



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE ve ATANMASINA  
İLİŞKİN BENİMSENEN MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI  
(TÜRKiYE, FRANSA, DANİMARKA ve İNGİLTERE ÖRNEĞİ)**

Alican Pelit

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE VE ATANMASINA İLİŞKİN  
MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI  
(TÜRKİYE, FRANSA, DANİMARKA VE İNGİLTERE ÖRNEĞİ)

Alican Pelit

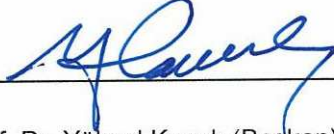
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi


Ankara, 2013

## KABUL VE ONAY

Alican Pelit tarafından hazırlanan "Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)" başlıklı bu çalışma, 29.01.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Yüksel Kavak (Başkan)



Prof. Dr. Ş.Şule Erçetin (Danışman)



Doç. Dr. Berrin Burgaz



Yrd. Doç. Dr. Esed Yağcı



Yrd. Doç. Dr. Mehmet Şeren

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Yusuf Çelik

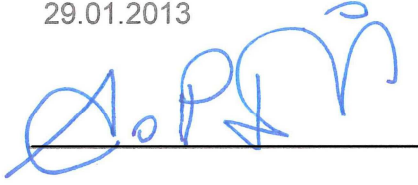
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

29.01.2013



Alican Pelit

**Hayatımda sahip olduğum en değerli varlıklar olan;**

**anneme, babama ve kardeşime...**

## TEŞEKKÜR

Öncelikle, çalışmalarıma birlikte başladığım hocam Sayın Prof. Dr. Yüksel Kavak'a ayrıca çalışmalarım süresince, desteğini benden esirgemeyen, danışmanım Sayın Prof. Dr. şule Erçetin'e minnet ve saygıyla teőekkürlerimi sunuyorum.

Annem Güzel Pelit, Babam Murat Pelit, kardeşim Cansu Pelit ve babaannem Gülsüm Pelit'e hayatımın her anındaki sevgi, fedakârlık ve destekleri için çok teşekkür ediyorum.

## ÖZET

PELİT, Alican. *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışmada Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'deki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Fransa, Danimarka ve İngiltere'deki okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamaları incelendikten sonra sonuçlar Türkiye'deki yetiştirme ve atama uygulamalarıyla karşılaştırılmıştır. Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul müdürlerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerini karşılaştırmak amacı ile olarak 5 kriter belirlenmiştir; okul yöneticisi olmak için adayların sahip olması gereken nitelikler, adayların hizmet öncesi eğitimi, adayların hizmet içi eğitimi, yöneticileri atamada yetkili olan kurumlar ve okul yöneticilerinin tabii olduğu deneme ve değerlendirme süreci. Araştırma ilgili literatürün taranması yoluyla yapılmıştır. Bu araştırma, nitel bir araştırmadır ve çoklu durum çalışmasına uygun olarak yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki ülkeler okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamaları çerçevesinde incelendiğinde ülkeler arasında kayda değer farklılıkların olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki en dikkat çekici farklılıklardan birinin yetiştirme sürecinde olduğu anlaşılmaktadır. İngiltere'de okul yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunmaktadır. Fransa'da ortaöğretim kurumu yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunurken, ilköğretim kurumu yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunmamaktadır. Türkiye ve Danimarka'da okul yöneticisi adayları için hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunmamaktadır. Ayrıca her ülkede okul yöneticilerine yönelik değişik hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.

Karşılaştırmanın sonucunda Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının zaman içinde farklılık gösterdiği fakat bu farklılığın bir gelişimi ifade etmediği ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasında çeşitli problemlerin bulunduğu belirlenmiştir. Türkiye'de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi konusunda sıkıntılar olduğu belirlenmiş ve bu nedenle

okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarına daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak bu araştırma kapsamında, Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri, seçilmeleri ve atanmalarında yaşanan problemlere ilişkin çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Okul Yöneticisi, Okul Yöneticilerini Yetiştirme ve Atama



## ABSTRACT

PELİT, Alican. *Comparison of the Models Adopted Regarding the Training and Appointment of School Administrators (Turkey, France, Denmark and England Sample)*, Master Thesis, Ankara, 2013.

In this study, training and appointment practices of school administrators were analyzed comparatively in Turkey, France, Denmark and England. After analyzing the training and appointment practices of school administrators in France, Denmark and England, the consequences have been compared with the training and appointment practices in Turkey. In order to compare the training and appointment procedures of school administrators in Turkey, France, Denmark and England five criteria were established; qualification requirements expected of those wishing to become school administrators, pre-service training of prospective school administrators, in-service training of school administrators, authorities to appoint school administrators, trial and evaluation process that school administrators are subject to. The research was done through reviewing the related literature. This research is a qualitative research and is conducted in accordance with multi case study.

When the states in the scope of the study examined, it might easily be noticed there were significant differences between the states in terms of training and appointment practices. Furthermore, one of the most remarkable differences between Turkey and the other states was noticed to be the training procedures. There are pre-service training programs for prospective school administrators in England. While there are pre-service training programs for prospective secondary school administrators in France, there is not pre-service training for prospective primary school administrators. There is not pre-service training for prospective school administrators in Turkey and Denmark. Additionally, each state has different in-service programs for school administrators.

As a result of the comparison it was established that the training and appointment practices of school administrators in Turkey vary from time to time but these variations do not reflect an improvement and there are a variety of problems in the training,

selection and appointment of school administrators. It was determined that there are problems about principalship as a professional profession in Turkey and therefore it should be given more importance to the training practices of school administrators. Consequently, within the scope of the study it is aimed to develop solutions regarding problems in the training, selection and appointment of school administrators in Turkey.

**Key Words**

School Administrator, Training and Appointment of School Administrators

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ADAMA.....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xvi
<b>1.BÖLÜM : GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Türk Eğitim Sistemine Genel Bakış.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Merkez Örgütü.....	2
1.1.2. Taşra Örgütü.....	3
1.1.3. Yurtdışı Örgütü.....	3
1.1.4. Okul Öncesi Eğitim.....	3
1.1.5. İlköğretim .....	4
1.1.6. Ortaöğretim.....	4
1.1.7. Yükseköğretim.....	5

<b>1.2. Kuramsal Çerçeve ve Yapılan Çalışmalar</b> .....	7
1.2.1. Eğitim Yönetimi.....	7
1.2.2. Eğitim Yöneticisi.....	9
1.2.3. Okul Yönetimi.....	11
1.2.4. Okul Yöneticisi.....	12
1.2.5. Okul Yöneticisi Yetiştirme Modelleri.....	24
1.2.6. Yapılan İlgili Çalışmalar.....	25
1.2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	26
1.2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	29
<b>1.3. Araştırma Problemi</b> .....	33
<b>1.4. Alt Problemler</b> .....	36
<b>1.5. Önem</b> .....	37
<b>1.6. Sınırlılıklar</b> .....	38
<b>2.BÖLÜM: YÖNTEM</b> .....	38
<b>2.1. Araştırma Deseni</b> .....	38
<b>2.2. Evren ve Örneklem</b> .....	38
<b>2.3. Veri Toplanması</b> .....	40
<b>2.4. Verilerin Analizi</b> .....	41
<b>3.BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM</b> .....	45

<b>3.1. Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model.....</b>	<b>45</b>
3.1.1. Okul Yöneticisi Yetiştirme Çalışmaları.....	64
3.1.1.1. Milli Eğitim Şuraları.....	64
3.1.1.2. Beş Yıllık Kalkınma Planları.....	73
3.1.1.3. TODAİE Uzmanlık Program.....	74
3.1.1.4. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi.....	81
3.1.1.5. Milli Eğitim Akademisi.....	85
3.1.1.6. Üniversitelerdeki Eğitim Yöneticiliği Bölümler.....	88
3.1.1.7. Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları.....	89
<b>3.2. Fransa’da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model.....</b>	<b>90</b>
3.2.1. Fransız Eğitim Sistemine Genel Bakış.....	90
3.2.1.1. Okul Öncesi Eğitim.....	91
3.2.1.2. İlköğretim.....	92
3.2.1.3 Ortaöğretim.....	93
3.2.1.4 Yükseköğretim.....	93
3.2.2. Fransa’da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model.....	97
<b>3.3. Danimarka’da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model.....</b>	<b>100</b>
3.3.1. Danimarka Eğitim Sistemine Genel Bakış.....	100
3.3.1.1. Okul Öncesi Eğitim.....	102
3.3.1.2. İlköğretim.....	103

3.3.1.3. Ortaöğretim.....	103
3.3.1.4. Yükseköğretim.....	103
3.3.2. Danimarka'da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model .....	104
<b>3.4. İngiltere'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model.....</b>	<b>109</b>
3.4.1. İngiliz Eğitim Sistemine Genel Bakış.....	110
3.4.1.1. Okul Öncesi Eğitim.....	110
3.4.1.2. İlköğretim.....	111
3.4.1.3. Ortaöğretim.....	111
3.4.1.4. Yükseköğretim.....	111
3.4.2. İngiltere'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Model.....	112
<b>3.5. Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması.....</b>	<b>120</b>
<b>3.6. Yorumlar .....</b>	<b>128</b>
<b>4.BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>134</b>
4.1. Sonuç.....	134
4.2. Öneriler.....	140
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>142</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>156</b>

Ek 1.....157

**KISALTMALAR DİZİNİ:**

- MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
- TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- MEHTAP : Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi
- DPT : Devlet Planlama Teşkilâtı
- ÖSYM : Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
- KYYLP : Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı
- NCSL : Okul Liderliği Ulusal Koleji
- NPQH : Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik



## ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. Yöneticilik Ek Puan Formu.....	45
Çizelge 2. Yöneticilik İstek Formu.....	57
Çizelge 3. Yönetici Değerlendirme Formu.....	60
Çizelge 4. Yöneticilik İçin Gerekli Niteliklerin Karşılaştırılması.....	122
Çizelge 5. Hizmet Öncesi Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	123
Çizelge 6. Hizmet İçi Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması.....	125
Çizelge 7. Yönetici Atamada Yetkili Kurumların Karşılaştırılması.....	126
Çizelge 8. Yöneticilere Yönelik Deneme ve Değerlendirme Süreçlerinin Karşılaştırılması.....	128

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Türk Eğitim Sisteminin Yapısı.....	7
Şekil 2. Fransız Eğitim Sisteminin Yapısı.....	94
Şekil 3. Danimarka Eğitim Sisteminin Yapısı.....	104
Şekil 4. İngiliz Eğitim Sisteminin Yapısı.....	112

# 1.BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölüm içerisinde Türk Eğitim Sistemine genel bir bakış yapıldıktan sonra araştırma probleminin kuramsal çerçevesi, konu ile ilgili yapılmış çalışmalar, okul yöneticisi yetiştirmede kullanılan modeller, araştırma problemi, alt problemler, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları bulunmaktadır.

### 1.1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNE GENEL BAKIŞ

Türk Eğitim Sistemi içerisindeki eğitim faaliyetleri, T.C.Anayasası ve değişik düzeylerdeki çok sayıda yasal düzenlemeler çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından merkezi düzeyde yürütülmektedir. 14.09.2011 tarihinde resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Anayasa, 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir.

Türk milli eğitim sistemi 14.06.1973 tarihinde kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile düzenlenmektedir. Türk milli eğitim sistemi demokratik, çağdaş, bilimsel, laik ve karma bir yapıya sahiptir.

Bu Kanun, Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsar (Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 1).

Türk milli eğitim sisteminin amacı Türk vatandaşlarının refah ve huzurunu arttırmak, milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve Türk ulusunu çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı yapmaktır. Milli Eğitim Temel Kanun'nda belirtildiği şekilde Türk eğitim sisteminin şekillenmesinde bu amaçların yanı sıra temel alınan ilkeler ise genellik ve eşitlik ilkesi, ferdin ve toplumun ihtiyaçları ilkesi, yöneltme ilkesi, eğitim hakkı ilkesi, fırsat ve imkân eşitliği ilkesi, süreklilik ilkesi, Atatürk inkilâp ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği ilkesi, demokrasi eğitimi ilkesi, laiklik ilkesi, bilimsellik ilkesi, planlılık ilkesi, karma eğitim ilkesi, okul ile ailenin işbirliği ilkesi ve her yerde eğitim ilkesidir.

Türkiye'de eğitim; adalet, güvenlik ve sağlık gibi devletin temel görevlerinden birisidir ve devletin denetimi ve gözetimi altında yapılmaktadır. Eğitim hakkı, T.C Anayasası ile güvence altına alınmış olup eğitimin çeşit ve kademelerini ve işleyiş esaslarını düzenleyen mevzuatla Türk Eğitim Sistemi'nin bugünkü yapısı oluşturulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmektedir. Aynı kanun hükmünde kararnameye göre bakanlık örgütü;

1. Merkez örgütü
2. Taşra örgütü
3. Yurtdışı örgütü

'nden meydana gelmektedir.

**1.1.1. Merkez Örgütü:** Bakanlık merkez örgütü; Bakanlık Makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşmaktadır.

**1.1.2. Taşra Örgütü:** Taşra örgütü illerde il milli eğitim müdürlükleri ve ilçelerde ilçe milli eğitim müdürlüklerinden oluşmaktadır. Vali ildeki bütün işleri yürütmekten sorumlu olduğu için il milli eğitim müdürlüğü de il örgütü içinde valiliğe bağlı bir müdürlüktür. Her ilde milli eğitim müdürlüğü; merkez ilçe hariç her ilçede ilçe milli eğitim müdürlüğü mevcuttur. İlçe milli eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur.

**1.1.3. Yurtdışı Örgütü:** Milli Eğitim Bakanlığı'nın yurtdışı örgütü eğitim müşavirliği ve eğitim ataşeliklerinden oluşmaktadır. Türk milli kültürünün dış ülkelerde korunması, tanıtılması ve yaygınlaştırılması ile ilgili eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek üzere, Milli Eğitim Bakanlığı yurtdışı örgütleri oluşturulmuştur.

Milli Eğitim Temel Kanunu, İkinci Kısım'da belirtildiği gibi Türk milli eğitim sistemi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere, iki ana bölümden kurulmaktadır. Örgün eğitim, okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. Yaygın eğitimin amaçları arasında yetişkinlere okuma-yazma öğretmek, temel bilgileri kazandırmak, örgün eğitimleri sırasında kazandıkları bilgi ve yeteneklerini geliştirmek gibi okul dışı eğitimle kazandırılacak yeterlilikler bulunmaktadır.

Örgün eğitimin içerisinde yer alan eğitim basamaklarını kısaca değerlendirmek gerekirse:

**1.1.4. Okul Öncesi Eğitim:** Okul öncesi eğitimi, mecburi ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların eğitimini kapsamaktadır ve bu eğitim isteğe bağlıdır. Okul öncesi eğitiminin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

Çocukların beden, zihin ve duygu gelişmesini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını sağlamak; Onları ilköğretime hazırlamak; Şartları elverişsiz çevrelerden ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratmak; Çocukların

Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır ( Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 20 ).

**1.1.5. İlköğretim:** Mecburi ilköğretim çağı 6-13 yaş grubundaki çocukları kapsamaktadır. Bu çağ çocuğun 5 yaşını bitirdiği yılın eylül ayı sonunda başlayıp, 13 yaşını bitirip 14 yaşına girdiği yılın öğretim yılı sonunda bitmektedir. İlköğretim kız ve erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlkokul ile ortaokul ibareleri 1997 yılında ilköğretim okulu olarak değiştirilmiş ve zorunlu eğitim süresi kesintisiz sekiz yıla çıkarılmıştır ve ilköğretim I. Kademe ve II. kademe olarak ikiye ayrılmıştır. Birinci sınıftan beşinci sınıfa kadar olan sınıflar birinci kademe olarak; altı, yedi ve sekizinci sınıflar ikinci kademe olarak belirlenmiştir. İlköğretim okullarını başarı ile tamamlayan öğrencilere ilköğretim diploması verilmektedir.

İlköğretimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek; Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve bir üst öğrenime hazırlamaktır. İlköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere, ortaöğretimde devam edilebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standardı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır (Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 23).

**1.1.6. Ortaöğretim:** İlköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsamaktadır. Ortaöğretim kurumlarının süresi 2005 yılı itibariyle en az dört yıla çıkarılmıştır. Ortaöğretim; Genel Ortaöğretim ve Mesleki ve Teknik

Ortaöğretim olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. Bu okulları bitirenlere ortaöğretim diploması verilmektedir. İlköğretimi tamamlayan ve ortaöğretime girmeye hak kazanmış olan her öğrenci, ortaöğretime devam etmek ve ortaöğretim imkânlarından ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanmak hakkına sahip olmaktadır.

Ortaöğretimin amaç ve görevleri, Milli Eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

Bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vermek suretiyle onlara kişi ve toplum sorunlarını tanımak, çözüm yolları aramak ve yurdun iktisadi sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak bilincini ve gücünü kazandırmak; Öğrencileri, çeşitli program ve okullarla ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır. Bu görevler yerine getirilirken öğrencilerin istekleri ve kabiliyetleri ile toplum ihtiyaçları arasında denge sağlanır (Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 28).

**1.1.7. Yükseköğretim:** Yükseköğretim, ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yüksek öğrenim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsamaktadır. Bu eğitim kurumları üniversiteler, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, meslek yüksekokulları, uygulama ve araştırma merkezlerinden oluşmaktadır.

Yükseköğretime devam etmek için öğrencilerin ortaöğretim diplomasına sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenciler yüksek öğretim kurumlarına Yüksek Öğretim Kurulu tarafından kabul edilen sınavla girerler. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında öğrencilerin ortaöğretim başarı puanları da sınav sonuçlarına eklenir ve buna göre öğrenciler yüksek öğrenim görecekleri kurumlara yerleştirilirler.

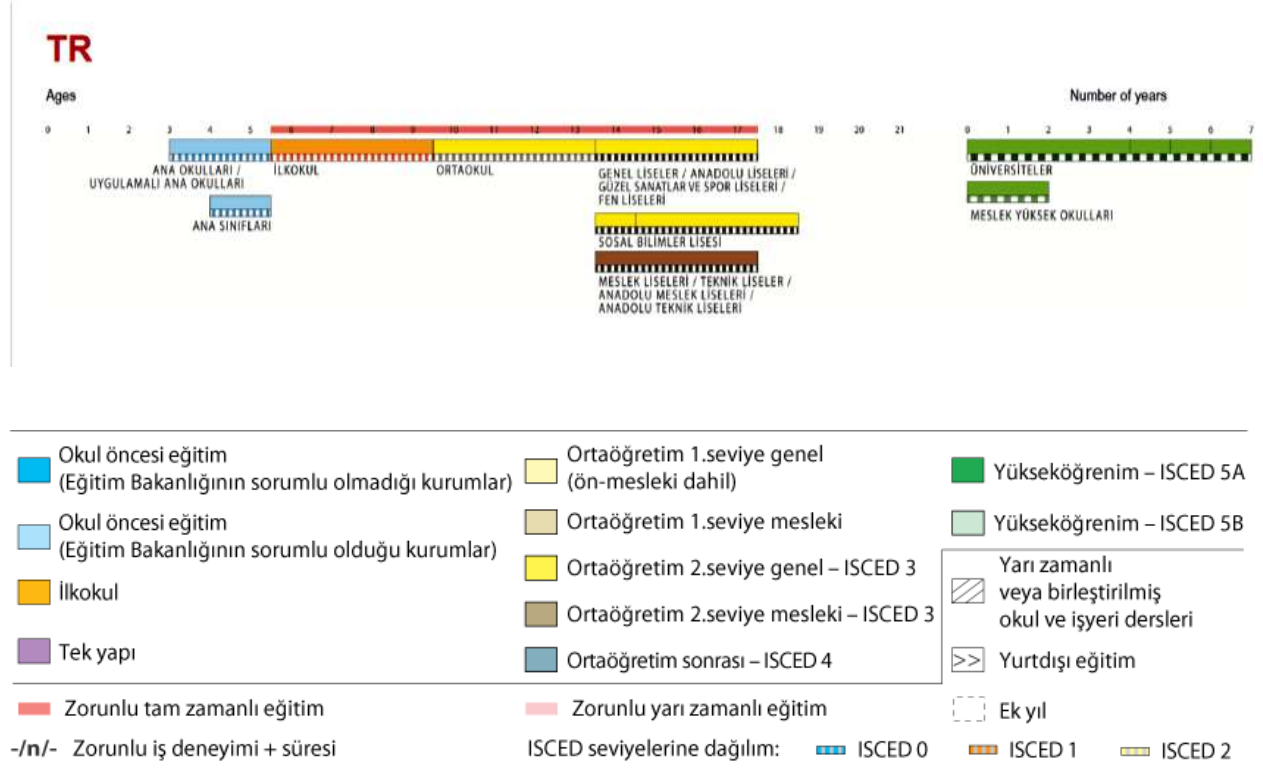
Yükseköğretim ön lisans, lisans ve lisansüstü kademeler olarak üç basamağa ayrılmaktadır.

Yüksek öğretimin amaç ve görevleri, milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak;

Öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yurdumuzun bilim politikasına ve toplumun yüksek seviyede ve çeşitli kademelerdeki insan gücü ihtiyaçlarına göre yetiştirmek; Çeşitli kademelerde bilimsel öğretim yapmak; Yurdumuzu ilgilendirenler başta olmak üzere, bütün bilimsel, teknik ve kültürel sorunları çözmek için bilimleri genişletip derinleştirecek inceleme ve araştırmalarda bulunmak; Yurdumuzun türlü yönde ilerleme ve gelişmesini ilgilendiren bütün sorunları, Hükümet ve kurumlarla da elbirliği etmek suretiyle öğretim ve araştırma konusu yaparak sonuçlarını toplumun yararlanmasına sunmak ve Hükümetçe istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek; Araştırma ve incelemelerinin sonuçlarını gösteren, bilim ve tekniğin ilerlemesini sağlayan her türlü yayınları yapmak; Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamu oyunu aydınlatıcı bilim verilerini sözle, yazı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetlerinde bulunmaktır (Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde 35).



Şekil 1. Türk Eğitim Sisteminin Yapısı (Eurypedia 2012/13, Turkey)



## 1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE ve YAPILAN ÇALIŞMALAR

**1.2.1. Eğitim Yönetimi:** Geniş anlamda yönetim, ortak amaçları gerçekleştirmek için kişilerin işbirliği yapmasıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenilmiş olan her yerde yönetim söz konusudur. Yönetim diğer bir açıdan;

- Belli amaçlara yönelik çalışmaktır.
- İşbirliği ve dayanışma sürecidir.
- Sosyal bir farklılaşmadır.
- Hiyerarşik bir süreçtir.

- Sosyal bir olgudur.
- Mücadele ilişkisidir (Türk, 2002: 14).

Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir (Genç, 2005: 22). Yönetim bilimi çeşitli dallara ayrılmış olup ve eğitim yönetimi de bu dallardan bir tanesidir.

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000: 13).

Yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları (insan, finansman, alt yapı, teknoloji vb.) kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir (Şişman, 2003: 127).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının çalışması ve yönetilmesi ile ilgili alandır. Yönetim, kurumun tüm üyelerinin etkinliklerini koordine ettiği ve kaynakların en iyi şekilde kullanılmaya çalışıldığı uzun bir süreçtir (Bridge, 2003: 58).

Eğitim yönetimi toplumun eğitim ihtiyacını karşılayacak eğitim sistemlerinin ve bu sistemdeki tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilir, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışılır (İlgar, 2005: 14).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencidir (Çelik, 2002: 23).

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin kuramsal temellerinin eğitime uygulanmasıdır. Eğitim sisteminin amacını gerçekleştirebilmek için, eğitim örgütlerinde yer alan

insan gücü, sermaye, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılabilmesi anlamına gelir. Eğitim yönetimi eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, eğitim örgütlerindeki insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için yukarıda sözü edilen genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanırlar. Bundan dolayı, eğitim yönetimi, genel yönetimin eğitim alanına uygulanması olarak algılanmaktadır (Kaya, 1984).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere, bu kurumlara insan ve madde kaynaklarını sağlayarak, etkili bir biçimde kullanmak suretiyle, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 1985). Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en önemli özellik eğitimin ve eğitim yönetiminin konusunun 'insan' olmasıdır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu amaçla da eğitim yönetimi bilimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirme amacına yönelik çalışır (Bursalıoğlu, 1982: 3; Gürsel, 2003: 49).

**1.2.2. Eğitim Yöneticisi:** Yönetim, bir örgütteki yaşamı yönetme ve kontrol etme sürecidir. Yönetimin görevi ise, bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır. Gelişme, ilerleme ve yarışabilmenin yolu eğitimden geçtiğine göre, eğitim yöneticileri de bu yolu hazırlayan, zemini yürümeğe hazır duruma getiren, sürekli bakımını yapan ve geliştirenlerdir. İyi yönetim iyi yöneticilerle sağlanır (Acar, 2002).

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 bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmetiçi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve

sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar gündem güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003: 90).

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için, insan gücü ve diğer kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Bu bakımdan, eğitim yöneticilerinin, yöneticiliğin ayrıntılarını bilenler olarak yetiştirilmesinde zorunluluk bulunmaktadır. Çünkü, insanlar doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmazlar, yönetim sanatı ve bilimi ancak öğrenme ile kazanılır. İnsan yetiştirme sisteminin başarılı olması, eğitimin en alt kademesinden en üst kademesine kadar bütün eğitim yöneticilerinin yönetim alanında iyi yetiştirilmelerine bağlıdır (Acar, 2002).

Yöneticilerin değerleri, kurumlarda neyin başarılacağı, neyin başarılamayacağı konusunda doğrudan etkilidir. Yönetici, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini kapsayan değerlendirmeyi yapabilecek kapasite de olmalıdır. Eğer yönetici, yönetmekte yetersiz kalırsa, yönetimin yerini başka örgütler almaya başlar. Bu bakımdan, eğitim yöneticisi misyonunu çok iyi kavramış olmalıdır (Acar, 2002).

Eğitim yöneticisinin görevlerini yerine getirebilmesi için, yönetim kavram ve süreçlerini iyi bilmesi gerekmektedir. Bu kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi için ise, eğitim yöneticisinin bu alanda bir eğitim görmüş olmasını çok büyük bir öneme sahiptir.

Eğitim yöneticisinin, eğitim yönetimindeki i ve dış etkenleri örgüt amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine dönük olarak eyleme geçirilebilmesi için; karar, pl nlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini kavramış olmasının yanında, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Pl nlaması, Eğitim Denetimi gibi eğitim yönetimi ile ilgili diğer alanlarda da iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Eğitim yöneticisi, ancak bu durumda sorunları sınama ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçebilecek ve başarılı olabilecektir (Acar, 2002).

Yetişmiş insan gücünün ve maddi kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001: 1).

**1.2.3. Okul Yönetimi:** Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve maddi kaynakları verimli kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadırdır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu 1998: 6).

Eğitim sisteminin büyüyen yapısı ve eğitim kurumlarından en yüksek düzeyde verim sağlama gerekliliği okul yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulamasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulamasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 5).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temelini oluşturan, asıl ve en önemli parçası olarak değerlendirilmektedir.

Son eyrek yüzyılda dünya yapılanmasında, bilimsel alanda, bilişim teknolojisinde ve endüstride meydana gelen gelişmeler eğitim sistemlerini de etkilemiştir. Türk eğitim sistemini de etkileyen bu ani değişmeler okul yapılanmasının yeniden düzenlenmesini gündeme getirmiştir. Okuldaki yenileşme ve değişmenin okul yönetiminden başlaması kaçınılmazdır. Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin seçimleri ve atamaları konusunda Türk

eğitiminin tarihsel gelişimi içerisinde sürekli değişimler ve yenilikler yaşanmıştır (Kalyoncu, 2002).

**1.2.4. Okul Yöneticisi:** Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinin belli bir kuruluşa yönelmiş biçimidir (Binbaşıoğlu,1988: 2). Okul yöneticiliği eğitim yönetimi içinde yer alır ve belli düzeydeki okul veya okulların amaca en uygun ve etkili olarak nasıl çalıştırılabilecekleri ile ilgili ilke ve teknikleri inceler (Binbaşıoğlu, 1988: 3).

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 1998: 2).

Aydın(1988) tarafından beş başlıkta toplanan okul yöneticilerinden beklenen görev ve sorumluluklar şunlardır; İnsanlarla etkili biçimde çalışma, etkili işletme yönetimi, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama, eğitim programının geliştirilmesi ve mesleğe hizmet.

Okul yöneticilerinin yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri iyi yetiştirilmelerinin yanısıra seçilme ve atanmalarında mesleki bilgi ve becerilerinin göz önünde bulundurulmasına da bağlıdır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002: 6).

Eğitim kurumlarını diğer örgütlerden farklı kılan en önemli özellik, eğitim hizmetinin doğrudan insanlarla ilgili olması ve insanlar arası etkileşim sonucu gerçekleşmesidir. Bu nedenle, bir okul yöneticisinin eğitim amaçlarının gerçekleşebilmesi için okul çalışanları, öğrenciler ve velilerin yanısıra, eğitim amaçlarına ulaşmada yardım alabileceği çevredeki diğer insanlarla da etkili çalışabilmesi gerekir (Başaran, 2000).

Okul dışında bulunan bu insanlar, diğer okullarda çalışan eğitim işğörenleri, okulun üst kurumları olan ilçe, il ve bakanlık teşkilatındaki bireyler, çevrede bulunan diğer kurum ve kuruluşların çalışanları olabilir. Farklı özelliklere ve beklentilere sahip bu bireylerin tümü ile etkili çalışabilmesi, okul yöneticisine okulda olumlu bir öğrenme ortamını oluşturabilme ve okulda karşılaşılan sorunların çözümü için çevreden destek alabilme olanağı sağlar (Balcı, 2001).

Bir eğitim kurumunda eğitim programlarının uygulanması ve geliştirilmesi okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Okul ve çevresinde, okulun amaçları ve öğrencilerin özelliklerine uygun donanımın sağlanması; çevrede eğitim amacıyla yararlanılabilecek ortamların araştırılması etkinlikler okul yöneticilerince yerine getirilmelidir (Balcı, 2001).

İnsanlar, fiziksel ortam (öğrenme çevresi oluşturma ve çevrenin uygun kullanımının sağlanması) ve program olarak üç başlıkta toplanabilen bu görevlerin yanısıra, okul yöneticilerinin bir eğitimci olarak sürekli bilgi birikimini artırması, sahip olduğu bilgiyi birlikte çalıştığı bireylerle paylaşması ve çevreye yönelik eğitimci çalışmalarda bulunması beklenir."Mesleğe Hizmet" başlığı altında toplanabilecek bu görevlerin gereği olarak okul yöneticileri, okulda karşılaşılan sorunlara veya eğitime ilişkin konulara yönelik yayınları izleme ve araştırmalar yapma; bunlar sonucunda sahip olduğu bilgileri çevreyle (öğretmenler, veliler, çevredeki bireyler,...) paylaşma; eğitim ile ilgili konularda çevreye yönelik konferanslar düzenleme, vb. etkinliklerde bulunabilirler (Ağaoğlu, Çubukçu ve Gültekin, 2002).

Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmalar bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamışlardır (Karip ve Köksal, 1999: 193).

Okulların amaçlarının ortak olması, onların sadece yapısal yönden bir örnekliliği ortaya koymaktadır. Bunun dışında okulları birbirinden ayıran özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda birçok durumun, davranış ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir (Açıklın, 1997: 7).

22.10.2001 tarihli ve 24561 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Açık İlköğretim Okulu Yönetmeliğinde (Milli Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Ortaokulu Yönetmeliği) okul yöneticileri (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) 11. 12. ve 13. maddelerde şu şekilde tanımlanmıştır:

*Madde 11-* Okul müdürü, milli eğitimin temel ilkelerine bağlı olarak milli eğitimin genel amaçları doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere kurumun, yönetiminden sorumlu eğitim lideridir. Müdür görevinde; sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek davranışlar içinde bulunur ve görevini yerine getirirken toplam kalite yönetimi anlayışına uygun, mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır. Müdür, okulun ita amiri ve personelin sicil amiridir.

*Madde 12-* Müdür başyardımcısı, müdürün en yakın yardımcısı olup müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Okulun tahakkuk amiridir. Müdür başyardımcısı; eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, özlük ve her türlü yazışma, iletişim, halkla ilişkiler ve benzeri konularda okul müdürü tarafından kendisine verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yürütülmesinden ve işleyişinden müdüre karşı sorumludur.



*Madde 13-* Müdür yardımcıları, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, özlük, öğrenci, tahakkuk, ayniyat, yazışma, temizlik, düzen ve halkla ilişkiler konularında müdür başyardımcısının gözetiminde müdüre karşı sorumludur (Milli Eğitim Bakanlığı Açık İlköğretim Okulu Yönetmeliği, 2001, sayı.24561).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca müdürün görev yetki ve sorumlulukları şöyledir:

İlköğretim kurumu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.

Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 60).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca müdür başyardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şöyledir:

Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder.

Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 61).

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şöyledir:

Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, tasnir mal, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar.

Müdür yardımcıları, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar (Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 62).

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca müdürün görev, yetki ve sorumlulukları:

(1) Müdür, Milli Eğitim Temel Kanununda ifadesini bulan temel amaç ve ilkelerine bağlı kalarak milli eğitimin genel amaçları ile okul veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür; okul veya kurumu, bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle iş birliği içinde yönetir.

(2) Çalışmalarını, görev yaptığı ilin valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar, görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur, mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- a) Eğitim ve öğretim ile yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir, çalışma, plan ve programlarına uygun olarak yürütür.
- b) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak kendilerine bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.
- c) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.
- ç) Okul veya kurumun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesisleri eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okul veya kurumlar ile çevrenin de yararlanmasını sağlar. Diğer okul veya kurum ve çevre imkânlarından da yararlanılması için gerekli tedbirleri alır.
- d) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.
- e) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her dönemde en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.
- f) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okul veya kurumun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereci ile donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.
- g) Okul veya kurumun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.
- ğ) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmet içi eğitimi faaliyetleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütür.

- h) Personelin sicil ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.
- ı) Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yürütülmesini sağlar.
- i) Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.
- j) Ders yılı içinde öğrencilere, velilerinin başvuruları üzerine toplam en fazla 5 gün izin verebilir. Gerektiğinde bu yetkisini müdür başyardımcısına veya ilgili müdür yardımcısına devreder.
- k) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- l) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- m) Diploma, tasdikname, öğrenim belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.
- n) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.
- o) Görevini üstün başarı ile yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.
- ö) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.
- p) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının, müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.

- r) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.
- s) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.
- ş) Okul veya kurumun bina, tesis, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mülki amirin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.
- t) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarında birini 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.
- U) Konsolide yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarında birini 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre taşınır kayıt kontrol yetkilisi olarak görevlendirir.
- ü) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.
- v) Okul-aile birliği ile ilgili iş ve işlemlerin, Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.
- y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
- z) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar (Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 76).

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca müdür başyardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları:

(1) Müdür başyardımcısı, eğitim-öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim işlerinin planlı, düzenli ve amaçlara uygun olarak yürütülmesinden müdüre karşı sorumludur. Müdürün izinli veya görevli olduğu durumlarda müdüre vekâlet eder.

(2) Çalışmalarını, görev yaptığı ilin valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar, görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür başyardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Müdürle birlikte öğretmenler kurulu toplantılarının gündemini hazırlar, kurulun sekretarya iş ve işlemlerini seçilen öğretmenlerle birlikte yürütür. Tutanakların düzenlenmesi, dosyalanması ve kararların uygulanmasında müdüre yardımcı olur.

b) Müdür yardımcılarının görevlerini uyumlu bir şekilde yürütmelerini koordine eder, aksayan konularda önlem alır ve durumu müdüre bildirir.

c) Zümre toplantılarını, sınıf rehber öğretmenliği etkinliklerini, ders dışı sosyal etkinlikleri ve benzerlerini organize eder, alınan kararları müdürün onayına sunar.

ç) Okul-aile birliği ve okulla ilgili yapılan diğer toplantılara katılır, bunlarla ilgili müdürün vereceği görevleri yapar.

d) Disiplin kuruluna başkanlık eder, ödül ve disiplinle ilgili iş ve işlemleri, Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği hükümlerine göre yürütür.

e) Tören, yarışma, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklerde müdürün vereceği görevleri yapar.

- f) Kayıt ve kabul, nakil ve geçiş işlemlerinin yapılmasını, öğrenci kütük defteri ve öğrenci dosyalarının tutulmasını, bunlarla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini takip eder.
- g) Müdür yardımcılarının öğrenci devam ve devamsızlıkları ile ilgili çalışmalarını izler. Devamsızlık yapan öğrencilerin velileri ile iletişim sağlar ve gerektiğinde rehber öğretmenle iş birliği yapar.
- ğ) Öğrencilerin muayene, tedavi, kontrol, bakım ve sağlık raporlarıyla ilgili işlemlerinin yürütülmesini sağlar.
- h) Öğrencilerin askerlik işlemlerinin zamanında yapılmasını, erteleme hakkını kaybedenlerin bağlı buldukları askerlik şubesine bildirilmesini sağlar.
- ı) Kurs ve sınavlarla ilgili işlerin yürütülmesini sağlar.
- i) Derslerin öğretmenlere dağıtımını ile ilgili programları hazırlar ve müdürün onayına sunar.
- j) Müdür yardımcıları, öğretmen ve öğrencilerin nöbet çizelgelerini hazırlayarak müdürün onayına sunar ve nöbet görevlerini kontrol eder.
- k) Aylık, ücret ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yapar veya yapılmasını sağlar.
- l) Müdürün harcama yetkilisi olduğu durumlarda, görevlendirildiğinde gerçekleştirme görevlisi görevini yürütür.
- m) Personelin göreve başlama, görevden ayrılma, izin, hastalık ve diğer devam-devamsızlık durumlarını takip eder. Bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve müdürü bilgilendirir.
- n) Görevlendirildiğinde, muayene-kabul komisyonu ile sayım kuruluna başkanlık eder, bu konulardaki işlemleri mevzuatına göre yürütür.
- o) Görevlendirildiğinde, taşınır kayıt kontrol yetkilisi görevini yürütür.

- ö) Görevlendirildiğinde gerçekleştirme yetkilisi görevini yürütür.
- p) Güvenlikle ilgi iş ve işlemleri ilgili mevzuat hükümlerine göre yapar ve kurumun güvenlik amirliği görevini yürütür.
- r) Yazışma, evrak kayıt ve havale işlemlerinin kurallarına uygun olarak yürütülmesini, istatistik ve diğer cetvellerin hazırlanmasını, gerekli defter, dosya ve çizelgelerin tutulmasını sağlar. Hizmetlerin yürütülmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden de yararlanarak yetkisi dâhilinde elektronik ortamda bilgi alış verişi ile ilgili işlemleri yürütür.
- s) Her türlü tebligat işlemini mevzuatına uygun olarak gerçekleştirir, adli ve idari yargı ile ilgili işlemleri yürütür.
- ş) Okul veya kurumun bina, tesis ve araç-gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar.
- t) Görevlendirildiğinde, burs ve yatılılıkla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar.
- u) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat düzenleme ve değişikliklerini takip eder.
- ü) Müdür tarafından verilen diğer görevleri yapar (Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 77).

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği uyarınca müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları:

- (1) Müdür yardımcısı, yönetim, eğitim ve öğretim işlerinin amaçlarına uygun olarak yürütülmesinden müdür ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur.
- (2) Çalışmalarını, görev yaptığı ilin valiliğince belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar ve görevin gerektirdiği durumlarda, mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.



(3) Müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Toplantı, tören, gezi, inceleme ve benzeri etkinliklere ilişkin işleri yapar.

b) Okul veya kurumun bina, tesis, araç ve gerecinin düzeni, temizliği, bakımı ile kullanılabilir durumda bulundurulması ve korunmasını sağlar.

c) Öğrencilerle ilgili defter, dosya ve belgeleri düzenler.

ç) Diploma, tasdikname, not çizelgesi, karne, öğrenim belgesi ve benzeri belgeleri imzalar.

d) Okul veya kurumda; kurs, seminer, kamp ve benzeri etkinliklerin düzenlenip yürütülmesinde müdürün vereceği görevleri yürütür.

e) Görevlendirildiğinde, kurul, komisyon ve ekiplere başkanlık eder.

f) Çizelgeye göre nöbet tutar, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa müdür başyardımcısına veya bulunmadığı durumlarda da müdüre iletir.

g) Görevlendirildiğinde, muayene ve kabul komisyonu ile sayım kuruluna başkanlık eder, bu konulardaki iş ve işlemleri yürütür.

ğ) Görevlendirildiğinde, taşınır mal kayıt ve kontrol memurluğu görevini ilgili mevzuatına göre yürütür.

h) Görevlendirildiğinde, burs ve yatılılıkla ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesini sağlar.

ı) Görevlendirildiğinde, taşınır kayıt kontrol yetkilisi görevini yürütür.

i) Görevlendirildiğinde gerçekleştirme yetkilisi görevini yürütür.

j) Görevlendirildiğinde; pansiyon hizmetleri ile ilgili iş ve işlemleri 15/8/1983 tarihli ve 83/6950 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yürürlüğe konulan Millî Eğitim

Bakanlığına Bağlı Okul Pansiyonları Yönetmeliği ile 26/5/2008 tarihli ve 2008/13763 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Parasız Yatılılık, Burs ve Sosyal Yardımlar Yönetmeliği hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

k) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat düzenleme ve değişikliklerini takip eder.

l) Öğrenci devam ve devamsızlıkları ile ilgili işlemleri müdür, müdür başyardımcısı ile işbirliği hâlinde yürütür.

m) Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alış verişiyle ilgili işlemleri yürütür.

n) Öğrencilerin ÖSYM ve yüksek öğretimle ilgili işlemlerini yürütür.

o) Müdür tarafından verilen diğer görevleri de yapar (Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 78).

**1.2.5. Okul Yöneticisi Yetiştirme Modelleri:** Türkiye’de yönetici yetiştirme uygulamalarına bakıldığında üç temel yönelimin bulunduğu görülmektedir.

Bu üç temel yönelimden birincisi ve en hâkim olanı çıraklık modelidir. Bu modele göre meslekte asıl olan öğretmenliktir ve eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelme gerekli ve yeterlidir. Yürürlükteki yönetmelik ve kanunlara göre de okul müdürlüğü ek bir eğitime gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu uygulama ile yöneticiliğin okulu yoktur anlayışının hala sürdüğünü görmekteyiz.

Türkiye’de yönetici yetiştirme uygulamalarında 1970’lerin sonlarında farklı bir anlayış ve akademik bir yönelim olarak ortaya çıkmış olan ve akademik çevrelerde benimsenmiş olan model Eğitim Bilimleri Modeli’dir. Bu modele göre ülke genelinde çok sayıda eğitim fakültesinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi

ve planlaması bölümleri açılmış ve bu bölümlerden mezun olan öğrencilerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması gündeme getirilmiş ancak bu beklenti tam anlamıyla gerçekleşmemiş, mezun olan adaylar öğretmenlik alanlarında istihdam edilmişlerdir. Buradaki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanık olması gereğinin vurgulanmasıdır.

Üçüncü model tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Örneğin herhangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak görülmektedir. Ayrıca adayların Yönetici Seçme Sınavından yeterli bir puan almaları ön koşul olarak konmuştur. Bu uygulamaya daha çok başvuran adaylar arasında bir seçim yapmak için başvurulmakta olup yönetici yetiştirilmesinde kullanılan çıraklık modelini temelinde değiştirmemektedir (Şimşek, 2004).

Ancak zaman içinde görülmektedir ki okul yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çabaya ve kanuni düzenlemelere rağmen ülkemizde, yönetici seçme ve yetiştirme süreci bir standarta oturtulamamıştır. Hatta yapılan kimi zaman kanuni düzenlemeler yapılırken nesnel ölçütlerin göz ardı edildiği ve yönetmeliklerin gerekçesiz bir biçimde değiştirilmiş olduğu görülmektedir. Bunun en iyi kanıtı yönetici seçme yetiştirmede yapılan uygulamalardır. Bu bakımdan eğitim ve okul yöneticiliği için aranan şartların net bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması Türk Eğitim Sistemi için oldukça önemlidir (Taş ve Önder, 2010).

**1.2.6. Yapılan İlgili Çalışmalar:** Bu bölümde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

**1.2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar:** Balcı (1982) Türkiye’de okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimlerinde uygulanan eğitim yöneticiliğine ilişkin dersleri ve ders içeriklerini incelemiş ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bazı müdürlüklerle görüşmeler yapmıştır. Araştırmanın sonunda bazı öneriler yapılmıştır: Müdürlerin eğitiminde davranışçı yaklaşımlara ağırlık verilmelidir, yöneticilerin genel sorunları ve çözüm önerileri dikkate alınmalıdır, yöneticilik yapabilmek için öğretmen olmanın yeterli görülmesi geleneğinden vazgeçilmeli ve yöneticilik başlı başına bir meslek olarak görülmelidir, hizmetiçi eğitimde verilen eğitimin değerlendirilmesine önem verilmelidir.

Balcı (1988) “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” konulu araştırmasında Türkiye ve Avrupa’da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunu incelemiştir. Türkiye’de eğitim yöneticiliği için eğitim yönetimi eğitimi almanın gerekli görülmediğini, öğretmenliğin yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Türkiye’deki eğitim yönetimi programlarının genel bir düzeyde kaldığını ve etkili yönetici olabilme adına yeterli düzeyde uygulanmadığını vurgulamıştır. Önerilerinin arasında ise; görev ve süreç merkezli, kuram temelli, araştırma ve uygulamaya dönük programların hazırlanması, bu programların öğretim elemanları ve uygulayıcılar tarafından hazırlanması ve üzerinde herkesin uzlaştığı bir eğitim yönetimi kuramının geliştirilmesi bulunmaktadır.

Kaplan (1988) “Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması” isimli çalışmasında kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki amaç, amacı gerçekleştirmek için yapılan çalışmalar, bu çalışmaların değerlendirilme şekli ile kamu yönetimi ve eğitim yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymuştur.

Çelik (1990) “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında okul yöneticilerine uyguladığı anket sonucunda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirme programının içeriğine ilişkin sonuçlar ortaya koymuştur. Sonuç olarak; eğitim

yöneticisi yetiştirilmesi temel bir eğitim politikası olarak görülmemektedir, eğitim yöneticilerine verilen hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimler yeterli düzeyde değildir, yönetici olarak atanma ve yükseltilmede eğitimden çok deneyime önem verilmektedir yargılarına ulaşılmıştır.

Kaya (1993) “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama” konulu araştırmasında eğitim yöneticilerinin, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili politik etkilerden uzak, eğitim yönetimi geleneğinin geliştirilmeye çalışıldığı ve eğitim yöneticiliğinin meslekleştirildiği bir model önermiştir.

Demirbaş (1997) “Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları” isimli çalışmasında etkili eğitim yöneticisinin davranışları konusunu işlemiştir. Demirbaş’a göre etkili eğitim yöneticisinde bulunması gereken bazı davranışlar; eğitim ve öğretimi planlayıp uygulayabilme, öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini sağlayabilmek için yeterli olanakları sağlayabilme, sorumluluğu eşit olarak dağıtabilme, yönetim süreçlerine personeli de katabilme ve açık bir örgüt iklimi oluşturabilme şeklinde açıklanmıştır.

Ada (1998) ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerini kapsayan bir araştırma yapmıştır. Araştırmada 42 okul yöneticisine okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını içeren bir anket uygulanmıştır. Anket sonuçlarının çözümlenmesi sonucu okul yöneticilerinin problem çözme, planlama ve uygulama, karara katılımı sağlama, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunlarını çözme, çevre ile işbirliğini ve iletişimi sağlama gibi görev ve sorumluluklarından daha çok günlük işlerini yaptıkları belirlenmiştir. Bunun en büyük nedeninin okul yöneticisi kademesinde çalışan kişilerin eğitim yönetimi eğitimi almamış oldukları görülmüştür. Öneri olarak ise; yöneticiler atanırken yönetim eğitim alıp almadığı konusuna önem verilmesi ve yöneticilerin yeterliklerini geliştirmelerine olanak sağlayan bir model içerisinde çalışmalarının sağlanması konuları verilmiştir.

Ergün (1999) okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yeni bir model önerisi sunmuştur. Model hâlen görev başında olan okul yöneticilerinin

geliştirilmesini ve yeni atanacak okul yöneticilerinin atanma ve yetiştirilme şekillerini içermektedir.

Turan ve Şişman (2000) "Okul Yöneticileri için Standartlar" isimli çalışmalarında okul yöneticileri için belirli standartlar oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Türkiye'de eğitim yönetimi alanında birçok çalışmanın olmasına rağmen bu alanın halen bir uzmanlık alanı olarak görülmediğini belirtmişler ve Türkiye için bazı standartlar geliştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamışlardır.

Kayıkçı (2001) "Yönetici Yetiştirme Sorunu" isimli çalışmasında okul müdürlerinin yöneticilik eğitiminden geçirilmelerinin, eğitimin toplumun tüm kademelerini etkileme gücü olduğundan zorunlu olması gerektiğini vurgulamıştır.

Işık (2003) yaptığı araştırmada mevcut eğitim yönetimi programlarının değerlendirmesini yaparak yeni bir model önerisinde bulunmuştur. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili programlar geliştirilmesini, okul müdürlüğü formasyonunun zorunlu olmasını ve MEB ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiğini önerdiği model çerçevesinde vurgulamıştır.

Türkkorur (2003) Türk, Amerikan, Japon ve Alman Eğitim Sistemleri'nde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama yöntemlerini incelemiştir. Bu ülkelerdeki mevcut süreçleri karşılaştırmış, eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama yöntemleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirtmiştir.

Günay (2004) "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma" isimli çalışmasında yönetimin ve yönetimi gerçekleştirecek olan insanların önemini giderek arttığını belirterek yönetimin örgüt ve insan boyutuna dikkat çekmiştir. Okul ve kurumlarda etkili yönetimin sağlanabilmesi için yöneticilerin seçim, yetiştirilme ve atanmalarının önemini vurgulamıştır.

Erden ve Erden (2005) “Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri” isimli çalışmasında Avrupa Birliği’ne üye olan 15 ülkede ilk ve ortaöğretim düzeyinde okul yöneticisi olabilmek için gerekli koşullar, yönetici olma süreçleri, görev ve sorumlulukları ve hizmetiçi eğitimlerine ilişkin bilgilere yer vermiştir.

Korkmaz (2005) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde yaşanan problemleri ele almış ve bunlarla ilgili önerilere yer vermiştir. Yönetici seçiminde öğretmenlikte en az beş yıl deneyim istenmesinin, insan ilişkilerinde başarılı olan kişilerin yönetici olarak seçilmesinin, eğitimde liderlik yapabilme kapasitesi olan kişilerin seçilmesinin, okul ile çevre arasındaki ilişkileri güçlendirebilen kişilerin yönetici olarak seçilmesinin okul yöneticilerinin yaşadığı problemleri en aza indireceğini belirtmiştir.

Cemaloğlu (2005) “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar” isimli çalışmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme çalışmaları ve programlarının gelişimini, varolan durumlarını, sorunlarını inceleyerek okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin önerilerde bulunmuştur.

Kömürlü ve Özden (2010) “Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri” isimli çalışmalarında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarına yönetici atama ve yetiştirme süreciyle ilgili olarak, Elazığ ili merkezindeki okul müdürlerinin yüz yüze görüşme yoluyla görüşlerini alarak sorunları belirleyip, bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri getirmeyi hedeflemişlerdir.

**1.2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar:** Shannon (1934) Amerika’daki ortaokul yöneticilerinin akademik eğitimini konu eden bir araştırma yapmıştır. Araştırmacı yaptığı bu çalışmada lisans derecesine sahip olan okul müdürlerinin oranının master derecesine sahip olanlardan daha fazla olduğu ve ayrıca doktora derecesi olan okul müdürlerinin oranının oldukça az olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sifert (1951) okul müdürlerinin sahip olması gereken eğitim ve öğretmenlik deneyiminin önemine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Sifert (1951) öğretmenlik deneyimi olan okul müdürlerinin karşılaşılabilecekleri problemlerle ilgili deneyimleri olduğu için başarılı olma şanslarının daha yüksek olduğunu savunmuştur. Yine de öğretmenlik deneyiminin olmasının bir okul müdürünün başarılı olması için tek başına yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Amsden (1969) Türkiye, Yunanistan ve İsrail'deki ortaokul yöneticilerine eğitim sistemleri ve sorunları, üzerine sorular yönelmiştir. Türk yöneticiler gerçek bir eğitimsel lider olmak, müfredatı düzeltmek ve öğretmen seçme için daha fazla özgürlüğe ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca daha az kırtasiye işi ile uğraşmak istediklerini de vurgulamışlardır.

1969 yılında okul müdürlerinin yetiştirilmesi üzerine yapılan araştırmada yetiştirme programları ve okul yöneticilerine kazandırılması gereken nitelikler üzerinde durulmuştur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürü yeni teknolojiler, yeni çalışma alanları, hizmetlerin yeniden düzenlenmesi, eğitim programına ait materyaller ve personeli farklı şekillerde değerlendirme gibi konularla ilgilenmelidir. Yönetici yetiştirme programlarının geleneksel görevlerden uzak ve içerisinde stajyerlik evresinin yer aldığı programlar olması gerektiği vurgulanmıştır (An Instructional System for Training Principals, 1969: 12).

1969 yılında yöneticilerin teorik bilgileri pratik öğrenme deneyimlerine çevirmeleri için benzetim aktiviteleri geliştirilerek okul müdürleri gerçek okul ortamında karşılaştıkları problemlerini mektuplar halinde yazmışlar ve öğrenciler yöneticilerin yazdıkları bu mektuplardan çalışmalarını nasıl planladıklarını, problemlere getirdikleri çözüm önerilerini ve kararlarını etkileyen hususları nasıl yansıttıklarını öğrenmektedirler. (Akt. Slate, 1975: 80)

Barrileaux (1972) yönetici stajyerler için kırk tane performans belirleme ölçütü ortaya koymuştur. Bu ölçütler teşhis, öngörme, uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört tanedir ve her birinde on tane ölçüt bulunmaktadır (Akt. Slate,



1975: 79).

Slate (1975) yönetici yetiştirme programlarını inceleyerek yöneticilerin eğitimi için yeterli çabanın bulunmadığını belirtmiştir. Slate (1975)'e göre okul yöneticilerinin temel eğitimi için adayların seçiminde: yöneticilikle ilgili olmaları, program geliştirme konusunda bilgili ve deneyimli olmaları ve her yaştan kişiyle çalışmaktan mutluluk duyan kişiler olmaları konularına dikkat edilmelidir.

Nilsson (1987) yönetici yetiştirme programlarının niteliğini düzeltmenin iki yolu olduğunu belirtmiştir. Birinci yolun en başarılı müdürlerin becerilerini belirleyerek yetiştirme programlarını bu çerçevede oluşturmak olduğunu belirtmiştir. İkinci yolun ise örgütsel liderliğin etkililiği ile ilgili yapılmış çalışmaları temele alan bir çerçevede bu programların oluşturulması olduğunu vurgulamıştır.

Nilsson'a (1987: 9-12) göre endüstri alanındaki yönetici yetiştirme çalışmaları eğitimsel alandaki yönetici yetiştirme çalışmaları için fayda sağlayabilir. Aralarında farklılıklar bulunmasına rağmen her iki alandaki temel amaçların aynı olduğunu belirtmiştir. Her ikisinin de temel amacının da stratejik amaçları yerine getirebilmek için etkili bir liderlik sağlamak olduğunu vurgulamıştır ve benzerlikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmak gerekmektedir
- Liderliğin kazanılması gerekmektedir
- Çalışanlar arasındaki eşgüdümü sağlamak gerekmektedir
- Çalışanların motivasyonlarını ve başarılarını arttırmak gerekmektedir
- Çalışanların temel hak ve özgürlüklerine öncelik vermek gerekmektedir.

Calabrese (1991) yönetici yetiştirme programlarının çoğunun sertifika almak için alınması gerekli olan derslerden oluştuğunu belirtmiştir. Yetiştirme programlarının sertifika odaklı olmaktan öteye geçememiş olduklarını ve okul yöneticiliği için gerekli yeterlilikleri veremediklerini belirtmiştir. Etkili okullar yaratabilmek için yönetici yetiştirme programlarının niteliklerinin büyük önem taşıdığını vurgulamıştır. Calabrese (1991) yönetici yetiştirme programlarının etkili hale getirilebilmesi için üç konuda önerilerde bulunmuştur. İlk olarak üniversiteler yetiştirme programına ilişkin niyetine karar verip sadece kendine mi hizmet etmek istiyor yoksa tüm topluma faydalı programlar sunma çabası içerisinde olma amacı mı taşıyorlar, üniversitelerin önce bunu belirlenmesi gerekmektedir. İkinci olarak program ve derslerin nasıl öğretildiği üzerinde çalışılmalıdır. Müdürleri yetiştirmek için programın amaca uygun bir şekilde yapılması gerekmektedir. Üçüncü konu ise yetiştirme programının sonuçlarının kalitesidir. Buna karar verebilmek için eğitim yöneticiliği programlarının mezunlarının görevlerini ne düzeyde etkili yaptıklarının takip edilmesi gerekmektedir.

Leithwood, K. A., Stanley, K. ve Montgomery, D. J.(1984: 49) yaptıkları araştırmalar da okul yöneticisinin davranışları ve okulun genel durumu arasında bir ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticileri öğrencilere karşı daha insancıl yaklaştıklarında öğrencilerin okulu daha ilgi çekici, kişiyi güdüleyen, öğrenmeyi daha etkin hale getiren bir yer olarak gördüklerini; okul yöneticileri denetçi gibi davrandıklarında ise öğrencilerin okulu sıkıcı, tek düze ve öğrenme istediğini düşüren bir yer olarak gördüklerini belirtmiştir.

Parks (1991) stajyerlik evresindeki danışman yöneticilerin yeni rollerinin olduğunu belirtmiş ve bu rolleri şekillendiren üç unsur üzerinde çalışma yapmıştır. Danışmanlık yapmak, alan temelli hazırlık ve işbirliği yöneticiler için yeni rollerdir. Danışmanlık rolünde yöneticiler stajyer yönetici adaylarına liderliği ve yönetimi öğretmek problemleri nasıl çözümlenmeleri gerektiğine rehberlik eder, iş ile ilgili ve kişisel kararlar alırken dikkat etmeleri gereken noktalarda tavsiyelerde bulunurlar. Alan temelli hazırlık rolünde adaylara ders verip adayların performanslarının değerlendirilmesine yardımcı olurlar. İşbirliği yapma

kısımında yönetici yetiştirme programlarının içeriğinin oluşturulması, hizmete sunulması ve kazanılması gereken becerileri belirleyerek program için gerekli etkinliklerin belirlenmesinde fakülte üyelerine ve diğer uzmanlara yardımcı olurlar.

Duke (1992) geleceğin okul yöneticilerine teori çalışmadan önce pratik yönetsel deneyimlerin kazandırılmasının gerekli olduğunu belirtmiştir. Okul müdürünün denetiminde yönetici adaylarına pratik deneyimler kazandırılmasının adayların gelişiminde çok büyük katkı sağlayacağını vurgulamıştır (Akt. Arredondo, 1994: 41). Arredondo (1994) yöneticilerin pratik öğrenme deneyimlerini geliştirebilmek için bilgiyi ve teoriyi nasıl kullanacaklarını bilmelerinin çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. ve Pashiardis, P. (2007) Avrupa'da okul müdürlerinin yetiştirilmesi üzerine bir araştırma yapmış ve Kıbrıslı, İngiliz, Yunan ve İsveçli okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi sürecini incelemiştir. Bilgiler bu süreçlerle ilgili verilerin toplanması, belirlenen ülkelerdeki okul müdürleri ile e-mail aracılığıyla bilgi paylaşımı yapılması, görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Toplanan veriler analiz edilerek okul müdürlerinin seçilme ve yetiştirilme süreçleri karşılaştırılmıştır.

### **1.3. ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olan okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmekte ve eğitim yönetiminin ağırlık merkezi okul yönetiminin üzerinde bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1987: 6,7). Okul yöneticisinin asıl işi öğrencinin öğrenmesine uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Bunun için okul yöneticisi bir öğretim lideri olarak hizmeti sunmak durumundadır. Öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, okul koridor ve sınıflarında dolaşma, okulda doğru zaman ve yerde görünme, okulun genel gidişatını sürdürme yöneticinin temel işleri arasındadır. Yönetici artık ofisinin

sınırlarını aşmalıdır. Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, bir koordinatör olma durumundadır. Okul yöneticisinin öğretim lideri olarak görev yapması onun koordinatörlüğünün benimsenmesini kolaylaştıracaktır (Balcı, 1993: 54).

Okul müdürlerinin farklı, değişken ve meydan okumayı gerektiren bir çevrede, sürekli öğrenme ve gelişmeye odaklanan, işbirliği ve paylaşımaya dayalı etkili örgüt yönetimini gerçekleştirebilmeleri için liderlik bilgi ve becerisine gereksinimleri vardır.

21.Yüzyıl okul yöneticisinin, sorumluluklarının üstesinden gelebilmesi için, aşağıda belirtilen nitelikleri taşıması gerektiğine işaret edilmektedir:

- Öğretim liderliği (öğretim ve öğrenimi güçlendirmeğe, mesleki gelişmeye, verilere dayalı karar vermeye ve hesap verir olmaya odaklanmış bulunmak);
- Topluluk liderliği (okulun toplumdaki rolünün farkında olarak, ana-babalar ve diğer çevre mensuplarına iyi ilişkiler geliştirmek; eğitimcilerle, topluluk ortaklarıyla, paylaşımaya dayanan bir liderlik sergilemek);
- Gelecek görüşlü liderlik (tüm öğrencilerin yüksek düzeylerde öğrenmeleri yönünde enerji, bağlılık, girişimci ruh ve inanç sergilemenin yanında, okul içi ve okul dışındakileri bu yönde isteklendirmek) (Özmen, 2002).

Gelişmiş ülkelerde, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak dile getirilen birçok sorunun Türkiye koşullarında da geçerli olduğu görülmektedir. Bunlar içinde, hizmet öncesi ve hizmetiçi dönemlerde yeterince yetiştirme ve eğitim hizmetinden yararlanamama, üstlenilen önemli sorumluluklara rağmen ücretlerinin az oluşu; toplumda statülerinin fazla yüksek olmaması (orta düzey yönetici statüsünde bulunmaları); yetiştirme programlarının etkili olmayışı gibi sorunlar sayılabilir. Bununla beraber, Türkiye'deki okul müdürlerinin işlerini daha zor ve daha meydan okuyucu yapan başka olumsuzluklar da vardır. Bunların başında, ülkenin yüz yüze kaldığı ekonomik sıkıntılar nedeniyle kalkınma

planlarında öngörülmesine rağmen, devletin eğitime yeterince yatırım yapamaması gelmektedir. Bu durum eğitimin her alanında kendisini göstermekte ve eğitimin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Okul yaşındaki nüfusun çokluğu eğitimde kaynak sıkıntısının bir diğer nedeni olmaktadır. Sadece ilköğretim ve ortaöğretimdeki öğrenci nüfusu ülke nüfusunun dörtte birine yakındır. Dolayısıyla Türkiye'de okul müdürlerinin yüz yüze olduğu sorunların gelişmiş ülke okullarındaki müdürlere göre çok daha yoğun ve daha ağır olduğunu söylemek zor olmayacaktır (Özmen, 2002).

Türkiye'de okul yöneticiliğine atamalarla ilgili olarak MEB tarafından bazı yönetmelikler geliştirilmiştir. Buna rağmen eğitim ve okul yöneticiliği uzun bir süre uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. Bu nedenle de eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda gayret gösterilmemiştir. Eğitim ve okul yöneticiliği için belirli bir süre başarılı olarak öğretmenlik yapmak yeterli görülmüştür. Üniversitelerin bu alandaki bölümlerinden mezun olanlara ise ilgi gösterilmemiştir (Şişman, 2002: 21).

Eğitim sisteminin sorunlarının çözümüne ilk hareket noktası olarak okul müdürlerinin yetkinleştirilmesi ile başlanması somut ve geçerli bir yaklaşım olur. Bugünkü okul müdürlerinin modası geçmek üzeredir ve gelecek çağdaş yöneticilerin olacaktır. Çağdaş okul yöneticisi ise şu şekilde tanımlanabilir:

- a) Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış
- b) Etkili iletişim becerisine sahip
- c) Liderlik özellikleri baskın
- d) Anadilini doğru ve güzel kullanabilen
- e) Felsefe, matematik ve uygarlık tarihi eğitimi görmüş
- f) Yabancı dil bilen
- g) İletişim teknolojisine hâkim
- h) Bilgiyi yöneten
- i) Beden ve ruh yönünden sağlıklı
- j) Eğitime inanmış kişidir (Açıkalın, 1998: 6).

Bu çalışmanın temel problemi; Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'deki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarında izlenen süreçler incelenerek Türkiye için detaylı analizler yapılması ve bu analizler doğrultusunda yeni fikirler ortaya konulmasıdır. Bu temel problemden yola çıkılarak, problem cümlesi; "Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarında izlenen süreç nedir?" olarak belirlenmiştir. Bu temel problem çerçevesinde bazı alt problemler de belirlenmiştir.

#### **1.4. ALT PROBLEMLER**

Bu araştırmada araştırma problemine çözüm aramak için belirlenen alt problemler şunlardır:

**1-** Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine ve atanmalarına ilişkin benimsenen model nedir?

**2-** Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine ve atanmalarına ilişkin benimsenen modellerde:

- a) Okul yöneticisi olabilmek için adayların sahip olması gereken nitelikler,
- b) Hizmet öncesi eğitim durumu,
- c) Hizmet içi eğitim durumu,
- d) Okul yöneticilerinin atamasında yetkili olan kurumlar,
- e) Okul yöneticilerine yönelik deneme ve değerlendirme süreci,

boyutlarında benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

## 1.5. ÖNEM

Bu çalışma:

- a) Çalışma grubunu oluşturan Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine ve atanmalarına ilişkin benimsenen modelleri inceleyebilmek ve hangi modellerin hangi ülke tarafından nasıl kullanıldığını görebilmek açısından,
- b) Çalışma grubunu oluşturan Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine ve atanmalarına ilişkin benimsenen modellerin; okul yöneticisi olabilmek için adayların sahip olması gereken nitelikler, hizmet öncesi eğitim şartı, hizmet içi eğitim şartı, okul yöneticilerinin atamasında yetkili olan kurumlar, okul yöneticilerinin tâbii olduğu deneme ve değerlendirme süreci boyutlarında karşılaştırılması açısından,
- c) Çalışma grubunu oluşturan diğer ülkeler olan Fransa, Danimarka ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine ve atanmalarına ilişkin benimsenen modellerin, Türkiye için uygulanabilir ya da uygulanamaz olan boyutlarının neler olduğunu belirlemek açısından,

önem taşımaktadır.

## 1.6. SINIRLILIKLAR

Çalışma, Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkelere Fransa, Danimarka ve İngiltere'nin 2012-2013 eğitim öğretim yılında okul yöneticisi yetiştirilmesine ve atamasına ilişkin benimsediği modeller ile ilgili ulaşılan bilgi ve belgelerle sınırlıdır.

## 2.BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölüm içerisinde araştırma deseni, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

#### 2.1. ARAŞTIRMA DESENİ

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden olan durum çalışması ( case study ) ve çoklu durum ( multicase ) çalışması desenine uygun olarak yapılmıştır. Nitel bir araştırma modeli olan durum çalışmalarında bir ya da daha fazla programın, olayın, durumun, sosyal grubun veya birbirine bağlı olan diğer sistemlerin derinlemesine incelemesi yapılabilmektedir. Yapılan incelemelerde bir ya da daha fazla durum ve bu durumları açıklayan birden fazla veri kaynağı olabilir. Çoklu durum çalışmalarında birden fazla kendi başına bağımsız olarak algılanabilen durum ve olgu bulunmaktadır. Birbirinden bağımsız olan bu durum ve olgular kendi içlerinde incelenir ve daha sonra incelenen durum ve olgular birbirleriyle karşılaştırılırlar.

Bu araştırmada Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması açısından öncelikle kendi durumları içerisinde bağımsız olarak incelenmiş ve daha sonra incelenen durumlar açısından birbirleri ile karşılaştırılmışlardır.

#### 2.2. EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi olan 27 ülkeden oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil edilen ülkelerin belirlenmesinde seçkisiz



olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme (Purposeful Sampling) içerisinde bulunan tabakalı amaçsal örnekleme (Stratified Purposeful Sampling) yöntemi kullanılmıştır. Amaçsal örnekleme çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. Araştırmacı, seçilen durumlar bağlamında doğa ve toplum olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve açıklamaya çalışır. Bu yöntem, ilgilenilen belli alt grupların özelliklerini göstermek, betimlemek ve bunlar arasında karşılaştırmalara olanak tanımak amacıyla tercih edilir (Büyüköztürk, Akgün, Demirel, Karadeniz, Kılıç, 2010; 318). Amaçsal örneklemede araştırmacı kendi değerlendirmesini yaparak ihtiyaç duyduğu verileri sağlayacağına inandığı örnekleme seçer.

Bu araştırmada Avrupa Birliği üyesi ülkelerden hangilerinin örnekleme alınacağını belirlemek için bu ülkeler, okul yöneticisi adaylarında aradıkları sahip olunması gereken niteliklere göre kategorilere ayrılmışlardır (Eurydice 2012, Key Data on Education in Europe):

a) Kategori 1; okul yöneticisi olabilmek için öğretmelik deneyimi ve yöneticilik deneyimi sahibi olunması gereken ülkelere oluşmaktadır. Bu ülkeler Türkiye, Yunanistan ve Litvanya'dır.

b) Kategori 2; okul yöneticisi olabilmek için öğretmelik deneyimi sahibi olunması ve yöneticilik eğitimi alınması gereken ülkelere oluşmaktadır. Bu ülkeler Belçika (Fransızca ve Almanca konuşan kesim), Çek Cumhuriyeti, İspanya, Fransa, İtalya, Avusturya, Slovenya, Polonya, Slovakya ve Liechtenstein'dir.

c) Kategori 3; okul yöneticisi olabilmek için öğretmelik deneyimi ve yöneticilik deneyimi sahibi olunması ve yöneticilik eğitimi alınması gereken ülkelere oluşmaktadır. Bu ülkeler Estonya, Malta, Portekiz, Finlandiya ve Birleşik Krallık ( İngiltere Galler ve K.İrlanda)

d) Kategori 4; okul yöneticisi olabilmek için öğretmelik deneyimi sahibi olunması gereken ülkelerden oluşmaktadır. Bu ülkeler Danimarka, Romanya, Bulgaristan ve Macaristan'dır.

Kategori 2 ülkeleri arasından ilköğretim ve ortaöğretim kurumları yöneticilikleri için farklı seçme ve atama ölçütleri benimsemiş olmasından dolayı Fransa örnekleme dâhil edilmiştir.

Kategori 3 ülkeleri arasından okul yöneticisi yetiştirme programlarının Avrupa'daki en başarılı uygulayıcılarından olmasından dolayı İngiltere örnekleme dâhil edilmiştir.

Kategori 4 ülkeleri arasından diğer ülkelere nazaran daha iyi eğitim sistemine sahip olduğu çeşitli araştırmalarda belirtilen Danimarka örnekleme dâhil edilmiştir.

Bu şekilde araştırmanın örnekleme Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere'den oluşturulmuştur.

### **2.3. VERİ TOPLANMASI**

Araştırmada kullanılan verilen toplanması amacıyla belge (döküman) tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere gerekli verilere ulaşabilmek için; çeşitli yerel ve yabancı üniversite ve kurum kütüphanelerindeki kaynakların yanısıra; yerel ve yabancı resmi kurum ve kuruluşların internet sitelerindeki konu ile ilgili kaynaklar taranmıştır.

## 2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması açısından araştırmaya dâhil edilen ülkeler ilk önce ayrı ayrı olarak ele alınmış daha sonra bu ülkeler araştırmaya konu olan karşılaştırma ölçütleri göz önünde bulundurularak birbirleri ile karşılaştırılmışlardır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması açısından incelenen ülkeler arasındaki karşılaştırma ölçütleri olarak; okul yöneticisi olabilmek için adayların sahip olması gereken nitelikler, hizmet öncesi eğitim şartı, hizmet içi eğitim şartı, okul yöneticilerinin atamasında yetkili olan kurumlar ve okul yöneticilerinin tâbii olduğu deneme ve değerlendirme süreci belirlenmiştir.

## 3.BÖLÜM

### BULGULAR ve YORUM

Bu bölüm içerisinde Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

#### 3.1. TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE ve ATANMASINA İLİŞKİN BENİMSENEN MODEL

Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personelin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenleyen yönetmelik 13.08.2009 tarihinde resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'tir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik gereğince eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır:

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,
- b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur,
- c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

Yine aynı yönetmelik uyarınca eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır:

- a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı,

- c) Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- ç) Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik gereğince yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır;

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu Yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,
- f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenlerin; duyurusu yapılan yöneticiliklere başvuru tarihi itibariyle fiilen eğitim öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında çalışıyor olmaları şartı aranmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır;

Fen liseleri ve sosyal bilimler liseleri yöneticiliklerine; bu eğitim kurumlarına seçilerek öğretmen olarak atanarak görev yapan ya da bu eğitim kurumlarında görev yaptıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmış olup, yeniden bu eğitim kurumlarına sınavsız atanabilme hakkını kaybetmemiş olan öğretmenler arasından atama yapılmaktadır.

Bilim ve sanat merkezi yöneticiliklerine; öncelikle bu eğitim kurumlarına seçilerek öğretmen olarak atanarak görev yapan ya da bu eğitim kurumlarında görev yaptıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmış olup yeniden bu eğitim kurumlarına sınavsız atanabilme hakkını kaybetmemiş olanlar arasından atama yapılmaktadır.

Mesleki ve teknik eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak için başvuruda bulunan atölye, laboratuvar ya da meslek dersi öğretmenlerinden, Yöneticilik Ek Puan Formunda belirtilen alan öğretmenlerine ek puan verilmektedir.

Halk eğitimi merkezi ile öğretmenevi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine; herhangi bir alanda öğretmen olanlar arasından atama yapılmaktadır. Ancak, öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanmak için başvuruda bulunanlardan, Yöneticilik Ek Puan Formunda belirtilen alan öğretmenlerine ek puan verilmektedir.

Çizelge 1. Yöneticilik Ek Puan Formu

Sıra No	Atanmak istenilen eğitim kurumları ile alanlar	Yöneticilik görevi	Puan
1)	<b>Yönetmeliğin 8 inci maddesinin üçüncü fıkrasına göre;</b>		
a)	Kız teknik ve meslek liseleri ile mesleki ve teknik eğitim merkezi yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; aile ve tüketici hizmetleri, çocuk gelişimi ve eğitimi, el sanatları teknolojisi, gıda teknolojisi, giyim üretim teknolojisi, grafik ve fotoğraf, güzellik ve saç bakım hizmetleri, sanat ve tasarım, seramik ve cam teknolojisi, tekstil teknolojisi, yiyecek içecek hizmetleri olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
b)	Teknik ve endüstri meslek liseleri, Anadolu tapu ve kadastro meslek liseleri, Anadolu tarım meslek ve tarım meslek liseleri, denizcilik Anadolu meslek liseleri ve denizcilik Anadolu teknik liseleri ile mesleki ve teknik eğitim merkezi yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; mobilya ve iç mekan tasarımı, ayakkabı ve saraciye teknolojisi, bilişim teknolojileri, biyomedikal cihaz teknolojileri, denizcilik, elektrik-elektronik teknolojisi, endüstriyel otomasyon teknolojileri, gemi yapımı, gıda teknolojisi, giyim üretim teknolojisi, harita-tapu-kadastro, hayvan sağlığı, inşaat teknolojisi, itfaiyecilik ve yangın güvenliği, kimya teknolojisi, kuyumculuk teknolojisi, laboratuvar hizmetleri, makine teknolojisi, matbaa, metal teknolojisi, metalurji teknolojisi, meteoroloji, motorlu araçlar teknolojisi, müzik aletleri yapımı, plastik teknolojisi, radyo televizyon, raylı sistemler teknolojisi, sanat ve tasarım, seramik ve cam teknolojisi, tarım teknolojileri, tekstil teknolojisi, tesisat teknolojisi ve iklimlendirme, uçak bakımı olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
c)	Ticaret meslek liseleri ile mesleki ve teknik eğitim merkezi yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; konaklama ve seyahat hizmetleri, muhasebe ve finansman, büro yönetimi, adalet, pazarlama ve perakende olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5

ç)	Otelcilik ve turizm meslek liseleri ile turizm eğitim merkezleri yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; konaklama ve seyahat hizmetleri, muhasebe ve finansman, büro yönetimi, pazarlama ve perakende, yiyecek içecek hizmetleri olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
d)	Anadolu sağlık meslek/ sağlık meslek lisesi yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; sağlık/hemşirelik, sağlık/acil sağlık hizmetleri, sağlık/anestezi ve reanimasyon, sağlık/çevre sağlığı, sağlık/diş protez, sağlık/ortopedik protez ve ortez, sağlık/radyoloji, sağlık/tıbbi laboratuvar ve sağlık/sağlık hizmetleri sekreterliği olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
e)	Anadolu imam hatip lisesi/ imam hatip lisesi yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden alanı; imam-hatip liseleri meslek dersi veya din kültürü ve ahlak bilgisi (ilköğretim din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenliği mezunları hariç) olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
2)	<b>Yönetmeliğin 8 inci maddesinin dördüncü fıkrasına göre;</b>		
	Öğretmenevi ve akşam sanat okulları yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; konaklama ve seyahat hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, muhasebe ve finansman, büro yönetimi, pazarlama ve perakende olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5



3)	<b>Yönetmeliğin 8 inci maddesinin beşinci fıkrasına göre;</b>		
a)	Ortopedik engelliler ilköğretim okulları ile özel eğitim meslek liseleri hariç olmak üzere özel eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; işitme engelliler sınıfı öğretmeni, görme engelliler sınıfı öğretmeni ve zihin engelliler sınıfı öğretmeni olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
b)	Rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; rehber öğretmen olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5
c)	Okul öncesi eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenlerden, alanı; okul öncesi veya çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olanlara	Müdürlük için	20
		Müdür başyardımcılığı için	5
		Müdür yardımcılığı için	5

Bu formda belirtilen alan öğretmenlerine sınav sonucuna dayalı olarak yapılan atamalar da dahil olmak üzere bu Yönetmelik kapsamında yapılan her türlü atama ve yer değiştirmelerde bu formda belirtilen ek puanlar verilir.

Yatılı bölge ortaokulu hariç diğer eğitim kurumlarının;

- a) Müdür başyardımcılıklarına atanabilmek için en az 1 yıl,
  - b) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 1 yıl,
  - c) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 2 yıl,
  - ç) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 3 yıl,
- eğitim kurumlarında asaleten yöneticilik yapmış olma şartı aranmaktadır.

Yatılı bölge ortaokullarının;

- a) Müdür başyardımcılıklarına atanabilmek için en az 1 yıl,
  - b) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 2 yıl,
  - c) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 3 yıl,
  - ç) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 4 yıl
- eğitim kurumlarında asaleten yöneticilik yapmış olma şartı aranmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla aşağıdaki komisyonlar oluşturulmaktadır.

- a) Seçme Sınavı Komisyonu: Bakanlıkta, Personel Genel Müdürünün veya görevlendireceği bir genel müdür yardımcısının başkanlığında; İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ve Personel Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, mesleki ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından Müsteşar tarafından belirlenecek bir daire başkanı ile bir hukuk müşaviri olmak üzere toplam sekiz üyeden oluşmaktadır.

b) İl Değerlendirme Komisyonu: İl milli eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının/şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu müdür yardımcısı/şube müdürü, bir ilçe milli eğitim müdürü ile il milli eğitim müdürlerince belirlenecek iki eğitim kurumu müdürü ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununa göre eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren sendikalardan o ilde Bakanlık personeli bakımından en çok üyeye sahip sendikanın temsilcisi olmak üzere toplam altı üyeden oluşmaktadır.

Komisyonlara aynı usulle birer yedek üye belirlenmektedir. Seçme Sınavı Komisyonunun sekretarya işlemleri Personel Genel Müdürlüğü tarafından, İl Değerlendirme Komisyonunun sekretarya işlemleri yönetici atamadan sorumlu birim tarafından yürütülmektedir.

Seçme Sınavı Komisyonunun görevleri şunlardır; (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 10)

- a) Sınav sorularındaki her bir görev alanlarıyla ilgili temel mevzuat konularını belirlemek,
- b) Sınav konularını esas alarak Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce sınav sorularının hazırlanmasını sağlamak,
- c) Sınavın yapılacağı merkezleri belirlemek,
- ç) Sınav sonuçlarının ilanını ve ilgililere tebliğini sağlamak,
- d) İtirazların incelenerek karara bağlanmasını ve ilan edilmesini sağlamak.

İl Değerlendirme Komisyonunun görevi eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayları, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre değerlendirerek, atamaya yetkili makam tarafından atanması yapılmak üzere il milli eğitim müdürlüğüne iletmektir.

Eğitim kurumu m¼d¼rl¼đ¼ne, m¼d¼r başyardımcılığına ve m¼d¼r yardımcılığına ilk defa atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır;

Seçme sınavı, Seçme Sınavı Komisyonu tarafından belirlenen merkezlerde Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel M¼d¼rl¼đ¼ tarafından merkezî olarak yazılı veya elektronik ortamda yapılmaktadır.

M¼d¼rl¼k seçme sınavı ayrı oturumda, m¼d¼r başyardımcılığı ve m¼d¼r yardımcılığı seçme sınavı ise birlikte yapılmaktadır. Sınavlar eş zamanlı olarak ya da farklı tarihlerde de yapılabilmektedir.

M¼d¼rl¼k seçme sınavı soruları ayrı hazırlanırken, m¼d¼r başyardımcılığı ve m¼d¼r yardımcılığı seçme sınavı soruları birlikte hazırlanmaktadır. M¼d¼rl¼k seçme sınavı ayrı salonda yapılırken, m¼d¼r başyardımcılığı ve m¼d¼r yardımcılığı seçme sınavı birlikte aynı salonda yapılmaktadır.

Yönetici adayları hangi yönetim görevi için sınava girmişler ise almış oldukları puanlar yalnızca o yönetim görevi için geçerli olmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'te belirtildiği gibi yapılan seçme sınavlarının konu ve puan dağılımları ise şu şekildedir;

(1) M¼d¼r başyardımcılığı ve m¼d¼r yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) T¼rke-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 5,

c) Atat¼rk İlkeleri ve T¼rk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik: % 10,

) T.C. Anayasası: (Toplam %9)

1) Genel Esaslar: %3,

2) Temel Hak ve Ödevler: %3,

3) Cumhuriyetin Temel Organları: %3,

d) Genel Kültür: % 6,

e) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

(2) Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Türkçe-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 4,

c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,

ç) Okul Yönetimi: % 4,

d) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,

e) Okul geliştirme: % 4,

f) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,

g) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,

ğ) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

Seçme sınavında sorulacak sorularla ilgili görevin gerektirdiği temel mevzuat ile diğer konularda sorulacak toplam soru sayısı gibi noktalar seçme sınavı komisyonu tarafından belirlemekte ve sınava ilişkin yapılacak duyurularda belirtilmektedir.

Eğitim kurumu müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için sınav tarihten en az 1 ay önce Bakanlık tarafından ülke çapında duyuru yapılmaktadır. Sınavların yapılacağı yer, zaman, sorulacak soru sayısı ve puan değeri, başvuru yöntemi ve süresi ve sınav komisyonu tarafından belirlenecek diğer noktalar yapılan duyuru ile belirtilmektedir.

Eğitim kurumu müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavlarına, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte belirtilen koşulları sağlamaları şartıyla; mevcut yöneticiler, daha önce yöneticilik yapmış olanlar, askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenler, yurt dışında öğretmen olarak görevli bulunanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu kapsamında aylıksız izinli olan kişiler de istedikleri takdirde başvuru yapabilmektedirler.

Yönetici adayları hangi yönetim görevi için sınava girmişler ise almış oldukları puanlar yalnızca o yönetim görevi için geçerlidir ve bir sınav sonucu ile ancak bir kere atama yapılmaktadır. Başvuru aşamasında isteklerinden vazgeçenler haric, ataması yapıldığı halde yasal süre içerisinde görevlerine başlamayan adayların atamaları iptal edilmekte ve bu adaylar aynı sınav sonucu ile tekrar atama isteği yapamamaktadır.

Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilmekte ve sınavlarda 70 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılmaktadırlar.

Sınavların sonuçları, sınav tarihten itibaren 15 gün içinde, sınavın elektronik ortamda yapılması halinde ise sınav günü veya ertesi gün Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (EĞİTEK) tarafından elektronik ortamda ilan

edilmektedir. Sınavların sonuçları adaylara elektronik ortamda, Personel Genel Müdürlüğüne ise yazılı olarak bildirilmektedir ve sonuçlar ilan tarihinden bir sonraki sınav tarihine kadar geçerli olmaktadır. Sonuçlar ilgili mevzuat uyarınca Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından saklanmaktadır. Sınavların sonuçları için sonuçların ilân tarihinden itibaren 15 gün içinde dilekçe yoluyla Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne itiraz yapılabilmektedir ve itiraz dilekçesinin kayda girdiği tarih itibarıyla en geç 15 gün içinde inceleme yapılarak sonucu başvuru sahibine iletilmektedir.

İller arası yer değiştirme yoluyla yapılan atamalar hariç Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik kapsamında bulunan eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valilikler tarafından atanmaktadır.

Müdür yardımcılığı için duyuru ve atamalar şu şekilde yapılmaktadır; Atama yapılacak eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına valilikler tarafından il genelinde her adayın bilgi sahibi olması sağlanarak başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılmaktadır ve duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklar adaylarda aranan şartlar ve diğer noktalar belirtilmektedir. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavını kazanan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına atanmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile öncelik sırasına göre en fazla 25 tercih yaparak elektronik olarak başvuru yapabilmektedirler ve başvuru süresi 5 işgününden az olamaz. Başvuru yapan adayların atamaları; müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavından aldıkları puana göre, atanmak istedikleri öncelik sırasına uygun olarak puan üstünlüğüne göre yapılmaktadır. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavı sonucuna göre müdür yardımcılığına ataması yapılan adaylar aynı sınav sonucuna bağlı olarak müdür başyardımcılıklarına atanmak için başvuru yapamamaktadırlar.

Müdür başyardımcılığı için duyuru ve atamalar şu şekilde yapılmaktadır; Atama yapılacak eğitim kurumu müdür başyardımcılıklarına valilikler tarafından il genelinde her adayın bilgi sahibi olması sağlanarak başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılmaktadır ve duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracak adaylarda aranan şartlar ve diğer noktalar belirtilmektedir. En az bir yıl yöneticilik yapmış olmak şartıyla müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavını kazanan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş eğitim kurumu müdür başyardımcılıklarına atanmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile öncelik sırasına göre en fazla 25 tercih yaparak elektronik olarak başvuru yapabilmektedirler ve başvuru süresi 5 işgününden az olamaz. Başvuru yapan adayların atamaları; müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavından aldıkları puan ile Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yönetici Değerlendirme Formu'dan aldıkları puan dikkate alınarak oluşan toplam puana göre atanmak istedikleri öncelik sırasına uygun olarak puan üstünlüğüne göre yapılmaktadır. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavına göre müdür başyardımcılığına ataması yapılan adaylar aynı sınav sonucuna bağlı olarak müdür yardımcılıklarına atanmak için başvuru yapamamaktadırlar.

Müdürlük için duyuru ve atamalar şu şekilde yapılmaktadır; Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine valilikler tarafından il genelinde her adayın bilgi sahibi olması sağlanarak başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılmaktadır ve bu duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklar adaylarda aranan şartlar ve diğer noktalar belirtilmektedir. Müdürlük sınavını kazanan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 tercih yaparak elektronik ortamda başvuru yapabilmektedirler ve başvuru süresi 5 işgününden az olamaz. Başvuru yapan adayların atamaları; müdürlük sınavından aldıkları puan ile Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin



Yönetmelik ekinde bulunan Yönetici Değerlendirme Formu'ndan aldıkları puan dikkate alınarak oluşan toplam puana göre, atanmak istedikleri öncelik sırasına uygun olarak puan üstünlüğüne göre yapılmaktadır.

İsteğe bağlı yer değiştirme yoluyla atamalar ve diğer atamalar ise Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik 21. Maddesi kapsamında şu şekilde gerçekleşmektedir;

Yapılacak atama ve yer değiştirmeler valilikler tarafından il genelinde her adayın bilgi sahibi olması sağlanarak başvuru tarihinden en az on gün önce duyurulmaktadır ve duyuruda; yöneticilikleri boş bulunan eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklar adaylarda aranan şartlar ve diğer konular belirtilmektedir ve başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

Eğitim kurumu yöneticileri, buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde ilgili yılın 31 Mayıs tarihi itibarıyla en az 2 yıl asaleten görev yapmış olmaları şartıyla il içinde, görev yaptıkları yönetim kademesiyle aynı kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine yer değiştirmek için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 tercih yaparak başvuru yapabilmektedirler. Daha alt veya Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte aranan şartları taşımaları halinde daha üst kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar olanlarda süre kaydı aranmamaktadır.

Mevcut eğitim kurumu müdürleri ve daha önce bu görevden ayrılanlar il içinde görev yaptıkları yönetim kademesiyle aynı ya da daha alt veya Yönetmelikte aranan şartları taşımaları halinde daha üst kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 yaparak başvuru yapabilmektedirler.

Mevcut eğitim kurumu müdür yardımcıları ve daha önce bu görevden ayrılanlar il içinde müdür yardımcılığı ve müdür yardımcılıklarına atanmak

için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiş-tirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 tercih yaparak başvuru yapabilmektedir.

## Çizelge 2. Yöneticilik İstek Formu

A. KİŞİSEL BİLGİLER				
T.C. Kimlik No:		Doğum Yeri ve Yılı:		
Adı Soyadı:		Cinsiyeti:		
Görevi:		Medeni Hali:	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>
Görev Yaptığı Kurumun Adı/Tipi	Branşı			
/				
B. ÖZGEÇMİŞE İLİŞKİN BİLGİLER				
ÖĞRENİM DURUMU	En son mezun olduğu yüksek öğretim programı	Adı		
		Bölümü		
		Öğrenim Süresi		
Lisans üstü öğrenimi	1.Yüksek Lisans.....			
	2.Doktora.....			
HİZMETİ	a) Toplam hizmet süresi	Gün	Ay	Yıl
	b) Yöneticilikteki toplam hizmet süresi			
	1) Asaleten müdür yardımcılığında geçen hizmet süresi			
	2) Asaleten müdür başyardımcılığında geçen hizmet süresi			
	3) Asaleten müdürlükte (A,B,C tipi) geçen hizmet süresi			
	4) Öğretmenlikte geçen hizmet süresi (yöneticilik hariç)			
Atanmak İsteddiği Kurum Ve Tipi	Adı		Tipi	
	1.....			
	2.....			
	3.....			
	4.....			
	5.....			
	6.....			
	7.....			
	8.....			
	9.....			
	10.....			
	11.....			
	12.....			
	13.....			
	14.....			
	15.....			
	16.....			
	17.....			
	18.....			
	19.....			
	20.....			
	21.....			
	22.....			
	23.....			
	24.....			
25.....				
Formdaki bilgilerin tam ve doğru olduğunu, bu bilgilerin yanlış olması durumunda başvurumun geçersiz sayılmasını kabul ederim.				
Adı-Soyadı:				
İmza:				

Mevcut eğitim kurumu müdür yardımcıları ve daha önce bu görevden ayrılanlar ve il içinde müdür yardımcılıklarına atanmak için Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 tercih yaparak başvuru yapabilmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik 21. Madde kapsamında yapılan atamalar Yönetici Değerlendirme Formu'dan alınan puana göre puan üstünlüğü esasına göre yapılmaktadır.

Zorunlu yer değiştirme yoluyla atamalar şu şekilde geręekleřmektedir;

Yapılacak olan yer değiştirmeler valilikler tarafından il genelinde her adayın bilgi sahibi olması sağlanarak başvuru tarihinden en az 10 gün önce duyurulmaktadır ve duyuruda; yerleri değiştirilecek yöneticilerin görevli buldukları eğitim kurumları ile yöneticilikleri boş bulunan diğer eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracak adaylarda aranan şartlar ve diğer noktalar belirtilmektedir ve başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

Eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayan adayların görev yerleri il içinde; aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yönetici Değerlendirme Formu'ndan aldıkları puana göre puan üstünlüğü esasına göre değiştirilmektedir.

Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarında buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayan adayların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yönetici Değerlendirme Formu'ndan aldıkları puana göre puan üstünlüğü esasına göre değiştirilmektedir.

Atama ve yerdeştirme dönemleri Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'te şu şekilde düzenlenmektedir;

Seçme sınavı sonucuna göre müdürlük, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına atamalar ilgili yılın ocak-şubat aylarında yapılmaktadır. Valilikler tarafından gerekli görülen durumlarda kadro imkânları ve ihtiyaç halinde ocak ve şubat ayları dışında da, isteğe bağlı yer değiştirme yoluyla atamalar ve diğer atamalar mayıs ayında, zorunlu yer değiştirmeler ağustos ve eylül aylarında gerçekleştirilmektedir.

Çizelge 3. Yönetici Değerlendirme Formu

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No	Adı ve Soyadı				PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri - Yılı	Alanı						
	Kadrosunun bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları					
		1-	6-	11-	16-	21-		
		2-	7-	12-	17-	22-		
		3-	8-	13-	18-	23-		
		4-	9-	14-	19-	24-		
		5-	10-	15-	20-	25-		
Eğitimi	Görmüş olduğu her bir yüksek öğrenimin her bir yılı için (Lisans üstü hariç)						1	
	Yönetim alanında yapılan yüksek lisans için (*)						8	
	Diğer alanlardaki yüksek lisans için (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı hariç) (**)						4	
	Yönetim alanında yapılan doktora için (*)						12	
	Diğer alanlardaki doktora için (**)						8	
<p>Bu bölümde;</p> <p>1- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilecektir</p> <p>2- Yüksek lisans ve doktora yapanlar bakımından yüksek lisans için ayrıca puan verilmeyecek. sadece doktora için öngörülen puan verilecektir.</p> <p>3-Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlar bakımından, sadece puan değeri yüksek olan değerlendirilecektir.</p>								
Ödüller ve Ceza	Aldığı Ödüller	1- Başarı Belgesi (En fazla 3 adet)					1	
		2- Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)					4	
		3- Ödül (En fazla 1 adet)					5	
Bu bölümde, alınan ödüllerden puanı en fazla olandan sadece birisine puan verilecektir. Diğerleri değerlendirmeye alınmayacaktır.								
Aldığı cezalar	Her aylıktan kesme, ders ücretlerinin kesilmesi, maaş kesilmesi cezaları için					-1		
	Her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi, derece indirilmesi cezaları için					-2		
Kariyer	Uzman Öğretmen unvanlı olanlar için						4	
	Başöğretmen unvanlı olanlar için						6	
	<p>Bu bölümde;</p> <p>1- Son kariyer unvanına puan verilecektir.</p> <p>2- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilecektir</p>							
Ek Puan	Yönetmelik eki Ek-4 Yöneticilik Ek Puan Formu gereği verilecek ek puan							
	Kurucu müdür olarak görev yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak isteyenler için						5	
	Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylar için (Sınav sonucuna dayalı olarak yapılan atamalar da dahil olmak üzere, Yönetmelik kapsamında yapılan her türlü atama ve yer değiştirmelerde bu puan verilecektir.)						15	
Hizmeti	Öğretmenlikte geçen her bir yılı için						0,24	
	Müdür yardımcılığında geçen her bir yılı için						0,66	
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yılı için						0,72	
	Müdürlükte geçen her bir yılı için						0,84	
	<p>Bu bölümde;</p> <p>1- Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinde sayılan görevlerde geçirilen süreler hangi yönetim kademesinde geçmiş sayılmış ise o yönetim kademesi bölümünde değerlendirmeye alınacaktır.</p> <p>2- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır.</p> <p>3-Yöneticilikte asaleten geçen süreler ile aylıksız izinli olarak geçen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır.</p> <p>4- Özel okullarda öğretmen/yoneticiler olarak geçen sürelerin 2/3' ü değerlendirilecektir</p> <p>5- Yöneticilikte vekaleten/geçici görevlendirme olarak geçirilen süreler ile askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenlerin bu süreleri öğretmenlikte geçmiş gibi değerlendirilecektir.</p>							
<b>TOPLAM PUAN</b>								
<b>SINAV PUANI</b>								
<b>Bu bölüm sadece sınava dayalı atamalarda dikkate alınacaktır.</b>								
<b>ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN</b>								

**Açıklamalar**

\* Yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış olanlar bakımından, Üniversitelerin Sosyal Bilimler veya Eğitim Bilimleri Enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, İşletme Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı ile bu ana bilim dallarında yer alan bilim dallarında yüksek lisans veya doktora öğrenimi tamamlayanlar ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığınca bu programlarla eşdeğer olduğu kabul edilen diğer programlardan mezun olanlar dikkate alınacaktır.

\*\* (\*) Bölümünde yapılan açıklamalar dışında kalan diğer programlardan mezun olanlar dikkate alınacaktır

Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilir.

Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda puan eşitliği halinde sırasıyla;

a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,

b) Başöğretmen,

c) Uzman ğretmen,

) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,

d) ğretmenlikteki hizmet süresi fazla, olanlara öncelik verilmektedir.

Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak adaylarda yapılan değerlendirmede puan eşitliği olması durumunda sırasıyla alan/bölüm, atölye veya laboratuvar şefi olarak görev yapmış olan adaylara öncelik verilmektedir.

Bu yapılan değerlendirmelerde de puan eşitliği olması durumunda adayların katılımının sağlandığı kura çekimine gidilmektedir.

Kapatılan, dönüştürülen ve birleştirilen eğitim kurumu yöneticilerinin atamaları şu şekilde yapılır;

Birleştirilme ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumu yöneticilerinden başvuru yapan adaylardan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yönetici Değerlendirme Formu'ndan en yüksek puanı alan yöneticilerin ataması yapılmaktadır.

Dönüştürülme ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, önceki kurum yöneticilerinin norm kadro olanakları çerçevesinde atamaları yapılmaktadır. Dönüşen eğitim kurumunun yönetici norm kadrosunun mevcut yöneticiden az olması halinde Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ekinde bulunan Yönetici Değerlendirme Formu'ndan en yüksek puanı alan yöneticilerin ataması yapılmaktadır.

Kapatılan eğitim kurumlarının yöneticileri, istekleri ve ihtiyaç doğrultusunda değerlendirilerek uygun görülen eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikli olarak atanmaktadırlar.

Yöneticilik görevinin sona ereceği durumlar ise şu şekilde sıralanabilir;

Yurt dışında eğitim müşaviri, eğitim ataşesi, eğitim ataşe yardımcısı olarak atananlar ile Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda ya da yurtiçinde bir yıl ve daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin yöneticilikleri, bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların yöneticilikleri sona ermektedir ve bu şekilde yöneticilikleri sona erenler daha sonra yeniden atama kapsamında duyurusu yapılan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuru yapabilmektedirler.

Yöneticilik görevinden ayrılma durumunda ise;

Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında açık norm kadro olması ve istemeleri durumunda bu eğitim kurumuna; istememeleri ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanmaktadırlar.

Yöneticilik görevlerinden; Eş, sağlık, öğrenim durumu nedeniyle, alan değişikliği, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, güzel sanatlar ve spor liseleri ile bilim ve sanat merkezlerine öğretmen olarak atanmaları nedeniyle, norm kadro fazlası nedeniyle, il içi ve iller arası yer değiştirmeler nedeniyle ayrılmış olanlar hariç kendi istekleri ile ayrılanlar bir yıl geçmeden yeniden yöneticilik görevine atanmamaktadırlar.

Yöneticilik görevinden alınma durumunda ise;

(1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adli ve idari soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre;



a) Görev yerlerinin değiştirilmesi gerekenlerin durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine,

b) Yöneticilik görevlerinden alınması gerekenler ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak, atanırlar.

(2) Görev yerleri bu kapsamda değiştirilenler aradan üç yıl geçmedikçe ayrıldıkları eğitim kurumuna yönetici olarak atanma isteğinde bulunamazlar.

(3) Yöneticiliğe atanma şartlarından herhangi birini kaybedenler yöneticilik görevinden alınırlar (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2009, sayı 27318).

Günümüz modern toplumu geniş ve organize olmuş kurumlardan oluşan bir toplumdur. Bu kurumlarda en önemli kişi; teori, kavram ve uygulamaya dayanan bilgi veren okulların yetiştirdiği yöneticilerdir. Eğitim yalnızca eğitilen bireyleri değil aynı zamanda tüm toplumu doğrudan etkileyen bir kamu görevidir (İlgar, 2005: 16).

Ülkemizde eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmiş olmayı gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur. Bu nedenle, eğitim yöneticiliği eğitimine bakanlık tarafından gerekli önem verilmemiş ve dolayısıyla eğitim yöneticiliği meslekleşmemiştir (Kaya, 1996: 278).

Türkiye’de 1924’den sonra John Dewey, Türk eğitim sistemi ile ilgili hazırladığı raporda, okul müdürlerini yetistirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuş ise de o günden bugüne “meslekte esas olan öğretmenliktir” yargısı benimsendiğinden eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda Milli Eğitim Bakanlığı’nca geçmiste ciddi bir girişimde bulunulmamıştır. Eğitim ve okul yöneticileri, başarılı öğretmenler arasından seçilerek atanmışlardır (Şişman ve Turan, 2004: 105).

Türkiye’de başta okul yöneticiliği olmak üzere eğitim yöneticiliğine atamalarla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığınca bazı yönetmelikler hazırlanmış ise de

eğitim ve okul yöneticiliği, uzunca bir zaman Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş, dolayısıyla eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda da ciddi bir gayret olmamıştır. Bu bakımdan da eğitim ve okul yöneticiliği için belirli bir süre başarılı olarak öğretmenlik yapmış olmak yeterli sayılmıştır. Daha önce üniversitelerde var olan bu alandaki lisans programlarının mezunlarına da pek ilgi gösterilmemiştir (şişman, 2002: 21).

Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturup sürdürülememiştir. Milli Eğitim Bakanlığınca yöneticilerin atanması konusunda geliştirilen yönetmeliklerde temel ölçüt olarak yönetici adaylığına başvurabilmek için belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak kabul edilmektedir. Bunun yanında eğitim yönetimi ya da kamu yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş olmak eğitim yöneticisi aday adaylarını seçmede bir ayrıcalık oluşturmaktadır (şişman ve Turan, 2002: 12).

Hiçbir sistemin başarısı rastlantılara bırakılamayacağı gibi özellikle eğitim sistemi gibi oldukça önemli bir sistem de başarısını rastlantılara bırakamaz, bırakmamalıdır. Sistemin başarılı olması için de o sistemi çalıştıracak insanların(yöneticilerin) iyi eğitilmesi, doğru seçilmesi ve uygun ortamın sağlanması gerekir (Ilgar, 2005: 18).

**3.1.1. Okul Yöneticisi Yetiştirme alışmaları:** Türkiye’de eğitim yöneticiliği görevine atanabilmek icin gerekli olan yeterliliklere sahip eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için yapılan çalışmalar bu başlık altında incelenecektir.

**3.1.1.1. Milli Eğitim şuraları:** Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde Milli Eğitim şuraları önemli bir yere sahiptir. Cumhuriyet döneminde ilk kez 1939 yılında olmak üzere bu güne kadar 17 Milli Eğitim şurası toplanmış ve bu şuralarda Türk Milli Eğitim sistemi ile ilgili birçok önemli karar alınmıştır fakat bu kararların önemli bir bölümü hükümet politikaları nedeniyle uygulanamamıştır. Milli Eğitim

Şuraları, Milli Eğitim Bakanlığı'nın danışma organıdır. Milli Eğitim Şuraları'nda eğitim öğretim konuları tartışılmakta ve eğitim ile ilgili temel ilkeler üzerinde durulmaktadır fakat bu sulararın hepsinde eğitim yönetimiyle ilgili konular tartışılmamıştır.

Üçüncü Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1946) eğitim yönetimi konusu ele alınmış ve eğitim yönetiminin meslek olarak kabul edilmesi istenmiştir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla iki yıllık Yönetim Enstitüsü ve Akademisi kurulması ve bu okulu bitirenlerin üç yıllık deneyim sonrası başarılı olmaları halinde yönetici olarak atanmaları önerilmiştir. Eğitim yönetimi ile ilgili şura tarafından yapılan öneriler uygulamaya geçirilememiştir.

Yedinci Milli Eğitim Şurası'nın (MEB, 1962) toplandığı tarihlerde 13 Subat 1962'de, Bakanlar Kurulu kararı ile Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) kurulmuştur. (MEHTAP) raporuna göre; Milli Eğitim Bakanlığı'nın yöneticilik kadrolarında meslekten yetişmiş öğretmenler bulunmakta ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın yüksek ve orta kademe yöneticilikler için eğitim yöneticisi yetiştirmesi gerekmektedir. Şurada, yönetim örgütünün merkeziyetçi bir yapıda olması, örgütün kırtasiyecilik ile çok fazla uğraşması, örgütün görev ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmemiş olması eleştirilen konular olmuştur.

Şura'da ayrıca şu konulara yer verilmiştir;

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

2- Aşağıdaki esaslar çerçevesinde Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri Akademisi adıyla bir müessese kurulmalıdır.

I. Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, özel bir kanunla, önce üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak kurulmalı; dört beş yıl içinde kuruluşu

tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte halinde katılma yol ve çareleri aranmalıdır.

II. Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün belli başlı amaçları şunlar olmalıdır:

a) Memleket gerçeklerine ve gereksinimlerine uygun bir eğitim felsefesi geliştirmek,

b) Eğitim problemlerinin üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak ve araştırmacılar yetiştirmek,

c) İdarecilik ve rehberlik gibi milli eğitimin özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmektir (Kaya, 1996: 281-282).

Yedinci Milli Eğitim Şurası'nda kurulması önerilen Eğitim Bilimleri Enstitüsü uygulamaya geçirilememiştir.

Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1981) eğitim yöneticisi yetiştirme görevi bakanlık merkez örgütüne verilmistir. Yönetici yetiştirmenin hizmet öncesi ve hizmetiçi yönlerden Bakanlık merkez örgütü tarafından planlanması ve uygulanmasının uygun olduğu düşünülmüştür. Onuncu Şura, bakanlık örgütüne eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimi için eğitim kurumları ile işbirliği yapma, eğitim yöneticisi yetiştirme standartlarını saptama görevlerini vermiştir (Çelik, 1990: 38-39).

On birinci Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1982) eğitim yöneticiliği üzerinde daha önceki şuralara göre daha fazla durulmuş ve eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak görülerek eğitim yöneticisinin tanımı yapılmıştır: Eğitim yöneticisi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kurumsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır. Şurada eğitim yöneticisinin görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Eğitim yöneticisi; değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarına; öğrenci hizmetlerine; personel hizmetlerine; bütçe işlerine; eğitim, bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
- Yönettiği kurum, okul veya kademenin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir.
- Yönettiği teşkilatın alt sistemlerini bir bütün olarak, teşkilatla ilgili amaçları gerçekleştirecek şekilde çalışmasını sağlar.

Şurada eğitim yöneticisi eğitimi için bir model önerisi yapılmıştır. Bu modelde:

Eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitiminin gerekli olduğu belirtilmiş ve eğitim yönetiminde lisans eğitimi görenlerin yönetici yardımcısı olarak atanması önerilmiştir. Eğitim yöneticisi olacaklar:

1. Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler almalıdır. Yönetim bilimlerinde alınacak dersler yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi gibi dersler olmalıdır. 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.

On Birinci Milli Eğitim Şurası'nda okul yöneticilerinin yetişmelerine önem verilmesi, öğretmenlerin yöneticilik yapması yerine şurada önerilen yeterliliklere sahip kişilerin yöneticilik görevlerine atanması, yöneticilerin seçim ve atamalarının yönetmeliklerle belirli ilke ve kriterlere bağlanması gibi önerilere yer verilmiştir.

On ikinci Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1988): Eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının Bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmetiçi eğitim kurslarında yetiştirilmesi ve bu durumun kurumsallaştırılması istenmiştir.

Bu öneri belli bir süre uygulanmış olsa da daha sonra uygulamadan kaldırılmıştır.

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası (MEB, 1993) eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile ilgili en kapsamlı şuradır. Okul ve kurum yöneticiliğinde uygulanan yönetmeliğin eksik yönlerinin düzenlenip tamamlanması, liyakat ilkesine uygun seçim ve atama yapılması, yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesi, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitime önem verilerek bu konuda üniversitelerden destek alınması, siyasetten uzak yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılması, yöneticilerin daha fazla yetki sahibi olması gerektiği, eğitim yöneticiliği programlarının lisans düzeyinde uygulanması ve 'meslekte asolan öğretmenliktir' ifadesinin aksine eğitim yöneticiliği programlarına yöneticide olması gereken özellik ve nitelikleri taşıyanların alınması gerektiği gibi konular şura gündemini oluşturmuştur. Şurada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili görüşülen ve önerilen konular şöyledir;

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

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

a) Yönetim bilgisi,

b) Eğitim formasyonu,

c) Yönetim alanı becerisi,

d) İlgili yan disiplinlerdir.

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

4. Türk Eğitim Sistemi'nde, geleneksel bir anlayışı simgeleyen, "Meslekte asolan öğretmenliktir" yargısının, eğitim yöneticiliği konusunda, daha esnek bir çerçevede algılanıp yorumlanması gerekir.

5. Eğitim yöneticiliği kademeleri şunlardır:

a) Okul Müdür Yardımcılığı,

b) Okul Müdürlüğü,

c) İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğü,

d) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü,

e) İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı,

f) İl Milli Eğitim Müdürlüğü,

g) Daire Başkanı

h) Genel Müdür Yardımcılığı,

i) Genel Müdürlüğü.

6. Eğitim yöneticiliğinin kaynağı, genelde öğretmenlik mesleğidir. Ancak, eğitim yönetimi, teftişi, planlaması, ekonomisi, lisans mezunlarından öğretmenlik sertifikası alanlar için de bu alan açıktır.

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

8. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilip geliştirilmesi sürecinde, MEB ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.

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

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

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

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

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

14. Halen eğitim yöneticiliği görevinde bulunanların, "Eğitim Yöneticiliği alanında lisans tamamlama programlarına alınması" Milli Eğitim Bakanlığı'nca bir plana bağlanmalıdır. Halen, bu alanda eğitim görmüş öğretmenlerden yararlanılmalıdır.

15. Eğitim kurumlarında; merkez ve taşra yöneticiliklerinde, özellik arz eden yöneticiliklere, bu özelliklere uygun olanlardan, eğitim görenler arasından da genel şartlara uyanlar atanabilir (14. Milli Eğitim Şurası, 1993: 88-89).

Şurada, eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili belirlenen ilkeler ve kararlar şu şekildedir (MEB, 1993):



1. Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma esas alınmalıdır.
2. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
3. Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
4. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve yöneticilerin yetkileri açıkça belirtilmelidir.
5. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
6. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
7. Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir.
8. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili olarak alınan kararlar şu şekildedir:

1. Lisans düzeyindeki eğitim yöneticiliği programlarının muhtevasını "Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler" oluşturmalıdır.
2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.

3. Yöneticilikte “Meslekte asolan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünölmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmetiçi), Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.
5. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

On Beşinci Milli Eğitim Şurası’nda eğitim yöneticisi ve eğitim yönetimi ile ilgili alınan kararlar şu şekildedir (MEB,1996):

1. Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekmektedir.
2. Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.
3. Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde belirli bir sisteme göre olmalıdır.
4. Eğitim yöneticiliği bilfiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.
5. Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.

On Beşinci Milli Eğitim Şurası’nda alınan kararlara baktığımız zaman okul yöneticisinin yetiştirilmesinin ve atanmasının belli kriterlere bağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır.

On Yedinci Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 2006) okul yöneticiliği için seçim ve atama şartlarının değiştirilmesi gerektiği ve sınav sistemi ile atama yerine eğitim yöneticiliği konusunda eğitim alanların ve yöneticilik konusunda yeterli ve nitelikli kişilerin yöneticilik görevlerine atanması gerektiği vurgulanmıştır.

**3.1.1.2. Beş Yıllık Kalkınma Planları:** Türkiye'de 1961 yılında planlı kalkınmaya geçilmiş olup 2007 yılına kadar dokuz tane Beş Yıllık Kalkınma Planı yapılmıştır. Türkiye'de, 1961 yılından itibaren girilen planlı kalkınma döneminde, eğitim ile ilgili temel sorunlar ve çözüm önerileri Kalkınma Planları ve Programlarına yansımıştır (Bursalıoğlu,1999).

1963–1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (DPT, 1963) eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu ve sorunu ele alınmıştır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'na göre; eğitim alanında kabiliyetlere göre bir seçme yapmak ve kabiliyetli olanlara eğitim olanağı tanımak; toplumun, en yeterli insanlar tarafından yönetilmesini mümkün kılacak bir toplumsal yapıya ulaşmasını sağlayacaktır (Kaya,1989).

1985–1989 yıllarını kapsayan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (DPT, 1985) eğitim yöneticiliğinin bir meslek olduğu ve eğitim yöneticisi yetiştirilmesinin önemli bir konu olduğu ele alınmıştır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın 1987 yılı programında, eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinde eğitim fakültelerinin ve Türkiye Sanayi ve İdare Enstitüsünün rolüne işaret edilmiştir (Çelik 1990).

1990–1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (DPT, 1990) eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları üzerinde durulmamıştır fakat eğitim yönetimini iyileştirici düzenlemelere gidileceği belirtilmiştir.

1996–2000 yıllarını kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (DPT, 1996) Milli Eğitim Bakanlığı ile ilgili ele alınan konulardan bazıları ise:

Bakanlık taşra birimlerine, yerel yönetimlere yetki ve sorumluluk devrinin yapılması; bakanlık taşra teşkilatları ile yerel yönetimler ve ailelerin eğitimde hizmet verme sürecine aktif katılımlarının sağlanması; yönetici görevlerinde bulunanların üst düzeyde eğitimden geçirilip yönetici yeterliliklerinin kazandırılmasının sağlanması, atamaları, nitelikleri, ücretleri ve görevden alınmaları gibi konularda özel düzenlemeler yapılması, üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmelerinin usul ve esaslarının düzenlenmesidir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yönetici yetiştirme konusu yanında eğitim yöneticisi ve diğer kamu kurumları yöneticisi yetiştirme çalışmaları konuları ele alınmıştır (DPT).

**3.1.1.3. TODAİE Uzmanlık Programı:** Kamu kesimi için hizmetiçi eğitim kurumu olarak 1953 yılında açılan TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) kamu yönetimi alanında kuramsal ve Türk kamu yönetiminin ihtiyaçlarına yönelik lisansüstü bilgiler vererek kamu görevlilerini yöneticilik basamaklarına hazırlayan Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı düzenlemektedir.

Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programının amacı, kamu görevlilerinin yönetim bilimi alanında uzmanlaşmasını sağlamak ve kamu yönetimine yönetici yetiştirmek yoluyla gelecekteki yönetici gereksinmesinin karşılanmasına katkıda bulunmaktır.

Tüm kamu görevlilerine yönelik, akademik temele dayanan kamu yöneticisi yetiştirme programı olan KYYP, bu niteliği ile Türkiye'de kamu görevlilerinden oluşan öğrencilerinin dokuz ay aylıklı izinli tam zamanlı yüksek lisans programı olma özelliğine sahip tek programdır.

Dersleri gündüz devam eden Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı ve Yerel Yönetimler Yüksek Lisans Programının yanı sıra ikinci öğretim olarak dersleri saat 17.30'da başlayan Kamu Yönetimi (İÖ) , Adalet Yönetimi, Kolluk Yönetimi ve Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programları bulunmaktadır.

### Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı Adaylık Koşulları:

Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programına katılabilmek için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi zorunludur:

- a) En az dört yıllık lisans öğrenimi veren bir yüksek öğretim kurumunu ya da bunlara denkliği yetkili makamca onanmış yabancı ülkelerdeki benzerlerini bitirmiş olmak,
- b) Kamu kurum ve kuruluşlarında görevli olmak,
- c) Dört yıllık lisans öğreniminden sonra en az dört yıl kamu kurum ve kuruluşlarında veya kamu kurum ve kuruluşları niteliğindeki meslek kuruluşlarında (askerlik dâhil) fiili olarak çalışmış olmak (Yabancı uyruklu öğrenciler için kamu kurum ve kuruluşlarında çalışma koşulu aranmaz),
- d) Programa katıldığı tarihte 45 yaşını geçmemiş olmak,
- e) Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılan Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavından (ALES) başvurdukları programın puan türünde (eşit ağırlıklı) en az 55 puan almış olmak ve sözlü sınav yapıldığı durumda, ALES sınav sonuç belgesini en geç sözlü sınava kadar ibraz etmek,
- f) Giriş sınavında başarılı olmak,
- g) Programa devam edebilmek için eğitim süresince kurumlarından izinli olduğunu belgelemek.

Yabancı dilde öğretim programlarına başvuracak adaylardan, (e) maddesinde belirtilen belge istenmez. Bunlardan KPDS'den en az 80 puan karşılığına denk kabul edilen TOEFL, GRE, DELF, DALF, ZD, ZDFB ve ZMP gibi uluslararası

geçerliliği bulunan belge istenir. İkinci öğretim programlarında ise (g) maddesinde belirtilen koşul aranmaz (TODAİE).

#### Giriş Sınavı ve Başarı Notu:

Giriş sınavı yazılı olarak yapılır. Sınavlarda adayın genel yeteneği, genel kültürü ve alan bilgisi ölçülür. Ancak, Akademik Kurulun önerisi, Yürütme Kurulunun kararı ve Yönetim Kurulunun onayı ile giriş sınavının yazılı ve sözlü olarak yapılmasına karar verilebilir. Giriş sınavında sözlü yapıldığı durumlarda, yazılı sınavda en yüksek puanı alan öğrenciden başlayarak, programlara kabul edilecek öğrenci sayısının iki katı kadar aday sözlü sınava çağrılır ve giriş sınav notu yazılı ve sözlü sınav notlarının aritmetik ortalaması alınarak belirlenir.

Hangi programlarda yabancı dil bilgisi aranacağı ve yabancı dil sınavının nasıl yapılacağı, Akademik Kurulun önerisi üzerine Yürütme Kurulu tarafından kararlaştırılır.

Başarı notunun hesaplanmasında; ALES puanına %50, lisans mezuniyet notuna %20, giriş sınav notuna %30 ağırlık verilir. Yabancı dil aranan durumlarda; ALES puanına %50, lisans mezuniyet notuna %10, yabancı dil sınavı sonucuna %20, giriş sınav sonucuna %20 ağırlık verilir. Yabancı uyruklulara yönelik yüksek lisans programlarında, lisans mezuniyet notuna %20, yabancı dil sınav sonucuna %40, giriş sınav sonucuna %40 ağırlık verilir. Her program için kontenjan, başarı notu en yüksek olan öğrenciden başlanarak doldurulur.

KYYLP'ye, öğrenci alımı ve başvuru koşulları her yıl Ocak-Şubat aylarında günlük iki gazetede ve TODAİE internet sitesinde ilan edilmektedir. Ayrıca tüm kamu kurumlarına broşür ve afişler de gönderilmektedir.

Tezli Yüksek Lisans Programına devam eden öğrenciler iki dönem içinde toplam otuz üç kredilik ders ve kredisiz bir seminer almak zorundadırlar. Tezsiz Yüksek Lisans Programında ise öğrenciler üç dönem içinde toplam 42 kredilik

ders ve kredisiz bir dönem projesi almak ve yeterlik sınavını başarmak zorundadırlar. Tezli Yüksek Lisansı seçenler 33 krediyi başarıyla tamamlayarak dönem sonunda kurumlarına dönerler. Programın ikinci yılında görevlerini sürdürürken tezlerini de hazırlamaları gerekir. Öğrenciler tezlerini danışmanlarının tavsiyeleriyle içinde hazırlarlar.

TODAE kamu yönetimi yüksek lisans programlarında okutulan dersler şunlardır:

- Kamu Yönetimi
- Kamu Siyasalarının Çözümlemesi
- Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi
- Küreselleşme ve Ulus Devlet
- Kamu Yönetimi ve Yönetim Kuramları
- Siyaset Yönetimi ve Post-Modernite
- Türkiye'de Çalışma İlişkileri
- Avrupa Birliği ve Türkiye
- Türkiye Ekonomisi
- Örgütsel Davranış
- Eğitim Siyasaları ve Uygulaması
- Yönetimsel Davranış
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulaması
- Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Sorunları
- Siyasal Davranış
- İdeolojiler ve Siyasal Partiler
- Karşılaştırmalı Siyaset
- Türkiye'nin Siyasal Yapısı ve Sorunları
- Stratejik Yönetim
- E-Devlet
- Yönetim Bilişim Sistemleri
- Türkiye'nin Yönetim Yapısı
- Türk Yönetim Tarihi

- Esneklik Değişme ve Kamu Personel Rejimi
- Güvenlik Stratejileri ve Uluslar Arası Terörizm
- Uluslararası Ekonomik Örgütler ve Türkiye
- AB ve Türk Kamu Yönetimi
- Anayasa Hukuku
- Yönetimin Geliştirilmesi
- Eğitimde Kalite Yönetimi
- Araştırma Yöntem ve Teknikleri
- Kurumsal Performans Yönetimi
- Eğitim ve Okul Yönetimi
- Eğitim Denetimi
- Öğretmen Örgütlenmesi
- Öğretim Liderliği
- Yönetimde Yeni Yaklaşımlar
- Eğitimde Değişme ve Yenileşme
- Karşılaştırmalı Kolluk Yönetimi
- Türkiye'nin Toplumsal Yapısı
- Eğitim ve Kalkınma
- Türk Adalet Sisteminin Örgütlenişi ve Yönetimsel Sorunları
- Uluslar Arası İlişkiler
- Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları
- Kamu Yönetiminde Güncel Sorunlar
- Uygulamaya Yönelik Kalite Yönetimi

Yönetim Bilimi Doktora Programının amacı, öğrenciye alanında bağımsız araştırma ve inceleme yapma, olay ve olguları bilimsel bir bakış açısı ile inceleyerek yorumlar geliştirme ve yeni sentezlere ulaşma yetenekleri kazandırmaktır.

Programlara katılabilmek için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi zorunludur:

- a) Yüksek lisans diploması almış olmak (yüksek lisans derecesinin yurtdışından alınmış olması durumunda denklik belgesi aranır).



b) Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında (KPDS), eşdeğerliliği ilgili resmi kuruluşlarca kabul edilmiş uluslararası yabancı dil sınavlarında veya ÖSYM tarafından bu amaçla yapılan sınavda, son iki yıl içinde, tam puan üzerinden en az 70 puan almış olmak gerekir. Hangi yabancı dillerin kabul edileceği, Akademik Kurulun önerisi üzerine Yürütme Kurulu tarafından belirlenir.

c) Yüksek lisans mezuniyet notunun; tezli yüksek lisans programından mezun olanlar için 100 tam puan üzerinden en az 75 puan (4 tam puan üzerinden yapılan değerlendirmelerde en az 2.5), tezsiz yüksek lisans programından mezun olanlar için 100 tam puan üzerinden en az 85 puan (4 tam puan üzerinden yapılan değerlendirmelerde en az 3.5) olduğunu belgelemek.

ç) Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılan Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavından (ALES) başvurdukları programın puan türünde (eşit ağırlıklı) en az 65 puan almış olmak.

Adaylar, ilanda belirtilen süre içinde, istenen belgelerle birlikte Öğrenci İşleri Müdürlüğüne başvurur. Giriş sınavı, yazılı ve sözlü olarak yapılır.

Doktora programlarına başvuru koşullarını yerine getiren adaylar, ilan edilen yer ve zamanda yazılı ve sözlü sınava alınır. Sınav kurulu, Program Kurulunun önerisi ve Yürütme Kurulunun kararıyla görevlendirilen en az üç asıl, iki yedek üyeden oluşur.

Başarı notunun hesaplanmasında; 100 üzerinden tam nota dönüştürülen ALES puanının %50'si, yüksek lisans not ortalamasının %10'u, yabancı dil puanının %10'u ve giriş sınavında tam not üzerinden alınan notun %30'u alınarak hesaplanır. Sözlü sınava girmeyen veya sözlü sınav notu 70'in altında olan adaylar için genel başarı notu hesaplanmaz ve aday başarısız sayılır.

Adayların başvurdukları program içindeki sıralaması, sözlü jürisi tarafından genel başarı notuna göre yapılır. Sözlü jürisi, sıralaması yapılan adaylardan

hangilerinin başarılı sayılacaklarına karar verir ve bu kararını bir tutanakla Genel Müdürlüğe bildirir. Söz konusu öğrencilerin başvurdukları programlara kesin kabulü, Yürütme Kurulu kararı ile olur.

Önce bilimsel hazırlık programına alınmaları koşuluyla doktora programlarına katılmaları uygun bulunan adayların bu durumu, sözlü jürisince hazırlanan tutanaklarda belirtilir. Bu adayların öğrencilik durumları, aynı maddeye göre yapılacak işlemlerden sonra kesinlik kazanır.

Yüksek lisans derecesini başvurduğu doktora programından farklı bir alanda almış olan adaylardan, diğer koşulları karşılamak şartıyla, doktora programından önce kendileri için uygun bulunacak bir bilimsel hazırlık programını tamamlamaları istenebilir. Bilimsel hazırlık programı, öğrencinin en fazla iki dönemde tamamlaması gereken yüksek lisans derslerinden oluşur. Öğrenci her dönemde en fazla iki ders alabilir. Bu dersler, doktora programına kayıt aşamasında Program Kurulunun önerisi ve Yürütme Kurulunun kararı ile belirlenir ve öğrenciye bildirilir. Öğrenci, bilimsel hazırlık programı kapsamında öngörülen tüm dersleri iki dönem içinde ve her birinden 100 üzerinden en az 70 puan alarak tamamlamak zorundadır. Öğrenci, açılması durumunda yaz öğretimi kapsamında da bilimsel hazırlık dersleri alabilir. Bilimsel hazırlık programında başarılı olan öğrenci doktora derslerini almaya hak kazanır. Bilimsel hazırlık programında geçen süre, bu Yönetmelikte belirtilen doktora öğrenim süresine dâhil edilmez. Bilimsel hazırlık programında alınan dersler, doktora genel başarı notunun hesaplanmasında dikkate alınmaz. Bilimsel hazırlık programını iki dönemde tamamlayamayan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Dersler; zorunlu, koşullu seçmeli ve seçmeli türden olmak üzere, her yıl Program Kurulunun önerisi, Akademik Kurulun görüşü ve Yürütme Kurulunun kararı ile kesinleşir.

Her ders saati bir kredidir. Öğrenci, dönemler arasında dengeli olmak üzere, en az yedi ders olmak üzere, toplam 21 kredilik ders ile kredisiz olan uzmanlık alanı dersini almak zorundadır.

Her dönemde bu derslerden biri, Program Kurulunun önerisi ve Yürütme Kurulunun kararıyla, diğer yükseköğretim kurumlarından veya Enstitüde yürütülen diğer doktora programlarından seçilebilir. Dersler yaz okulunda da açılabilir.

Program sekiz dönemde tamamlanır. Öğrenciler, doktora programı için gerekli kredili dersleri en fazla dört dönemde tamamlar. Kredili derslerini başarıyla bitiren, yeterlik sınavında başarılı olan ve tez önerisi kabul edilen, ancak tez çalışmasını sekiz dönem sonuna kadar tamamlayamadığı için tez sınavına giremeyen öğrenciye, tez danışmanının önerisi ve Yürütme Kurulu kararıyla, tezini Tez İzleme Kurulu önünde savunabilmesi için en çok dört dönem ek süre verilebilir.

TODAİE Kamu Yönetimi Doktora Programında okutulan dersler şu şekildedir:

- Yönetim Süreçleri
- Karşılaştırmalı Kamu Personel Sistemleri
- Küreselleşme ve Siyaset
- Karşılaştırmalı Düzenleyici Kuruluşlar
- Kamu Bilişim Sistemleri
- Planlama ve Yönetişimde Yeni Arayışlar
- Sosyal Bilimlerde Yönetim
- İdari Teşkilat Tarihi (TODAİE).

**3.1.1.4. Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP):** 6/209 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 1962-1963 yıllarında gerçekleştirilen MEHTAP raporu Türkiye Cumhuriyeti merkezi hükümet örgütüne bağlı kurumlar arasındaki görev dağılımını inceleyerek kamu hizmetlerinin ne şekilde daha

verimli bir şekilde verilebileceği ile ilgili öneriler hazırlamak amacıyla yapılmış geniş çaplı bir araştırmadır.

Yine Bakanlar Kurulunun aynı sayılı kararı ile araştırmanın Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi, ilgili fakülteler ile bakanlık ve dairelerin işbirliği ile yapılması ve bu araştırmayı idare edecek Proje Yönetim Kurulunun Başbakanca seçilmesi kararlaştırılmıştır.

Raporda merkezi hükümet örgütünün genel yapısı ele alınarak durumları hakkında çıkarımlar ve öneriler yapılmaktadır. Kamu görevi olarak merkezi hükümet tarafından yapılması gereken fakat uygulamasında eksiklik görülenler belirtilerek bu durumun nedenleri (personel yetersizliği, denetim eksikliği, örgütlenme sorunları, kırtasiyecilik ve iyi oluşturulmamış merkeziyetçilik) ortaya konulmaktadır. Raporda Bakanlar Kurulu, Başbakanlık, bakanlıklar ve onlara bağlı kuruluşlar, özerk kuruluşlar ve merkezi hükümet teşkilâtının taşra birimlerinin yeniden yapılandırılması yönünde öneriler bulunmaktadır.

“.....Kurulacak teşkilat, uygulanacak usul ve metotlar mükemmel olsa bile bu mekanizma insanlar tarafından harekete getirileceğinden, istenilen amaç ve sonuçlara varılabilmesi ve teşkilatın başarıya ulaşabilmesi çalışanların verimliliğine bağlı olacaktır. Personel verimi üzerinde şu iki unsurun büyük rolü vardır: Göreve fikren ve manen hazırlanmış olmak ile hizmet için gerekli bilgi ve kabiliyeti elde etmiş olmak.

Genel eğitim ve öğretim kurumlarının ve başka kuruluşların devlet hizmetine hazırlama bakımından önemli rolleri vardır. Fakat kamu hizmetlerinin ihtiyaçlarını yalnızca bu yolla ve tam olarak karşılamak mümkün değildir. Hükümet görevlerinde gün geçtikçe uzmanlığa gidilmekte, kamu idaresinin şartları ve istekleri süratle değişmektedir fakat genel eğitim kurumlarının kamu hizmetleri eğitiminde yeteri kadar tecrübeleri yoktur. Ayrıca devlet hizmetlerine tamamıyla uygun müfredat programları hazırlamaya da imkân yoktur.

Özellikle yönetim mevkileri için eleman yetiştiren kurumlar mevcut değildir. Okul

veya üniversiteden mezun olan gençler doğrudan doğruya hizmete alınmakta ve üst mevkiler alt kadrodakilerin terfi ettirilmesi suretiyle doldurulmaktadır. Böylece idari mevkiler için lüzumlu bilgi ve maharetin hizmet sırasında kazanılması gerekmektedir. Bu boşluk ise hizmet içi eğitim programlarıyla giderilmeye çalışılmaktadır. Üniversite tahsilinin idarecilik için lüzumlu formasyonu kısmen kazandırdığı düşünüldüğü için yönetim mevkilerine üniversite mezunları getirilmektedir. Fakat hükümet faaliyetler devamlı bir surette artmakta, teşekküller devamlı gelişmekte, modern idarede uzmanlaşmaya daha çok önem verilmekte ve sonuç olarak da idarenin bu konudaki ihtiyaç ve istekleri gün geçtikçe artmakta ve çeşitlenmektedir. Gerek hizmet içi, gerek hizmetten önceki yetiştirme faaliyetleri bu süratli değişmelere paralel bir gidiş takip etmediğinden, idarede yeterli eleman yokluğu sorunu doğmaktadır.

İdarecilerin eğitimi daha çok bir hizmet içi eğitim konusudur. Fakat idarecilik için bilginin yanı sıra farklı vasıf ve kabiliyetlere de ihtiyaç vardır. Bu vasıfların ortaya çıkıp anlaşılması hizmet sırasında mümkün gerçekleşmektedir. İdareci mevkilerine geçecek kimseler de bu vasıflara sahip olanlar arasından seçilerek çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirilmektedir. Modern idare fikrinin benimsenip yayılmasından dolayı birçok ülke hizmet içi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesine paralel olarak, gençlere daha öğrenim sırasında idarecilik konusunda yetiştirme ve kendilerine çeşitli yollarda idare yetisini kazandırma noktasında gayretler sarf etmektedir. Sağlam idarelerin kurulması ve iyi idarecilerin yetiştirilebilmesi için, bu iki tip eğitim faaliyetinin birlikte geliştirilmesi gerekir. Bu itibarla, Türkiye’de de bir yandan idarenin bu konudaki faaliyetlerinin artırılmasına gayret edilirken, öte yandan genel eğitim kurumları ve özellikle üniversitelerin de bu yolda eğitim ve öğretim yapmaya teşvik edilmelerine ihtiyaç vardır.

Bugün Türkiye’de yöneticilik konusunda merkezi eğitim yapan başlıca kurumlar şunlardır: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü; Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü, İşletme İktisadi Enstitüsü; Bakanlıklararası Prodüktivite Merkezi. Bu kurumlardan Bakanlıklararası Prodüktivite Merkezi ve İşletme İktisadi Enstitüsünün faaliyetleri genel olarak, özel teşebbüs alanına, ticari

kurumlara yönelmiştir. Yöneticilik alanında en geniş ve etkili eğitim yapan kurum Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüdür.

Genel olarak, kurumların eğitim programlarını uygulamak için yetiştirilmiş ayrı bir eğiticiler sınıfı bulunmamaktadır. Eğitim daha çok her dairenin konuya göre kendi personeli arasından seçtiği kimseler tarafından ve ek görev şeklinde yürütülmektedir. Eğitim herkesin yapabileceği bir iş değildir ve bu nedenle özel olarak yetiştirilmiş elemanlara ihtiyaç vardır. Bu tip eğitici personelin azlığı ve mevcutlarının eğitim metotları hakkında yeter bilgi sahibi olmaması faaliyetlerden istenilir derecede verim alınmasına engel olmaktadır. Bir merkezi eğitim birimi tarafından yapılması gereken eğitim faaliyetlerinden başlıcaları şunlar olabilir:

- Organizasyon ve metot eğitimi,
- Haberleşme eğitimi,
- Eğitim memurlarının yetiştirilmeleri,
- Eğitim ve öğretim metotları eğitimi,
- Nezaretçilerin eğitimi,
- Kadro kontrolü yapacak elemanların eğitimi,
- Çeşitli kademe idarecilerinin eğitimi..." (MEHTAP)

Kaya Raporunda (1991) eğitim sisteminde nitelikli insan gücünün istihdamının sağlanması için yasa düzeyinde bir düzenlemenin gerekliliğinden bahsedilerek bu düzenlemenin eğitim alanındaki (eğitim yönetimi, eğitim psikolojisi, eğitim planlaması, ölçme ve değerlendirme, program geliştirme, vb.) bölümlerin eğitim sistemi içerisindeki yerlerinin belirlenmesine yardımcı olacak nitelikte olmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Kaya Raporunda (1991) ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı'nda, önemli yönetim pozisyonlarının, öğretmenler tarafından doldurulduğu; bu öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika, bu politikanın sınırları içinde eğitim politikasının yeri, ülkenin genel ekonomik hedefleri konusunda en azından genel bilgiler

kazandıran bir eğitimden geçmeden atandıkları yönetim görevlerinde, eğitim politikasının saptanmasında ve uygulanmasında önemli roller oynamalarının beklendiği belirtilmiştir. Yöneticilerin eğitim politikalarına öğretmen gözüyle bakma alışkanlığında olduklarından dolayı sorunları geniş açıdan göremedikleri de vurgulanmaktadır.

MEHTAP raporuna göre, yalnız üst yöneticiler değil, orta düzey yöneticiler de, görevlerinde başarılı olabilmek için, yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu zorunluluk, Milli Eğitim Bakanlığı'na yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yerleştirmek görevi yüklemektedir. Raporda, Bakanlığın gereksinme duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla, üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmektedir. MEHTAP raporunun bu önerisi, iki yıl sonra, Ankara Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin kurulmasıyla gerçekleşmiştir (Günay, 2004).

Kaya Raporuna (1991) göre MEHTAP Raporundaki öneriler, üniversitelerde bir ölçüde gerçekleşmiş olmakla beraber, Bakanlığın bu çalışmaları izlediği, sonuçlar doğrultusunda uygulamalar yaptığı, eğitim ve okul yöneticisi ihtiyacını karşılamak için üniversitelerdeki eğitim fakülte ve bölümleriyle etkin bir işbirliği yapmaya istekli olduğu ve bu bölümlerin mezunları olan eğitim yöneticilerine gereken ilgiyi gösterdiği belirtilemez.

MEHTAP Raporunda ayrıca yönetim görevlerinde hiçbir yöneticilik eğitiminden geçmemiş öğretmenlerin bulunduğu belirtilerek, bu öğretmenlerden eğitim politikasının belirlenmesinde önemli görevleri yerine getirmelerinin beklendiği vurgulanmıştır.

**3.1.1.5. Milli Eğitim Akademisi:** Milli Eğitim Akademisinin, Türk eğitim sistemi içerisinde ihtiyaç duyulan yöneticilerin yetiştirilmesi ve eğitim ve öğretimde yüksek kaliteye ulaşılması için gerekli olan hizmet içi çalışmaların ve bilimsel çalışmaların yapılması amacıyla 23.10.1989-385 tarih ve sayılı Kanun

Hükmünde Kararname ile kurulması uygun bulunmuştur.10 Mart 2009 tarihinde de dönemin Milli Eğitim Bakanı'nın katılımı ile Ankara Hasanoğlan'da açılışı yapılmıştır. Fakat Bakanlık Makamı'nın 19/10/2009 tarih ve B.08.MÜB.0.37.02.00/1400 sayılı Onayı ile Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı ve Ankara Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü'nün 20 Kasım 2009 tarihine kadar Hasanoğlan'a taşınmasına karar verilerek Milli Eğitim Akademisi bir anda hizmet içi eğitim veren bir merkez durumuna dönüştürülmüştür. Ancak taşınma gerçekleşmeden bu karar da iptal edilmiştir.

30/4/1992 tarihli ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 35. maddesinde Milli Eğitim Akademisi Başkanlığı'nın görevleri olarak şunlar belirtilmiştir:

- a) Bakanlık personelinin görev alanlarıyla ilgili yeni bilgi ve teknikleri öğrenmelerine, mesleki nitelik ve kariyerlerini geliştirip yükseltmelerine, verimliliklerini artırmalarına yönelik hizmetiçi eğitim programlarını hazırlamak ve uygulamak,
- b) Öğretmenlik meslek bilgisi eğitimini vermek,
- c) Öğretmen nitelikleri ve yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesinde ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmak,
- d) Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarıyla gerekli koordinasyon ve iş birliğini sağlamak,
- e) Görev alanıyla ilgili konularda, yurt içi ve yurt dışında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmak, ortak eğitim programları düzenlemek ve uygulamak,



- f) Eğitim ve öğretim alanında yurt içi ve yurt dışında meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmelerle uygulamaları incelemek, araştırmak ve takip etmek, bu konularda proje ve yayın yapmak ve yaptırmak,
- g) Bakanlık personelinin eğitimleri ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası bilimsel toplantı, sempozyum, kongre, konferans ve benzeri etkinlikler gerçekleştirmek,
- h) Görev alanına giren konularda danışmanlık hizmeti vermek ve görüş bildirmek, uluslararası anlaşmalar çerçevesinde yürütülen çalışmalara katkı sağlamak, gerekli etkinlikleri düzenlemek,
- ı) 1416 sayılı Ecnebi Memleketlere Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun hükümleri çerçevesinde yurt dışına gönderileceklere hazırlık eğitimi vermek,
- j) Eğitim kurumlarının akredite edilmesi konusunda ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak,
- k) Hizmet içi eğitim kurumlarının eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili görev ve hizmetlerini yürütmek,
- l) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

2010 yılında Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Akademisi olarak kurulması amacıyla yapılan tesisi Polis Meslek Yüksek Okulu olarak kullanması amacıyla İçişleri Bakanlığı'na devretmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticilerinden başlamak üzere 2012 yılı Ağustos ayından itibaren e-akademi sistemini uygulamaya geçirmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı, e-akademi sistemi eşzamanlı ve eşzamansız bir şekilde kullanıcılara eğitimler sunan, ölçme ve değerlendirme ile eğitimlerin başarı seviyelerini ölçebilen ve ayrıntılı raporlar sunan bir öğrenme yönetim sistemidir. E-akademi sistemi Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi personelini uzaktan eğitime alma projesidir.

Uzaktan eğitim programında konu ile ilgili ders anlatım videoları ve sonunda konu ile ilgili soruları içeren sınav bulunmaktadır. Sistemde ders anlatım videoları izlenmeden soruların cevaplanmasına izin verilmemekte ve tüm konular bitirilip sınav soruları doğru bir şekilde tamamlandıktan sonra uzaktan eğitim programı tamamlanmış olmaktadır. Her uzaktan eğitim programı için ayrılan bir süre bulunmakta ve programın bu süre içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tamamlanan her uzaktan eğitim programından sonra eğitimcilere belli puanlar vermekte ve bu puanlar sicillerine işlenmektedir.

**3.1.1.6. Üniversitelerdeki Eğitim Yöneticiliği Bölümleri:** MEHTAP raporu sonrasında üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştirmek için programların açılması gerçekleştirilmiş ve ilk olarak Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi rapordan iki yıl sonra açılmıştır. İlerleyen yıllarda daha birçok üniversitede yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim veren yetiştirme programları hayata geçirilmiştir.

Yükseköğretim kurumları, sadece, öğrencilere bilgi aktaran bir sistem değildir. Aynı zamanda, bilimsel araştırmalarla bilgi üreten ve bilimsel bulguları toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal geleceğinin oluşturulmasında başarıyla kullanacak toplum liderlerinin yetiştirilmesi gibi önemli görevleri üstlenmiş bir sistemdir (Kaya, 1984: 237).

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. 1965 yılında Ankara Üniversitesine bağlı eğitim fakültesi kurulmuş, bir yıl sonra da Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü açılmıştır (Kaya, 1999).

1997 yılında YÖK'ün öğretmen yetiştiren kurumları yeniden düzenlemesi çerçevesinde; eğitim bilimleri alanlarındaki "Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümü" ve "Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği" programları kapatılmıştır. Bu kurumlar da yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim vermeye başlamışlardır. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme sağlanmıştır (Helvacı, 2007).

Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bu güne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000).

**3.1.1.7. Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları:** Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatında görev alan her kademedeki personelinin yetiştirilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetleri ve programları düzenlemektedir. Hizmet içi eğitim programlarına katılmak personelin kendi isteğine bırakılmıştır. Okul yönetici olarak atanmak için hizmet öncesi şartı aranmamakta olup göreve başladıktan sonra okul yöneticileri istekleri doğrultusunda hizmet içi eğitim programlarına katılabilmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilen hizmet içi eğitim faaliyetleri Eğitim Kurulu ve Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülür. Hizmet İçi 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 Plânı, Kalkınma ve İcra Plânlarının ilke ve amaçlarına uygun olarak Bakanlık merkez ve taşra teşkilâtı personelinin eğitim ihtiyacı çerçevesinde hizmet içi eğitim plân ve programları hazırlar ve uygular (Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Madde 10).

Aynı yönetmelik gereğince hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak personel mahallî hizmet içi eğitim faaliyetlerinde valiliklerin, Bakanlık tarafından yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde Daire Başkanlığının onayı ile tespit edilir.

Bakanlığa bağı 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 plânı hazırlanır ve makam onayı alındıktan sonra uygulanır (Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Madde 22).

Hizmet içi eğitim programları öncelikle kurumun amacına uygun olarak personelin eğitim ihtiyacına göre hazırlanır. Bununla birlikte Pedagojik Formasyon, Öğretim İlke ve Yöntemleri, Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Program Geliştirme, Atatürk İlke ve İnkılâpları, Eğitim Yönetimi, Bilgisayar, Yabancı Dil Ön Lisans ve Lisans Tamamlama programlarına yer verilir.

Eğitim hizmetlerinin yönetiminde de sisteminde de yer alan yöneticilerin, günümüz şartlarına uyumlu olarak sürekli yükselen yönetici nitelikleri çitasını aşmaları, diğer bir deyişle yönetim bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri bir zorunluluktur. Eğitim yöneticilerinin, yönetimde değişimi ve kaliteyi yakalayabilmeleri için hizmet öncesinde alınan ve yenilenmesi gerekli olan bilgilerin hizmet içinde yenilenmesi gerekmektedir (Çetin ve Yalçın, 2002).

### **3.2. FRANSA'DA OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE VE ATANMASINA İLİŞKİN BENİMSENEN MODEL**

Bu bölüm içerisinde Fransız eğitim sistemine genel bir şekilde bakılarak, Fransız eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

**3.2.1. Fransız Eğitim Sistemine Genel Bakış:** Fransız eğitim sistemi, devletin eğitimin organizasyonu ve finansmanındaki güçlü varlığı ile karakterize edilmiştir. Fransız eğitim sistemi özünde ulusal bir karakter taşımaktadır. Devlet

tüm eğitim düzeylerinde müfredatın detaylarını tanımlar, öğretmenlerin kabul işlemlerini düzenler ve içeriği tanımlar, öğretmenlerin göreve alınması ve hizmet içi eğitimlerini sağlar, eğitim sisteminin kalitesini kontrol etmekle sorumludur.

Fırsat eşitliği ve laik eğitim Fransız eğitiminin temel ilkelerindedir. Fransız anayasasında her düzeyde parasız, zorunlu, laik eğitim sağlamanın devletin görevi olduğu belirtilmiştir. Fransız eğitim sistemi 1789 Fransız devriminden esinlenerek oluşturulmuş temel ilkeler üzerine kurulmuş olup, 19. yüzyıldan günümüze kadar bir dizi yasal metinler ile düzenlemeler yapılarak günümüzdeki halini almıştır.

Fransız Eğitim Sistemi merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Merkezi düzeyde, Fransız eğitim sistemi iki bölüm tarafından düzenlenir:

Milli Eğitim Bakanlığı okul sistemini yönetmek ve denetlemek ile görevlidir.

Yüksek Öğretim ve Araştırma Bakanlığı ise yükseköğretimi ve bilimsel araştırmaları yönetmek ve denetlemek ile görevlidir.

Bu görevlerini Meclis tarafından tanımlanan eğitimin temel ilkeleri çerçevesinde yerine getirirler. Uzun Fransız geleneğine bağlı olarak, merkezi Fransız eğitim sistemi içerisinde, devlet eğitim yönetiminde önemli bir rol oynar. Bununla birlikte, yerel düzeyde, 1980'lerde eğitim sisteminin yönetiminde yerelleşme sürecinin başlamasından bu yana, yerel yönetimler yönetimde giderek artan bir rol oynamaya başlamışlardır (okul binalarının yapımı ve bakımı, okul taşımacılığı, eğitim materyallerinin temini vb.) (Eurypedia 2012, France).

Fransız eğitim sisteminin içerisinde yer alan eğitim basamaklarını kısaca değerlendirmek gerekirse;

**3.2.1.1. Okul Öncesi Eğitim:** Fransa'da okul öncesi eğitim altı yaşın altındaki çocuklar içindir. Hedef yaş grubu 3-6 yaş arası çocuklar olmak üzere eğer yeterli kontenjan var ise 2 yaşındaki çocuklar da okullar tarafından kabul

edilebilmektedir. Fransa'da okul öncesi eğitim uzun bir geleneğe sahiptir. Son yirmi yıldır, hemen hemen tüm çocukların isteğe bağlı olmasına rağmen, üç yaşından itibaren anaokuluna devam ettikleri görülmekte ve bu nedenle okul öncesi eğitim Fransız eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Okul öncesi eğitim kurumlarına, çocuğun toplumsal ve zihinsel gelişimini sağlayan, onlara sunulan eğitim olanaklarını eşit duruma getiren, yani eğitimde fırsat eşitliğini sağlayan kurumlar olarak bakılmaktadır. Okul öncesi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve yönetilmesi Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorumlulukları içerisinde yer almaktadır.

Fransız eğitim sisteminin bir parçası olan okul öncesi eğitimin amaçları şunlardır;

Her çocuğun zengin ve anlaşılır bir sözlü dil edinimini sağlamak, özerk birer birey olmalarını sağlayarak ilköğretimin ilk iki yılı içerisinde kendi öğrenme süreçlerini kolaylaştıracak bilgi ve becerilerin kazandırılmasında yardımcı olmak, kişisel olarak ya da denetimli bir şekilde zengin ve çok çeşitli oyunlar oynamaları ve araştırma yapmaları sağlanarak kişisel, kültürel ve kişilerarası ilişkiler düzeyinde gelişimlerinin sağlanmasıdır.

**3.2.1.2. İlköğretim:** Fransa'da 6-16 yaş arası 10 yıllık zorunlu eğitim dönemi olarak kabul edilmiştir. Zorunlu eğitimin kapsamında 5 yıl süreli ilköğretim ile yine 5 yıl süreli ortaöğretim yer alır. Ortaöğretimin 4 yıllık bölümü "collège" ismindeki okullarda, son 1 yıllık bölümü ise "lycée" olarak bilinen okullarda gerçekleştirilir.

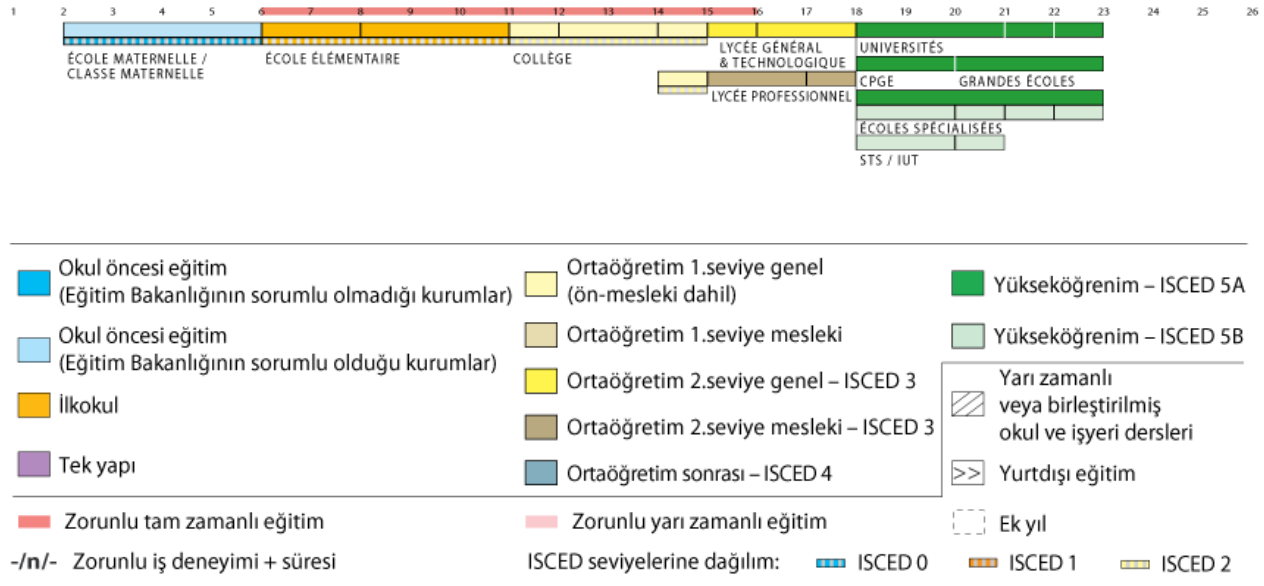
Fransa'da ilkokullar belediyeler tarafından açılır. İlköğretim, bir yıl süren 6-7 yaşlarının kapsadığı hazırlık dönemi, iki yıl süren 7-9 yaşlarının kapsadığı başlangıç dönemi ve iki yıl süren 9-11 yaşlarının kapsadığı orta dönem olmak üzere 3 kademeye ayrılır. İlköğretim kademesini başarılı bir şekilde tamamlayan öğrenciler, hiçbir sınava girme zorunluluğu olmaksızın ortaöğretime devam etme hakkı kazanırlar.

**3.2.1.3. Ortaöğretim:** Ortaöğretim iki devreye ayrılmaktadır. Birinci devre dört yıl, ikinci devre üç yıl sürmektedir. Dört yıl süren birinci devre zorunlu eğitim kapsamı içine girmektedir. Ortaöğretimin birinci devresi kolej, ikinci devresi de lise olarak anılmaktadır.

Kolej ismi verilen birinci devre 11-15 yaş arası öğrencileri kapsar, tüm öğrenciler için zorunlu ve ücretsizdir. Kolejin son yılında ("classe de troisième") öğrencilerin kolej eğitiminde edindikleri bilgi ve becerilerini değerlendiren bir diploma verilir. Zorunlu eğitim içerisinde yer alan lisenin ilk yılına devam etmek için öğrencilerin herhangi bir sınavda başarılı olmaları gerekmemektedir. Lisenin sonraki yıllarında ise öğrenciler isteklerine göre eğitimlerine genel lise, teknik lise ya da meslek lisesinde devam edebilirler. Genel liselerde sunulan müfredat öğrencileri genel lisans programlarına ve devam etmek istemeleri durumunda daha ileri seviyedeki akademik programlara hazırlamaya uygun olarak geliştirilmiştir. Teknik liselerde sunulan müfredat öğrencileri teknik lisans programlarına ve devam etmek istemeleri durumunda daha ileri seviyedeki teknik akademik programlara hazırlamaya uygun olarak geliştirilmiştir. Meslek liselerindeki müfredat ise iş ve meslek ile daha yakından bağlantılı ve daha somut bir yapıda geliştirilmiş olup öğrencilerin iş ve meslek hayatına atılmalarını kolaylaştırmaya yöneliktir.

**3.2.1.4. Yükseköğretim:** 2002 yılından itibaren Fransa'da yükseköğretim Avrupa diploma yapısını takip edecek şekilde 3 başlık altında yapılandırılmıştır. Bu yapı 3 yıllık lisans programları, 2 yıllık yüksek lisans programları ve 3 yıllık doktora programlarını içermektedir. Fransa'da yükseköğretim 4 kurum tarafından uygulanmaktadır. Bunlar; üniversiteler, classes préparatoires ( Grandes Ecoles (elit okullar) 'e kabul için hazırlama sınıfları ), Grandes Ecoles ve Sections de Techniciens Supérieurs ( ileri meslek kursları ) dir (Eurypedia 2012,France) .

Şekil 2. Fransız Eğitim Sisteminin Yapısı (Eurypedia 2012/13, France)



### 3.2.2. Fransa’da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin

**Benimsenen Model:** Merkezîyetçi bir gelenekte örgütlenmiş okul sistemleri bulunan Fransa’da okul müdürü seçme ve yetiştirme sürecinde de geleneksel bir anlayış devam ettirilmektedir.

1980’li yılların ortalarına kadar okul müdürlüğü adayları öğretmenler arasından seçilmekteydi. Adaylar bir mülakata alınarak ve mülakatın sonucuna göre başarılı bulunan adayların isimleri, bölgedeki eğitimle ilgili en üst düzey yöneticiye adayın okul müdürlüğü için uygun bulunan adaylar listesine eklenmesi amacıyla gönderilmekteydi. Bir kısmını yazılı sınavın oluşturduğu üç aşamalı bir sınav yapılmaktaydı. İlerleyen yıllarda bu süreç daha basit bir hale getirilmiştir (Leadership-in-education, 2011).

Fransa’da ortaöğretim kademesi müdürleri ile ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdam süreçleri arasındaki fark büyüktür. Ortaokul ve lise müdürlerinin istihdamında ayrıntılı bir süreç izlenirken, ilkokul müdürleri için aynısı söz



konusu değildir. Bunun bir nedeni bu alandaki yönetim yapısındaki hiyerarşi nedeniyle ilkokul müdürlerine okul yönetimi alanında daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır (Huber, 2003: 170).

Fransız okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı'ndadır ("Centre Condorcet"tir). "Centre Condorcet'in görevi ülke genelinde geçerli olan "Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar" (Charte de laformation des personnels de direction) kapsamında, akademi bölgelerinde verilen eğitimin kurallara uygunluğunu, akademi bölgeleri arasında etkin işbirliğini ve eğitim programları arasındaki farklılığı asgari düzeyde sağlanmaktadır.

"Centre Condorcet" ayrıca akademilere eğitim programlarının oluşturulmasında danışma organı olarak hizmet eder ve destek verir. Programların düzenlenmesi, kullanılan yöntemler ve programların içeriğine ilişkin detaylar ile ilgili kararlar akademinin eğitimci grupları tarafından verilir. Ancak her bir eğitimci grubu akademideki merkeze, program bütçesini ve programa ilişkin önerileri içeren yıllık rapor sunmakla yükümlüdür (Huber, 2003: 167). Akademi bölgeleri tarafından düzenlenen eğitimin seminer konuları idari işler, bütçe okul yasası, işletme yöntemleri, iletişim becerileri ve insan ilişkileri, toplantı yönetimi, değerlendirme uygulamaları ile pedagojidir (Peck ve Rarnsay, 1998: 100; Huber, 2003: 168).

#### İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Seçimi:

Fransa'da ilköğretim okul müdürleri yerel eğitim otoriteleri tarafından istihdam edilirler. İlköğretim okullarında müdür yardımcılığı kadrosu bulunmamaktadır. Okul müdürleri yönetsel etkinliklerinin yanında öğretmen olarak derse de girerler (Education International, 2007). Ancak yönetsel görevlerinden dolayı okul müdürlerinin ders yükleri azaltılır (Pont, Nusche ve Moorman, 2008).

Fransa'da ilköğretim müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerine yönelik faaliyetler bulunmamaktadır ve atamalarda müdür adaylarının öğretmenlik deneyimleri esas alınmaktadır.

İlköğretim kurumlarında okul müdürü olabilmek için tek genel şart bir okul öncesi eğitim kurumunda ya da ilköğretim okulunda iki yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmaktır. Okul müdürlüğü için başvurular Denetim Akademisi'nde yetkili ulusal eğitim denetçisi tarafından (IEN, national education inspector ) alınır ve başvuruya ilgili ön değerlendirme yine yetkili ulusal eğitim denetçisi tarafından yapılır. Ön değerlendirmeden sonra başvurular eğitim bölgesinde oluşturulan ve bölge eğitim müfettişi ya da bölge eğitim müfettişi temsilcisi, bir ulusal eğitim müfettişi ve bir okul müdüründen oluşan mülakat komitesine gönderilir.

Komite başvuruları inceleyip adaylarla görüşükten sonra kararını verir. Daha önce başvuru yapmış olan adaylar başvurularından itibaren 3 yıl boyunca mülakattan muaf tutulurlar. Ayrıca bir yıllık süreyle okul müdürlüğü görevi yapmış olan veya başka bir eğitim bölgesinde değerlendirme aşamasını geçmiş olup okul müdürlüğü için uygun görülenler listesine girmiş olan adaylar da mülakattan muaftır.

Okul müdürlüğüne uygun bulunan adayların listesi eğitim bölgesi tarafından yıllık olarak hazırlanır. Liste okul öncesi ve ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Daha önce başvuru yapmış fakat atanamamış durumda olan adayların her yıl başvurusunu yenilemeleri gerekmektedir. İlgili kanun uyarınca aşağıdaki özellikleri taşıyan adaylar okul müdürü olarak atanabilir (Eurypedia 2012, France):

- Mevcut okul yöneticileri,
- Resmi kabul listesine alınmış olan öğretmenler,
- Başka bir eğitim bölgesinden gelmiş olan okul müdürleri,

- Meslek yaşamlarında en az 3 yıllık yöneticilik deneyimi olan öğretmenler.

1989 yılında çıkan yasada okul yöneticileri için düzenlenecek eğitim programı da yer almaktadır. Bu zorunlu eğitim programı, bölgesel olarak uygulanır ve akademik yıl içinde devam eder. Program içerisinde şu konulara yer verilir (Eurypedia 2012, France):

- İlköğretim okulu programlarına ve programlarla ilgili resmi metinler konusundaki bilgiler,
- Okul yönetimin sistemine, okulun işleyişine ve yapısına ilişkin bilgiler,
- Okul ilişkiler ve bilgisi, okulun paydaşları ile ilişkileri ve eğitim kadrosuna liderlik etme,
- Toplumun yönetilmesi ve toplumun okula etkileri.

#### Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Seçimi:

Fransız eğitim sisteminde merkeziyetçi yapılanma özellikle orta öğretimde belirgin şekilde fark edilmektedir. Ortaöğretim kurumlarında okul müdürü bir kamu kurumunun yöneticisi ve devletin temsilcisi olarak görülmektedir. Her ne kadar çeşitli düzenlemeler yapılmışsa da orta öğretimde okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi gibi işlemler oldukça merkezidir (Huber ve West, 2002).

Ortaöğretim kurumlarının müdürleri Eğitim Bakanlığı tarafından istihdam edilirler. Ortaöğretimde okul müdürü olabilmek en az beş yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmak gerekmektedir. Fransa'da ortaöğretimde görev yapmakta olan okul müdürleri görevlerinde üç yıl geçirdikten sonra yer değişikliği talebinde bulunabilirler ve aynı yerde 5 yıldan fazla görev yapamazlar (Education International, 2007; Eurydice, 2010).

Kolej veya lise olarak adlandırılan ortaöğretim kurumlarında, yönetim personeli (Başöğretmen, müdür yardımcısı, müdür, yönetici muhasebeci) adaylara uygulanan bir sınav aracılığıyla ya da gerekli süreçleri önceden geçmiş ve uygun görülen adayların oluşturduğu listeye göre öğretmenler, denetçiler ya da idari personel arasından seçilirler.

Okul müdürü olabilmek için iki aşamayı başarıyla geçmek gerekmektedir;

Öncelikli olarak adayların müdürlük için başvuruda bulunurlarken başvurularına yönetimle ilgili ve kariyerleriyle ilgili bilgilerini, mesleki tecrübelerinin genişlik ve çeşitliliğini içeren resmi bir yazıyı ve yöneticileri tarafından yazılan bir tavsiye mektubunu eklemeleri gerekmektedir.

Daha sonra başvuruları kabul edilen adaylara sunumlarını içeren bir oturum ve oturum sonrasında adayla yapılan ve adayın mesleki becerileri, bilgileri, iletişim becerilerinin ve motivasyonun değerlendirildiği (Giriş sınavında adayların öğretim ortamındaki eğitim politikasını uygulamaya yönelik bir örnek durum çalışması yapmaları gerekmektedir) ve bir giriş sınavı uygulanır. Giriş sınavı aşağıdaki aşamaları içerir (Eurypedia 2012, France):

- Örnek durumla ilgili ön hazırlık (2 saat),
- Adayın örnek durum çalışmasına yönelik sunumu (15 dk.)
- Mülakat (45 dk.),

Giriş sınavı için başvurular genellikle önceki yılın ekim ya da kasım ayının ortalarına kadar sürer, giriş sınavı ise yılın ilk çeyreğinde gerçekleştirilir.

Sınav sonunda seçilen adaylar eğitim gören yönetici personel statüsünde, iki yıllık bir süre için müdür yardımcısı olarak atanırlar. Bu süre zarfında yeni görevlerinde ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirmeye yönelik bir eğitim

programına katılırlar. Program ağırlıklı olarak okulun örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetimi konularının yanısıra eğitsel, pedagojik, yönetsel, yasal ve finansal alanları da kapsamaktadır.

Her adayın eğitim sürecini planlayan, değerlendiren ve ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmesi için kendisine yardımcı olan bir eğitici bulunur. Eğer programın başında bulunan yönetici, adayın başarılı bir şekilde programı tamamladığı kanısında olursa adaylar okul müdürü olmaya hak kazanırlar.

Seçme sınavını başarıyla geçen okul müdürlüğü adayları katılmaları gereken kurslara okul uygulaması da dâhildir ve uygulamalı eğitim gördükleri okuldaki müdür kendilerine danışmanlık yapar. Staj yapılan okullarda stajyer müdür adayı sayısı en fazla üç olabilmektedir. Danışman olarak görevlendirilen okul müdürleri, stajyer müdür adaylarının yetiştirilmelerinde anahtar rol oynarlar (Eurypedia 2012, France).

Müdür olmak isteyen adaylar, müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslarla yetiştirilirler. Zorunlu yetiştirme programlarının toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır (bu süre yaklaşık 141 iş gününe denk gelmektedir). Bu kapsamda;

Formation Initiale: Toplam süresi yaklaşık 120 tam zamanlı işgünüdür (Ocak ayından Haziran ayına kadar seçim sürecini başarıyla tamamlamış müdür adaylarının düzenli aralıklarla katıldıkları 4-6 haftalık seminer süreleri ile 12 haftalık okul stajı, 4-6 haftalık işyeri stajı 'yönetim teknikleri, bütçe, iletişim becerileri, toplantı ve personel yönetimi vb. konularda' süreleri ve iki haftalık kamu kurumu stajı sürelerini kapsar. Seminerler, okul ve kamu kurumu stajları dönüşümlüdür).

Formation d'Accompagnement: Toplam süresi 21 iş günüdür Program müdür yardımcısı olarak göreve başlandıktan hemen sonra iki yıllık deneme süresince devam edilen, bir veya ikişer günlük kurslardan oluşmaktadır (Huber, 2003: 171).

Bu yoğun eğitimlerin sebebi okul müdürü olmadan önce adayların yönetim konusundaki tecrübe eksikliklerini gidermektir (Balyer ve Gündüz, 2011).

Hizmet öncesinde yetiştirilme işi tamamlanan ortaöğretim okul müdürleri için bölgesel ve ulusal düzeyde hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bu faaliyetlere katılım zorunlu değildir. Bu faaliyetler arasında kısa süreli hizmet içi kursların yanı sıra diğer okul ve eğitim kurumlarını ziyaret ederek deneyimleri paylaşma ve diğerlerinin deneyimlerinden faydalanma gibi uygulamalar bulunmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011). Görev değişikliği (Ortaöğretimin I. devre okul müdürlüğünden II. devre okul müdürlüğüne terfi etmek gibi) veya yer değişikliği (müdürlerin görev yaptıkları akademi bölgesini değiştirmek istedikleri) talep edildiğinde ya da gerekli görüldüğünde geliştirme programlarına katılmış olmak tercih sebebi olarak kullanılmaktadır.

### **3.3. DANİMARKA'DA OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE VE ATANMASINA İLİŞKİN BENİMSENEN MODEL**

Bu bölüm içerisinde Danimarka eğitim sistemine genel bir şekilde bakılarak, Danimarka eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

**3.3.1. Danimarka Eğitim Sistemine Genel Bakış:** Danimarka eğitim sistemi merkezi düzeyde dört farklı bakanlık tarafından yönetilir. Yerel düzeyde ise yetkili yerel makamlar tarafından okul kurulları ile birlikte yönetilir.

Erken çocukluk eğitimi ve bakımı (yerel konseyler çocukların günlük bakımı, okul sonrası etkinlikleri ve kulüp etkinlikleri gibi faaliyetlerinden sorumludur), ilköğretim ve ortaöğretim Çocuk ve Eğitim (eski adıyla Eğitim Bakanlığı) Bakanlığı tarafından yönetilmektedir.

Eğitim yasalarının hazırlanmasında ve uygulanmasında en üst yetkili makam Çocuk ve Eğitim Bakanlığı'dır (Eurypedia 2012, Denmark).

Bakanlık eğitim sistemlerinin denetimini şu yollarla yapar:

- Eğitim sistemlerinin yapı ve hedeflerini saptar esasları yönetmelik şeklinde hazırlar ve yürürlüğe koyar,
- Değişik eğitim kurumlarına (mevcut kanun ve yönetmelik esaslarına uygun olarak) yıllık kamu fonları tahsis eder.
- Eğitim konusundaki çeşitli tartışmaları müzakere yolu ile çözümler.
- (Bağlayıcı olmayan) direktifler, tüzükler ve öneriler yayınlar.
- Belli başı şu konulardan sorumlu ve yetkilidir: Çeşitli ders müfredatlarını inceler ve onaylar; Bakanlık müfettişlerini saptar ve atar. Eğitim kurumlarının bazıları için geçerli olmak üzere, buralara eğitimci atama işlemlerine başkanlık eder ve atamaları onaylar.
- Eğitim kalitesini geliştirme projelerinin teşvik ve uygulamasından sorumludur.

Yükseköğretim kurumları Bilim, Yenilik ve Yüksek Eğitim (eski adıyla Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı) Bakanlığı tarafından yönetilmektedir.

Danimarka Savunması kapsamında bulunan özel eğitim programları Savunma Bakanlığı tarafından yönetilmektedir.

Sanat dalları kapsamında bulunan özel eğitim programları Kültür Bakanlığı tarafından yönetilmektedir.

Danimarka'da ilköğretim ve ortaöğretim zorunludur. Danimarka Anayasası'na göre, zorunlu eğitim çağındaki tüm çocuklar Folkeskole adı verilen kamu okullarında ücretsiz eğitim hakkına sahiptir. Danimarka'da yaşayan her çocuk

Folkeskole adı verilen (kamu ilköğretim ve ortaöğretim okulları) okullarda verilen eğitime eşit kabul edilen düzeyde eğitim almak zorundadır. Danimarka'da okul değil eğitim zorunludur. Yani kabul edilmiş olan standartlar sağlandığı sürece eğitimin kamu okullarında ya da özel okullarda alınması zorunlu değildir, kişisel bir seçim olarak evde de bireysel olarak eğitim alınabilir. Folkeskole düzeyinde eğitim veren ve finansal olarak Çocuk ve Eğitim Bakanlığı tarafından desteklenen çok sayıda özel okul da bulunmaktadır.

Danimarka'da eğitim ve öğretimin sorumluluğu merkezi hükümet, yerel yönetimler, iller, belediyeler, kiliseler, özel kurum ve kuruluşlar arasında paylaşılmıştır. Sorumlulukların paylaşımı, eğitimin ya da öğretimin çeşitliliğine ve düzeyine göre farklılık gösterir (Eurypedia 2012, Denmark; Leadership in Education, 2011).

Danimarka eğitim sisteminin içerisinde yer alan eğitim basamaklarını kısaca değerlendirmek gerekirse:

**3.3.1.1. Okul Öncesi Eğitim:** Çok küçük yaştaki çocukları okul tarzındaki ortamlara hazırlamak amacı ile oluşturulmuş örgütlü öğretimin ilk basamağıdır. Bu aşamada anaokulları ile okul öncesi sınıflar bulunmaktadır. Bu aşama tamamlandıktan sonra çocuklar sonraki aşama olan ilköğretim aşamasında eğitimlerine devam ederler. Okul önce eğitimin içerisinde yer alan aşamalar ise şunlardır:

- 1) 2 - 3 yaş grubu için kreşler ("vuggestuer")
- 2) 3 - 7 yaş grubu için yuvalar ("börnehaver")
- 3) 5-7 yaş grubu için bir yıllık okul öncesi hazırlık eğitimi ("börnehaveklasse")

Bu seçeneklere ek olarak lisanslı özel bakıcıların yardımlarından da faydalanılabilir.



**3.3.1.2. İlköğretim:** Danimarka Folkeskole ilköğretim ve ortaöğretim kapsayan kapsamlı bir okul örgütüdür. İlk evre 1.sınıftan 6.sınıfa kadar olan evredir. İkinci evre ise 7.sınıftan 9. ya da 10.sınıfa kadar olan evredir. Başka bir deyişle zorunlu eğitim 7 ile 16 yaşı arasındaki çocukları kapsayan bir yapıya sahiptir. Fakat 9 yıllık zorunlu eğitime ek olarak arzu eden öğrenciler ortaöğretime hazırlık amacıyla veya not yükseltmek için seçmeli olan 10. sınıfa devam edebilirler. Danimarka eğitim sisteminin bir parçası olan ilköğretim kademesinin amaçları şunlardır:

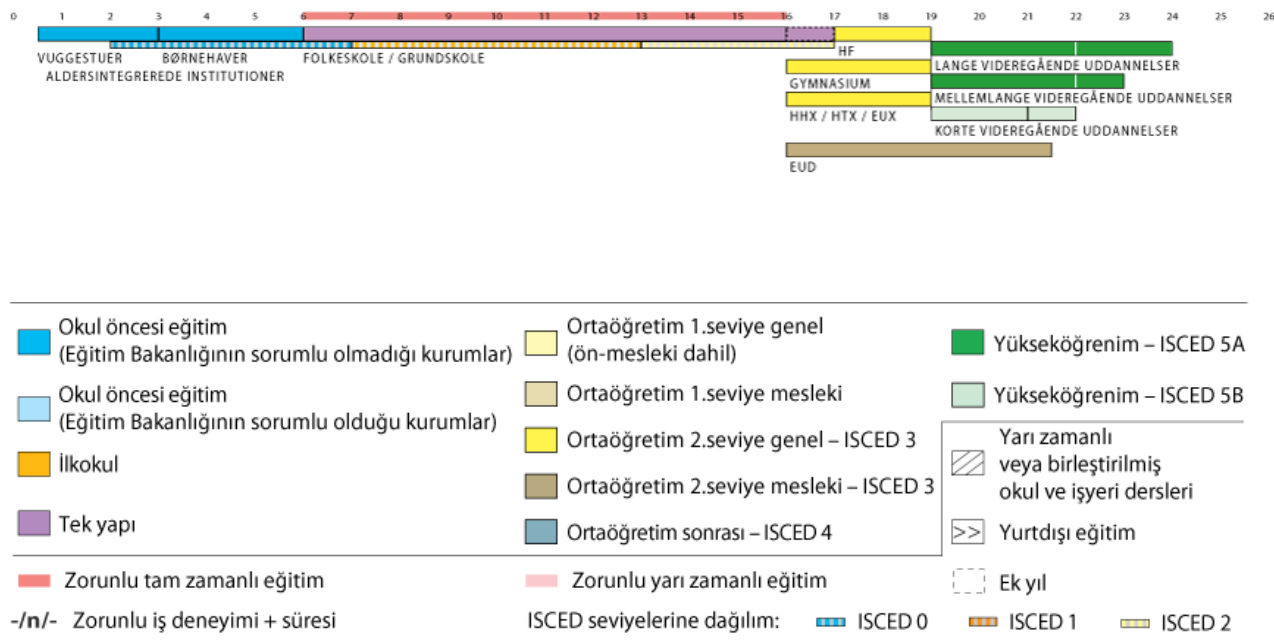
Veliler ile işbirliği içinde olarak, öğrencilerin ilerideki eğitim yaşamlarında kullanabilecekleri bilgi ve becerileri edinebilmeleri için gerekli olan öğrenmeyi arzu etme duygusunu aşılama, öğrencileri Danimarka kültürü ve tarihi ile tanıştırmak, öğrencilere diğer ülkeleri ve kültürleri tanıyabilme yeteneğini vermek, öğrencilerin insanlarla ve çevreyle olan karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bireysel olarak öğrencinin çok yönlü olarak gelişimini teşvik etmektir. Ayrıca ilköğretimin önemli amaçlarından biri de öğrencileri özgür ve demokratik toplum içerisindeki haklarını, sorumluluklarını ve görevlerini bilen bireyler olarak yetiştirmektir.

**3.3.1.3. Ortaöğretim:** 9 veya 10 yıllık ilköğretimini tamamlayarak normal (9 yıllık ilköğretim mezunları) veya geniş kapsamlı (10 yıllık ilköğretim mezunları) mezuniyet diploması almış gençler için not durumlarının uygun olması koşuluyla, kamu kurumları tarafından sunulan başlıca 5 program çerçevesinde eğitim olanakları bulunmaktadır. Bu okullarda yüksek öğretim için öğrenci yetiştiren, mesleki, ticari ve teknik eğitim veren programlar bulunduğu gibi hem mesleki ağırlıklı hemde yüksek öğrenime hazırlayan programlar da bulunmaktadır.

**3.3.1.4. Yükseköğretim:** Danimarka'da yükseköğretim 3 seviyede sunulmaktadır. Bunlar kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli yükseköğretim

olarak adlandırılmaktadır. Yükseköğretimin sorumluluğu 3 bakanlık arasında paylaştırılmıştır. Bunlar; Bilim, Yenilik ve Yükseköğretim Bakanlığı, Kültür Bakanlığı ( sanat alanı içerisindeki orta ve uzun süreli eğitim ) ve Savunma Bakanlığı'dır (Eurypedia 2012, Denmark; The Ministry of Children and Education).

Şekil 3. Danimarka Eğitim Sisteminin Yapısı (Eurypedia 2012/2013, Denmark)



### 3.3.2. Danimarka'da Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına

**İlişkin Benimsenen Model:** Küçük çocuklara eğitim veren okul ve kurumların müdürleri günlük idari işler ve eğitimin yönetilmesinden sorumludur. Müdürlerin okul veya kurum kurulları ile birlikte belediyelere karşı da okul ya da kurumun faaliyet ve işleyisiyle ilgili olarak sorumlulukları vardır. Okul müdürünün okul danışma kuruluna karşı sorumlulukları arasında okulun faaliyet planlarını sunmak, sınıf başına düşen azami öğrenci sayısı, okulun bütçesi, okulun

malzeme ve araç gereç ihtiyacı gibi konularda tavsiyeler içeren taslaklar sunmak vardır. Okul müdürü belediye meclisine öğretmenlerin ve personelin ise alınması ya da işten çıkarılması gibi konularda fikir sunma sorumluluğu vardır (Eurypedia 2012, Denmark).

Okul müdürlerinin bu yönetsel sorumluluklarından başka eğitimsel ve finansal sorumlulukları da bulunmaktadır. Okul müdürleri eğitimsel konularda geniş bir özerkliğe sahip olmalarına rağmen finansal konularda belediye meclisi tarafından verilen fon çerçevesinde okul faaliyetlerini düzenlemek ve okul danışma kurulunun onayını almak durumundadır. Eğitimsel sorumlulukları arasında ise eğitim personeli arasında ders programının hazırlanması, sınıfların oluşumu ve öğrencilerin kaydedilmesi, okul müfredatı ve yapılacak geziler gibi okuldaki bütün öğretmenlerden oluşan konsey ile tartıştığı konular yer almaktadır (Leadership in Education, 2011; Eurydice, 2010).

Danimarka'da müdür yardımcılığı sistemi genellikle esnek bir yapıdadır. Müdür yardımcılarının görevler tanımları ve sayıları okul danışma kurulunun yetkisi altında belirlenmektedir. Genellikle büyük okullarda iş tanımları gereği daha çok idari işler odaklı çalışan müdür yardımcısı veya yardımcısı bulunmaktadır. (Taipale, 2012)

Danimarka'da yönetim işlevleri için otomatik bir promosyon sistemi bulunmamaktadır. Okul müdürleri kendi nitelikleri ve yeterlikleri temelinde seçilir ve atanırlar. Belediyeler ve il özel idarelerinde ihtiyaç duyulan kadrolar ilan edilir. Bu eğitim düzeyinde eğitim veren okulların müdür adayları, öğretmenler ve veliler tarafından oluşturulan okul danışma kurulunca değerlendirilip tavsiye edildikten sonra, belediye meclisi tarafından yapılan inceleme ve mülakat sonucunda atanırlar. 2 yıllık deneme süresinin başarılı bir şekilde tamamlanması sivil memur statüsü ile kalıcı görev alınmasını sağlar. Belediye meclisi kendi takdirine bağlı olarak okul müdürünün değerlendirilmesini yapar (Eurypedia 2012, Denmark).

Danimarka'da okul yöneticilerinin öğretmenlik eğitimi dışında sahip olması gereken herhangi bir başka özellik bulunmamaktadır. Belediye meclisleri

Danimarka vatandaşı olan, iyi bir sicile sahip olan ve öğretim deneyimi olan öğretmenleri değerlendirerek en uygun özelliklere sahip kişileri okul müdürü olarak işe almaktadırlar.

Danimarka okul yöneticiliği konusuna verdiği önemi arttırmakta olup bu konuda öğretmenlere yönelik olarak 3 eğitim programı başlatmış bulunmaktadır (Taipale, 2012):

1) Öğretmelikten Yöneticiliğe (Lærer til Leder): Öğretmenlikten Yöneticiliğe diploma programı temel okul öğretmenleri için tasarlanmış olup üniversiteler aracılığı ile yapılmaktadır. Eğitim programının finansmanı tamamen yerel yönetimler tarafından sağlanmaktadır. Programa katılacak öğretmenler yerel yönetimler veya okul tarafından yöneticilik yetenekleri bulunan ve yöneticilik ile ilgilenen öğretmenler arasından seçilmektedir. Program kapsamında öğretmenlerin temel bir okul yöneticisinin iş tanımını tanıması, yöneticilik yeteneklerini geliştirmesi ve okul yönetimi kavramını anlamaları sağlanmaktadır.

Programa katılan her yönetici adayı kendi okulunun müdürü danışmanı olacak şekilde pratik ve teorik eğitim almanın yanısıra dönem projeleri hazırlayıp yılda iki kez sınava tabi tutulmaktadır. Danışman olarak görev alan okul müdürleri kendi yöneticilik yeteneklerini de geliştirmenin yanında okul yöneticisi adayları ile danışmanlık süreci boyunca yöneticilik ve liderlik konularını da tartışabilme fırsatını yakalamış olurlar.

Programın temel içeriğinde şunlar bulunmaktadır; pedagojik liderlik ve bir bütün olarak eğitim yönetimi sistemi, okul gelişimi ve yönetimi, örgüt ve örgüt kültürleri, lider öğrenmenlik özellikleri, kalite iyileştirme, takım yönetimi, geliştirme tartışmaları, kişisel liderlik nitelikleri, yerel okul yönetimi politikası ile okul yönetimi arasındaki bağlantılar.

Program danışmanın da katıldığı iki günlük eğitim semineri ile başlar ve biter. Programda toplam 4 ders dönemi bulunmaktadır ve bu dönemler içerisinde yönetici adayları okul yöneticiliği ile ilgili literatürü incelerler, bireysel ya da

küçük gruplar halinde dönem projeleri hazırlayıp danışmanlarının gözetiminde pratiğe dayalı eğitimlerden geçerler.

2) Yöneticilik için Yetenek (Talent för Ledelse): Bu program Çocuk ve Eğitim Bakanlığı tarafından organize ve finanse edilmektedir. Eğitimler Çocuk ve Eğitim Bakanlığı'ndan seçilen farklı kuruluşlar tarafından verilir. Bakanlık bu kuruluşları seçerken yönetici adaylarının yaş profilleri, coğrafi koşullar ve kalkınma planlarının kalitesi gibi unsurları dikkate alır. Program eğitiminin içeriği Öğretmenlikten Yöneticiliğe programı ile eşdeğer düzeydedir.

Yerel yönetim görevlileri okul yönetici adaylarını seçmek için, danışman yöneticiler de danışmanlık için eğitim almış kişilerdir. Yönetici adayları yöneticilik niteliklerinin değerlendirilmesi için 3 kez profesyonel bir yönetici eğitimi uzmanı ile görüşme yaparlar. Adaylar yöneticilik konularını tartışmak üzere 5-6 kişilik gruplar oluştururlar ve profesyonel eğitim uzmanı ile yapılan görüşmeler ders dönemi içerisinde de 3 kez tekrarlanır. Eğitim süreci yaklaşık olarak 6 ay sürer.

3) Liderlik Yapabilme (Vil jeg ledervejen?): Programın üçte ikilik kısmı Çocuk ve Eğitim Bakanlığı tarafından finanse edilmekte olup program bir eğitim danışmanlık firması tarafından uygulanmaktadır.

Eğitim iki adet iki günlük kurstan ve yönetici adaylarının kendi işyerlerinde gerçekleşen bir denetimli uygulamadan oluşmaktadır. Program her aday için bir kişisel profil hazırlanması ve yöneticilik için uygunluklarının değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetimi, teori ve pratikte yöneticilik sorunları ile baş edebilme gibi konuları içerir.

Danimarka'da okul yöneticilerinin neredeyse % 80'i Den Kommunale Højskole tarafından verilen ve toplam süresi 150 saat olan eğitim programına katılmışlardır. Programın temel içeriği şunları kapsamaktadır:

1) Okul yönetimi ve çerçevesi

- 2) Değişim yönetimi
- 3) İnsan kaynakları yönetimi
- 4) Pedagojik liderlik
- 5) Seçmeli modul (Finansal yönetim, özel okulların yönetimi, bir müdürün liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi)

Ortaöğretim okulu müdürleri farklı üniversiteler ve yükseköğretim kurumları tarafından verilen yüksek lisans programlarını tamamlayabilirler. Derece iki yıl içerisinde çalışırken tamamlanabilmektedir ve derecelerin içeriklerinde; bir organizasyon olarak ortaöğretim okulları, kaynak yönetimi, stratejik liderlik ve okul gelişimi bulunmaktadır. Eğitim ilgili yerel yönetimler ve okullar tarafından finanse edilmektedir.

Danimarka Eğitim Bakanlığı'nın web sayfasında okul liderliği ve genel liderlik eğitimi ile ilgili programlar bulunmaktadır. Programlar kalite değerlendirilmesinden geçmiş olmaktadır ve her programın adı, kapsamı, giriş koşulları, katılım ücretleri, içeriği, çalışma yöntemleri ve sağlayıcıları belirtilmektedir. Programlar kısmen hükümet tarafından finanse edilmektedir ve isteyen katılımcılar okullarındaki danışma kurullarından finansal destek talep edebilmektedirler.

Eğitim Kurumları için Liderlik (Master af ledelse af uddannelseinstitutioner) adı altında yöneticilerin çalışırken katılabilecekleri yüksek lisans programı bulunmaktadır ve programa kabul edilebilmek için 3 yıllık okul müdürlüğü deneyimi gerekmektedir. Program 4 ana modülü kapsamaktadır:

- 1) Eğitim kurumları yönetiminde güncel zorluklar
- 2) Organizasyon ve liderlik teorilerinin temelleri

3) Kişinin kendi liderlik uygulamalarının analizi ve değerlendirilmesi

4) Katılımcının seçtiği bir konu üzerinde yüksek lisans tezi

Katılımcılar eğitimleri için finansal destek talebinde bulunabilirler ve program Aarhus Üniversitesi, The Danish School of Education ve Copenhagen Business School tarafından sağlanmaktadır.

Uygulamada Liderlik (Ledelse i praksis) programı lise, meslek yüksek okulu ve yüksek öğretim akademileri yöneticileri için düzenlenmektedir. Program 6 adet iki günlük seminerler ve bu seminerler arasında hazırlanan projelerden oluşur.

Seminer konuları şunlardan oluşmaktadır:

- 1) Değişim yönetimi ve pedagojik liderlik
- 2) Finansal yönetim
- 3) Liderlik psikolojisi
- 4) Öz değerlendirme ve liderliğe hazırlık
- 5) Stratejik yönetim
- 6) Proje sunumu

Program kapsamında adaylara danışmanlık hizmeti verilir ve adayların küçük gruplar halinde çalışma yapması sağlanır (Taipale, 2012).

### **3.4. İNGİLTERE'DE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE ve ATANMASINA İLİŞKİN BENİMSELENEN MODEL**

Bu bölüm içerisinde İngiliz eğitim sistemine genel bir şekilde bakılarak, İngiliz eğitim sisteminde okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçleri ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

**3.4.1. İngiliz Eğitim Sistemine Genel Bakış:** Büyük Britanya (İngiltere, Galler ve İskoçya) ve Kuzey İrlanda'dan oluşan Birleşik Krallık'ta eğitim programları, eğitim yasaları, düzenleme, yönetim, denetim, eğitim terimleri, eğitim kurumlarının isimlendirilmesi ve niteliği ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu çalışma İngiltere eğitim sistemi ve İngiltere'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması üzerine bilgiler içermektedir.

Merkezi hükümet İngiltere'de eğitim sistemi için genel sorumluluğa sahiptir ancak eğitim sağlanması sorumluluğunu yerel yönetimler, kiliseler, eğitim kurumlarının yönetim organları ve gönüllü sağlayıcılar ile birlikte yerel düzeyde yerine getirirler.

Merkezi düzeyde, İngiliz eğitim sistemi iki bölüm tarafından düzenlenir: Eğitim Bakanlığı ve Ticaret, Yenilik ve Beceriler Bakanlığı. Eğitim Bakanlığının sorumlulukları dâhilinde okul öncesi ve okul yıllarında verilen eğitim hizmetinin planlanması ve izlenmesi, çocuklar için entegre hizmetlerin verilmesini sağlamak, çocuklar ve gençler ile ilgili politikaları bir araya getirmek vardır. Ticaret, Yenilik ve Beceriler Bakanlığının sorumlulukları dâhilinde bilim, yenilik, beceri, ileri ve yüksek eğitim konuları vardır (Eurypedia 2012, England).

İngiltere eğitim sisteminin genel amacı toplumun psikolojik, ahlaki, zihinsel ve fiziksel gelişiminin sağlanmasına katkıda bulunmaktır. İngiltere'de okul sisteminin yapısı okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim (I. Ve II. Devre) ve yükseköğretim olmak üzere dört düzeyi kapsamaktadır. İlköğretim ve ortaöğretim zorunlu eğitim kapsamındadır.

**3.4.1.1. Okul Öncesi Eğitim:** İngiltere'de okul öncesi eğitim 3 ile 5 yaş arasındaki çocukları kapsamaktadır. Okul öncesi eğitimi çocuk bakımı ve aile desteği, sağlık hizmetleri ve erken yaş eğitimi veren çocuk merkezleri tarafından sunulur.



**3.4.1.2. İlköğretim:** İngiltere’de zorunlu eğitim 5 ile 16 yaş arasındaki çocuklara yöneliktir. Zorunlu eğitim öğrencilerin yaş gruplarına göre dört devrede gerçekleşir:

- a) Birinci devre (beş-yedi yaş),
- b) İkinci devre (yedi-on bir yaş),
- c) Üçüncü devre (on bir-on dört yaş)
- d) Dördüncü devre (on dört-on altı).

Zorunlu eğitim kapsamına giren ve zorunlu eğitimin birinci ve ikinci devresini içine alan ilköğretim 5 ile 11 yaş arasındaki çocukları kapsamaktadır.

**3.4.1.3. Ortaöğretim:** İngiltere’de zorunlu eğitim kapsamına giren ve zorunlu eğitimin üçüncü ve dördüncü devresini içine alan ortaöğretim 11 ile 16 yaş arasındaki çocukları kapsamaktadır. Ortaöğretimin, zorunlu eğitim kapsamına girmeyen 16 ile 18-19 yaş arasındaki öğrencileri kapsayan ve genel müfredatta akademik bir eğitim vererek öğrencilerin ileri düzey genel eğitim diploması (GCE A düzeyi) almalarına olanak sağlayan eğitim kurumları bulunur.

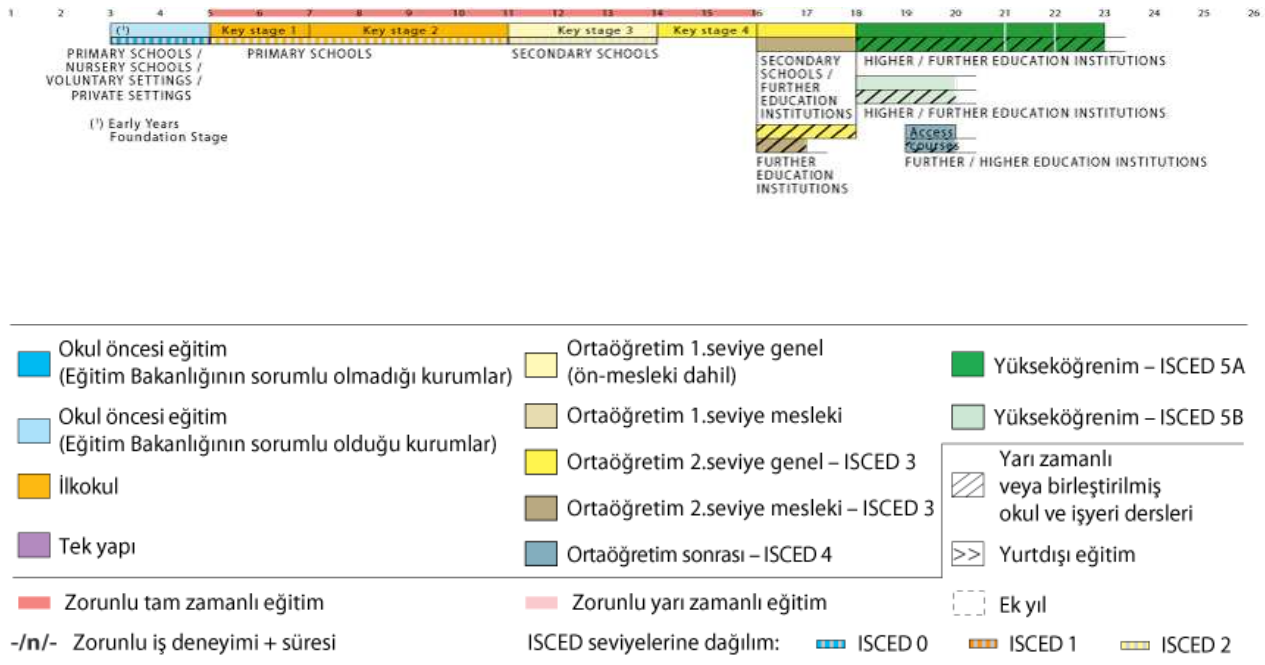
**3.4.1.4. Yükseköğretim:** Yüksek öğrenime devam etmek isteyen öğrenciler 18 yaşından itibaren yükseköğretim düzeyinde eğitim veren kurumlarda eğitimlerine devam edebilirler.

Yükseköğretim kurumlarının yapısına göre genel ortaöğretim diploması sınavının üç aşamasını geçmiş olmak, C ya da üstünde not almak, ileri düzey genel eğitim diploması’nın iki aşamasını geçmiş olmak aranan şartlar arasındadır.

"A-Level" , "Lisans" ve "Yüksek Lisans" şeklinde ilerleyen üç aşamadan oluşur. A-Level’da okul eğitimini tamamlayan öğrenciler üniversiteye başlamadan önce iki akademik yıl boyunca A-Level okullarına giderler. Öğrencilerin hangi

üniversiteye yerleştirileceği A-Level başarı notuna göre belirlenir. Lisans eğitimi ise iki akademik yıl süren A-Level eğitiminin ardından başlar ve toplam üç yıl sürer. A level eğitimiyle birlikte toplam beş yıllık bir sürede üniversite eğitimi tamamlanmış olur. Yüksek lisans programları ise 1 yıl sürer (Eurypedia 2012, England).

Şekil 4. İngiliz Eğitim Sisteminin Yapısı (Eurypedia 2012/13, England)



### 3.4.2. İngiltere’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesine ve Atanmasına İlişkin

**Benimsenen Model:** İngiltere’de okul müdürleri mesleki nitelikleri bakımından kıdemli, yüksek lisans ya da doktora derecesine veya hükümet tarafından onay verilen eşdeğer bir dereceye sahip ya da yerel eğitim otoriteleri tarafından verilen kurs belgesi sahibi olan kişiler arasından seçilmektedir. Okulların yönetiminde görev alan müdürlerin, müdür yardımcılarının, öğretmenlerin ve

diğer personelin atanmasına ilişkin prosedürler okulun türüne göre değişmektedir.

Kamuya ait okullarda ve gönüllü kontrol edilen okullarda okul müdür ve müdür yardımcılarının atanması için, okul yönetiminin izlemesi gereken aşamalar;

Yerel yönetime açık olan kadroların bildirilmesi, görüşme için uygun bulunan adayları seçmek için en az üç yöneticiden oluşan bir seçim kurulunun oluşturulması, adaylar ile görüşme yapılması ve uygun görülen adaylardan birinin atanmasının önerilmesi, seçim kurulunun önerisinin onaylanması ve önerilen adayın atamasının yapılması için yerel yönetime sunulması şeklindedir.

Vakıf okullarında ve gönüllü yardım alan okullarda okul müdür ve müdür yardımcılarının atama aşamaları kamuya ait okullar ve gönüllü kontrol edilen okullardaki ile büyük oranda aynıdır. Sadece yönetim kademesi işveren olarak seçim kurulunun önerisini onaylamakla ve önerilen adayın atamasının yapılmasını gerçekleştirmektedir (Eurypedia 2012, England).

İngiltere’de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional Qualification for Headship / Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanır. Bu programla okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere okul geliştirmeye dayalı, uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması hedeflenmektedir. NPQH süre ve içerik olarak kapsamlı bir yetiştirme programıdır (Çınkır, 2002).

NPQH 1997 yılında okul müdürü adaylarını müdürlük pozisyonları için hazırlayacak bir program olarak başlatılmış olup 1997 yılında NPQH programı duyurularak programı uygulamak için NCSL (The National College for School Leadership / Okul Liderliği Ulusal Koleji) açılmıştır.

Okul Liderliği Ulusal Koleji (The National College for School Leadership- NCSL) yöneticilere okul müdürlerinin ve kıdemli liderlerin atanmasında rehberlik hizmeti

sunmakta ve müdürlerin geçtiği ulusal yeterlikler ve eğitsel nitelikler için standartlar oluşturmaktadır.

Kolej; okul liderliği gelişimi, araştırma ve yenilik için ulusal tek bir merkez sağlamak, okullarda üstün nitelikli liderler ve daha geniş eğitim kitleleri için itici bir güç olmak, okul müdürlerine destek sağlamak ve onlar için temel kaynak olmak, liderlik konusu üzerine yapılan ulusal ve uluslararası tartışmaları harekete geçirmek gibi nedenlerle okul liderleri ve geniş eğitim kitleleri ile çalışmayı amaçlamaktadır.

NCSL yaklaşımı okul liderliği için on tane ifadeyi içermektedir:

- Amaç odaklı ve bilgili olmalı ve değerleriyle hareket edebilmeli.
- Okulun özelliklerini ve içerik yapısını benimseyebilmeli.
- Aktif öğrenmeyi destekleyebilmeli ve geliştirebilmeli.
- Eğitimsel olarak odaklanabilmiş olmalı.
- Okul ortamının tamamında görevini yapabilmeli.
- Okulu öğrenen bir örgüt haline getirebilmek için yeteneklerini geliştirebilmeli.
- Geleceğe odaklanıp ve stratejik hareket edebilmeli.
- Yenilikçi yöntemler ile kendini geliştirebilmeli.
- Liderlik konusunda onlara yol gösteren bir Ulusal Akademi tarafından desteklenmeli (Akt. Crow, 2004: 299).

Kolejin dört ana hedefi vardır; Hedefleri iyi bir liderlik vasıtasıyla öğrencilerin başarısını sağlamak, okul içinde ve dışında liderliği geliştirmek, geleceğin liderlerini teşhis etmek ve yetiştirmek ile okul liderlerine liderlikten daha fazlasını sunan ve daha stratejik olan amaca uygun ulusal bir kolej oluşturmaktır (National College, 2012).

1997 yılındaki NPQH duyurusuyla birlikte ilk defa yönetici olacaklar için NPQH belgesi zorunlu bir hale getirilmiştir. NPQH uygulama ağırlıklı ve aktif katılım gerektiren bir programdır. Programın eğitim etkinlikleri arasında adayların kendi

başına çalışabilmeleri için uygun akademik materyalleri sağlama, okul ziyaretleri, birebir ve uzaktan eğitim imkânları sağlama vardır. Programa katılan adaylar kendilerinin mevcut liderlik yönetici özelliklerinin farkına varırlar, okul yöneticiliğinin gerektirdiği özellikleri ve okul yöneticisi olmanın zorluklarını öğrenirler ve okul yöneticisi olmadan önce liderlik ve yönetim anlayışlarında değişiklikler yapma ve kendilerini geliştirme imkânına kavuşurlar (Eurydice, 2010).

Bu kurslarda uzmanlar katılımcıları yetenekleri ve yöneticiliğe uygunlukları konusunda değerlendirir ve önerilerde bulunurlar. Bu değerlendirme sonucu olumlu olursa adaylar yönetim yeterlikleri ve strateji geliştirme, hesap verme sorumluluğu, öğretme ve öğrenme ölçme teknikleri, insan ilişkileri, finansal ve fiziki kaynakların etkili yönetilmesi gibi alanlarda eğitime alınırlar. Bu eğitimle öğrencilerin başarılarını değerlendirebilecek ve kamuya hesap verme sorumluluğu taşıyan müdürler yetiştirmektedir. NPQH kapsamında ele alınan okul yöneticiliğiyle ilgili konular Chung tarafından şu şekilde maddelendirilmiştir (Chung, 2006):

- Okulun stratejik yönlendirilmesi ve gelişimi,
- Eğitim-öğretim,
- Personel yönetimi,
- Personelin ve kaynakların verimli kullanımı,
- Hesap verme zorunluluğu.

Bu konular 2004 yılında tekrar gözden geçilmiş ve şu şekilde maddelendirilmiştir (Chung, 2006):

- Geleceği şekillendirme,
- Eğitim-öğretime liderlik etme,
- Kendini geliştirme ve grupla çalışma,
- Yönetim ve organizasyon,
- Hesap verme zorunluluğu,
- Toplumu güçlendirme.

NPQH programı NCSL tarafından sunulan kurslardan biridir. Merkezi olarak kontrol edilen fakat bölgesel olarak hizmet veren bir kurstur. Eğitim Bakanlığı tarafından NPQH programı öğretmenlere etkili bir yönetici olmak için gerekli olan yeterlikleri kazandıran bir program olarak görülmektedir. NCSL İngiltere'nin var olan ve aday olan okul liderleri için kariyer boyu öğrenmeyi ve mesleki gelişimi sağlar.

NPQH programa katılan adaylara müdürlüğe atanmadan önce, adayların ihtiyaç duyacakları bilgi birikimi ve tecrübeyle donanmalarını sağlayan bir seminere benzetilebilir. Akademisyen, yönetici, eğitim uzmanları gibi konuyla ilişkili kişilerin danışmanlığında hazırlanan NPQH programı, ilk uygulanmaya başladığı tarihten itibaren geliştirilmeye devam etmiştir (Özgan ve Baş, 2011).

Yapılan yeni düzenlemeyle 1 Nisan 2009 tarihi itibarıyla ilk defa müdürlük görevine atanmak isteyenler için NPQH zorunlu bir hale getirilmiştir; bu tarihten sonra İngiltere'de devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında müdürlük görevine başlayabilmek için NPQH programını tamamlamış olma şartı aranmaktadır. NPQH programına okul müdürü olmak isteyen, gelecek 12-18 ay içerisinde açılacak müdürlük ilanlarına başvuruda bulunabilecek durumda olup ve çalışmakta olduğu okulun müdürünün onayını ( okul müdüründen tavsiye mektubu ) almış olanlar başvuru yapma hakkına sahip olur.

NPQH adayların mesleki becerilerini, uzmanlıklarını ve liderlik gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan, bireysel ihtiyaçlara göre modüler ve adayların kendi yeterliliklerini geliştirmesine olanak sağlayan bir program sunmaktadır. NPQH'nin modüler yapısı, her adayın bireysel gelişim ihtiyaçlarının farklı olması ve adayların müdürlük niteliklerinin birbirinden farklı olması nedeniyle adayların programda bulunma süreleri farklılık gösterebilmektedir. Adaylar ihtiyaçlarına göre 4-12 ay süreyle programa devam etmektedirler (National College, 2012) .

Program içerisinde yer alan modüllerin kapsamı şu şekildedir (Duncan, 2002, s.9):

- Birinci Modül (Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik): Bu modül tüm adaylar için zorunlu olup, adaylar, 60 saati kurs çalışmaları olmak üzere, toplam 180 saati tamamlamaktadırlar.
- İkinci Modül (Eğitim ve öğretim): Bu modülde öğretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik konuları ele alınmaktadır.
- Üçüncü Modül (İnsan Kaynakları Yönetimi): Bu modülde, müdürün öğretmenlere ve diğer çalışanlarına karşı rolü ele alınmaktadır.
- Dördüncü Modül (Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme): Bu modülde müdürlere kaynakların etkin kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. İkinci, üçüncü ve dördüncü modüllerde 90 saat kurs verilmektedir.

İngiltere’de okul müdürlüğü görevinde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra programın ikinci aşamasında, değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenir. Bu süreçte katılımcılar ile birebir görüşülerek, eksik ya da yetersiz oldukları ve geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar ve yönetim alandaki deneyim düzeyi belirlenir ve müdür adayı için en uygun yetiştirme planı hazırlanır (Huber, 2003; akt. Balyer ve Gündüz, 2011). Program kapsamında adaylar "Giriş Aşaması", "Geliştirme Aşaması" ve "Mezuniyet Aşaması" olmak üzere üç eğitim aşamasını tamamlamak zorundadırlar (National College, 2012).

Giriş aşaması; İnternet üzerinden National College sayfasındaki başvuru formu doldurulur. Başvurusu kabul edilen adaylar internet yoluyla bir öz değerlendirme testine tutulurlar. Bu testte kavrama, anlama, veriler arasında ilişki kurma, soyutlama, yaratıcı düşünme v.b. gibi beceriler ile yöneticiliğin altı temel boyutuna ilişkin düşünceleri ölçülmektedir. Adaylar daha sonra okul müdürünün görevlerini yansıtan, bireysel olarak güçlü ve geliştirmesi gereken özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan bir geri bildirim oturumuyla sona eren iki günlük

değerlendirme ve geliştirme etkinliğine katılırlar. Bu aşamaları başarıyla tamamlayan adaylar NPQH müdür adayı olarak programa kabul edilirler (National College, 2012).

Geliştirme Aşaması (4-12 ay); Bu aşamada adaylar programa başvuran diğer müdür adaylarıyla tanışacakları bir günlük seminere katılarak programın içeriği ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında fikir sahibi olurlar. Adaylar bu aşama sonucunda kişisel gelişim programlarının ne şekilde olması gerektiğine karar verirler. Geliştirme süreci okulda geçirilecek staj programları, bireysel çalışma materyalleri, yüz yüze eğitim work shop programları, internet üzerinden hazırlanan ve paylaşımı sağlanan eğitim programları gibi çalışma yöntemlerinden oluşmaktadır. Bu süreçte adaylara etkin liderlik rolü oynama, kişilerarası iletişim, örgüt kültürü, örgüt yönetimi, bütçeleme ve finansman, bireysel gelişim, müfredat düzenleme gibi yeterliklerin yanısıra psikoloji, felsefe, işletme gibi temel disiplin bilgileri verilmektedir. Gelişme aşamasında adaylara birebir danışmanlık hizmeti de verilir ve kursun ilerleyen bölümlerinde yönetici adayları kendilerine verilen danışmanlarıyla birlikte atanacağı okullara benzer okul türlerine giderek staj yapmaktadır, kurs sürecinde verilen teorik bilgileri danışmanı ile birlikte gerçek okul ortamında uygulama fırsatı bulmaktadır. İlerleyen zamanlarda adaylardan kendilerinin belirledikleri eksik yönlerine ilişkin kaydettikleri gelişmeyi ortaya koyan bir portfolyo hazırlamaları istenmektedir (National College, 2012).

Mezuniyet; Adaylar hazır olduklarında mezuniyet değerlendirilmelerinin yapılması için portfolyolarını sunarlar. Yaptıkları çalışmalar bir mülakatta değerlendirilir ve başarılı olan adaylar programı tamamlarlar. Portfolyo dosyasında programın başında adayın yöneticilik konusunda güçlü ve zayıf yönlerini içeren geniş tanımlama bilgileri ve değerlendirme sonuçları, kursun başlangıcından bu yana verilen eğitimin adayı hangi yönlerde ne kadar geliştirdiğini ve onun okul liderliği konusunda yeterliğini anlatan iki sayfadan oluşan ilgili yönetici adayı tarafından yazılan resmi yazı, staj yapılan okuldan ve yöneticiden alınacak yöneticiliğe uygunluk referans mektubu bulunur.



NPQH programının tamamlanmasından sonra ulusal basında ilan edilen yöneticilik ilanlarına başvuru yaparlar. Yerel ya da merkezi yöneticilerin okul müdürlüğüne kimin seçileceğine ilişkin herhangi bir yaptırım ya da yetkisi söz konusu değildir (Thody, 2007).

Okul müdürünün işe alınması, ilgili okulun yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Yönetim kurulunda kurumun yöneticisi, veliler arasından seçilmiş bir temsilci, eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten personelden bir temsilci, eğitim-öğretim dışı faaliyetleri yürüten personelden bir temsilci, yerel eğitim otoritelerinin temsilcisi ve üst düzey bir yönetici davetli olarak hazır bulunur. Bu kurulun görevlerinden biri de okul yöneticisini seçmek ve atamaktır. Okul yöneticisinin seçilmesi ve atanması yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; hazırlık, ihtiyacın belirlenmesi, ilan, seçim, atama, göreve başlama ve değerlendirmedir. Okul yönetim kurulu yerel eğitim otoritesine gerekli kadro ihtiyacını bildirdikten sonra kadroya ilişkin ilanı verir. NPQH programını tamamlamış olmanın yanında okul yöneticiliği için başvuranların sahip olması gereken özellikler arasında yeterli öğretmenlik deneyimi, yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmak bulunmaktadır. İlanı başvuran adaylar arasında adaylarla mülakat yapma, adayın tanıtıcı bir sunum gerçekleştirmesi, psikolojik testler, velilerin görüşlerini alma gibi yöntemlere başvurulmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008).

Mülakat sonunda göreve atanması uygun görülen yönetici adayı, okul yönetim kurulu tarafından resmi olarak yerel eğitim otoritelerine sunulur. Yönetici adayına sözel olarak atama bilgisi verildikten sonra okul yönetim kurulu resmi yazıyla adaya yönetici olarak atandığını tebliğ eder (Özgan ve Baş, 2011). Ataması yapılan okul müdürüne gelecek iki yıl içerisinde kendi mesleki gelişimine yönelik, akademik dersler, mentörlük ya da danışmanlık gibi eğitimlere harcaması için bir fon ayrılır (Thody, 2007).

### **3.5. TÜRKİYE, FRANSA, DANİMARKA ve İNGİLTERE’de OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNE ve ATANMASINA İLİŞKİN BENİMSENEN MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modelleri karşılaştırmak amacı ile okul yöneticisi olmak için adayların sahip olması gereken nitelikler, adayların hizmet öncesinde eğitimi, adayların hizmet içinde eğitimi, okul yöneticilerini atamada yetkili olan kurumlar ve okul yöneticilerine yönelik deneme ve değerlendirme süreci olarak 5 kriter belirlenmiştir.

Günümüzde okul müdürleri öğretim elemanlarının yönetimi, finansman, müfredat içeriği gibi konuları da içermek üzere çok çeşitli görevler ile karşı karşıya gelmektedir. Okul müdürü olarak atanacak kişilerin seçimi hayati bir önem taşımakta ve bu sebeple seçim yapılırken bir çok önemli kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Bütün Avrupa ülkelerinde okul müdürü olarak atanmak isteyen kişilerin resmi olarak sahip olması gereken nitelikleri belirleyen ve açıklayan düzenlemeler bulunmaktadır. Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere’de okul yöneticiliği yapabilmek için belirlenmiş olan niteliklerin yönetici adayları tarafından karşılanmış olması gerekmektedir. Adaylardan en uygun olanların seçilmesi bu nitelikler değerlendirilerek yapılmaktadır. Bu niteliklerin ülkeden ülkeye farklılık göstermesiyle birlikte bütün ülkelerde belirlenen ortak özellik adayların öğretmenlik deneyimine sahip olmaları gerektiğidir. Bunun yanında okul yöneticiliği için öngörülen öğretmenlik deneyiminin süresi de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir (Eurydice 2012, Key Data on Education in Europe).

(1) Okul yöneticisi olmak için adayların sahip olması gereken nitelikleri karşılaştıracak olursak;

Türkiye’de okul müdürü adaylarının öğretmenlik ve yöneticilik deneyimlerinin olması gerekmektedir. Fakat öğretmenlik deneyimi için gerekli bir süre öngörülmemekle birlikte yönetici adaylarının öğretmenlikte adaylıklarının

kaldırılmış olması gerekmektedir. Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevlerinin adli veya idari soruşturma sonucu üzerilerinden alınmamış olması ve atanacağı görev ile ilgili öngörülen seçme sınavından başarılı olmaları gerekmektedir.

Fransa'da okul müdürü adaylarının öğretmenlik ve yöneticilik deneyiminin olması gerekmektedir. Fransa'da ortaöğretim kademesi müdürleri ile ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdam süreçleri arasındaki fark büyüktür. Bu nedenle ilköğretim kurumlarında okul müdürü olabilmek için tek genel şart bir okul öncesi eğitim kurumunda ya da ilköğretim okulunda iki yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmak iken orta öğretimde okul müdürü olabilmek için en az beş yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmak ve atanacağı görev ile ilgili öngörülen seçme başarılı olmak gerekmektedir.

Danimarka'da okul müdürü adaylarının öğretmenlik deneyimlerinin olması gerekmektedir. Danimarka'da da Türkiye'de olduğu gibi öğretmenlik deneyimi için gerekli bir süre öngörülmemektedir. Ayrıca Danimarka'da okul müdürü olabilmek için Danimarka vatandaşı olmak ve öğretmenlik yapılan süre içerisinde iyi bir sicile sahip olmak da gerekmektedir.

İngiltere'de okul müdürü adaylarının öğretmenlik ve yöneticilik deneyimlerinin olmasının yanı sıra okul müdürlüğü yapabilmek için özel bir eğitimden geçmeleri şarttır. İngiltere'de de Türkiye'de olduğu gibi öğretmenlik deneyimi için gerekli bir süre öngörülmemektedir. İlk kez okul müdürlüğü adayı olan kişiler için Müdürler için Ulusal Mesleki Nitelikler (NPQH) programını başarılı bir şekilde tamamlamış olmak ve Nitelikli Öğretmen Statüsünü (QTS) kazanmış olmak zorunludur.

Öğretmenlik deneyiminin adı geçen bütün ülkelerde gerekli bir kriter olması bu ülkelerde öğretmen olan kişilerin muhtemel okul müdürü adayı olabileceklerini göstermektedir. Okul yöneticiliği için nitelikli elemanların yine eğitim sisteminin içerisinde çıkacağı fikriyle hareket edilmekte olduğu görülmektedir.

Çizelge 4. Yöneticilik İçin Gerekli Niteliklerin Karşılaştırılması

	GEREKLİ NİTELİKLER
Türkiye	-Yüksek öğrenim görmüş olmak -Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olup en az 3 görev yapmış olmak -Yöneticilik görevi son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak -Seçme sınavında başarılı olmak
Fransa	-İlköğretim okulları için 2 yıllık öğretmenlik deneyimine sahip olmak -Ortaöğretim kurumları için en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimine sahip olmak ve seçme sınavında başarılı olmak
Danimarka	-Danimarka vatandaşı olmak -Aynı derecedeki okullarda öğretmelik yapabiliyor durumda olmak -Öğretmenliği süresince iyi bir sicile sahip olmak
İngiltere	- NPQH programını tamamlamış olmak - Nitelikli Öğretmen Statüsünü (QTS) kazanmış olmak

(2) Okul yöneticisi olmak için adayların alması gereken hizmet öncesi eğitimi karşılayacak olursak;

Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere’de okul yöneticiliği yapabilmek için gerekli olan hizmet öncesi eğitim kriterleri karşılaştırıldığında ülkeler arasında farklılıklar görülmektedir.

Türkiye’de okul müdürü adayı olabilmek için hazırlayıcı bir yöneticilik eğitimi alma şartı yoktur. Aynı seviyedeki eğitim kurumlarında öğretmenlik ve yöneticilik deneyimlerinin bulunması yeterli görülmektedir.

Fransa'da ilköğretim kademesinde okul müdürü olabilmek için bir hizmet öncesi eğitim şartı bulunmamaktadır. Ortaöğretim kademesinde okul müdürü olabilmek için ise giriş sınavında başarılı olan adaylar eğitim gören yönetici personel statüsünde, iki yıllık bir süre için müdür yardımcısı olarak atanırlar. Müdür olmak isteyen adaylar, müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslarla yetiştirilirler.

Danimarka'da okul müdürü adayı olabilmek için hizmet öncesi eğitim alınması ile ilgili bir şart yoktur. Aynı seviyedeki öğretim kurumlarında öğretmenlik deneyimine sahip olunması yeterli görülmektedir.

İngiltere'de okul müdürü adayı olabilmek için hizmet öncesinde hazırlayıcı eğitim alma şartı aranmaktadır. NCSL (Okul Liderliği Ulusal Koleji ) adaylar için çok sayıda hizmet öncesi hazırlayıcı eğitim programı sunmaktadır. Bu programlardan bazıları NPQH (Müdürler için Ulusal Mesleki Nitelikler Programı), HIP (Müdür Atama Programı), PLP (Temel Liderlik Programı), PQH NI (Müdürlük için Mesleki Yeterlik Programı) 'dır.

Çizelge 5. Hizmet Öncesi Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

	HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM
Türkiye	-Yöneticilik için hizmet öncesi eğitim alma şartı bulunmamaktadır.
Fransa	-İlköğretim okullarında yöneticilik için hizmet öncesi eğitim alma şartı bulunmamaktadır. -Ortaöğretim okullarında yöneticilik için hizmet öncesi eğitim şartı bulunmaktadır.
Danimarka	-Yöneticilik için hizmet öncesi eğitim alma şartı bulunmamaktadır.
İngiltere	- Yöneticilik için hizmet öncesi eğitim alma şartı bulunmaktadır.

(3) Okul yöneticilerinin alması gereken hizmet içi eğitimi karşılayacak olursak;

Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere’de okul yöneticiliği yapabilmek için gerekli olan hizmet içi eğitim kriteri karşılaştırıldığında bütün ülkelerde yöneticilerin hizmet içi eğitimine önem verildiği ve bu amaçla program ve seminerlerin düzenlendiği görülmektedir.

Türkiye’de okul müdürleri için Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından her yıl çeşitli konularda hizmet içi eğitim programları ve seminerleri düzenlenir.

Fransa’da ilköğretim kademesi okul müdürlerinin hizmet içi eğitimleri için düzenlenen faaliyetler arasında kısa süreli kurslar veya başka okul ve eğitim veren örgütleri ziyaret ederek kendi deneyimlerini paylaşma ve onların deneyimlerinden faydalanma gibi uygulamalar yer almaktadır (Huber, 2003, s. 170). Ayrıca zorunlu olan hizmet öncesinde yetiştirilme işi tamamlanan ortaöğretim okul müdürleri için bölgesel ve ulusal düzeyde mesleki gelişimlerini desteklemek amacı ile katılımın zorunlu koşulmadığı çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 100).

Danimarka’da okul müdürleri için ilköğretim ve ortaöğretim seviyesinde hizmet içi eğitim faaliyetleri Eğitim Bakanlığı, yerel yönetimler, yüksek öğretim kurumları ve çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmektedir.

İngiltere’de Okul Liderliği Ulusal Koleji (NCSL) okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimlerini sağladığı gibi hizmet içi eğitimlerini sağlamak için de çok sayıda program sunmaktadır. Görevde Olan Okul Müdürleri İçin Liderlik Programı (LPSH) yeni atanmış müdürlerin olduğu gibi deneyimli müdürlerin de mesleki olarak gelişimlerine olanak sağlamaktadır. Profesyonel Müdür Atama Programı (PHIP) yeni atanmış okul müdürlerinin iki yıl boyunca mesleki gelişimini sağlar.

Çizelge 6. Hizmet İçi Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması

	HİZMET İÇİ EĞİTİM
Türkiye	- Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.
Fransa	-İlk ve ortaöğretim okulu yöneticileri için hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.
Danimarka	-İlköğretim ve ortaöğretim seviyesinde hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.
İngiltere	- NCSL tarafından hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.

(4) Okul yöneticilerini atamada yetkili olan kurumları karşılaştıracak olursak;

Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanmasında yetkili kurumlar karşılaştırıldığında ülkeler arasında büyük farklılıklar görülmektedir. Yöneticilerin atamalarında yetkili olan kurum ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir ve bu değişikliğin ana nedeni ülkelerin eğitim sistemlerinin yapılarının birbirinden farklı olmasıdır.

Türkiye’de atamalardan merkezi olarak sorumlu olan kurum Milli Eğitim Bakanlığı’dır. Bakanlık atama yetkisini Milli Eğitim Müdürlüklerine ve valilere devretmiş durumdadır.

Fransa’da okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı’ndadır ("Centre Condorcet"tir). Ortaöğretim kurumlarının müdürleri Eğitim Bakanlığı tarafından istihdam edilirler. Fakat ilköğretim okulu müdürleri Denetim Akademisi’nde yetkili ulusal eğitim denetçisi

tarafından yapılan ön değerlendirme sonucuna göre mülakat komitesi tarafından değerlendirilerek yerel eğitim otoriteleri tarafından istihdam edilirler.

Danimarka'da belediyeler ve il özel idarelerinde ihtiyaç duyulan kadrolar ilan edilir. Bu eğitim düzeyinde eğitim veren okulların müdür adayları, öğretmenler ve veliler tarafından oluşturulan okul danışma kurulunca değerlendirilip tavsiye edildikten sonra, belediye meclisi tarafından yapılan inceleme ve mülakat sonucunda atanırlar.

İngiltere'de yerel ve merkezi hükümetin atamalar üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. İngiltere'de göreve alınacak okul yöneticisine sadece Okul Yönetim Kurulu karar vermektedir.

Çizelge 7. Yönetici Atamada Yetkili Kurumların Karşılaştırılması

	ATAMADA YETKİLİ KURUMLAR
Türkiye	-Milli Eğitim Müdürlükleri ve valiler
Fransa	-İlköğretim okulu yöneticileri için yerel eğitim yöneticileri -Ortaöğretim okulları yöneticilikleri için Eğitim Bakanlığı
Danimarka	-Belediye meclisleri
İngiltere	-Okul Yönetim Kurulu



(5) Okul yöneticilerine yönelik deneme ve değerlendirme süreci boyutunda karşılaştırma yapacak olursak;

Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmaları deneme ve değerlendirilme süreci kriteri açısından karşılaştırıldığında ülkeler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmaları sürecinde yöneticilere yönelik bir deneme ve değerlendirme süreci uygulamasının olmadığı görülmektedir. Yöneticinin ataması yapıldıktan sonra suç teşkil edebilecek herhangi bir davranış görülmediği sürece yönetici görevinden alınmamaktadır.

Fransa’da ilköğretim kurumlarında okul müdürlüğü görevinde bulunan yöneticiler bir deneme sürecine tâbii tutulmamaktadır. Fakat ortaöğretim kurumlarında okul müdürlüğü görevinde bulunacak olan adaylar, müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslarla yetiştirilirler. Zorunlu yetiştirme programlarının toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır (bu süre yaklaşık 141 iş gününe denk gelmektedir). Her adayın eğitim sürecini planlayan, değerlendiren ve ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmesi için kendisine yardımcı olan bir eğitici bulunur. Eğer programın başında bulunan yönetici, adayın başarılı bir şekilde programı tamamladığı kanısında olursa adaylar bu deneme ve değerlendirme sürecinin sonunda okul müdürü olmaya hak kazanırlar.

Danimarka’da ilk ve ortaöğretim düzeyinde eğitim veren okulların müdür adayları, öğretmenler ve veliler tarafından oluşturulan okul danışma kurulunca değerlendirilip tavsiye edildikten sonra, belediye meclisi tarafından yapılan inceleme ve mülakat sonucunda atanırlar. 2 yıllık deneme süresinin başarılı bir şekilde tamamlanması sivil memur statüsü ile kalıcı görev alınmasını sağlar. Belediye meclisi kendi takdirine bağlı olarak okul müdürünün değerlendirilmesini yapar.

İngiltere’de 1 Nisan 2009 tarihi itibarıyla ilk defa müdürlük görevine atanmak isteyenler için NPQH (National Professional Qualification for Headship / Okul

Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) zorunlu bir hale getirilmiştir; bu tarihten sonra İngiltere’de devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında müdürlük görevine başlayabilmek için NPQH programını tamamlamış olma şartı aranmaktadır. İngiltere’de okul yöneticisi olma süreci uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır ve zorlu bir eğitim sürecini içermektedir. Bu eğitim sürecinin sonunda okul yöneticisi olmaya hak kazanmış adaylar için deneme ve değerlendirme süreci uygulaması bulunmamaktadır.

Çizelge 8. Yöneticilere Yönelik Deneme ve Değerlendirme Süreçlerinin Karşılaştırılması

	DENEME ve DEĞERLENDİRME SÜRECİ
Türkiye	-Deneme ve değerlendirme süreci yoktur.
Fransa	-İlköğretim okulu yöneticilikleri için deneme ve değerlendirme süreci yoktur. -Ortaöğretim okulu yöneticilikleri için 2 yıllık deneme ve değerlendirme süresi vardır
Danimarka	-2 yıllık deneme ve değerlendirme süresi vardır.
İngiltere	-Deneme ve değerlendirme süreci yoktur.

### 3.6. YORUMLAR

Türkiye’deki ve incelenen ülkelerdeki okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine bakıldığında ülkeler arasında büyük farklılıklar olduğu görülmektedir.

Bu farklılıkların ülkelerdeki eğitim sistemlerinin yapısındaki ve ülkelerin eğitim yöneticiliğine bakış açılarındaki farklardan kaynaklandığı söylenebilir.

Fransa ve İngiltere’de okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak ele alınmakta ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi aşamalarında oldukça uzun ve zorlu süreçler izlenmektedir. Fransa’da ilköğretim okulu yöneticilikleri için hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almış olmak bir şart olarak bulunmazken ortaöğretim okulu yöneticisi olmak için hizmet öncesi eğitim almış olmak gereklidir. İngiltere’de ise 1 Nisan 2009 tarihi itibarıyla ilk defa müdürlük görevine atanmak isteyenler için NPQH (National Professional Qualification for Headship / Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) zorunlu bir hale getirilmiştir; bu tarihten sonra İngiltere’de devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında müdürlük görevine başlayabilmek için NPQH programını tamamlamış olma şartı aranmaktadır. Danimarka’da da Türkiye’deki duruma benzer şekilde hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi alma zorunluluğu bulunmamaktadır.

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran belirli bir farklılık yoktur. Bu da okul yöneticiliğinin mesleki bir kimlik kazanmasını engellemektedir. Bu yüzden okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmektedir (Erdoğan, 2000: 81).

Ülkemizde eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmiş olmayı gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur. Bu nedenle, eğitim yöneticiliği eğitime bakanlık tarafından gerekli önem verilmemiş ve dolayısıyla eğitim yöneticiliği meslekleşmemiştir (Kaya, 1996: 278).

Türkiye’de okul yöneticisi olarak atabilmekte öğretmenlik gerekli ve yeterli görülmekte, okul yöneticiliği öğretmenliğin devamı olarak nitelendirilmektedir. Bu sebeple yönetici olarak atanacak kişilerin yöneticilik eğitiminden geçmeleri

gerekli görülmemekte ve yöneticiler öğretmenler arasından seçilmeye devam edilmektedir. Sistemin bu şekilde olması eğitim yönetiminin bir meslek olarak görülmesini engellemekte ve eğitimin eğitim yönetimi bilgisi olmayan kişiler tarafından yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticiliğine atanabilmek için yüksek lisans ve doktora yapmış olmanın yönetmeliklere eklenmesi sağlanmış fakat bu sadece bir seçme kriteri olmaktan öteye geçememiş ayrıca öğretmen olmayıp eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ya da doktora yapan kişilerin okul yöneticisi olarak atanamamasının önüne geçilememiştir.

Bunların yanısıra hizmet öncesi bir yönetici eğitim programının tamamlanmasının ön koşul olmaması nedeniyle bu programları tamamlamış kişiler ya değerlendirilememekte ya da üniversitelerin eğitim yönetimi ve planlaması bölümlerinden mezun olanlar gibi yönetici olarak atanamayıp öğretmen olarak istihdam edilmektedirler.

Işık (2003: 207) yöneticiliğin bir meslek olarak eğitiminin olması gerektiğini, bu şekilde eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesinin sağlanabileceğini belirtmiştir. Işık (2003: 210) okul yöneticisi yetiştirme programlarının uygulamaya konulması gerektiğini de belirtmiştir.

Okul yöneticileri için eğitim programları düzenlenmesinin bir gereklilik olmasına rağmen gerekli uygulamaların yapılmadığı ve öğretmenler arasından yöneticilerin seçilmesi uygulamasının halen devam ettiği görülmektedir

Bursalıoğlu (2002: 15) eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmemesinin nedeninin öğretmenlik ile yöneticiliğin görev çizgilerinin birbirine karıştırılması olduğunu belirtmiştir.

Türkiye okul yöneticileri için hizmet öncesi eğitimin yanısıra hizmet içi eğitimde de incelenen diğer ülkelerin gerisinde kalmış durumda görülmektedir. Hizmet öncesi eğitim almadan atanan okul yöneticileri hizmet içi eğitim faaliyetleri olarak da sadece bir veya iki haftalık kurs veya seminerlere katılmaktadırlar. Bu

kısa sürede eğitim yöneticiliği ile ilgili yoğun bilgiler verilmekte ve hiçbir eğitim yönetimi eğitimi almamış yöneticilerin bu kısa sürede okul yöneticisi olarak gerekli mesleki yeterlik seviyesine ulaşmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. İncelenen diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'deki okul yöneticilerinin bir deneme ve değerlendirme sürecine tabii tutulmamasının da okul yöneticiliğine atanan kişilerin kendilerini hizmet içi eğitimler ile geliştirmesinin önündeki bir engel olarak gösterilebilir. 1998 ve 1999 yıllarında çıkarılan eğitim yöneticisi atama ile ilgili yönetmeliklerde yönetici yetiştirmek için hizmet içi eğitim koşulu bulunmakta iken; 2004 - 2009 arasında çıkarılan yönetmeliklerde hizmet içi eğitim koşulunun bulunmadığı görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmesine ilişkin hemen hiçbir anlamlı kaygısı yoktur. Buna karşın değişik üniversitelerin, bu alanda öğretim veren, lisans ya da yüksek lisans programlarından mezun olan, kendi mensubu personele karşıda ilgisizdir. Bu tutumun birkaç nedeni vardır. Bunlardan birisi, iyi öğretmenlerin iyi okul yöneticisi olacağına ilişkin, geleneksel inanıştır. Eğer öğretmenlik, profesyonel bir uğraş alanı olarak kabul edilirse, bir uğraş alanındaki becerilerin ve başarıların başka meslek alanlarında doğrudan geçerli olamayacağı kolayca anlaşılacaktır (Açıklan, 1998: 147-148).

Bir yandan mevcut okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarıyla yetiştirilerek bir takım liderlik becerileriyle donatılmaları gerekli görülürken, öte yandan da oldukça donuk, uygulamadan kopuk ve yetersiz bulunan lisansüstü programların gözden geçirilmesi gereği dile getirilmektedir (Şişman, 2002: 26).

Balcı (1982: 178) hizmet içi programlar incelendiğinde program içeriklerinin formalite ve yazışmalardan oluştuğunu, programların yöneticilik ve liderlik alanlarına hizmet etmediğini belirtmiştir.

Işık (2003: 208) yönetici yetiştirilmesi için kurumlar arasında işbirliğinin mutlaka gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatta görevli ve her kademedeki personelin yetiştirilmesi için isteğe bağlı katılımı ile hizmet içi eğitim faaliyetleri ve programları yürütmektedir. Okul yönetici olarak atanmak için hizmet öncesi şartı bulunmamakta ve göreve başladıktan sonra okul yöneticileri istekleri doğrultusunda açılan hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine katılabilmektedirler.

Okul yöneticiliğine kimlerin aday olabileceği, seçimlerinin nasıl yapılacağı ve ne koşullarla atanacakları konusu hakkında düzenlemeler yapılmış olsa da, hâlen tam bir çözüme kavuşmuş uygulamanın olmadığı görülmektedir.

Türkiye’de başta okul yöneticiliği olmak üzere eğitim yöneticiliğine atamalarla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığınca bazı yönetmelikler hazırlanmış ise de eğitim ve okul yöneticiliği, uzunca bir zaman Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir uzmanlık alanı olarak görülmemiş, dolayısıyla eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda da ciddi bir gayret olmamıştır. Bu bakımdan da eğitim ve okul yöneticiliği için belirli bir süre başarılı olarak öğretmenlik yapmış olmak yeterli sayılmıştır. Daha önce üniversitelerde var olan bu alandaki lisans programlarının mezunlarına da pek ilgi gösterilmemiştir (Şişman, 2002: 21).

Türkiye’de her düzeyde eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda gelenekler ve standartlar oluşturup sürdürülememiştir. Milli Eğitim Bakanlığınca yöneticilerin atanması konusunda geliştirilen yönetmeliklerde temel ölçüt olarak yönetici adaylığına başvurabilmek için belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmak kabul edilmektedir. Bunun yanında eğitim yönetimi ya da kamu yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş olmak eğitim yöneticisi aday adaylarını seçmede bir ayrıcalık oluşturmaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

Hiçbir sistemin başarısı rastlantılara bırakılamayacağı gibi özellikle eğitim sistemi gibi oldukça önemli bir sistem de başarısını rastlantılara bırakamaz, bırakmamalıdır. Sistemin başarılı olması için de o sistemi çalıştıracak insanların (yöneticilerin) iyi eğitilmesi, doğru seçilmesi ve uygun ortamın sağlanması gerekir (İlgar, 2005: 18).

Yönetim görevlerine örgüt içinden ya da dışından atamalarda ve üst görevlere yükselmelerde, adayların eğitim durumlarını ve başarılı meslek kademelerini dikkate almak, yönetimde yeterlik(liyakat) ilkesinin bir gereğidir. Başka bir deyişle, örgütsel verim ve kişisel doyum açısından, kadrolar görevin gerektirdiği eğitim ve deneyime sahip kişilerle doldurulmak zorundadır. Yetkilerin etkili bir biçimde kullanılması ve sorumlulukların başarıyla gerçekleştirilmesi ancak böyle bir atama politikasıyla sağlanabilir (Kaya, 1996: 218).

Eğitim yöneticileri, atama yoluyla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikler uyarınca görevlendirilmektedir. 27318 sayılı 13.08.2009 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik uyarınca eğitim yöneticilerini atama yetkisi valiliklere bırakılmıştır. Yasa ve yönetmeliklerde, okul yöneticiliğine atanabilmek için yöneticilik eğitimi almış olmayı gerektiren yasal zorunluluk olmamış olması eğitim yöneticiliğinin ayrı bir meslek olarak görülmediğini göstermektedir.

Yönetici seçimi ve ataması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli konu yönetici adayları olan kişinin yöneticilik yapabilmek için gerekli olan niteliklere sahip olup olmadığını ortaya çıkaracak standartlarda seçim ve atama aşamalarının oluşturulmasıdır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmaları sürecinde yöneticilere yönelik bir deneme ve değerlendirme süreci uygulamasının olmadığı görülmektedir. Yöneticini ataması yapıldıktan sonra suç teşkil edebilecek herhangi bir davranış görülmediği sürece yönetici görevinden alınmamaktadır. Okul yönetici adaylarının atamalarının yapıldıktan sonra bir danışman eğitim yöneticisi ile belli bir süre birlikte çalışması ve bu çalışma sonucunda bir değerlendirme yapılması okul yöneticisi adayının kişisel gelişimi açısından oldukça önemlidir. Bu şekilde yöneticilerin yönetim alanında kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir ve başarılı olanlar görevlerine devam edebilirler.

## 4.BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 4.1. SONUÇ

Türkiye ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerden Fransa, Danimarka ve İngiltere'deki okul yöneticisi yetiştirme ve atanma süreçleri karşılaştırmalı olarak incelenerek Türkiye ve incelenen ülkelerdeki uygulamalar arasındaki benzerlikler ve farklılıkların neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İncelenen ülkelerin hepsinde okul yöneticilerinin öğretmenlik yapıyor olmaları gerekli şartlardan biri olarak görülmektedir. Bununla birlikte okul yöneticisi olarak atanabilmek için gerekli görülen öğretmenlik deneyimi süresi ülkeden ülkeye değişmekte ve yine ülkeden ülkeye değişen öğretmenlik deneyiminden başka kriterler de göz önüne alınmaktadır.

Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda yeni uygulamalar yapılmaya çalışılıp, okul yöneticilerinin seçilip atanmalarına ilişkin yönetmeliklerde değişiklikler yapılsa da bu çalışmaların okul yöneticiliği konusunda yeterli ve etkili düzeyde olmadığı görülmektedir. Yapılan uygulama ve çalışmaların okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olmaktan çok seçilme ve atanma süreçleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi olabilmek için öğretmenlik yeterli ve gerekli görülmekte, okul yöneticiliği öğretmenin devamı olarak kabul edilerek yöneticiliğin öğretmenlikten ayrı bir meslek olduğu ve farklı yeterlilikler gerektirdiği göz ardı edilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik gereğince eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır;

a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,



b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur,

c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik gereğince yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır;

a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,

b) Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,

c) Bu Yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,

ç) Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak,

d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,

f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenlerin; duyurusu yapılan yöneticiliklere başvuru tarihi itibariyle fiilen eğitim öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında çalışıyor olmaları şartı aranmaktadır.

Okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitim alma şartının olmaması da Türkiye'deki okul yöneticilerinin yönetici olmanın gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadan yetersiz bir biçimde göreve atandıklarını göstermektedir. Danimarka'da da okul yöneticiliğine atanacak adayların yöneticilikle ilgili herhangi bir programa

katılmış olma zorunlulukları yoktur. Fransa ve İngiltere’de ise okul yöneticileri göreve başlamadan önce ülkelere göre farklılaşan sürelerde yönetici yetiştirme programlarına katılarak hizmet öncesi eğitim almakla yükümlüdürler. Okul yöneticisi adaylarının yetiştirilmesi süreci İngiltere’de Fransa’dan farklı olarak seçim süreci öncesinde gerçekleşmektedir. İngiltere’de okul yöneticisi adaylarının okul yöneticiliği ile ilgili programı tamamlamış olmaları gerekmektedir. Fransa’da ise yönetici seçme sınavını başarıyla geçen okul yöneticisi adayları okul müdür yardımcısı olarak atandıkları 2 yıllık deneme süreci boyunca okul uygulamasının da dâhil olduğu yönetici yetiştirme programlarına katılırlar. Bu şekilde okul yönetici adaylarının yönetim konusundaki bilgi ve deneyim eksiklikleri giderilmeye çalışılmaktadır. Hizmet öncesi yönetici yetiştirme programlarının süresi ve kapsamı ülkelere göre farklılık gösterse de uygulamadaki hedefin okul yöneticisi adaylarının göreve atanmadan görevin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamak olduğu söylenebilir.

Ayrıca incelenen ülkelere yalnızca Fransa’da ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına yönetici seçiminde farklı süreçlerin olduğu görülmektedir. Türkiye, Danimarka ve İngiltere’de okul yöneticisi seçme ve yetiştirme süreçleri okul düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Fransa ve İngiltere’de okul yöneticileri hizmet öncesinde yetiştirilmekteyken Türkiye’de okul yöneticilerinin yetişmesinin göreve geldikten sonra bireysel çabalarla gerçekleştiği görülmektedir. Çünkü hizmet içi eğitim programlarında yer alan kurslara katılım da (bakanlık tarafından yöneticilerin katılması zorunlu tutulan kurslar dışında) kişinin isteğine bırakılmış durumdadır. Yöneticilik kademelerinde yükselmek isteyen yöneticiler katıldıkları seminer ve kurslardan artı puan kazanabilmektedirler ve bu uygulama yöneticilerin hizmet içi eğitime katılmalarını teşvik edici niteliktedir. Bütün bunlara rağmen yönetici atandıktan sonra hiçbir hizmet içi eğitim faaliyetine katılmadan görevini (adli, idari soruşturma geçirmemiş ise) sürdürebilmektedir.

Türkiye’de okul yöneticiliğine atanmış olan kişilerin göreve başladıklarında görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadıkları görülmektedir. Okul yöneticiliğinin öğretmenler tarafından yapılabilecek ve öğretmeliğin devamı şeklinde görülmeye devam edilmesinin bunda payı büyüktür. Ancak okul yöneticiliği öğretmenlerin sahip olması gereken niteliklerin yanında farklı nitelikleri de kazanmış olmayı gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, yönetimde insan ilişkileri, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi konuların yanısıra ilgili mevzuata da hâkim olmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin hiçbir akademik eğitim almadan bu sayılan bilgi ve becerilere sadece kazanacakları tecrübe ile ya da kısa süreli hizmet içi eğitim faaliyetler ile ulaşmaları oldukça zordur.

Türkiye’de yönetici adaylarını belirlemek için bir seçme sınavı uygulaması bulunmakla birlikte okul müdürü aday kişilerin yeterliklerini belirlemek amacı ile Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan ile seçme sınavından aldıkları toplam puan esas alınarak puan üstünlüğüne ve tercihleri doğrultusuna göre atamaları yapılır. Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilir ve 70 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılır. Okul müdürlüğü seçme sınavı Türkçe ve dil bilgisi, resmi yazışma kuralları, halkla ilişkiler ve iletişim becerileri, okul yönetimi, yönetimde insan ilişkileri, okul geliştirme, eğitim ve öğretimde etik, Türk İdare sistemi ve protokol kuralları, görevin gerektirdiği temel mevzuatla ilgili konuları kapsamaktadır. Sınavın içeriğinin yüzde 60’lık kısmını görevin gerektirdiği temel mevzuat konuları oluşturmaktadır ve okul müdürü adaylarının yönetsel yeterliliklerinin ölçülmesine ilişkin konuların sınav içerisindeki yüzdeleri çok küçük seviyelerde kalmıştır.

Türkiye’de atamalardan merkezi olarak sorumlu olan kurum Milli Eğitim Bakanlığı’dır. Bakanlık atama yetkisini Milli Eğitim Müdürlüklerine ve valiliklere devretmiş durumdadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'te belirtildiği gibi yapılan seçme sınavlarının konu ve puan dağılımları ise şu şekildedir;

(1) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Türkçe-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 5,

c) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik: % 10,

ç) T.C. Anayasası: (Toplam %9)

1) Genel Esaslar: %3,

2) Temel Hak ve Ödevler: %3,

3) Cumhuriyetin Temel Organları: %3,

d) Genel Kültür: % 6,

e) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

(2) Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

a) Türkçe-dil bilgisi: %10,

b) Resmî yazışma kuralları: % 4,

c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,

ç) Okul Yönetimi: % 4,

d) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,

e) Okul geliştirme: % 4,

f) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,

g) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,

ğ) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

İncelenen diğer ülkelerde ise mutlaka ya sınav ve mülakat birlikte uygulanmakta ya da bunlardan biri eleme süreci olarak kullanılmaktadır. Fransa'da ilköğretim okulu müdürleri Denetim Akademisi'nde yetkili ulusal eğitim denetçisi tarafından yapılan ön değerlendirme sonucuna göre mülakat komitesi tarafından değerlendirilerek yerel eğitim otoriteleri tarafından istihdam edilirler. Orta öğretim okulu müdürleri ise adaylara uygulanan bir sınav yoluyla ya da önceden gerekli süreçleri geçmiş adayların isimlerinden oluşturulan aday listesinden seçilir. Sınav sonunda seçilen adaylar eğitim gören yönetici statüsünde, müdür yardımcısı olarak atanırlar. Danimarka'da ilk ve ortaöğretim düzeyinde eğitim veren okulların müdür adayları, öğretmenler ve veliler tarafından oluşturulan okul danışma kurulunca değerlendirilip tavsiye edildikten sonra, belediye meclisi tarafından yapılan inceleme ve mülakat sonucunda atanırlar. İngiltere'de yerel ve merkezi hükümetin atamalar üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. İngiltere'de göreve alınacak okul yöneticisine sadece Okul Yönetim Kurulu yaptığı inceleme ve mülakat sonucunda karar vermektedir.

Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmaları sürecinde yöneticilere yönelik bir deneme ve değerlendirme süreci uygulamasının olmadığı ve yöneticinin ataması yapıldıktan sonra suç teşkil edebilecek herhangi bir

davranışının görülmediği sürece, yöneticinin görevinden alınmadığı görülmektedir. Bu durumda hizmet öncesi eğitim almadan yöneticilik görevine atanan bir adayın, hizmet içi eğitim de almadan ya da sadece zorunlu faaliyetlere katılarak yöneticilik alanında yeterli düzeye çıkması oldukça zordur. Deneme ve değerlendirme sürecinin de olmamış olması yöneticilerin yönetim bilgi ve becerilerini geliştirme zorunluluğu ve gerekliliği duymamalarına neden olmaktadır.

#### **4.2.ÖNERİLER**

- 1) Türk Eğitim Sistemini düzenleyen yasal metinler ve yönetmelikler yeniden yapılacak düzenlemelerle, eğitim yöneticiliğini ayrı bir meslek haline getirmelidir.
- 2) Okul yöneticilerinde bulunması gereken liderlik, etkili yöneticilik, insani ilişkiler vb. özellikler de yönetici değerlendirme süreci içerisinde yer almalı ve yönetici atamalarında bu kriterler de etkili olabilmelidir.
- 3) Okul yöneticiliklerine atanmak üzere seçilmiş olan adaylara, hizmet öncesi eğitim mutlaka zorunlu hale getirilmelidir. Yönetici adaylarının yönetim bilgi ve becerileri bu şekilde okul yöneticiliği için yeterli düzeye getirildikten sonra atamalar yapılmalıdır.
- 4) Öğretmen olarak mesleki deneyimi olan ve eğitim yönetimi alanında lisansüstü veya doktora eğitimi almış olan yönetici adayları, okul yöneticilikleri için öncelikli olarak tercih edilmelidir.
- 5) Eğitim yöneticisi yetiştirme ciddi bir politika olarak kabul edilmeli ve Milli Eğitim Bakanlığı bir an önce üniversiteler ile etkili bir şekilde işbirliğine giderek,

okul yöneticisi adaylarına gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içinde gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamalıdır.

6) Okul yöneticisi yetiştirmek üzere üniversiteler bünyesinde lisans düzeyinde eğitim veren bölümler açılmalı ve bu bölümlerin mezunlarına Milli Eğitim Bakanlığı gereken önemi vermelidir.

7) Milli Eğitim Bakanlığı'nın yapmış olduğu yönetmeliklerin siyasi nedenlerden daha çok, akademik ve bilimsel gerçeklere ve durumlara uygun olarak yapılması gerekmektedir.

8) Okul yöneticisi olarak atanabilmek için yapılan seçme sınavındaki konuların sınav içerisindeki ağırlığı tekrar gözden geçirilerek yönetici yeterliliklerini ölçebilecek seviyeye getirilmesi gerekmektedir.

9) Okul yöneticisi atamalarında atamalar alt kademelerden başlayıp üst kademelere doğru ilerlemelidir. Bir yönetici adayı bir alt kademedeki çalışmadan bir üst kademeye geçirilmemelidir.

10) Okul yöneticiliğine atanmış olan kişilerin sürekli bir şekilde ve objektif kriterlere bağlı olarak değerlendirilmesi yapılmalı ve okul yöneticilerinin kendini geliştirme ve yenileme ihtiyacı duymadan yöneticilik görevlerinde kalmalarının önüne geçilmelidir.

11) Okul yöneticilerinin eğitim liderliği özelliklerinin ön plana çıkartılabilmesi için merkeziyetçi yapının okul yöneticilerine yeterli özgürlük ve karar verebilme alanını bırakması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, H., (2002), "Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Açıkalin, A. (1997). *Toplumsal ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Açıkalin, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. 4. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalin, A. (1998), *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yay
- Ada, ř. (1998), İlköğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Geliştirilmesi, *IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu*, Pamukkale Üniversitesi.
- Ağaoğlu E., Çubukçu M. ve Gültekin Z., (2002), "Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi (Hizmet Öncesi – Hizmet içi Eğitim)" *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Amsden, R. L. (1969). Turkey, Greece and Israel: Their Secondary School Principals and Unions. *NASSP Bulletin*, 53(334): 98-115. <http://bul.sagepub.com/content/53/334/98.full.pdf+html> adresinden 11 Ekim 2010 tarihinde alınmıştır.
- An Instructional System for Training Principals (1969). *NASSP Bulletin*, 53(333): 11-18. <http://bul.sagepub.com/content/53/333/11.full.pdf+html> adresinden 19 Nisan 2010 tarihinde alınmıştır.
- Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.



- Balcı, A. (1982). *Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi*. <http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/509/6223.pdf> adresinden 10 Haziran 2012 tarihinde alınmıştır.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul - Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4 (2), 182-197.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi -Nitelikli Okul*. (Dördüncü Kez Yeniden Yazım) Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Binbaşıoğlu, Cavit (1988). *Eğitim Yöneticiliği* (4. Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları
- Bursalioğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalioğlu Z. (1987) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (Genişletilmiş 7. Baskı). Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Bursaliöğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Eğitim ve Hizmetleri.
- Bursaliöğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bursaliöğlu, Ziya, (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yay.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., Kılıç, E. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: PegemA Akademi.
- Calabrese, R.L. (1991). Principal Preparation: Ethical Considerations for Universities. *NASSP Bulletin*, 75(539): 31-35. <http://bul.sagepub.com/cgi/content/abstract/75/539/31> adresinden 28 Mart 2010 tarihinde alınmıştır.
- Cemaloğlu, N. (2005), Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2): 249-274.
- Chung, H. Y. (2006). *Preparation of School Principals - What is Done for the Aspirants?* Unpublished Master Thesis. Hong Kong: University of Hong Kong.
- Crow, G. M., (2004). The National College for Leadership: A North American Perspective on Opportunities and Challenges. *Educational Management Administration Leadership*, 32(3): 296-299. <http://ema.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/3/289> adresinden 17 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

Çelik, V. (1990). *Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, V. (2002), *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yay.

Çetin, K. ve Yalçın, M., (2002), “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi”, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.

Çinkır, Ş., (2002), “ İngiltere 'de okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi:Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar Programı”, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.

Demirbaş, H. (1997). *Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DPT (1963). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan1.pdf> adresinden 21 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

DPT (1985). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf> adresinden 21 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

DPT (1990). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan6.pdf> adresinden 21 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

DPT (1996). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan7.pdf> adresinden 21 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Duncan, D. (2002). *Leadership Lessons from Nottingham*. Frank Farrel I Award Recipient. Nottingham: Ferncourt Public School.

Education International (2007). *School Leadership Meeting: Meeting the Challenges of School Leadership in Secondary Educational Establishments*. England: Birmingham.

Erden, A. ve Erden, H. (2005), Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticiliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 167(33): 1-5.

Erdoğan, İ., (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yay.

Ergün, M. (1999), İlk ve Ortaöğretimdeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 7(1): 139-148.

Eurydice (2012), Key Data on Education in Europe. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/134EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf) adresinden 5 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.

Eurydice (2010), Organisation of the Education System in France. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase\\_full\\_reports/FR\\_EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FR_EN.pdf) adresinden 11 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Eurydice (2010), Organisation of the Education System in Denmark. [http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase\\_full\\_reports/DK\\_EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/DK_EN.pdf) adresinden 11 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Eurydice (2010), Organisation of the Education System in the United Kingdom-England, Wales and Northern Ireland.

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase\\_full\\_reports/UN\\_EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/UN_EN.pdf) adresinden 11 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Eurypedia (2012), France.

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/France:Overview> adresinden 10 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.

Eurypedia (2012), England.

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/United-Kingdom-England:Overview> adresinden 14 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.

Eurypedia (2012), Denmark.

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Denmark:Overview> adresinden 19 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Günay, E. (2004), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:161, Ankara.

Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*, (5. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.

- Helvacı, M.A. (2007). *Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları: Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Editör: Kadir Keskinliç. Ankara: Pegema Yayınları.
- Huber, S. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im Internationalen Vergleich*. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.
- Huber, S. G. ve Pashiardis, P. (2008). “*The Recruitment and Selection of School Leaders*” *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders* (Edited by Jacky Lumby). New York: Taylor & Francis.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24: 207-210.
- Kaplan, H. (1988). Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, Emin. K. Koksal. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Kaya, Y. (1984). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz*, (4.Baskı). Ankara: Hacettepe Üniversitesi
- Kaya, Y. K. (1989). *İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Eğitimde Model Arayışı*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya Raporu (1991). <http://www.todaie.gov.tr/dosya/kaya.pdf> adresinden 21 Temmuz 2012 tarihinde alınmıştır.

Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. (5.Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.

Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yay.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kalyoncu, I., (2002), "Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri", *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.

Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3): 249.  
<http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2005/3/2005-3-237-252-13-mehmetkorkmaz.pdf> adresinden 21 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Kömürlü, F. ve Özden, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1): 26-33.

Leadership in Education. (2011). *Country Background Report France*.  
[http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR\\_FR.pdf](http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_FR.pdf)  
 adresinden 15 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Leadership in Education. (2011). *Country Background Report Denmark*.  
[http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR\\_DK.pdf](http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_DK.pdf)  
 adresinden 15 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Leadership in Education. (2011). *Country Background Report Turkey*.  
[http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR\\_TR.pdf](http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_TR.pdf)  
 adresinden 15 Mayıs 2012 tarihinde alınmıştır.

Leithwood, K. A., Stanley, K. ve Montgomery, D. J. (1984). Training Principals for School Improvement. *Education and Urban Society*, 17(1) : 49-71.  
<http://eus.sagepub.com/content/17/1/49.full.pdf+html> adresinden 14 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.

MEB (1946). Üçüncü Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/3\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/3_sura.pdf) adresinden 17 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.

MEB (1962). Yedinci Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/7\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/7_sura.pdf) adresinden 17 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.

MEB (1973). Milli Eğitim Temel Kanunu.  
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> adresinden 28 Temmuz 2012 tarihinde alınmıştır.

MEB (1981). Onuncu Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/10\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/10_sura.pdf) adresinden 18 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.

MEB (1982). On Birinci Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/11\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/11_sura.pdf) adresinden 18 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.

MEB (1988). On İkinci Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/12\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/12_sura.pdf) adresinden 21 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.



- MEB (1993). On Dördüncü Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/14\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/14_sura.pdf) adresinden 21 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1994). Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği.  
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html> adresinden 14 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1996). On Beşinci Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/15\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/15_sura.pdf) adresinden 26 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2001). Milli Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Ortaokulu Yönetmeliği.  
[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530_0.html) adresinden 8 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2003). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.  
[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html) adresinden 27 Temmuz 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2006). On Yedinci Milli Eğitim Şurası.  
[http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/17\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/17_sura.pdf) adresinden 27 Nisan 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.  
[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html) adresinden 28 Temmuz 2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.  
[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27305\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27305_0.html) adresinden 5 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.

- MEB (2011). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/28054\\_652.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/28054_652.html) adresinden 8 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.
- Mehtap Raporu, (1963). <http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf> adresinden 21 Temmuz 2012 tarihinde alınmıştır.
- National College, (2012), <http://www.education.gov.uk/nationalcollege/> adresinden 14 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.
- Nilsson, W. P. (1987). Training School Administrators- Learning From Current Practices of Business And Industry. *NASSP Bulletin*, 71(502): 8-17. <http://bul.sagepub.com/content/71/502/8.abstract> adresinden 19 Ekim 2010 tarihinde alınmıştır.
- Özgan H. ve Baş, M. (2011) İngiltere’de Okul Müdürü Yetiştirme Programı (NPQH) ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *I. Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*.
- Özmen, F., (2002), “Okul Müdürlerinin Geliştirilmesi-Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler”, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Parks, D. (1991). Three Concepts Shape the New Roles of Principals in Administrator Preparation. *NASSP Bulletin*, 75(539): 8-12. <http://bul.sagepub.com/content/75/539/8.abstract> adresinden 14 Ocak 2011 tarihinde alınmıştır.
- Peck, T. B. ve Ramsey, H. A. (1998). *Managing Schools: The European Experience*. Nova Publications: New York.

Pont, B.Nusche, D.Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD.

Sifert, E. R. (1951). What Training and Experience Standarts for Secondary-School Principal?. *NASSP Bulletin*, 35(178): 59-64. <http://bul.sagepub.com/content/35/178/59.full.pdf+html> adresinden 15 Nisan 2010 tarihinde alınmıştır.

Shannon, J. R. (1934). Academic Training of Secondary School Principles in The United States. *NASSP Bulletin*, 18(53): 7-12. <http://bul.sagepub.com/content/18/53/7.full.pdf+html> adresinden 12 Nisan 2010 tarihinde alınmıştır.

Slate, V. (1975). A Program to Train the Middle School Principal. *NASSP Bulletin*, 59(394): 75-80. <http://bul.sagepub.com/content/59/394/75.full.pdf+html> adresinden 12 Nisan 2010 tarihinde alınmıştır.

Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Yıl: 29, Sayı: 307, 13-21.

Şişman, M. (2002), *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem A Yay.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2003). *Öğretmenliğe Giriş*. Ankara: Pegem A Yay.

Şişman, M. Ve Turan, S. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 68-87.

- Şişman, M. ve Selahattin T., (2002), “Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar”, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Şişman, M. ve Selahattin T., (2004), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: PegemA Yay.
- Taipale, A. (2012). “International Survey on Educational Leadership”  
[http://www.oph.fi/download/143319\\_International\\_survey\\_on\\_educational\\_leadership.PDF](http://www.oph.fi/download/143319_International_survey_on_educational_leadership.PDF) adresinden 20 Aralık 2012 de alınmıştır.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2010/2, Sayı:12.
- Taymaz, H. (1985). *Okul Yönetimi*. Ankara: A.Ü.E.B.F.Y.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekişik, H. H. (2008). *Milli Eğitimde Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin ve Müfettişlerin Hizmet İçi Eğitimi*, 3.
- The Ministry of Children and Education, Denmark. <http://uvm.dk/>
- Thody, A. (2007) . School Principal Preparation In Europe. *International Journal of Education Management*, Vol. 21.,Iss.: 1, 37-53.
- Thody, A., Papanoum, Z., Johansson, O. ve Pashiardis, P. (2007). Avrupa’da Okul Müdürlerinin Hazırlanması. *Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Edebiyat Dergisi*, 18: 214-215.

Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4): 83.

Türk, E. (2002). *Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Türkkorur, A.A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

## **EKLER**

Ek 1: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişikliklerine İlişkin Yönetmelik

## Ek 1

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN**  
**ATAMA VE YER DEĞİŞTİRMELERİNE İLİŞKİN YÖNETMELİK**

Resmî Gazete : 13.8.2009/27318

**Ek ve Değişiklikler:**

- 1) 29.8.2009/27334 RG
- 2) 10.9.2009/27345 RG
- 3) 15.5.2010/27582 RG
- 4) 9.10.2010/27724 RG
- 5) 09.08.2011/28020 RG
- 6) 21.07.2012/28360 RG

**BİRİNCİ BÖLÜM**  
**Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

**Amaç**

**MADDE 1** – (1) Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personelin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

**Kapsam**

**MADDE 2** – (1) Bu Yönetmelik; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecek personeli kapsar.

**Dayanak**

**MADDE 3** – (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesi ile 30/4/1992 tarihli ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun 56 ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

**Tanımlar**

**MADDE 4** – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesine göre ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi,

b) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,

c) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

ç) Eğitim Kampusu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı değişik tür ve derecedeki birden fazla okul ve kurum ile bunlara bağlı pansiyon, yatakhane, yemekhane, kütüphane, spor alanları, rehberlik ve sağlık ünitesi, konferans salonu, çok amaçlı salon ve benzeri yerleri içerisinde bulunduran alanı,

d) Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kampusları ile ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki okul ve merkezler de dâhil her derece ve türdeki okul ve kurumu,

e) İl Değerlendirme Komisyonu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla valiliklerde kurulacak komisyonu,

f) Kurucu Müdür: İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan eğitim kurumunu, kurumun amacına uygun eğitim

ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek üzere, eğitim ve öğretime açılıncaya ve norm kadro verilinceye kadar geçen süre içerisinde geçici olarak görevlendirilenleri,

g) Meslekî ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumları: Meslekî ve teknik eğitim alanında diplomaya götüren orta öğretim kurumları ile belge ve sertifika programlarının uygulandığı her tür ve derecedeki örgün ve yaygın meslekî ve teknik eğitim-öğretim kurumlarını,

ğ) Müdür Yetkili Öğretmen: Müdür normu bulunmayan **(Değişik 21.07.2012/28360 RG) ilkokullarda<sup>(4)</sup>** sınıf öğretmenliği görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere görevlendirilen öğretmeni,

h) Seçme Sınavı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumu müdür yardımcılığı ve müdürlüğüne atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı,

ı) Seçme Sınavı Komisyonu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumu müdür yardımcılığı ve müdürlüğüne atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavlara ilişkin esas ve usulleri belirlemek amacıyla Bakanlıkta oluşturulacak komisyonu,

i) Yıl: Değerlendirmeye esas hizmetin başlangıcından itibaren geçen 12 aylık süreyi,

j) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, eğitim kampusu bünyesinde yer alan okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları,

k) Yönetici adayları: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları

ifade eder.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **Temel İlkeler, Yönetim Kademeleri ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel ve Özel Şartlar**

#### **Temel ilkeler**

**MADDE 5 – (1)** Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır;

- a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır,
- b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur,
- c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

#### **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) Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- ç) Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

#### **Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar**

**MADDE 7 – (Değişik : 15.5.2010/27582 RG) (1)** Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel



şartlar şunlardır;

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu Yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) Atanmak istenilen eğitim kurumuna Talim ve Terbiye Kurulu Kararlarına göre alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek bir alan öğretmeni olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- e) Zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,
- f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

(2) (Ek ikinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG)Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenlerin; duyurusu yapılan yöneticiliklere başvuru tarihi itibariyle fiilen eğitim öğretim hizmetleri sınıfı kadrolarında çalışıyor olmaları şartı aranır.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar<sup>(1)</sup>

**MADDE 8 - (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Fen liseleri ve sosyal bilimler liseleri yöneticiliklerine; bu eğitim kurumlarına seçilerek öğretmen olarak atanıp, görev yapan ya da bu eğitim kurumlarında görev yaptıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmış olmakla birlikte yeniden bu eğitim kurumlarına sınavsız atanabilme hakkını kaybetmemiş olanlar ile 19/12/2010 tarihli ve 27790 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Fen Liseleri ve Sosyal Bilimler Liselerinin Öğretmenleri ile Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinin Beden Eğitimi, Müzik ve Görsel Sanatlar/Resim Öğretmenlerinin Seçimi ve Atamalarına Dair Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten önce yürürlükte olan ilgili mevzuata göre her türlü Anadolu liselerine yazılı, sözlü ya da mülakat/uygulama sınavları sonucuna göre atanıp görev yapmış olan öğretmenler arasından atama yapılır.**

(2) Bilim ve sanat merkezi yöneticiliklerine öncelikle bu eğitim kurumlarına seçilerek öğretmen olarak atanıp görev yapan ya da bu eğitim kurumlarında görev yaptıktan sonra herhangi bir nedenle ayrılmış olmakla birlikte yeniden bu eğitim kurumlarına sınavsız atanabilme hakkını kaybetmemiş olanlar arasından atama yapılır.

(3) Mesleki ve teknik eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak için başvuruda bulunan atölye, laboratuvar ya da meslek dersi öğretmenlerinden, bu Yönetmelik eki EK-4 Yöneticilik Ek Puan Formunda belirtilen alan öğretmenlerine ayrıca ek puan verilir.

(4) Halk eğitimi merkezi ile öğretmenevi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine; herhangi bir alanda öğretmen olanlar arasından atama yapılır. Ancak, öğretmen evi ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanmak için başvuruda bulunanlardan, bu Yönetmelik eki EK-4 Yöneticilik Ek Puan Formunda belirtilen alan öğretmenlerine ayrıca ek puan verilir.

(5) Bu maddenin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü fıkralarında sayılan eğitim kurumlarının dışında kalan diğer bazı eğitim kurumu yöneticiliklerine; atanmak için başvuruda bulunanlardan bu Yönetmelik eki EK-4 Yöneticilik Ek Puan Formunda belirtilen alan öğretmenlerine ayrıca ek puan verilir.

(6) (Değişik 21.07.2012/28360 RG) Yatılı bölge ortaokulu<sup>(5)</sup> hariç diğer eğitim kurumlarının;

- a) Müdür yardımcılıklarına atanabilmek için en az 1 yıl,

b) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 1 yıl,

c) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 2 yıl,

ç) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 3 yıl,

eğitim kurumlarında asaleten yöneticilik yapmış olma şartı aranır.

(7) (Değişik 21.07.2012/28360 RG) Yatılı bölge ortaokullarının<sup>(6)</sup>;

a) Müdür başyardımcılıklarına atanabilmek için en az 1 yıl,

b) (C) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 2 yıl,

c) (B) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 3 yıl,

ç) (A) tipi eğitim kurumu müdürlüklerine atanabilmek için en az 4 yıl

eğitim kurumlarında asaleten yöneticilik yapmış olma şartı aranır.

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM** **Komisyonların Oluşumu ve Görevleri**

#### **Komisyonların oluşumu**

**MADDE 9 –** (1) Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla aşağıdaki komisyonlar oluşturulur.

a) Seçme Sınavı Komisyonu: Bakanlıkta, Personel Genel Müdürünün veya görevlendireceği bir genel müdür yardımcısının başkanlığında; İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ve Personel Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, mesleki ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından Müsteşar tarafından belirlenecek bir daire başkanı ile bir hukuk müşaviri olmak üzere toplam sekiz üyeden oluşur.

**b) (Değişik bent : 09.08.2011/28020 RG) İl Değerlendirme Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının/şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu müdür yardımcısı/şube müdürü, bir ilçe millî eğitim müdürü ile il millî eğitim müdürlerince belirlenecek iki eğitim kurumu müdürü ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununa göre eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren sendikalardan o ilde Bakanlık personeli bakımından en çok üyeye sahip sendikanın temsilcisi olmak üzere toplam altı üyeden oluşur.**

(2) Komisyonlara aynı usulle birer yedek üye belirlenir.

(3) Seçme Sınavı Komisyonunun sekretarya işlemleri Personel Genel Müdürlüğünce, İl Değerlendirme Komisyonunun sekretarya işlemleri ise yönetici atamadan sorumlu birimce yürütülür.

#### **Seçme sınavı ve il değerlendirme komisyonlarının görevleri**

**MADDE 10 –** (1) Seçme Sınavı Komisyonunun görevleri şunlardır;

a) Sınav sorularındaki her bir görev alanlarıyla ilgili temel mevzuat konularını belirlemek,

b) Sınav konularını esas alarak Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce sınav sorularının hazırlanmasını sağlamak,

c) Sınavın yapılacağı merkezleri belirlemek,

- ç) Sınav sonuçlarının ilanını ve ilgililere tebliğini sağlamak,  
d) İtirazların incelenerek karara bağlanmasını ve ilan edilmesini sağlamak.

(2) İl Değerlendirme Komisyonunun görevleri ise eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayları, bu Yönetmeliğin 18, 19, 20, 21 ve 22 nci maddelerine göre değerlendirerek, atamaya yetkili makamca atama yapılmak üzere il millî eğitim müdürlüğüne sunmaktır.

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM** **Seçme Sınavı**

#### **Seçme sınavı**

**MADDE 11 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Eğitim kurumu müdürlüğüne, müdür başyardımcılığına ve müdür yardımcılığına ilk defa atanacakların belirlenmesi için seçme sınavı yapılır.**

**(2) Seçme sınavı, Seçme Sınavı Komisyonunca tespit edilecek merkezlerde Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne merkezî sistemle yazılı olarak veya elektronik ortamda yapılır.**

**(3) Müdürlük seçme sınavı ayrı olarak müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavı birlikte yapılır. Sınavlar eş zamanlı olarak yapılabileceği gibi farklı tarihlerde de yapılabilir.**

**(4) Müdürlük seçme sınavı soruları ayrı hazırlanır. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavı soruları birlikte hazırlanır. Müdürlük seçme sınavı ayrı salonda, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı seçme sınavı ise birlikte aynı salonda yapılır.**

**(5) Yönetici adayları hangi yönetim görevi için sınava girmişler ise almış oldukları puanlar yalnızca o yönetim görevi için geçerlidir.**

**(6) Mevcut yöneticiler ve daha önce yöneticilik yapmış olanlar ile bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinin birinci fıkrasında sayılanlar şartları taşımaları kaydıyla istemeleri hâlinde müdürlük, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavlarına da girebilirler. Bu durumda olanlar istemeleri halinde bu Yönetmeliğin sınava dayalı atamaya ilişkin hükümleri çerçevesinde değerlendirilirler.**

#### **Sınavların konuları ve puan değerleri**

**MADDE 12 – (1) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:<sup>(2)</sup>**

- a) Türkçe-dil bilgisi: %10,  
b) Resmî yazışma kuralları: % 5,  
c) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik: % 10,  
ç) T.C. Anayasası: (Toplam %9)  
1) Genel Esaslar: %3,  
2) Temel Hak ve Ödevler: %3,  
3) Cumhuriyetin Temel Organları: %3,  
d) Genel Kültür: % 6,

e) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat %

60.

(2) Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

- a) Türkçe-dil bilgisi: %10,
- b) Resmî yazışma kuralları: % 4,
- c) Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,
- ç) Okul Yönetimi: % 4,
- d) Yönetimde insan ilişkileri: % 4,
- e) Okul geliştirme: % 4,
- f) Eğitim ve öğretimde etik: % 5,
- g) Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5,

ğ) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60.

(3) Bu maddenin 1 inci fıkrasının (e) bendi ile 2 nci fıkrasının (ğ) bendinde münhasıran sayılan kanunlar ile görevin gerektirdiği Bakanlık mevzuatı esas alınır.

(4) Seçme sınavında sorulacak sorulara ilişkin görevin gerektirdiği temel mevzuat ile diğer konularda sorulacak toplam soru sayısı gibi hususlar seçme sınavı komisyonunca belirlenir ve sınava ilişkin yapılacak duyurularda belirtilir.

#### **Sınavlar için duyuru ve başvuru**

**MADDE 13 - (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Eğitim kurumu müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı için sınavların yapılacağı tarihten en az 1 ay önce Bakanlıkça ülke genelinde duyuru yapılır.**

**(2) Sınavların yapılacağı yer, zaman, sorulacak soru sayısı ve puan değeri, başvuru yöntemi ve süresi ile sınav komisyonunca belirlenecek diğer hususlar duyuruda belirtilir.**

**(3) Eğitim kurumu müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavlarına, bu Yönetmelikte belirtilen şartları taşımaları kaydıyla; mevcut yöneticiler, daha önce yöneticilik yapmış olanlar, bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinin birinci fıkrasında sayılan unvanlarda görev yapmış olanlar, askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenler, yurt dışında öğretmen olarak görevli bulunanlar, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu kapsamında aylıksız izinli olanlar da istemeleri hâlinde başvuruda bulunabilirler.**

**(4) Eğitim kurumu müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavlarına başvuruda bulunacaklarda aranan 3 yıllık sürenin hesabında;**

**a) Askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenlerin, eğitim kurumlarındaki askerlik hizmetinde geçen sürelerinin tamamı,**

**b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi kapsamında sözleşmeli öğretmenlikte geçen sürelerin tamamı,**

**c) Özel okullarda öğretmen/yönetici olarak geçen sürelerin 2/3'ü,**

değerlendirilir.

(5) Yönetici adayları hangi yönetim görevi için sınava girmişler ise almış oldukları puanlar yalnızca o yönetim görevi için geçerlidir. Bir sınav sonucuna dayalı olarak ancak bir kere atama yapılır. Başvuru aşamasında isteklerinden vazgeçenler hariç olmak üzere, ataması yapıldığı halde yasal süresi içinde görevlerine başlamayanların atamaları iptal edilir. Bu durumda olanlar bu sınav sonucuna dayalı olarak tekrar atama isteğinde bulunamazlar.

(6) Seçme Sınavına başvuruda bulunabilmek için 7 nci ve 8 inci maddelerdeki şartlar aranır.

(7) Seçme Sınavı başvurularına ilişkin usul ve esaslar her sınav döneminde hazırlanacak sınav kılavuzunda belirlenir.

#### Sınavların değerlendirilmesi

**MADDE 14 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavlarda 70 ve daha yukarı puan alan adaylar başarılı sayılır.**

#### Sınav sonuçlarının ilânı

**MADDE 15 – (1) Sınavların sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren 15 gün içinde, sınavın elektronik ortamda yapılması durumunda sınav günü veya ertesi gün Bakanlık Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (EĞİTEK) tarafından elektronik ortamda ilan edilir. Sınavların sonuçları adaylara elektronik ortamda Personel Genel Müdürlüğüne ise liste hâlinde yazılı olarak bildirilir. Sınavların sonuçları, ilanı tarihinden itibaren bir sonraki sınav tarihine kadar geçerlidir. Sonuçlar ilgili mevzuatına göre Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce saklanır.**

#### Sınavların sonuçlarına itiraz

**MADDE 16 – (Değişik birinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG) (1) Sınavların sonuçlarına ilânı tarihinden itibaren 15 gün içinde Bakanlık kayıtlarına girecek şekilde bir dilekçeyle Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne itiraz yapılabilir. Bu itirazlar, itiraz dilekçesinin kayda girdiği tarihten itibaren en geç 15 gün içinde incelenerek sonucu ilgiliye bildirilir.**

### BEŞİNCİ BÖLÜM Atama ve Yer Değiştirme

#### Atama yetkisi

**MADDE 17 – (1) İller arası yer değiştirme suretiyle atamalar hariç olmak üzere bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.**

#### Müdür yardımcılığı için duyuru ve atama

**MADDE 18 – (1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuruacaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.**

**(2) (Değişik ikinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavını kazanmış olan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş eğitim kurumu müdür yardımcılıklarına atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile atanmak istedikleri öncelik sırasına göre en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda başvuruda bulunabilirler. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.**

**(3) (Değişik üçüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Başvuruda bulunan adayların atamaları; Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavından almış oldukları puan esas alınarak, atanmak istedikleri öncelik sırasına göre tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre yapılır.**

**(4) (Değişik dördüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Bu madde kapsamında başvuruda bulunan adayların atamaları puan üstünlüğüne göre yapılır. Atama sonuçları atamaların yapıldığı tarihten itibaren**

en geç 5 iş günü içinde il millî eğitim müdürlüğünün internet sitesinde en az 5 gün süreyle yayımlanır.

(5) (Ek fıkra : 9.10.2010/27724 RG) Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılığı norm kadrosundan en az biri kadın adaylara ayrılarak, kadın adaylar arasından atama yapılır. Söz konusu kadroya başvuruda bulunan kadın aday olmaması durumunda bu kadroya atama yapılmaz.

(6) (Ek altıncı fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavına dayalı olarak müdür yardımcılığına ataması yapılanlar aynı sınav sonucuna dayalı olarak müdür başyardımcılıklarına atanmak üzere başvuruda bulunamazlar.

#### **Müdür başyardımcılığına duyuru ve atama**

**MADDE 19 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdür başyardımcılıklarına ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.**

(2) En az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavını kazanmış olan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş eğitim kurumu müdür başyardımcılıklarına atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile atanmak istedikleri öncelik sırasına göre en fazla yirmi beş eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda başvuruda bulunabilirler. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

(3) Başvuruda bulunan adayların atamaları, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavından almış oldukları puan ile bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, atanmak istedikleri öncelik sırasına göre tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre yapılır.

(4) Atama sonuçları atamaların yapıldığı tarihten itibaren en geç 5 işgünü içinde il millî eğitim müdürlüğünün internet sitesinde en az 5 gün süreyle yayımlanır.

(5) Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı sınavına dayalı olarak müdür başyardımcılığına ataması yapılanlar aynı sınav sonucuna dayalı olarak müdür yardımcılıklarına atanmak üzere başvuruda bulunamazlar.

#### **Müdürlük için duyuru ve atama**

**MADDE 20 – (1) Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Duyuruda; atama yapılacak eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.**

(2) (Değişik ikinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Müdürlük sınavını kazanmış olan yönetici adayları, duyurusu yapılan boş eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak üzere, bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla yirmi beş eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle elektronik ortamda başvuruda bulunabilirler. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

(3) (Değişik üçüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Bu madde kapsamında başvuruda bulunan adayların atamaları; müdürlük sınavından almış oldukları puan ile bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, atanmak istedikleri öncelik sırasına göre tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre yapılır.

(4) (Ek dördüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Atama sonuçları atamaların yapıldığı tarihten itibaren en geç 5 iş günü içinde il millî eğitim müdürlüğünün internet sitesinde en az 5 gün süreyle yayımlanır.

#### **İsteğe bağlı yer değiştirme suretiyle atamalar ve diğer atamalar**

**MADDE 21 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) Bu madde kapsamında yapılacak atama ve yer değiştirmeler valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyurulur. Duyuruda; yöneticilikleri boş bulunan eğitim kurumlarının adları,**

tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

(2) Eğitim kurumu yöneticileri, buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde ilgili yılın 31 Mayıs tarihi itibarıyla en az 2 yıl asaleten görev yapmış olmak kaydıyla il içinde, görev yaptıkları yönetim kademesiyle aynı kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine yer değiştirmek için bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler. Daha alt veya bu Yönetmelikte aranan şartları taşımak kaydıyla daha üst kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklarda süre kaydı aranmaz.

(3) Mevcut eğitim kurumu müdürleri, daha önce bu görevi yapmış olup ayrılanlar ve 25 inci maddede yer alan ve üçüncü, dördüncü ve beşinci kademe yöneticilikte geçmiş sayılan görevlerde bulunmuş olanlar, il içinde görev yaptıkları yönetim kademesiyle aynı ya da daha alt veya bu Yönetmelikte aranan şartları taşımak kaydıyla daha üst kademedeki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak için bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(4) Mevcut eğitim kurumu müdür yardımcıları ile daha önce bu görevi yapmış olup ayrılanlar ve 25 inci maddede yer alan ve ikinci kademe yöneticilikte geçmiş sayılan görevlerde bulunmuş olanlar, il içinde müdür yardımcılığı ve müdür yardımcılıklarına atanmak için bu Yönetmelik ekinde yer alan EK- 1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(5) Mevcut eğitim kurumu müdür yardımcıları, daha önce bu görevi yapmış olup ayrılanlar ve 25 inci maddede yer alan ve birinci kademe yöneticilikte geçmiş sayılan görevlerde bulunmuş olanlar, il içinde müdür yardımcılıklarına atanmak için bu Yönetmelik ekinde yer alan EK- 1 Yöneticilik İstek Formu ile en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(6) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak için bu madde kapsamında başvuruda bulunan adaylarda, bu Yönetmelikte aranan şartların yanı sıra bu maddede sayılan yönetim kademelerinde asaleten görev yapmış olma şartları aranır.

(7) Bu maddenin ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci fıkralarında sayılan adayların başvuruları birlikte alınır. Bunların atamaları bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucu almış oldukları puana göre tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğü esasına göre yapılır. Bu madde kapsamında yapılan atamalar, atamaların yapıldığı tarihten itibaren en geç 5 işgünü içinde il millî eğitim müdürlüğünün internet sitesinde en az 5 gün süreyle yayımlanır.

#### Zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalar

**MADDE 22 - (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1)** Bu madde kapsamında yapılacak yer değiştirmeler Valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az 10 gün önce duyurulur. Duyuruda; yerleri değiştirilecek yöneticilerin görevli oldukları eğitim kurumları ile yöneticilikleri boş bulunan diğer eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

(2) Eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda aralıksız asaleten 5 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, 7 nci ve 8 inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumları için öngörülen şartları taşımak kaydıyla yapacakları tercihleri dikkate alınmak suretiyle il içinde; aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

(3) Eğitim kurumu müdür yardımcıları ile müdür yardımcılarından buldukları eğitim kurumunda görev yaptıkları yönetim kademesinde aralıksız asaleten 8 yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri, durumlarına uygun eğitim kurumları olacak şekilde bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucu puan üstünlüğü esasına göre değiştirilir.

(4) Zorunlu yer değiştirmelerde öngörülen sürelerin hesaplanmasında;

a) 26 ncı maddede belirtilen birleştirme ve dönüştürme yoluyla oluşan eğitim kurumu yöneticilerinin birleştirme ya da dönüştürme öncesindeki ve sonrasındaki hizmet süreleri,

b) Görev yaptıkları eğitim kurumunun adının, fiziki yapısının, yerinin ve özelliklerinin değişmesine bağlı olarak adlarına yeni kararname düzenlenmiş olan eğitim kurumu yöneticilerinin bu eğitim kurumuna ilk atandıkları tarih,

c) Seçimler nedeniyle eğitim kurumu yöneticiliğinden istifa eden ve seçim sonuçlarını takiben tekrar aynı eğitim kurumuna ataması yapılan eğitim kurumu yöneticilerinin o eğitim kurumuna yönetici olarak ilk başlama tarihi,

ç) Kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarının dışında görevlendirilenler bakımından, kadrolarının bulunduğu eğitim kurumlarına ilk başladıkları tarih

esas alınır.

(5) 7 nci ve 8 inci maddelere göre atanabilecekleri eğitim kurumu bulunmayanların atamaları bir sonraki zorunlu yer değiştirme döneminde yapılır.

(6) Zorunlu yer değiştirmeye ilişkin yapılacak duyurular üzerine bu kapsamda bulunan yöneticiler bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-1 Yöneticilik İstek Formu ile atanmak istedikleri öncelik sırasına göre, en fazla 25 eğitim kurumunu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunurlar. Başvuruda bulunanların atamaları tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre yapılır. Başvuruda bulunduğu halde puan yetersizliği nedeniyle tercihlerinden birine atanamayanlar ile sınırlı olmak üzere, atama işlemlerinin tamamlandığı tarihten itibaren en geç 5 gün içinde, ikinci defa duyuru yapılır. Duyuruda; bu madde kapsamında daha önce duyurusu yapıldığı halde başvuru yapılmaması nedeniyle atama yapılamayan eğitim kurumu yöneticiliklerine yer verilir. Bu şekilde duyurusu yapılan yöneticiliklere atanmak üzere başvuruda bulunanların atama işlemleri tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre en kısa sürede sonuçlandırılır. Bu madde kapsamında birinci ve ikinci defa yapılan duyurulara başvuruda bulunmayanlar ile başvuruda bulunduğu halde puan yetersizliği nedeniyle tercihlerinden birine atanamayanların atamaları boş kalan eğitim kurumu yöneticiliklerinden birine olacak şekilde kura ile yapılır.

(7) Bu madde kapsamında,

a) Fen lisesi yöneticileri, fen lisesi veya sosyal bilimler lisesi yöneticiliklerine, sosyal bilimler lisesi yöneticileri, sosyal bilimler lisesi veya fen lisesi yöneticiliklerine

b) Bilim ve sanat merkezleri yöneticileri, bilim ve sanat merkezleri yöneticiliklerine

yer değiştirme suretiyle atanırlar. Ancak bu durumda olanlar istemeleri halinde 7 nci ve 8 inci maddelerde atanmak istedikleri eğitim kurumu için öngörülen şartları taşımaları kaydıyla bu eğitim kurumları dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine de yer değiştirme suretiyle atanabilirler.

(8) Yedinci fıkrada sayılan eğitim kurumları dışında kalan diğer eğitim kurumu yöneticilerine ilişkin bu madde kapsamında yapılacak yer değiştirmelerde, müdürler bakımından 7 nci ve 8 inci madde hükümleri ile birlikte eğitim kurumlarının tipleri, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları bakımından ise 7 nci ve 8 inci maddeleri hükümleri dikkate alınır.

(9) Zorunlu yer değiştirmelerde öngörülen sürelerin hesaplanmasında ilgili yılın 30 Eylül tarihi esas alınır.

(10) Zorunlu yer değiştirme kapsamında görev yeri değiştirilen eğitim kurumu yöneticilerinden;

a) Eğitim kurumu müdürleri ayrıldıkları eğitim kurumlarına, atandıkları eğitim kurumunda göreve başladıkları tarihten itibaren 5 yıl geçmeden eğitim kurumu müdürü,

b) Eğitim kurumu müdür başyardımcıları ayrıldıkları eğitim kurumlarına, atandıkları eğitim kurumunda göreve başladıkları tarihten itibaren 8 yıl geçmeden eğitim kurumu müdür başyardımcısı,

c) Eğitim kurumu müdür yardımcıları ayrıldıkları eğitim kurumlarına, atandıkları eğitim kurumunda göreve başladıkları tarihten itibaren 8 yıl geçmeden eğitim kurumu müdür yardımcısı,

olarak atanma isteğinde bulunamazlar.



**(11) Atama sonuçları atama işlemlerinin tamamlandığı tarihten itibaren en geç 5 işgünü içinde, il millî eğitim müdürlüğünün internet sitesinde en az 5 gün süreyle duyurulur.**

**Atama ve yer değiştirme dönemleri**

**MADDE 23 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Bu Yönetmeliğin;**

a) 18 inci, 19 uncu ve 20 nci maddeleri kapsamında seçme sınavı sonucuna göre müdürlük, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına yapılacak atamalar ilgili yılın ocak-şubat aylarında yapılır. Bu bent kapsamında yapılacak atamalar Valiliklerce gerekli görüldüğü hallerde kadro imkânları ve ihtiyaç çerçevesinde ocak ve şubat ayları dışında da,

b) 21 inci madde kapsamındaki isteğe bağlı yer değiştirme suretiyle atamalar ve diğer atamalar mayıs ayında,

c) 22 nci madde kapsamındaki zorunlu yer değiştirmeler ağustos ve eylül aylarında

gerçekleştirilir.”

**(2) 33 üncü madde kapsamındaki iller arası yer değiştirmeler Bakanlıkça uygun görüldüğü hallerde kadro imkânları ve ihtiyaç çerçevesinde haziran ve temmuz aylarında yapılabilir.**

**Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası**

**MADDE 24 – (1) Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda puan eşitliği halinde sırasıyla;**

a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,

b) Başöğretmen,

c) Uzman öğretmen,

ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,

d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla,

olanlara öncelik verilir.

(2) Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacaklarda bu maddenin birinci fıkrasına göre yapılan değerlendirmede puan eşitliği olması halinde sırasıyla alan/bölüm, atölye veya laboratuvar şefi olarak görev yapmış olan adaylara öncelik verilir.

**(3) (Ek üçüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Birinci ve ikinci fıkralara göre yapılan değerlendirmede de puan eşitliği olması halinde adayların katılımı da sağlanarak kura yoluna başvurulur.**

**Yönetim kademelerinde geçmiş sayılan diğer görevler**

**MADDE 25 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla ve bu Yönetmelikteki yönetim kademelerine atamayla sınırlı olmak üzere;**

a) Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı, eğitim müfettişliği, APK uzmanlığı, eğitim ataşeliği, eğitim müşavirliği ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde asaleten geçirilen süreler beşinci kademe yöneticiliğinde,

b) Kamu kurum ve kuruluşlarında genel idare hizmetleri sınıfında tesis müdürü, şube müdür yardımcısı, şef, eğitim ateşe yardımcısı; ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki eğitim kurumlarında müdür olarak geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde,

c) İkili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki eğitim kurumlarında, müdür yardımcılığında geçirilen süreler ile görevli olduğu eğitim kurumunda eğitim kurumunu eğitim öğretime açmak kaydıyla kurucu müdür olarak geçirilen süreler, en az 1 yıl görev yapmış olmak kaydıyla müdür yetkili öğretmen olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde,

geçmiş sayılır.

(2) Birinci fıkranın (c) bendinde yer alan;

a) Kurucu müdürlükte geçen sürenin hesabında, kesintisiz olmak kaydıyla kurucu müdürlüğe başlanıldığı tarihten itibaren Bakanlıkça kuruma müdürlük norm kadrosunun verilmesine ilişkin onay tarihine kadar geçen süreler,

b) Müdür yetkililikte aranan en az bir yıllık görev süresinin hesabında, kesintili ya da kesintisiz müdür yetkili öğretmenlikte geçen sürelerin tamamı

dikkate alınır.

**Kapatılan, dönüştürülen ve birleştirilen eğitim kurumu yöneticilerinin atamaları**

**MADDE 26** – (1) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde;

a) Birleştirilme yolu ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumu yöneticilerinden başvuruda bulunanlar arasından bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-2 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 atamaları yapılır. Dönüşen eğitim kurumunun yönetici norm kadrosunun mevcut yöneticiden az olması durumunda ise bu Yönetmelik eki Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.

c) Kapatılan eğitim kurumlarının yöneticileri, istek ve ihtiyaç birlikte değerlendirilerek uygun görülecek eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.

(2) Bu maddenin birinci fıkrasında belirtilen hükümlere göre atanamayan yöneticiler, istekleri de dikkate alınarak, varsa durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir başka eğitim kurumu yöneticiliklerine, durumlarına uygun boş eğitim kurumu yöneticiliği bulunmaması hâlinde ise istekleri de dikkate alınarak kendi okullarına ya da ihtiyaç bulunan bir başka eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

**(3) (Ek üçüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentleri kapsamında ataması yapılan yöneticilerden daha sonra farklı kurumlara ya da yönetim kademelerine atanmak isteyenler ile herhangi bir nedenle görev yeri değiştirilmesi gereken yöneticilerin 7 nci ve 8 inci maddedeki şartları taşımaları gerekir.**

**Yöneticilik görevinin sona ereceği hâller**

**MADDE 27** – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden;

a) (Değişik bent : 09.08.2011/28020 RG) Yurt dışında eğitim müşaviri, eğitim ataşesi, eğitim ataşe yardımcısı olarak atananlar ile Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda ya da yurtiçinde bir yıl ve daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin yöneticilikleri,

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

c) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18 inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların yöneticilikleri

sona erer ve bu şekilde yöneticilikleri sona erenler daha sonra yeniden atama kapsamında duyurusu yapılan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunabilirler.

**(2) (Değişik ikinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Bu maddenin birinci fıkrası kapsamında yöneticilikleri sona erenlerden, bu durumları ortadan kalkanlar, daha önce ayrıldıkları eğitim kurumu yöneticiliği boş olması durumunda öncelikle bu eğitim kurumlarına, bunun mümkün olmaması durumunda, varsa ve istemeleri halinde il millî eğitim müdürlüklerince önerilecek bir eğitim kurumu yöneticiliğine, durumlarına uygun boş eğitim kurumu bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanırlar. Bu şekilde yönetici olarak atanamayanlar, bu Yönetmelik hükümlerine göre daha sonra duyurusu yapılan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunabilirler.**

**(3) (Değişik üçüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında norm kadro fazlası durumunda olan yöneticiler bu Yönetmelik ekinde yer alan EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre en az puan alandan başlanarak Bakanlıkça norm kadrolarının onaylandığı tarihten geçerli olmak üzere belirlenir. Norm kadro fazlası durumuna düşen yöneticiler, istek ve ihtiyaçları birlikte değerlendirilerek uygun görülecek eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar. Durumlarına uygun boş eğitim kurumu bulunmaması ya da kendilerine önerilen eğitim kurumlarına atanmak istemeyenlerin yöneticilikleri, Bakanlığın norm kadrolarını onayladığı tarihten itibaren iki yıl daha devam eder. Bu süre içerisinde boş yöneticilikler için yapılacak duyurulara başvuruda bulunabilirler. Ancak 18 inci maddenin beşinci fıkrası kapsamında yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarında kadın adaylara ayrılan müdür yardımcılığı norm kadrosu bu fıkra kapsamı dışındadır.**

**(4) (Ek dördüncü fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Bu maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen 2 yıllık süre içerisinde ilgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde görev yapmakta olduğu eğitim kurumunda durumuna uygun yöneticilik normunun artması ya da her hangi bir nedenle boş yönetici normu oluşması halinde norm kadro fazlası durumuna düşen yönetici bu kadroyla ilişkilendirilir. 2 yılın sonunda durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan ve durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliğine atanamayan yöneticiler, istekleri de dikkate alınarak durumlarına uygun eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanırlar.**

#### **Yöneticilik görevinden ayrılma**

**MADDE 28 – (1) Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler.**

(2) Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında/alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna; istememeleri ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

(3) Yöneticilik görevlerinden;

a) Eş, sağlık, öğrenim durumu gibi özürler nedeniyle,

**b) (Değişik bent : 09.08.2011/28020 RG) Alan değişikliği, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, güzel sanatlar ve spor liseleri ile bilim ve sanat merkezlerine öğretmen olarak atanmaları nedeniyle,**

c) Norm kadro fazlası olması nedeniyle,

d) İl içi ve iller arası yer değiştirmeler nedeniyle

ayrılmış olanlar hariç olmak üzere, kendi istekleri ile ayrılmış olanlar bir yıl geçmeden yeniden yöneticilik görevine atanamazlar.

#### **Yöneticilik görevinden alınma**

**MADDE 29 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre;**

a) Görev yerlerinin değiştirilmesi gerekenlerin durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine,

b) Yöneticilik görevlerinden alınması gerekenler ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak, atanırlar.

**(2) (Değişik ikinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG) Görev yerleri bu madde kapsamında değiştirilenler aradan üç yıl geçmedikçe ayrıldıkları eğitim kurumuna yönetici olarak atanma isteğinde bulunamazlar.**

(3) Yöneticiliğe atanma şartlarından herhangi birini kaybedenler yöneticilik görevinden alınırlar.

### **ALTINCI BÖLÜM** **Kurum Tiplerinin Tespiti ve Kurum Tipi Belirleme Komisyonu**

#### **Kurum tiplerinin tespiti**

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

(2) Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

**a) (Değişik bent : 15.5.2010/27582 RG) Anaokullarından;**

**1) 35 ve daha fazla olanlar (A) tipi,**

**2) 30-34 arasında olanlar (B) tipi,**

**3) 30 dan az olanlar (C) tipi.**

b) **(Değişik 21.07.2012/28360 RG) İlköğretim kurumları<sup>(7)</sup>,** 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, 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 Okulları puanı;

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

g) Halk eğitimi merkezlerinden;

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

olarak tespit edilir.

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

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

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

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

#### **Kurum tipi belirleme komisyonu**

**MADDE 31** – (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 müdürü olmak üzere toplam beş üyeden oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. İhtiyaç duyulması hâlinde üyeleri valiliklerce belirlenmek üzere ilçelerde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

### **YEDİNCİ BÖLÜM Çeşitli ve Son Hükümler**

#### **Yöneticilikleri boş olan eğitim kurumları için duyuru**

**MADDE 32** – (1) Eğitim kurumu yöneticilikleri için yapılacak duyurularda yöneticiliği boş olan tüm eğitim kurumları için bu Yönetmeliğin 23 üncü maddesinin birinci fıkrasında yer alan sıralama esas alınarak duyuru yapılır.

**(2) (Ek ikinci fıkra : 09.08.2011/28020 RG) 18 inci, 19 uncu, 20 nci, 21 inci, 22 nci ve 33 üncü maddeler kapsamında yapılacak atama ve yer değiştirmelere;**

a) Görevden uzaklaştırılanlar,

b) Askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenler,

c) Yurt dışında öğretmen olarak görevli bulunanlar,

ç) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu kapsamında aylıksız izinli olanlar,

bu durumları sonlandırılmadan başvuruda bulunamazlar.

**İller arası yer değiştirme**

**MADDE 33 – (Değişik : 09.08.2011/28020 RG) (1) Yöneticilerin iller arası yer değiştirmelerine ilişkin duyuru, Bakanlıkça ülke genelinde başvuru tarihinden en az on gün önce yapılır. Duyuruda; illere göre yöneticilikleri boş bulunan eğitim kurumlarının adları, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir.**

(2) Duyurusu yapılacak eğitim kurumlarının belirlenmesi ve Bakanlık tarafından açılacak elektronik başvuru sayfasına yansıtılmasından il millî eğitim müdürlükleri sorumludur.

(3) İlgili yılın 31 Temmuz tarihi itibarıyla geriye doğru bulunduğu ilde toplam en az 3 yıl yöneticilik görevi yapmış olanlar, halen buldukları yönetim göreviyle aynı kademedeki yönetim görevine olmak üzere, elektronik başvuru sayfasına yansıtılan eğitim kurumlarından, atanmak istedikleri öncelik sırasına göre en fazla 25 eğitim kurumu tercih etmek suretiyle iller arası yer değiştirme isteğinde bulunabilirler. Adaylar sadece bir ilin eğitim kurumlarını tercih edebilecekleri gibi birden fazla ilin de eğitim kurumlarını tercih edebilirler. Başvuru süresi 5 işgününden az olamaz.

(4) Zorunlu çalışma yükümlülüğü bulunmayanlar, bu yükümlülüğünü tamamlamış olanlar ile bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olanlar bu madde kapsamında iller arası yer değiştirme isteğinde bulunabilirler.

(5) Zorunlu çalışma yükümlülüğü bulunan yöneticiler; 6/5/2010 tarihli ve 27573 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre belirlenen, illerin zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen hizmet alanlarındaki eğitim kurumlarına atanmak üzere başvuruda bulunabilirler.

(6) İller arası yer değiştirmelere ilişkin atamalar bu Yönetmelik eki EK-2 Yönetici Değerlendirme Formuna göre puan üstünlüğü dikkate alınarak Bakanlıkça yapılır. Atama işlemleri tamamlandığı tarihten itibaren en geç 5 işgünü içinde Personel Genel Müdürlüğü’nün internet sitesinde 5 gün süreyle duyurulur.

**Yürürlükten kaldırılan yönetmelik**

**MADDE 34 – (1) 24/4/2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.**

(2) Diğer yönetmeliklerde yer alan eğitim kurumu yöneticiliğine atamaya ilişkin hükümler uygulanmaz.

**GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte eğitim kurumlarında asaleten yönetici olarak görev yapanlar bu görevlerine devam ederler. Ancak farklı eğitim kurumlarına ya da yönetim kademelerine atanmak isteyenler ile herhangi bir nedenle görev yeri değiştirilenler bu Yönetmelik hükümlerine tabidir.<sup>(3)</sup>**

**GEÇİCİ MADDE 2 – (1) Bu Yönetmeliğin 34 üncü maddesiyle yürürlükten kaldırılan yönetmelik çerçevesinde müdür yardımcılığı seçme sınavında başarılı olanlardan herhangi bir eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanamayanların kazanılmış hakları saklıdır.**

**GEÇİCİ MADDE 3 – (Ek : 09.08.2011/28020 RG) (1) 9/8/2011 tarihinde yöneticilik görevi yapanların, 22 nci madde kapsamında yapılacak yer değiştirmeler için öngörülen hizmet sürelerinin hesabında, 9/8/2011 tarihinden önce o eğitim kurumunda aralıksız olarak geçen hizmet süreleri de**

**dikkate alınır.**

**Yürürlük**

**MADDE 35** – (1) Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**Yürütme**

**MADDE 36** – (1) Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

<sup>(1)</sup> Bu madde başlığı "Müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar" iken, 15/5/2010 tarihli ve 27582 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" in 2 nci maddesiyle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

<sup>(2)</sup> Bu madde birinci fıkrasının birinci cümlesi "Müdür yardımcılığı için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:" iken, 09/08/2011 tarihli ve 28020 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'in 5 inci maddesiyle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

<sup>(3)</sup> Bu Yönetmeliğin geçici 1 inci maddesinin birinci fıkrasının ikinci cümlesi "Ancak, farklı kurumlara ya da yönetim kademelerine atanmak isteyenler bu Yönetmelik hükümlerine tabidir." iken, 09/08/2011 tarihli ve 28020 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik'in 23 üncü maddesiyle metne işlendiği şekilde değiştirilmiştir.

<sup>(4)</sup> Bu bentte geçen "İlköğretim okullarında" ibaresi 21.07.2012 tarihli ve 28360 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 1 inci maddesi ile "İlkokullarda" şeklinde değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

<sup>(5)</sup> Bu fıkrada geçen "Yatılı İlköğretim Bölge Okulları" ibaresi 21.07.2012 tarihli ve 28360 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 2 inci maddesi ile "Yatılı bölge ortaokulu" şeklinde değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

<sup>(6)</sup> Bu fıkrada geçen "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının" ibaresi 21.07.2012 tarihli ve 28360 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 2 inci maddesi ile "Yatılı bölge ortaokullarının" şeklinde değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.

<sup>(7)</sup> Bu bentte geçen "İlköğretim okulları" ibaresi 21.07.2012 tarihli ve 28360 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğin 3 üncü maddesi ile "İlköğretim kurumları" şeklinde değiştirilmiş olup metne işlenmiştir.



**[EK-1 \(Değişik : 09.08.2011/28020 RG\) YÖNETİCİLİK İSTEK FORMU](#)**



**[EK-2 \(Değişik : 09.08.2011/28020 RG\) YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU](#)**



**[EK-3 KURUM TİPLERİ TESPİT FORMU](#)**



**[EK-4 \(Ek : 09.08.2011/28020 RG\) YÖNETİCİLİK EK PUAN FORMU](#)**

