-10 arasında değişen öğretmen ve eğitim yöneticisi katılmaktadır.
- 2) Programda sunulan 13 dersin 11 aylık bir çalışma dönemine sıkıştırılmış olması nedeniyle, konuların derinliğine incelenmesi beklenemez.
- 3) Programdaki dersler arasında eğitim ve eğitim yönetimine ilişkin konulara yer verilmemiştir.
- 4) Amaç eğitim ve okul yöneticisi yetiştirmek değil, genel bilgilerle donatılmış kamu yöneticisi yetiştirmektir.
- 5) Bu program sonunda kazanılan diplomalar eğitim yönetimi pozisyonlarına atamalarda genellikle bir tercih nedeni olmamaktadır.

Bu olumsuzluklara rağmen, ülkemizde yöneticilikte uzmanlık kadrolarına hazırlayan programlara referans olması ve yöneticilik alanında zengin bir literatürün oluşmasına katkısından dolayı TODAİE'nin yönetim tarihimizde sağlam bir yeri vardır.

4.3.2. Milli Eğitim Akademisi

Eğitim teşkilatını, düşünen ve kendini yenileyen bir yapıya kavuşturmak bakımından, bünyesinde hizmet öncesi ve hizmet içi personel eğitimi merkezlerinin bulunabileceği, Bakanlığın temel felsefesiyle uyumlu bir eğitim politikasını amaç edinen akademik nitelikli elemanlarla takviye edilmiş, eğitim metodolojisi, teknolojisi ve program geliştirmesine yardımcı olacak yatkınlığa sahip bir zihniyetle hazırlanmış bir kuruluşun faaliyete geçirilmesine ihtiyaç vardır. Ancak, böyle bir kuruluşun rehberliğiyle, yönetici yetiştirme politikalarından verimli sonuç alınabilecektir⁸³. Bu noktadan hareketle, okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde Milli Eğitim Akademisi önemli bir kaynak olarak görülmektedir.

Milli Eğitim Akademisi, Türk eğitim sisteminin gereksinimi olan yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989-385 tarih ve sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulması öngörülmüştür⁸⁴.

⁸³ Kardaş, a.g.k., s.322.

⁸⁴ Resmi Gazete, Sayı 20331, 03.11.1989, s.9.

Milli Eğitim Akademisi'nin , ülkemiz eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi noktasında önemli bir hamle olmasına rağmen, akademinin işleyiş biçimi ve örgütsel yapısı dahi belirlenememiştir. Bu hususta, “Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu”nda (KAYA) şu şekilde bir öneri getirilmektedir⁸⁵:

Milli Eğitim Akademisinin yasa düzeyinde yapılacak örgütlenmesinde, bu örgütlenme; eğitim sisteminin gereksinim duyduğu uzmanlaşmış insangücünün hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi, çeşitli eğitim alan ve konularına yönelik araştırma ve yayınların gerçekleştirilmesi, temellerine dayandırılmalı ve söz konusu akademi bu tip bir iş görünümüne gerçekleştirilebilmesine, uygun bir yapılaşma içinde ele alınmalıdır.

Milli Eğitimde yönetici, müfettiş yetiştirme ve 732.000 öğretmenin hizmet içi eğitimi sorununun süratle bir çözüme kavuşabilmesi için Milli Eğitim Akademisi'nin bir an önce öğretime başlaması gerekmektedir. Bu amaçla⁸⁶:

- 1) Milli Eğitim Akademisiyle ilgili teşkilat kanunu TBMM'den süratle çıkarılmalı.
- 2) Milli Eğitim Bakanlığı: Ankara, Gazi, Hacettepe ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi rektörlükleriyle protokol imzalayıp, bu üniversitelere bağlı eğitim fakültelerinin iş birliği ile Milli Eğitim Akademisi'nin Hasanoğlu'da yapılan binalarında faaliyete geçirilmesini sağlamalı.
- 3) Akademinin öğretim elemanları, Milli Eğitim Bakanlığı ile iş birliği yapan eğitim fakültelerinin alanla ilgili öğretim elemanlarından ve çalışabilecek emekli öğretim elemanlarından oluşturulmalı.
- 4) Akademiye öğretim elemanı yetiştirmek için, bu alanda yetenekli adaylar seçilip yurt dışına gönderilmeli.
- 5) Akademinin programları, ilgili akademisyen ve uygulayıcılardan oluşacak bir komisyon tarafından hazırlanmalı.
- 6) Milli Eğitim Akademisi'nin aday seçiminde ve eğitiminde; 1927-1970'li yıllardaki Gazi Eğitim Enstitüsü “Pedagoji Bölümü” modeli örnek alınıp geliştirilerek uygulanmalı.

⁸⁵ TODAİE, Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu (KAYA) TODAİE Yayınları No: 238, Ankara, 1991, s.93.

⁸⁶ Tekişik, H. H., “17. Milli Eğitim Şurası, Eğitim Yöneticisi ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Sorunu”, Çağdaş Eğitim, Yıl:32 Sayı:339, Ankara, 2007, s.5-10.

- 7) Milli Eğitim Akademisinde yetiştirilecek eğitim yöneticisi, müfettiş ve uzman adayları; en az beş yıl öğretmenlik deneyimi bulunan yetenekli ve başarılı sınıf ve branş öğretmenleri arasından, her türlü siyasi etkiden uzak olarak, Akademiye yapılacak sınav ve mülakâtle seçilmeli.
- 8) Adaylar, Akademiye maaşlarını da alarak lisansüstü düzeyde iki yıl, bir esas, bir veya iki yan alanda uzmanlık eğitimi görmeli. Birinci yıldan sonra uzmanlık alanlarında tez hazırlamalı, ikinci yılda uygulamalı staj yapmalı. Akademiyi başarı ile bitirenlere “Milli Eğitim Akademisi Sertifikası” verilmeli.
- 9) Milli Eğitim Akademisi’nde eğitim görüp sertifika alan eğitimciler, önce yönetici ve eğitim müfettiş yardımcılıklarında görevlendirilmeli. Buralarda deneyim kazanan ve başarılı olan yöneticilerin hiyerarşi bozulmadan yeterlik, başarı ve deneyim esasına göre kademe kademe üst yöneticiliklere yükselmeleri sağlanmalı.
- 10) Halen görev başında bulunan eğitim yöneticisi ve müfettişler, açılacak kurs ve seminerlerde hizmet içi eğitimiyle yetiştirilmeli.
- 11) Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Akademisi’yle iş birliği yaparak eğitim, eğitim yönetimi ve denetimiyle ilgili mesleki yayınlar yapmalı. Bu yayınların öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler tarafından devamlı okunması sağlanmalıdır.

Bugüne kadar birçok Milli Eğitim Şura’sında da gündeme gelen ve neredeyse eğitim yönetici yetiştirme süreciyle özdeşleşen Milli Eğitim Akademisi’nin kurulması için 1992 yılında Ankara Hasanoğlan’da başlayan akademi binalarının inşaatı halen bitirilememiştir. Ancak 2007 yılı sonunda bitirilmesi planlanan Akademinin kurulması halinde, Hizmet içi Eğitim Dairesi ile Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi’nin (EARGED) görevlerini de yerine getirecektir⁸⁷.

4.4. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde karşılaşılan sorunlar, üniversitenin eğitim politikası, öğretim üyelerinin durumu, uygulayıcılar yani yöneticiler ve yetiştirme

⁸⁷ www.memurlar.net/haber/16860/ (15.04.2007).

programları boyutlarında toplanabilmektedir. Bu boyutlardaki sorunları ise şu şekilde sıralayabiliriz⁸⁸:

1. Eğitim yönetimi programında görevli öğretim üyelerinin, üniversite dışındaki eğitim öğretim çalışmaları dikkate alınmamaktadır. Bu durum akademisyenin hizmet içi eğitim ve araştırmalarda bulunmak yoluyla uygulayıcıları geliştirme güdüsünü ortadan kaldırmaktadır.
2. Eğitim yönetimi programlarındaki öğretim üyelerinin hizmet öncesi programları genellikle, eğitim yönetiminden çok eğitim psikolojisine dayalı düzenlenmektedir. Bu nedenle, araştırma çabalarını yönetici performansından çok, öğretmen performansına dönük yapmışlardır.
3. Üniversitelerde grevli akademisyenlerin eğitim ve okul yöneticiliğinin uygulanma alanlarıyla temasını kaybetmesi, yönetici yetiştirme konusunda araştırma azalmasına sebep olmaktadır.
4. Hem lisans üstünde yönetici eğitimi görmüş, hem de uygulama tecrübesi kazanmış bazı yöneticiler, uygulama ile teması kaybetmiş öğretim üyelerinin verdikleri hizmet içi eğitimi çekici bulmamaktadırlar.
5. Yönetici yetiştirmek için düzenlenen bugünkü hizmet içi eğitimler, genelden fazla özele dönüktür ve maliyet-yarar dengesi içinde yapılmamaktadır.
6. Bugünkü hizmet içi yönetici eğitim programlarının kısa süreli ve günlük bunalımlara dönük konferans yahut toplantılar düzeyinde yapılmaktadır. Ayrıca eğitim programlarının kapsam ve süreçlerinde bugüne kadar pek az yenilik yapılmıştır.
7. Belli sorunlara dönük hazırlanan hizmet içi yetiştirme programları, okul yöneticilerinin daha çok mesleki hareketlilik kazanmalarına yaramakta, fakat çevre kalkınmasına daha az katkıda bulunmalarına yol açmaktadır.
8. Yöneticilerin hizmet öncesi eğitimlerinde sosyal bilimlere gereğince yer verilmemekte ve teorinin ötesinde olay incelemesi yöntemine başvurulmamaktadır.

⁸⁸ Bursalıoğlu, a.g.k., 2000, s.29-45.

9. Sayısı hızla artan öğretim görevlilerinin eğitim yönetimi tecrübesinin az veya hiç bulunmaması nedeniyle teori ve uygulama, öğretici ile uygulayıcı arasındaki boşluğun büyümesine yol açmışlardır.
10. Hizmet içi eğitime yeni bir bakış açısıyla sistem yaklaşımı önemsenmeli ve okul personeli bir sistem olarak kabul edilerek okul yönetiminde rol oynayan bütün öğelerin hizmet içi eğitim görmeleri sağlanmalıdır.
11. Öğretmen yetiştirmeye oranla, yönetici yetiştirme yeni bir girişimdir. Bu alandaki genel kanı, öğrenme sürecinin öğretmen ile öğrenci arasındaki ilişkiye dayalı olarak meydana geldiğidir. Bu yüzden, eğitimde zaman, çaba ve fonların çoğu, program geliştirme ve öğretmen yetiştirme konularında harcanmaktadır. Bunun sonucunda, yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesi sürecine gereken önem verilmemektedir.
12. Hizmet öncesi eğitimlerinin uygulanabilirliği düşük olduğu için yöneticiler, karşılaştıkları problemleri çözebilmek amacıyla öğretim üyeleri yerine yöneticilere danışmakta ve kitaplarından daha fazla telefonlarını kullanmaktadırlar.

Türkiye’de okul ve eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmesi çabaları nicelik olarak da nitelik olarak da yeterli değildir. Ancak bu çabalara önündeki en büyük engel, eğitim yöneticisi yetiştirilmesinin bir politika olarak oluşturulamamış olmasıdır. Eğitim örgütümüze ciddi anlamda bir okul yöneticisi yetiştirme sistemi kazandırmak için, Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından gerekli düzenlemeler yapılarak hizmet öncesi yönetici eğitimleri lisansüstü programlara taşınmalıdır. Üniversiteler arası işbirliği ile yürütülecek bu programlar sayesinde her üniversitenin güçlü yanları programlara yansıtılacak ve uzun vadede etkili bir yetiştirme disiplini oluşturulmuş olacaktır.

V. BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATANMASI

Eğitimde reform ve eğitim sistemlerini 21.yüzyıla hazırlama çalışmaları her toplumun üzerinde önemle durduğu bir konudur. Eğitimde görülen küreselleşme ve uluslararası rekabet, her ülkeyi eğitim sistemini çağın ihtiyaçlarına göre yeniden ele almaya zorlamaktadır¹. Bu zorunluluk, eğitim örgütlerinde kalıcı değişikliklere gidilmesi ve yöneticilerin birer değişim önderi olmasına sebep olmuştur. Çünkü örgüt bir yapı, yönetim ise bu yapıyı işleten bir süreç olduğuna göre değişimin başlatıcısı ve itici gücü örgütlerin yöneticileridir². Yeterli olmayan bir yönetici kadrosuyla da, örgütten beklenen değişimin ve dinamik bir dengenin sürdürülmesi olanaksızdır.

Yeni bin yılda eğitimde değişimi gerçekleştirmek ve dinamik bir gelişimi yakalamak için yönetim kadrolarında etkililiğin ve verimliliğin temel alınmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik ise, ancak bu kadrolara liyakat ve kariyer ilkelerine uyularak yapılacak atamalarla sağlanabilecektir.

Yönetim görevlerine, onu en iyi yapabilecek olan kişilerin atanabilmesi amacıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeterlik sistemini getirmiş ve bunu temel ilkeler arasına almıştır. Kanunu'nun 3. maddesinin C fıkrasında liyakat şöyle tanımlanmaktadır: Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır. Kariyer ise B fıkrasında şu şekilde tanımlanmaktadır: Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamaktır³.

Yönetim görevlerine gerek örgüt içinden gerekse örgüt dışından atamalarda ve üst görevlere yükselmelerde, adayın eğitim durumlarını ve başarılı meslek kıdemlerini dikkate almak yönetimde liyakat ve kariyer ilkelerinin gereğidir. Örgütün verimliliği ve kişisel iş doyumunu açısından, kadrolara görevin gerektirdiği eğitim ve deneyime sahip kişilerin atanması gerekmektedir⁴.

¹ Özdemir, a.g.k., s.61.

² Peker, Ö., Yönetici Geliştirme, TODAIE yayınları No:258, Ankara, 1995, s.63.

³ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/12056-657.html (14.04.2007).

⁴ Kaya, a.g.k., 1999, s.218.

Liyakat ilkesi, atamalarda tarafsızlık ve eşitlik sağlayarak, politik atama mekanizmasının oluşmasını önleyecektir. Örgütün zayıflamasına, politik grupların örgüt üzerindeki informal kontrol ve baskısına sebep olan bu mekanizma, üst basamak yöneticileri arasında değişmeyi de beraberinde getirdiğinden devlet yapısına da zarar vermektedir⁵. Bu durumun farkına varan Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumlarının yönetim görevlerine yapılacak atamalarda liyakatin esas alınmasını ilke olarak benimsemiştir.

Bakanlık, çeşitli yönetici atama yönetmelik'lerinde liyakati kendisine ilke edinerek bir atama modeli geliştirmeye çalışmıştır. Ancak okul yöneticiliğinin meslekleşmesini sağlayacak bu atama modellerinin, politik etkilerden uzaklaştırılması için yönetmelik yerine, kanun düzeyinde yasalara bağlanarak uygulanması gerekmektedir. Buna bağlı olarak okul yöneticiliği mesleğinde aşağıdaki gelişmeler sağlanabilecektir⁶:

- Yönetici olmanın koşulu, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmak ilkesi ve yöneticilik eğitimi ilişkisi geleneği geliştirecektir.
- Eğitim ve okul yöneticiliği meslekleşecek ve meslek kuruluşu olarak işlevleri geliştirecektir.
- Politikacılar, eğitim ve okul yöneticilerini atamalarda etkilerini yitirecekleri için, yöneticilerin politikacılara ödeyeceği borçları kalmayacaktır.
- Atama ve yükselmelerde siyasi tercihler, yalnızca görevin gerektirdiği yöneticilik eğitimi düzeyinden geçmiş olan, aynı yeterlikteki adaylar arasından seçim yapmakla sınırlı kalacaktır.
- Siyasal partilere değil, devlete hizmet eden yönetici kadrosu oluşacaktır.
- Atama ve meslekte ilerleme, yöneticilerin hizmet içinde yetiştirmeye bağlanması, tembelliğe, yetersizliğe, siyasal kayırmalara prim veren son derece geri ve yanlış politikalara son verecektir.
- Kademe ve derece ilerlemesi için beklenen yılların yerini, gösterilen başarının alması yöneticiliğin statü ve saygınlığını artıracaktır.
- Amatör eğitim yöneticilerinin yerini profesyonel eğitim yöneticileri alacaktır.

⁵ Çamur, E., "Türkiye'de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.8.

⁶ Kaya, a.g.k., 1999, s.314-316.

- Eğitim yöneticilerinin yönetim alanındaki bilgisizliklerinden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel sorunlar giderilecektir.
- Bu gelişmeleri, özgürlükçü demokrasinin ve sağlıklı kalkınmanın gerektirdiği nitelikte insan gücü yetiştiren eğitim düzeyinin oluşması izleyecektir.

11.1.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, halen okul yöneticiliklerine, görevin gerektirdiği niteliklere sahip eğitim personelinin atanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektedir. Yönetmeliğin 7. maddesine göre, eğitim kurumlarına atanacak yönetici adaylarında aranacak genel koşullar şunlardır⁷:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylık karşılığı okutabileceği dersin bulunması,
- c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,
- h) Atanacağı yöneticilik kademesi için bu Yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak.

Ayrıca yöneticilik görev süresi için öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanlığı, Eğitim Uzmanlığı ve APK Uzmanlığı görevleri ile Şube Müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde, genel idare hizmetleri sınıfına dahil şef kadrosunda ve özel öğretim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler ile yurt dışındaki bakanlığa bağlı okullarda müdür olarak geçirilen

⁷ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (14.04.2007).

süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, kurucu müdürlükte ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

5.1. Okul Yöneticisi Olarak Atanacaklarda Aranılan Koşullar ve Tercih Nedenleri

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre müdür olarak atanacakların, “Müdürlük İçin Düzey Belirleme Sınavına”, müdür yardımcısı olarak atanacakların ise “Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavı”na girmesi gerekmektedir. Müdür yardımcılığı için seçme sınavına katılacak adaylar için, öğretmenlikte adaylığının kalkmış olması ve daha önceki hizmet yıllarında kadrolu olarak müdür yardımcılığı görevinde bulunmamış olmak özel şartları aranmamaktadır⁸. Bu sayede bakanlık, yönetici aday sayısını artırarak varolan personel içinden göreve en uygun olanları seçmeyi amaçlamaktadır.

“Müdürlük İçin Düzey Belirleme Sınavı”na, hizmet yılı içinde kadrolu olarak bakanlığımıza bağlı yurt içi veya yurt dışı okullarda eğitim kurumu müdürü olarak görev yapmış olanlar ile özel öğretim kurumlarında müdürlük görevi yapıp Millî Eğitim Bakanlığında halen öğretmen olarak görev yapanlar başvuramamaktadır⁹.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 8. maddesinde, kurumlara müdür olarak atanacaklarda genel koşulların yanında aranacak özel koşullar şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda, eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,
- b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda, eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,
- c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda, en az bir yılı (B) tipi eğitim kurumunda olmak üzere eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az dört yıl yada eğitim kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl görev yapmış olmak gerekmektedir.

Yönetmeliğin 21. maddesine göre, müdür başyardımcılığı görevi için seçme sınavına katılmak şartı olmamasına karşın, yöneticilikte en az bir yıl görev yapma özel koşulu aranmaktadır.

⁸ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf (14.04.2007).

⁹ www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf (14.04.2007).

Kurumların yöneticiliklerine atanacak adaylarda değerlendirme puanlarının eşitliği halinde yönetmeliğin 19. maddesinde belirtilen şu tercih nedenleri dikkate alınacaktır:

- a) Başöğretmen olmak,
- b) Uzman öğretmen olmak,
- c) Lisansüstü düzeyde öğretim görmüş olmak,
- d) Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olmak,
- e) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla olmak,
- f) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olmak.

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 alınmaktadır.

Burada da görüldüğü üzere hizmet öncesi yönetici eğitimi almış olan aday ancak puan eşitliği durumunda ve 3. öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Bu durum ise, yönetmeliğin kariyer ilkesine yeterince uyumadığı yönünde değerlendirilmektedir.

5.2. Yöneticilik Duyuruları ve Başvuruların Değerlendirilmesi

Yönetmeliğin 20., 21. ve 22. maddelerinde, yönetici açığının nasıl duyurulacağı açıklanmaktadır. Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda ve bu yönetmelikte öngörülen sıralama esas alınarak ayrı ayrı olmak üzere, atama yetkisi bakanlığa ait olanlar için bakanlıkça ülke genelinde, atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde duyuru yapılmaktadır. Bu duyuruda, atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilmektedir. Ayrıca yöneticilikleri boş olduğu halde, birinci duyuruda atanmak üzere başvuruda bulunan aday olmayan eğitim kurumu yöneticilikleri için, bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak kaydıyla ikinci bir duyuru yapılır.

Müdür yardımcılığı için duyuruları takiben yönetmelikte yer alan Yöneticilik İstek Formu'nda 3 okul tercih ederek başvurular yapılmaktadır. Müdür başyardımcılığı içinse, valilikçe yapılan duyurularda belirtilen esaslar çerçevesinde fiilen ilgili ilde görev yapmakta olan yöneticilerden başvurularını yapmaktadır.

Yapılacak duyuru üzerine, Düzey Belirleme Sınavına katılan adaylardan müdürlüğe atanmak isteyenler ile bu yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önceki mevzuata göre başarılı olmuş ancak atanamamış adayların almış oldukları sertifikalarının geçerlik süresi de

dikkate alınarak, en fazla üç eğitim kurumu müdürlüğüne Yöneticilik İstek Formu ile başvurmaları esastır. Başvurular, atama yetkisi bakanlığa ait olan kurumlar için valilikler aracılığıyla bakanlığa gönderilerek bakanlıkça, atama yetkisi valilikte olanlar içinse valiliklerce değerlendirmeye alınmaktadır.

Yöneticilik İstek Formu'nda adaylara ait çeşitli bilgiler toplanmaktadır¹⁰. Bu bilgiler:

- a) Kimlikle ilgili bilgiler,
- b) Özgeçmiş ile ilgili bilgiler: Mesleki kıdem, öğrenim durumu, aldığı ceza ve ödüller, yayınlanmış eserler ve eşiyle ilgili bilgilerdir.

Yönetmeliğin 9. maddesine göre, başvuruları değerlendirmek için bakanlık merkezinde ve illerde değerlendirme komisyonları kurulur.

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

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

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

Değerlendirme komisyonlarında her birimden yetkililerin bulunması, değerlendirmenin objektifliği açısından umut vericidir. En azından, tek kişinin inisiyatifinde olmayışı, tarafsızlık adına olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmektedir¹¹.

5.3. Okul Yöneticiliklerine Atamalar

Merkez Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu, atama yetkisi bakanlığa ait eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak üzere başvuruda bulunacaklardan değerlendirme sınavından

¹⁰ www.mevzuat.meb.gov.tr/html/zip/yon25343_0ek1.zip (14.04.2007).

¹¹ Günay, a.g.m., s.45.

en yüksek puan alan ve başvuruları bakanlığa gönderilen beş adayı sözlü sınava alır. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Yönetmelik Eklerinden Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirilmelerin sonucunda aldıkları puanın %20'si ile, Düzey Belirleme Sınavından aldıkları puanın %50'si ile, adayın atamaya esas puanı belirlenir. Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önceki mevzuata göre başarılı olmuş, ancak atanamamış adayların puanları ise, Düzey Belirleme Sınavından alınmış puan gibi işlem görür. Komisyon, atamaya esas puanları dikkate alarak, her kurum için en yüksek puan alan adayı belirledikten sonra, atanmak üzere Personel Genel Müdürlüğüne bildirir. Bunların yanında komisyonun görevleri, Yönetmeliğin 10. maddesinde şu şekilde sıralanmaktadır¹²:

- a) Sözlü sınav sonuçlarını bir tutanağa bağlayarak en yüksek puandan başlamak üzere sözlü sınav başarı listesini düzenlemek.
- b) İsteğe bağlı ve zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda, adayların Yönetmelik Eklerinden Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirme sonunda aldıkları puanın toplamına göre, her eğitim kurumu için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atanmak üzere Personel Genel Müdürlüğüne bildirmektir.

Eğitim Kurumu müdür yardımcılığına atanmak üzere başvuruda bulunan adayları Yönetici Değerlendirme Formuna göre değerlendiren İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu bunun yanında, atamalarda şu görevleri yerine getirmektedir¹³:

- a) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek gerekli şartları taşıyanlar arasından.
 - Atama yetkisi valiliğe ait eğitim kurumu müdürlükleri için başvuruda bulunan adaylardan Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2. maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavında aldıkları puana göre, en yüksek puan alan beş adayı sözlü sınava alır.
 - Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile, Düzey Belirleme veya bu Yönetmeliğin Geçici 2. maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları

¹² http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (15.04.2007).

¹³ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (15.04.2007).

puanın %50'si dikkate alınarak, her kurum için en yüksek puan alan adayı belirleyerek, atamaya yetkili makamca atama yapmak üzere Milli Eğitim Müdürlüğüne sunar.

- Atama yetkisi bakanlığa ait olanların Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2. maddesine göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş adayı belirleyerek başvurularını kurumun bağlı bulunduğu genel müdürlüğe gönderilmek üzere millî eğitim müdürlüğüne sunar.
- İsteğe bağlı ve zorunlu yer değiştirme suretiyle yapılan atamalarda, adayların Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre aldıkları puanın toplamına göre her eğitim kurumu için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atamaya yetkili makamca atama yapmak üzere Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunar.

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

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

Geçici 2. maddeyle, bu yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce yürürlükte bulunan mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilen değerlendirme sınavına girerek başarılı olanlardan herhangi bir kurum müdürlüğüne atanamamış adaylar, almış oldukları sertifikanın geçerlik süresi ile sınırlı olmak kaydıyla, boş kurum müdürlükleri için bu yönetmelik hükümlerine göre değerlendirilmektedirler.

Düzey Belirleme Sınavına girmiş olan adaylardan tercih ettikleri eğitim kurumuna göre en yüksek puanı alan beş aday için yapılacak sözlü sınavların kapsamı, Yönetmeliğin 11. Maddesinde belirlenmiştir. Sözlü sınavda adayların yazılı sınav ve genel kültür konularındaki bilgileri ölçülür. Ayrıca, temsil yeteneği, tutum ve davranışı ile ifade ve muhakeme yeteneği değerlendirilir. Sözlü sınavda adaylara, sınav komisyonu üyelerinin her biri tarafından bu yönetmeliğin 13. maddesinde yer alan yazılı sınav konularından 50 puan, genel kültür konularından 20 puan, temsil yeteneğinden 10 puan, tutum ve davranıştan 10 puan, ifade ve muhakeme yeteneğinden 10 puan olmak üzere toplam 100 puan üzerinden puan verilir.

Yönetmeliğin 18. Maddesine göre, doğrudan bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının yöneticileri ile Anadolu Lisesi statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, sosyal bilimler

liseleri, spor liseleri, yatılı ilköğretim bölge okulları, öğretmen evi ve akşam sanat okullarının müdürleri, bakanlıkça, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.

Müdür yardımcılığın için başvuruda bulunan adaylardan, Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılan değerlendirme sonucunda en yüksek puan alanların atamaları, istekleri de dikkate alınarak, başvuru tarihinin tamamlanmasından itibaren en geç üç ay içerisinde valiliklerce yapılır.

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

Yönetmeliğin 25. Maddesi, daha önce yöneticilik görevinde bulunmuş olanlardan, gerekli şartları taşımaları kaydıyla, yapılacak duyurular üzerine yöneticilik görevlerinden ayrıldıkları tarihten en az bir yıl sonra, ayrıldıkları veya daha alt kademedeki yöneticilik görevlerine tekrar atanmak üzere, en fazla üç eğitim kurumu tercih etmek suretiyle, başvuruda bulunabilmelerini sağlamaktadır.

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

Müdürlük için başvuruda bulunan adaylardan gerekli şartları taşıyanların¹⁴:

- a) Atama yetkisi valiliklerde bulunanlar İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca, Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğin Geçici 2. maddesine göre atanacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş aday, beşinci adayla aynı puanda birden fazla aday bulunması halinde bu adaylar da sözlü sınava alınır. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formunun A-Değerlendirme

¹⁴ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (15.04.2007).

bölümü üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile, Düzey Belirleme veya bu Yönetmeliğin Geçici 2. maddesine göre atanacaklar bakımından Değerlendirme Sınavında aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak, her kurum için en yüksek puan alan aday belirlenerek, atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama sunulur. Bu adayın ataması, atamaya yetkili makamca tercih sırası dikkate alınmak suretiyle yapılır.

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

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

Yöneticilikleri boş olduğu halde birinci duyuruda atanmak üzere başvuruda bulunan adayı olmayan eğitim kurumu yöneticiliklerine, ikinci duyuru sonucunda da aday bulunamaması halinde, bu eğitim kurumlarının müdür ve müdür yardımcılıklarına sınav kazanmış olma şartı aranmaksızın atama yapılabilir. Ancak, bu şekilde atanmış olan eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikleri kazanılmış hak haline gelebilmesi için atanmış oldukları eğitim kurumunda aralıksız en az üç yıl başarılı olarak çalışmış olmaları şarttır.

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

Statü değişikliği olan eğitim kurumu yöneticiliklerinin atamaları ise Yönetmeliğin 23. ve 24. maddeleri dikkate alınarak şu şekilde yapılır¹⁵:

- a) Birleştirilme yolu ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumları yöneticilerinden başvuruda bulunanlar arasından Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.
- b) Dönüştürülme yoluyla oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, önceki kurum yöneticilerinin norm kadro imkânları ölçüsünde başkaca herhangi bir işleme gerek kalmaksızın atamaları yapılır.
- c) Doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının yöneticilikleri ile öğretmenevi ve akşam sanat okulları (ASO) müdürlüğüne, ilgili birimin teklifi üzerine sınav şartı aranmadan gerekli diğer şartları taşıyan müdür yardımcıları arasından Personel Genel Müdürlüğüne atama yapılır.

5.4. Okul Yöneticilerinin Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları

Eğitim kurumu yöneticileri yapılacak duyuru üzerine yönetmeliğin 26. Maddesine göre aşağıdaki şekillerde yer değiştirme suretiyle atama isteğinde bulunabilirler¹⁶:

- a) Bulunduğu eğitim kurumunda üç yıllık süreyi dolduran eğitim kurumu müdürlerinden, atama yetkisi valiliklerde bulunan eğitim kurumları bakımından il içinde, atama yetkisi bakanlıkta bulunanlar bakımından ise, il içinde veya il dışına aynı tipteki yada Yönetmeliğin 8. maddesinde belirtilen süre şartını taşımak kaydıyla, daha üst tipteki eğitim kurumlarına,

¹⁵ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (15.04.2007).

¹⁶ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (15.04.2007).

- b) Buldukları eğitim kurumunda en az iki yıl çalışmış olan müdür başyardımcıları, il içinde durumlarına uygun eğitim kurumu müdür başyardımcılığına istekte buldukları eğitim kurumu müdürlerince teklif edilmeleri kaydıyla,
- c) Buldukları eğitim kurumunda en az iki yıl çalışmış olan müdür yardımcılarını ile müdür başyardımcıları, il içinde durumlarına uygun eğitim kurumu müdür yardımcılığına yer değiştirme suretiyle atama isteğinde bulunabilirler.

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

Ayrıca, bu yönetmelik hükümleri çerçevesinde, atama yetkisi bakanlıkta ve valiliklerde bulunan eğitim kurumu müdürlerinden, buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, il içinde aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde ve tercihleri de dikkate alınmak suretiyle puan üstünlüğüne göre zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulurlar. Ancak, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunun niteliğine ve durumlarına uygun atanabilecekleri eğitim kurumu bulunamayanlar bakımından bu süre, ilgili valiliğin teklifi, Bakanlığın uygun görmesine bağlı olarak, en fazla sekiz yıla kadar uzatılabilir.

Yönetmeliğin 28. maddesi yöneticilik görevinin sona ereceği halleri hükme bağlamıştır. Eğitim kurumu yöneticilerinden¹⁷:

- a) Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,
- b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 108. maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,
- c) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların,
- d) 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18. maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların, yöneticilikleri sona erer.

Yöneticilik norm kadrolarının tamamı yada bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin, yöneticilikleri iki öğretim yılı daha devam eder. Bu sürenin sonunda yapılan norm kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan eğitim

¹⁷ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (15.04.2007).

kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri sona erer. Bunlardan, görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanlar ile norm kadro ölçütleri çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı yada bir kısmı kaldırılanlar, istekleri de dikkate alınarak, başkaca bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.

Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler. Bunların ayrılma istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak, atamaya yetkili makamlarca uygun bulunacak bir özre dayalı olarak görevlerinden ayrılmak isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili şartı aranmaz. Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması durumunda bu eğitim kurumuna, açık norm kadro bulunmaması durumunda ise, durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.(Md.29)

Örgütlerin yönetici ihtiyacı, genellikle örgüt içi ve dışından olmak üzere iki kaynaktan sağlanmaktadır. Örgüt içinden yönetici seçimi yükselme ve iç transferler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Yükselme, iş görenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. İç transferse, herhangi bir nedenle yöneticilik görevinden ayrılanın yerine, aynı düzeyde başka bir yöneticinin atanmasıdır. İç kaynaklardan eleman atamanın başlıca yararları ise şöyle özetlenebilmektedir¹⁸:

- a) Boşalan göreve örgüt içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolay ölçümünü ve geliştirilmesini sağlar.
- b) Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- c) Elemanın iş değişim kararı örgüt içinde alındığından bu yöntem çok daha hızlı işler. Ayrıca bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından örgüt içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.
- d) Elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle örgüt içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanması sağlanmış olur.

Buraya kadar yapılan incelemeler sonucunda da görülmektedir ki Milli Eğitim Bakanlığı, yöneticilerin bulunmasında daha çok iç kaynaklardan yararlanmaktadır. “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”ne

¹⁸ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.74-77.

göre bakanlık, kendi iç kaynaklarından olan öğretmenleri, görevde yükselme yöntemiyle yönetici olarak atamaktadır. Bu yöntem de öğretmenleri ve müdür yardımcılarını isteklendirmekte, morallerini, iş doyumlarını ve özgüvenlerini artırmaktadır.

5.6. Okul Yöneticilerinin Atamalarında Karşılaşılan Sorunlar

İnsan ihtiyaçları, insanların temel dürtü ve isteklerini; insan yetenekleri ise, insanların şimdi ve gelecekte neler yapabileceklerini gösterir. Atanma sürecinde bireylerin temel düşünceleri ihtiyaç tatmininde yoğunlaşırken, örgütün ilgisi bireylerin tatmininden çok, yetenekleri üzerinde toplanmaktadır. Birey, örgüte yeteneklerini sunarken karşılığında örgütten çeşitli ödüller bekler. Örgütten istenenlerle örgütçe verilenler arasında uyum sağlanmadığı takdirde bireyin örgüte katkısı sınırlı kalacak ve iş tatmini sürekli düşecektir¹⁹.

Örgütlerin biçimsel yanı, birden fazla bireyin güç ve yeteneğini gerektiren amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulmuştur. Bireylerin biçimsel bir örgüt içerisinde bir araya getirilmeleri süreci sonunda, informal örgütlerin oluşması kaçınılmazdır. İnfomal örgütlerin işlevleri iyi anlaşılıp örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmazsa örgütsel etkililiğin azalmasına neden olmaktadır²⁰. Yönetici atamaları konusunda, Milli Eğitim Bakanlığı'nda formal işleyişin yanında bir de informal işleyiş bulunmaktadır.

2001 yılında okul yöneticisi ve öğretmenlerden oluşan 367 kişilik bir grupla yaptığı araştırmada Ayhan, yıllardır çeşitli kayırmalarla yapılan müdür atamalarından bıkan personelin, yöneticilerin tamamen kendi bilgi ve becerisine göre başarılı olanlar arasından atanmasını istediğini belirtmektedir²¹. Bu tespit, eğitim sistemimizde ideolojik ve siyasi çeşitli kayırmalarla informal atamaların da yapıldığını göstermesi açısından düşündürücüdür.

Ada, Milli Eğitim Bakanlığı'nın sözde mevzuata uygun olarak liyakat ilkesine göre yönetici atadığını, ancak uygulamada ise siyasi tercihlerin ön planda olduğunu belirtmektedir. Bu durumda, yöneticilerin alanda yeterli olup olmadığına bakılmaksızın atamalarının yapılmasına neden olmakta ve eğitim sisteminin sorunlarını ağırlaştırmaktadır. Siyasi

¹⁹ Yüksel, a.g.k., s.107.

²⁰ Günay, a.g.m., s.45.

²¹ Ayhan, M., "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin MEB'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001, s.44.

tercihlere göre yapılan atamalar sonucunda, örgüt havasını etkileyen çatışmalar ortaya çıkmaktadır²².

Okul yöneticilerinin atanmalarıyla sona eren süreçte, sınav komisyonlarının oluşturulmasında da belirsizliğin olduğunu söylemek mümkündür. Komisyonlarda görevlendirilen üyelere, hangi kriterlerin esas alındığı belli değildir. Sınav komisyon üyeleri uzman kişilerden oluşmadığından, objektif kriterler ortaya koymaları ve tarafsız davranmaları da beklenemez. Bu da sınavların güvenilirliğini zedelemektedir²³.

Okul yöneticiliğine atanmada Milli Eğitim Bakanlığı'nın bir prensip kararı olarak, bitirilen yüksek öğretim kurumunun atanılacak okulun hizmet özelliğine uygun olmasına dikkat edilmektedir. Bir fizik öğretmenin ilköğretim müdürü, bir teknik öğretmenin de genel lise müdürü olmasını engelleyen bu kriter, o kadar özenli bir şekilde uygulanmaktadır ki, cinsiyet faktörü bile okul yöneticiliğine atanmada etkili olmaktadır. Örneğin Türkiye'de, kız meslek lisesi müdürü olmak hem kadın olmayı, hem de mesleki eğitim fakültesi mezunu olmayı gerektirmektedir²⁴.

Türk eğitim yönetimi, genellikle yöneticilerin, özellikle de üst düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde açık ve belirli bir politika geliştirilememiştir. Ciddi bir eğitim politikası, eğitim yönetiminin daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacağı gibi, yönetimin çeşitli siyasal etkilerden uzakta ve yansız bir biçimde hizmet görmesi sonucunu da beraberinde getirecektir. Bugün özellikle üst düzeydeki yada üst düzeye aday yöneticilerin yönetim konusunda eğitim görmelerinin yaşamsal bir gerek olduğu kabul görmektedir²⁵.

Atamalarda yönetici adayının başvurusu, "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"nin eklerinden Değerlendirme Formu'na göre incelenmektedir. Buna bağlı olarak atamalarda karşılaşılan sorunlar şu şekilde sıralanabilmektedir²⁶:

²² Ada, Ş., "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite İşbirliği", Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s.41.

²³ Eren, M. A., "Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, s.94.

²⁴ Çelik, V., "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990, s.156.

²⁵ Peker, a.g.k., 1994, s.139.

²⁶ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/zip/yon25343_0ek2.zip (17.04.2007).

- a) Yönetim alanında hizmet içi eğitim, kurs ve seminer görenler en fazla üç kurs için 2'şer puan alabilmektedir. Oysa yönetim alanında mastır yapan 3, doktora yapan 4 puan alabilmektedir. Bu durumda 15-30 gün arasında değişen hizmet içi eğitim kursları, mastır ve doktora eğitimine göre daha çok ağırlık kazanmaktadır.
- b) Eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisans düzeyinde eğitim görenlerin ise hiç dikkate alınmadığı görülmektedir.
- c) Adayın herhangi bir yerde yayınlanmış şiir, roman, hikaye vb. en fazla 3 eseri için 3'er puan olmak üzere toplam 9 puan verilmektedir. Yöneticiliğe atanacakların iyi şiir, roman, hikaye yazmasının onun iyi yönetici olmasına nasıl katkıda bulunacağını anlayabilmek zordur. Bu yapıtların da niteliklerine ilişkin ayrıca akademik ölçütler konmalıdır. Burada, yönetim alanındaki yapıtlara öncelik verilmeli ve daha da önemlisi yapıtların özgünlüğü dikkate alınmalıdır. Bu tür ölçütler olmazsa, hiç bir bilimsel değeri olmayan bir köşe yazısıyla özgün bir araştırma aynı değerinde kabul edilecektir.
- d) Başarı durumu değerlendirmedeki ölçütlerden birisi de, aylıkla ödül ve takdirnamelerdir. Adayın aldığı her aylıkla ödüllendirme 3 puan ve en fazla 3 takdir belgesi için 2'şer puan verilmektedir. Ayrıca ek puanlama bölümünde 5 puanlık takdir puanı verilmektedir. Bu durum, süreç içinde hak edenin değil, istenilen yönetici adayına aylıkla ödül, taktir gibi ödüller verilerek ve yöneticilik alanında hizmet içi kurslara gönderilerek adaletsizlik ve eşitsizliğe sebep olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin atanması ve yükseltilmesinde, ne kadar tutarlı bir personel politikası izlenirse, o kadar başarılı ve yeterli yöneticiler sisteme kazandırılmış olur. Aksine süreç, tesadüflere bırakılırsa, objektif ve güvenilir kriterlere göre okul yöneticisi seçme ve atama olanağı sınırlanacaktır.

SONUÇ

1. Türkiye’de, öğretmenlikte adaylığı kalkmış olmak şartı ile lisans mezunu tüm öğretmenler okul yöneticisi olarak atanabilmektedir. Atamalar bakanlıkça çıkarılan atama yönetmeliklerine göre yapılmaktadır. Ancak zayıf bir hukuksal yapısı olan yönetmelikler yerine, daha güçlü kanun düzeyindeki düzenlemelerle okul yöneticilerinin atanması bir sisteme bağlanmalıdır. Ayrıca okul yöneticiliği bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınarak, yöneticiler için nitel ve nicel hedefler Kalkınma Planlarıyla belirlenmelidir. Geleceğe yönelik okul yöneticilerini atama politikaları, Bakanlık ve Devlet Planlama Teşkilatı’nın birlikte hazırlayacağı kısa, orta ve uzun dönemli planlara bağlanmalıdır.
2. Eğitim sistemimizde özellikle 1998’den bugüne kadar okul yöneticilerinin atanmalarında bir standart oluşturulmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Bu nedenle yönetmeliklerde seçme ve düzey belirleme sınavı, hizmet içi eğitim şartları aranmaktadır.
3. Yönetici adaylarının sayısını artırarak göreve en uygun olanın seçilebilmesini sağlamak için, müdür yardımcılığı seçme sınavına adaylığı kalkmış tüm öğretmenler ve müdürlük düzey belirleme sınavına görev süresine bağlı olarak bir üst tipteki kuruma yükselmek isteyen tüm müdürler başvurabilmektedir.
4. Okul yöneticilerinin adil ve eşit bir sınav sistemiyle seçilmeleriyle, çeşitli kayırmaların önüne geçecek nesnel bir uygulama sağlanmıştır. Ancak sınav konularıyla adayın var olan yeterlilikleri tespit edilmekte, yetenekleri belirlenmemektedir. Bu nedenle sınavların, Milli Eğitim Bakanlığı, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi ile üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden öğretim üyelerinden oluşacak bir komisyonca hazırlanması gerekmektedir.
5. Seçme sınavından 100 tam puan üzerinden 70 puan alan yönetici adaylarına kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmelidir. Bu eğitimler, mevzuatı aktarmaktan öte eğitim yönetimindeki çağdaş gelişmeleri yansıtacak şekilde ve uygulamalı stajla bütünleştirilerek verilmelidir. Ayrıca bu eğitimlerde görev alacak personel üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden öğretim görevlileri tarafından yapılmalıdır.
6. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimi ve atamalardan sonraki dönemde hizmet içi eğitimlerinin etkili ve planlı olarak yapılması gerekmektedir. Bu noktada aktif rol oynayacak Milli Eğitim Akademisi’nin en kısa zamanda kurularak faaliyete

geçirilmesi gerekmektedir. Kanunla kurulacak olan akademi, bakanlıktaki Hizmet İçi Eğitim Dairesi ile Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi'nin görevlerini üstlenerek bu yönetici eğitimlerini gerçekleştirmelidir. Eğitimlerde de zaman, mekan ve maliyet sorunlarının önüne geçilebilmesi için kesinlikle internet kullanılmalı ve web tabanlı uzaktan eğitim tekniğine ağırlık verilmelidir. Bununla birlikte hizmet öncesi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme sınavından alınan puan da okul yöneticilerinin atamalarında dikkate alınmalıdır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında yapılacak anlaşmalarla okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmalıdır.

7. Seçme ve yetiştirme süreçlerinin ardından okul yöneticilerinin atanması süreci başlayacaktır. Bu sürecin ilk basamağında ise, boş kurum yöneticiliklerinin tamamının hiçbir ayırım yapılmaksızın bakanlığın resmi web sitesinden ve yönetici adaylarına mail yoluyla duyurulmalıdır. Bu duyuruları takiben adaylar, yine bakanlığın resmi web sitesi üzerinden 5 kurum tercihinde bulunarak Yöneticilik İstek Formunu doldurarak başvuru yapmalıdırlar.
8. Başvuru süresi sonunda adaylar değerlendirme komisyonlarınca Değerlendirme Formu'nda belirlenen kriterler göre sözlü sınava alınmalıdırlar. Bu noktada halen yürürlükte olan yönetmelik eklerinden Değerlendirme Formu, eşitsizliğe sebep olabilecek ek puanlama bölümü kaldırılarak kullanılmalıdır. Kaldırılan bu bölüm yerine, beden dilini kullanma, diksiyon, hitap etme, liderlik ve insan ilişkilerinin 2'şer puan olmak üzere toplam 10 puandan oluşan bir bölüm eklenmelidir. Ayrıca yayınlanmış eserin akademik kriterlerinin belirlenmesinin yanında hizmet öncesi eğitim değerlendirme sınavından alınan puanın da %30 oranında değerlendirmeye alınacak şekilde formda değişiklikler yapılmalıdır.
9. Değerlendirme Formu'na göre oluşacak yönetici adaylarının toplam puanları, atamaya esas alınmalıdır. Tercih ettikleri kurumlara göre en yüksek puanı alan aday, Bakanlığa bildirilerek ataması gerçekleştirilmelidir. Ayrıca atamalarda güvenilirliği sağlamak için değerlendirme komisyonuna, yönetmelikteki İl Değerlendirme ve Sınav Komisyonu üyelerinin yanında valilikten bir müdür ile eğitim sendikalarından gözlemci olarak 1'er üye daha katılmalıdır.
10. Sürecin son aşamasında ise değerlendirme formları, bakanlığın web sitesi üzerinde oluşturulacak yöneticilik başvuru veri tabanına aktarılmalıdır. Bu sayede hazırlanacak yönetici veri tabanından ihtiyaca göre atamalar yapılacağı gibi, adaylarda buradan tercihlerine göre sıra durumlarını takip edebileceklerdir.

11. Kariyer ve liyakat ilkelerini esas alan halen yürürlükteki yönetmelikte, lisansüstü öğrenimin sadece 3. tercih nedeni olarak değerlendirilmesi ise bu ilkelere ters düşmektedir. Bu nedenle de, başta eğitim yönetimi alanında olmak üzere yüksek lisans ve doktora düzeyinde öğrenim görmüş yönetici adayları seçme sınavından muaf tutulmalıdır. Bu adaylar puanları değerlendirme formundaki, seçme ve hizmet öncesi eğitimi değerlendirme sınavı dışındaki kriterlere göre kendi aralarında değerlendirilmelidir. Ancak kurum tercihlerine göre bu adayların atamaları, diğer adaylardan önce yapılmalıdır.
12. Yönetmelikte yer alan, yönetici olarak atanabilmek için ilgili kurumda öğretmenlik branşına uygun okutabileceği dersi olmak şartı, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi önündeki engellerden biridir. Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı ve öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak ele alınarak, kurum ayırımı yapılmaksızın atamaların yapılması sağlanmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerin, müdür yardımcılığına terfisi ile müdür yardımcılarının müdürlüğe ve müdürlerin de üst tipteki kurum müdürlüklerine atanmalarında, 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" kullanılmaktadır. Bu yönetmelik hükümleri ışığında Bakanlığın, okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve atama uygulamalarının incelendiği bu tezin hazırlanması sırasında yeni bir yönetmelik yayınlanmıştır. 13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" ile atamalarda şu değişiklikler yapılmıştır:

- 1) Bu yönetmelikle, yönetici atamalarında sınav şartı ve puan üstünlüğü kaldırılarak seçme süreci objektif kriterler dışına taşınmıştır. Müdür yardımcısı ve müdür başyardımcısı atamalarında eğitim kurumu müdürünün önerisi, İlçe Milli Eğitim Müdürünün teklifi ve İl Milli Eğitim Müdürünün uygun görüşü ile vali tarafından atama yapılmasına imkan sağlanmaktadır. Eğitim kurumu müdürlüğüne atamalarda da aynı süreç geçerli olmaktadır.
- 2) Seçme sürecinde sınav şartının kaldırılmasına bağlı olarak, seçme ve değerlendirme komisyonlarının yerine okul müdürü, İlçe Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdürü ve vali'den oluşan bir hiyerarşik yapı öngörülmektedir. Ancak bu yapıda okul müdürünün teklif vermediği bir adayın yöneticilik şansı çok

azdır ve bu haliyle de eşitlik ve adalet ilkelerinin zarar görebileceği düşünülebilmektedir.

- 3) Yeni yönetmelikle, yönetici atamalarında dikkate alınacak tercih nedenleri de ortadan kaldırılarak, kamu yararı ve hizmet gereklerinin karşılanmasında dikkate alınacak kriterlerin neler olacağı belirlenmemiştir. Valiliklere herhangi bir kriter bildirilmeksizin değerlendirme yapma yetkisi tanınması, nesnelliği ortadan kaldırmakta, subjektif değerlendirmelere sebep olabilmektedir.
- 4) Yeni yönetmelikte, yöneticilerin yetiştirilme sürecinin ne şekilde gerçekleşeceğine dair hiç bir bilgi yer almamaktadır ve böylece yönetici olmak için hiçbir eğitime gerek görülmemektedir.
- 5) Yönetmelikte boş yönetici kadrosu bulunan kurumların nasıl duyurulacağına ilişkin herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bu durum ise idari belirliliği ve şeffaflığı ortadan kaldırmakta olup bireyler arası eşitsizliğe sebep olabilecektir.
- 6) Yönetmeliğe göre okul müdürünün sadece bir müdür yardımcısı adayını hangi kriterlere bağlı olarak seçeceğinin belli olmaması, duyuru yapılmaması, değerlendirme formu olmaması liyakat ve kariyer ilkelerine gölge düşürmektedir. Aynı durum müdürlük atamaları içinde geçerlidir. Böylece İlçe Milli Eğitim ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü, bazı durumlarda da valiler tek seçici haline getirilmektedir.
- 7) Yönetmelikle, okul müdürlüğüne atanmak için gerekli olan yöneticilik görev süreleri de düşürülmektedir. Daha önce C tipi kurumlar için gerekli olan en az 2 yıllık yöneticilik görev süresi 1 yıla, B tipi kurumlar için 3 yıldan 2 yıla, ve A tipi kurum içinse 5 yıldan 3 yıla çekilmiştir. Bu uygulama, kariyer ve liyakatin önkoşulu olan deneyimin gözardı edildiği şekilde de düşünülebilmektedir. Müdür yardımcılığı için, C tipi kurumlara öğretmenlikte adaylığı kalkmış olanlar, B tipi kurumlara 3 yıllık öğretmenler ve A tipi kurumlara 5 yıllık öğretmenler atanabilmektedir.
- 8) Yürürlükten kaldırılan yönetmeliğin 26.maddesi, isteğe bağlı yer değiştirmeleri düzenlemekteydi. Ancak yeni yönetmelikte isteğe bağlı yer değiştirmeler düzenlenmemekte, kurum yöneticilerinin isteğe bağlı olarak nasıl ve ne zaman yer değiştirebilecekleri belli edilmemektedir. Ayrıca daha önceki yönetmeliğe göre sınavı kazananların, bu yönetmeliğe göre nasıl ve ne zaman atanabileceklerine dair bir netlik söz konusu değildir.

- 9) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamalarda, en uygununun seçilmesi yönünde nesnel ölçüt öngörmeyen , atamaya yetkili makamın öznel değerlendirmelerine ve mutlak takdirine meydan verecek bir özellik taşıyan yönetmeliğin, bütün olarak değerlendirilmesi halinde kuralsızlığın kural haline getirildiği görülmektedir. Yöneticilere, bu denli geniş ve sınırsız bir takdir yetkisinin verilmesi, günümüze kadar mesleklaşma yolunda önemli gelişmelerin kaydedildiği okul yöneticiliğine telafisi zor zararlar verecektir.

Öneriler

- 1) Okul yöneticilerinin atamalarıyla ilgili tüm süreç Bakanlık tarafından hazırlanacak, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Kanunu'nda bir bölüm altında veya ayrıca hazırlanacak Milli Eğitim Bakanlığı Okul Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Kanunu'na göre yapılmalıdır.
- 2) İstikrarlı bir eğitim politikası çerçevesinde, okul yöneticileri için nitel ve nicel hedefler Kalkınma Planlarıyla belirlenmelidir ve atama süreci kısa, orta ve uzun dönemli planlara bağlanmalıdır.
- 3) AB'ye üyelik süreci de göz önüne alınarak, Okul yöneticilerimizin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeli ve okul yöneticileri için ulusal standartlar tekrar belirlenmelidir.
- 4) Okul yöneticilerinin Performans değerlendirmeleri, bu standartlar çerçevesinde hazırlanacak yeni değerlendirme sistemine göre yapılmalıdır.
- 5) Performans değerlendirmesi sonucunda birbirini takiben 3 yıl olumsuz sicil notu alan yönetici tekrar yönetici yetiştirme programına alınmalıdır. Bu durumun ikinci tekrarında yöneticilik görevinden alınarak branşına uygun öğretmenlik görevine dönüşü sağlanmalıdır.
- 6) Bakanlığın web sitesine bağlı olarak bir "MEB Okul Yöneticileri Eğitim Portalı" geliştirilmelidir.
- 7) Bu portalda okul yöneticiliğine yönelik makale, e-kitap gibi dokümanlara ve web tabanlı uzaktan eğitimde kullanılacak eğitim videolarına yer verilmelidir. Ayrıca bu portalda, okul yöneticilerinin sorunlarını birbirleriyle ve üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinin öğretim üyeleriyle paylaşımları sağlanarak, birlikte çözüm yolları geliştirilmeye çalışılmalıdır.
- 8) Atama süreciyle ilgili seçme sınav sonuçları, atama değerlendirme formları, atama sonuçları gibi tüm duyurular bu portal üzerinden ilan edilmeli ve seçme sınav

- başvuruları ile atama başvuruları da yine buradan yapılmalıdır. Bu sayede Bakanlığın şeffaf bir yönetici veri tabanı oluşturması sağlanmalıdır.
- 9) Portalda öğretmenlerin seçme sınavı öncesinde katılacakları “Temel Yöneticilik Eğitimi” ve seçme sınavı sonucunda başarılı olan yönetici adaylarının katılacakları “Yönetici Yetiştirme Eğitimleri” yer almalıdır.
 - 10) Yöneticilik eğitimleri için Ankara’daki üniversitelerden birinin Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümü seçilerek, web tabanlı uzaktan eğitimde kullanılacak eğitim videolarının hazırlanması sağlanmalıdır. Daha sonra yönetici eğitimlerinde yer alacak dersleri verecek profesör kadrosundaki öğretim üyeleri, YÖK tarafından üniversitelerin öğretim kadroları arasından seçilerek, bu eğitimlerde görevlendirilecektir.
 - 11) Eğitim videoları, Temel Yöneticilik Eğitimi için 25 öğretmenden ve Yönetici Yetiştirme Eğitimi 25 müdür yardımcısından oluşan örnek sınıflarda yapılan derslerin kaydedilmesiyle oluşturulacaktır.
 - 12) Temel Yöneticilik Eğitimi, seçme sınav konularına ilave olarak eğitim yönetimi konusunda temel bilgilerin verildiği eğitimdir ve adaylar, bu eğitimleri internet üzerinden takip ettikten sonra seçme sınavına katılabileceklerdir. Bu uygulamanın geliştirilmesi aşamasında, Bakanlığın Microsoft işbirliğiyle gerçekleştirdiği öğretmenlerin bilgisayar eğitimi örnek olarak incelenmelidir.
 - 13) 2 yılda bir ÖSYM tarafından, her il merkezinde yapılacak seçme sınavlarının taban puanlarının tespitinde, Kalkınma planlarında belirlenen yönetici ihtiyacı göz önünde bulundurulmalıdır. Seçme sınavlarının geçerlilik süresi 5 yıl olarak belirlenmeli ve sınavlar temmuz veya ağustos ayın içerisinde yapılmalıdır.
 - 14) Seçme sınavında başarılı olan adaylar internet üzerinden Yönetici Yetiştirme Eğitimine alınmalıdır. Aday 10 ay sürecek bu eğitimi internet üzerinden takip ettikten sonra, hizmet içi eğitim enstitülerinin bulunduğu illerdeki uygulama okullarında müfettişlerin gözetiminde 4 aylık staja katılacaklardır.
 - 15) Staj sonrasındaki 1 yıllık sürede, adaylar eğitim yönetimi alanında bir tez hazırladıktan sonra yapılacak bir değerlendirme sınavına alınarak yetiştirme süreci tamamlanmış olacaktır.
 - 16) MEB ile YÖK arasında hazırlanacak protokolle, yetiştirme süreci sonunda verilecek sertifika, doktora programlarına başvurularda Yüksek Lisans Diploması olarak kabul edilmesi sağlanmalıdır.

- 17) Yetiştirme süreci sonrasında adayların yöneticilik puanları, illerde oluşturulacak atama komisyonlarında değerlendirme formuna göre değerlendirildikten sonra ortaya çıkacaktır. Bu değerlendirme formları yönetici veri tabanına kaydedilecektir.
- 18) Değerlendirme formunda yer alan, yayınlanmış eserlere, eğitim ve öğretim ile ilgili alanlarda olmak şartı getirilmelidir.
- 19) Yetiştirme eğitimi sonunda yapılan değerlendirme sınavından alınan puanda mutlaka değerlendirme formuna puanlamaya dahil edilmelidir.
- 20) Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapan aday, seçme sınavından ve yetiştirme sürecindeki tez çalışması ve değerlendirme sınavından muaf tutulmalıdır. Ancak internette eğitimlere ve staj uygulamasına katılacaklardır. Bu durumdaki adayların değerlendirilmesinde, seçme sınavı ve değerlendirme sınavlarından 100 puan almış kabul edilebileceği gibi kendi aralarında atamaya dahil edilmeleri de sağlanabilir.
- 21) Yetiştirme sürecinde ve daha sonraki hizmet içi faaliyetlerinin düzenlenmesinde önemli görevler üstlenebilecek olması sebebiyle Milli Eğitim Akademisi'nin bir an önce faaliyete geçirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar ve Tezler

- Açıkalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 1996.
- Açıkalın, A., Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, 4. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998.
- Ada, Ş., “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite İşbirliği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Adem, M., Eğitim Planlaması, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:1, Ankara, 1981.
- Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:114, Ankara, 1982.
- Akyüz, Y., Başlangıçtan 2001’e Türk Eğitim Tarihi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001.
- Alıç, M., Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 444, Etam Ofset, Eskişehir, 1991.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1992.
- Ayhan, M., “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin MEB’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2001.
- Balcı, A., “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” (21. Yüzyılın Eşiğinde Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu), Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları No:3, Ankara, 1999.
- Balcı, A., “Türkiye’de Eğitim Yöneticisi ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar ve Öneriler” (Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu), Tekışık Vakfı Yayınları, Ankara, 2003.
- Başar, H., Eğitim Denetçisi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Başar, E., Milli Eğitim Bakanlarının Eğitim Faaliyetleri (1960-1971), Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1999.
- Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:112, Ankara, 1984.

- Başaran, İ.E., Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2000.
- Başaran, İ.E., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006.
- Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1983.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:78, 5. Baskı, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1979.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözömlmek, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Bülbül, A. S., Eğitim Uzmanlarının Eğitimi (Eğitim Bilimleri Sempozyumu), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:136, Ankara, 1984.
- Cengiz, C., Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık Müfettişlerinin Yetiştirilmesi ve Teftişin Geliştirilmesi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1992.
- Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayın No:2, Gebze, 1998.
- Çamur, E., “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminden 2001 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikalarının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Çelik, V., “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.
- Erdem, M., “Ortaöğretim Yöneticilerinin Yetiştirilmeleri ve Mesleki Yeterlilikleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Erdoğan, İ., Yeni Bir Bin Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993.
- Eren, M. A., “Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
- Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Yelkentepe Yayınları, Ankara, 1975.
- Fişek, K., Yönetim, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:437, Ankara, 1979.

- Günay, E., “Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- Gürsel, M., Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı), 5. Baskı, Eğitim Kitapevi, Konya, 2003.
- Kardaş, R., Eğitimde Standartlaştırma, Milli Eğitim Basımevi, I. Cilt, Ankara, 1985.
- Kaya, Y. Kemal, İnsan Yetiştirme Düzenimiz (Politika, Eğitim, Kalkınma), Erk Basımevi, Ankara, 1981.
- Kaya, Y. K., İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Bilim Yayınları, Ankara, 1989.
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama), 7. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, 1999.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:205, İstanbul, 1989.
- MEB, Hizmet İçi Eğitim, Kuruluş, Gelişme, Faaliyetler 1960-1987, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1988.
- MEB, Yöneticiler Seminer Notları (Teftiş Kurul Başkanlığı), Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1987.
- MEB, Dördüncü Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1949.
- MEB, Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1975.
- MEB, Sekizinci Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1971.
- MEB, Onuncu Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1981.
- Oğuzkan, F. A., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1981,
- Onaran, O., Yönetici Sınıfın Eğitimi: Belçika, Fransa, İngiltere, Türkiye, Todaie Yayınları No:98, Ankara, 1967.
- Özalp, R., Türk Milli Eğitim Sisteminde Düzenleme Teşkilatı, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1977.
- Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 5. Baskı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 1996.
- Özdil, İ., Eğitimde Yeniliğe Doğru, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1973.

- Pala, F. K., “Uzaktan Eğitim İçin Eğitim Yönetim Sistemi Ana Modülünün Hazırlanması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara :Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Peker, Ö., Yönetici Eğitimi, TODAIE yayınları No:257, Ankara, 1994.
- Peker, Ö., Yönetici Geliştirme, TODAIE yayınları No:258, Ankara, 1995.
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sorguç, B., 1920’den 1981’e Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1982.
- Tanilli, S., Nasıl Bir Eğitim İstiyoruz?, Cem Yayınevi, İstanbul, 1996.
- Taymaz, A. H., Hizmet İçi Eğitim Kavramları, İlkeler, Teknikler, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara, 1981.
- Taymaz, A. H., Uygulamalı Okul Yönetimi, TODAIE Yayınları No:49, Ankara, 1989.
- Taymaz, A. H., Hizmet İçi Eğitim (Kavram, İlkeler, Yöntemler), Pegem Yayınevi, Ankara, 1992.
- Taymaz, H., Okul yönetimi, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Tezcan, M., Eğitim Sosyolojisi, Bilim Yayınları, Ankara, 1988.
- Tortop, N., Yönetim Biliminin Temel İlkeleri, Todaie Yayınları No:234, Ankara, 1990.
- Tortop, N., Personel yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.
- Tosun, K., İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- Tutum, C., Personel Yönetimi, Todaie Yayınları No:149, Ankara, 1976.
- TÜBİTAK, Eğitim ve İnsan Kaynakları, TÜBİTAK Matbaası, Ankara, 2005.
- Türk, E., Türk Eğitim Sistemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Türkkorur, A. A., “Türkiye A.B.D. Japonya ve Alman Eğitim Sistemleri’nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

Makaleler

- Aytaç, T., “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:147, Ankara, 2000.

- Arslan, H., Beytekin, O. F., “İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul Liderliği Standartlarının Araştırılması”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Bağcı, N., Şimşek, S., “Milli Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitimine Genel Bir Bakış”, Milli Eğitim Dergisi Sayı:146, Ankara, 2000.
- Başkömürçü, G., Öztürk, Y., "Uzaktan Eğitim Sistemlerinin Tasarımı" Bildirisi, 1. Türkiye Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Ankara, 1996.
- Can, N., Çelikten, M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, S.148, Aralık 2000.
- Can, N., “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:155, Ankara, 2002.
- Çınar, İ., “Bilgi Yöneticisinin Yeterliği (Malatya Örneği)”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Günay, E., “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:161, Ankara, 2004.
- Karip, E., Köksal, K., “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı:18, Ankara, 1999.
- Kayıkçı, K., “Yönetici Yetiştirme Sorunu”, Milli Eğitim Dergisi Sayı:150, Ankara, Mart 2001.
- MEB, Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği.
- MEB, Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi.
- MEB, Milli Eğitim Personel Kanunu, Sayı:209, Ankara, 1927.
- Resmi Gazete, Sayı 20331, 03.11.1989.
- Tekışık, H. H.,“17. Milli Eğitim Şurası, Eğitim Yöneticisi ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Sorunu”, Çağdaş Eğitim, Yıl:32 Sayı:339, Ankara, 2007.
- Uşun, S., “Hizmet İçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretime Yönelik Personel ve Yönetici Görüşleri”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:12 No:1, Kastamonu, 2004.

Araştırmalar ve Raporlar

- DİE, Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri, Ankara, 1995.
- DPT, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963-1967, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara, 1963.

- DPT, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1968-1972, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara, 1968.
- MEB, 2006 Mali Yılı Bütçesine İlişkin Rapor (Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı), Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi, Ankara, 2005.
- MEB, Türkiye Eğitim Milli Komisyon Raporu, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1961.
- TODAİE, Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, TODAİE Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1966.
- TODAİE, Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu (KAYA) TODAİE Yayınları No: 238, Ankara, 1991.
- TODAİE, Stratejik Planı 2007-2011, Ankara, 2007.
- Türk Zeka Vakfı, Türkiye 2. Bilişim Şurası Raporu, Ankara, 2004.

Mevzuat

- MEB, Milli Eğitim Personel Kanunu, Sayı:209, Ankara, 1987.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1995.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi, Tebliğler Dergisi Sayı:2506, Kasım 1999.
- MEB, Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımları, Milli Eğitim Basımevi, Tebliğler Dergisi Sayı: 2508, Ocak, 2000.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı:25343, 2004.
- Resmi Gazete, Sayı 20331, 03.11.1989.

İnternet Kaynakları

- www.ebe.marmara.edu.tr/programicerik.doc
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/3.zip
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan6.pdf
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf
- www.ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik589.pdf
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani20070302.pdf
- www.egitek.meb.gov.tr/aok/mtao/yetkibelgesi.htm

- www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Projeler.html
- www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf
- [www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2002_ist_Kitap/LMebPersYonelikSinavlar\(9\).htm](http://www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2002_ist_Kitap/LMebPersYonelikSinavlar(9).htm)
- www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2004_ist_Kitap/9.doc
- www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=751
- www.hasansimsek.net/pdf%20makale%20metinleri.html
- www.hedb.meb.gov.tr/duyurular/duyur.htm
- www.hedb.meb.gov.tr/ista.htm
- www.marmara.edu.tr/Kampus/AkademikTakvim.php
- www.maol.meb.gov.tr/yonetmelik/yonetmelik_index.html#
- www.meb.gov.tr/
- www.meb.gov.tr/Stats/eskiistatistikler.html
- www.meb.gov.tr/Stats/ist2000/b5a.htm#egitim
- www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm#1
- www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm
- www.memurlar.net/haber/1117/
- www.memurlar.net/haber/16860/
- www.mevzuat.dpt.gov.tr/khk/540/
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/12056-657.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/zip/yon25343_0ek1.zip
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/143.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/160.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/23670_0.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html
- [www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari\(ingiliz\).htm](http://www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari(ingiliz).htm)
- www.plan9.dpt.gov.tr/oik50%5Fegitim/egitimor.pdf

- www.rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413-6.htm
- www.sgb.meb.gov.tr/daireler/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf
- www.tbmm.gov.tr/hukümetler/hp44.htm
- www.tbmm.gov.tr/hukümetler/hp48.htm
- www.tbmm.gov.tr/hukümetler/hp58.htm
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/3_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/7_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/12_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/14_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/15_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/16_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/17_sura.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/sura.htm
- www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/17surakararlari.pdf
- www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/arastirmaraporlari.zip
- www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/hazirlikdokumani.zip
- www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/yonetmelik.zip
- www.ttkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise_ve_Ortaokullar_Yonetmeliği.htm
- www.todaie.gov.tr/DUYURU/2007brosur.pdf
- www.todaie.gov.tr/tteskilatkanunu.asp
- www uluslararasıegitim.com/uzak/uenedir.asp
- www.yayim.meb.gov.tr
- www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite1.doc
- www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/mart98/bolum6.html

EKLER

EK-1

1999-2005 Yılları arasında düzenlenen merkezi ve mahalli hizmet içi eğitim faaliyetleri istatistik bilgileridir. Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı'nın www.hedb.meb.gov.tr/ista.htm web adresinden alınmıştır.

YILLAR	MERKEZİ		MAHALLİ		GENEL TOPLAM	
	FAALİYET SAYISI	KATILAN SAYI	FAALİYET SAYISI	KATILAN SAYI	FAALİYET SAYISI	KATILAN SAYI
1999	413	24171	3765	177862	4178	202033
2000	445	23583	6126	288426	6571	312009
2001	419	20080	7526	321411	7945	341491
2002	313	22072	11772	495643	12085	517715
2003	453	19727	7120	253135	7573	272862
2004	526	34154	11422	587402	11948	621556
2005	543	33156	9.050	478168	9593	511324
GENEL TOPLAM	3112	176943	56781	2602047	59893	2778990

EK-2

Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri'nde 1 Kişiye ait tahmini maliyet tablosudur. Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı'nın www.hedb.meb.gov.tr/duyurular/duyur.htm web adresinden alınmıştır.

Gün Sayısı	Yol yevmiyesi	İkamet yevmiyesi	Konaklama	Otobüs Taksi	Toplam
1	22.50X2= 45.00	1x22.50=22.50	1x22.50=22.50	120.00	210.00
3	22.50X2= 45.00	3X22.50=67.50	3X22.50=67.50	120.00	300.00
5	22.50X2= 45.00	5X22.50=112.50	5X22.50=112.50	120.00	390.00
12	22.50X2= 45.00	12X22.50=270.00	10X22.50=225.00	120.00	660.00
19	22.50X2= 45.00	19X22.50=427.50	10X22.50=225.00	120.00	817.50

EK-3

Tezin hazırlanması sırasında yararlanılan internet kaynaklarının, aktif olduğu tarihler.

- www.ebe.marmara.edu.tr/programicerik.doc (13.04.2007)
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/3.zip (21.03.2007)
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf (21.03.2007)
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan6.pdf (21.03.2007)
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf (21.03.2007)
- www.ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik589.pdf (21.03.2007)
- www.ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani20070302.pdf (21.03.2007)
- www.egitek.meb.gov.tr/aok/mtao/yetkibelgesi.htm (15.04.2007)
- www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Projeler.html (15.04.2007)
- www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Duyurular/2006/MudYrdSecSnv.pdf (04.03.2007)
- [www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2002_ist_Kitap/LMebPersYonelikSinavlar\(9\).htm](http://www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2002_ist_Kitap/LMebPersYonelikSinavlar(9).htm)
(04.04.2007)
- www.egitek.meb.gov.tr/Sinavlar/Istatistikler/2004_ist_Kitap/9.doc (04.04.2007)
- www.egitimsen.org.tr/index.php?yazi=751 (14.04.2007)
- www.hasansimsek.net/pdf%20makale%20metinleri.html (13.04.2007)
- www.hedb.meb.gov.tr/duyurular/duyur.htm (14.03.2007)
- www.hedb.meb.gov.tr/ista.htm (14.04.2007)
- www.marmara.edu.tr/Kampus/AkademikTakvim.php (13.04.2007)
- www.maol.meb.gov.tr/yonetmelik/yonetmelik_index.html# (30.04.2007)
- www.meb.gov.tr/ (14.04.2007)
- www.meb.gov.tr/Stats/eskiistatistikler.html (14.04.2007)
- www.meb.gov.tr/Stats/ist2000/b5a.htm#egitim (04.04.2007)
- www.meb.gov.tr/Stats/ist2001/Bolum9s1.htm#1 (04.04.2007)
- www.meb.gov.tr/Stats/Apk2002/10.htm (04.04.2007)
- www.memurlar.net/haber/1117/ (13.04.2007)
- www.memurlar.net/haber/16860/ (15.04.2007)
- www.mevzuat.dpt.gov.tr/khk/540/ (21.03.2007)
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/12056-657.html (14.04.2007)
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/zip/yon25343_0ek1.zip (14.04.2007)
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html (05.03.2007)
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html (21.03.2007)
- www.mevzuat.meb.gov.tr/html/143.html (21.03.2007)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html (21.03.2007)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/160.html (21.03.2007)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/23670_0.html (21.03.2007)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (21.03.2007)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (21.03.2007)

www.mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html (21.03.2007)

[www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari\(ingiliz\).htm](http://www.oyegm.meb.gov.tr/yet/yayinlar/okul_mudurleri_standardlari(ingiliz).htm)
(30.04.2007)

www.plan9.dpt.gov.tr/oik50%5Fegitim/egitimor.pdf (21.03.2007)

www.rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413-6.htm (04.04.2007)

www.sgb.meb.gov.tr/daireler/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2006_2007.pdf
(04.04.2007)

www.tbmm.gov.tr/hukumetler/hp44.htm (21.03.2007)

www.tbmm.gov.tr/hukumetler/hp48.htm (21.03.2007)

www.tbmm.gov.tr/hukumetler/hp58.htm (21.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/3_sura.pdf (07.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/7_sura.pdf (07.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/11_sura.pdf (30.04.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/12_sura.pdf (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/14_sura.pdf (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/15_sura.pdf (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/16_sura.pdf (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/17_sura.pdf (28.02.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/sura.htm (05.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/17surakararlari.pdf (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/arastirmaraporlari.zip (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/hazirlikdokumani.zip (10.03.2007)

www.ttkb.meb.gov.tr/duyurular/17sura/yonetmelik.zip (05.03.2007).

[www.ttkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği.htm](http://www.ttkb.meb.gov.tr/Yonetmelik/Lise_ve_Ortaokullar_Yonetmeliği.htm) (30.04.2007)

www.todaie.gov.tr/DUYURU/2007brosur.pdf (15.04.2007)

www.todaie.gov.tr/tteskilatkanunu.asp (15.04.2007)

www uluslararasıegitim.com/uzak/uenedir.asp (14.04.2007)

www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon/unite1.doc (30.04.2007)

www.yok.gov.tr/egitim/raporlar/mart98/bolum6.html (15.04.2007)

EK-4

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme
Yönetmeliği

Resmi Gazete: 11.01.2004/25343

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Temel İlkeler

Amaç

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

Kapsam

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

Dayanak

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

Tanımlar

Madde 4 — Bu Yönetmelikte geçen;

- a) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,
- b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,
- c) Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarını,
- d) Aday: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumları yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları,
- e) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları,
- f) Seçme Sınavı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum müdür yardımcılığı görevine atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı,
- g) Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi (ÖDYM): Merkezi sistemle özel ve resmi sınavları yapmak ve değerlendirmek üzere Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan merkezi,

h) Sınav ve Değerlendirme Komisyonu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarına atanacak yöneticilerin seçimi ve değerlendirilmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı ve valiliklerde ayrı ayrı kurulacak olan komisyonu,

i) Mülakat Komisyonu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarına atanacak müdürlerin seçimi ve değerlendirilmesi amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı ve valiliklerde ayrı ayrı kurulacak olan komisyonu,

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

k) Yıl: Bir takvim yılını,

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

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

n) Kurucu Müdür: Yeni açılan eğitim kurumlarının eğitim-öğretime hazırlanması için görevlendirilen yetkili öğretmeni,

ifade eder.

Temel İlkeler

Madde 5 — Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler aşağıda belirtilmiştir:

a) Süreklilik ilkesi çerçevesinde eğitim vermek,

b) Personelin yöneticilik formasyonu, göreve bağlılık ve motivasyonunu sağlamak yoluyla kurumsal etkinlik ve verimliliği artırmak,

c) Atama ve görevde yükselmelerde kariyer ve liyakati esas almak,

d) Hizmetin gereği ile yetki devri kapsamında personel atama ve görevde yükselmelerine yön vermek,

e) Düzenlenecek olan eğitim programlarına adayların katılımında eşit imkanlar sağlamak.

İKİNCİ BÖLÜM

Yönetim Kademeleri ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Şartlar

Yönetim Kademeleri

Madde 6 — Eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır:

a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,

b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

c) Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

d) Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar

Madde 7 — Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

a) Yükseköğrenim görmüş olmak,

b) Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,

c) Öğretmenlikte en az iki yıl hizmeti bulunmak,

d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,

e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,

f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak,

h) Atanacağı yöneticilik görevi için bu Yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olmak.

Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış ve buldukları görevde en az iki yıl başarılı hizmetleri bulunmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve APK uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler 4 üncü kademe yöneticiliğinde; şef kadrosunda geçen süreler ile özel öğretim okullarında müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde; müdür yardımcılığı sınavını kazanmak şartıyla müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar

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

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

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

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonların Oluşumu ve Görevleri

Komisyonların Oluşumu

Madde 9 — Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla sınav ve değerlendirme komisyonları ile mülakat komisyonları aşağıdaki şekilde oluşturulur:

a) Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonu: Personel Genel Müdürü veya görevlendireceği bir genel müdür yardımcısının başkanlığında, Personel Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, atama yapılacak kurumun bağlı olduğu öğretim genel müdürlüğünden bir daire başkanı ve Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığından bir şube müdürü ile bir hukuk müşavirinden oluşur.

b) İl Sınav ve Değerlendirme Komisyonu: Milli eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının başkanlığında, bir şube müdürü, bir ilköğretim müfettişi, ölçme değerlendirme sınav hizmetleri bölümünden sorumlu eğitim hizmetleri merkezi müdür yardımcısı ile (A) tipi bir eğitim kurumu müdüründen oluşur.

c) Merkez Mülakat Komisyonu: Personel Genel Müdürünün Başkanlığında, 1. Hukuk Müşaviri, Teftiş Kurulu Başkanlığından bir Bakanlık müfettişi, Personel Genel Müdürlüğü ile atama yapılacak kurumun bağlı olduğu öğretim genel müdürlüğünden bir genel müdür yardımcısından oluşur.

d) İl Mülakat Komisyonu: Milli eğitim müdürünün başkanlığında, İlköğretim Müfettişleri Başkanı, yönetici atamadan sorumlu bir şube müdürü, milli eğitim müdürünün uygun göreceği bir ilçe milli eğitim müdürü ve (A) tipi bir eğitim kurumu müdüründen oluşur.

Personel Genel Müdürü ve il milli eğitim müdürü dışındaki üyeler hiçbir şekilde birden fazla komisyona üye olamazlar.

Sınav komisyonu başkan ve üyelerinin sınava eşlerinin, ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının katıldığıının tespit edilmesi halinde, bu üye veya üyeler sınav komisyonu üyeliğinden çıkartılır ve bunların yerine yeni üye veya üyeler görevlendirilir.

Komisyonların sekretarya işlemleri illerde yönetici atamadan sorumlu birimlerce, Bakanlıkta Personel Genel Müdürlüğünce yürütülür.

Sınav ve Değerlendirme Komisyonlarının Görevleri

Madde 10 — Sınav ve Değerlendirme komisyonlarının görevleri şunlardır:

- a) Sınav sorularını ÖSYM'ye hazırlatmak,
- b) Sınavların yapılacağı merkezleri belirlemek,
- c) Sınav sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu başarı listesi düzenlemek/düzenletmek,
- d) Tutanakları düzenleyip imzalamak,
- e) Sınav sonuçlarının ilanını ve ilgililere tebliğini sağlamak,
- f) İtirazların incelenip karara bağlanmasını sağlamak,
- g) Eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanmak üzere başvuruda bulunan adayları EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre değerlendirmek,
- h) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek, gerekli şartları taşıyanlar arasından EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde en yüksek puan alan ilk beş adayı sıralayarak Mülakat Komisyonuna bildirmek.

Mülakat Komisyonlarının Görevleri

Madde 11 — Mülakat komisyonları, Yönetmelik kapsamına giren okul ve kurum müdürlüklerine atanmak için başvuruda bulunanlardan Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca bildirilen adayların Yönetmelik eki EK-3'teki Mülakat Formu üzerinde gerekli değerlendirme işlemini yaparak müdür olarak atanacak adayı tespit eder.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Seçme Sınavı

Seçme Sınavı

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.

Ancak, sınav için gerekli teknik alt yapısının yeterli olduğunun Bakanlıkça uygun görülmesi halinde valiliklerce de seçme sınavı yapılabilir.

Sınav Konuları

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 İçin Duyuru ve Başvuru

Madde 14 — Eğitim kurumu müdür yardımcılığı seçme sınavı için uygun görülen zamanlarda atama yetkisi bakanlığa ait olan eğitim kurumları için Bakanlıkça ülke genelinde, atama yetkisi valiliğe ait olan eğitim kurumları için valilikçe il genelinde sınavdan en az bir ay önce duyuru yapılır.

Duyuruda; müdür yardımcılıklarının bulunduğu birimler ve yerleri, sınava katılacaklarda aranacak şartlar, başvuru yeri, zamanı, şekli ve sınava ilişkin diğer hususlar belirtilir.

Başvurular ilgililerin sicil dosyalarının tutulduğu birimlerce incelenir. Gerekli şartları taşıyanların başvuruları kabul edilerek Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne gönderilir.

Seçme sınavına ilişkin iş ve işlemler Personel Genel Müdürlüğü ile Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne koordineli olarak yürütülür.

Seçme Sınavının Değerlendirilmesi

Madde 15 — Seçme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır.

Sınav Sonuçlarının İlanı

Madde 16 — Seçme sınavı sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren en geç 15 gün içinde sınavı yapan birimlerce ilan edilir. Sınav sonuçları, ilanı tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerlidir.

Sınav Sonuçlarına İtiraz

Madde 17 — Seçme sınavı sonuçlarına, sınav sonuçlarının ilanı tarihinden itibaren 15 gün içinde bir dilekçe ile valiliklerce yapılan sınavlar için ilgili valiliğe, Bakanlıkça yapılan sınavlar için valilikler aracılığıyla sınavı yapan birime itiraz edilebilir. Bu itirazlar sınavı yapan birimce 15 gün içinde incelenerek sonucu ilgiliye bildirilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Atama

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.

Sınav Puanlarının Eşitliği Durumunda Uygulanacak Hususlar

Madde 19 — Sınav puanlarının eşitliği halinde sırasıyla eğitim kurumlarının yöneticiliklerine;

- a) Lisans üstü 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 Yardımcılığına Atama

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

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

Müdür Başyardımcılığına Atama

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

Müdürlüğe Atama için Duyuru ve Atama

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

- a) Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar için Bakanlıkça ülke genelinde,
- b) Atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde mülakât tarihinden en az bir ay önce duyuru yapılır.

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

Adaylar, 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.

Statü Değişikliği Olan Eğitim Kurumu Yöneticiliklerine Atama

Madde 23 — Birleştirilme veya dönüştürülme yoluyla oluşturulan eğitim kurumu müdürlüklerine duyuru yapılmaksızın;

- a) Dönüştürülme yoluyla oluşan kurum müdürlüğüne önceki kurum müdürünün,
 - b) Birleştirme yolu ile oluşan kurum müdürlüğüne EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre önceki kurum müdürlerinden birinin,
- ataması yapılır.

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

Doğrudan Bakanlığa Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticiliklerine Atama

Madde 24 — Doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumları yöneticilikleri için yapılacak duyuru, başvuru, sınav ve atamalar Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde alınacak karar doğrultusunda yürütülür.

Yeniden Atama

Madde 25 — Birleştirilen, dönüştürülen veya kapatılan eğitim kurumlarının önceki yöneticileri dahil, daha önce eğitim kurumu yöneticiliğinde bulunmuş olanlar, ayrıldıkları veya istekleri halinde daha alt tipteki eğitim kurumları yöneticilik görevlerine yeniden atanabilirler. Aynı eğitim kurumuna atanmak üzere birden fazla adayın başvurmuş olması durumunda EK-2'deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonucuna göre atama yapılır.

Eğitim Kurumları Arasında Yer Değiştirme

Madde 26 — Eğitim kurumu yöneticileri, halen buldukları eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmaları kaydıyla il içinde, üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla il dışında durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliği için yer değiştirme suretiyle atanma isteğinde bulunabilirler.

Zorunlu Yer Değiştirme ve Yöneticilik Görevinden Alınma

Madde 27 — Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adli veya idari soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi uygun görülenler il içinde ya da il dışında, aynı kurumda sicil raporlarına göre son iki yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenlerin görev yerleri ise il içinde aynı tipteki eğitim kurumuna değiştirilebilir.

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

Yöneticilik Görevinin Sona Ereceği Haller

Madde 28 — Eğitim kurumu yöneticilerinden;

- a) Yurt dışında veya uluslar arası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,
- b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,
- c) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların, yöneticilikleri sona erer.

İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri iki yıl daha devam eder. İkinci yılın sonunda yapılan norm

kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri sona erer.

Bunlardan; birinci fıkranın (c) bendi ile ikinci fıkraya göre yöneticilik görevi sona erenler, istekleri de dikkate alınarak, başkaca bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.

Yöneticilik Görevinden Ayrılma

Madde 29 — Yöneticiler, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler. Bunların ayrılma istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak atamaya yetkili makamlarca uygun bulunacak bir özre dayalı olarak görevlerinden ayrılmak isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili şartı aranmaz.

ALTINCI BÖLÜM

Kurum Tiplerinin Tespiti ve Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Kurum Tiplerinin Tespiti

Madde 30 — Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri, Ek-4'teki Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokulları, ilköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezleri, otistik çocuklar eğitim merkezlerinden;

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

b) Liselerden;

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

c) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarından;

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

olarak kabul edilir.

Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, halk eğitim merkezleri, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, iş eğitim merkezleri, eğitim hizmetleri merkezleri ve benzeri kurumlardan görev alanlarındaki toplam nüfusu;

- a) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,
- b) 200.000'den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi,
- c) Rehberlik ve araştırma merkezlerinden görev alanlarındaki toplam nüfusu;
 - 1) 400.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezlerindekiler (A) tipi,
 - 2) 400.000'den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi,olarak tespit edilir.

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

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

Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Madde 31 — Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; il milli eğitim müdürünün görevlendireceği bir milli eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, bir ilköğretim müfettişi, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe milli eğitim müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Çeşitli Hükümler

Yürürlükten Kaldırılan Hükümler

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

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

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

Yürürlük

Madde 33 — Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 34 — Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

EK-4/a

YÖNETİCİLİK İSTEK FORMU (Değişik : 4.3.2006/26098 RG)

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

EK-4/b

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU (Değişik : 4.3.2006/26098 RG)

A. DEĞERLENDİRME

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

B-EK PUANLAMA

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

C. ATAMAYA ESAS PUANLAMA

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

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

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

Açıklamalar

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

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

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

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

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

EK-5

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği

Resmi Gazete: 13.04.2007/26492

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Temel İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine atanacaklara ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine 657 sayılı Devlet Memuru Kanununa göre atanacakları kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanununun 56 ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Aday: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumları yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları,

b) Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurum yöneticiliklerine ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi,

c) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,

ç) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

d) Doğrudan Bakanlığa Bağlı Eğitim Kurumları: Merkez veya taşra teşkilatı içinde oluşturulmuş olmakla birlikte her türlü iş ve işlemleri merkez teşkilatının ilgili birimlerince yürütülen açık lise, hizmet içi eğitim enstitüsü, yaygın eğitim enstitüsü gibi kurumları,

e) Eğitim Kampusu: Birden fazla eğitim kurumunun bulunduğu eğitim ünitelerini,

f) Eğitim Kampusu Müdürü: Kendi görevinin yanında kampus içerisindeki ortak iş ve işlemleri koordine etmek üzere kampus içerisindeki eğitim kurumu müdürleri arasından Bakanlıkça görevlendirilecek müdürü,

g) Eğitim Kampusu Müdür Yardımcısı: Eğitim kampusu içerisindeki eğitim kurumu müdürlerini,

ğ) Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarını,

h) Kurucu Müdür: İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek, eğitim ve öğretime açmak üzere görevlendirilenleri,

ı) Müdür Yetkili Öğretmen: Müdür normu bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere görevlendirilen öğretmeni,

i) Yıl: 12 aylık süreyi,

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

ifade eder.

Temel ilkeler

MADDE 5 – (1) Eğitim Kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır.

a) Atamalarda, kariyer ve liyakat ilkeleri esas alınır.

b) Atamalarda norm kadro imkânları göz önünde bulundurulur.

c) Yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır.

ç) Atamalarda, kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilir.

İKİNCİ BÖLÜM

Yönetim Kademeleri ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Şartlar

Yönetim kademeleri

MADDE 6 – (1) Eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır:

a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı.

b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

c) Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

ç) Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

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.

(2) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu Uzmanlığı, Eğitim Uzmanlığı ve (mülga) APK Uzmanlığı görevleri ile Şube Müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde asaleten geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde, kamu kurum ve kuruluşlarında genel idare hizmetleri sınıfına dâhil Şef kadrosunda ve özel öğretim okullarında müdür olarak geçirilen süreler ile Bakanlığa bağlı yurt dışındaki eğitim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, ilk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek, eğitim ve öğretime açmak kaydıyla kurucu müdürlükte geçen süreler ile toplam en az iki yıl ya da kesintisiz en az bir yıl olmak üzere müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

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 yardımcılığına 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 kampusu müdürlüğüne atanacaklarda (A) tipi eğitim kurumu müdürlüğünde en az iki yıl veya toplam beş yıl yöneticilik görevi yapmış olmak

şartları aranır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Atama

Atama yetkisi

MADDE 9 – (1) Bakanlığa doğrudan bağlı eğitim kurumlarının yöneticileri ile öğretmen evi ve akşam sanat okulları, rehberlik ve araştırma merkezleri, turizm eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, Anadolu statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri, sağlık meslek liseleri, tarım meslek liseleri, adalet meslek liseleri ve yatılı ilköğretim bölge okullarının müdürleri ile eğitim kampusu müdürleri Bakanlıkça, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.

Müdür yardımcılığına atama

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

bağlı olması halinde eğitim kurumu müdürünün görüşlerini de belirterek önereceği aday il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır.

Müdür başyardımcılığına atama

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

Eğitim kurumu müdürlüğüne atama

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

Eğitim kampusu müdürlüğüne atama

MADDE 13 – (1) Eğitim kampusu müdürlüklerine, bu Yönetmeliğin 5 inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak bu Yönetmeliğin 7 nci ve 8 inci maddelerinde belirtilen şartları taşıyan yöneticiler arasından ilgili valiliğin teklifi üzerine Bakanlıkça atama yapılır.

Statü değişikliği olan eğitim kurumu yöneticiliklerine atama

MADDE 14 – (1) Statü değişikliği olan eğitim kurumu yöneticiliklerine;

a) Birleştirilme yoluyla oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumu yöneticileri arasından, bu Yönetmeliğin 10 uncu, 11 inci ve 12 nci maddelerindeki hükümlere göre atama yapılır.

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

Bakanlığa doğrudan bağlı eğitim kurumları ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu (ASO) yöneticiliklerine atama

MADDE 15 – (1) Bakanlığa doğrudan bağlı eğitim kurumlarının yöneticilikleri ile öğretmen evi ve akşam sanat okulu (ASO) müdürlüklerine, bu Yönetmeliğin 5 inci maddesinde yer alan temel ilkeler esas alınarak bu Yönetmeliğin 7 nci ve 8 inci maddelerinde belirtilen şartları taşıyan yöneticiler arasından Bakanlıkça atama yapılır.

Yeniden atama

Madde 16 – (1) Daha önce yöneticilik görevinde bulunmuş olanlar, bu Yönetmelik ile yönetici olarak atanacaklarda aranan şartları taşımaları kaydıyla yöneticilik görevlerinden ayrıldıkları tarihten en az bir yıl geçtikten sonra durumlarına uygun yöneticilik görevlerine atamaya yetkili olanlarca tekrar atanabilirler.

(2) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumlarının herhangi bir nedenle kapatılmasına bağlı olarak yöneticilik görevleri sona erenler, istekleri de dikkate alınarak, başkaca bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine atamaya yetkili olanlarca tekrar atanabilirler.

Yöneticilik görevinin sona ereceği haller

MADDE 17 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden;

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

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

c) 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18 inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların, yöneticilikleri sona erer.

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

Yöneticilik görevinden ayrılma ve yöneticilik görevinden alınma

MADDE 18 – (1) Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler. Bunların ayrılma istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak, atamaya yetkili olanlarca uygun bulunacak bir özre dayalı olarak görevlerinden ayrılmak isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili şartı aranmaz.

(2) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucunda idari teklif getirilenlerin, durumlarına uygun başka eğitim kurumlarına teklif doğrultusunda atamaları yapılır.

(3) Aynı kurumda sicil raporlarına göre son iki yıl üst üste iyi derecenin altında başarı gösterenlerin il içinde aynı tipteki bir başka eğitim kurumuna atamaları yapılır.

(4) Soruşturma sonucu yöneticilik görevinden ayrılması uygun görülenler, yöneticiliğe atanma şartlarından birini kaybedenler, sicil raporlarına göre üç yıl üst üste iyi derecenin altında başarı gösterenler ile iki yıl üst üste olumsuz sicil alanlar yöneticilik görevinden alınırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Kurum Tiplerinin Tespiti ve Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Kurum tiplerinin tespiti

MADDE 19 – (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri bu Yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-1 deki Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

(2) Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokullarından;

1) 25 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 20-24 arasında olanlar (B) tipi,

3) 20 den az olanlar (C) tipi.

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

1) 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 25-39 arasında olanlar (B) tipi,

3) 25 den az olanlar (C) tipi.

c) Liselerden;

1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 40-59 arasında olanlar (B) tipi,

3) 40 dan az olanlar (C) tipi.

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

1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 45-59 arasında olanlar (B) tipi,

3) 45 den az olanlar (C) tipi.

d) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, halk eğitimi merkezleri, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, 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.

e) 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.

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

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

olarak tespit edilir.

(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 okul/kurum tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.

Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

MADDE 20 – (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, bir ilköğretim müfettişi, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe millî eğitim müdürü ile (A) tipi eğitim kurumu müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 21 – (1) 11/1/2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Kazanılmış haklar

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte eğitim kurumlarında asaleten yönetici olarak görev yapanlar ile daha önceki mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilen Seçme, Değerlendirme veya Düzey Belirleme Sınavına girerek başarılı olanların kazanılmış hakları saklıdır.

Yürürlük

MADDE 22 – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

Yürütme

MADDE 23 – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

ÖZGEÇMİŞ

30 Mayıs 1979 Kayseri doğumluyum. İlkokulu Ahmet Baldöktü İlkokulunda, ortaokulu 50. Yıl Dedeman Ortaokulunda, liseyi Melikgazi Merkez Anadolu Teknik Lisesi'nde tamamladım. Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik ve Bilgisayar Eğitimi Bölümü Elektronik Öğretmenliği Programı'nda 1998-2002 yılları arasında lisans eğitimi aldım. Askerlik görevimi Kırşehir İl Jandarma Komutanlığı'nda tamamladıktan sonra 2003 yılında öğretmenliğe başladım. Hakkari ili Yüksekova ilçesi Merkez YİBO, Kayseri ili Melikgazi ilçesi Sabit Bozahmeoğlu İlköğretim okullarında çalıştıktan sonra, İstanbul ili Fatih ilçesi Selçuk Anadolu Meslek ve Meslek Lise'sinde 2005 yılında başlamış olduğum görevime halen devam etmekteyim. Yabancı dilim İngilizce olup, bilgisayar ve eğitim yönetimi alanlarında çalışmalar yapmaktayım.