



e-ISSN: 2630-6417

International Journal Of
Social, Humanities And
Administrative Sciences
(JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8
Issue: 51
Year: 2022
Pp: 571-583

Arrival
27 February 2022
Published
30 April 2022

Article ID
62018
Article Serial Number
13

Doi Number
<http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.62018>

How to Cite This Article
Baloglu, B., Aydın, O.; Demir, M.S.; Özkoyuncu, E. & Ayat, E. (2022). "Yönetmelikler Işığında Yönetici Atamalarının Değerlendirilmesi", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 8(51):571-583.



International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

Yönetmelikler Işığında Yönetici Atamalarının Değerlendirilmesi

Evaluaiton Of Manager Appointments In The Light Of Regulation

Bariş BALOĞLU Osman AYDIN Muhammed Said DEMİR

Enver ÖZKOYUNCU Erkan AYAT

Milli Eğitim Bakanlığı, Katip Çelebi İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye
Milli Eğitim Bakanlığı, Vehbi Koç İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye
Milli Eğitim Bakanlığı, Şehit Öğretmen Elif Livan İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye
Milli Eğitim Bakanlığı, Piri Reis Ortaokulu, Diyarbakır, Türkiye
Milli Eğitim Bakanlığı, Katip Çelebi İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye

ÖZET

Ülkemizde eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Çünkü davranış, bilgi ve beceri yönünden sağlıklı ve etkili olan ve bir anlamda ülkenin geleceği konumundaki çocukları yetiştirme görevi okullara verilmiştir. İnsan ve maddi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak okulu amacına uygun hale getiren ve yöneten kişi ise okulun müdürüdür. Bu görevi başarılı bir şekilde yerine getirecek okul yöneticilerinin seçimi de büyük önem arz etmektedir. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin ataması “Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. Fakat uzun yıllar aynı parti iktidarda olmasına karşın bu düzenlemelerde bir devamlılık sağlanamamıştır. Okul yöneticiliğine atama ve yer değiştirmeye yönelik çeşitli usul ve kriterler belirlenerek uygulamalar yapılmıştır. 1998 yılından bu yana uygulamalarda farklı bir yol izlenmeye başlansa da yöntemler sürekli değişiklik göstermiş kalıcı bir seçim yöntemi ortaya konulamamıştır. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise; 2010 ve 2015 Yıllarında Yayınlanan Yönetici Atama Değişiklikleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, atama, yönetmelik, eğitim yönetimi

ABSTRACT

Basic education system of our country constitutes the schools. Because the future of the country's children with the knowledge, skills, healthy and productive behavior upbringing task was given to the school. Efficiently using the human and material resources in the school, who lived according to school purposes; the school principal. This task is the selection of school principals are to meet successfully the great importance. Education in our country managers, Educational Institutions are assigned according to the provisions of the Regulation on the Appointment and Relocation of Administrators. However, although the same party in power has not provided a continuity in the regulations, any changes made on either continuous or made changes to the regulations have been repealed without any application. Various procedures and criteria for determining applications for school places allocation and management change was made. Since 1998 began to follow a different path if the method could not be put in practice a permanent selection method consistently vary. The study consists of two parts. In the first part; Educational Management and Training Management provides information about.mIn the second part; Information about Assignment Manager Changes published in 2010 and 2015 are given.

Keywords: Manager, assignment, regulations, educational administration

1. GİRİŞ

Ülkemizde eğitim yöneticiliğine atanma yönetmelikleri devamlı olarak değişmektedir. 1990'dan önce bir eğitim kurumuna yönetici olarak atanacak kişiler için üç yıl öğretmenlik yapmak ve eğitim öğretim sınıfına mensup olmak gibi genel kriterler aranırken, bazı standartlar daha sonra belirlenmeye başlanmıştır (Aslanargun, 2011). 1999 yılında ilk kez yönetici pozisyonuna atanmak için bir seçme sınavı sistemi getirilmiştir. Bu sınavda 70 ve üzeri puan alan adaylar başarılı kabul edilerek beş yıllık yöneticilik belgesi verilmiş ve kadrosu boş olan okullara yönetici olarak atanabilmeleri için başvuru hakkı tanınmıştır (Günay, 2004).

Geçmiş yıllarda yayımlanan yönetmeliklerde eleştirilen bazı hususlar 2011 yılında yayımlanan yönetmelikle değiştirilmiştir. “Talim Terbiye Kurulu” kararlarına göre, Yeni değişikliklerle beraber ifade edilmek istenen eğitim kurumlarına alanları ile ilgili öğretmen olarak atanabilecek alan öğretmeni olma şartı getirilmiştir. Ancak 4688 Sayılı Kanun ve 657 Sayılı Kanun kapsamında başvuru hakkı asker öğretmenlere, yurt dışında öğretmenlik yapanlara ve isterlerse ücretsiz izne ayrılanlara da tanınmıştır. Ayrıca bu yönetmelikte eğitim kurumlarının müdür yardımcısı ve müdür yardımcılarında aralıksız asaleten sekiz yıl, eğitim kurumu müdürlerinden de aralıksız asaleten beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların da zorunlu yer değiştirmeye tabi tutulacakları belirtilmiştir (OIE, 2011).

2013'te yürürlüğe girmiş olan yönetmelik uyarınca 2011 yılı yönetmeliğinde yer alan ve A, B, C olarak sınıflandırılan kurum türleri kaldırılmış ve tüm eğitim kurumlarının bir bütün olarak değerlendirilmesi esas alınmıştır. Benzer şekilde, 2011 yılı yönetmeliğinde başvuranların başvuracağı kurumlarda öğretmen olarak atanma şartı yer alırken,

yeni yönetmelikle birlikte "alanı itibarı ile öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak" hükmü getirilmiştir. Böylelikle 2009 yılında uygulamaya konmuş ancak daha sonra iptal edilmiş olan hüküm tekrardan getirilmiştir.

2011 yönetmeliği uyarınca müdürlük sınavını geçmek için müdür olma koşulu aranırken, yeni yönetmelikle bu şart değişmiş ve beş yıl öğretmen olarak görev yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bununla birlikte yeni düzenlemeyle müdür ve müdür yardımcılarının atanması için sözlü sınav yapılması kararlaştırılmıştır (MEB, 2013).

2004'ten bu yana, konunun taraflarınca yönetmeliklerin içerik ve puanlama ölçütlerine bazı eleştiriler getirilmiştir. Konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına MEB tarafından 2004'ten günümüze kurum yöneticilerinin öğretmenlerin ve çeşitli sendikaların görüşleri ve konuyla ilgili yapılmış akademik çalışmalar çerçevesinde birçok genelge ve 7 yönetmelik (2004, 2006, 2007, 2008 ve 2009, 2011 ve 2013) yayımlanmıştır. 2013'ten önce yayınlanan "Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmelikleri"ne ilişkin düzenlemeler içerik ve değerlendirme kriterleri açısından (Turan ve Shishman, 2000), (Silah,2001), Bakioğlu ve (Özkan,2001), (Günay,2004), (Korkmaz,2005), (Cemaloğlu,2005), Serin 2007), (Yeloğlu,2008), (Taş ve Önder,2010), (Özmen ve Kemyurlu,2010) tarafından yapılan çalışmalarda çeşitli eleştirilere tabi tutulmuştur.

2010-2015 yıllarında yürürlüğe giren "Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"nin eski düzenlemelerde tartışma yaratan ve sorunlara neden olan konuları ele alıp almadığına ilişkin araştırmaya ihtiyaç vardır.

1.1. Eğitim Yönetimi

İnsanoğlu doğuştan getirdiği bazı yeteneklerin yanı sıra birçok ihtiyaçla doğar. Bu ihtiyaçlarını karşılamak, yeteneklerini kullanmak ve geliştirmek için insanlar yaşamı boyunca devam eden bir eğitim ve yetiştirme sürecine girmektedirler. En geniş anlamıyla eğitim bütün bu yetiştirme ve yetiştirilme sürecini içine alan geniş bir kavramdır (Ergun vd., 1999). Eğitim; toplumları araştıran, öğrenen, düşünen, çözüm üreten, tartışan toplumlar haline dönüştürmek; bireyleri ahlaki değerlere saygı duymaya yöneltmek, yeniden yapılandırılan kalite standartlarına uydurmak ve insanların kalite bilinçlerini, mesleki yeteneklerini ve kişiliklerini geliştirebilmek için önemli bir araçtır (Şimşek, 2002).

Gerek dünyada gerekse Türkiye'de eğitim yönetimi alanı teori ve uygulama yönünden oldukça önemli hale gelmiştir. Eğitim yöneticilerinin dünyadaki ve Türkiye'deki siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan eğitim sorunlarının ve ihtiyaçlarının ele alınmasında belirli sorumlulukları vardır. Son dönemlerde eğitim yönetimi alanı hem dünyada hem de Türkiye'de teori ve uygulama açısından daha önemli hale gelmiştir. Eğitim yöneticilerine, Türkiye'de ve dünyada gelişen ekonomik, siyasi ve sosyal süreçlerden kaynaklanan eğitim ihtiyaçlarının ve zorlukların ele alınmasında önemli bir sorumluluk düşmektedir. Bu doğrultuda bilgi birikimini belirlemeye ve küresel alanı tanımlamaya yönelik ilk akademik çalışmalar bazı akademik araştırmalar ABD, Avustralya, Kanada ve İngiltere'de yapılmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında, eğitim yönetimi alanında ilk akademik çalışmalar ABD'deki üniversitelerde açılan bölümler aracılığıyla başlamış ve zamanla dünya genelinde teori ve uygulama açısından ilerlemiş ve uzmanlaşma sürecine girmiştir (Örücü ve Şimşek, 2011).

Eğitim yönetimi, kurumları istenilen başarıya ulaştırmak için insan ve materyal kaynakları sağlayarak alınan politika ve kararların etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik bir sistemdir (Aydoğan, 2008). Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim sektörüne yönelik bir uygulaması olarak görülmektedir. Bu sebeple eğitimin amaç ve işlevleri eğitim yönetiminin özellikleri bağlamında oluşmaktadır. Bir eğitim sisteminin varlığı, girdisi ve sonucu tipik olarak insandır. Bu yönüyle diğer sistemlerden farklılık göstermektedir (Taymaz, 2011).

Eğitim yönetimi, toplumun ve eğitim sistemindeki tüm kuruluşların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış bir eğitim sisteminin yönetimini içermektedir. Tüm eğitim veren kurumlarda eğitim programlarının etkin bir şekilde uygulanması, personel yönetimi, pedagojik hizmetler, ekipman ve bütçenin verimli kullanılması için bir takım biçimler geliştirilmekte ve yönetim süreçlerinin etkin yönetimi için yollar aranmaktadır (İlgar, 2005). Toplumsal yaşamın gereği olarak zorunlu eğitim; kültürden etkilenen insanların ve kültürü oluşturanların yeteneklerini fark etmelerini ve bu yeteneklerini toplum yararına kullanmalarını sağlayacak bir niteliktir. Bu bağlamda eğitim kurumları kültürel sermayenin oluştuğu ve geliştiği önemli toplumsal kurumlar olmasının yanı sıra toplumsal yapının şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Okul yöneticiliği sürekli gelişen ve değişen insan kaynakları öğrenme sürecini yöneten bir konum olduğundan tanımlaması oldukça zordur. Bu anlamda zamana göre ve kişiden kişiye farklı açılardan tanımlanabilmektedir.

Okul, önceden tanımlanmış eğitimsel amaçlara ulaşmak için alanında uzmanlaşmış personel aracılığıyla bilgi ve becerilerin programlı ve sistemli bir şekilde öğrencilere aktarıldığı, kamu gözetiminde yürütülen bir sistemdir (Ada ve Ünal, 1999, akt. Yıldırım, 2011). Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin yan alanlarından biridir. Eğitim yönetimi

daha çok sistemle uğraşırken, okul yönetimi okul bünyesinde gelişen problemlerle meşgul olmaktadır (Aydoğan, 2008).

Okul yönetiminin önemi, yönetiminin görevinde yatmaktadır. İdarenin görevi, eğitim kurumlarının amaç ve hedeflerine uygun olarak varlığını sürdürmektir. Okul idaresi, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluklarını da belirler. Yönetime yönelik farklı tanımlamalar yöneticiye büyük sorumluluk ve yetki yüklemektedir (Kara, 2006). Okul, temel hizmet olarak sunduğu eğitim hizmetine yönelik çalışmalar yapmak zorundadır. Bir eğitim kurumunun etkin bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için okul yönetiminin aşağıda ifade edilen hedeflere ulaşmış olması gerekmektedir (Sarıca, 2006).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir uygulama alanı olan okul yönetiminin sınırları, eğitim biçiminin yapısı ve amaçlarına göre belirlenir. Yönetimin eğitime nasıl uygulandığı eğitim yönetimini oluştururken, eğitim yönetiminin okula uygulanması okul yönetimini oluşturmaktadır. Eğitim yönetimi üzerine yazılmış olan eserler, tüm okul düzeylerinden ziyade bütün okulları kapsayan sistemlerin analizine ve birleştirilmesine odaklanmaktadır. Bu çalışmalar toplumdaki eğitim sisteminin amacını, yapısını ve hedeflerini göz önünde bulundurmaktadır. Varsa o sistemin felsefesini ve bu felsefe üzerine inşa edilen değerleri incelemektedir. Bu değerler içinde eğitim yöneticisinin davranışlarını da açıklamaya çalışır. Böylelikle çevre ve okul düzeyinde ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin uygulanmasını, okul yönetimindeki bilgi ve becerilerini okul yöneticisine bırakır. Bu uygulama belli bir aşamadan sonra okul yöneticisinin ayrıcalığı ve sorumluluğunda olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

1.2. Eğitim Yöneticisi

Eğitim sisteminde özellikle son yıllarda eğitim yönetim sisteminin bilimsel bir disiplin olarak değerlendirilmesi, bu alanın uzmanlık alanının gerekliliğinin bilinmesi, yöneticinin örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak görülmesi, aday yöneticilerin hizmet içi ve lisans üstü eğitimle yetiştirilmesi ve objektif sistemlerde seçilmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi şartı ve sorumluluk dengesinin sağlanması ile ilgili hususlar her geçen gün önem arz etmektedir (Özmen ve Kömürlü, 2010). Eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, yerel yöneticiler, personel, veliler, politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyindeki unsurlarla ilişki kurmalı ve çatışan beklentilerini uzlaştırarak demokratik yönetimi desteklemelidir (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim yöneticisi; bir taraftan öğrenci işleri, özlük işleri ve okulla ilgili ilgili çalışmalarda bulunmalı, diğer taraftan da birey ve gruplar arasındaki çatışmalara aracılık etmeli ve moral yükseltmelidir (Balyer ve Gündüz, 2011).

Eğitim yöneticisinin günümüzdeki temel hedefi, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim hedef ve politikaları etkili bir şekilde işler durumda tutmak çerçevesinde eğitim kurumlarını devam ettirmek ve modern okul yönetimi ile ilgili bazı ipuçları vermektedir (Akt: Okutan, 2000). Eğitim yöneticisi, yönetimin teorik alanlarında çalışmış ve uygulama yapmış bir uzman olup her tür eğitim kurumunda ve yönetim kademesinde yönetim süreçlerini ve işlevlerini yönetmek için yeterliliğe sahip bir bireydir. Eğitim yöneticisi, eğitim basamağında veya eğitim örgütünde aşağıdaki sorumluluklara sahiptir (Başaran, 1996)

- ✓ Okulun eğitimsel ve örgütsel amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirecek düzeyde eğitim yönetiminin işlevleri arasında yer alan genel okul hizmetlerini, bütçe işlerini, personel hizmetlerini, öğrenci işlerini ve eğitim programlarını yönetir.
- ✓ Eğitimin etkin yönetimi için idari çalışma ve operasyonları planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini organize eder ve koordine eder, okul personeli ile etkili iletişim kurar.
- ✓ Okulun amaçlarından uzaklaşmamasını ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için her türlü faaliyet, iş ve işlemleri denetler.

1.3. Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri, okul yönetiminin sorumluluğunda olan işleri yönetir (Kul ve Güçlü, 2010). Okul yöneticileri, okulun daha verimli ve etki olması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Okulun geleceği, okul yöneticileri tarafından sahip oldukları donanım ve bilgi ile planladıkları için okuldaki değişimin yönünü ve doğrudan çabalarını belirler (Garies ve Tschannen-Moran, 2005, Akt: Ağaoglu ve diğ., 2012).

Okul yönetimi, okulun kendine has özellikleri içinde ve insan ilişkileri temelinde işleyişine yardımcı olmak, bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak yüksek bir moral oluşturmak ve çalışmalarını kolaylaştırmakla görevlidir (Töremen ve Karakuş, 2008).

Eğitim sisteminin temel yapısını oluşturan bir eğitim kurumunda yönetici konumundaki birey, tüm faaliyetleri yönlendiren ve kritik roller üstlenen biridir. Okul yöneticilerinden beklenen roller günümüzde daha da değişmiş ve okulun gelişmesinde müdürün rolü daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Okul yönetimi, okulun faaliyetlerinin okulun amaçlarına uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini bilmeli ve kusurlarını gidermelidir. Okul müdürü, okulda

görev yapan tüm personelin meslekleri ve çalışmaları ile ilgili gerekli olan her türlü bilgiyi onlara ulaştırmada birinci derecede sorumludur. Ayrıca ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri okulun etkileşimde bulunduğu dış çevreye sunmakla da yükümlüdür. Çünkü okulun dış ortamında aileler, meslek kuruluşları, iş çevreleri vb. zaman zaman okul hakkında bilgiye ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticileri iletişim kuracakları hedef kitleyi tanımalı ve buna göre hazırlık yapmalıdır (Buluç, 2007). Okul müdürü, okuldaki en yüksek otoritedir. Okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek, yapısını dizayn edecek, atmosferini sürdüreceği ve özelliklerini geliştirecek kişi okul yöneticisidir (Ünal, 2009). Okul yöneticileri personel arasında olumlu bir ilişki oluşturabilmek için aşağıdakileri uygulamalıdır (Cemaloğlu, 2002)

İnsan ile yaşam arasında bir köprü vazifesini oluşturan eğitim, toplum içerisindeki gelişme ve değişim hızı paralelinde, bireyin yetiştirilmesi ve eğitilme de her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Okul, bireyin etrafında devamlı olarak yaşanan değişikliklere cevap verebilme adına bireyin davranışlarında değişiklikler yapmak ve yeni davranışlar kazandırmakla sorumludur. Bundan dolayı, eğitim biçimini hedeflerine ulaştırma görevini üstüne alan okulun, çevrede yaşanan değişimleri, toplumsal yapıya sağlayabilecek ve oluşturabilecek seviyeye ulaştırılması gerekmektedir. Toplum içerisindeki, ekonomik, siyasal, sosyal ve teknolojik ilerlemeler okuldaki bütün davranış ve düşüncelerde farklılıkları zorunlu hale getirir. Bu değişimler karşısında okul yöneticisinin temel rolü onlardan haberdar olmak ve onlardan etkili bir şekilde yararlanmaktır. Okul yöneticisinin bu rolü üstlenebilmesi aranan özellikleri kazanmış okul yönetiminde yetişmiş ve olmasını gerekli kılar (Bayrak, 1998)

Okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu içinde toplayabilen kişi başarılı bir okul yöneticisidir. Öğretmenlerin ortaya koyduğu faaliyetleri toplamından daha büyük olduğu yöneticinin en büyük görevlerinden biridir. Onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak Onları, kendi eğitim görüşlerini de içine alan ancak yöneticinin liderliğiyle alakalıdır (Durukan, 2006). Okul yönetimi, okul güvenliğinin sağlanmasında ana merkezdir. Okul yönetimi, denetimden ve günlük politikaların uygulanmasından sorumlu ilk mercidir. Çok daha önemlisi, öğrencinin kurallara uygunluğunu izleyen ve denetleyen konumdaki personelin faaliyetlerinden de birinci derecede okul yönetimi sorumludur (Dönmez, 2001).

Okul idarecilerinin okullarını daha aktif ve faydalı bir biçimde yönetebilmesi için bazı özellikleri bulundurmaları gerekmektedir. Eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık dalı olarak kabul eden bazı ülkeler atamalarını yeterlilik ve eğitimlerine göre belirleyip yönetici atamaları yapmıştır (Ağaoğlu ve diğ., 2012)

Yetkinlik kavramı, bir bireyin bir bütün olarak belirli bir görev için niteliğine veya uygunluğuna atıfta bulunan genel bir değerlendirmedir. Yetkinlik, belirli bir davranışı gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve becerilerin kazanılmasıdır (Güçlü, 1996). Yönetimsel yetkinlikler ise örgütün amaçlarına ulaşması için yöneticilerden beklenen davranış, değer, beceri, bilgi ve tutumlardan meydana gelen bir performans ölçüsü olarak değerlendirilebilmektedir (Ağaoğlu ve diğ., 2012).. Yöneticilerin kendilerine verilen rollerden bazılarını oynamak için belirli yetkinlikleri olması gerekir. Bu yetkinlikler ya da standartlar literatürde çeşitli ve detaylı isimler altında toplansa da kısaca teknik, kavramsal ve beşeri yetkinlikler olarak gruplandırılmaktadır (Şişman, 2012)

Teknik yeterlilikler, bir konu hakkında farklı analiz yapma yeteneğine sahip olmak, düzgün bir diksiyona sahip olmak, olayların akışına göre hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olmak, iyi bir dinleyici ve konuşmacı olması bu yeterliliklerin içerisinde yer alır (May, 1999; Akt: Gökçe, 2004). Teknik yeterlilikler örgütte yapılması gereken işlerle ilgili kaynakların sağlanması, teknolojiye yararlanma, yöntem ve süreçlerin tanımlanması vb. konularda yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikleri içermektedir. Bunların bir bölümü yöneticilere bu alanlardaki özel eğitimlerden gelebileceği gibi, bir bölümü de eğitim ve iş başında deneyim yoluyla edinilebilir (Şişman, 2012). Teknik yeterlilik konusunda yönetimsel sorumluluk 4 kategoride gruplandırılmıştır. Bunlar (Töremen ve Kolay, 2003);

- ✓ Okul yöneticisinin, okul gelir ve giderlerini iyi yönetmesi,
- ✓ Okulun işletme yönetimi ve maliyesi: muhasebe, maaş bordrosu, bütçeleme, sigorta, satın alma ve genel işletme konuları,
- ✓ Okulun sürekli eğitim verebilecek durumda bulunması,
- ✓ Okulun düzeni ve tertibatının planlanması.

Kavramsal yetkinlikler; bir örgütü analiz etme, örgütsel sistemler arasındaki ilişkileri görme, yönetimsel ve örgütsel problemleri tespit etme, bunlarla ilgili verileri toplama ve analiz etme ve örgüt ve kuruluşla ilgili sorunların çözümüne ilişkin kararlar alma gibi bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2012).

İnsani yetkinlikler ise yöneticilerin çalışanların moralini yükseltme, insanları motive etme, iletişim ve koordinasyonu sağlama, çatışmaları yönetme vb. kişiler arası ilişkilerde sahip olması gereken yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Bunlar diğer insanlarla iyi iş ilişkileri kurabilmek ve geliştirebilmek, bir takıma liderlik edebilmek gibi daha insani alanlarda yöneticinin sahip olması gereken yetkinliklerdir. İnsani ilişkilerde yetkin olan yöneticiler, bir örgütte kişiler

arası iletişim ve etkileşimi sağlamak, insani bir ortam yaratmak ve kurumsal çatışmaları yönetmek gibi konularda bilgilidir (Şişman, 2012).

Yetki bir yöneticiye hiyerarşik ve görev açısından verilen işlevsel yetkiler olmak üzere iki şekilde verilir. Hiyerarşik yetki, örgütteki mevcut basamaklar doğrultusunda verilmektedir. Okul müdürü, yetkilerini örgütün en üst düzey yöneticisi olarak en üst düzeyde kullanır. Görev yönünden verilen işlevsel yetkilerde ise yöneticinin derecesi ve uzmanlık alanı esas alınmaktadır. Hiyerarşik yetkiye sahip bir yönetici teknik olarak yetersizse, beklenen yetki ile gerçek yetki arasında bir boşluk söz konusudur. Bir yönetici, yetkilerini otokratik olarak çalışanları zorlayarak ya da demokratik olarak karşılıklı işbirliği ve rıza çerçevesinde kullanabilir. Kamu kurumu niteliğindeki okullarda yetkinin demokratik olarak kullanılması önerilmektedir (Genç, 2006). Eğitimin amacı, insanları toplumun ihtiyaçlarına hazırlamaktır. Toplumların ihtiyaçları, içinde yaşadıkları dünyanın diğer toplumlarına da bağlıdır. 21. yüzyılın bir gereği olarak Türk eğitim sisteminde de tüm toplumların eğitim sistemlerinde olduğu gibi bilgi toplumunun özelliklerinden hareketle öğrenci yetiştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Toprakçı, 2005).

Son yılların bilimsel bir disiplin olarak algılanan eğitim sisteminde yönetici, örgütsel hedeflerin yakalanabilmesi için gayret gösteren bir eğitim lideri olarak görülmektedir. Yönetim alanının bir uzmanlık gerektirmesi, eğitim yönetimi alanının bir meslek durumuna getirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu nedenle liderlik pozisyonları için objektif aday seçimi, denge yetkisinin oluşturulması lisansüstü, ve ileri düzeyde eğitim almış bir eğitim yöneticisi yetiştirilmesi, sorumluluk personelin haklarının eğitim düzeyine göre düzenlenmesi gibi konular her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Taymaz, 2011).

1924 tarih ve 430 sayılı “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile farklı isimler altında faaliyet gösteren okullar ve tüm eğitim faaliyetleri birleştirilmiştir. Dönemin hükümetleri, hukuka uygun eğitim birliğini gerçekleştirmek için bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarını yeni sisteme taşımaya çalışmışlardır. Yeni kurulan eğitim kurumlarının müfettiş, yönetici ve öğretmenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere 1928’de “Gazi Eğitim Enstitüsü” bünyesinde bir pedagoji bölümü açılmıştır. Bu bölüme mesleki işte başarılı, deneyimli, müfettiş ve yönetici olmaya kabiliyetli ilköğretim öğretmenleri sözlü ve yazılı sınavlarına tabi tutularak alınmış ve hazırlanmışlardır. Bu eğitim sürecinde davalara yöneticilik, müfettişlik ve eğitim öğretim mesleği, hususlarında temel bilgiler verilmiştir.

Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların %90’ının 1970 yılına kadar Pedagoji Bölümünden mezun oldukları; 1970 tarihinden sonra, başarı ve deneyim kriterlerinin yerini siyasi yönelimlerin almış olduğu ifade edilmektedir (Can ve Çelikten, 2000).

Türkiye’de okul yönetimini rastgele bir görevin dışında tutmak, nitelikli yöneticileri doğru yöntemlerle seçmek ve stratejik alanlara atamak için eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ilk olarak 7. Milli Eğitim Şurası’nda gündeme gelmiştir. Bu toplantıda kapsamlı olmamakla birlikte eğitim yöneticilerinin özellikle okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusuna değinilmiştir (<http://ttkb.meb.gov.tr/suralar.aspx>). Aynı dönemde “Merkezi Hükümet Teşkilatı Hükümet Araştırma Projesi” (1963) adıyla hazırlanan raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerinin yetiştirilebilmesi için üniversiteler bünyesinde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması tavsiye edilmiştir (<http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf>). Daha sonra 11. Milli Eğitim Şurası’nda (1982) da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu gündeme getirilmiş ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bununla birlikte, eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticilik, 1993’te gerçekleştirilen “14. Milli Eğitim Şurası”nda bağımsız bir konu olarak ele alınmış ve eğitimin yönetimine ilişkin birçok yeni kuralın kabul edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu şurada alınan kararlar şu şekildedir (MEB, 1993)

- ✓ Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşmanın esas alınması,
- ✓ Milli eğitim akademisi ve üniversitelerin bu işlevleri yerine getirmesi,
- ✓ Eğitim yöneticiliğinde geçişlere ve hiyerarşik düzenlere uyulması,
- ✓ Eğitim yöneticiliğinin siyasi etkilerden uzak bir işleyiş ve yapı haline getirilmesi,
- ✓ Özlükle ilgili yönetmeliklerin daha sade bir duruma getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılması,
- ✓ Yöneticilerin daha etkili olabilmeleri için donanımlarının artırılması,
- ✓ Yöneticilerin asaleten atanmalarında kusurlu görülenlerin atanmaması
- ✓ Eğitim yöneticiliğinde daha iyi maddi olanakların sunulması,
- ✓ Eğitim yöneticiliğinin basamaklarının, yapacağı işleri daha önce hazırlanmış analiz verilerine göre hazırlanması kararları alınmıştır.

15. Milli Eğitim Şurası’nda da eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliğine ilişkin konulara yer verilmiştir. Bu şurada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması gerektiği vurgulanmıştır. Şurada alınan kararların 3. maddesinde, il ve ilçe teşkilatı yöneticilerinin görev ve yetkilerinin ihtiyaçlara göre yeniden düzenlenmesi ve atamalarda tecrübe ve bilgiye büyük önem verilmesi kararlaştırılmıştır (<http://ttkb.meb.gov.tr/suralar.asik>).

Bu kararların meyvesi Türkiye'de ise ancak 1998 yılından sonra alınabilmiştir. Bu yıl ve sonraki yıllarda okul yöneticisine yeni bir soluk vermek, rutin çalışma dönemini ve yasal denetimi geride bırakmak ve yeni bir eğitim yönetimi için birçok kural çıkarılmıştır. Bu kurallar, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan ileri eğitim ihtiyacı ve istihdamda tercih nedeni olarak bazı ek niteliklerin getirilmesi gibi konuları içermektedir (Karip, 2004).

23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı olan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ait Yönetmelik"le ilk defa gerekli şartları taşıyan bütün öğretmenlerin eşit olarak katılabileceği sınav sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına okul yöneticisi olmak isteyenler ve bu alanda deneyim sahibi olanlar katılmıştır. Bu eleme sınavını başarıyla geçen yönetici adaylarına 120 saat işbaşı eğitimi verilmiş ve eğitimin ardından değerlendirme sınavından geçirilmiştir. Bu eğitimin ardından değerlendirme sınavını geçen ve 100 üzerinden en az 70 puan alan adaylara yönetim sertifikası verilmiştir. Sınavları başarıyla geçenlere verilen beş yıl geçerli yöneticilik belgesi ile açık okul yöneticiliği pozisyonlarına başvurabilmişlerdir. Uygulanan bu yeni sistem yönetici adayları tarafından benimsenmiş ve devamı konusunda görüşler ileri sürülmüştür (Günay, 2004).

Yapılan bütün iyileştirmelere rağmen, kurs neticesinde başarılı olan adayların okul yönetim kuruluna atanabilmeleri/atamamaları veya atamanın adayların beklentilerinin ötesinde ertelenmesi bu uygulamayla ilgili şikayetleri artırmıştır. Ayrıca 120 saatlik mesleki gelişim programının içeriğinin okuldaki gerçek yaşamla ve okul yönetimi uygulamaları ile gereğince ilgili olmaması ve eğitimde uygulamalı bir boyutun olmaması nedeniyle sadece yöneticilik deneyimi olmayan adayların atanması uygulamada sorunlara neden olmuştur (Karip, 2004). Eğitim kurumlarının yöneticilerinin atanmasına ilişkin yönetmelikte yapılan değişiklikler bu değişikliklerle sınırlı kalmamış, 2004 yılı ve sonrasında da devam etmiştir.

2004'ten 2013'e kadar, bu konuyla ilgili sorunları ele almak için yaklaşık 34 yönetmelik ve genelge yayımlanmıştır. 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de bu döneme ilişkin ilk düzenleme yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir. 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı "MEB Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile okul yöneticisi atamalarında aranan nitelik şartı kaldırılmış ve Müdür Yardımcısı kadrosuna atanmak için seçme sınavı getirilmiştir. Bu incelemenin Bakanlık tarafından veya Bakanlığın onayı ile Valilikler tarafından yapılabileceği belirlenmiştir. Sınavın konularında bazı değişiklikler yapılmış olsa da birçok yönden önceki hükümlerle benzerlik göstermektedir.

Bu yönetmelikle birlikte okul yöneticiliğine giriş müdür yardımcısı düzeyinde başlamıştır. "Temel İlkeler" başlığı altında benimsenen ilke "süreklilik ilkesi çerçevesinde eğitim vermek" olmuştur. Ancak atama öncesi ve sonrasında verilecek eğitimin türü ve niteliğine ilişkin yönetmelikte bir hüküm bulunmamakla birlikte zorunlu eğitim getirilmemiştir. Müdüre doğrudan atama yerine, bir seçim sınavı ve müdür yardımcısı için bir miktar yöneticilik deneyiminden sonra müdürün atanması mümkün hale gelmiştir. Yönetmelikte yapılan bir diğer önemli değişiklik ise lisansüstü öğrenciler için herhangi bir istisna olmamasıdır. Yüksek öğrenim görmüş olmak tercih sebebi olmaktan başka bir avantaj sağlamamıştır.

13 Nisan 2004 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" ile 11 Ocak 2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. Bu yönetmeliğin getirdiği yenilik, atamalar sırasında iki aşamalı bir personel eğitimi sistemi ve bakanlığın bölge ve ilçe teşkilatlarında görev yapanlar arasından kamu yararları ve hizmet gereksinimlerinin ortaklaşa değerlendirilerek üst pozisyonlara atanabilmesidir. Bu kararlar, iki yıllık öğretmenlik deneyimi şartı kaldırılmış ve öğretmen adaylığının kaldırılması yeterli görülmüştür 24 Nisan 2008 tarih ve 26856 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Hakkında Yönetmelik" ile bu yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 2007 yılı birlikte değerlendirilerek atamaların bakanlığa bağlı il ve ilçe teşkilatlarında çalışanlar arasından yapılmasına ilişkin hükümler yerine atamalar yapılmıştır. Yöneticinin değerlendirme formundaki puanların elde ettiği puanların üstünlüğüne göre bu düzenleme kısa ömürlü olup 8 Ağustos 2008 ve 15 Ekim 2008 tarihlerinde değiştirilerek Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Her iki hükümden yapılan değişiklikler, alınan çeşitli kategorilerin puanlarının listelendiği "Yönetici Değerlendirme Formu"nda yapılmıştır. Bu değişiklikten sonra yönetmelik, 13 Ağustos 2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan yöneticilerin atanması ve devrine ilişkin yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni düzenlemeye göre yönetici olabilmek için en az 3 yıl öğretmenlik yapma koşulu getirilmiştir. Okul öncesi yöneticiliği için çocuk gelişimi ve eğitimi öğretmeni olmak veya okul öncesi eğitimi almış olmak zorunludur. Ayrıca bu yönetmelikte yönetici pozisyonu seçme sınavının yeniden uygulamaya konulduğu ve seçme sınavında 100 toplam puan üzerinden en az 60 puan alan adayların aday gösterileceği belirtilmiştir.

Daha önce alınan kararlar gibi 13 Ağustos 2009 tarihinde kabul edilen uygulamanın ömrü de çok uzun sürmemiştir. Öyle ki aynı yılın ağustos ve eylül aylarında olmak üzere iki defa değiştirilmiştir. Hizmet süresi ve öğretim süresi

(yönetim hariç) yönetim talep formundan çıkarılmıştır. İkinci değişiklik ile yönetici değerlendirme formunda atanmak isteyen kurum tercih edilen kurum sayısı 5'ten 10'a yükseltilmiştir. 30 uncu maddesinin ikinci fıkrası 15 Mayıs 2010 tarihli ve 27587 sayılı Resmi Gazete'de değiştirilmiştir. Yani belirtilen yönetmelik 2009 yılında iki kez, 2010 yılında iki kez ve 2011 ve 2012 yıllarında birer kez değiştirilmiştir. 2013 yılına kadar 6 kez değiştirilmiştir.

Yönetim bilimcilerin, yönetimi profesyonelleştirmek ve başarılı adayları seçmek ve yetiştirmek için uzun yıllardır yürüttükleri çabalara ve yönetmelikte yapılan bu değişikliklere karşın yönetici seçme ve yetiştirme sistemi Türkiye'de belirli bir standarda getirilememiş ve "Çıracılık Modeli" bütünüyle ortadan kaldırılamamıştır. Hatta zaman zaman yeni kurallar getirilmiş, objektif kriterler göz ardı edilmiş, kurallar sebepsiz yere değiştirilmiş ve kaliteden sürekli taviz verilmiştir. Yönetici seçme ve yetiştirme uygulaması bunun en iyi göstergesidir. Bugün Türkiye'de 26.635 okul için temel bir düzenleme bulunmamakla birlikte, bu okulların 13.708'i asil müdüre sahiptir ve yaklaşık %50'si görevlendirme ve vekil müdür tarafından yönetilmektedir (MEB, 2010; Taş ve Önder, 2010).

Son olarak, 13 Ağustos 2009 Tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan "Milli Milli Eğitim Bakanlığı -Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik", 28 Şubat 2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazetede Yayınlanan yönetmelikle tamamen yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni Yönetmelik ile ilgili detaylı bilgilere çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmiştir.

1.4. Yöneticilik Duyuruları ve Başvuruların Değerlendirilmesi

"Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" in 6. maddesinde Eğitim kurumları yöneticilik duyurularının ne şekilde gerçekleşeceği açıklanmıştır. Söz konusu maddeye göre; Bakanlık tarafından sınav tarihinden en az bir ay önce yöneticilik yazılı sınavı, en az on gün önce atanmanın yapılacağı eğitim kurumunun bulunduğu il valiliği tarafından ise sözlü sınav duyurulmakta ve duyurularda başvuru usulü ve süresi, sınav tarihi ve yerleri ile diğer konulara yer verilmektedir. 657 sayılı Kanunun 4/B maddesine göre yöneticilik sınavına başvururken özel okullarda öğretmen/yönetici olarak geçirilen sürenin 2/3'ü ve sözleşmeli öğretmenlik süresinin tamamı dikkate alınır. Eğitim kurumunda yöneticilik için yapılan sınav, yazılı ve sözlü basamaklardan oluşmaktadır. Yazılı sınav, merkezi sistemle Bakanlığın "Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü" tarafından yapılmaktadır. Bu sınavda başarılı kabul edilmek için adayların 100 üzerinden 70 ve üzeri puan almaları gerekmektedir. İllerde bulunan boş olan eğitim kurumları müdürlükleri bütün adayların bilgi sahibi olacağı biçimde ilan edilir. Adaylar, ilanda yer alan kurumlar içerisinde seçim yaparak atanmak istedikleri boş kurumlara başvuru yapabilirler. Yönetici değerlendirme formuna göre adayların yazılı sınav puanları hesaplanır ve ilan edilir. Açık olan her eğitim kurumu başkanı için ilk altı aday yazılı sınav puanlarına göre sözlü sınava alınır. Bu sınava son sırada yer alan adayla aynı puanı alan adaylar da çağrılır. Puanlar "Yönetici Değerlendirme Formu"na göre sözlü sınav puanının %30'u, hesaplanan puanın %20'si ve yazılı sınav puanının %50'si alınarak belirlenmektedir. Sonrasında her eğitim kurumu yöneticiliği için valiliğe sunulmak üzere puan üstünlüğüne göre üç aday belirlenmektedir (Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Md.8).

Eğitim kurumu yöneticiliği yazılı sınavı, ayrı sınavlar olarak ve görevin düzeyine göre aşağıda belirtilen yazılı sınav konularından hazırlanmış soruların düzenlenmektedir. Buna göre sorulacak konular Protokol kuralları: % 2, Türk idare sistemi: % 2, Eğitim ve öğretimde etik: % 5, Okul geliştirme: % 4, Yönetimde insan ilişkileri: % 4, Okul yönetimi: % 4, Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4, Resmî puan ağırlıkları esas alınarak yazışma kuralları: % 5 ve Türkçe, dil bilgisi: %10 ve en önemlisi "1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu", "657 sayılı Devlet Memurları Kanunu", "4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun", "652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname", "2886 sayılı Devlet İhale Kanunu", "5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu", "4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu", "4734 sayılı Kamu İhale Kanunu", "5442 sayılı İl İdaresi Kanunu", "4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu", "4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu" ve bunlarla ilgili mevzuat ve görevin gerektirdiği diğer mevzuat: %60 olarak puanlanmaktadır (Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, md.9)

Yöneticilik sınavları önceden oluşturulmuş olan komisyonlara göre yapılmaktadır. Sınav komisyonu: bir hukuk müşavirinin yanı sıra yenilik ve din öğretimi, eğitim teknolojileri, özel eğitim ve rehberlik hizmetleri, ortaöğretim, mesleki teknik ve eğitim insan kaynakları, temel eğitim; insan kaynakları genel müdürünün ya da görevlendireceği bir grup başkanının liderliğinde, genel müdürlüklerde görev yapan bir grup başkanının katılımıyla dokuz asıl üyeden meydana gelmektedir. Sözlü sınav ve değerlendirme komisyonu ise beş asıl üyeden oluşmaktadır. Bunlar illerde, il millî eğitim müdürü ya da onun görevlendirdiği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, iki şube müdürü veya millî eğitim müdür yardımcısı, bir eğitim kurumu müdürü ile bir ilçe millî eğitim müdürüdür. Her elli müdür ve müdür yardımcısı unvanı sözlü sınavı için illerde birer komisyon kurulmaktadır. Yeterli üye bulunmaması durumunda komisyonlarda aynı kişiler görev alabilmektedir. (Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, md.7).

1.5. Okul Yöneticiliklerine Atamalar

27318 sayılı okul yöneticiliği atamalarına ilişkin yönetmelikte Kurucu müdür ve müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirmelere ilişkin duyurular 12. ve 13 maddesinde ayrı ayrı ele alınmıştır.

Yöneticiliğe atama: Milli eğitim müdürlükleri, başvuru ve atamalara ilişkin hususları ve boş okulları yazılı sınavı kazanan adayların bilgilendirilmesini sağlamak amacıyla duyurur. Adaylar sadece personelinin bulunduğu ildeki eğitim kurumlarının yöneticiliğine başvurabilirler. Atamalar, her kurum için “Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonu” tarafından seçilen üç adaydan uygun olduğu değerlendirilen aday vali tarafından yönetici olarak atanır. Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın öğretmenler arasından atanır (Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, md.12)

Kurucu müdür ve müdür yetkili öğretmenliğe görevlendirme: Eğitim ve öğretime yeni açılacak eğitim kurumlarına, sınav sonuçlarına göre il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayıyla, Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca belirlenen ve vali tarafından yönetici olarak atanmayan adaylar öncelikli olmak üzere asil müdür ataması yapılmıyca kadar eğitim kurumunu eğitim ve öğretime hazır hale getirmek üzere kurucu müdür olarak görevlendirilebilmektedir.

Müdür normunun olmadığı ilkokullarda ise, öğretmenlik görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere, görevli öğretmenlerden biri müdür yetkili öğretmen olarak il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayıyla görevlendirilebilmektedir (Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, md.13).

1.6. Okul Yöneticilerinin Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları

Yönetmeliğin 14. Maddesinde Çalışma süresine bağlı yer değiştirmelerden bahsedilmektedir. Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları eğitim kurumunda sekiz yıllık çalışma süresini tamamlayan yöneticilerin görev yerleri, hizmet puanlarının %70'i ile Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %30'u alınarak belirlenen yer değiştirme puanı üstünlüğüne göre, il içinde atanmak üzere tercihleri alınarak bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak veya başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilmek kaydıyla değiştirilmektedir.

Yönetici adayları arasında, boş eğitim kurumlarının bulunmaması nedeniyle atanamayanların yeniden yerleşimi bir sonraki yeniden yerleşimde öncelikli olarak gerçekleştirilir. Her yılın Haziran ayında yer değiştirmeler tamamlanmakta ve son başvuru tarihine bağlı olarak sekiz yıllık çalışma süresinin tamamlanmasını izleyen ilk yer değiştirme döneminde yapılmaktadır. Hizmet süresinin hesaplanmasında 30 Eylül tarihi esas alınır ve hizmet süresi hesaplanırken yöneticilerin ücretsiz izinleri dikkate alınmaz (Eğitim Kurumları Başkanlarının Atanması ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 14).

Yönetmeliğin 15. Maddesinde İsteğe bağlı yer değiştirmeler yapılan atamalardan bahsedilmektedir. İstemeleri durumunda görevli oldukları eğitim kurumlarında fiilen en az iki yıl görev yapan yöneticiler, il içinde belde ve köylerde bulunan eğitim kurumlarına atanmak üzere her yıl Ağustos ayında bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak şartıyla atanabilmektedirler. yer değiştirmeler bu eğitim kurumuna birden çok talep olması durumunda, yer değiştirme puanı üstünlüğüne göre gerçekleştirilmektedir.

Yönetmeliğin 16. maddesi, soruşturmayla bağlantılı olarak yer değiştirmeleri hüküm altına almıştır. Soruşturma sonuçlarına göre görev yeri değişikliği teklif edilen yöneticilerin görev yerleri, teklif doğrultusunda bölge içinde veya bölgeler arasında değiştirilebilir. Soruşturma sonucuna göre yöneticilikten çıkarılması gerekenler, statülerine göre aynı veya başka bir eğitim kurumunda il içinde veya iller arasında öğretmen kadrosuna atanır.

2. YÖNTEM

Araştırma, betimsel tarama modelinde yürütülen nitel bir çalışmadır. Betimleyici tarama modeli, geçmişteki veya mevcut bir durumu mevcut haliyle açıklayan bir tarama modelidir (Karasar, 2020). Betimleyici tarama modeli, genelgeler, raporlar, milli eğitim şuraları ve yönetmelikler gibi bilimsel araştırmaların tematik ve metodolojik analizinde kullanılmaktadır (Erkuş, 2011). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin seçimi alanında yayınlanan kuralların kapsamlı ve bütüncül bir şekilde incelenmesi, tematik ve metodolojik benzerlik ve farklılıkların tespit edilmesi ve bu konudaki eğilimlerin tespit edilmesi amaçlandığından bu çalışma, betimsel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikler doküman incelemesi yöntemiyle analiz edilmiş ve incelenmiştir.

3.BULGULAR

Bu bölümde 2010 ve 2015 yıllarında yayınlanan yönetici atamalarındaki değişikliklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.1. 15 Mayıs 2010 Yılı Yönetici Atama Değişiklikleri

Uzun süre aynı kurumda görev yapan okul yöneticilerinin neden olduğu sorunları ortadan kaldırmak ve insan kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla 2005 yılında denenen, ancak kısa sürede vaz geçilen 2010 yılında ise 15.5.2010 tarih ve 27582 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” aracılığı ile kamuoyunda daha çok “rotasyon” adıyla bilinen zorunlu yer değiştirme uygulaması başlatılmıştır.

3.2. 9 Ekim 2010 Yılı Yönetici Atama Değişiklikleri

Milli Eğitim Bakanlığından:

“Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”

MADDE 1- 08.13.2009 27318 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”in 18 inci maddesine aşağıdaki fıkra eklenmiştir. Kadın adayın belirtilen pozisyona başvurmaması durumunda bu pozisyona atama yapılmayacaktır.

MADDE 2- Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

MADDE 3- Bu Yönetmelik hükümlerini Milli Eğitim Bakanı yürütür.

9 Ağustos 2011 tarihli Yönetici Atama Değişiklikleri

Kararın 2011 yılında yayınlanmasının ardından önceki yıllarda yayınlanan kararlarda eleştirilen bazı noktalar değiştirilmiştir. Atanan eğitim kurumlarında yapılan yeni değişikliklerle Talim ve Terbiye Kurulu kararları doğrultusunda kendi alanında öğretmen olarak atanabilecek alan öğretmeni olma şartı getirilmiştir. Ayrıca asker öğretmen olanlar, yurt dışında öğretmenlik yapanlar ve 657 sayılı Kanun ve 4688 sayılı Kanun kapsamında ücretsiz izne ayrılanlara dilerse başvuru hakkı tanınmıştır. Eğitim kurumları müdürlerinin 5 yıl süreyle zorunlu yer değiştirmeye (rotasyona), 5 yıl kesintisiz iş deneyimini tamamlayanların, eğitim kurumlarının müdür yardımcılarını ve müdür yardımcılarının 8 yıl çalışma süresini tamamlayanların zorunlu yer değiştirmeye (rotasyon) tabi tutulacağı belirtilmiştir.

3.3. 21 Temmuz 2012 Yılı Yönetici Atama Değişiklikleri

21 Temmuz 2012 Yılı Yönetici Atamadaki değişiklik sadece 4.maddenin 3 fıkrasındaki müdür yetkili öğretmenin ilköğretim de değil ilkokulda görev yapacağına dairdir. Sınıf öğretmenleri bünyesinde ilkokulu barındıran tüm kurumlarda idareci olabilir sadece ortaokullarda ve orta öğretimde olamaz, ilkokul ortaokul birlikte olan kurumlara atanabilir. Kısacası; sınıf öğretmenleri ortaokullarda idarecilik yapabilir.

3.4. 4 Ağustos 2013 Yönetmelik Değişiklikleri

Milli Eğitim Bakanlığı'nda sık yaşanan değişiklikler nedeniyle yönetmeliklerde de sürekli değişiklikler yapılmıştır. Son olarak, 4 Ağustos 2013 tarih ve 28728 sayılı Resmi Gazete'de “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” yayımlanmış ancak hiç kullanılmamıştır.

3.5. 10 Haziran 2014 Yılı Yönetici Atama Değişiklikleri

10 Haziran 2014 tarihli okul müdür ve müdür yardımcısının görevlerine ilişkin yönetmelikte müdürlük pozisyonu için 8 yıl, müdür yardımcısı için 4 yıl öğretmen olarak görev yapmalarının yeterli olduğu belirlenmiştir. Bu durum, dünya genelindeki farklı örneklerini verdiğimiz ve öğretmenlik değerler sistemine göre yetişmiş olan, sadece belirli sürelerde öğretmenlik yapmış olan ve hizmetiçi eğitim, atama öncesi eğitim ve yüksek lisans eğitimi gibi eğitim koşullarını taşımayan adaylar nesnel olmayan fakat yönetmelikte yer alan bir sözlü sınavın belirleyici olduğu bir elemeye okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığıyla görevlendirileceklerdir. Yönetmelik, müdür görevlendirmelerinde

her ne kadar okul toplumunun değerlendirmesinin ve sözlü sınav usulünün getirildiği belirtildese, eğitim kamuoyu tarafından bu sözlü sınavların nasıl yapıldığı hep tartışmalara konu olmuştur. Bu haliyle yeniden 1999 yılı öncesine dönülmüştür kazanılmış haklar, sözlü sınavsız atama, hizmetiçi eğitim ve sınav gibi 1999 yılından bu yana yaşanan

deneyim ve birikimler dikkate alınmamıştır. Günümüzde bütün okul toplumunun katılımının sağlandığı demokratik okul hedefini ve öğrencileri yeteneklerinin en iyisini sergilemesine fırsat vermeyi, öğretimde mükemmelliği, öğretimin öğrenci merkezli olmasını, okulun yeniliğe açık olmasını, öğretmenlerin moralini, öğrenci başarısını, öğretmen bağlılığını, profesyonellik düzeyini ve okuldaki öğrenme iklimini kendisine ilke edinen okul yöneticilerine büyük ihtiyaç vardır.

3.6. 6 Ekim 2015 Yılı Yönetici Atama Değişiklikleri

10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik”, 10/06/2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik” ile birlikte yürürlükten kaldırılmıştır.

Yeni düzenlemenin yürürlüğe girmesiyle birlikte getirilen değişiklikler şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ Yeni yönetmelikte, yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar arasında, eski yönetmelikte yer almayan Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak” şartına yer verilmiştir.
- ✓ Eski yönetmelikte "müdür atanacaklarda aranacak özel şartlar" arasında yer alan "bakanlık kadrosunda en az sekiz yıl öğretmenlik yapma" şartı yeni yönetmelikte yer almamaktadır.

Yeni yönetmelikte “Müdür başyardımcısı olarak görevlendirileceklerde ayrıca;

- ✓ Fen lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmeni olmak,
- ✓ Güzel sanatlar lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Görsel Sanatla/Resim veya Müzik alan öğretmeni olmak,
- ✓ İmam hatip lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde İmam-Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmeni olmak,
- ✓ Mesleki ve teknik eğitim kurumları müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde atölye ve laboratuvar öğretmeni olmak,
- ✓ Sosyal bilimler lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmeni olmak,
- ✓ Spor lisesi müdür başyardımcılığına görevlendirileceklerde Beden Eğitimi alan öğretmeni olmak, şartı aranır.” düzenlemesine yer verilmiştir.

- Eski yönetmeliğin 8 inci maddesinde “6 ve 7 nci maddelerde öngörülen şartları taşıyan aday bulunamaması nedeniyle yönetici norm kadrosu boş kalan eğitim kurumlarına yapılacak yönetici görevlendirmelerinde, söz konusu maddelerde aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.” Hükmü yeni yönetmelikte yer almamaktadır.

- Yeni yönetmelik, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı kadrolarına atamaların yazılı sınav sonuçlarına göre, müdürlüğe atamaların ise tasdik ve sözlü sınav sonuçlarına göre yapılacağını düzenlemektedir.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı atanmasına ilişkin kriterler ve duyurular yapılmış ve bu eksik hükmün uygulanması Danıştay İDDK tarafından durdurulmuştur. Yeni yönetmelikle, aynı eğitim kurumunda müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak dört yıl veya aynı eğitim kurumunda toplam sekiz yıl görev yapanlardan duyurunun son günü itibarıyla 5 inci ve 7 nci maddelerde belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilecekleri belirlemek amacıyla

Yazılı sınav, Bakanlık veya ÖSYM Başkanlığı tarafından test yöntemiyle yapılacak, yetmiş ve üzeri puan alanlar okulu bırakacak. Yüz puan üzerinden başarılı sayılır ve başöğretmen ve/veya başöğretmen atanması için başvuran adaylar puan üstünlüklerine göre Eğitim Kurumu Müdürü tarafından belirlenir ve ilgisinin önerisi üzerine Eğitim Kurumu Müdürü tarafından belirlenir. İl Halk Eğitim Müdürü, Valinin onayı ile Müdür Yardımcısı veya Müdür Yardımcısı olarak atanırlar. ÖSYM Başkanlığı ya da Bakanlık tarafından test usulü ile yazılı sınav yapılacağı, sınavda 100 üzerinden 70 ve üzeri puan alanların başarılı kabul edileceği, puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak müdür başyardımcısı ve/veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların, il millî eğitim müdürünün teklifi ve eğitim kurumu müdürlük inhası üzerine valinin onayı ile müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilecekleri düzenlenmiştir.

4. SONUÇ

Milli Eğitim Bakanlığı'nın en çok değişiklik yaptığı düzenlemelerden biri; Eğitim kurumlarının yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin düzenlemelerdir. Ancak okul yönetimi konusuyla ilgili tarihsel sürece bakıldığında, Türkiye'de eğitim yöneticilerinin atanmasında kariyer ve liyakat ilkesinin temel ilke olarak benimsendiği ve okul yöneticilerinin okul yöneticileri öğretmenler arasından atandığı görülmektedir. Bir öğretmen olarak belirli bir süre hizmet süresi ve yüksek öğrenimin mevcudiyeti, yöneticilik pozisyonuna kabul için ana koşullardan biri olarak kabul edilmiştir. Başka bir nitelik gerekli değildir. 1998 yılında "Tecrübe iyi olabilir ama çok pahalı bir yeterlidir" ilkesine göre yöneticiler için bir seçme sınavı yapılmış ve hizmet içi eğitime gönderilmesine rağmen bu uygulamaya zaman zaman yönetmelik değişiklikleri ile ara verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, geçmişten günümüze yöneticilerin atanması ve yer değiştirmesine sürecine ilişkin birçok genelge yayınlamış olsa da yönetmeliğin içeriği ve uygulanması konusunda halen tartışmalar sürmektedir. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hızla değişim ve dönüşüm yaşanan dünyaya ayak uydurabilmek için doğrudan veya dolaylı olarak eğitim ve öğretimle ilgili değişiklikler ve yenilikler yapılmaktadır. Ancak yakın geçmişte uygulanan sözleşmeli eğitim, öğretmen atamaları, 4+4+4 eğitim sistemi vb. yönetici atama ve yeniden yerleştirme süreçleri gibi yeni uygulamalar birçok tartışmaya yol açmıştır. Bu açıdan bakanlık personelinin eğitim ve öğretim faaliyetlerine doğrudan veya dolaylı olarak etki edilebilmesi, ilgili tüm tarafların başvuru yapmadan önce bu konuyu tartışabilmesi, yeni başvurularda tam mutabakat sağlanması ve gelecekteki olası sorunları önceden önlemek açısından önemlidir. Aksi takdirde yeni uygulamaların bazı sorunları çözerken yeni sorunları da beraberinde getirdiğini unutmamak gerekir.

Kısacası ülkemizde eğitim yöneticilerinin her kademesine uygun bir atama için standartlar oluşturulmuş ancak sürdürülemezdir. Millî Eğitim Şûraları'nda eğitim yönetimini profesyonelleştirmek için alınan kararlar uygulamaya konulamamıştır. Türkiye'de yönetici atamalarında yapılan değişikliklerle 21. yüzyılda etkili okulların yönetiminde görev alacak etkili okul yöneticileri ve ana müfredatta yer alacak özelliklere göre atama yapılması hedeflenmektedir. Bu değişikliklerle getirilen tüm kriterler, merkezi yönetimin istek ve taleplerini soru sormadan, düşünmeden anında yerine getirecek olan memurların özelliklerinden oluşmaktadır. Bu nedenle son yıllarda eğitim ve okul yöneticiliği yaklaşık %50 düzeyinde vekaleten ve görevlendirmelerle yürütülen bir iş haline gelmiştir.

5. ÖNERİLER

- ✓ MEB eğitim yöneticiliğine atama konusunda standartlar oluşturmalı ve "Milli Eğitim Bakanlığının Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik"te sürekli değişiklik yapmamalıdır.
- ✓ Adam kayırmanın önüne geçebilmede kariyer ve liyakat ilkeleri önemli bir rol oynayacağından atamalarda adayların kariyer ve liyakatlerine özen gösterilmeli,
- ✓ Eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline gelebilmesi için Milli Eğitim Şuraları'nda alınan kararlar hayata geçirilmeli,
- ✓ Mümkün mertebe merkezi idarenin istek ve arzularını sorgulamadan yerine getirsin diye her düzeydeki eğitim yöneticiliğine vekaleten ve görevlendirmeler yoluyla atamalar yapılmamalı,
- ✓ Göreve yeni atanan öğretmenler müdür yetkili öğretmen olarak çalıştırılmamalıdır.

KAYNAKÇA

Ağaoğlu, E.; Altunkurt, Y. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili), *Eğitim ve Bilim*, 37, (164), 159- 175.

Aslan, N. (2009). Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye 'de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Genişletilmiş 9. Baskı, Hatiboğlu Basım ve Yayın, Ankara

Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 33-51.

Balyer, A. & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.

Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Yargıcı Matbaası, Ankara.

Bayrak, C. (1998). "Okul ve sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar", eğitim bilimlerinde yenilikler, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir

Bozkurt, N. (2005). Türkiye ile Bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, (1), 1-23.

Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Onikinci Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara

Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 50-55.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü, *Milli Eğitim Dergisi*, (153-154).

Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, 5, 71-78.

Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7, (2), 277-286.

Erden, A. ve Erden, H. (2005). Avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticileri, *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (137),

Ergün M. ve diğerleri. (1999). Öğretmenlik mesleğine giriş. Ankara: Ocak Yayınları. Ertan Kantos, Z., Oğuz Çuhadaroğlu, E. ve Taşdan, M. (2009). İlköğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri (nitel bir araştırma), *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17, (2), 393-402.

Genç, M. (2006). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII, (2), 211-226.

Günay, E. (2004). Milli eğitim bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.

İlgar, L. (2005). Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Kara, M. K. (2006), İlköğretim kurumlarında yönetici ve rehber öğretmenlerin görev bilinçlilik düzeyleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karip, E. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi İle İlgili Politikalar Ve Uygulamalar, Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu, (25-27 Ocak) Antalya.

Kayıkcı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu, *Milli Eğitim Dergisi*, (150).

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, 24.04.2008 Tarih ve 26856 Sayılı Resmi Gazete.

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 13.08.2009 Tarih ve 27318 Sayılı Resmi Gazete.

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, (2011). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, 9 Ağustos 2011 tarihli Resmi Gazete.

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 28 Şubat 2013 Tarih Ve 28573 Sayılı Resmî Gazete.

MEB, Milli Eğitim (2010). İç Denetim Faaliyet Raporu 2009, <http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/MEB>

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, (1993). XIV. Millî Eğitim Şurası Raporlar Görüşmeler Kararlar (27-29 Eylül), İstanbul.

Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (7), 162 - 167.

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları, *Milli Eğitim Dergisi*, (157).

- Örücü,D. & Şimşek,H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye'de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17 (2), 167-197.
- Özmen, F. & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1), 25-32.
- Şimşek, M. (2002). Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insan faktörü, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul
- Şişman, M. (2012). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi, 6. Baskı, Pegem Akademi, Ankara
- Taş, A. & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama veyer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(12), 171-185.
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi. 10. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Toprakçı, E. (2005), Türkiye'deki okul yöneticisi ve öğretmenlerin evlerindeki bilgisayar mesleki amaçlı kullanım profilleri, (Sivas ili örneği), The Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET, 4 (2), 64- 75.
- Töremen, F.&Karakuş, M. (2008), Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7, (25), 1-11.
- Töremen, F.&Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler, Milli Eğitim Dergisi, (160).
- Ünal, S. (2009). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (7), 1-8.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Seçkin Yayıncılık,Ankara