

Eğitim Sisteminde Yönetici Yetiştirme ve Atama Tartışmaları

Cemalettin İPEK
cemalettinipek@yahoo.com
0000-0002-7365-1467

Araştırma Makalesi

DOI:...

Geliş Tarihi: 09.03.2023

Kabul Tarihi: 05.04.2023

Atf Bilgisi

İpek, C. (2023). Eğitim Sisteminde Yönetici Yetiştirme ve Atama Tartışmaları, *Ahi Evran Akademi*, 4(1), 1-18

ÖZ

Bu makalede, Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması kapsamında yapılan farklı uygulamalar ve bu uygulamalara yönelik tartışmalar değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi kapsamında yeni bir öneri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Makalede öncelikle Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana; okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim kapsamındaki uygulamalar, bu uygulamalara yönelik yapılmış araştırmalar (lisansüstü tez, bilimsel rapor ve araştırma makaleleri), milli eğitim şuralarında bu konuda gündeme getirilen öneriler incelenmektedir. Ayrıca makalede Cumhuriyet döneminde bu kapsamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili yasal düzenlemeler ele alınarak, alanyazına atfla tartışılmaya çalışılmaktadır. Makalede, yukarıda ifade edilen hususlar değerlendirilerek, okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları konusunda bazı yeni öneriler sunulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, yönetici eğitimi, yönetici atama

Discussions on School Principals’ Training and Appointment Process in the Education System

ABSTRACT

This study aims to evaluate different practices and discussions in the context of the training and appointment of school managers in the Republican era, applications and discussions in terms of the training and appointment process of the school managers in Turkey will be evaluated. Depending on the results of the evaluation, a new proposal is tried to be developed within the scope of training and assignment of school managers. Moreover, pre-service and in-service practices organized for school managers, research results (graduate thesis, scientific reports and research articles) on these applications, suggestions and legal regulations brought to the agenda in National Education Councils in this context are discussed in the study. In addition, the article tries to discuss the legal regulations related to the training and appointment of school administrators in the Republican period with reference to the literature. As a result, some new suggestions are presented on the training and appointment of school managers by evaluating the above-mentioned subjects.

Keywords: School principals, principals’ training, principal appointment.

Giriş

Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda farklı uygulamalar olmuş, her uygulama yönetici yetiştirme ve atama konusunda yeni tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu süreçte Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu, Milli Eğitim Şurası, 2023 Eğitim Vizyonu gibi platformlarda yönetici yetiştirme ve atama konusunda birçok öneri sunulmuştur. Bu kapsamda ayrıca birçok yasal düzenlemeye gidilmiştir. Bu makalede, Türkiye’de eğitim/okul yöneticisi yetiştirme süreci ile ilgili farklı platformlarda sunulan önerilerle, bu kapsamdaki yasal düzenlemeler hakkında bilgi verilmekte, ayrıca söz konusu öneri ve uygulamalarla ilgili görüş ve eleştiriler değerlendirilmektedir. Bu amaçla makalede önce, genel olarak eğitim yöneticiliği kavramı üzerinde durulmakta, bunu okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu izlemektedir. Makalede daha sonra Milli Eğitim Şuralarında, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda sunulan önerilerle bu kapsamda yapılan yasal düzenleme ve uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Makalede, 2023 Eğitim Vizyonunda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusundaki öngörüler ele alındıktan sonra, söz konusu öneri, değerlendirme ve uygulamalarla ilgili genel bir değerlendirme yapılmakta, ayrıca bu konuda bazı yeni öneriler sunulmaktadır.

Eğitim Yöneticiliği

Eğitim yönetimi genelde yönetim bilimindeki gelişmelerden ödünç aldığı kavram, kuram, model, yöntem ve yaklaşımlarla gelişen bir disiplindir. Yönetim biliminde, özellikle yirminci yüzyılla birlikte yaşanan gelişmeler eğitim yönetimini de etkilemiş, eğitim yönetiminde kendine özgü kuram, model ya da yaklaşımlar geliştirme yerine, daha çok yönetim bilimindeki gelişmelerin eğitim örgütlerine uyarlanması tercih edilmiştir. Dolayısıyla, yönetim biliminde olduğu gibi eğitim yönetiminde de sosyal bilimlerin takip ettiği pozitivist paradigma benimsenmeye başlanmıştır. Pozitivist paradigmada, örgüt ve yönetim olgularının evrensel olduğu ve bir alanda geliştirilen kuram, model ya da yaklaşımların her türlü örgütte uygulanabileceği varsayılmıştır (Şişman ve Turan, 2002). Ayrıca pozitivist paradigma, sadece deneysel araştırmalarla elde edilen bilgileri bilimsel kabul etmiştir. Sosyal bilimlerde pozitivist paradigmanın kabul görmesi ile birlikte, bilimsel bilgiye ulaşmak için, daha önceden fen bilimlerine özgü deney ve gözleme dayanan araştırmalar sosyal bilimlerde de esas alınmaya başlamış, dolayısıyla yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanında da bu tür araştırmalar yaygınlaşmaya başlamıştır (Aslanargun, 2007).

Yirminci yüzyılla birlikte yönetim biliminde genel kabul gören bilimsel işletmecilik (Taylorizm) anlayışı eğitim/okul yönetimini de etkilemiş, bu etkiyle okul yönetiminde teknik ve mekanik unsurlar öne çıkmıştır. Okul yöneticileri, bilimsel işletmecilik ilkelerini ve okulu bir işletme gibi yönetilebilmenin kurallarını öğrenip, öğrendiklerini uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, bilimsel işletmeciliğin etkisinde kalan yönetim anlayışında, eğitim yönetimine kuramsal bir disiplin olarak bakılmış, uzun bir süre uygulama göz ardı edilmiştir. Eğitim yönetimi ancak ikinci dünya savaşından sonra, yönetim biliminde hâkim olan davranışçı yaklaşımın da etkisiyle, uygulamalı bir disiplin olarak kabul görmeye başlamıştır (Savaş, 2019).

Pozitivist paradigmaya dayanan eğitim yönetimi anlayışında, eğitim örgütleri/okullar rasyonel şekilde belirlenmiş amaç, program ve kurallarla işleyen ve hâkim ideolojiye göre insan yetiştiren kurumlar olarak kabul edilmiştir. Eğitime ideolojik bir yaklaşımı yansıtan pozitivist paradigmada, eğitimin temel paydaşları olan öğrenci, öğretmen ve yöneticiler için başkaları tarafından belirlenmiş olan kurallara göre hareket eden, edilgen bir rol belirlenmiştir. Bu anlayışta öğretmenlere, kendine verilen müfredattaki bilgileri öğrencilere aktarma rolü biçilirken, öğrenciler mevcut yapının devamını sağlamak için formal eğitim sürecinden geçirilmeleri gereken bir hammadde ya da girdi olarak görülmüştür. Bu sürecin belirlendiği şekilde yürütülmesinden sorumlu tutulan yöneticiler ise örgütsel yapı ve kuralları, başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere, eğitim paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerine tercih etmek durumunda kalmışlardır. Pozitivist paradigmaya dayanan, homojen ve standart seri üretimi amaçlayan yönetim düşüncesinin eğitim örgütlerinde de benimsenmesi sonucunda, bireysel farklılıkları örgüt için tehdit olarak algılayan bir okul yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır (Aslanargun, 2007). Sonuçta, klasik yönetim olarak isimlendirilen yönetim yaklaşımı, yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanlarında önemli bir bilgi birikimi sağlamış olsa da, hiç kuşkusuz, pozitivist bakış ile örgütteki insanı ve davranışlarını anlamaktan uzak kalmıştır (Turan, 1996; Aslanargun, 2007).

Yönetim biliminde genelde pozitivist paradigmaya yönelik eleştiriler eğitim/okul yönetimi için de yapılamaya başlanmış, bu bağlamda, okul yöneticiliğinin teknik işlerle uğraşmaktan ibaret olmadığı, okulda karşılaşılabilecek karmaşık sorunlarla baş edebilecek beceriler gerektiren bir meslek olduğu vurgulanmıştır. Bu eleştiriler 1970'li yıllardan itibaren, postmodernizm adı altında eleştirel, yorumlayıcı, simgeci, bilişsel ve kültürel yeni kuramların doğmasına yol açmıştır (Örücü ve Şimşek, 2011; Savaş, 2019). Pozitivist/modern paradigma yönetimde doğrusal gelişmeye, mutlak doğrulara, rasyonel örgütlemeye ve standart bilgi üretimine vurgu yaparken, postmodern paradigma yönetim ve örgütlerde dikkatleri kültürel farklılıklara ve belirsizliklere çekmiştir (Erdemir, 2000; Aslanargun, 2007). Postmodern paradigma ile birlikte yönetim literatürüne yeni kavramlar da girmeye başlamıştır. Örneğin, pozitivist paradigmanın etkisinde kalan klasik yönetim literatüründe geniş yer bulan yönetici ve müdür gibi kavramların yerine, lider ve liderlik kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Öte yandan, postmodern yaklaşımda yönetsel/örgütsel amaçlara ulaşmada rasyonel kararların ön plana çıkartılması yerine, örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarına önem verilmeye başlanmıştır (Aslanargun, 2007).

1980'lerle birlikte dünyada sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlarda önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş, ulusal ekonomilerin dünya ekonomisine açılması, kısa dönemli düşünceden uzun dönemli düşünmeye yöneliş ve merkeziyetçilikten yerinden yönetime geçiş şeklinde gerçekleşmiştir. Bu süreç eğitim yöneticilerinin rollerinin değişmesini de gerekli kılmıştır. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin; stratejik planlama yapabilme, okul için yeni kaynaklar bulabilme, toplumun beklentilerine cevap verebilme, okul çevresini karar alma sürecine katabilme, okulu hayat boyu öğrenmenin bir parçası haline getirebilme ve pazarlama yapabilme becerilerine sahip olacak şekilde yetiştirilmeleri gündeme gelmiştir (Balcı, 2001). Öte yandan, yönetim alanında ortaya çıkan dönüşümcü liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, kültürel liderlik, eğitsel liderlik, etik liderlik ve toplam kalite liderliği gibi yaklaşımların eğitim yönetiminde de kabul görmesi, eğitim/okul yönetiminin bir uzmanlık alanı olarak görülmesini gerektirmiştir. Bütün bu gelişmeler, eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarının bu bakış açısı ile hazırlanmasını zorunlu kılmıştır.

Özetle, 20. yüzyıl sonlanırken, eğitim/okul yöneticiliğinden eğitim/okul liderliğine doğru bir dönüşüm başlamış, bu bağlamda eğitim yönetimi ile ilgili eğitim programlarında isim ve içerik değişikliğine gidilmiştir. Bu doğrultuda eğitim/okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik programlarda iki farklı yaklaşım doğmuştur. Bu yaklaşımlardan birincisi mevcut programlarda yapılacak değişiklik ve iyileştirmeler yoluyla belirli bir standardın sağlanması, ikincisi ise mevcut programların tamamen değiştirilerek eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının yeniden yapılandırılması düşüncesidir (Şişman ve Turan, 2002). Öte yandan, 21. yüzyılda eğitimde yaşanan değişimler, bir yandan okulları daha karmaşık hale getirmiş, bir yandan da okulların dönüşümünü/değişimini gerektirmiştir. Bu süreçte müfredat, öğretim yöntemi, eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme biçimleri, sınıf yönetimi modelleri değişmiş, bu değişim okulları yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu yeniden yapılanmadan etkilenecek unsurların başında hiç kuşkusuz okul yönetimi ve okul yöneticileri gelmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda yönetim bilminde yönetici kavramı yerine lider kavramının kullanılmaya başlaması, eğitim örgütlerinde de karşılığını bulmuş, okul müdürlüğü yerine eğitim liderliği kavramı tercih edilmeye başlanmıştır (Seta, 2019). Bütün bu değişim, eğitim/okul yöneticisi yetiştirme tartışmalarının yerini artık eğitim/okul lideri yetiştirme tartışmalarına bırakmasını gerektirmiştir.

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi

Yönetim biliminin gelişiminde olduğu gibi eğitim yönetimi de bir disiplin olarak ABD'de gelişmeye başlamıştır. Bu süreçte ABD'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik uygulamalar üç aşamada ele alınmaktadır. Çıraklık evresi olarak adlandırılan birinci aşamanın 1820'li yıllardan 1900'e kadar olan süreyi kapsadığı, Taylorcu bilimsel yöntem evresi olarak adlandırılan ve 1900 ile 1946 arasında kapsayan ikinci aşamayı davranış bilimleri aşamasının (1946-1985) takip ettiği ifade edilmektedir (Murphy, 1993'den akt. Şimşek, 2004). Türkiye'de ise eğitim yönetimi 1960'lı yılların sonuna doğru bilimsel bir çalışma alanı olarak görülmeye başlamış, bu dönemde ABD'de yaygın hale gelen davranış bilimleri paradigması ülkemizde de kabul görmüş ve eğitim bilimleri kavramı doğmuştur. Eğitim bilimleri kavramının içi ise eğitim yönetimi, program geliştirme, rehberlik ve psikolojik danışma gibi alt disiplinlerle doldurulmuştur. Türkiye'de yönetici yetiştirme düşüncesiyle lisans düzeyinde eğitim yönetimi programları da bu dönemde açılmaya başlamıştır (Şimşek, 2004).

Farklı ülkelerdeki okul/eğitim yöneticisi yetiştirme uygulamaları incelendiğinde, genel olarak Bonapartis ve Anglo-Saxon gelenek olmak üzere iki farklı yönelimden söz edilmektedir. Klasik yönetim anlayışını temsil eden Bonapartis geleneğinin kıta Avrupasında yer alan ülkelerle bunların etkisi altında kalan ülkelerde, işletme anlayışına dayanan Anglo-Saxon geleneğinin ise İngiltere ile yenedünya ülkeleri olarak adlandırılan ABD, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde takip edildiği görülmektedir. Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarında, klasik yönetim anlayışını temsil eden Bonapartist geleneğinin esas alındığı söylenebilir. Son dönemde dünyanın farklı ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirmede reform girişimleri incelendiğinde, genelde Bonapartist gelenekten Anglo-Saxon geleneğe doğru bir geçiş eğilimi olduğu, reform söylemlerinde esnek yapılanma, yerinden ya da yerel yönetim, yetki ve sorumluluk devri, hesap verebilirlik gibi kavramların dillendirildiği görülmektedir. Bu değişim sürecinde, okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmekte, okulların

etkililik ve verimlilikleri için okul yöneticilerinin, bu kapsamda profesyonel bilgi ve beceriler kazanmaları amacıyla, formal bir eğitimden geçirilmeleri önerilmektedir (Şimşek, 2004).

Eğitim yöneticisi yetiştirme konusu ABD’de olduğu gibi Türkiye’de de üç aşamada incelenmektedir. Cumhuriyetin kuruluşundan 1970’li yıllara kadar devam eden birinci aşama çıraklık modeli olarak, 1970’li yıllarda yönetici yetiştirmek için üniversitelerde programlar açılmasıyla başlayan aşama ise eğitim bilimleri modeli olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü aşama ise Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 1998 yılında uygulamaya konan ve yönetici atamada sınavın yanında bazı ek nitelikler öngören ve çıraklık modelini çağrıştıran uygulamadır (Şimşek, 2004). Sınav uygulamasının kaldırılmasından sonraki süreç ise dördüncü bir aşama olarak (keyfilik dönemi) da tanımlanmaktadır (Balcı, 2008; Yıldız, 2020).

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme uygulamaları konusunda birçok eleştiri yapılmıştır. Örneğin Açıkalın (2002) kurs ve seminerlerle yönetici yetiştirme çabalarını patika yolların asfalt kaplanmasına benzetmektedir. Ona göre, okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği için yönetici yetiştirme konusunda yapılan her yeni uygulama ya da değişiklik gerçek anlamda bir okul yöneticisi yetiştirmekten çok uzaktır (Akt. Yıldız, 2020). Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmediğinden, bu görevin öğretmenler için ikinci bir iş olarak algılandığı ve bu algıdan hareketle okul yöneticisi yetiştirmeye gerek olmadığı düşüncesinin yaygın hale geldiği ileri sürülmektedir. Okul yöneticileri için düzenlenen bazı hizmet içi eğitim uygulamalarının ise amaca hizmet etmediği ve yetersiz olduğu, sadece kurs düzenlemiş olsun anlayışıyla kurslar açıldığından bu tür uygulamaların işlevsiz kaldığı dile getirilmektedir (Balcı, 1988; Yıldız, 2020). Öte yandan, Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliği bir meslek/uzmanlık alanı olarak görülmediği için bu kapsamda hizmet öncesi eğitim uygulamasına da pek gerek duyulmadığı, bu durumun eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamalarında açık ve objektif kriterler belirleme yerine, keyfi uygulamaların tercih edilmesine yol açtığı belirtilmektedir (Memduhoğlu, 2007).

Ülkemizde okul yöneticiliği için slogan haline gelmiş olan *meslekte aslanan öğretmenliktir* deyişi, 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesine dayanmaktadır. Bu hüküm, okullarda yönetim görevlerinin öğretmenler tarafından yürütülebileceğine işaret etmektedir. Benzer şekilde, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde öğretmenlik; *devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği* olarak tanımlanmıştır. Bu düzenleme de meslekte aslanan öğretmenliktir deyişinin genel kabul görmesine katkı sağlamıştır (Cemaloğlu, 2005). Türkiye’de meslekte aslanan öğretmenliktir anlayışının öğretmenler tarafından da kabul gördüğü, okul yöneticiliğinin belirli bir süre öğretmenlik yapan herkesin yapabileceği bir görev olarak algılandığı görülmektedir (Balcı, Memduhoğlu, Erdem, İlhan ve Taflan, 2007). *Meslekte aslanan öğretmenliktir* hükmü yöneticiliğin okulu yoktur anlayışını doğurmuş, bu anlayış bir yandan eğitim kurumlarında hiyerarşi, statü ve rol unsurlarını zedelemiş, bir yandan da gerekli uzmanlık beceri ve niteliklere sahip okul yöneticisi yetiştirebilme çabalarını olumsuz yönde etkilemiştir (Bursalıoğlu, 1994; Memduhoğlu, 2007). Oysa ideal okul yöneticilerinin bir kamu yöneticisi, politika saptayıcı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci ve aktif bir toplum üyesi rollerini oynayacak yeterlikleri kazanacak şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Taymaz, 1997, Memduhoğlu, 2007).

Özetle, Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde, meslekte aslanan öğretmenliktir anlayışından hareketle, başarılı öğretmenlerden başarılı yöneticiler olacağı varsayılmış, her ne kadar yönetici atamaya ilgili mevzuatta atamalarda liyakat esastır hükmü yer alsada yönetici atamalarında, öğretmenlik mesleğindeki başarı ve kıdem temel ölçüt olarak benimsenmiştir. Bazı dönemlerde adaylığı yeni kaldırılmış öğretmenler, hatta zaman zaman aday öğretmenler bile müdür vekili olarak görevlendirilmişlerdir (Recepoglu ve Kılınç, 2014).

Yukarıdaki eleştirilerle birlikte Türkiye’de eğitim/okul yöneticisi yetiştirme kapsamında bazı düzenlemelerin de yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 1953 yılında TODAİE’nin kurulması ile Türkiye’de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olan eğitim yönetiminin profesyonel alanlar olduğu algısı oluşmuştur. 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda ise eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmiş, üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için bölümler açılması

önerilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak Ankara Üniversitesi Eğitim (Eğitim Bilimleri) Fakültesi açılmış, 1979-1980 yılından itibaren de farklı üniversitelerde eğitim yönetimi uzmanlık programları açılmaya başlanmıştır (Cemaloğlu, 2005). Bu uygulama, daha önce yukarıda da ifade edildiği gibi Türkiye’de yönetici seçimi ve ataması sürecinde üçüncü aşama olarak kabul edilmektedir. Eğitim bilimleri dönemi olarak adlandırılan bu aşamada bazı eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi alanında lisans düzeyinde programlar açılmış, ancak bu programlardan mezun olanlar, yönetici olarak görevlendirilmekten çok, bazı alanlarda öğretmen olarak istihdam edilmişlerdir (Balcı, 2008). Eğitim Fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarında 1996 yılında gidilen köklü değişiklikle, bu fakültelerde lisans düzeyinde eğitim veren eğitim yönetimi programları kapatılmıştır. Bu tarihten sonra okul yöneticisi adayları için hizmet öncesi eğitim imkânı, lisansüstü programlarla sınırlı kalmıştır (Memduhoğlu, 2007).

Okul yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinde, lisans düzeyinde eğitim veren eğitim yönetimi programlarının kapatılmasıyla son bulan eğitim bilimleri döneminden sonra, sınav modeli olarak ifade edilen yeni bir uygulama başlatılmıştır. Bu amaçla 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelik yayınlanmıştır. Bu süreçte, yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitime alınmış, bu programı başarılı şekilde tamamlayan adaylara beş yıl geçerli olacak yöneticilik sertifikası verilmiştir (Balcı, 2008; Okçu, 2011). Kısa bir uygulamadan sonra okullara yönetici atamalarında seçme sınavı ile birlikte 120 saatlik hizmet içi eğitim alma zorunluluğu da kaldırılmıştır (Memduhoğlu, 2007).

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atama ile ilgili Milli Eğitim Şuralarında sunulan önerilerin yanında bazı yasal düzenlemeler yapılmış, mevcut düzenlemelerde birçok kez değişikliğe gidilmiş, ayrıca 2023 vizyon belgesinde de bu kapsamda bazı hedefler ileri sürülmüştür. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik ileri sürülen önerilerle, bu kapsamda yapılan düzenleme ve değişiklikler aşağıda ayrı başlıklar altında ele alınmaktadır.

Milli Eğitim Şuralarında Yönetici Yetiştirme Önerileri

Ankara’da 1921 yılında toplanan Maarif Kongresi 1923 ve 1926 yılları arasında yapılan üç Heyeti İlmîye toplantılarının da temelini oluşturmuştur. Son Heyeti İlmîye Toplantısında gündeme getirilen öneri doğrultusunda, 1926 yılında Talim ve Terbiye Dairesi kurulmuş ve Heyeti İlmîye toplantılarının rolü bu daireye devredilmiştir. Ancak söz konusu faaliyetler, 1939 yılından başlayarak Milli Eğitim Şuraları toplantıları ile sürdürülmüş ve bu bağlamda, 2014 yılında yapılan son şuraya kadar, 19 kez şura toplantısı yapılmıştır (Öz, 2014; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması konusuna yüzeysel de olsa ilk defa değinilen şura 1962 yılında düzenlenen *7. Milli Eğitim Şurası* olmuştur. Şurada, 222 sayılı İlköğretim Kanununda çıkartılması öngörülen Milli Eğitim Müdürleri ve İlköğretim Müdürleri Yönetmeliği ile İlköğretim Müfettişleri Yönetmeliğinin, Talim ve Terbiye Kurulunun incelemesine sunularak çıkartılması tavsiye edilmiştir (Receptoğlu ve Kılınç, 2014; https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29164924_7_sura.pdf). Bu şuradan sonra eğitim yöneticisi yetiştirme konusu 1982 yılında düzenlenen *11. Milli Eğitim Şurası*nda gündeme alınmıştır. Şurada, eğitim yöneticileri uzman kapsamında değerlendirilmiş, uzmanların gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi eğitimlerine yönelik öneriler sunulmuştur. Şurada ayrıca eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitiminin şart koşulması, eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi görenlerin ise yönetici/uzman yardımcısı olarak atanmaları önerilmiştir (https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165200_11_sura.pdf).

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirme konusunun ele alındığı bir sonraki şura 1993 yılında düzenlenen ve konuyu daha ayrıntılı olarak ele alan *14. Milli Eğitim Şurası* olmuştur. Bu şurada; eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmaya gidilmesi, üniversitelerle birlikte Milli Eğitim Akademisinin yöneticilik eğitimi vermesi, yöneticilikte hiyerarşik ilerleme ve yükselme sağlanması ve yöneticiliğin politik etkilerden uzak bir yapıya kavuşturulması tavsiye edilmiştir (https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf). 1996 yılında toplanan *15.*

Milli Eğitim Şurasında ise eğitim/okul yöneticiliği ile ilgili olarak; okul yöneticilerin yetiştirildikten sonra atanması, atamalarda kariyer, liyakat, lisansüstü eğitim ve başarı gibi ölçütlerin esas alınması, merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin atanmalarında uzmanlığa ve deneyime önem verilmesi tavsiye edilmiştir (Dağ, 2015; <http://ttkb.gov.tr/surular.aspx>). Okul yöneticisi seçimi ve atanması konusunun ele alındığı bir sonraki şura 2010 yılında toplanan *18. Milli Eğitim Şurası* olmuştur. Bu şurada okul yöneticiliğine atamada lisansüstü eğitimin esas alınması ve mevcut yöneticilere MEB ile üniversitelerin işbirliğinde yüksek lisans ve doktora yapma imkânı sağlanması önerilmiştir. Şurada bunlara ilaveten, okul yöneticilerinin yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, ayrıca rotasyon uygulamasının yöneticiler için bir cezalandırma yöntemi olarak kullanılmaması tavsiye edilmiştir (Sir Balmuk, 2018; https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf).

2014 yılında toplanan *19. Milli Eğitim Şurasında* eğitim/okul yöneticiliği konusunda özel bir ihtisas komisyonu (Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması) oluşturulmuş ve eğitim yöneticiliği kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Şurada eğitim/okul yöneticiliği konusunda; eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleri, eğitim yöneticiliğine ilk görevlendirme, eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirme, yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleri ve diğer konular başlıkları altında tavsiye kararları alınmıştır. *19. Milli Eğitim Şurasında* eğitim/okul yöneticisi seçimi ve atanması konusunda alınan kararlar aşağıda özetlenmiştir (https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/10095332_19_sura.pdf):

Eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleriyle ilgili olarak; yapılacak merkezi sınavda başarılı olma, belirli bir süre müdür yardımcılığı yapma, okul türüne uygun branşta olma, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış olma ya da akredite edilmiş kurumlardan eğitim yöneticiliği alanında *yetkinlik belgesi* almış olma kriterlerinin esas alınması tavsiye edilmiştir. Bu bağlamda ayrıca bölgesel düzeyde yönetici yetiştirme programlarının yürütüleceği *eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin* kurulması önerilmiştir.

Eğitim yöneticiliğine ilk görevlendirme konusunda; müdür yardımcılarının en az üç yıl deneyime sahip olan ve merkezi olarak yapılacak sınavda başarılı olanlar arasından atanması ve yöneticilik eğitimi programlarının akredite edileceği bir sistem oluşturulması önerilmiştir. Ayrıca, yöneticilikte kariyer basamaklarının (müdür yardımcısı, müdür, şube müdürü gibi) oluşturulması, ilçe ve il yöneticilerinin eğitim kurumlarında yöneticilik ya da müfettişlik yapmış olanlar arasından atanması tavsiye edilmiştir. Buna ilaveten, eğitim kurumları, il ve ilçe yöneticilikleri ile merkez ve taşra teşkilatlarında görevli şef, şube müdürü ve daire başkanlıkları arasında, yeterliğe dayalı yatay ve dikey geçişlere imkân veren bir kariyer sisteminin kurulması önerilmiştir.

Eğitim yöneticiliğine yeniden görevlendirme kapsamında; mevcut yöneticiler için lisansüstü eğitim programlarının düzenlenmesi, yöneticilerin değerlendirilmesinde görev yapılan okulun başarı göstergelerinin de dikkate alınması, bakanlık üst düzey yönetim görevlerine eğitim ve eğitim yöneticiliği alanlarında deneyimi olan yöneticilerin atanması tavsiye edilmiştir. Yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleriyle ilgili olarak; programların problemlere çözüm üretmeye dönük etkinlikler ve eylem araştırması temelli hazırlanması ve akredite edilmesi, bu tür programlardan alınacak eğitimin/belgenin yönetici değerlendirmede dikkate alınması, yöneticilerin mesleki gelişimine yönelik mentörlük/klavuzluk uygulaması yapılması tavsiye edilmiştir. *19. Milli Eğitim şurasında* eğitim/okul yöneticileri için diğer konular başlığı altında; genel bütçeden ayrılacak paylarla okul bütçelerinin oluşturulması, yöneticilik için düzenlenecek lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programların (özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretimin yönetimi vb) açılması önerilmiştir. Bu kapsamda ayrıca, tezsiz yüksek lisans programı uygulamasında olduğu gibi, okul yöneticilerine yönelik tezsiz doktora programlarının açılması tavsiye edilmiştir.

Özetle, 1939 yılından bu yana toplanan Milli Eğitim Şuralarında eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçimi ve atanması ile ilgili birçok tartışma yapılmış, öneriler sunulmuştur. Bu bağlamda, eğitim/okul yöneticiliği alanında zengin sayılabilecek bir düşünce ve öneri birikimi oluşmuştur (Memduhoğlu, 2007). Özellikle 1993 yılında toplanan *14. Milli Eğitim Şurası* ile 2014 yılında toplanan

19. Milli Eğitim Şurasının, eğitim yöneticiliğini ana gündem konularından biri olarak ele almaları yönüyle, eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması bağlamında öne çıktıkları görülmektedir.

Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Konusunda Yapılan Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de eğitim/okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik temel politikanın 22.03.1926 tarih ve 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinde geçen *maarif hizmetinde asıl olan muallimlik* ifadesine dayandığı belirtilmektedir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde yöneticilik için öğretmenliğin yeterli görülmesinin, bu politikayı pekiştirdiği ileri sürülmektedir (Balcı, 1999; Aykut, 2006). 1924 yılında çıkartılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim-öğretim kurumları birleştirilmiş, yeni eğitim sisteminde ihtiyaç duyulacak yönetici ve müfettişleri yetiştirmek için 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde bir *pedagoji* bölümü açılmıştır. Bu tarihten sonra, meslekte başarılı ve deneyimli olan ilkokul öğretmenleri, yazılı ve sözlü sınavlardan geçirilerek, pedagoji bölümünde eğitime alınmışlardır. Bu öğretmenlere eğitim-öğretim, yöneticilik ve müfettişlik konularında eğitimler verilmiştir. Bu tarihten 1970’li yılların başına kadar, Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların %90’ının pedagoji bölümü mezunu oldukları, ancak bu tarihten sonra bu uygulamanın gevşetildiği ve yönetici atamalarının siyasi tercihlere göre yapılmaya başladığı ifade edilmektedir (Tekişik, 1993; Aykut, 2006; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde rol oynayan düzenlemelerden biri, 1953 yılında, kamu çalışanlarına hizmet içi eğitim vermek amacıyla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün (TODAİE) açılması olmuştur. Bu enstitüde programa katılanlara, kamu ve eğitim kurumlarına yönetici yetiştirmek amacıyla, genel yöneticilik alanında uzmanlık eğitimi verilmiştir (Kaya, 1999; Receptoğlu ve Kılınç, 2014). TODAİE’nin kurulması ile birlikte, Türkiye’de kamu yönetimi ve onun bir alt dalı olan eğitim yönetiminin birer uzmanlık alanı olarak görülmeye başlandığı söylenebilir (Altın ve Vatanartıran, 2014).

Türkiye’de okul yöneticilerini ilgilendiren bir başka düzenleme 1962 yılında yayınlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu olmuştur. Raporda, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde önemli yönetim görevlerinin öğretmenler tarafından yürütüldüğü, ancak bu görevleri yürüten öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika ve eğitim politikası gibi yöneticilik için temel oluşturacak alanlarda herhangi bir eğitim almadıkları belirtilmiştir. Raporda ayrıca yönetici pozisyonunda yer alan öğretmenlerin, eğitim politikalarına öğretmen gözüyle bakma alışkanlığına sahip oldukları için, eğitim sorunlarına geniş açıdan bakamadıkları ifade edilmiştir. Yine raporda Milli Eğitim Bakanlığının, üst düzey yöneticiler dâhil, her kademesindeki yöneticilerine bu kapsamda eğitim vermek için Eğitim Fakültelerinin ya da mevcut fakültelerde eğitim bölümlerinin açılması önerilmiştir. Bu öneriler doğrultusunda önce Ankara Üniversitesi bünyesinde Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesinde ise Eğitim Bölümü açılmıştır (Kaya, 1999; Receptoğlu ve Kılınç, 2014).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak örgün eğitim programlarında da bazı düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Örneğin, 1952 yılında yapılan değişiklikle Öğretmen Okulu programlarına *teşkilat ve idare* dersi konmuştur. Bu ders 1970’te yapılan program değişikliğinde *ilkokullarda yönetim* adını almış, Öğretmen Okullarının Eğitim Enstitülerine dönüştürülmesinden sonra da eğitim yöneticiliği adı ile öğretmen yetiştirme programlarında yer almaya devam etmiştir (Binbaşoğlu, 1983; Aykut, 2006). Öte yandan, 1976 yılında TODAİE Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı Yönetmeliği çıkartılmış, bu yönetmelik çerçevesinde Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı (KYUP) adı altında kamu görevlileri için lisansüstü eğitim programı başlatılmıştır. Bu program 2001-2002 eğitim-öğretim yılına kadar devam etmiştir. Eğitim yöneticileri ve öğretmenlere de açık olan bu program, kamu görevlilerine genel yöneticilik eğitimi ile birlikte sosyal, ekonomik ve yasal sorunlara yönelik eğitim alma imkânı sunmuş, ayrıca söz konusu sorunların çözümünde farklı alanlardan gelen kursiyerler arasında ortak bir anlayışın gelişmesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte Kamu Yönetimi Uzmanlık Programının, programı bitiren eğitimcilerin toplam eğitim yöneticileri içerisindeki oranı dikkate alındığında, eğitim yöneticisi yetiştirme sürecine yeterince katkı sunmadığı değerlendirilmiştir (Kaya, 1996; Aykut, 2006).

Türkiye’de eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi kapsamında tartışmalara konu hususlardan biri de yönetici adaylarına hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitim vermek üzere açılması önerilen Milli Eğitim Akademisi olmuştur. 1946 yılında toplanan 3. Milli Eğitim Şurasında, yönetici yetiştirme amacıyla Yönetken Enstitüsü veya Yönetken Akademisi açılması önerilmiştir. 1962 yılında düzenlenen 7. Milli Eğitim Şurasında ise eğitim/okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri Akademisi açılması tavsiye edilmiştir. Benzer şekilde, 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurasında da eğitim/okul yöneticiliğinde ihtisaslaşmaya gidilmesi ve bu kapsamdaki eğitimin üniversitelerle Milli Eğitim Akademisinde verilmesi tavsiye edilmiştir. Milli Eğitim Akademisi kurulmasına yönelik öneriler 1989 yılında uygulamaya geçebilmiş, 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile eğitim sisteminde ihtiyaç duyulan yöneticileri yetiştirmek ve hizmet içi eğitim yürütmek amacıyla, Milli Eğitim Akademisinin kurulması öngörülmüştür. Akademinin açılışı 2009 yılında Ankara Hasanoğlu’nda yapılabilmektedir. Ancak Milli Eğitim Bakanlığının aynı yılda verdiği onayla, Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı ile Ankara Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünün Akademi binasına taşınmasına karar verilmiş, taşınma gerçekleşmeden söz konusu karar iptal edilmiştir. 2010 yılında ise Milli Eğitim Akademisi için inşa edilen tesis, Polis Meslek Yüksekokulu olarak kullanılması amacıyla, İçişleri Bakanlığına devredilmiştir. Yıllardır tartışılan Milli Eğitim Akademisi bir türlü fiili olarak faaliyete geçememiştir. Ancak eğitim yöneticilerine senkron ve asenkron uzaktan eğitim vermek üzere, bakanlık tarafından 2012 yılında *e-akademi* adıyla bir uygulama başlatmıştır (Pelit, 2013).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda yönetmelik düzeyinde de birçok düzenleme yapılmıştır. Bu kapsamda en dikkat çeken yönetmelik, yönetici atamalarında *sınav sistemi* olarak bilinen dönemin başlangıcını oluşturan 1998 yılında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik olmuştur. Bu yönetmelikle, yönetici atamaları için iki aşamalı bir sınav sistemi getirilmiştir. Yönetmelikte, ilk sınavda başarılı olacak adayların 120 saatlik bir hizmet içi eğitime alınmaları ve bu eğitim sonunda ikinci sınava girmeleri öngörülmüştür. Ancak 2000 yılında, eski okul müdürlerini bu sınavlardan muaf tutan bir genelge yayınlanmıştır. Bu değişikliği 2004 yılında çıkartılan yönetmelikle 120 saatlik hizmet öncesi eğitim uygulamasının kaldırılması izlemiş, 2007 yılında çıkartılan yönetmelikle de sınav uygulaması tamamen kaldırılmıştır (Turhan ve Karabatak, 2015; Yıldız, 2020). Bununla birlikte, yöneticilik görevine atamada sınav şartı 2009 ve 2013’te çıkartılan yönetmeliklere de konulmuştur. Okul yöneticiliğine atamalarda sınav uygulamasına ilişkin bir başka hukuki düzenleme 25.08.2011 tarih ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yapılmıştır. Bu düzenlemede (madde 37), okul ve kurum müdürlerinin, yazılı ya da sözlü olarak yapılacak sınavlarda başarılı olmak şartıyla, performans ve yeterlikleri de dikkate alınarak, il milli eğitim müdürünün teklifi ile vali tarafından atanmaları öngörülmüştür. Kararıyla ayrıca okul ve kurum müdürlerinin atanma sürecine ilişkin usul ve esasların yönetmelikle düzenleneceği belirtilmiştir (Dağ, 2015; Türkoğlu, 2016).

Okul yöneticisi atamaya ilişkin yönetmeliklerde sık sık değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerde dikkat çeken iki husus, yönetici olarak atanacaklarda aranacak görev şartı ve hizmet süresidir. İlgili yönetmeliklerde, yönetici olarak atanacaklarda 2009 yılına kadar *eğitim-öğretim hizmetleri sınıfında görev yapıyor olma* şartı aranmıştır. Bu şart 2009 yılında *bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak* şeklinde değiştirilmiştir. Okul yöneticisi atamalarında öğretmenlikteki görev süresi 2004 ve 2013 yönetmeliklerinde en az iki yıl; 2009 yönetmeliğinde en az üç yıl olarak belirtilmiş, 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde ise görev süresi belirtilmeden, bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak yeterli görülmüştür (Türkoğlu, 2016).

2018 yılında çıkartılan eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği ile sınav sistemine yeniden dönülmüştür. Bu yönetmelikte ayrıca söz konusu sınavın ÖSYM tarafından yapılması öngörülmüştür. Yönetmelikte, yönetici atamada yazılı sınavın etkisi %80, sözlü sınavın etkisi %20 olarak belirlenmiş, ancak sözlüde 60 baraj puanı getirilmiştir (Yıldız, 2020). 2019 yılında eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliğinde yapılan değişiklikle, yönetici görevlendirmede yazılı ve sözlü sınav şartı ile birlikte Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olma şartı devam etmiş, bunun dışında bazı yeni düzenlemeler yapılmıştır. Yönetmelikte, yönetici olarak görevlendirilecekler için, görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olma ve bu bağlamda aylık karşılığında okutabileceği ders

bulunma şartı getirilmiştir. Yönetmelikte ayrıca müdür olarak görevlendirilecek adayların; müdür olarak görev yapmış olma veya en az bir yıl süreyle kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olma ya da Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olma şartlarından en az birini sağlamaları aranmıştır. Yönetmelikte bunlara ilaveten, meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerin, atölye ve laboratuvar öğretmeni olmaları, imam hatip liselerine müdür olarak görevlendirilecekler için benzer şekilde, imam hatip liselerinde meslek dersleri alan öğretmeni olmaları şartı getirilmiştir (<https://www.maarifmevzuati.com/yonetmelik/>).

Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde 5 Şubat 2021 tarihinde tekrar değişikliğe gidilerek, 31386 sayılı *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği* yayınlanmıştır. Yeni yönetmelikle yapılan değişikliklerde dikkat çeken hususlar şunlardır: Yönetici olarak görevlendirilecekler için *eğitim yönetimi sertifikası* şart koşulmuş (madde 5), ayrıca daha önce kaldırılan müdür başyardımcılığı kadrosu geri getirilmiştir (madde 4). Yönetmelikte eğitim yönetimi sertifikası programına katılım şartları, eğitim içeriği ve ölçme-değerlendirme gibi hususların yönerge ile belirleneceği ve alınan sertifikanın sekiz yıl süreyle geçerli olacağı vurgulanmıştır (madde 14). Yönetmelikte, halen görev yapmakta olan yöneticilerden eğitim yönetimi sertifikası istenmeyeceği, ancak dört yıllık görev süreleri sona erene kadar bu sertifikayı almaları gerektiği belirtilmiştir (geçici madde 2). Yönetmelikle ayrıca meslekî ve teknik ortaöğretim kurumları, imam hatip liseleri, özel eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, güzel sanatlar liseleri ve spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, ilgili branşlarda öğretmen olma şartı getirilmiş (madde 6), müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilebilecek adaylardan ilgili branşlarda öğretmen olanlara ek 5 puan verilmesi (madde 28) öngörülmüştür. Yönetmelikte yöneticilik sınavlarında sınav konularının ağırlıkları da değiştirilmiş, örneğin; mevzuat konusunun ağırlığı %10'dan %20'ye çıkartılmıştır (madde 16). Ayrıca, yöneticiliğe yapılacak ilk atamalarda esas alınacak puanın hesaplanmasında; yazılı sınavın %50'sinin, değerlendirme formundan alınan puanın %30'unun, sözlü sınav puanının ise %20'sinin alınacağı (madde 27, 28) belirtilmiştir. Yönetmelikte lisansüstü eğitim yapmış olan adaylarla ilgili olarak, yönetmelik ekinde yer alan değerlendirme formunda eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapmış olanlara 6, tezli yüksek lisans yapmış olanlara 8, doktora yapmış olanlara 15 ek puan öngörülmüştür. Diğer alanlarda tezsiz yüksek lisans yapan adaylara 5, tezli yüksek lisans yapan adaylara 7, doktora yapan adaylara ise 11 ek puan verileceği belirtilmiştir. Yönetmelikte, birden çok programda lisansüstü eğitim yapan adayların sadece en yüksek puanı alabilecekleri ifade edilmiş, ayrıca ikinci bir lisans programını bitirmiş olan adaylara ek 4 puan verilmesi öngörülmüştür. Yönetmelikte ayrıca yönetici adaylarını değerlendirme formu üzerinden değerlendirmekten sorumlu *il değerlendirme komisyonunun* oluşturulması, bu komisyonda eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren ve ülke genelinde en fazla üyeye sahip ilk dört sendikadan, sendika genel merkezlerinin belirleyeceği birer temsilcinin de yer alacağı (madde 10-11) belirtilmiştir (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>).

2023 Eğitim Vizyon Belgesinde Okul Yöneticiliği

Güçlü yarınlar ve mutlu çocuklar vurgusuyla kamuoyuna duyurulan 2023 eğitim vizyon belgesi, okul yöneticiliği kapsamında da bazı politika ve hedefler içermektedir. Belgede öncelikle, okul yöneticilerinin okulun mevcut kapasitesini yok etme, aynı zamanda okulun çok sınırlı imkânları ile bir hayali gerçekleştirebilme potansiyeline sahip oldukları, bu nedenle *her okulun yöneticisi kadar okul olacağı* vurgulanmıştır. Vizyon belgesinde ayrıca öğretmen, okul yöneticisi ve eğitim yöneticilerinin bürokratik iş yüklerinin azaltılacağı ve odağında çocuğun öğrenmesinin yer alacağı bir öğrenme ve yönetim sisteminin tesis edileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda, YÖK ile işbirliği yapılarak, öğretmen ve okul yöneticileri için lisansüstü eğitimle desteklenecek bir mesleki gelişim modelinin oluşturulması öngörülmüştür (2023 Eğitim Vizyonu).

Vizyon belgesinde, okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlığa dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacağı, bu bağlamda okul yöneticileri ve öğretmenler için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları oluşturulacağı belirtilmiştir. Belgede ayrıca okul yöneticiliğine atamada, yeterliliklere dayalı yazılı sınav ile birlikte belirlenecek diğer nesnel ölçütlerin kullanılacağı ve

elverişsiz koşullarda görev yapacak öğretmen ve okul yöneticileri için teşvik mekanizmasının kurulacağı ifade edilmiştir. Belgede, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinde sürekliliği sağlamak için üniversiteler ve STK'larla örgün, yüz yüze ya da uzaktan eğitim işbirliklerinin gerçekleştirilmesi, bu bağlamda klasik belgelendirme amaçlı eğitim dışında, üniversiteler aracılığı ile akredite sertifika programlarının düzenlenmesi öngörülmüştür. Vizyon belgesinde ayrıca, öğretmen ve okul yöneticilerinin atanmalarına, çalışma şartlarına, görevde yükselmelerine, özlük hakları ve benzeri diğer hususlara ilişkin düzenlemelerin yapılması için *Öğretmenlik Meslek Kanununun* çıkarılmasına yönelik hazırlık çalışmalarının yapılacağı belirtilmiştir (2023 Eğitim Vizyonu).

2023 vizyon belgesi kamuoyuna duyurulduktan sonra belgede okul yöneticiliğiyle ilgili öngörülen hususlar konusunda bazı araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada katılımcıların; yazılı sınav ve nesnel ölçütler kullanılmasını, okul yöneticiliğinin yüksek lisansa dayalı profesyonel bir kariyer alanına dönüştürülmesini, elverişsiz şartlarda görev yapacak yöneticiler için teşvik mekanizmasının oluşturulmasını ve bu düzenlemelere yönelik olarak öğretmenlik meslek kanununun çıkartılmasını olumlu buldukları görülmüştür (Akyıldız, Filiz ve Kayser, 2019). Yine bu kapsamda yapılan bir başka araştırmada, vizyon belgesinde okul yöneticiliği düzenlemeleri ile ilgili olarak bir önceki araştırmada tespit edilen olumlu beklentilerin yanında, belgenin inandırıcı ve uygulanabilir olmadığı, mevcut altyapının belgede öngörülen değişimin gerçekleştirilebilmesi için yetersiz olduğu gibi olumsuz görüşler ileri sürülmüştür (Doğan, 2019).

Türkiye'de eğitim/okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda bu güne kadar yapılan uygulamalar, tartışmalar ve farklı platformlarda bu bağlamda dile getirilen öneriler ayrı bir başlık altında özetlenerek değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi

Türkiye'de okul yöneticisi seçme ve atama konusunda Milli Eğitim Bakanlığının mevcut uygulamalarını eleştiren Açıkalın (1998) bu kapsamda iki önemli hata yapıldığını ileri sürmüştür. Bu hatalardan ilki, geleneksel iyi öğretmenlerden iyi yöneticiler olur inancı, ikincisi ise yetkililerin yönetici seçmek için en iyi yöntemi uyguladıklarını düşünüyor olmalarıdır (Akt. Türkoğlu, 2016). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda adeta bir önkabul haline gelen *meslekte aslolan öğretmenliktir* anlayışı, iyi öğretmenden iyi yönetici olur varsayımını beraberinde getirmiş, bu varsayım da yöneticiler için öğretmenlik eğitimi dışında herhangi bir hizmet öncesi eğitim gerekmediği düşüncesini doğurmuştur. Oysa yöneticilik için hizmet öncesi eğitimin (lisansüstü eğitim, yöneticilik sertifikası ya da formasyonu) zorunlu olarak uygulandığı ülkelerde iyi öğretmenler iyi yönetici olmayabilir varsayımının hâkim olduğu görülmektedir (Şimşek, 2004). Eğitim sistemimizde, yönetici atama konusunda hâkim olan meslekte aslolan öğretmenliktir anlayışının yöneticilik mesleğinin kurumsallaşmasını engellediği iddia edilmektedir. Yine bu kapsamda, yöneticilerin görevlerini ifa ederken, öğretmenlik ve yöneticilik değer ve rollerini birbiri ile karıştırdığı, bu değer ve rollerin aykırı düştüğü durumlarda ortaya çıkan rol çatışmasının eğitim yöneticisinin gücünü azaltarak yıpranmasına yol açtığı ileri sürülmektedir (Taymaz, 2000; Okçu, 2011). Eğitim yöneticiliğinde bu sorunların yaşanmaması için ise yöneticiliği öğretmenlik mesleğine ek bir görev olarak görme anlayışından vazgeçilmesi ve yöneticilerin yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilmesi önerilmektedir (Bursalıoğlu, 1997; Okçu, 2011; Özdemir, 1988).

Okul yöneticisi yetiştirme ve atanması konusunda farklı ülkelerde farklı uygulamalar söz konusudur. Bazı ülkelerde okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmesi ya da mevcut okul yöneticilerine hizmet içi eğitim verilmesi amacıyla yönetici akademileri açılmıştır. Örneğin ABD'de Cincinnati Üniversitesi bünyesinde açılan Yönetici Yetiştirme Akademisinde okul yöneticiliği için hem kuramsal hem de uygulamalı eğitim verilmektedir. Akademide yönetici adaylarına bu bağlamda sorun çözme, çatışma yönetimi, etkili iletişim, liderlik becerileri, bilimsel araştırma becerileri, ekip çalışması, okul iyileştirme, mesleki gelişim ve dayanışma gibi konularda kuramsal ve uygulamalı eğitim imkânı sunulmaktadır (Pehlivan Aydın, 2002). Benzer bir uygulama Avustralya'da görülmekte, liderlik akademisi adı ile açılan kurumlarda yöneticilere liderlik konusunda zorunlu dersler verilmektedir (Schratz, 2009; Yıldız, 2020).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde bazı ülkelerde hizmet öncesi eğitime öncelik verilirken, bazı ülkelerde yöneticilerin hizmet içinde yetiştirilmeleri tercih edilmektedir. OECD verilerine göre okul müdürü olarak atanmadan önce, Belçika, Almanya, İspanya, Finlandiya ve Slovenya gibi ülkelerde zorunlu yöneticilik eğitimi uygulanmaktadır. Fransa, İsveç, Avusturya ve Çekya gibi ülkelerde ise yöneticilik eğitimi yönetici atandıktan sonra verilmektedir. Belçika, Norveç, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerde ise yöneticilik alanında zorunlu eğitim uygulaması bulunmamaktadır (Balkar ve Kalman, 2015; Türkoğlu, 2016).

Her alanda olduğu gibi yönetim alanında da bazı kavramların dayandığı Batı tarihine ilişkin hikâyeler, okuyucuya çekici gelmektedir. Bu hikâyelerden biri de yönetici yetiştirmede bir model olarak önerilen mentörlük kavramıyla ilgilidir. Bu kavramın ilk olarak Homeros'un Odyssey şiirinde geçtiği, Ithaca kralı Odysseus'un Truva savaşına giderken evine göz kulak olmak üzere görevlendirdiği, daha sonra Odysseus'un oğlu Telemachus'u yetiştirmek için görevlendirilen kişinin adının Mentor olduğu ifade edilmektedir. Bu hikâyeye dayanan mentor kavramı daha sonra İngilizce'de akıl hocası ya da danışman kavramları anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Ereş, 2009; Yirci, 2009). Oysa kendi tarihimizde usta-çırak ilişkisi ve bu ilişkinin kurumsal hale getirildiği ahilik teşkilatı yönetici yetiştirme konusunda mükemmel bir mentörlük örneği teşkil etmektedir. Öte yandan mentörlük kavramı, Batı'da ortaya çıktığı şekliyle, Selçuklulardaki *atabeg* ve Osmanlılardaki *lala* uygulamalarını çağrıştırmaktadır. Bilindiği gibi şehzadeler Selçuklularda atabeg, Osmanlılarda ise lala olarak adlandırılan hocalar tarafından yetiştirilmiştir. Osmanlılarda lalalık daha sonraki yıllarda zengin ailelerin çocuklarını yetiştirmek/egitmek için de uygulanmıştır (Akyüz, 2012; Ereş, 2009; Yirci, 2009).

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirmede değişik ülkelerde farklı mentörlük uygulamaları görülmektedir. ABD ve Singapur'da bu uygulamaya yönetici adaylarının hizmet öncesi eğitim sürecinde yer verilirken, İngiltere'de mentörlük uygulaması yöneticilere verilen hizmet içi eğitim programlarında yer almaktadır (Coleman, 1996'dan akt. Yirci, 2009). Ayrıca ABD'de eğitim/okul yöneticileri için düzenlenen mentörlük uygulamasında, aydalar için mentörlük yapacak kişilerin aktif görevde bulunan yöneticiler arasından seçilmesi ve mentörlük sürecine üniversitelerde görevli akademisyenlerin de gözlemcilik ve rehberlik yapması dikkat çekmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011). Hiç kuşkusuz yöneticilikte başarılı olmak için yöneticilere hizmet öncesinde ya da adaylık sürecinde verilecek eğitimin yeterli olacağı söylenemez. Başarı aynı zamanda işbaşında yetiştirilmeyi, bir başka ifadeyle mesleki gelişimde sürekliliği de gerektirmektedir. Bu bağlamda, eğitim/okul yöneticileri için düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarında mentörlük uygulamasına da yer verilmesi, kıdemli/usta yöneticilerin başarılı deneyimlerini yeni yöneticilerle paylaşmalarına imkân sağlayacaktır (Balci, 1999; Ereş, 2009). Bu uygulama ile yeni yöneticilere karşılaştıkları sorunların çözümünde, kıdemli yöneticilerin paylaştıkları deneyimler sayesinde, hazır çözüm önerileri sunulmuş olacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığının 17.04.2015 tarih ve 29329 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde öğretmenlerin adaylık sürecinde yetiştirilmesi için mentörlük kavramını çağrıştıran uygulamaların yer aldığı görülmektedir. Bu yönetmeliğin 18. maddesinde, her bir aday öğretmen için göreve başladıktan sonra beş iş günü içerisinde öncelikle kendi branşından olmak üzere bir danışman öğretmenin görevlendirileceği belirtilmektedir. Ayrıca danışman öğretmenin bu görevi, aday öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumunun müdürüne sorumlu şekilde yerine getireceği ve aday öğretmeni mesleki ölçütler bağlamında görevi başında gözlemleyerek, adayın tüm mesleki gelişim ve performans değerlendirme sürecine rehberlik edeceği öngörülmüştür (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>).

Okul yöneticisi seçme atama sürecinde, yönetici adaylarının aldıkları hizmet öncesi, hizmeti içi ve lisansüstü eğitimler değerlendirilerek aday havuzlarının oluşturulması ve yöneticilerin belirli ölçütlere göre bu havuzlardan atanması önerilmektedir. Bu kapsamda, ilk havuzun yönetici atama şartlarını sağlayan öğretmenlerden, ikinci havuzun ise kamu yönetimi eğitimi almış kamu yöneticilerinden oluşturulabileceği ifade edilmektedir. Yine bu öneri kapsamında eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip kişilerin, başka ölçütler aranmadan doğrudan yönetici olarak atanabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, aday havuzunda yer alan öğretmenler için belli bir geçerlik süresi (örneğin beş yıl) olacak mecburi yeterlik sınavı önerilmektedir (Cemaloğlu, 2005). Bu aday yönetici

havuzu oluşturma önerisine benzer bir uygulama Singapur'da görülmektedir. Singapur'da yönetici seçimi ve atamada *seç ve eğit modeli* uygulanmakta; önce yönetici adayları seçilmekte, sonra eğitilmektedir. Singapur'da bu süreç, 2000'li yıllardan bu yana uygulanan yönetici eğitim programı ile yürütülmektedir (Bakioğlu ve Göçmen, 2013; Jayapragas, 2016; Jensen, Hunter, Sonnemann ve Burns, 2012; Seta, 2019). Bu bağlamda Singapur'da eğitim bakanlığı durumsallık testi, mülakat ve akran/öğretmen değerlendirmesi sonucuna bağlı olarak yönetici adaylarını belirlenmektedir. Bu şekilde liderlik potansiyeli olduğu belirlenen adaylar iki farklı eğitim/yetiştirme programına alınmaktadır. *Yönetim ve Liderlik Çalışmaları* olarak adlandırılan ilk program 17 hafta sürerken, Nanyang Teknoloji Üniversitesi bünyesindeki Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından verilen *Eğitimde Liderlik Programı* 6 ay sürmektedir. İkinci programa, okul liderliği için yetiştirilmek üzere, genelde özel seçilmiş okul müdürü yardımcısı ile bakanlık çalışanları kabul edilmektedir. Her yıl 30-40 civarında okul müdürü yardımcısı veya bakanlık çalışanının kabul edildiği bu program kapsamında katılımcılar, mentör eşliğinde bir yaratıcı eylem projesine rehberlik etmektedirler. Proje kapsamında adaylardan, okulları gelecek 10-15 yıl içerisinde nelerin beklediğini hayal etmeleri ve olası problemlerin çözümü konusunda öneriler geliştirmeleri istenmektedir (Seta, 2019).

Zaman zaman okul/eğitim yöneticiliği için önerilen kariyer sisteminin bir örneğinin yine Singapur'da uygulandığı görülmektedir. Bu ülkede okul yöneticileri için beş aşamalı bir kariyer sistemi oluşturulmuştur. Bu basamaklar; sınıf öğretmenliği, branş öğretmenliği, şube başkanlığı/müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğü şeklindedir (Seta, 2019). Öte yandan Singapur'da yönetici eğitimine görev başında da devam edilmekte, göreve başlayan okul müdürleri, birinci ve üçüncü yılın sonunda çok yönlü bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Ayrıca okul müdürleri, bakanlık birimlerinde rotasyona bağlı farklı görevler yapıp okul yöneticiliğine tekrar geri dönebilmekte, altı yıl görev yaptıktan sonra iki ay süreli ücretli araştırma izni (sabbatical) kullanabilmektedirler (Lim, 2006; Seta, 2019).

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirilmesi konusunda ileri sürülen önerilerden biri de yönetici yetiştirme programlarıyla ilgilidir. Bu kapsamda okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme amacıyla düzenlenecek eğitimlerde derslerin, klasik yöntemlerin dışında, simülasyon, örnek olay çalışması, problem/sorun çözme, klinik uygulamalar, grup/ekip çalışmaları, liderlik uygulamaları, karar alma ve iletişim becerileri temelli işlenmesi önerilmektedir (Cemaloğlu, 2005). Yine bu kapsamda eğitim/okul yöneticisi yetiştirme/geliştirme programlarının genel, özel ve uzmanlık olmak üzere üç temel boyutta düzenlenmesi önerilmektedir. Buna göre (Balci, 2002); programın *genel* boyutunda içeriğin, adaylara geniş ufuk ve kültür kazandırmayı amaçlayan sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimlerinin temel ilke ve kavramlarından oluşturulması önerilmektedir. Programın *özel* boyutunda adaylara yönetim kuram, kavram ve ilkeleri ile yönetim teknolojileri alanlarında temel bilgi, anlayış, beceri ve tutum kazandırılması, *uzmanlık* boyutunda ise adayların eğitim bilimleri alanlarının birinde uzmanlaşmalarının sağlanması tavsiye edilmektedir.

Eğitim/okul yöneticisi yetiştirilmesi ve atanması konusunda yapılan tartışma ve öneri alanlarından birinin de yönetici olarak atanacaklarda aranacak zorunlu şartlar olduğu görülmektedir. Okul yöneticisi atamada adaylarda aranacak zorunlu şartlarla ilgili olarak genelde lisansüstü eğitim ve eğitim yönetimi sertifikası öne çıkmaktadır. Eğitim yönetimi sertifikası kapsamında, akredite edilmiş kurumlardan/programlardan alınacak sertifika (19. Milli Eğitim Şurası ve 2023 Eğitim Vizyon Belgesi), müdürlük formasyon eğitimi/belgesi (Işık, 2002) ve okul yöneticisi yetiştirme sertifikası (Okçu, 2011) gibi öneriler dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları ile ilgili birçok düzenleme yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici atamalarında belli bir süre öğretmenlik yapılmış olması temel ölçüt olarak alınmış, bunun yanında eğitim yönetimi ya da kamu yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak yönetici aday adayını olmanın bir avantaj olarak kabul edilmiştir. Bunlarla birlikte, seçme sınavı ve seçme sınavında başarılı olanların belli bir süre hizmet içi eğitim almaları da öngörülmüştür (Şişman ve Turan, 2002). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde 1998 yılında başlatılan 120 saatlik hizmet içi eğitim uygulaması genelde olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmekle birlikte, bu uygulamadaki sürenin ve hizmet içi eğitim programında yer alan ders içeriklerinin yeterli olmadığı, bunların zenginleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Memduhoğlu, 2007). Okul yönetimi konusunda yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin sahip oldukları nitelik ve yeterliklerin akademik başarı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel

bağlılık ve iletişim gibi örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçların, okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama süreçlerinde adaylarda aranacak nitelik ve yeterliklerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır (Bayrak, Himmetoğlu ve Ayduğ, 2020).

Özetle, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması yolunda öğretmen yetiştirme programlarına eğitim yönetimi dersleri konmuş, bunu eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için üniversitelerde eğitim fakülteleri ve eğitim bölümlerinin açılmasını öneren MEHTAP raporu izlemiştir (Aykut, 2006). Ayrıca bazı Milli Eğitim Şuralarında da eğitim/okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak düzenlenmesi önerilmiştir. Ancak ilgili mevzuatta birçok değişiklik yapılmış olmasına rağmen yöneticilik hala bir uzmanlık mesleği haline getirilememiştir. Yönetici atamalarında bugüne kadar sürekli eleştirilen yöntemlerle göreve gelen yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda bile yöneticilerin mevcut uygulamayı yeterince objektif ve adil olmadığı yönüyle eleştirdikleri görülmektedir (Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017; Yıldız, 2020). Öte yandan, yönetici seçimi ve atama ile ilgili mevzuatta hep sözü edilen liyakat ilkesinin somut ölçütlerinin neler olacağını açık şekilde tanımlanmamış olduğu ifade edilmektedir (Güven Hastürk, 2017; Yıldız, 2020).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlara uygun olarak, yeni bir başlığı gerek olmadan ayrı bir paragraf halinde önerilere yer verilmelidir. Bu temel önerilerin yanında gelecekte yapılabilecek çalışmalara ve alandaki uygulamalara yönelik öneriler de sunulabilir. Makalede okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda ele alınan hususlar değerlendirildiğinde, bu kapsamda farklı platformlarda dile getirilen önerilerin genelde bütünsel olarak düşünülmeyip kısmi olarak uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin hizmet öncesinde mi yoksa hizmet içinde mi yetiştirileceği, yöneticiliğe sadece öğretmenler arasından mı, yoksa öğretmenler dışından da atama yapıp yapılmayacağı, yöneticilik için lisansüstü eğitim mi, yoksa belge/sertifika şartı mı olacağı gibi tartışmalar örnek gösterilebilir. Yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi fikrini savunanlar, öğretmen adaylarına yönelik lisans programlarında eğitim yönetimi ile ilgili derslerin yer almasını, buna ilaveten eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitiminin zorunlu olmasını önermektedirler. Yöneticiliğe atamada yöneticilik alanında belge sahibi olunmasını önerenler bu belgenin, yönetici adaylarına yöneticilik formasyonu, akredite yöneticilik sertifikası ya da yöneticilik yetkinlik belgesi için düzenlenecek eğitim programları sonucunda verilmesini tavsiye etmektedirler.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda gerek akademik anlamda gerekse MEHTAP raporu, Milli Eğitim Şuraları ve vizyon belgesi gibi platformlarda dile getirilen önerilerin zaman zaman kısmen de olsa uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Ancak her uygulama ile birlikte bu kapsamda yapılan tartışma ve eleştiriler son bulma yerine daha da artarak devam etmekte, ayrıca söz konusu yeni uygulamalar sık sık yargıya taşınmaktadır. Örneğin, okul yöneticilerinin görevlendirilmesi ile ilgili 2021 yılında çıkartılan son yönetmelikte, okul yöneticisi olarak atanacakların yöneticilik sertifikasına sahip olma şartı getirilmiş, lisansüstü eğitim yapmış olan adaylara sadece artı puan verilmiştir. Bu düzenleme yapılır yapılmaz, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması kapsamında yapılan mutlak tartışmalar tekrar gündeme gelmiştir. Bu düzenleme ile eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olanlara da sertifika zorunluluğunun getirilmiş olması, bu kapsamda düzenlenecek bir sertifika programının bu alanda verilen lisansüstü eğitimden daha kapsamlı olamayacağı düşüncesiyle büyük tepki çekmiştir. Öte yandan, 2021 yılında çıkartılan yönetmeliğe, taslak metinde olmadığı halde sonradan mülakatın eklenmesi, yazılı sınavın atama puanına etkisinin %80’den %50’ye düşürülmesi, yönetici atamaya esas puanın %30’unu oluşturacak değerlendirme formunda sadece son dört yılda alınan ödüllerin puan karşılığının yer alması gibi eleştirilerle konu sendikalar tarafından yargıya taşınmıştır (<https://www.turkiyeegitim.com/talip-geylanmeb-yoneticii-atama-yonetmeligini-yargiya-tasiyacagiz-112653h.htm>; <https://www.memurlar.net/haber/953505/meb-yoneticii-gorevlendirme-yonetmeligine-ilk-dava-acildi.html>). Benzer şekilde, yönetmeliğe proje okullarının dâhil edilmemesi, sözlü sınavda 60 barajı, taslak yönetmelikte yer alan bazı hususların (lisansüstü eğitim yapanlara sertifika muafiyeti gibi) yönetmelik metninden çıkartılması, müdür yetkili öğretmenlik görevlendirmeleri, ek 1 ve ek2 de okul koşullarının dikkate alınmaması, ödüllerin sadece

son dört yılı kapsamı gibi gerekçelerle yürütmenin durdurulması ve düzenlemenin iptali için yargı sürecini başlatılmıştır https://www.egitimis.org.tr/ozluk-hukuk/acilan-davalar/yonetici-gorevlendirme-yonetmeligini-yargiya-tasidik-169/#.ZBRM_i_OIQI). Sözü edilen davalar henüz sonuçlanmadığı için 2021 yılında çıkartılan yönetmelik metninde herhangi bir yeniden düzenleme yapılmamıştır.

2021 yılında uygulamaya başlanan yönetmeliğin üzerinden iki yıl geçmesine rağmen eğitim yönetimi sertifika programı kapsamında herhangi bir girişim başlatılmamış olduğu görülmektedir. Hâlbuki yönetici adaylarında, atanma önkoşulu olarak sertifika mı olsun yoksa lisansüstü eğitim mi olsun tartışması yerine, gerek yöneticilik sertifikası sahibi olanların, gerekse lisansüstü eğitim yapmış olanların dâhil edileceği yönetici aday havuzlarının oluşturulması daha kabul görür bir uygulama olabilirdi. Bu kapsamda yapılacak bir düzenlemede, yöneticilik ön şartlarını sağlayan adaylardan farklı kategorilerde aday havuzları oluşturulabilir. Örneğin, yöneticilik sertifikası olanlar, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans diploması olanlar (bu havuz tezli ve tezsiz yüksek lisans diploması sahibi olanlar için iki alt kategoriye ayrılabilir) ve eğitim yönetimi alanında doktora diploması olanlar olmak üzere üç farklı havuz şeklinde düzenleme yapılabilir. Farklı eğitim bölgeleri ve okul türlerine yapılacak yönetici atamalarında bu havuzdan yararlanılabilir. Son yönetmelikte tüm lisansüstü eğitim programları için öngörülen ek puan uygulaması, eğitim yönetimi alanı dışında lisansüstü eğitim yapan yönetici adayları için düşünülebilir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi alanı dışında lisansüstü eğitim diploması olan adaylar, eğitim yöneticiliği sertifikası aldıktan sonra yönetici adayı havuzunda, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim diploması olan adayların bulunduğu havuza dâhil edilebilirler.

Yukarıda önerildiği şekilde oluşturulacak aday yönetici havuzu aynı zamanda, yönetici yetiştirme ve görevlendirme kapsamında önerilen yöneticilik kariyer basamaklarının düzenlenmesinde de dikkate alınabilir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi alanında doktora yapmış olanlar, belirli eğitim bölgelerinde yer alan ve belirli türdeki okullara doğrudan müdür/yönetici olarak atanabilirler. Benzer şekilde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans diploması olanlar da belirli eğitim bölgelerinde yer alan ve belirli türdeki okullara doğrudan müdür/yönetici olarak atanabilirler. Eğitim sertifikası olanlar ise hizmet puanlarına göre belirli eğitim bölgelerinde yer alan ve belirli türdeki okullara müdür/yönetici yardımcısı olarak atanabilirler.

Yönetici yetiştirme ve görevlendirme kapsamında göz önünde bulundurulması gereken bir başka husus yöneticilerin iş başında yetiştirilmeleridir. Bu kapsamda, mentörlük uygulamasına dayalı aday yöneticilik ya da yönetici yardımcılığı uygulaması yapılabilir. Buna ilave olarak, yöneticiler için belli aralıklarda hizmet içi eğitim uygulamaları, sertifika yenileme programları düzenlenebilir. Yönetici yetiştirmede önerilen mentörlük uygulamasında öncelikle karar verilmesi gereken konu; bu sürecin formal mi yoksa informal olarak mı yürütüleceği, ayrıca yüz-yüze mi yoksa sanal olarak mı gerçekleştirileceği hususudur. Bu bağlamda ayrıca mentörlük yapacak yöneticilerde ne tür niteliklerin olması gerektiği ve bu uygulamanın hizmet öncesi eğitimde mi yoksa hizmet içi eğitim sürecinde mi gerçekleştirileceği soruları da cevaplandırılmalıdır.

Okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunu düzenlenen son yönetmelikte, yönetici olarak atanacaklarda hizmet öncesinde eğitim yönetimi ile ilgili lisans ya da lisansüstü düzeyde bir eğitim almış olma şartı aranmamakta, ancak yöneticilik sertifikası şart koşulmaktadır. Hiç kuşkusuz, üniversitelerdeki mevcut programlardan alınacak lisans ve lisansüstü düzeydeki eğitimin, nitelikli okul yöneticileri yetiştirmek için tek başına yeterli olup olmayacağı tartışmaya açıktır. Bu bağlamda, genelde eğitim yöneticilerinin, özelde okul yöneticilerinin eğitimi için düzenlenecek eğitim programlarının; *hizmet öncesi eğitim* (lisans, lisansüstü, formasyon, sertifika), *stajyerlik eğitimi* (mentörlük, rehberlik) ve *hizmet içi eğitim* (zorunlu periyodik eğitim ve sertifika/belge yenilenmesi, gönüllü katılım-mesleki gelişim) olmak üzere üç düzeyde planlanması önerilebilir. Ancak böyle bir düzenlemeden sonra bakanlığın okul yöneticisi atama politikalarında bu tür eğitimleri zorunlu bir ölçüt olarak kabul etmesi önerilebilir.

Son yıllarda okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanmaları kapsamında yönetici adaylarının belirlenmesi sürecinde alternatif ölçme değerlendirme ölçütlerinin göz önünde bulundurulması yerinde bir uygulamadır. Ancak, 2021 yılında çıkartılan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde,

yönetici adayları için önerilen tek zorunlu önkoşul (yöneticilik sertifikası sahibi olma), alternatif ölçme değerlendirme anlayışı ile örtüşmemektedir. Yönetmelikte en azından, yöneticilik sertifikasına sahip olan adaylarda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora diplomasına sahip olan adayların da yönetici atamalarında zorunlu önkoşulu sağladıkları kabul edilebilirdi.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (2002). *İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi*, Pegem A Yayıncılık.
- Akyıldız, S., Filiz, T. ve Kayser, V. (2019). Okul müdürlerinin 2023 eğitim vizyon belgesinde yer alan yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin düzenlemelere yönelik görüşlerinin incelenmesi, *Milli Eğitim, Özel Sayı*, 48(1), 793-826.
- Akyüz, Y. (2012). *Başlangıçtan 2001'e Türk eğitim tarihi*, 23. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve A.B.D.'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bakioğlu, A. ve Göçmen, G. (2013). Singapur eğitim sistemi, *Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi* (Ed. Aysen Bakioğlu), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 127-155.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul, *Eğitim ve Bilim*, 12(70), 21-30.
- Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Eğitimde Yansımalar V: 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi*, 25-27 Kasım 1999, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 327-329.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme seviyesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54), 181-209.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., Erdem, M., İlhan, A.; Taflan, M. (2007) Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri ilköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi Standartlarının Türkiye'deki Öğretmen ve Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi, *Eğitim Yönetimi Kongresi: Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek*, Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği, 21-22 Haziran Ankara.
- Balkar, B. ve Kalman, M. (2015). Okul iklimi, öğretimsel liderlik ve yönetsel liderlik değişkenlerinin okul yöneticiliğine atama yaklaşımları açısından ayırt edicilik düzeyi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [Electronic Journal of Social Sciences]*, 14(54), 141-159.

- Bayrak, C., Himmetoğlu, B. ve Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(2), 122-142.
- Binbaşıoğlu, C.(1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Coleman, M. (1996). Re-thinking training for principals: The role of mentoring. Paper presented at *the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, 8- 12 April, New York; Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağ, L. (2015). *Eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2019). 2023 eğitim vizyonu belgesine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri, *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(2), 571-592.
- Erdemir, E. (2000). *Postmodern yaklaşımın yönetim ve örgüt yapılarına etkileri*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentorluk, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 157-165.
- Güven Hastürk, D. (2017). *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Işık, H. (2002). Okul müdürlüğü formasyon programları ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 25-36.
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in education program: The Singapore model for developing effective principal-ship capability, *Current Issues in Comparative Education (CICE)*, 19(1), 92-108.
- Jensen, B., Hunter, A., Sonnemann, J. ve Burns, T. (2012). *Catching up: Learning from the best school systems in East Asia*. Summary Report. Grattan Institute.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama (7.Baskı)*, Ankara: Bilim Yayınları.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R.B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri, *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8(3), 323-349.
- Lim, Y. H. (2006). Education in Singapore: Preparation for school leadership. *Australian Secondary Principals’ Association National Conference*; Seta (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*, Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul.

- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı, *Milli Eğitim*, 176, 86-97.
- Murphy, J. (1993). *The lanscape of leadership preparation: Reframing the education of school administrators*, Newburry Park, CA: Corwin; Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Öz, A. (2014). Heyet-i ilmiye toplantıları ve millî eğitim şûralarında din eğitimi, *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16(29), 129-156.
- Özdemir, S. (1988). *Eğitim yöneticisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yönetici geliştirme akademisi örneği, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 275-292.
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri, *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 59-72.
- Schratz, M. (2009). Avusturya’da okul liderliği alanında yapılan geliştirme çalışmaları, *Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı*, 09-10 Nisan 2009, Ankara, Türkiye.
- Seta (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*, Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul.
- Sir Balmuk, E. (2018). *2001–2014 yılları arasında Türkiye’de uygulanan eğitim yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama ile ilgili düzenlemeler ve eğitim sendikalarının görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar, *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu bildiriler kitabı* (Haz: Cevat Elma ve Şakir Çınkır), 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 239-253.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi*. 5. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tekışık, H. H. (1993). Eğitimde yöneticilik sorunu ve Millî Eğitim Akademisi. *Çağdaş Eğitim*, 18(192), 1-5.
- Turan, S. (1996). Critical theory and the field of educational administration: toward a humane science, *50th National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA)*, Alaska, USA.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi, *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Türkoğlu, D. (2016). *Türkiye’de eğitim sisteminin yönetsel yapısı ve eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinin tarihsel gelişimi*, Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, B. (2020). *Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme atama sistemi ve uygulamalarına yönelik görüşler*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun eğitimde kullanılması ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 2023 Eğitim Vizyonu. http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf
[27.02.2021].