

# EĞİTİM YÖNETİMİNDE LİYAKAT ve KARIYER SİSTEMİ



**EĞİTİM-BİR-SEN**



[www.ebs.org.tr](http://www.ebs.org.tr)





**EĞİTİM-BİR-SEN**

# **EĞİTİM YÖNETİMİNDE LİYAKAT ve KARIYER SİSTEMİ**

KASIM 2017 / ANKARA



[www.ebs.org.tr](http://www.ebs.org.tr)



**EĞİTİM-BİR-SEN**  
EĞİTİMCİLER BİRLİĞİ SENDİKASI

[www.ebs.org.tr](http://www.ebs.org.tr)

---

---

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| Eğitim-Bir-Sen Yayınları   | : | 79   |
| Sahibi                     | : | Eğitim-Bir-Sen Adına<br><b>Ali YALÇIN</b><br>Genel Başkan  |
| Sorumlu Yazı İşleri Müdürü | : | <b>Şükrü KOLUKISA</b><br>Genel Başkan Yardımcısı   |
| Yayın Kurulu               | : | <b>Latif SELVİ</b><br><b>Ramazan ÇAKIRCI</b><br><b>Mithat SEVİN</b><br><b>Şükrü KOLUKISA</b><br><b>Hasan Yalçın YAYLA</b><br><b>Atilla OLÇUM</b> |
| Grafik Tasarım             | : | Selim Aytekin  |
| Baskı                      | : | Semih Ofset / 0312 341 40 75   |
| Baskı Tarihi               | : | 01.11.2017   |
| Adres                      | : | Oğuzlar Mahallesi Av. Özdemir Özok Sokak No: 5<br>Balgat-Ankara/Türkiye  |
| Tel                        | : | (0.312) 231 23 06  |
| Bürocell                   | : | (0.533) 741 40 26  |
| Faks                       | : | (0.312) 230 65 28  |
| E-posta                    | : | <a href="mailto:ebs@ebs.org.tr">ebs@ebs.org.tr</a>   |

## İÇİNDEKİLER

|   |    |
|---|----|
| <b>Takdim</b> .....                             | 5  |
| <b>Önsöz</b> .....                              | 7  |
| <b>Giriş</b> .....                              | 9  |
| <b>Liyakat ve Kariyer</b> .....                 | 12 |
| Liyakat.....                                    | 12 |
| Kariyer.....                                    | 15 |
| Örgütsel Adalet.....                            | 16 |
| <b>Eğitim Yönetimi</b> .....                    | 18 |
| Eğitim Yönetiminde Sistem Arayışı.....          | 19 |
| Eğitim-Bir-Sen'in Tutumu.....                   | 25 |
| Eğitim Liderlerinin Nitelikleri.....            | 29 |
| <b>Eğitim Yönetiminde Dünya Örnekleri</b> ..... | 37 |
| <b>Sözlü Sınav (Mülakat)</b> .....              | 41 |
| <b>Sonuç ve Öneriler</b> .....                  | 44 |
| <b>Kaynaklar</b> .....                          | 52 |



---

## TAKDİM

---

Görülmemiş bir değişimin yaşandığı bugünün dünyasında; meraklı, öğrenmeye istekli, üretken, öz güvenli, kendini iyi ifade edebilen, ömrü boyunca yeni şeyler öğrenebilecek ve yeni fikirler bulup bunları uygulayabilecek insan kaynağına ihtiyaç vardır. Türkiye'nin de içinde yer aldığı sanayi devriminin geleneksel eğitim modelleri, 21. yüzyılın gerektirdiği becerilere sahip insan yetiştirmekte ciddi zorluk çekmektedir. "Yapınız ne kadar yüksek olacaksa, temelleri o kadar derine inmelidir" ilkesi ışığında Türkiye, eğitimde köklere inmek ve bu enerjiyle geleceğe odaklanmak zorundadır.

Eğitim-Bir-Sen olarak, kurulduğumuz tarihten bu yana statükonun bürokratik vesayetine ve en koyusundan pozitivist seçkinciliğe karşı mücadele ettik. Sivil toplum örgütlerine düşen görev, öncelikle milletin yanında bu mücadeleye omuz vermek, sonra da kınayıcının kınamasından korkmadan adaleti, hakkı, hakikati ve iyiyi savunmaktır. Dünyada güçlünün güçsüzü ezmediği, ihtirasların yarışmadığı ve hukukun üstünlüğüne dayanan bir toplum düzeninin oluşturulması; ahlâka, adalete, erdeme ve liyakate dayalı bir siyasi ve ekonomik düzenin kurulmasına bağlıdır. Kötü yönetim sorunuyla birlikte, geri kalmış toplumların çözüm bulmakta zorlandığı meselelerin başında eğitim gelmektedir. Eğitim ise her türlü kurtuluşun, toparlanıp yeniden kendine gelmenin, dirilişin, köklü bir değişiklik yapma ihtiyacının olduğu biricik alandır.

Eğitim sistemlerinin en önemli unsurlarından olan eğitim yöneticilerinin seçimine ve atanmasına ilişkin ulusal standartların ve yöntemlerin yerinde, yeterli, objektif ve adil olması; keyflik, ayrımcılık, kayırmacılık gibi olumsuz algılara yol açabilecek durumların yaşanmaması; yöneticilerin bir değer olarak görülmesi, moral ve motivasyonlarının artırılması, iş doyumunu, aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılıklarının artması için sürdürülebilir ve yönetilebilir bir model inşası artık kaçınılmaz bir hâl almıştır. Eğitim yöneticiliği alanında seçme ve atama sürecinin ötesinde eğitim yönetimi alanında yönetim felsefesi, ilke ve değerlerinin öncelikle belirlenmesi ve eğitim yönetiminin bu temel üzerinde yükselmesi gereklidir.

Eğitim yönetiminde liyakate dayalı bir seçme sisteminin kurulması durumunda; kamu gücünün yeteneğe ve kişilerin bireysel üstünlüğüne göre paylaşıldığı, en bilgili, en vasıflı, en nitelikli ve en ehil kişilerin görev yapma imkânı yakalayabildiği bir model kurulmuş olacaktır.

Doğru ve kaliteli yöneticilerle yürütölen eğitim hizmetlerinde daha çok verim elde edilecek, ekonomik kayıplar yaşanmayacak ve vatandaş memnuniyeti artacaktır. Böylelikle vatandaşın devlete, vatandaşın vatandaşa olan güveni sarsılmayacak; hak, adalet, liyakat ve kariyer ölçülerine uygun olarak oluşturulmuş bir eğitim yönetimi modelinin kazananı millet olacaktır.

**Ali YALÇIN**

Eğitim-Bir-Sen ve Memur-Sen  
Genel Başkanı





---

## ÖNSÖZ

---

Adalet, hem devletin hazinesi hem de medeniyetin ilk şartıdır. Bu yönüyle adil, objektif, güvenilir bir eğitim yöneticisi seçme sistemine sahip olmanın Türkiye için anlamı büyüktür. Mevcut yönetim ve personel sorunlarının çözülerek, adaletin ve liyakatin işlediği bir yapının inşa edilmesi, sadece bir reform projesi uygulamaktan ibaret değildir; bunun yanında toplumda mevcut zihniyet kalıplarının kırılması, ön yargıların giderilmesi gereklidir. Ancak bütün ilerlemelerin temel ilkesi ve statik akılların kalın duvarlarını yıkmamanın yolu zihniyet değişikliğinden ve ön yargıların bertaraf edilmesinden geçer.

Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye'nin çalışan sayısı itibarıyla en büyük ve ülkenin geleceği olan beşeri sermayesine yaptığı yatırım ile de en stratejik kurumudur. Bu yüzden, eğitime yön ve ruh verecek olan eğitim liderlerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olabilen seçme ve atama süreçlerinin usul ve esasları özel bir önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında, özellikle gelişmekte olan ülkelerde görülen; toplumsal yapının yeterince gelişmemiş olması, siyasal yapının istikrarsızlığı, ulusal gelir düzeyinin düşük ve istihdam olanaklarının kıt olması gibi sebeplerle, anayasa ve yasalar liyakat sistemini öngörmüş olsa bile, uygulamada bunun tersinin işlediği malumdur.

Norm kadro sayıları yüz bini bulan eğitim yöneticilerinin (*Okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, millî eğitim il/ilçe müdürü, il müdür yardımcısı, il/ilçe şube müdürü; müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, daire başkanı, şube müdürü*) adalet, liyakat, eşitlik, demokrasi, hukukun üstünlüğü, tarafsızlık, saydamlık, hesap verebilirlik, açıklık ve katılımçılık prensipleri ışığında seçilip atanmaları gerektiği hususunda neredeyse herkes hemfikirdir.

Eğitim sistemlerinde okulun dışında kalan diğer tüm yönetsel unsurların varlık sebebi, okulun işlevini daha etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olmaktır. Eğitimin amaçlarının gerçekleşmesi, okulun iyi örgütlenmesi ve iyi yönetilmesine, okulların iyi yönetilmesi de liyakatli eğitim liderlerinin işbaşında olmasına bağlıdır. Eğitim sistemi ile ilgili konularda doğrudan veya dolaylı olarak eğitim çalışanları üzerinde değişim ve gelişime sebep olacak her konuda eğitimin bir paydaşı olarak katkı üretmeyi önemsiyoruz. Daha da önemlisi eğitim ile ilgili sorunları gündeme getirmeyi ve fikir üretmeyi doğal sorumluluk olarak görüyoruz. Bu sorumlulukla hazırladığımız 'Eğitim Sisteminde Liyakat ve Kariyer Sistemi' raporumuzla eğitim yöneticiliğine dair seçme ve atama sistemini dünü, bugünü ve geleceği bağlamında tartışmaya açıyoruz.

Bu doğrultuda hazırladığımız raporda emeği geçen ve bu süreçte çalıştaylara katılmak suretiyle değerli zamanlarını bizimle paylaşan herkese teşekkür ediyor, raporun tüm ülkemize ve eğitim paydaşlarına faydalı olmasını temenni ediyorum.

**Atilla OLÇUM**

Eğitim-Bir-Sen Genel Başkan Yardımcısı



## GİRİŞ

Kişinin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamayı; insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamayı amaçlayan toplumsal bir örgütlenme modeli olan devletin, istihdam ettiği personelinin çalıştırılma düzeni olarak ifade edilen kamu personel rejimi, kamu yönetiminin odak noktasını oluşturmaktadır.

Kamu görevlilerine maliye veznesinden düzenli maaş ödenmesi usulü, Osmanlı'da 1838 yılında kabul edilmiştir. Başlangıçta yalnız merkez memurlarına uygulanan bu sistem daha sonra bütün devlet memurlarını içine alacak şekilde genişletilmiştir.<sup>1</sup> Cumhuriyetin ilk yıllarının kamu personel düzeninde, Osmanlı yönetiminin yapısal ve işlevsel temel özelliklerinin korunduğu görülmektedir.

Osmanlı devlet yönetiminde liyakat ilkesi, özellikle kuruluş ve yükselme döneminde ciddiyetle uygulanmıştır. Gerileme döneminde, düzenin bozulmasıyla devletin liyakatsiz resmi görevlileri, kendi toplumlarını talan eden kimseler durumuna geldiler.<sup>2</sup> Osmanlı'daki yönetim sistemi, kısaca merkezîyetçi, kuralcı, gelenekçi ve seçkinci olarak nitelendirilir. Ekonomik ve siyasal çöküş döneminde liyakat ve kariyer ilkelerine dönüş özelemleri sık sık dile getirilmiştir. Padişahlara sunulan "ıslahat lâyhalarında" liyakat çağrısı önemli bir yer tutmaktadır.<sup>3</sup> O dönemlerde sık sık adam kıtlığından (*kaht-ı ricâl*) söz edilmesi bir rastlantı değildir. Koçi Bey (*ölümü 1650*), liyakatsiz kişilere hak etmedikleri mansıp (*makam*) ve rütbe verilmesini şu sözlerle eleştirmektedir: "Giderek her işe hatır karışmakla ve her işe göz yummakla hak sahibi olmayanlara hadden aşırı mevkiiler verilip, eski kanun bozuldu." Yine aynı dönemde Osmanlı devlet adamı ve tarihçisi Defterdar Sarı Mehmet Paşa'nın (*ölümü 1717*), "Geçmiş bütün devletlerde vatana ve millete ziyanlıkların, batmanın, karışıklık ve bozuklukların, 'Emanetleri ehline veriniz' sözü ile iş görmekte ihmal yüzünden meydana geldiği herkesçe kabul edilmiştir" şeklinde bir tespiti mevcuttur.<sup>4</sup>

Cumhuriyetin kuruluşuyla birlikte saltanat kaldırılarak tek partili sisteme geçilmiştir. 1923'ten 1950'ye kadar aralıksız olarak 27 yıl iktidarda kalan Cumhuriyet Halk Partisi; memurların atanmasını bütünüyle elinde tutmuş, politik ve toplumsal davranışlarını beğenmediği kimseleri kamu görevine almamış, üst mevkilere yükselme, disiplin cezaları, işten çıkarılma gibi işlemleri parti kanalıyla yürütmüştür.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Cahit Tutum, *Türkiye'de Personel Reformu Üzerinde Düşünceler*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Ankara, 1968, s. 32.

<sup>2</sup> Şerif Mardin, *Türkiye'de Toplum ve Siyaset*, İstanbul: İletişim Yayınları, 2009, s. 47.

<sup>3</sup> Cahit Tutum, *Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, Ankara, 1980, s. 95.

<sup>4</sup> Defterdar Sarı Mehmet Paşa, *Devlet Adamlarına Öğütler (Nesayih'ul-Vüzera Vel-Ümerâ) Osmanlılarda Devlet Düzeni* (Derleyen ve Çeviren Hüseyin Ragıp Uğural), Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1969, s. 42.

<sup>5</sup> H. Sami Güven, *İdare Siyaset İlişkileri ve Personel Yönetimi Açısından Önemi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, Ankara, 1976, s. 59.

Tek parti sisteminin doğal bir sonucu olarak meşruiyet kaygısıyla Cumhuriyetin ilk kırk yılında kamu personel sistemi; hukuksal ve ekonomik yönden güvenceli, toplumsal yönden saygınlığı yüksek, kendi içinde disiplinli ve hiyerarşik, hizmete giriş açısından diplomaya, yükselme açısından kıdeme dayalı, halkla ilişkilerinde otoriter ve vesayetçi, hizmet açısından kuralcı, şekilci ve ağır işleyen bir sistem görünümündedir. Bu özellikler, iç ve dış güvenliğinin korunması esasına dayalı görece durağan bir toplum yapısına ve o toplum içinde bürokrasinin yüklendiği işleve uygun düşmektedir. Böyle bir sistem, bir yandan personel kullanımında bir ölçüde esneklik sağlarken, öte yandan değişikliklere karşı dirençli bir yapı oluşturmuştur.<sup>6</sup>

1961 Anayasası, memurluğu bir meslek olarak ele almış ve "Hizmete alınmada, ödevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilmez" hükmüyle, liyakat ilkesini benimsemiştir. Buna rağmen Türkiye'de personel rejimi ile ilgili sorunlar varlığını sürdürmeye devam ettirmiştir. Ülkede en çok düzenleme yapılan alanlardan biri personel yönetimidir.<sup>7</sup> 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun yüzde 55'i, 1970 yılında değiştirilmiş, sonraki yasal düzenlemelerle neredeyse özgün biçimini yitirmiştir.<sup>8</sup> Cumhuriyetin kuruluşundan 1990'lı yıllara kadar geçen sürede 23 başbakanla 52 hükümet kurulmuş, bu hükümetlerin programlarının yüzde 79'unda personel konularına ağırlıklı olarak yer verilmiştir. 1984-1990 yılları arasında personele ilişkin çıkarılan KHK sayısı 50'nin üzerindedir.<sup>9</sup>

Çok partili siyasal hayata geçilmesinden bu yana Türkiye'nin kamu personel yönetiminin geliştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi amacıyla girilen çalışmalar genellikle başarısız olmuş ve elle tutulur olumlu sonuçlar vermemiştir. Özellikle 1960 yılında Başbakanlığa bağlı olarak kurulan Devlet Personel Dairesi'nin<sup>10</sup> bugüne kadar etkili bir insan gücü politikası üretilmediği söylenemez.<sup>11</sup> Bu kurumun, 50 yıllık mazisindeki kayda değer başarısı; merkezi bir sınav sistemini, ilk önce 1999 yılında Devlet Memurları Sınavı (DMS), daha sonra 2002 yılında Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ismi ile kurup işletmeye başlatmış olmasıdır. Kamu personeli için ilk merkezi sınav, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığı tarafından 17 Ekim 1999 tarihinde yapılmıştır.

Kamudaki bu olumlu gelişme, özellikle yönetici kadrolarına yapılan atama, yer değiştirme ve terfilere yansımamış, gelişmiş ülke örneklerinde başarıyla uygulandığı görülen liyakat ve kariyer sistemi yerine, geleneksel kayırmacılığın modern ve postmodern yöntemlerinin uygulanmasına devam edilmiştir. Bu ekosistemin bir alt sistemi olan eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği için de durum farksızdır. Personel rejimini ve bunun gelişme imkânlarını ülkenin ekonomik, malî, hukukî, siyasi, idarî, sosyal, kültürel vb.

6 Yakup Altan, *Kalkınma Planlarında Türk Kamu Personel Rejimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, Isparta, 2010, s. 424; Cahit Tutum, 1980, s. 99.

7 Serap Kademli, *Cumhuriyet'ten Bugüne Kamu Personel Yönetimi Reform Girişimleri*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006, s. 140-143.

8 M. Kemal Öktem, *Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, Ankara, 1992, s. 96.

9 Cahit Tutum, *Kamu Personeli Sorunu, Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, Ankara, 1990, s. 34, 35, 37.

10 Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (217). T. C. Resmi Gazete, 18435 Mükerrer, 18 Haziran 1984.

11 Cemal Mihçioğlu, *Kamu Yönetiminde Verimlilik*, Burhan Aykaç vd. (Ed.), Türkiye'de Kamu Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi, 2003, s. 389, 393.

şartlarından ayrı olarak ve teknik bir konu halinde ele almak mümkün değildir.<sup>12</sup> Toplumun dezavantajlı kesimlerinin, tüm sosyal sınıflarının hiçbir ayırım gözetmeksizin kamu hizmetine girmesine fırsat ve imkân vermek; toplumun huzuru ve barışı, gönüllülük esasına dayalı birlikte yaşama duygusu ve devletin devamlılığı için bir zorunluluktur.

Cumhuriyet'in ilanından günümüze kadar geçen zaman zarfında kamu kurum ve kuruluşlarında meydana gelen yapısal değişiklikler, yönetim sisteminin ve onun bir parçası olan personel rejiminin yetersizliklerini ortaya koymuştur. Yapılan yasal düzenlemeler de bu yetersizliklere çözüm getirememiştir. Ayrıca yerli ve yabancı pek çok kuruluşa ve uzmana yönetim sistemini ve personel rejimini iyileştirme ve sorunlara çözüm üretme gayesiyle 1963 yılına kadar raporlar hazırlanmıştır. Bunlar, 1933 Hines Raporu, 1949 Neumark Raporu, 1949-1950 M. W. Thornburg Raporları, 1951 Barker Raporu, 1951 J. W. Martin - F. C. E. Cush Raporu, 1951 L. Gruber Raporu, 1952 Gıyas Akdeniz Raporu, 1959 F. Baade Raporu, 1959 M. Chailleux - Dantel Raporu, 1962 V. Mook Raporu, 1962 J. F. Fisher Raporu, 1963 Mehtap Raporu ve 1963 R. Podol Raporu'dur. Raporların akıbetine dair en çarpıcı örnek Hines Raporu'dur. Çok sayıda basılan 1933 tarihli Hines Raporu, Celal Bayar'ın İktisat Vekâleti'nden ayrılmasının ardından toplatılmış ve kâğıt fabrikasına gönderilmiştir.<sup>13</sup> Sözü edilen çalışmalar, daha çok denkleştirme, dağılmış bir sistemi birleştirme ve daha işlevsel hâle dönüştürme niteliği taşımaktadır.<sup>14</sup> Tüm bu çabalar, kamu personel rejimini sağlıklı şekilde düzenlemek yerine, karmaşık ve içinden çıkılmaz bir yapıya dönüştürmüştür.

Osmanlı'nın son dönem reformlarından Cumhuriyet Dönemi devlet örgütlenmesine kadar, idari rejimi örnek alınan Fransa kamu yönetiminde reform, "devam eden bir şantiye ve bitmeyen bir yapıt" olarak görülür.<sup>15</sup> Türkiye'deki açmaz ise reformlarda istikrarın olmamasıdır. İster idari ister mali ister siyasi olsun, iyileştirme çalışmalarında belli bir yol izlenmemektedir. Literatürde reformlar için üç yöntem önerilmektedir. Bunlar; kurumsal, zorlayıcı ve deneysel reform yöntemleridir.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> Vedat Erkin, *Personel Rejimini Geliştirme Çabaları, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ankara, 1971, s. 50.*

<sup>13</sup> Bülent Kara, *Türkiye'de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 30, No 2, Sivas, 2006, s. 150, 151.

<sup>14</sup> Yakup Altan, 2010, s. 425, 426.

<sup>15</sup> Ramazan Şengül, *Fransa'da Kamu Yönetiminde Merkezîyetçilikten Yerelleşmeye Doğru*, Mustafa Lütfi Şen vd. (Ed.), *Kamu Yönetimi Yazıları Teoride Değişim Yeniden Yapılanma Sorunları ve Tartışmaları*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 570.

<sup>16</sup> Serap Kademli, 2006, s. 140-143.

## Liyakat ve Kariyer

Türkiye'de kamu personel rejimini düzenleyen temel kanun olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, liyakat ve kariyer sistemini benimsemiştir. Bunun dayanağını oluşturan anayasal hükümler ise şöyledir: "Hizmete alınmada, görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez" (*Hizmete Girme, Madde 70*), "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar" (*Kanun Önünde Eşitlik, Madde 10*). Ayrıca Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018), "Liyakate dayalı ve objektif işe alma ve terfi sisteminin oluşturulması"<sup>17</sup> yönünde hüküm bulunmaktadır. Kalkınma planlarının hukuksal statülerinde dikkate değer olan husus; kamu için emredici, özel sektör için yol gösterici olmalarıdır.

## Liyakat

Modern zamanlarda, yarışma sınavlarını memur seçiminde zorunlu kılarak liyakat ilkesini eşitlik ilkesi ile birlikte, gerçek anlamıyla hayata geçiren ilk ülke 1854 reformu ile İngiltere olmuştur.<sup>18</sup> Bundan önce 1740-1786 yılları arasında Prusya Hükümdarı olan II. Friedrich (*Büyük Friedrich*), 1742'de kamu görevlerine girebilmek için hukuk öğrenimi görmüş olmayı ve seçme sınavlarında başarılı olmayı zorunlu kılmıştır. Diğer yandan, Napolyon'un kuvvetleri tarafından 1806'da bozguna uğratılan Prusya ordusu, yüzyılların geleneğini acı verici bir şekilde terk ederek, subayların atanmasında kesin liyakate dayalı bir yaklaşımı benimsemiş ve artık aristokrat soyları temelinde yapılan işe alma ve terfi düzenine son verilmiştir.<sup>19</sup>

Liyakat; yeterlilik, ehliyet, elverişlilik ve merit gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bir şeyi hak etme, bir şeye değer olma, ehil olma ve layık olma gibi anlamlara gelmektedir. Liyakat, görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Layık kelimesi ise nitelikleri, eylem ve davranışları ile bir şeyi elde etmeye hak kazanma anlamına gelir. En geniş tanımıyla liyakat; kamu hizmetlerinde ve kamu kuruluşlarında görev alacak personele, bu görevlere çağrılmada, göreve alınmada, ilerleme ve yükselmelerde, yer değiştirmelerde, görevden uzaklaştırma ve çıkarılmalarda, tüm hizmet şartlarında; ahlâkî, bilimsel, mesleki ve fikrî vasıf ve kabiliyetlerin, görevdeki başarıların esas alınarak, tarafsız ve adil bir davranışla, objektif hukuk kurallarının ve metotlarının, sorumlu ve yetkili örgütün yönetimi ve murakabesi altında uygulanması rejimidir.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> T.C. Kalkınma Bakanlığı, *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*, Ankara, 2013, s. 52, 53.

<sup>18</sup> Edgar Norman Gladden'den aktaran, Ahmet Ergin, *Türk Kamu Yönetimi'nde Yeterlik İlkesi ve Kamu Hizmetlerine Giriş Yöntemleri Üzerine Bir Deneme, Yüksek Lisans Tezi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1984, s. 34, 35.*

<sup>19</sup> Gary Hamel & Bill Breen, *Yönetimin Geleceği*, İstanbul: Mess Yayınları, 2007, s. 38.





<sup>20</sup> Burhan Aykaç, *Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 4, Ankara, 1990, s. 94.*

**Liyakat sisteminin ilkeleri; adalet, eşitlik, açık yarışma, kariyer, güvence, yeterli ücret ve hukuka uygunluktur.**

Kamu yönetiminde, liyakat sistemi kadar, üzerinde küresel ölçekte ittifak sağlanan, evrenselleşen, bugüne değin pek az değişikliğe uğrayan, devam ettirilmesi konusunda bir şüpheyi düşülmeyen ve inandırıcı bir alternatifi önerilmeyen, fiili sapmalar vuku buldukça ihtiyacı ve önemi daha çok artan başka bir müessese bulmak adeta imkânsızdır. Liyakat sistemi, giderek, bir toplumun demokratik yönetime sahip olup olmadığını belirleyen kıstaslar arasında yer alırken; otoriter ve totaliter rejimlerin bile, bir süre sonra çaresiz başvurmak zorunda kaldığı bir araç haline gelmiştir.<sup>21</sup>

Liyakat sisteminde, bir pozisyon için seçilen kişinin yeterli eğitimi, yeterli tecrübesi veya hem yeterli eğitimi hem de yeterli deneyimi olması aranır. İlgili pozisyon için aranan niteliklere sahip olmak gerekmektedir. Siyasal, dinsel inançlar, ırk, renk, milliyet, cinsiyet, medeni durum, yaşlılık durumu gibi, pozisyonla ilgisi olmayan etmenler dikkate alınmaz. Üzerinde durulan yalnızca o görevin gerektirdiği niteliklerdir. Siyasal yönetimde bir değişiklik olması durumunda, liyakat sistemine göre çalışan memurların durumunda bir değişiklik olmaz, yerleri değiştirilmez.<sup>22</sup>

İngiltere merkezli Meritocracy Party isimli sivil toplum örgütünün liyakat sistemi ile ilgili beş maddeden oluşan manifestosu adeta "eşitliğe dayanmayan adalet, adalet değildir" ilkesini herkese tekrar hatırlatmaktadır:<sup>23</sup>

-  **Akrabacılık Yoktur (No Nepotism):** Ailenizin değil, sizin kim olduğunuz önemlidir.
-  **Kayırmacılık Yoktur (No Cronyism):** Başkalarının sizin için ne yapabildiği değil, sizin ne yapabildiğiniz önemlidir.
-  **Ayrımcılık Yoktur (No Discrimination):** Cinsiyet, ırk, din, yaş, geçmiş önemsizdir. Esas olan yetenektir.
-  **Eşit İmkânlar (Equal Opportunities):** Herkesle aynı noktadan başlar ve yeteneklerinizin sizi götürdüğü yere gidirsiniz.










<sup>21</sup> Sait Güran, *Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi, 1980, s. 123.

<sup>22</sup> J. Douglas Hoff, *A.B.D Merkezi Personel Sistemi, Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, Ankara, 1975, s. 60.

<sup>23</sup> What is Meritocracy? <http://themeritocracyparty.net/what-is-meritocracy/> (2017, 30 Temmuz).

 **Hak Eden Ödüllendirilir (Rewarding Merit):** Yüksek başarıya yüksek ödül vardır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD), 1978 tarihli Kamu Hizmeti Reform Yasası'nın (Civil Service Reform Act) belirlediği ve tüm kamu kurumlarını bağlayan dokuz maddelik temel liyakat ilkeleri bulunmaktadır. Bunlar:<sup>24</sup>

-  **Ayırım gözetilmeksizin toplumun her kesiminden nitelikli personel işe alınmalıdır.**
-  **Dürüst ve açık bir rekabet sınavından sonra seçilen personel liyakat ilkesi doğrultusunda eğitilmeli ve yükselebilmelidir.**
-  **Çalışanlara ve iş başvurusunda bulunanlara siyasi görüş, ırk, renk, din, etnik kimlik, cinsiyet, yaş, medeni durum veya engelli olup olmama gibi farklılıklardan dolayı kesinlikle ayırım yapılmamalı ve dürüst davranılmalıdır.**
-  **Eşit işe eşit ücret verilmeli ve üstün performans gösterenler ödüllendirilmelidir.**
-  **Kamu yararının sağlanması için etik ve çalışma standartları yükseltilmelidir.**
-  **Personel etkin ve verimli yönetilmelidir.**
-  **Bireysel performansı artırma bakımından personele eğitim ve mesleki kurslar verilmelidir.**
-  **Personelin dış veya iç politik baskıdan uzak tutulması sağlanmalıdır.**
-  **Yasa dışı uygulamaları ihbar eden personelin korunması sağlanmalı, illegal uygulamaları veya gereksiz yere yapılan harcamaları rapor eden personel kesinlikle korunmalıdır.**

<sup>24</sup> Namık Kemal Öztürk, *Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu*, Türk İdare Dergisi, Sayı 435, Ankara, 2002, s. 140.



Liyakat ilkesi, uzun bir tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkmış ve bütün personel sistemlerinin temelini oluşturmuştur. Uzun süre siyasal kayırmacılık ve nepotizm gibi sistemi dejenere edici unsurların etkisinde kalan personel yönetimi, liyakat ilkesinin gelişmesiyle birlikte belli bir düzene kavuşmuştur. Liyakat sisteminin eşitlik ve adalet gereklerini mutlak surette sağladığı elbette ileri sürülemez. İnsanın olduğu yerde hatalar ve eksiklikler muhakkak olacaktır. Ancak kayırma sisteminin telafisi zor ve vahim sakıncaları yüzünden çağdaş personel sistemlerinde liyakat sistemi rakipsiz bir yer edinmiştir. "Liyakat sisteminin alternatifi, gene liyakattir" sözü, günümüz çağdaş kamu yönetimleri için genel kabul gören bir slogan olma niteliği taşımaktadır.<sup>25</sup>

## Kariyer

Kariyer kavramı, kişinin kendini bir uzmanlığa adanmasını, girdiği bir işte kademeli olarak ilerlemesini tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerleme umuduyla girdiği ve emekli oluncaya dek sürdürdüğü meslek hayatıdır. Kamu kesiminde kariyerin anlamı, memurluğun bir meslek durumuna getirilmesidir. Amaç, yetenekli kimseleri hizmete çekmek ve onları görevde tutmaktır. Başka bir ifadeyle, kariyer, personelin haklarını, yükümlülüklerini, terfisini, güvenliğini ve hizmet şartlarını düzenleyen statüler içinde sürekli çalışarak yetişmesi ve idari hiyerarşide yükselerek kamu hizmetlerini yürütmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>26</sup> Liyakat sistemi, kariyer ilkesi ile birlikte ele alındığında bir anlam kazanır ve kariyer ilkesini dışlayan bir liyakat sistemi kabul edilebilir değildir.<sup>27</sup>

**Sonuçta, liyakat sisteminden, kariyer ilkesine dayalı liyakati anlıyoruz ki, bunlardan sadece birine yer veren personel rejimi, adı ne olursa olsun, aslında bir tür kayırma sistemi olacaktır.**

Kariyer sisteminde temel yaklaşım, memurların merkezi bir personel dairesi tarafından yarışma sınavları ile işe alınması ve önceden objektif olarak belirlenmiş usul, şekil ve kurallara uyulmasıdır.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Burhan Aykaç, 1990, s. 96, 100.

<sup>26</sup> Cahit Tutum, 1980, s. 103; Bilal Eryılmaz, *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası, 2006, s. 249.

<sup>27</sup> Sait Güran, 1980, s. 130; Mustafa Lütfi Şen, *Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Yeri*, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, Ankara, 1995, s. 81.

<sup>28</sup> H. Sami Güven, 1976, s. 63.

## Örgütsel Adalet

Adalet, hakkın gözetilmesi ve yerine getirilmesi olarak tanımlanır. Adaletin anlamı, sadece bireyler arasında farklılık göstermekle kalmaz, kültürler, medeniyetler ve çağlar arasında değişiklik gösterir. Örgütsel adalet, örgütlerde adaletin etkisini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılan bir terimdir. En genel düzeyde örgütsel adalet, iş yerindeki adalet algısı üzerinde odaklaşan psikolojik durumdur. Tüm sosyal sistemlerin varlığını uyum içinde sürdürmesi ve adaletin sağlanması temel bir gerekliliktir. İki veya daha fazla kişinin etkileşim içinde bulunduğu, kaynak ve ödül dağıtımının söz konusu olduğu her ortamda adalet önemli bir olgudur. Örgütler de, adalete ilişkin unsurların ve kaygıların çok belirgin olarak yer aldığı sosyal sistemleri oluştururlar.<sup>29</sup>

Örgütsel adalet, çalışanların, kurumlarında kendilerine ne denli adil davranıldığına ilişkin algılarından ve bu algılamaların bir sonucu olarak ortaya çıkan çeşitli tutum ve davranışlardan oluşur. Çalışanların örgütlerinin adil olduğuna ilişkin algıları, örgütsel bağlılık, güven, tatmin gibi olumlu tutum ve davranışlarla ilişkilidir. Çalışanların örgütlerinin adil olmadığına ilişkin algıları ise işten ayrılma, yolsuzluk, saldırganlık gibi olumsuz bir dizi tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Kurumun adil olup olmadığına ilişkin personel algılarının büyük bir kısmı personel politikası uygulamalarından kaynaklanmaktadır. İstihdam ilişkisinin uzun dönemli bir ilişki olması nedeniyle, çalışanların örgütsel adalete ilişkin algıları ve bunun sonucunda oluştuğu belirtilen tutum ve davranışları örgütlerin işleyişlerini etkileyebilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ücret, performans değerlendirme, terfi, görevde yükselme, işten çıkarma ve personel seçimi alt başlıkları örgütsel adalete ilişkin algının oluşmasında önemli yer işgal eder.<sup>30</sup>

Özel sektör veya kamu sektörü fark etmeksizin, tüm çalışanlar ve yöneticiler için örgütsel adaleti bozan korkulası virüs, kayırmacılıktır. Kayırmacılık (*favoritism*), kamu görevini yerine getiren görevlinin, yakınlarını haksız yere ve yasalara aykırı olarak kayırması, arka çıkmasıdır. Kayırmacılığın, akraba kayırmacılığı (*nepotism*), eş dost kayırmacılığı (*Cronyism*), siyasal kayırmacılık (*patronage*), hizmet kayırmacılığı ve oy ticareti (*Logrolling*), lobcilik (*Lobbying*) gibi değişik türleri vardır. Genel olarak gelişmiş ülkelerde toplumsal örgütlenme ve ilişkiler büyük ölçüde aile, akraba, dinsel ve hemşehrilik bağlamında oluşmaktadır. Millet ve devlet gibi kurumlara olan bağlılık ise ikinci ve üçüncü derecede bağlılıklar olarak görülmektedir. Kamu görevlisi çoğu zaman geleneksel ilişkilerin baskısı altında iş yapma eğiliminde kalmaktadır. Nitekim pek çok Afrika ve Asya toplumunda yakınları kayırma, kusur ve eleştirilecek bir davranış olarak değil, aksine bir erdem olarak görülmektedir. Yakınlarından yardımını esirgeyen kamu görevlisinin toplumdan dışlanması bile bir olasılıktır.<sup>31</sup>

29 Gözde Yılmaz, *İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s. 5.

30 Gözde Yılmaz, 2004, s. 205.

31 Mürteza Hasanoğlu & Ziya Aliyev, *Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri*, Ankara: Nobel Yayın, 2007, s. 11, 14, 27, 28.

İnsan kaynakları yönetiminde kayırmacılık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kamu hizmetlerine girişte liyakat yerine, tanıdık, dost, akraba, arkadaş, hemşehri ya da siyasi yakınlık gibi faktörlerin birinci derecede rol oynamasıdır. Bu faktörlere, mezun olunan okul ve meslek dayanışması gibi unsurlar da ilave edilebilir. Kayırmacılığın hâkim olduğu alanlarda çoğu zaman sınavlar bir formaliteden öte anlam taşımaz. Kayırmacılığın ikinci türü, kamusal hizmetlerin dağıtımında ihtiyaç ve yerindelik kriterlerinden çok, oy ya da ideolojik yakınlık gibi faktörlerin etkili olmasıdır.<sup>32</sup>

Kayıрма sistemi, uygulandığı hiçbir ülkede memnuniyet verici bir izlenim bırakmamıştır. Sistemin doğurduğu ağır ve kötü sonuçlar, liyakat sistemine geçilmesini zorunlu kılmıştır. Personel yönetiminde yeterlilik, eşitlik ve yansızlık ilkelerinin değerinin anlaşılmasını sağlamıştır. Kayırma sisteminin en büyük yararı belki de bu olmuştur; kayırmadan yola çıkılmış, kötü deneyimlerden sonra personel yönetiminde liyakat sistemi tümüyle benimsenmiştir. Bu iyileşmeler, toplumsal kültürün gelişmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Toplumun gelişme düzeyi arttıkça personel yönetimi de daha akılcı temellere dayandırılmıştır. Bunun sonucunda personel yönetimi, kayırma sisteminden liyakat sistemine geçmiştir. Geri kalmış toplumlarda toplumsal yapı, insani gelişmişlik göstergeleri baz alındığında, yeterince gelişmediğinden; yasalar liyakat sistemini öngörse bile uygulama, kayırma sistemi yönünde olmaktadır.

**Günümüzde adil, şeffaf, hesap verebilen, etkili, çoğulcu ve sorumlu bir yönetim sistemi insanlığın ortak özlemidir. Böyle bir yönetim sisteminin ön şartı, kamu hizmetlerine en yetenekli, en ehil, en ahlâklı elemanları almak ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmaktır.**

Siyasi sistemleri ne olursa olsun, tüm dünyada ortak sorun, etkili ve verimli bir yönetim sistemi kuramamaktır. İyi bir yönetim düzeni, iyi düzenlenmiş yasalardan daha çok, devlet kadrolarında istihdam edilen personelin niteliğine ve başarı derecesine bağlıdır. Bir yönetim biçiminin diğer bir yönetim biçiminden daha iyi olmasını sağlayan etmenlerin başında, birinden ötekine oranla, kamu görevlerine daha yetenekli personelin getirilmiş olmasıdır.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Bilal Eryılmaz, 2006, s. 240 - 243.

<sup>33</sup> Burcu Berber, *Kamuda İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2004, s. 37, 38, 92.

## Eğitim Yönetimi

Müslüman Doğu'da *terbiye*, Hristiyan Batı'da *educatio* kavramıyla ifade edilen eğitim, kişinin mümkün olan en geniş anlam içinde, yani manevi, entelektüel, ahlaki, sosyal ve politik olarak tümünden şekillendirilmesi faaliyetidir. Gazâlî'ye (1058-1111) göre bir toplumun kalitesi, eğitimcilerinin kalitesi kadardır. Eğitimcilerin amaçlarından sapmaları, hidayetin (*hak ve doğru olan yol*) toplumdan uzaklaşmasına sebeptir.<sup>34</sup> Bu düzeyde stratejik ve hayati önemi haiz olan bir alanın yönetimi de kendisi kadar önemlidir.

Eğitim yönetimi, devlet bürokrasisinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bürokrasi ise iş bölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsilik, disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir. Weber, bürokrasinin şu yapısal ve işlemsel özelliklerine dikkat çekmektedir: Yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, görev hiyerarşisi ve otoritenin kademelenmesi, yönetimin yazılı belgelere dayandırılması, iş bölümü ve görevlerde uzmanlaşma, keyfîlik yerine kurallara bağlılık ve biçimsellik, kişisellik yerine gayri şahsilik, kariyer yapısının geçerli olduğu sertifika ve diplomaların belirleyici olduğu liyakate dayalı, resmi pozisyonlardan oluşan bir meslek ve örgüt biçimidir. Bürokrasinin atamayla gelen memurları iş güvencesine sahiptirler. Memurların işe alınması, mesleki ehliyetine göre yapılır. Memurun ehliyeti, *diploma* ve *özel sınavlarla* ölçülür. İdare içinde bir kariyer sistemi bulunmaktadır. Memur, bu kariyer sistemi sayesinde göreve başladığı basamaktan daha üst makamlara doğru yükselir. Yükselme; kıdem, liyakat ve üstlerin değerlendirmelerine göre yapılır.<sup>35</sup>

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.<sup>36</sup> Eğitim sisteminin mevcut insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak önceden belirlenen temel politikalara ve amaçlara ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirilen etkinlikler bütününe eğitim yönetimi denilmektedir. Eğitim yönetimi, temel çerçevesi yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumlarına uyarlanması ibaret olduğundan, yönetim bilimi alanının bir dalı olarak kabul edilmektedir.<sup>37</sup>

Literatürde "eğitim yöneticisi", okul yöneticiliğinden ilçe, il ve Bakanlık yönetim kademelerinin tümünde görev yapanları; "okul yöneticisi" ise okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

<sup>34</sup> Ahmet Cevizci, *Eğitim Felsefesi*, İstanbul: Say Yayınları, 2016, s. 67, 82.

<sup>35</sup> Bilal Eryılmaz, 2006, s. 198, 201.

<sup>36</sup> Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, . 2012, s. 10, 11.

<sup>37</sup> Tuğba Korkmaz & Sadık Öner, *Kavramsal Olarak Yönetim, Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi*, Sefer Ada & Z. Nurdan Baysal (Ed.), Eğitim Yapılan ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2009, s. 16.

## Eğitim Yönetiminde Sistem Arayışı

Yeni Osmanlıların önde gelen entelektüellerinden Namık Kemal, 1872 yılında bugünün Millî Eğitim Bakanlığı, o günün Maarif Nezareti için şunları söylemektedir:

**Devâir-i devlet (*devlet daireleri*) içinde en müşevveş (*düzensiz*) ve intizamsız Maarif ile Evkaf Nezareti olduğu her zamanda ve herkes indinde teslim olunmuştur.**

Aradan geçen 145 yıla rağmen Türkiye'nin eğitim sistemi ve bunun yürütücüsü Millî Eğitim Bakanlığı'nda düzgün işleyen başarılı bir yapının kurulduğunu iddia etmek zordur. Bunun bir sonucu olarak da, Türkiye'deki eğitim kurumlarının hemen hiçbiri evrensel standartları tam anlamıyla yakalamış ve bunu kurumsallaştırmış değildir. Yine, bir taraftan uluslararasılaşırken, diğer taraftan kendine özgü felsefi birikim, kültürel bellek ve kimlik de inşa edilebilmiş değildir.<sup>38</sup> Eğitimde bir sistem inşası niyetinden bahsetmek mümkündür ancak ciddi bir istikrarsızlık yaşanmaktadır. Bunun birçok sebebi sayılabilir. Öne çıkan sebeplerden bir tanesi de eğitim yönetiminde istikrarlı bir sistemin kurulamamasıdır.

Türk eğitim sisteminin temel taşlarından olan 1926 tarihli ve 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un<sup>39</sup> 12. Maddesinde, "Maarif hizmetlerinde asloian muallimlikdir" hükmü yer almaktadır. Bu hususun mevzuata ilk yansıması, Hicri 1316 (1898-1899) yılında yayımlanan Maarif Salnamesi ile olmuştur.<sup>40</sup> Eğitim yöneticiliğini bir meslek ve uzmanlık alanı olarak görmeyen anlayışların beslendiği 789 sayılı Kanun, eğitim yönetimi de dâhil olmak üzere, eğitimde uzmanlık alanlarının gelişmesini olumsuz etkilemiş, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine engel teşkil etmiş ve eğitim yöneticiliğinin her daim geçici bir görev olarak görülmesine sebep olmuştur.<sup>41</sup> Ayrıca bu kanun, eğitim yöneticisi yetiştirme görevini yüksek öğretmen okullarına vermiştir.<sup>42</sup>

Devlet Planlama Teşkilâtı'nın talebiyle, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Devlet Personel Dairesi, Ankara Üniversitesi, Devlet Planlama Teşkilâtı ve ilgili bakanlıkların iş birliği sonucunda düzenlenen "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu"nun (MEHTAP) eğitim yönetiminde tarihi bir yeri vardır. Türkiye Cumhuriyeti merkezi hükümet örgütüne bağlı kurumların örgütsel ve yönetsel durumunu inceleyen rapor, 1963 yılında yayımlanmıştır. Raporun yayımlanmasının ardından, ilk defa

38 Mustafa Gündüz, *Maâriften Eğitime Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Eğitim Düşüncesinde Dönüşüm*, Ankara: Doğu Batı Yayınları, 2016, s. 14, 94.

39 Maarif Teşkilatına Dair Kanun. (789). T.C. Resmi Gazete, 338, 3 Nisan 1926. <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/338.pdf> (2017, 8 Eylül).

40 Yahya Akyüz, *Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000 - M.S. 2014*, Ankara: Pegem Akademi, 2014, s. 252, 380.

41 Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, *Türkiye'de Eğitim Yönetimi Alanındaki Yüksek Lisans Programlarının Okul Liderliği Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, 2015, s. 2. <https://www.researchgate.net/publication/283841117> (2017, 1 Eylül).

42 Duygu Türkoğlu, *Türkiye'de Eğitim Sisteminin Yönetsel Yapısı ve Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sürecinin Tarihsel Gelişimi*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2016, s. 346; 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un yedinci maddesi "Yüksek öğretmen okulları lise öğretmenlerini, orta öğretmen okulları ortaokullar ve ilk ve köy okullarının öğretmenlerini ilk tedarikat müfettişleri ile tatbikat müdürlerini yetiştirir." şeklindedir.

eğitim fakülteleri açılmış, bunu eğitim yöneticisi yetiştirmeyi hedefleyen eğitim yönetimi bölümlerinin açılması izlemiştir. Raporda, yönetim kademelerinde öğretmenlerin çalıştırılmasının sakıncaları dikkate alınarak, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ve yetişmiş personelin göreve getirilmesine önem verilmesi istenmiştir. Raporda "Eğitim İdarecisi Yetiştirme" başlığı altında şu ifadeler yer almıştır:<sup>43</sup>

**Millî Eğitim Bakanlığında bir idareci zümresi yetiştirilmesi: Millî Eğitim Bakanlığının sorumlu idarecilik mevkilerinde meslekten yetişmiş öğretmenler bulunmaktadır. Bu öğretmenler, eğitim idareciliği, sosyal politika, bu politikanın sınırları içinde eğitim politikasının yeri, memleketin genel iktisadi hedefleri hakkında genel görüşler veren bir yetiştirmeye tabi kılınmadan Millî Eğitim Bakanlığının yüksek sorumlu mevkilerine getirilmekte ve kendilerinden eğitim politikasının tespitinde ve uygulanmasında önemli roller beklenmektedir. (...) Millî Eğitim Bakanlığının yüksek ve orta kademedeki yeteri kadar eğitim idarecisi yetiştirmesi lazımdır. Bu idarecilerin bir kısmının öğretmenlik mesleğinden olması gerekmeyle birlikte, bir kısmının da öğretmen olmasına ihtiyaç yoktur. Millî Eğitim Bakanlığının idareci ihtiyacı için üniversitelerde eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim şubeleri kurulması doğru olacaktır.**

Millî Eğitim Bakanlığı'nın en yüksek danışma kurulu olan ve Türk millî eğitim sistemini geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konuları tetkik eden, tavsiye kararları alan Millî Eğitim Şûralarının birincisi 1939 yılında, 19'uncusu da 2014 yılında yapılmıştır. Dört yılda bir toplanan Millî Eğitim Şûraları'nda, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği konusu; 3 (1946), 4 (1949), 7 (1962), 10 (1981), 11 (1982), 14 (1993), 16 (1999) ve 19'uncu (2014) şûralarda ele alınmıştır. Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği konusu, her ne kadar 11 ve 12. Millî Eğitim Şûralarında detaylı olarak ele alınmışsa da, 14. Millî Eğitim Şûrası'nın dışında hiçbir şûranın ana gündemini oluşturmamıştır. 1980'li yıllarla birlikte şûralarda eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik politikaların önem kazanmaya başladığı görülmektedir. 1990'lı yıllarda ise eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi yetiştirme politikaları daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır.<sup>44</sup>

3. Millî Eğitim Şûrası'nda (1946), öğretmen yetiştiren kaynaklardan başka, Millî Eğitim Bakanlığının bir de yönetici yetiştiren kaynağının olması yönünde şûra alt komisyonu tarafından teklif sunulmuş, ancak şûrada bu yönde herhangi bir karar alınmamıştır. 10. Millî Eğitim Şûrası'nda (1981), "meslekte esas olan öğretmenliktir" görüşünün eğitim yönetiminde artık geçerliliğini yitirdiği fikri ilk defa savunulmuş, yönetici ve denetim elemanları konusunda var olan uygulamalar eleştirilerek yöneticilik ve denetçiliğin birer

<sup>43</sup> TODAİE, *Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1966 (ikinci Baskı), s. 5. 341. 342.

<sup>44</sup> Emrah Çelikkol, *Türkiye'de Cumhuriyet Döneminden 2009 Yılına Kadar Olan, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 140, 145, 146.

uzmanlık alanı olduğu ve bu nedenle de mesleki deneyimin yanında bir uzmanlık eğitiminin şart olduğu sonucuna varılmıştır. 10. Şûra'nın tamamlayıcısı niteliğinde olan ve bir yıl sonra toplanan 11. Şûra'da (1982) eğitim yöneticiliği detaylı olarak ele alınmış ve uzmanlık alanı olarak eğitim yöneticilerinin daha önce belirlenen kriterlere ilave olarak yüksek lisans eğitimi olarak uzmanlaşma şartı kabul edilmiştir.<sup>45</sup> 1993 yılında toplanan 14. Millî Eğitim Şûrası'nda eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği için kapsamlı kararlar alınmıştır. Bu kararlardan bazıları şöyledir: "Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir. Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecektir. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulacaktır. Eğitim yöneticiliği daha fazla yetkiyle donatılacak ve maddi yönden cazip hale getirilecektir."<sup>46</sup>

Millî Eğitim Şûralarında, eğitim sisteminin yönetim kademelerinde uzmanlaşmanın olması gerektiği hususu tartışmasız kabul görmüş, ancak siyasi iradenin desteği olmadığından, alınan kararların neredeyse hiçbiri uygulanamamıştır.

**Bugüne kadar kurulan 65 Cumhuriyet Hükümeti'nin hiçbirinin hükümet programında; okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi ile ilgili herhangi bir politikaya yer verilmemiştir.**

Devlet Planlama Teşkilatı (*Bugün için Kalkınma Bakanlığı*) tarafından hazırlanan kalkınma planlarında da, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik herhangi bir politika kararına yer verilmemiştir. Sadece 1 ve 5. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin ciddi bir iş olduğu ifade edilmiştir. Ulusal ölçekteki makro planlarda eğitimin niteliğinin artırılması ve öğretmenlik mesleğinin çeşitli boyutları üzerinde önemle durulurken, eğitim yöneticiliğinin ihmal edilmesi, Türkiye'nin eğitim politikalarına yön veren siyasi iradenin ve bürokrasinin en önemli eksiği olmuştur.

Eğitim kurumları yöneticileri için uzmanlaşma ve sınav uygulaması, ilk defa 23 Eylül 1998 tarihli ve 23472 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile birlikte gelmiştir. Bir görüşe göre, 1998 yılında yürürlüğe konulan bu yönetmelikle Türkiye'nin eğitim sistemi, okul yöneticilerinin atanmasında çeşitli politik baskı ve tercihlere sebep olan geleneksel usta-çırak modeli yerine, daha objektif kriterler ortaya koyan ve sınavla seçime dayanan çağdaş bir yönetici değerlendirme sistemine geçilmiştir.

<sup>45</sup> MEB, XI. Millî Eğitim Şûrası, 8-11 Haziran 1982, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113508\\_11\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113508_11_sura.pdf) (2017, 30 Ağustos).

<sup>46</sup> MEB, XIV. Millî Eğitim Şûrası, 27-29 Eylül 1993, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113548\\_14\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113548_14_sura.pdf) (2017, 30 Ağustos).

Bu sistemle, öğretmenler arasında seçilen yönetici adaylarının hizmet öncesi yetiştirilerek görevlerinde yükselmelerinin sağlanması amaçlanmıştır. Yönetmeliğin belirlediği genel şartları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan adaylar seçme sınavına katılırlar.<sup>47</sup> Seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılırlar. Yönetmeliğe göre eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programı'nı bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar seçme sınavından muaf sayılarak doğrudan yönetici yetiştirme kursuna alınırlar. Yönetici yetiştirme kursu sonunda yapılacak değerlendirme sınavı sonucunda (C) tipi kurum yöneticiliği için en az 70, (B) tipi kurum yöneticiliği için en az 75, (A) tipi kurum yöneticiliği için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde yeni bir dönem başlatan ve bünyesinde ilkleri barındıran bu düzenlemenin, yönetici ihtiyaçlarını ve hizmet öncesi eğitimin gereklerini karşılamaktan uzak olduğu, 120 saatlik eğitimin yetersiz olduğu ve eğitimin daha geniş bir zamana yayılması gerektiği yönünde eleştiriler de mevcuttur.<sup>48</sup>

Bu yönetmeliğin ardından, 30 Nisan 1999 tarihli ve 23681 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı profesyonel bir meslek hâline gelmesi için atılan önemli diğer bir adımdır. Eğitim yönetimi görevlerine atama ve yükselme için hizmet öncesi eğitim zorunluluğu getirilerek yönetici seçme sınavından en az 70 puan almak şartı konulmuştur. Yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayımlanmış eseri olmak tercih nedeni sayılmıştır.<sup>49</sup>

Bu iki yönetmelik ve getirdikleri sınav ve eğitim uygulamaları kısa bir süre sonra yürürlükten kaldırılmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçimi ve atanmasını; adam kayırmaya zemin hazırlamayan ve herkes için adaletin sağlandığı objektif kriterlere göre yapılması kamunun yararına. Ancak bu şekilde ve de hak ederek atanan yöneticiler, astlarınca kabul görececek ve kendilerine saygı gösterilecektir.<sup>50</sup> Şu anki uygulamada eğitim kurumları yöneticilerinin atamaları bir görevlendirme şeklinde yapılmaktadır. Bu da eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşmadan ve profesyonellikten uzaklaşma ihtimalini güçlendirmektedir.<sup>51</sup>

Türkiye'de okul yöneticileri, görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadan ve mesleklerine yönelik olumlu ve anlamlı tutumlar geliştirmeden görevlerine başlamak zorunda kalmaktadır. Bu durumun en önemli nedeni, Türkiye'nin eğitim sisteminde okul yöneticiliğinin hâlâ bir meslek olarak görülmemesi ve dolayısıyla sahip olmaları gereken mesleki yeterlilikleri kazandırabilecek herhangi bir eğitime, göreve başlamadan önce katılmamalarıdır. Okul yöneticisi olabilmek için yöneticilik ya da okul liderliğine yönelik bir hizmet öncesi eğitimden geçme zorunluluğu yoktur. Üniversitelerin eğitim fakülteleri bünyesinde

47 Gökhan Arıkan, *Millî Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 1.

48 Emin Karip & Kemal Köksal, *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 18, Ankara, 1999, s.194, 199.

49 Fatma Özmen & Fatih Kömürlü, *Eğitim Örgütlerine Yönelik Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2010, s. 26, 27.




50 Fatih Yiğit, *Cumhuriyet Döneminde Millî Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönelik Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008, s. 180.

51 TEDMEM, 19. *Millî Eğitim Şurasına İlişkin Değerlendirmeler*, Ankara: Türk Eğitim Derneği, 2014, s. 27; Muhammed Turhan & Songül Karabatak, *Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi*, Turkish Journal of Educational Studies, Cilt 2, Sayı 3, 2015, s. 82.



kurulmuş olan eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programlarını bitirmiş olmak ya da lisansüstü eğitim veren benzeri kurumların uzmanlık programlarını bitirmek pek bir şey ifade etmemektedir.<sup>52</sup>

Toplumların gelişmesinde ve ilerlemesinde önemli etkiye sahip olan eğitim örgütlerinin başında bulunan okul yöneticilerinin niteliğinin artırılması ile eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının yakından ilişkisi vardır. Bugün için millî eğitim sisteminde, herhangi bir eğitim lideri yetiştirme politikasının varlığından söz etmenin imkânı yoktur. Türkiye'nin eğitim sisteminin en zayıf yönlerinden birinin eğitim yöneticiliği olması da sürpriz değildir. Akademik çalışmalarda yapılan değerlendirmelerden hareketle eğitim yönetiminde yaşanan temel sorunları üç maddede sırlamak mümkündür:<sup>53</sup>

-  **Statü.** Eğitim kurumları yöneticilerinin mesleki güvencesi bulunmamaktadır. İda-  
renin tasarrufuna göre keyfî müdahaleler yapılabilmektedir. Yönetici yetiştirmeye  
işlevsellik kazandırılmaması nedeni ile eğitim yöneticiliği meslekleşmemektedir.
-  **Yeterlilikler.** Yöneticilerin sahip olması gereken liderlik ve yeterlilik standartları,  
geliştirilmeye ve standartlaştırılmaya muhtaçtır.
-  **Eğitim.** Eğitim yöneticileri göreve başlamadan önce profesyonel bir hazırlık süre-  
cinden geçmemektedirler. Görevdeyken de düzenlenen hizmet içi eğitim prog-  
ramlarına<sup>54</sup> katılma zorunlulukları bulunmamaktadır. Eğitim yönetimine ilişkin li-  
sansüstü eğitim yapmış olmak, tercih nedeni bile değildir. Üniversitelerin eğitim  
yönetimi programlarının ciddi bir revizyona ihtiyacı vardır.

Bu tespit ve eleştirilerin çok büyük çoğunluğu eğitim yönetimi alanında çalışan bilim insanlarınca yapılmaktadır. Buna rağmen, eğitim yönetimindeki akademik çalışmaların; eğitim sistemi, eğitim politikaları ve eğitim bürokrasisi üzerindeki etkisi çok zayıftır. Türkiye'de eğitim yönetimi alanında güçlü,

<sup>52</sup> Muhammed Türhan & Songül Karabatak, 2015, s. 80, 81.

<sup>53</sup> Cevdet Mehmet Aykut, *Türkiye ve ABD'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 128, 129, 133; Necati Cemaloğlu, *Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar*, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, Ankara, 2005, s. 269; Muhammed Türhan & Songül Karabatak, 2015, s. 83 - 86; Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, 2015, s. 2 - 26; Gözde Türkmenoğlu & Tuncer Bülbül, *Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, Mersin, 2015, s. 544-546; Ferdi Altın & Sinem Vatanartrın, *Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi*, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Kırşehir, 2014, s. 21, 30, 31.

<sup>54</sup> Millî Eğitim Bakanlığınca; 2005 yılında düzenlenen toplam 575 seminerden 14'ünün; 2006 yılında düzenlenen toplam 620 seminer ve kurstan 11'inin; 2007 yılında düzenlenen toplam 670 seminer ve kurstan 9'unun; 2008 yılında düzenlenen toplam 796 seminer ve kurstan 27'sinin; 2009 yılında düzenlenen toplam 826 seminer ve kurstan 22'sinin eğitim yönetimi semineri olduğu görülmektedir. (Emrah Çelikkol, 2010, s. 149.)

kamuoyunu etkileyebilecek, disiplinler arası bir bakış açısına sahip akademisyenlerin olmaması en büyük eksiklidir. Alan, çok homojen bir akademik yapı arz etmektedir, birbirine benzer çalışanların ve çalışmaların fazla olması yüzünden de farklı yönelimler, hâkim gelenek içerisinde kendisine yer bulamamaktadır.<sup>55</sup> Ayrıca eğitim yöneticilerinin atanması, görevlendirilmesi ve istihdamından sorumlu kurum Millî Eğitim Bakanlığı'dır. Millî Eğitim Bakanlığı, okul yöneticisi olarak görevlendirilecek eğitimcilerde, yöneticilik eğitimine sahip olma şartı aramadıkça yetiştirme programlarının üniversitelerce açılması ve uygulanması tek başına sorunları çözmeye yetmeyecektir.<sup>56</sup>

Türkiye, evrensel gelişmelerle uyumlu, nitelikli ve liyakatli eğitim liderlerini sisteme katabilmeli, bunların mesleki gelişimini sürekli hâle getiren bir yönetici seçme, atama, yükseltme ve yetiştirme modelini geliştirebilmelidir. Bu model, katılımcı bir anlayışla, tüm paydaşların önerilerinin alındığı demokratik bir platformda sil baştan inşa edilmelidir.

Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 53.098'i resmi (4.089 okul öncesi, 24.155 ilkokul, 16.397 ortaokul, 8.457 lise) 10.053'ü özel olmak üzere, 63.152 örgün eğitim kurumu eğitim-öğretim hizmeti vermektedir.<sup>57</sup> Millî Eğitim Bakanlığı'nın taşra teşkilatında görev yapan 2.690 il millî eğitim müdürü, il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü ve il/ilçe millî eğitim şube müdürü; resmi eğitim kurumlarında ise 62.333 müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı bulunmaktadır.<sup>58</sup> Bu haliyle Millî Eğitim Bakanlığı, en fazla eğitim yöneticisi istihdam eden en büyük işveren ve eğitimin yönetimi ve denetiminden birinci derecede sorumlu müessese konumundadır. Ayrıca sisteme bilimsel bilgi üretmekle mükellef 71 bini öğretim üyesi, toplam 152 bin öğretim elemanı<sup>59</sup> üniversiteler ve 800 bine yaklaşan üye gücüyle<sup>60</sup> eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolundaki sendikalar, eğitim yönetimine yeni bir paradigma kazandırmada sorumluluk sahibi olan aktörlerdir. Bu üçlü arasında sağlanacak olumlu ve uyumlu bir iş birliği iklimi sayesinde eğitim yönetimi, olması gereken yere ve ideal bir modele kavuşabilecektir.

55 Mikail Yalçın, *Batı Kaynaklı Bilginin Türk Akademisindeki Rolü: Eğitim Yönetimi Alanının Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2015, s. 186.

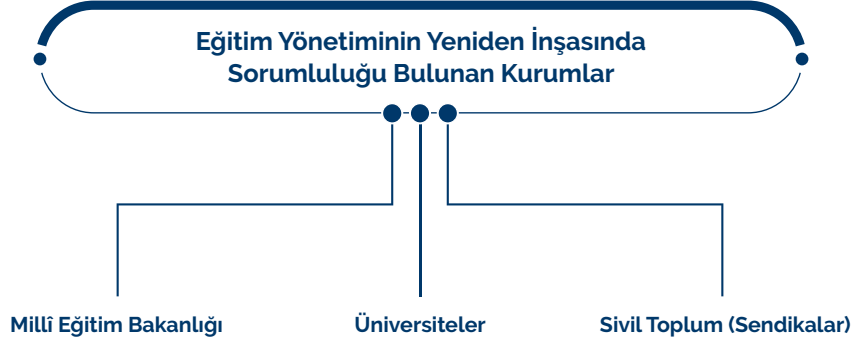
56 Cuma Aksu, *Eğitim Yöneticilerinin Görevlendirilme Politikaları: Olgular ve Algılar*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, 2016, s. 82.

57 MEB, *Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2016/17*, Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2017, s. 48.

58 MEB, *19. Millî Eğitim Şurası Özel İhtisas Komisyonları Hazırlık Çalışmaları Sonuç Raporları*, Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 2014, s. 175, 177.

59 Bekir S. Gür, Zafer Çelik, Türker Kurt ve Serkan Yurdakul, *Yüksekhöğretime Bakış 2017: İzleme ve Değerlendirme Raporu*, Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi, 2017, s. 146.

60 ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI, *4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları İle Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2017 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ*, s. 1. 2. <https://www.csgb.gov.tr/home/contents/istatistikler/tebligler/> (2017, 10 Eylül).



### Eğitim-Bir-Sen'in Tutumu

Türkiye'nin eğitim sisteminde karar alma ve politika üretme sorumluluğu bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'nın, özellikle eğitim yönetimi alanında kalıcı bir sistem kurgulayamadığı aşikârdır. Son dönemde eğitim kurumları yönetici seçme, atama/görevlendirme iş ve işlemlerini düzenleyen sekiz adet yönetmelik çıkarılmış ve bunların her biri kısa aralıklarla yürürlükten kaldırılmıştır. Neredeyse her eğitim-öğretim yılına bir yönetmelik düşmektedir. Bu yönetmeliklerden, uygulanma fırsatı bulamadan yürürlükten kaldırılanlar da mevcuttur.<sup>61</sup>

- ❌ **Mülga:** 6.10.2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik;
- ❌ **Mülga:** 10.6.2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik;
- ❌ **Mülga:** 4.8.2013 tarihli ve 28728 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği;



<sup>61</sup> EĞİTİM-BİR-SEN, *Eğitime Bakış 2016 İzleme ve Değerlendirme Raporu*, Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları, 2016, s. 271. 272.

- ❌ **Mülga:** 28.2.2013 tarihli ve 28573 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği;
- ❌ **Mülga:** 13.8.2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişirmelerine İlişkin Yönetmelik;
- ❌ **Mülga:** 24.4.2008 tarihli ve 26856 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği;
- ❌ **Mülga:** 13.4.2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği;
- ❌ **Mülga:** 11.1.2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği.





Bu tablo bile tek başına sürdürülebilir ve yürütülebilir bir eğitim yönetimi sistemi geliştirilmesi konusunda karar alıcıların, eğitimin özneleriyle ve paydaşlarıyla istişare etmeksizin ve kararların uzun vadeli sonuçlarını düşünmeksizin politika ürettiklerini ortaya koymaktadır.

**Eğitim yönetiminde temel problem, yönetici seçme ve atamada belirsiz ve kestirilemez politikaların izlenmesi, uzun vadeli bir perspektifin oluşturulamaması, neticede kalıcı bir modelin inşa edilememesidir.**

Eğitim-Bir-Sen'in, eğitim kurumları yöneticileri başta olmak üzere, eğitim yöneticilerine ilişkin olarak Millî Eğitim Bakanlığı'yla resmi kanaldan yaptığı yazışmalar ve eğitim şûralarında sunduğu önerilerden<sup>62</sup> bazıları aşağıda özetlenmiştir:

-  **Yeterlilikler.** Nitelikli bir eğitim yönetimi hizmetinin sunulabilmesi için eğitim kurumları yöneticileri, il ve ilçe yöneticileri, merkez teşkilatı yöneticileri için yeterlilik kriterleri oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda yönetici adaylarının yeterlilikleri geliştirilmeli ve bu yeterlilikler doğrultusunda görevlendirme ve yer değiştirme işlemleri yapılmalıdır. Eğitim yöneticiliğine aday olan kişide aranacak bazı kriterler şunlar olabilir: Eğitim kurumu yöneticiliği yazılı ve sözlü sınavlarında başarılı olmak, eğitim yönetimi alanında lisansüstü diploma veya okul liderliği sertifikasına, resmi veya özel okullarda en az beş yıl başarılı öğretmenlik deneyimine sahip olmak, öğrenci ve öğretmenlerin yüksek düzeyde başarı gösterebilmesi için sahip olmaları gereken beceri ve eğilimler hakkında bilgili olmak, kurumun eğitim ve öğretim noktasında gelişimine yönelik yönetim süreçleri ve işleyişine ilişkin bilgi ve becerilerle donanmış olmak;
-  **Seçme.** Eğitim kurumları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına seçme; yazılı sınav ve mülakat sınavı sonuçlarının aritmetik ortalamasına göre başarılı olanlar arasından puan üstünlüğüne göre yapılmalıdır. Yazılı sınav sonuçları, bu kapsamda yapılacak bir sonraki sınav tarihine kadar geçerli sayılmalıdır. Yürürlükteki mevzuatta yer alan "Eğitim kurumu müdürünün inhası" hususu, puan üstünlüğü vetercihlere göre görevlendirmeyi esas alan bir görevlendirme sürecinde davalara sebebiyet vermektedir. Bu itibarla "inha" sürecine açıklık kazandırılması gerekmektedir. Eğitim kurumu müdürlüğüne ise müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı yapanlar arasından oluşturulacak iş başarıyı değerlendirme kriterleri ve mülakat sınavı sonuçlarına göre seçim yapılmalıdır. Sözlü sınav komisyonunun, hem sözlü sınavı gerçekleştirecek hem de bu sınava karşı itirazları değerlendirecek mercii olması, işlemi yapan ile o işlemi değerlendirenin aynı makamda birleşmesine sebebiyet vereceğinden sağlıklı bir değerlendirme sürecini yürütemeyecektir. Bu sebeple sözlü sınavı yapan ile o sınavı değerlendirenin ayrı ayrı merciler olması gerekmektedir;

<sup>62</sup> EĞİTİM-BİR-SEN, 19. Millî Eğitim Şûrası Gündem Maddelerine İlişkin Görüş ve Öneriler, Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları, 2014, s. 35-37; EĞİTİM-BİR-SEN, 2016, s. 271, 272.

-  **Eğitim.** Eğitim yönetimine aday yöneticilerin, okul tabanlı eğitime tabi tutulup ön deneyim kazanmaları sağlanmalıdır. Bu eğitim, akreditasyona sahip yükseköğretim kurumlarında yapılabilir. Eğitim kurumu yöneticileri, sürekli eğitim ilkesi gereği, ihtiyaçları doğrultusunda desteklenmelidir. Bunun yanında, görev yaptıkları eğitim kurumunun özellikleri dikkate alınarak yöneticilere; verimliliği artırmak, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının iş doyumunu sağlamak, okulun güvenliği ve okul nüfusunun sağlığını korumak gibi konularda eğitim verilmelidir;
-  **Meslek.** Eğitim kurumlarına daha fazla yetki ve eğitim-öğretimin yürütülmesi alanında söz sahibi olma hakkı verilmesi politikası çerçevesinde eğitim kurumu yöneticilerinin yetkileri artırılmalıdır. Yine eğitim kurumu yöneticilerine bu statülerine bağlı olarak sorumluluklarıyla orantılı ilave mali haklar verilmelidir. Bu kapsamda yöneticilik görevine bağlı ek ders ücretlerinde artışa gidilmesi, okul türüne ve okulun bulunduğu eğitim bölgesinin/ilçenin/ilin/coğrafi bölgenin sosyo-ekonomik koşulları dikkate alınarak ilave ek ders ücreti ödenmesi, yöneticilerin Bakanlığın taşra teşkilatına ait araç, gereç, malzeme ve sair ekipmanı kullanma hakkı verilmesi, çalışma koşulları ve sosyal haklarının iyileştirilmesi, çalışma saatleri başta olmak üzere çalışma koşullarını eğitim kurumu özelinde kurum içinde belirleyebilmeleri, yöneticilik görevinin sona ermesi halinde buldukları eğitim kurumunda öğretmenlik görevlerine devam edebilmeleri gibi imkânlar getirilmelidir;
-  **Kariyer.** Eğitim kurumları yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı, şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlilikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır. Millî eğitim uzmanlıklarına seçme ve atama, ağırlığı öğretmenler lehine olacak şekilde değiştirilmelidir;
-  **Nimet-Külfet Dengesi.** Her yeni mevzuat değişikliğinde eğitim kurumları yöneticilerinin sorumluluğu artmakta, buna rağmen yöneticilerin mali ve sosyal hakları ile yetkileri yerinde saymaktadır. Eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev kapsamından çıkarılarak, bu görevler için kadro öngörülmeli; eğitim yöneticiliğinde geçirilen süreler diğer yöneticilik görevlerine atanmada dikkate alınabilmelidir. Şartların bu şekilde olumsuz devam etmesi halinde, yöneticilik pozisyonları için Millî Eğitim Bakanlığı'nın yönetici adayı bulmakta zorlanacağı kuvvetle muhtemeldir;



**Yönetmelik.** Yürürlükte bulunan en son yönetmelik, 22.4.2017 tarihli ve 30046 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik'tir. Mahkeme kararları gözetilerek çıkartılan bu yönetmelik; mevcut sorunlara kısa vadeli çözümler getirirse de, eğitimin hem yönetimini hem de nitelik artırıcı etkisini kolaylaştıracak, hak edenin görev almasını, hakkını verenin görevde kalmasını ve yeterliliğini kaybedenlerin görevine son verilmesini öngören bir düzenleme değildir.

## Eğitim Liderlerinin Nitelikleri

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli şartı, kurum için gerekli ve yeterli çalışan ihtiyacının ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden, düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. Görev ile personel arasındaki uyumun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunun belirlenmesi ve de personel seçiminin yerinde ve sağlıklı yapılabilmesi için süreç analizi, iş ve iş yükü analizi ile görev tanımlarının tarifi yapılmaktadır. İş analizi ve iş tarifinden yola çıkarak bir elemanın o işi iyi bir şekilde yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır. İşleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler yeterlilik olarak tanımlanır. Genelde yeterlilik, düşünsel ve bedensel çabaları bir arada gerektirdiğinden, hem bilişsel güce hem de devinim ve hareket gücüne sahip olmayı gerektirmektedir.

İşlerin istenilen nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin öğrenim seviyeleri, iş tecrübeleri, becerileri ve özellikleri ne olmalıdır? İşin tatminkâr bir şekilde yapılabilmesi için sorulan bu sorunun cevabı, her işin "iş nitelikleri"nde bulunmaktadır. Öğrenim seviyesi, iş tecrübesi ve kişisel beceriler konusunda değişmez standart ölçüler koymak güçtür. Ancak bu güçlüğü karşın, çalışan seçiminde belirli ölçülerden yararlanmak, en yeterli ve nitelikli insanları sisteme kazandırmak yönünden faydalıdır.<sup>63</sup>

Türkiye'nin millî eğitim sisteminde görev yapan personelin yaklaşık yüzde 10'unu eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yüzde 95'ten fazlası da okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısıdır. Okul yöneticileri, eğitimin uygulama boyutunda bulunan yöneticilerdir ve okullarının etkililik düzeyini ileriye taşımakla mükelleftirler. Nitelikli bir eğitim için okul yöneticilerinin kritik bir role sahip olduğu düşünüldüğünde, okulların etkili olabilmesi için yetkin müdürlere ihtiyaç duyulmaktadır. Son yirmi yılda okul etkililiği üzerine yapılan araştırmalar; yönetici kavramının yerini eğitim liderine bıraktığını ve başarılı okulların dinamik, bilgili ve göreve odaklanmış liderlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Geleneksel eğitim yöneticisi davranışları, öğrenci ve öğretmenlerin performanslarını istenen düzeyde artıramamaktadır. Yapılan bir araştırmada, demokratik, dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Erkan Tabancalı, *Millî Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, s. 36 - 39.

<sup>64</sup> Yılmaz Sarier, *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi*, Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2013, s. 156, 157.

Açık, belirgin ve tutarlı standartların olduğu bir eğitim yönetimi sistemi, öğrencileri başarı için daha fazla çaba göstermeye yönlendirebilir ve onlara daha etkili bir rehberlik sağlayabilir. Uluslararası arenada okul yöneticiliği için standartlar oluşturmaya başlanması 1980'lere kadar uzanmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı, 15 Kasım 1999 tarihli bir onayla, 19 değişik tür ve kademedeki okul-kurum müdürünün görev tanımlarını yaparak Tebliğler Dergisi'nde yayımlamıştır.<sup>65</sup> Ağırlıklı olarak müdürlerin mevzuatta<sup>66</sup> yer alan görevlerinin maddeler halinde sıralanmasından ibaret olan bu çalışma Bakan onayı ile yürürlüğe girmesine rağmen, bağlayıcılığı olmamış ve daha sonraki tarihlerde geliştirilmeyen bir girişim olarak arşivdeki yerini almıştır. Buna benzer nitelikte "Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar"<sup>67</sup> adıyla okul müdürlerinin yeterlilikleri üzerinde çeşitli birimlerce çalışmalar yürütülmüş ancak bunun da devamı getirilememiştir.

Günümüzde eğitim yönetiminden beklenen, eğitim kurumlarında yürütülen çalışmaların verimli ve etkili sürdürülebilmesi için en iyinin geliştirilmesi ve yönetsel süreçlere liderlik edilmesidir. Bu nedenle de eğitim yöneticilerinin klasik yönetici anlayışının ilerisinde becerilere sahip olmaları önem taşımaktadır. Dünyada kabul görmüş eğitim lideri standartlarından biri ABD'de Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (*Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)*) tarafından tanımlanmıştır. İlk olarak, iki yıllık çalışmanın ardından 1996'da tanımlanan bu standartlar, 2008 ve 2015 yıllarında revize edilmiştir. Bu kapsamda eğitim yöneticilerinden altı temel alanda liderlik beklenmektedir.<sup>68</sup> Vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve sosyo-politik liderlik. 2015 yılında bu standartların ismi "Eğitim Liderleri İçin Mesleki Standartlar" (*Professional Standards for Educational Leaders*) olarak değiştirilmiş ve 10 temel başlık altında güncel standartlar yayımlanmıştır.<sup>69</sup>

65 MEB, *Okul-Kurum Müdürleri Görev Tanımları*, Tebliğler Dergisi, Millî Eğitim Basımevi, Sayı 2508, Ocak 2000, s. 60-136.

66 Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlerinin sayıldığı yürürlükteki iki yönetmelik: *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği* ile *Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'dir*. Okul yöneticilerinin görevleri detaylı olarak; 28 Kasım 1984 tarihli ve 11868 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan ve 2009 yılına kadar yürürlükte kalan Lise ve Ortaokullar Yönetmeliğinde ele alınmıştır.




67 MEB, *Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar (Çeviri)*, Millî Eğitim Bakanlığı Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, 2007.

68 CCSSO, *Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008*, Washington: Council of Chief State School Officers, s. 14, 15, 18; [http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational\\_Leadership\\_Policy\\_Standards\\_2008.pdf](http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008.pdf) (2017, 3 Ağustos); Ferudun Sezgin & Onur Erdoğan, 2017.

69 CCSSO, *Professional Standards for Educational Leaders 2015 (Previously the ISLLC Standards)*, Washington: Council of Chief State School Officers, <http://www.ccsso.org/Documents/2015/SummaryofProfessionalStandardsforEducationalLeaders2015.pdf>; [http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/PSEL\\_ISLLC\\_Crosswalk.pdf](http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/PSEL_ISLLC_Crosswalk.pdf) (2017, 3 Ağustos).



- ❏ **Standart 1. Temel Değerler.** Etkili eğitim lideri, yüksek kalitede bir eğitim, akademik başarı ve her öğrencinin iyi oluşu konusunda temel değerleri paylaşır, misyon ve vizyonu geliştirir, savunur ve uygular;
- ❏ **Standart 2. Etik ve Mesleki Normlar.** Etkili eğitim lideri, etik ilkelere ve mesleki kurallara göre hareket ederek her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik eder;
- ❏ **Standart 3. Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık.** Etkili eğitim lideri, eğitimde fırsat eşitliği için çaba gösterir ve kültürel olarak duyarlı uygulamalarla her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik eder;
- ❏ **Standart 4. Müfredat, Öğretim ve Değerlendirme.** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için müfredatın, öğretimin ve değerlendirmenin tutarlı ve entelektüel açıdan özenli olmasını destekler;
- ❏ **Standart 5. Okul Topluluğu.** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik edecek kapsayıcı, ilgili ve destekleyici okul topluluğunu geliştirir;
- ❏ **Standart 6. Okul Personelinin Mesleki Kapasitesi.** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için okul personelinin mesleki kapasite ve pratiğini geliştirir;
- ❏ **Standart 7. Öğretmenler, Okul Personeli ve Mesleki Topluluk.** Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için öğretmenlerin ve diğer personelin mesleki topluluklarını destekler;








- 
**Standart 8. Veli Katılımı ve Desteği. Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için velilerin katılımını sağlayarak karşılıklı fayda sağlayan süreçleri destekler;**
- 
**Standart 9. Yönetim. Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için okulun kaynaklarını ve faaliyetlerini yönetir;**
- 
**Standart 10. Okul Geliştirme. Etkili eğitim lideri, her öğrencinin akademik başarısını ve iyi oluşunu teşvik etmek için okul geliştirme sürecinde etkin rol oynar.**

Öğretmen yeterlilikleri ile uyumlu olarak hazırlanan ve yaklaşık 200 göstergeye dayalı olarak belirlenmiş olan bu standartlara göre, bir okul müdüründen istenen liderlik davranışları özetle şunlardır: Okul müdürü, okulun eğitim kapasitesini artırmalı, öğrencilerin öğrenmesini maksimize edecek eğitim desteğinin sağlanmasına katkı sunmalı, anlamlı müfredat ve ölçme programlarını geliştirmeli, destekleyici ilişkiler ve itina kültürüyle karakterize edilmiş kapsayıcı okul ikliminin geliştirilmesini teşvik etmeli, öğretmenler ve diğer çalışanları için profesyonel normlar çerçevesinde bir çalışma ortamı sunmalı, ailelerin ve diğer paydaşların katılımlarının sağlandığı bir okul çevresi oluşturmalı, etik ilkelere ve profesyonel normlara bağlı kalmalı, eşitliğin geliştirilmesini garanti altına almalı ve devamlı okul gelişiminin olduğu bir kültürün benimsenmesini sağlamalıdır.<sup>70</sup>


Bugün için Türkiye'de bu kadar kapsamlı tanımlara ve niteliklere referans verilmemektedir. Yürürlükte olan ve aşağıda maddeler halinde sıralanan, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin okul yöneticilerinden beklediği nitelikler ve puan ağırlıkları, ölçülmesi gereken beceri ve yeterlilikler yönüyle yeterli bir kapsama sahip değildir.<sup>71</sup>


<sup>70</sup> MEB, 2014, s. 122, 123; Ferudun Sezgin & Onur Erdoğan, 2017; Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, 2015, s. 5, 6.

<sup>71</sup> TEDMEM, 2014, s. 21, 22.

|   |   |              |
|---|---|--------------|
|  | <b>İlgili mevzuat</b>                                   | <b>: %40</b> |
|  | <b>Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti</b>  | <b>: %10</b> |
|  | <b>Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi</b>              | <b>: %10</b> |
|  | <b>Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi</b>                 | <b>: %10</b> |
|  | <b>İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti</b> | <b>: %10</b> |
|  | <b>Genel kültür</b>                                     | <b>: %10</b> |
|  | <b>Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi</b>               | <b>: %10</b> |

Eğitim yönetiminde gelinen düzeyi göstermesi açısından, sonuncusu 2014 yılında gerçekleştirilen 19. Millî Eğitim Şûrası'nda eğitim yöneticileri ile ilgili alınan tavsiye kararlarından bazılarını sunmakta yarar vardır:<sup>72</sup>

 **Eğitim ve Mesleki Gelişim.** Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunmalı, okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır. Okul müdürleri, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmelidir. Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen, belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır. MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Millî Eğitim Bakanlığı personelinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır;

 **Görevlendirme.** Okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konumlarına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır. Yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmasını sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulmalıdır;

72 19. Millî Eğitim Şûrası Sona Erdi, 2014, Millî Eğitim Bakanlığı, <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr%20adresinden%2027.01.2016> (2017, 28 Temmuz).







- ⊗ **Atama Şartları.** İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olmak şartı ile büyükşehir statüsünde olan illere, il millî eğitim müdürü atamalarında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim, merkez teşkilatında üst düzey yöneticilik veya il millî eğitim müdürlüğü yapmış olmak şartlarından biri aranmalıdır. Politika oluşturma konumunda olan Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerine, eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır;
- ⊗ **Kariyer.** Eğitim kurumları yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlilikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır;
- ⊗ **Mülakat ve Değerlendirme.** Okul yöneticisinin görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir. Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmelidir. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince çalıştığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.

Dünyanın birçok ülkesinde eğitim yöneticilerinden beklenen, eğitimsel arka planlarının güçlü olmasıdır. Bazı ülkelerde eğitim yöneticiliği yapabilmek için sadece yüksek lisans yeterli olurken, bazı ülkelerde doktora eğitimi almaları da istenmektedir. Lisansüstü eğitim şartı aranmayan durumlarda ise, seçilen eğitim yöneticilerinin belirli bir süre hizmet öncesi eğitime ya da sertifika programlarına tabi tutulması öngörülmektedir. Tüm bu programların amacı, eğitim yöneticisini eğitim liderine dönüştürmek, eğitim programlarına katkıda bulunmak, pozitif bir okul atmosferi oluşturmak ve okulun idari ve mali yönetimini kolaylaştırmaktır.<sup>73</sup>

Günümüz eğitim yönetiminde yaygın olarak kullanılan eğitim yöneticiliği kavramının yerini eğitim liderliğine bıraktığı hususu önceki bölümlerde irdelenmiştir. Liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Liderlik, bir yetenek setinden daha fazlasıdır. Gerçek liderlik; iyi bilenmiş yeteneklerin, açık ve

73 TEDMEM, 2014, s. 26.

cana yakın bir ruh ile birleştirilmesidir. Eğitim yöneticilerinin öğretim liderliği, teknolojik liderlik ve etik liderlik gibi boyutlara sahip olması beklenir.<sup>74</sup> Bu boyutlara sahip olan bir liderin taşıması gerekli yönetsel nitelikler ise şunlardır:<sup>75</sup>

-  **Eyleme Yönelik Olma.** Eyleme dönük bir karakteri vardır. Fırsatlar ve meydan okumalardan yararlanabilmek için bilgi ve deneyimlerden yararlanır;
-  **Ahlâk ve Tutarlılık.** Grubunun amaçlarına hizmet ederken, ahlâk kurallarına dikkat eder ve tutarlıdır;
-  **Takım Ruhu Oluşturma.** Farklı kültür ve anlayışlardaki bireylerin ortaklaşa bir amacı gerçekleştirmelerini sağlamak için beraber çalışabilecekleri bir ortam oluşturur. Grup içinde açık diyalogu teşvik ederek, başarı ve kazanımların destek gördüğü bir takım ruhu oluşturur;
-  **Yönetim Becerilerine Sahip Olma.** Meydan okuyan zor ve karmaşık durumlarda sorumluluk ve inisiyatif yüklenir;
-  **Kişilerarası İlişkiler.** Örgüt içinde ve dışında, her düzeydeki kişilerle verimli ilişkiler kurar ve sürdürür. Etkin bir ilişki ağı kurar ve canlı tutar;
-  **Ortaklaşa Vizyon ve Hedef Gözetme.** Gelecekle ilgili etkileyici bir vizyon oluşturur ve bunu paylaşır. Bu vizyonu net ve anlamlı stratejiler/öncelikler olarak formüle eder ve grubun dikkat ve enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırmasına yardımcı olur;

<sup>74</sup> Hüseyin Aslan, *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2012, s. 169 - 174.

<sup>75</sup> Halit Çil, *Hız Ömer'in Liderliği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İslâm Tarihi ve Sanatları (İslâm Tarihi) Anabilim Dalı, Ankara, 2009, s. 370 - 379.

- ❏ **Başkalarına Esin ve Coşku Kaynağı Olmak.** Güçlü bir liderlik performansı gösterir ve izleyicilerinin maksimum performans sağlayacağı imkânları sağlar;
- ❏ **Sorun Çözme ve Karar Verme Kalitesi.** Temeldeki sorunları belirlemede ve vurgulamada etkin davranır. Amaçlara ulaşmak için strateji ve öncelikleri uygular. Kuruluşun vizyon, misyon, kilit performansı ve stratejik eksenini doğrultusunda zamanında ve etkili kararlar alır;
- ❏ **Stratejik Yönelim.** Geniş bir perspektif oluşturur ve başkalarının göremediği eğilimleri ve gelecekteki gelişmeleri doğru değerlendirir. Profesyonel performansı net stratejiler ve özel önceliklerle ilişkilendirir. Diğerlerinin bu perspektife göre zaman ve enerjilerini odaklamasına olanak sağlar.

İslâm'a göre liderin iki temel görevi; *hizmetçi* ve *koruyucu* olmasıdır. Lider, takipçilerinin hizmetçisidir. Müslümanlar arasında bunun prensip haline gelmesini sağlayan hadis-i şerifte şöyle buyrulmaktadır: "Bir kavmin efendisi, onlara hizmetkâr olandır."

Bir lider olarak Hz. Muhammed'in (S.A.V) takım arkadaşlarını seçmede temel ölçütü, liyakat ve ferdi ehliyet olmuştur. Hatta liyakat ve ehliyetini kaybedenleri görevden almada tereddüt göstermemiştir. Başka konularda bilgi ve yetenek sahibi olup da yönetim hususunda yetersiz gördüğü kimseye görev vermemiştir. Kabile üstünlüğü, asalet, zenginlik gibi kriterleri ölçüt olarak almamış, liyakat kesbeden bir genç dahi olsa, ona yönetimde görev vermiştir. Hatta ehil olmayan kişilerin göreve getirilmesini kıyamet alameti olarak görmüştür.<sup>76</sup>

İslâm'da liderliğin merkezinde *adalet* ve *doğruluk* yer almaktadır. Bu iki temel ilkeyi tamamlayan ve bir liderin sahip olması gereken temel kişilik özellikleri ile beşeri ve ahlâki vasıfları 40 maddeyi aşmaktadır. Bir lider:<sup>77</sup>

**Sade ve basit yaşar, güvenilir, sözünde durur, ilham verir, dürüst, emin, sadık, vakur, merhametli, kültürlü, azimli, kararlı, edepli, bilgili, erdemli, özdenetimli, tutarlı, sabırlı, değerlere bağlı, iletişime açık, çevreye duyarlı, sportif, mütevazı, samimi, nazik, fedakâr, çalışkan, disiplinli, yardımsever, kanaatkâr, cömert, zeki, yenilikçi, çözüm odaklı, rol model, proaktif, feraset ve basiret, şecaat ve cesaret, belagat ve hitabet gibi niteliklere sahiptir.**

<sup>76</sup> Halit Çil, 2009, s. 45.

<sup>77</sup> Ali Kemal Kastan, *Kur'an'da İnsan Yönetimi*. İstanbul: Bilge Yayıncılık, 2005, s. 64, 71, 80, 164, 291, 292, 323; Halit Çil, 2009, s. 12, 13, 43, 48 - 53.

## Eğitim Yönetiminde Dünya Örnekleri

Eğitim, dünya üzerinde her yaştan, cinsiyetten, kültürden, dinden, milliyetten insanın doğrudan ya da dolaylı olarak içinde yer aldığı, etkilediği ve etkilendiği bir süreçtir. Bu özellikleri itibarıyla çok sayıda farklı görüşe, uygulamaya, politikaya ve gelişmeye sahne olan bir alandır. Bu nedenle, eğitim yönetimi üzerinde çalışan araştırmacıların, dünyada üretilen her türlü bilgiye Doğu, Batı, Kuzey, Güney ayrımı yapmadan açık olmaları gerekmektedir. Başka toplumların, kültürlerin deneyimlerinden yararlanmak her geçen gün küçülen dünya şartlarında kaçınılmaz bir gerekliliktir. Eğitim yönetimi alanının doğuşunun ve akademik bir disiplin olarak kuruluşunun Batı'da gerçekleştiği, eğitim yönetimi literatürünün büyük bir kısmının Batılı ülkelerde üretildiği ve dünya ölçeğinde üretilen bilimsel bilginin büyük bir bölümünün Batı menşeli olduğu bilinmektedir.<sup>78</sup>

Geri kalmış veya daha ılımlı bir tabirle gelişmekte olan ülkelerin, eğitim yöneticiliğine dair kapsayıcı bir modelleri bulunmamaktadır. Bu ülkelerde genellikle eğitim yöneticisi olarak atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir üniversite derecesine sahip olmak yeterli şart olarak görülmektedir.<sup>79</sup> Örneğin Hindistan'da okul yöneticiliği, Türkiye'de olduğu gibi, belirli bir yıl kıdemi esasına göre, öğretmenler arasından yapılan atamalardan ibarettir.<sup>80</sup>

Avrupa'nın tüm ülkelerinde, okul yöneticisi olmak isteyenlerden ne beklendiğine dair resmi şartlar belirlenmiştir. Belçika, Letonya, Hollanda ve Norveç'te okul yöneticisi olmak için tek resmi şart, öğretmenlik niteliğine sahip olmaktır. Yunanistan, Kıbrıs, Litvanya ve İngiltere'de okul yöneticisi adayının mesleki öğretmenlik deneyimi dışında idari deneyimi de aranmaktadır. Avrupa Birliği ülkelerinde okul yöneticisi olabilmek için deneyim şartı ülkelere göre farklılık göstermektedir. Finlandiya dışındaki birlik ülkelerinde okul yöneticisi olmak için öğretmenlik deneyimi gerekmektedir. Öğretmenlik deneyiminin süresi, ülkelere göre 3 ile 10 yıl arasında farklılık göstermektedir. Belçika'da on yıl, İspanya'da beş yıl, İrlanda'da beş yıl, İtalya'da beş yıl, Portekiz'de beş yıl, Fransa'da (*ilköğretimde*) üç yıl ve ortaöğretimde beş yıldır. Avrupa Komisyonu'nun yayımladığı verilere göre bazı Avrupa ülkelerinde okul müdürlüğü için adayların yöneticilik eğitimi almış olmaları şarttır. Bu eğitim, 14 ülkede (*Belçika, Almanya, Estonya, İspanya, İtalya, Malta, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya, Finlandiya, İngiltere, İzlanda, Litvanya*) atama öncesi; dört ülkede (*Çek Cumhuriyeti, Avusturya, Slovakya, İsveç*) ise atama sonrasında gerçekleşmektedir.<sup>81</sup>

İngiltere'de, eğitim kurumları yöneticileri için atamada esas alınan ilke liyakattir. Bu nedenle, okul müdür adaylarının ulusal düzeyde sunulan liyakat programına katılmaları zorunludur.<sup>82</sup> İngiltere'de eğitim kurumları yöneticileri, mesleki nitelikleri bakımından kıdemli, yüksek lisans ya da doktora derecesine veya

78 Mikail Yalçın, 2015, s. 190, 195, 205, 206.

79 Emin Karip & Kemal Köksal, 1999, s.194.

80 Hasan Şimşek, *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler*, 2004, s. 8. <https://www.hasansimsek.net/> (2017, 22 Ağustos).

81 Deniz (Derinbay) Gülmez & Mustafa Yavuz, *Okul Müdürlerinin Secimi ve Yetiştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 40, Denizli, 2016, s. 221, 224; MEB, 2014, s. 125.

82 Aydın Balyer & Yüksel Gündüz, 2011, s. 187.

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. İngiltere'de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik [*National Professional Qualification for Headship (NPQH)*] 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.

Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik programı, 1997 yılında okul müdürü adaylarını müdürlük pozisyonları için hazırlamak üzere başlatılmış olup programı uygulamak için Okul Liderliği Ulusal Koleji [*The National College for School Leadership (NCSL)*] açılmıştır. Bu kurum, okul müdürleri ve kıdemli liderlerin atanmasında rehberlik hizmeti sunmakta ve müdürlerin geçtiği ulusal yeterlilikler ve eğitsel nitelikler için standartlar oluşturmaktadır. 1997 yılından itibaren İngiltere'de devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında müdürlük görevine başlayabilmek için NPQH programını tamamlamış olma şartı aranmaktadır. NPQH, uygulama ağırlıklı ve aktif katılım gerektiren bir programdır. Programın eğitim etkinlikleri arasında adayların kendi başına çalışabilmeleri için uygun akademik materyalleri sağlamak, okul ziyaretleri, birebir ve uzaktan eğitim imkânları vermek 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.<sup>83</sup>

Avusturya'da adaylara görevlerin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması için seminerler verilir. İsveç'te tüm okul yöneticileri ulusal eğitimin ana hatları ile ilgili eğitimlere tabi tutulur. Belçika, İrlanda ve İtalya gibi ülkelerde, okul yöneticileri için yönetim konularına odaklanan hazırlayıcı eğitim programları organize edilir. Avustralya'da okul müdürlerinin gelişimine katkı sağlayan pek çok kuruluş bulunmaktadır.<sup>84</sup>

Fransa'da kamudaki yönetici adayları, görevlerine başlamadan önce eğitim görmek zorundadırlar. 1945 yılında kurulmuş olan Ulusal Yönetim Okulu [*École Nationale d'Administration (ENA)*] yönetici olabilmek için bitirilmesi zorunlu olan bir okuldur.<sup>85</sup> Merkeziyetçi bir gelenekte örgütlenmiş okul sistemleri bulunan Fransa'da okul müdürü seçme ve yetiştirme sürecinde de geleneksel bir anlayış devam ettirilmektedir. Fransız eğitim kurumları yöneticilerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığındadır ve merkezi Paris'teki "*Centre Condorcet*"tir. Centre Condorcet'in görevi, ülke genelinde geçerli olan "Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar" (*Charte de la formation des personnels de direction*) çerçevesinde, akademi bölgelerinde verilen eğitimin bu kurallara uygunluğunu ve akademi bölgeleri arasında etkili iş birliğini sağlamaktır.<sup>86</sup>

83 Alican Pelit, *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, s. 112-114, 116; MEB, 2014, s. 132.

84 Gökhan Arıkan, 2007, s. 97, 100; Fatma Özmen & Fatih Kömürlü, 2010, s. 26, 27.

85 Bülent Ardancı & Turgay Ergun, *Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, Ankara, Haziran 1980, s. 6.*

86 Alican Pelit, 2013, s. 95.



Fransa'da, ortaöğretim okulu yöneticisi olmak için hizmet öncesi eğitim almış olmak şartı varken, ilköğretim okulu yöneticilikleri için hizmet öncesinde yöneticilik eğitimi almış olma şartı yoktur. Okul deneyimi, müdürlerin yetiştirilmelerinde önemli görülmekte ve dolayısıyla yetiştirme programı süresince okul stajı dönemine büyük önem verilmektedir. Staj süresince okul müdürlerinin tecrübe kazanmalarına fırsat tanınmaya çalışılmaktadır. Sınav sonunda seçilen adaylar, eğitim gören yönetici personel statüsünde, iki yıllık bir süre için müdür yardımcısı olarak atanırlar, bu aynı zamanda bir deneme ve staj dönemidir. Bu süre zarfında yeni görevlerinde ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirmeye yönelik bir eğitim programına katılırlar. Program ağırlıklı olarak okulun örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetimi konularının yanı sıra 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 eğiticisi bulunur. Eğer programın başında bulunan yönetici, adayın başarılı bir şekilde programı tamamladığı kanısında olursa, adaylar okul müdürü olmaya hak kazanırlar. Zorunlu yetiştirme programlarının toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır. Bu süre yaklaşık 141 iş gününe denk gelmektedir. Ayrıca:<sup>87</sup>

**Fransa'da okul yöneticisi olabilmek için en az beş yıllık öğretmenlik deneyiminin yanında A sınıfı devlet memuru olma şartı vardır. Okul yöneticiliğine 30-56 yaşları arasında olanlar başvurabilir. Okul müdürleri, aynı okulda en fazla dokuz yıl görev yapabilirler ve yedinci yıldan itibaren görev yeri değişikliği için başvuruda bulunabilirler.**

Eğitim yönetimi alanında 500 civarındaki üniversite programı, onlarca müdür derneği, enstitü, akademi ve bölge liderlik okullarıyla ABD,<sup>88</sup> eğitim yönetimi alanında en eski geçmişe ve bu yüzden de en çok deneyime sahip ülke olarak kabul edilmektedir. ABD'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye dönük üniversite düzeyindeki programların açılması 19. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Bu programlar daha çok okul müdürü yetiştirmeye odaklanmıştır. Ayrıca eğitim yöneticiliğinin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması gerektiği görüşünün yaygın olduğu ve yöneticilik eğitiminin en ileri düzeyde bulunduğu ülke olarak da burası görülmektedir.<sup>89</sup>

ABD'nin eğitim sistemi, okul yöneticiliğini hizmet öncesi eğitim gerektiren profesyonel bir meslek olarak kabul etmektedir. Her eyalet idari ve mali özerkliği olan eğitim bölgelerine ayrılmıştır. Bu eğitim bölgelerinin yönetim kademelerindeki yöneticiler ise atamadan çok seçilme yoluyla bu görevlerine gelirler. Tüm eyaletler okul yöneticisi olabilmek için belirli bir formasyondan geçilmesini zorunlu tutmaktadır. Formasyon

<sup>87</sup> Alican Pelit, 2013, s. 94, 98, 99.

<sup>88</sup> Serkan Lokmacıoğlu, *Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s. 99.

<sup>89</sup> Aydın Balyer & Yüksel Gündüz, *Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi*, Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi, 4 (2), Afyonkarahisar, 2011, s. 184; Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, 2015, s. 3.

dersleri, fakültelerin eğitim ve okul yöneticisi yetiştiren yüksek lisans programları vasıtasıyla alınır. Devlet okullarında okul yöneticisi olarak görev yapabilmek için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi gerekmektedir. Bazı okul müdürleri ise eğitim yönetimi alanında doktora derecesine sahiptirler.<sup>90</sup>

ABD'de, 1985'te Eğitim Liderliğinde Mükemmeliyet Komisyonu (*National Commission On Excellence in Education Leadership*) ve onu takiben 1988'de Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (*National Policy Board of Educational Administration (NPBEA)*) kurulmuştur. NPBEA ve Eyalet Okulları Baş Yöneticileri Konseyi (*Council of Chief State School Officers (CCSSO)*) iş birliğiyle 1996 yılında yayımlanan ISLLC standartları, ABD'de ulusal alanda genel kabul görmektedir. Bu standartlar, liderlik alanında yapılan araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olarak okul müdürünün eğitim lideri rolüne ve her bir öğrencinin başarısına vurgu yapacak şekilde sürekli güncellenmektedir.<sup>91</sup>

ABD'de eğitim kurumu yöneticisi seçim süreci; ilan, eleme ve değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Yöneticilik seçimi iş ilanı verilmesiyle başlar ve başarılı bir yöneticide olması gereken özellikler, açık ve net bir şekilde ortaya konularak dikkatli bir seçim yapılır. ABD'de eğitim kurumu yöneticisi olmak için aranan genel şartlar, eğitim yönetimi alanında akredite edilmiş yüksek lisans derecesi, bir okul yöneticisi olarak çalışabilmeye imkân veren sertifika, beş yıllık okul yöneticiliği ya da denetim elemanlığı tecrübesi ve öğretmenlik sertifikası ve başarılı öğretmenlik deneyiminden oluşmaktadır.<sup>92</sup>

1950'lerin ortalarında 26 eyalet, okul müdürü olabilmek için yüksek lisans derecesi almış olmayı zorunlu kılmaktaydı. 1993'lere gelindiğinde ise okul müdürü olabilmek için yüksek lisans eğitimi almayı zorunlu kılan eyalet sayısı 45'e çıkmıştır. Ayrıca bu ülkede eğitim yönetimi programları, "eğitim liderliği" programları olarak adlandırılmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme programları; durum çalışmaları, problem temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir.<sup>93</sup>

Eğitim kurumları yöneticiliği için eğitim yönetimi ve yönetim bilimleri alanında yüksek lisans yapmış olmak, dünya uygulamalarında sıkça karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte, 2008 OECD verilerine göre *öğretmenlerde* yüksek lisans oranı İspanya'da yüzde 78,8 ve İtalya'da yüzde 77,4'tür.<sup>94</sup> Türkiye'de ise Millî Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı, lisansüstü eğitimi tamamlayan personel oranının 2014 itibarıyla yüzde 7,54 olduğunu belirttikten sonra, 2019 hedefini yüzde 10 olarak belirlemiştir.<sup>95</sup> 2005 yılında yayımlanan TÜBİTAK Vizyon 2023 Strateji Belgesi'nde, "Yirmi yıl içinde, öğretmenlerin yarısının yüksek lisans dereceli olması sağlanmalı" önerisi mevcuttur.<sup>96</sup>

<sup>90</sup> Cevdet Mehmet Aykut, 2006, s. 128.

<sup>91</sup> Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, 2015, s. 3, 7.

<sup>92</sup> Gökhan Arıkan, 2007, s. 95, 96; Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, 2015, s. 3.

<sup>93</sup> Deniz (Derinbay) Gülmez & Mustafa Yavuz, 2016, s. 226; Fatma Özmen & Fatih Kömürlü, 2010, s. 26, 27.

<sup>94</sup> OECD, *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS 2010*, Teachers' educational attainment (2007-08), <http://dx.doi.org/10.1787/607784618372> (2017, 3 Ağustos).

<sup>95</sup> MEB, *Millî Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı*, 2015, s. 54.

<sup>96</sup> TÜBİTAK, *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesi Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi*, Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, 2005, s. 81.

Gelişmiş toplumlarda, okul yöneticiliği; öğretmenlik mesleğinden gelen kişilerden oluştuğu, profesyonel bir alan olarak kabul edildiği, bunun için yöneticilerin belirli bilgi ve becerilerle donanmış olmaları gerektiği, bunu sağlamak için de yönetici adaylarının uzun süreli ve ciddi bir eğitimden geçmelerinin zorunlu olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri; seçimle, yarışma sınavıyla veya kişisel dosyalarının incelenmesi ve mülakat yapılması gibi metotlarla belirlenmektedir.

**Çoğu ülkede eğitim kurumu yöneticisi olmak için o kurumda görev yapabilecek öğretmenlik diplomasına sahip olmak, yönetici olmadan önce yapılan hazırlayıcı eğitimlere katılmak, üç ile on yıl arasında değişen öğretmenlik tecrübesi, bazı ülkelerde ise yöneticilik deneyimi aranmaktadır.**

Yönetici adaylarının, örgütleme, okul geliştirme ve liderlik özelliklerinin yanında, ders denetimi ve rehberlik yapabilecek yeterliliğe sahip olması, ayrıca ekip çalışması yapabilme, eleştiriye açık olma ve çevre ile iş birliği kurabilme kapasitesine sahip olması beklenmektedir. Çoğulcu demokrasiyle yönetilen ülkelerde, okul yöneticisi seçilirken, demokratik ve şeffaf uygulamalarla, okul konseyleri ve yerel yönetim birimleri gibi unsurların günden güne etkilerini artırdığı görülmektedir.

### **Sözlü Sınav (Mülakat)**

Son yıllarda millî eğitimde öğretmen ve yönetici seçiminde sık sık gündeme gelen, adaletsizliklere sebep olduğu ve kamu vicdanını yaraladığı yönünde ciddi eleştiriler alan konu mülakattır.

**Geride bıraktığımız dönemde kötü örnekleri görülen mülakatlar devam ederse eğer, bu uygulamaya derhal son verilmelidir.**

Mülakat; adayların kişiliğini, karakterini, davranış ve tutumlarını tanımak, iletişim becerilerini, kavrayış gücünü, muhakeme yeteneğini, algılama hızını, ifade düzgünlüğünü ve fiziksel özelliklerini ölçmek, mesleğe olan ilgilerini, geçmiş deneyimlerini değerlendirmek üzere en uygun ve en nitelikli kişiyi kuruma kazandırmaya yarayan bir personel seçme tekniğidir. Mülakat uygulamasına ihtiyaç duyulmasının temelinde yatan liyakatli kişilere ulaşma isteğidir. Mülakat uygulaması ancak aranan kriterleri gözeten tarafsız bir değerlendirme ile yapılabildiğinde bu amacına hizmet edecektir.

Demokrasiyle yönetilen ülkelerde nesnellik, güvenilirlik ve geçerlilik unsurlarını bir arada bulunduran mülakatlar, hem personel hem de yönetici seçiminde yazılı sınavların bütünüleyici bir parçası olarak görülmektedir.

Psikoteknik testler, değerlendirme merkezi, yalan makinesi ve biodata (*biographical details - özgeçmiş incelemesi*) gibi personel seçme teknikleri arasından en yaygın kullanılanı aynı zamanda en düşük maliyete sahip olanı mülakattır. Buna karşın mülakat, önceden belirlenmiş ölçme ve değerlendirme standartlarına ve açık denetime bağlanmadığı sürece subjektiflik riski en yüksek seçme aracıdır. Mülakatı yapanların muhakeme süreçlerini yönlendirecek ölçme/değerlendirme standartları ve kararlarını değerlendirecek ölçütler mevcut değilse mülakatı yapan kişinin/kişilerin/grupların eğilimleri, kişisel fikirleri ve değer yargılarından kaynaklanan ve böylece mülakatın başarısını olumsuz yönde etkileyen problemler mevcuttur. Yapılacak mülakatlarda nesnellüğün ve tarafsızlığın düzeyi o kadar yüksek olmalıdır ki, mülakatta başarılı olamayan bir aday, inancından, etnik aidiyetinden, siyasi kimliğinden ötürü dışlandığı hissine asla ve asla kapılmamalıdır. Özellikle eğitim yöneticisi seçiminde mülakat uygulamasına, aşağıda sıralanan ve beş maddeden oluşan kriterlere uyulması hâlinde başvurulmalıdır. Normal şartlar altında ehliyetli, bilgili, becerikli, karakter sahibi ve kişisel donanımlarıyla yeterli olan adayların tercih edilebilmesi, yazılı sınavı bütünüleyici nitelikte bir sözlü sınav ile mümkündür. Bu itibarla tüm mülakatlarda aşağıdaki asgari şartların sağlanmasına özen gösterilmelidir:

### **Yetkin Komisyon Üyeleri**

**Mülakat komisyonu üyeleri uygun kişilerden seçilmelidir. Komisyon üyeleri; alabildiğince ön yargılar ve kalıp yargılardan uzak ve tarafsız, kurumu temsil edebilen, geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip, alanında kendilerini ispatlamış ve mülakat eğitimi almış kişiler olmalıdır. Bunlarla birlikte adalet ve vicdan duyguları güçlü, empati becerisine sahip, etkin bir dinleyici, tavırlarıyla çevresinde saygı duyulan, örnek şahsiyetler olmalıdırlar. Bu sayede yetenekli, başarılı adayların daha doğru, daha objektif ve daha tarafsız bir şekilde seçilmeleri mümkün olabilecektir. Pasif görevlerde tutulan personelin komisyon üyesi yapılması mülakatların ciddiyetine gölge düşürür. Ölçülmeye muhtaç kişinin, başkasını ölçmeye cüret etmesine müsaade edilmemelidir; Mimar Sinan'ın ustalığını bir taş ustası ölçmemelidir.**

### *Psikoteknik Değerlendirme*

Mülakat komisyonunda, adayın bilgi düzeyini değerlendirecek, adaylar arasında optimal kıyaslama yapabilecek uzman üyelerle birlikte, adayın kişilik analizini yapmak ve mevcut davranışlarından yola çıkarak gelecekte sergileyeceği davranışları hakkında fikir sahibi olmak için, kısmen de olsa, psikoteknik bir değerlendirme yapmak üzere bir psikolog bulundurulmalıdır.

### *Yapılandırılmış Sorular*

Mülakat komisyonu üyeleri önceden hazırlanmış standart sorular sormalı ve adaylar, kapalı zarflardaki soruları kendi elleriyle seçebilmelidir. Tüm mülakat boyunca komisyon üyeleri mülakatın yaklaşık yüzde 20'lik bölümünde söz almalı, yüzde 80'lik bölümünde ise aday konuşmalıdır. Üyeler, adaylara yapılandırılmış soruların yanında, "yanlış soru" sorma hatasına düşmeden, ek sorular da sorabilmelidir. Ancak burada çok dikkatli davranılmalı, adayın ruh dünyasında ayrımcılığa uğradığı hissi uyandıracak, politik görüşleri açığa çıkarmaya yönelik subjektif sorular veya özel hayatları hakkında detaylı sorular sorulmamalıdır.

### *Yargı Denetimi*

Mülakatlarda görüntü ve ses kaydı alınmalıdır. "İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır" hükmünün bir gereği olarak, sonuca itiraz eden adayların idari yargı yoluna başvurmaları halinde, idare, video kaydıyla kendini savunabilmelidir. İdarenin, sözlü sınavın kayıt altına alınmasından ürkmemesinin, mülakata devlet sırrı muamelesi yapmasının bir anlamı ve gereği yoktur.

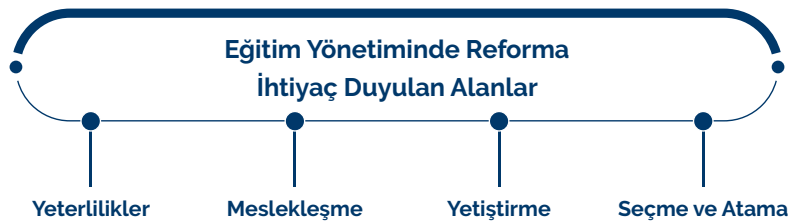
## Sonuç ve Öneriler

Zamanın ruhu, bizlere dünden çok farklı bir dünya sunmaya devam etmektedir. Tarihte hiç olmadığı kadar bilimde ve teknolojiye yaşanan baş döndürücü gelişmelere, yeryüzünde katlanarak artan bilgi ve enformasyon birikimine eğitimciler ve okullar uyum sağlama telaşındadır. Öğrencilerin şartlarının ve özelliklerinin dönüşmesi karşısında, eğitim liderleri için yeni standartlara, yeterliliklere ve reformlara ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim ve dönüşümün en zor ve sancılı yaşandığı alanların başında da eğitim gelmektedir.

Okulların yönetiminden sorumlu eğitim yöneticileri, okulları önceden belirlenmiş amaçlara uygun olarak yaşatan kişilerdir. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumludurlar ve eğitim sürecinin ülke çıkarları ve evrensel eğitim anlayışı doğrultusunda yürütülebilmesi için başarılı yönetim faaliyetlerinde bulunmak zorundadırlar. Bu da okullardaki insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Türkiye'nin eğitim kurumlarında gün geçtikçe liyakatli, nitelikli, profesyonel ve vizyon sahibi yöneticilere olan ihtiyaç artmaktadır. Okul yöneticileri eskiden olduğu gibi, sadece mevzuatı uygulayan ve okul binasından sorumlu kişiler değildirlir.

Türkiye kamu yönetiminin bir alt sistemi olan eğitim yönetimi, sahip olunan devlet anlayışını, toplumsal gelenekleri ve diğer sosyolojik pratikleri yansıtmaktadır. Türkiye'de çoğu alanda olduğu gibi eğitim yönetiminde de teorinin pratiğe uymadığını, liyakat ve kariyer ilkesinin sağlıklı işlemediğini kabul etmek gerekmektedir.

Türkiye'de belli başlı personel düzenlemelerinin yapıldığı tarihler, 1926, 1929, 1939, 1958, 1965-1970, 1982, 1983-1990'dır. Tüm bu tarihler, ülkenin karşılaştığı siyasal ve ekonomik dönüşüm ve krizlere denk düşmektedir. Söz konusu düzenlemeler, kalıcı çözüm arayışlarından çok, günü kurtarma endişesini yansıtmaktadır.<sup>97</sup> Genel olarak kamu personel rejiminde, özelde de eğitim yönetiminde, uzun vadeli ve aşamalı olarak nitelik faktörünü ön plana alan sistemsel bir dönüşüm, hukuksal altyapısı ile birlikte oluşturulmak zorundadır.



<sup>97</sup> Cahit Tutum, 1990, s. 35.

Edward Deming, bir örgütün beklenen düzeyde performans gösterememesinin ve karşılaşılan sorunların yüzde 85'inin sistem hatasından kaynaklandığını, çalışanların payının ancak yüzde 15 olduğunu belirtmektedir. Klasik olarak kurgulanmış örgütlerde, yönetenlerin yetkisi diğer bütün çalışanlardan daha fazla olduğu için, ortaya çıkan ve sözü edilen performans düşüklüğünün tamamının sorumluluğu da yine yönetenlere ait olacaktır. Türkiye'nin eğitim yönetimindeki sorunlar, okul sisteminin örgütlenmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla var olan okul örgütlenmesi sistemi içinde, yöneticiliğe seçme, atama ve yükseltme sorunu tali bir sorun olarak kalmaktadır. Bazı ülkelerde başarıyla kullanılan iyi kurgulanmış bir yönetici yetiştirme sürecinden geçen yönetici adaylarının "yönetilebilir" okullarda çalışmaları gereklidir. Türkiye'de en etkili yönetici yetiştirme programının bile okullarımızı etkili ve verimli çalışan kurumlar hâline getirmesi olası değildir. Sorun, sistemin kendisindedir.<sup>98</sup>

Eğitim yönetimi alanında Millî Eğitim Bakanlığı'na hâkim olan yönetim felsefesi, aslında devlet örgütlenmesinin tamamına hâkim olan yönetim anlayışından başka bir şey değildir. Bu yüzden de millî eğitimde mevcut düşünme biçimi devam ettiği müddetçe ve eğitim köklü bir yapısal reformdan geçirilmedikçe hiçbir şey değişmeyecek, her şey eskisi gibi kalmaya devam edecektir. Aristoteles, ahlâkî eğilimlerin alışkanlık yoluyla gelişeceğini ve ancak adil eylemlerde bulunmak suretiyle adil olunabileceğini ifade etmektedir.<sup>99</sup>

Demokratik ve kapsayıcı kurumlar inşa ederek, hukukun üstünlüğüne dayanan, çoğulcu, hesap veren, insan haklarına, eşitliğe ve özgürlüklere değer veren, yönetimde keyfiliğe izin vermeyen, yeni teknoloji ve becerilere yatırım yapan bir devlet sistemine ve zihin dünyasına sahip olmak, sorunların çözümü için başlama çizgisi hükmündedir.<sup>100</sup>

Eğitim yönetiminin taraflarından olan öğretmenler, eğitim yöneticileri ve denetim elemanlarından oluşan komisyonlardan alınan görüşler ve akademik araştırmaların incelenmesi sonucunda liyakat ve kariyer esaslı bir eğitim yönetimi sistemi için Türkiye'nin güçlendirmek zorunda olduğu dört temel alan tespit edilmiştir. Bunlara ilişkin geliştirilen öneriler şunlardır:

<sup>98</sup> Hasan Şimşek, 2004, s. 1, 10, 11.

<sup>99</sup> Ahmet Cevizci, 2016, s. 59.

<sup>100</sup> Daron Acemoğlu & James A. Robinson, *Ulusların Düşüşü Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri*, İstanbul: Doğan Kitap, 2015, s. 79, 307, 390, 407, 421.

## 1. Eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri ve mesleki standartları tanımlanmalıdır

Kamu yönetimi ve kamu personel rejiminde değişim ve yeniden yapılanmaya yönelik vurgular, Türkiye'nin neredeyse tüm kalkınma planlarında ve Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Ulusal Programlarda yer almıştır. Aynı şekilde Millî Eğitim Şûralarında eğitim yönetimine ve eğitim yöneticilerine yönelik çok sayıda nitelik artırıcı tavsiye getirilmesine rağmen bugüne kadar bu alanda kapsamlı değişiklikler yapılamamış ve köklü çözümler üretilememiştir.

Eğitim kurumları yöneticilerinin seçilme ve atanmasıyla ilgili 1926 yılında yayımlanan 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'la başlayan, "Okul müdürleri yalnızca öğretmenlerden atanabilir" ilkesi, günümüzdeki hukuk metinlerinde de esas alınmıştır. Dünya örnekleri de genel itibarıyla bu yöndedir ve uygulamanın bu şekilde devamı, eğitimin doğasının bir gereğidir. Bununla birlikte, özellikle okul yöneticiliği için oluşan, her öğretmenin yapabileceği, kolay ve rahat bir görev olduğu algısı, eğitim sistemine zarar vermeye başlamış durumdadır. Öğretmenlik ve yöneticilik farklı beceriler gerektirmektedir. Eğitim yöneticiliği, uzmanlık gerektiren bir alandır. Dolayısıyla eğitim yöneticisi, okul yöneticisi olmayı seçenlerin profesyonel anlamda hizmet öncesi eğitimden geçmeleri zorunlu olmalıdır. En başta okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler belirlenmeli ve bunlar tescil edilmelidir.

Oluşturulacak ulusal standartlar, okul yöneticilerinin birer eğitim lideri olarak sahip olmaları gereken bilgi, beceri, deneyim, tutum ve yetkinliklere göre hazırlanmalıdır. Eğitim yöneticilerinin öğretmenlik becerileri ile birlikte; yönetim süreçleri, insan kaynakları yönetimi, demokratik okul yönetimi, farklılıkların yönetimi, stres yönetimi, çağdaş eğitim denetimi, eğitim ekonomisi, eğitim hukuku, örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, takım kurma, yönetsel mevzuat, psikoloji, sosyoloji, etik liderlik, eğitimsel ve teknolojik liderlik gibi alanlarda yeterlilik sahibi olması beklenmektedir.

## 2. Eğitim yöneticiliği "ikinci görev" değil, meslek olmalıdır

Eğitim sistemini düzenleyen yasal metinlerde değişikliğe gidilerek eğitim yöneticiliği ayrı bir meslek haline getirilmelidir. Türkiye'de yöneticilik genel olarak bir uzmanlık alanı ve meslek olarak görülmemektedir. Bu anlayış, sadece eğitimde değil, kamunun diğer alanlarına da hâkimidir. Eğitim yöneticiliği, dünya genelinde bir meslek iken, Türkiye'nin eğitim sisteminde, herhangi bir yöneticilik eğitimi almamış, asıl mesleği öğretmenlik



olanların atanabildiği ve bu sorumluluğun "ikinci görev" olarak yürütüldüğü bir işten ibarettir. Bu durum, kimi zaman başarılı bir öğretmenin kaybedilerek, başarısız bir yöneticinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Öğretmenlik bilgi ve formasyonu, eğitim yöneticiliği için gereklidir ancak yeterli değildir.

Eğitim kurumu yöneticiliği, "ikinci görev" ve "görevlendirme" kapsamından çıkarılmalı; bir kadro unvanı olarak yeniden kurgulanmalıdır. Eğitim kurumu yöneticilerinin atama işleminin kolay ve zahmetsiz olması, diğer bir deyişle siyasi olması halinde bireyler, kendilerini seçilmiş bir meslek grubunun üyesi olarak hissedemeyecek ve eğitim yöneticiliği "sıradan" bir görev olmanın ötesine geçemeyecektir. Eğitim yöneticiliğine en iyiler yönlendirilmeli, mesleğin statüsü, ücret ve diğer boyutlarıyla cazip hale getirilerek özendirilmeli, görev, yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.

21. yüzyıl becerilerini öğrencilere kazandırması istenen okullar ve bu okulları yönetecek eğitim yöneticilerinden beklentiler artmıştır. Eğitim yöneticisi kavramının yerini "eğitim lideri"nin almaya başlamış olması da buna işarettir. Eğitim yöneticilerinin seçimi ve eğitimleri dünden çok daha önemli hâle gelmiştir. Türkiye'de sık değişen yönetici atama uygulamaları nedeniyle okullarda kurumsallaşma sağlanamamakta, yönetici statü ve rolleri erozyona uğramaktadır. Bu itibarla Türk eğitim sistemi içerisinde, esnek ve kendisini geliştirebilen bir yönetici seçme-atama modeli oluşturulmalıdır. Bu model, katılımcı bir anlayışla tüm paydaşların önerilerinin alındığı ortak bir akılla geliştirilmelidir. Eğitimde yönetimin bilim, yöneticiliğin de profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesi halinde, yöneticilerin yönetsel etkililiği azalacağı gibi, yönetici başarısı da rastlantısal hâle gelecektir.

Eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde göz önünde bulundurulacak kriterler kanunla düzenlenmelidir. Bu sayede eğitimin yönetimi ve sistemin öznelerinin hak ve yetkileri yasal bir güvenceye kavuşturulmuş olacaktır.

### 3. Hizmet öncesi ve hizmet içinde eğitim liderleri yetiştirilmelidir

Eğitim yöneticisi olabilmek için hizmet öncesi eğitimden geçmenin zorunlu olmadığı Türkiye'de, istekli ve yetenekli öğretmenlerin seçilerek kapsamlı hizmet öncesi eğitim programları ile yöneticilik görevlerine hazırlanmaları ve ön deneyim kazanmaları her dönemde ihmal edilmiştir. Bazı insanların doğuştan iyi bir yönetici olduklarını ve bu yüzden de yöneticiliğin öğrenme yolu ile kazanılamayacağını savunan görüş sahiplerinin sıklıkla ifade ettikleri, "Yöneticiliğin okulu yoktur; yöneticilik kitaplardan

öğrenilmez; iyi öğretmenlerden daima iyi yönetici olur" şeklindeki yanlış yargılar yıkılmadan, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Türkiye'de mesafe almak mümkün olamayacaktır. Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere seçilmiş olan adaylara, hizmet öncesi eğitim mutlaka zorunlu hâle getirilmelidir. Yönetici adaylarının atamaları, yönetim bilgi ve becerileri okul yöneticiliği için yeterli düzeye getirildikten sonra yapılmalıdır. Bu itibarla, eğitim yönetiminde lisansüstü eğitim yapmış olmak, tercih nedeni olmalı ve teşvik edilmelidir. Millî Eğitim Bakanlığı, eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi eğitimi benimsemeli ve üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleriyle iş birliği içinde olmalıdır. Eğitim yöneticilerinin, özellikle okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu, Türkiye'nin eğitim politikalarında öncelikli bir mesele olarak görülmelidir.

Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştiren akademik programlar, eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitim veren üniversitelerin bünyesinde yer almaktadır. Eğitim yönetimi ve denetimi alanının üniversitelerde 50 yıla yaklaşan bir geçmişi vardır. Gerçek problemlere odaklanmayan, eğitim liderleri, değişim önderleri yetiştirmeyi önceliklemeden ve geleneksel varsayımları sorgulamayan bir anlayışın hâkim olduğu bu programların ciddi bir revizyondan geçme zamanının geldiği hususunda neredeyse herkes hemfikirdir. Ayrıca 170 çeşit dersin okutulduğu bu programlarda hâlâ klasik öğretim yöntemlerinin kullanıldığı, kendi içinde bir tutarlılığa sahip olmadığı, üretilen bilginin eğitim sistemine ve okula tam anlamıyla dokunamadığı, uluslararası gelişmelere ayak uydurulamadığı, kuram ağırlıklı ve daha çok bilgi yüklemesine dayanan hedefler öngörüldüğü, yetişkin eğitiminin tamamen göz ardı edildiği, akademisyenlerin öncelik ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen program ve metotlarla yol alındığı yönünde itirazlar mevcuttur. Örneğin Türkiye'deki eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisans programlarının öngördüğü kazanımların 31'i bilgi, 9'u beceri veya davranış kazandırmayı hedeflerken; ABD'nin ISLLC (2008) standartlarının tamamı pratiğe yönelik olup beceri ve davranışları ifade etmektedir.<sup>101</sup>

Türkiye'de eğitim kurumları yöneticileri, göreve geldikten sonra, ancak bireysel çabalarıyla kendilerini yetiştirme gayreti içine girebilirler. Hizmet içi eğitim programlarında yer alan kurslar hem nicelik/nitelik yönüyle yetersiz hem de katılımı kişinin isteğine bırakılmış durumdadır. Görevleri süresince herhangi bir hizmet içi eğitim faaliyetine katılmayan yöneticilerin görevlerine devam etmelerinin önünde bir mâni de yoktur. Hâlihazırda görevleri başında olanlar dâhil, eğitim yöneticilerinin üç yılda, asgari 100 saat zorunlu hizmet içi eğitim almaları sağlanmalı ve bu eğitimler mümkün olduğunca her yıla dağıtılmalıdır.

101 Servet Özdemir, Mehmet Fatih Köse ve Hasan Kavgacı, 2015, s. 15.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda üzerinde uzlaşmaya varılacak bir öğretim metodolojisi ve model ortaya konulmalıdır. Bu modelde eğitim kurumu yöneticileri, sürekli eğitim ilkesi gereği, ihtiyaçları doğrultusunda desteklenmeli, yönetim kuramlarının yanında, görev yaptıkları eğitim kurumunun özellikleri ve sorunlarını dikkate alan bir yetiştirme ve geliştirme sisteminin parçası olarak görülmelidir. Ayrıca öğrencilerin akademik başarısını artırıcı, öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının iş doyumunu sağlayıcı, okulun güvenliğini ve okul ikliminin sağlığını koruyucu bir eğitim içeriği oluşturulabilmelidir.

Eğitim yönetiminde sorunları çözecek sihirli bir değnek olarak Millî Eğitim Akademisi'ni sunma projesi, üniversite sayısının ülke genelinde 200'e yaklaştığı günümüzde; siyasallaşma, entelektüel özerkliğini yitirme, devlet dairesine dönüşerek akademisyenlerin memurlaşması ve içe kapanma gibi riskler yüzünden fonksiyonelliğini ve olabilirliğini yitirmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın emrinde çalışacak Millî Eğitim Akademisi'nin ulaşabileceği kalitenin düzeyi, ancak ve ancak bir "Hizmet İçer Eğitim Dairesi Başkanlığı" kadar olabilecektir.

#### 4. Objektif ve adil bir seçme ve atama sistemi kurulmalıdır

Kamuda veya özel sektörde herhangi bir göreve aday olan kişinin, o işi/mesleği icra edebilecek asgari düzeyde bilgi, beceri, deneyim, tavır, tutum ve yetkinliğe sahip olması beklenir. İstenilen mesleki yeterliliklerin adaylarda olup olmadığını anlamının ve doğru kişiyi seçmenin yolu da sınavlar aracılığıyla yapılacak ölçme ve değerlendirmeden geçmektedir.

Eğitim yöneticisi, hizmet öncesi eğitim almadan ve özellikle sınavsız olarak atanması halinde, en başta öğretmenlerin ve okul çevresinin (*yerel yönetim birimleri ve sivil toplum örgütleri*) saygısını kazanmakta zorluk çekecek ve kabul görmede sıkıntılar yaşayacaktır.

Eğitim kurumlarına yönetici seçiminde, belli bir süre öğretmenlik tecrübesi, eğitim yönetiminde yüksek lisans derecesi, yazılı sınav başarısı ve atamadan önce belli bir süre eğitim kurumları yöneticiliği yeterlilik eğitimi başarıyla tamamlamış olmak gibi asgari şartlar aranmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı, eğitim yöneticilerini sadece mülakat benzeri basit bir sınavla atamaktan vazgeçmelidir.

Eğitim yöneticisi seçme süreçlerinin nesnel, şeffaf ve yargı denetimine açık olması için demokratik metotlardan yararlanılmalıdır. Liyakat ilkesinin gereği olarak, bilgi düzeyini

ölçen yazılı sınavlar ile beceri ve tutumları değerlendiren sözlü sınav (*bugünkü uygulamadan farklı bir mülakat*) yapılmadan eğitim yöneticisi unvanı kimseye verilmemelidir.

Eğitim kurumları müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının seçilmesi, belli bir süre öğretmenlik yapmış olanların başvuruda bulunabileceği adaylar arasından önce yazılı sınav, ardından mülakatta alınan sonuçların aritmetik ortalamasının alınmasıyla ortaya çıkan puan üstünlüğüne göre yapılmalıdır. Bu şekilde seçilen adaylar, belli bir süre eğitim kurumu yöneticiliği konusunda kapsamlı bir eğitime tabi tutulmalı, söz konusu eğitimi başarıyla tamamlayıp yeterlilik sertifikasını almak atama şartı olmalıdır.

Eğitim kurumu müdürlüklerine ise kariyer ilkesinin bir gereği olarak, sisteme yarışma sınavı ile giren müdür başyardımcıları ve müdür yardımcıları arasından iş başarımı değerlendirme kriterleri ve yazılı sınav sonuçlarına göre atama yapılmalıdır. Eğitim kurumu müdürlüğü ile müdür başyardımcılığı ve yardımcılığı farklı yeterlilikler gerektirdiğinden, burada da atama öncesi eğitimi tamamlayıp yeterlilik sertifikasına sahip olmak atama şartı olarak aranmalıdır.

Tartışmaların odağında yer alan sözlü sınavların, varoluş amacına aykırı olarak kayırmacılığın bir aracı haline dönüşmesine müsaade edilmemelidir. Bunun için de yetkin komisyon üyeleri, psikoteknik değerlendirme, yapılandırılmış sorular ve yargı denetimi gibi temel şartlar sağlandıktan sonra mülakat uygulaması hayata geçirilmelidir. Sağlıklı bir sözlü sınav yapılamaması, eğitim yöneticilerinin sadece yazılı sınavla seçilmeleri gibi bir sonucu doğuracak, bu da adayların temsil, kişilik özellikleri ve iletişim becerileri gibi niteliklerinin ölçülememesi ve değerlendirme dışı kalması anlamına gelecektir.

"Eğitim kurumu müdürünün inhası" gibi, yönetimde keyfiliklere yol açan durumlara son verilmelidir. Eğitim kurumları yöneticilerinin, yarışma sınavlarıyla seçileceği bir sistemde "inha" müessesesi zaten anlamını yitirmektedir. Bu itibarla, 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin bu alanı düzenleyen 37. maddesi bütünüyle değiştirilmelidir.

Eğitim yönetiminde karar alıcı ve siyasi makamlar olarak anılan müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, daire başkanı ve il millî eğitim müdürlerinin, eğitime geniş perspektiften bakabilen yöneticiler arasından seçilmesi ve bu makamların "istisnai kadrolar" kapsamına alınarak Bakan ile gelip Bakan ile gitmeleri sağlanmalıdır. Bu unvanların dışında kalan merkez teşkilatı şube müdürü, taşra teşkilatı ilçe millî eğitim

müdürü, il/ilçe millî eğitim şube müdürü, eğitim kurumu müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı için iş analizi ve görev tanımları yapılmalı, bu pozisyonlar için aranan yeterlilikler objektif olarak belirlenmelidir. Bu görevlere kurum içinden, eğitim politikalarına hâkim, eğitim sistemini bilen, eğitim yönetimi deneyimi olan, eğitimsel ve yönetsel yönden yeterliliklerini ispatlamış kişiler seçilmelidir.

En uygun kişinin seçilmesi yönünde nesnel standartların, kıstasların öngörülmediği, atamaya yetkili makamın (*atanmış veya seçilmiş fark etmez*) subjektif değerlendirmelerine ve mutlak takdirine bırakılmış bir yönetici atama sistemi, devlete ve millete hizmet edecek kapasitedeki yönetici kadrolarını sisteme kazandıramaz.

Kurulacak sistem, eğitim yöneticilerine kariyer basamakları öngören, göreve gelmenin ehliyet ve liyakate dayalı olduğu, görevde kalmanın da başarıya göre değerlendirildiği bir sistem olmalıdır.

## Kaynaklar

- Acemoğlu, D. & Robinson, J. A. (2015). **Ulusların Düşüşü Güç, Zenginlik ve Yoksulluğun Kökenleri**. İstanbul: Doğan Kitap.
- Aksu, C. (2016). **Eğitim Yöneticilerinin Görevlendirilme Politikaları: Olgular ve Algılar**. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Akyüz, Y. (2014). **Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000 - M.S. 2014**. Ankara: Pegem Akademi.
- Altan, Y. (2010). **Kalkınma Planlarında Türk Kamu Personel Rejimi**. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 15, Sayı 1, Isparta.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). **Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi**. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Kırşehir.
- Ardanç, B. & Ergun, T. (1980). **Siyasal Nitelikli Yüksek Yönetici Atamaları**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, Ankara.
- Arıkan, G. (2007). **Millî Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, H. (2012). **Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi**. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aykaç, B. (1990). **Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 4, Ankara.
- Aykut, C. M. (2006). **Türkiye ve ABD'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2011). **Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi**. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4 (2), Afyonkarahisar.
- Berber, B. (2004). **Kamuda İnsan Kaynakları Yönetiminin Uygulanabilirliği**. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- CCSSO. (2008). **Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008, Washington: Council of Chief State School Officers**. [http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational\\_Leadership\\_Policy\\_Standards\\_2008.pdf](http://www.ccsso.org/Documents/2008/Educational_Leadership_Policy_Standards_2008.pdf) (2017, 3 Ağustos).
- CCSSO. (2015). **Professional Standards for Educational Leaders 2015 (Previously the ISLLC Standards), Washington: Council of Chief State School Officers**. <http://www.ccsso.org/Documents/2015/SummaryofProfessionalStandardsforEducationalLeaders2015.pdf>; [http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/PSEL\\_ISLLC\\_Crosswalk.pdf](http://www.gtlcenter.org/sites/default/files/PSEL_ISLLC_Crosswalk.pdf) (2017, 3 Ağustos).
- Cemaloğlu, N. (2005). **Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar**. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, Ankara.
- Cevizci, A. (2016). **Eğitim Felsefesi**. İstanbul: Say Yayınları.
- Çelikkol, E. (2010). **Türkiye'de Cumhuriyet Döneminden 2009 Yılına Kadar Olan Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları**. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çil, H. (2009). **Hz. Ömer'in Liderliği**. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (İslâm Tarihi ve Sanatları (İslâm Tarihi) Anabilim Dalı), Ankara.

- ÇSGB. (2017). **4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu Gereğince Kamu Görevlileri Sendikaları İle Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2017 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ**. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. <https://www.cs.gb.gov.tr/home/contents/istatistikler/tebligler/> (2017, 10 Eylül).
- Defterdar Sarı Mehmet Paşa. **Devlet Adamlarına Öğütler (Nesayih'ul-Vüzera V'e'l-Ümerâ) Osmanlılarda Devlet Düzeni**. Derleyen ve Çeviren Hüseyin Ragıp Uğural. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (217). T. C. Resmî Gazete, 18435 Mükerrer, 18 Haziran 1984.
- EĞİTİM-BİR-SEN. (2014). **19. Millî Eğitim Şûrası Gündem Maddelerine İlişkin Görüş ve Öneriler**. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- EĞİTİM-BİR-SEN. (2016). **Eğitime Bakış 2016 İzleme ve Değerlendirme Raporu**. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- Ergin, A. (1984). **Türk Kamu Yönetimi'nde Yeterlik İlkesi ve Kamu Hizmetlerine Giriş Yöntemleri Üzerine Bir Deneme**. Yüksek Lisans Tezi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara.
- Erkin, V. (1971). **Personel Rejimini Geliştirme Çabaları**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ankara.
- Ertürk, M. (2012). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eryılmaz, B. (2006). **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Gülmez, D. (D.) & Yavuz, M. (2016). **Okul Müdürlerinin Secimi ve Yetiştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi**. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 40, Denizli.
- Gündüz, M. (2016). **Maâriften Eğitime Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Eğitim Düşüncesinde Dönüşüm**. Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Gür, B. S., Çelik, Z., Kurt, T. ve Yurdakul S. (2017). **Yükseköğretime Bakış 2017: İzleme ve Değerlendirme Raporu**. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi.
- Güran, S. (1980). **Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi.
- Güven, H. S. (1976). **İdare Siyaset İlişkileri ve Personel Yönetimi Açısından Önemi**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, Ankara.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). **Yönetimin Geleceği**. İstanbul: Mess Yayınları.
- Hasanoğlu, M. & Aliyev, Z. (2007). **Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri**. Ankara: Nobel Yayın.
- Hoff, J. D. (1975). **A.B.D Merkezi Personel Sistemi**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 4, Ankara.
- Kademli, S. (2006). **Cumhuriyet'ten Bugüne Kamu Personel Yönetimi Reform Girişimleri**. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Kalkınma Bakanlığı, (2013). **Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)**. Ankara.
- Kara, B. (2006). **Türkiye'de Personel Reformu Çalışmalarının Altyapısı: 1930-60 Yılları Arasında Yabancı Uzmanların Kamu Yönetimine İlişkin Hazırladıkları Raporlar**. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 30, No 2, Sivas.
- Karip, E. & Köksal, K. (1999). **Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 18, Ankara.
- Kastan, A. K. (2005). **Kur'an'da İnsan Yönetimi**. İstanbul: Bilge Yayıncılık.

- Korkmaz, T. & Öner, S. (2009). **Kavramsal Olarak Yönetim, Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi**. Sefer Ada & Z. Nurdan Baysal (Ed.), Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Lokmacıoğlu, S. (2012). **Amerika Birleşik Devletleri'nde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maarif Teşkilatına Dair Kanun. (789). T.C. Resmi Gazete, 338, 3 Nisan 1926. <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/338.pdf> (2017, 8 Eylül).
- Mardin, Ş. (2009). **Türkiye'de Toplum ve Siyaset**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- MEB. (1982). **XI. Millî Eğitim Şûrası**. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113508\\_11\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113508_11_sura.pdf) (2017, 30 Ağustos).
- MEB. (1993). **XIV. Millî Eğitim Şûrası**. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_10/02113548\\_14\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113548_14_sura.pdf) (2017, 25 Temmuz).
- MEB. (2000). **Okul-Kurum Müdürleri Görev Tanımları**. Ankara: Tebliğler Dergisi, Millî Eğitim Basımevi, Sayı 2508, Ocak 2000.
- MEB. (2007). **Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar**. (Çeviri). Ankara: Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı.
- MEB. (2014). **19. Millî Eğitim Şûrası Özel İhtisas Komisyonları Hazırlık Çalışmaları Sonuç Raporları**. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- MEB. (2015). **Millî Eğitim Bakanlığı 2015 - 2019 Stratejik Planı**. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB. (2017). **Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2016/'17**. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Mihçioğlu, C. (2003). **Kamu Yönetiminde Verimlilik**. Burhan Aykaç vd. (Ed.), Türkiye'de Kamu Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınevi.
- OECD. (2010). **Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS 2010 Teachers' educational attainment (2007-08)**, <http://dx.doi.org/10.1787/607784618372> (2017, 3 Ağustos).
19. Millî Eğitim Şûrası Sona Erdi. 7 Aralık 2014. Millî Eğitim Bakanlığı. <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr%20adresinden%2027.01.2016> (2017, 28 Temmuz).
- Öktem, M. K. (1992). **Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, Ankara.
- Özdemir, S., Köse, M. F. ve Kavgacı, H. (2015). **Türkiye'de Eğitim Yönetimi Alanındaki Yüksek Lisans Programlarının Okul Liderliği Standartları Çerçevesinde Değerlendirilmesi**. <https://www.researchgate.net/publication/283841117> (2017, 1 Eylül).
- Özmen, F. & Kömürlü, F. (2010). **Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri**. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Öztürk, N. K. (2002). **Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu**. Türk İdare Dergisi, Sayı 435, Ankara.
- Pelit, A. (2013). **Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarıer, Y. (2013). **Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi**. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Sezgin, F. & Erdoğan, O. (2017). **Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme Üzerine Bir Değerlendirme**. [http://devlet.com.tr/makaleler/yazi/218/turkiyede\\_okul\\_yoneticisi\\_yetistirme\\_uzerine\\_bir\\_degerlendirme.html](http://devlet.com.tr/makaleler/yazi/218/turkiyede_okul_yoneticisi_yetistirme_uzerine_bir_degerlendirme.html) (2017, 3 Ağustos).



- Şen, M. L. (1995). **Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Yeri**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 28, Sayı 1, Ankara.
- Şengül, R. (2007). **Fransa'da Kamu Yönetiminde Merkeziyetçilikten Yerelleşmeye Doğru**. Mustafa Lütfi Şen vd. (Ed.), Kamu Yönetimi Yazıları Teoride Değişim Yeniden Yapılanma Sorunlar ve Tartışmalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, H. (2004). **Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler**. <https://www.hasansimsek.net/> (2017, 22 Ağustos).
- Tabancalı, E. (2004). **Millî Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi**. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TEDMEM. (2014). **19. Millî Eğitim Şurasına İlişkin Değerlendirmeler**. Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- The Meritocracy Party. What is Meritocracy? <http://themeritocracyparty.net/what-is-meritocracy/> (2017, 30 Temmuz).
- TODAİE. (1966). **Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, İkinci Baskı.
- Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). **Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi**. Turkish Journal of Educational Studies, Cilt 2, Sayı 3.
- Tutum, C. (1968). **Türkiye'de Personel Reformu Üzerinde Düşünceler**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Ankara.
- Tutum, C. (1980). **Türk Personel Sisteminin Sorunlarına Genel Bir Yaklaşım**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, Ankara.
- Tutum, C. (1990). **Kamu Personeli Sorunu**. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, Ankara.
- TÜBİTAK. (2005). **Vizyon 2023 Teknoloji Öngörü Projesi Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi**. Ankara: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu.
- Türkmenoğlu, G. & Bülbül, T. (2015). **Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları**. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, Mersin.
- Türkoğlu, D. (2016). **Türkiye'de Eğitim Sisteminin Yönetimsel Yapısı ve Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Sürecinin Tarihsel Gelişimi**. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Yalçın, M. (2015). **Batı Kaynaklı Bilginin Türk Akademisindeki Rolü: Eğitim Yönetimi Alanının Değerlendirilmesi**. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yılmaz, G. (2004). **İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi**. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiğit, F. (2008). **Cumhuriyet Döneminde Millî Eğitim Bakanlığının İlköğretim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uyguladığı Yöntemlerin Değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.







## EĞİTİM-BİR-SEN (EĞİTİMCİLER BİRLİĞİ SENDİKASI)

📍 Oğuzlar Mahallesi Av. Özdemir Özok Sokak  
No: 5 Balgat-ANKARA

☎ +90 (312) 231 23 06

🖨 +90 (312) 230 65 28

✉ ebs@ebs.org.tr

🌐 www.ebs.org.tr

