OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRMEDE 2015: SORUNLAR VE GELECEK

Mustafa AYRAL, Dr.

Özet

Eğitim sistemimizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması ve değerlendirilmesi konuları her zaman için güncelliğini koruyan konular arasında gelmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürlerinin atanmasıyla ilgili son zaman uygulamaları tartışmayı biraz daha hararetlendirmiştir. En son yönetici atama yönetmeliğinin (2014 yönetmeliği) ve getirdiklerinin, yakın zaman eğitim tarihi açısından özellikle incelenmesi gerekmektedir. Bu yönetmelikle, okul müdürlüğü görevi belirli bir süre ile sınırlandırılmakta ve görevin devam edip etmeyeceğine ilişkin okul paydaşlarının bir kısmının katıldığı bir değerlendirme uygulaması getirilmiştir. Sonuçta, değerlendirmeye alınan on altı bin okul müdürünün yarısının görevine son verilmiştir. Yerlerine ise kariyer, liyakat, deneyim gibi kritik ölçütlerin öncelikli olmadığı bir yöntemle yeni okul müdürleri görevlendirilmiştir.

Okul müdürlerinin atanmasında ve değerlendirilmesinde kullanılan bu uygulamalar, gerek eğitim yönetimi bilimi açısından gerekse hukuki açıdan sorunlar içermektedir. Değerlendirme aşamasında; değerlendirme formlarının bilimsel açıdan yetersizliği, okul paydaşlarının yalnızca bir kısmının ve onların da temsili olarak değerlendirmeye katılmış olmaları, özellikle ilçe yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerin objektif olmadığı, yönetmeliğin bazı maddelerinin mahkemelerce iptal edilmesi nedeniyle tüm bu işlemlerin hukuki açıdan belirsiz bir duruma düşmesi, okul müdürü atamadaki son dönem uygulamalarının kaotik bir durum gösterdiğinin işaretleri gibi görünmektedir. Bunların yanı sıra, okul müdürlüğü görevinin belirli bir süreyle sınırlandırılmış olması ve göreve devamın bir değerlendirmeye tabi tutulması, ilerisi için kullanılabilecek uygulamalar olarak görünmektedir. İlerisi için de okul müdürlerinin seçilmesi, atanması ve değerlendirilmesinde eğitim yönetimi biliminin kazandırdığı liyakatin, kariyer uygulamasının kazandırdığı deneyimin, sorumluluğun paylaşılacağı referans gösterme uygulamasının uygulamaya geçirilmesi; değerlendirmelerde bilimselliğin ve objektifliğin sağlanmasının ve internlük, staj gibi eğitim sistemimize yabancı olan uygulamaların tartışılmasının yararlı olacağı söylenebilir. Bu çalışma, eğitim sistemimizin okul müdürü yetiştirme, seçme, atama ve değerlendirme uygulamalarının son otuz yıllık tarihsel bir gelişimini sergilemek, güncel uygulamaların eğitim yönetimi bilimi açısından bir değerlendirmesini yapmak ve geleceğe dönük olarak önerilebilecek uygulamaları vurgulamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, müdür, yönetim, okul yönetimi

Okul Müdürü Yetiştirmede 2015: Sorunlar ve Gelecek

Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul ve kurum müdürleri ile ilgili yakın zamanlardaki uygulamaları, eğitim dünyasında son yılların en tartışmalı konularından birini oluşturmaktadır. Konu değişik açılardan ele alınmakta ve değişik görüşler öne sürülmektedir. İlk temel tartışma, çok uzun yıllardan beri süregelen 'müdürlüğün geçici bir görev mi, yoksa kalıcı bir kadro mu olduğuyla' ilgili tartışmalardır. Devamında, okul müdürlerinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği tartışmaları gelmektedir.

Yeni uygulama, müdürlüğün geçici ve süreli bir görev olduğuna vurgu yapılıyor olması açısından dikkat çekicidir. Okul ve kurum müdürlüğü, kadro türü açısından eğitim öğretim

hizmetleri sınıfındaki öğretmenlere ikinci bir görev olarak verilen bir görevdir. Zaten okul müdürü atama kararnamelerinde 'unvanı öğretmen, görevi müdür' olarak yazmaktadır. Mart 2014 tarihinden önceki uygulamada müdürlük görevinin sona ermesi, ağır kusurlara dayanan soruşturma sonucu gerçekleşebilmekteydi. Bunun dışında okul müdürünün aynı kurumda müdürlük süresi ile ilgili bir sınırlama konmamıştır. Yeni uygulamada ise müdürlük görev süresi aynı kurumda azami dört yıl ile sınırlandırılmış, dört yılın sonunda devamı ise müdürün bir değerlendirmeye alınarak yeterli puan alma koşuluna bağlanmıştır. Yeterli puan alınması durumunda aynı kurumda ikinci kez dört yıllığına görevlendirme yapılabilmektedir.

Yapılan uygulamada, müdürlükteki görev süresi dört yılını dolduran müdürler hakkında bir değerlendirme formu aracılığı ile değerlendirmeler yapılmış ve değerlendirmeye alınan yaklaşık on altı bin okul müdürünün yarısının müdürlük görevine son verilmiş, yarısı ise bulunduğu kurumda ya da başka bir eğitim kurumunda müdür olarak kalma hakkını elde etmiştir. Eğitim kamuoyunun gündemine baktığımızda, konuyla ilgili oldukça fazla tartışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla, bu tartışmalara katkı sunmak ve ülkemizin eğitim yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama uygulamalarını tarihsel süreç içerisinde irdelemek ve geleceğe dönük öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Konu şu başlıklar altında ele alınmıştır:

1. Türkiye'de eğitim yönetimi biliminin ve okul müdürü atama uygulamasının tarihsel gelişimi nasıldır?
2. Okul müdürü atama mevzuatı ve uygulamalar nasıl değerlendirilmelidir?
   a) Okul müdürleri değerlendirmeye alınmalı mıdır?
   b) Okul müdürlerini kimler değerlendirmelidir?
   c) Okul müdürlerini değerlendiren kişilerin değerlendirmedeki ağırlıkları ne olmalıdır?
   d) Okul müdürleri nasıl ve hangi araçlarla değerlendirilmelidir?
   e) Okul müdürlerini değerlendirme uygulamasında dikkat çeken noktalar var mıdır?
3. Okul müdürü yetiştirme, seçme, atama ve değerlendirme uygulamalarında geleceğe dönük olarak neler söylenebilir?

Türkiye'de Eğitim Yönetimi Biliminin ve Okul Müdürü Atama Uygulamasının Tarihsel Gelişimi

Yönetimin ayrı bir alan olarak ele alınmaya başlaması, on yedinci yüzyılın sonları ile on sekizinci yüzyılın başlarında olsa da yönetimin bilimsel temelde ele alınması 1800'lerin sonlarındaki çalışmalarıyla Taylor'a dayandırılmaktadır (Kaya, 1986, s. 28). Bilimsel yönetimin okula girmesi ise 20. yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin okula uygulanması ile gerçekleşmiştir (Bursalıoğlu, 1991, s. 14). Eğitim sistemimizde ise okul yöneticiliğine yer verilmesi ve yöneticilik sınıfının gelişmesine yol açması bakımından ilk hareket 1848'de açılan Darülmuallimin-i Rüştî'nin başına müdür unvanı ile Cevdet Efendi'nin getirilmesidir (Bursalıoğlu, 1991, s. 15; Koçer, 1991, s. 56). Eğitim yöneticiliği eğitiminin ülke gündemine girmesi ise çok yakın bir tarihe denk gelmektedir. Tarihsel açıdan bakıldığında, eğitim yöneticiliği eğitimi geleneğinin başlamasına yol açan gelişmeler şunlar olmuştur (Kaya, 1986, s. 244-251):

1. 1953 yılında genelde kamu yönetimi eğitimi veren Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü açılmıştır.
2. 1962 yılında yayınlanan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) ile eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiştir.

3. 1962 yılında düzenlenen XIV. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin eğitilmesiyle ilgili olarak alınacak önlemler belirlenmiştir.
4. 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi kurularak, eğitim yönetimi programları açılmıştır.
5. 1997 yılında Eğitim Bilimleri Fakültelerinin eğitim yönetimi ve program bölümlerinin lisans eğitimlerine son verilerek bu alandaki eğitimlerin lisansüstü seviyeye çekilmiştir.

Tarihsel gelişim süreci de göstermektedir ki ülkemizde eğitim yönetimi yaklaşık elli yıllık bir geçmişe sahiptir. Bilim olarak elli yılın yansımalarının okul müdürü yetiştirme ve atanmasındaki etkilerini görebilmek için son otuz yılın yönetici atama yönetmelikleri genel ilkeler, genel koşullar, özel koşullar, tercih nedenleri, atama yöntemi ve hizmetiçi eğitim başlıkları altında incelenmiştir (Tablo 1).

Yönetici atama yönetmeliğinde ilk göze çarpan nokta, konunun 1985 ve 1986'da yönerge ile düzenlenmiş olması, sonrasında ise yönetmeliklerle düzenlenmeye başlanmış olmasıdır. Mevzuat sıralaması açısından yönerge düzeyinden yönetmelik düzeyine çıkış, konuya verilen önemin artışının bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Dikkat çeken diğer nokta da konuyla ilgili yapılan düzenlemelerin zaman aralıklarıdır. 1985 yılından 2015 yılına kadar 14 yönetmelik çıkartılmıştır. Yönetmeliklerin ortalama geçerlik süresi (ömrü) yaklaşık 26 aydır. Bu ortalamaya, yönetmelikler üzerinde yapılan değişiklikler dâhil olmayıp, yönetmelik değişiklikleri de katıldığında 26 aylık bu ortalama, daha da düşecektir. 2013 yılında iki, 2014 ve 2015 yıllarında birer olmak üzere üç yıl içerisinde dört yönetmelik çıkartılmıştır. 04.08.2013 tarihli yönetmelik hiç kullanılmadan kaldırılmıştır. Kitabın bu bölümü yazılıp editöre teslim edilmesinden sonra, basım aşamasına kadar iki kez güncellenmek durumunda kalınmıştır. Son üç yıldaki böylesi bir uygulamanın nedenlerini anlama çabasına girmek bile, boşuna bir çalışma gibi görünmektedir. Dolayısıyla, yönetici atama yönetmeliğinin çok sık değiştirildiği, uygulamada bir düzenin olmadığı, yönetmeliklerin ortalama geçerlik süresinin konunun ilgilileri üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı söylenebilir. Bu değişikliklerin neden kaynaklanabileceği, yönetmelik içeriklerine bakılarak yorumlanabilir.

Yönetici atama yönetmeliklerine içerik açısından bakılacak olursa, temel ilkelerle karşılaşılmaktadır. Mevzuatta yer alan ilkeler, yönetmelikle getirilen düzenlemenin çerçevesini belirleyen, bir bakıma düzenlemeyi bağlayan, uygulamaya yol gösteren ögelerdir. Tarihsel süreçte 1990 yılındaki yönetmelikten itibaren 2009 yılındaki yönetmelik dâhil olmak üzere bazı temel ilkelerin belirlendiği görülmektedir. Bu ilkelerden kariyer ve liyakat, hepsinde yer alan ortak ilkeler olarak öne çıkmaktadır. Kariyer, meslekte yükselmenin belirli bir hiyerarşiye dayalı olduğunu, liyakat ise bu yükselmenin bilgi, beceri ve deneyime dayanması gerektiğini vurgular. Bu ilkelerin yer aldığı yönetmeliklerde, liyakat ve deneyimin kısmi bir ölçüde atama koşullarına yansıtılmaya çalışıldığı, ancak bunun yeterli olmadığı görülmektedir. Özel koşullar neredeyse tamamen deneyimle ilgili özelliklere ayrılmış; eğitim yönetimi eğitimi, müdür seçme ve atamalarında hiç bir zaman özel koşul olarak kendine yer edinememiştir. İlke olarak liyakate vurgu yapılmış olmasına karşın, eğitim yönetimi eğitimi görmüş olma, 1985, 1986, 1990, 1993 ve 1995 yönetmeliklerinde tercih nedenlerinden yalnızca birisi olarak yer almış; 1998, 2004, 2008 ve 2009 yönetmeliklerinde, aynı okulu tercih eden adayların puan eşitliği durumunda dikkate alınacak tercih nedenlerinden biri konumuna indirilmiştir. 2013 yönetmeliklerinde "öğrenim düzeyi" gibi daha genel bir ifadeye bürünmüş ve sonuçta 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde, hiç kullanılmayan bir nitelik oluvermiştir. Bu durum, ülkemizde okul yöneticisi seçme ve atamalarında genelde bilime, özelde ise eğitim bilimine gereken önemin verilmediğinin göstergesi olarak sayılabilir. Dünyada eğitim bilimi, okullarda ve eğitim yönetimlerinde kendine daha fazla yer edinirken,

2016 Türkiye'sinin mevcut durumunun, otuz sene öncesinin çok gerisinde olduğu; ülkemiz eğitim yönetiminin niteliği açısından zamanın, aleyhte işlediği rahatlıkla söylenebilir.

Yönetim kademeleri açısından bakıldığında, okul yöneticiliğinde kariyer basamakları, müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı ve sırasıyla c, b ve a tipi okul müdürlüğü biçiminde sıralanmaktadır. Yönetim kademesi uygulamasının 1990 yılındaki yönetmelikle birlikte yönetici atamanın bir parçası olduğu, bu uygulamanın 2009 yılındaki yönetmelik de dâhil olmak üzere devam ettiği; 2013 yılından itibaren çıkartılan yönetmeliklerde ise bu uygulamaya son verildiği görülmektedir. Okul yöneticiliğinde kariyer basamakları uygulaması, basamakların sırayla geçilmesi, bir kademede görev alabilmek için bir alt kademede görev yapmış olma koşulunu zorunlu kılmaktadır. Okul müdürü olabilmek için alt kademelerde görev yapmış olma koşulunun, 1998 ve Şubat 2013'teki yönetmelikler hariç olmak üzere, 1985 yılından günümüze kadar sürdüğü görülmektedir. 1998 yılında çıkartılan yönetmelik, yöneticilik kademesi uygulamasını, yönetici adaylarının değerlendirme puanları sonucunda okul müdürlüğü tipini belirlemede kullanma gibi dar bir işleve indirgemiştir.

Diğer bir koşul olan yöneticilik deneyimi koşulunun genel olarak neredeyse tüm yönetmeliklerde yer aldığı görülmektedir. Özellikle 1990 ve 1993 yönetmeliklerinde yönetim kademesine müdür yardımcısı olarak başlanacağı ve sonra müdür başyardımcısı, c tipi okul müdürlüğü, sonra b tipi okul müdürlüğü ve a tipi okul müdürlüğü diye yükselineceğini koşula bağlamıştır. 1998 ve Şubat 2013 yönetmeliklerinde ise bu koşula hiç yer verilmemiştir. 2014 yönetmeliğinde ise alt kademe yöneticiliği olarak değil, okul yöneticiliği (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) yapmış olma şeklinde yer almaktadır. Ancak, öğretmen olarak sekiz yıl görev yapmış olma durumunda yöneticilik yapmış olma koşuluna gerek kalmadan özel koşulların sağlanacağı belirtilmektedir. Yürürlükteki 2015 yönetmeliğinde ise şube müdürü ve daha üst yönetim kadrolarında, okul müdürlüğü, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığının yanı sıra, kurucu müdürlük ya da müdür yetkili öğretmenlik yapmış olma durumunda da, özel koşulların sağlanacağı belirtilmektedir. Yürürlükteki 2015 yönetmeliğiyle, müdür yetkili öğretmenlik ve özellikle de kurucu müdürlük gibi, bilimsel kapsamda müdürlük görev ve rollerinin neredeyse hiç uygulanamayacağı görevlerin, okul müdürü olmada deneyim koşulunu sağlamada yeterli görülmesi, deneyime bakışın çok fazla esnetildiğini göstermektedir. Okul müdürlüğüne atanmada yöneticilik deneyimine sahip olma-alt kademe yöneticiliklerde yöneticilik yapmış olma koşulu konusunda istikrarlı bir durumun olmadığı; bu koşulun incelenen otuz yıllık dönemin ilk yıllarında daha yoğun bir şekilde aranırken, özellikle son yıllarda ya hiç aranmadığı ya da çok fazla esnetildiği görülmektedir. Deneyimin, okul müdürlüğüne atanmada gerekli bir koşul olup olmadığı konusunda bir akıl karışıklığı olduğu söylenebilir.

İlginç olanı ise 1985 yönergesinin, okul müdürlüğüne atamanın bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından yapılabileceği gibi, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan öğretmen kaynaklı kişiler arasından da atanabileceğine izin vermiş olmasıdır. Bu yönergeye göre, A tipi okul müdürlüğü için istenen beş yıl yöneticilik yapmış olma koşulu, yöneticilik görevinin bakanlık dışındaki kurumlarda yapılması durumunda da karşılanabilecektir. Bu yönerge okul müdürlüğüne, öğretmen kaynaklı ve yöneticilik deneyimi olmak koşuluyla okul dışından da yönetici atanabilmesine olanak sağlaması açısından dikkatle incelenmesi, hatta aynı uygulamaya dönülüp dönülemeyeceğinin tartışılması açısından ayrı bir yere sahiptir.

Yönetici atama yönetmeliklerinin gidişatına genel koşullar başlığı altında bakıldığında ise, değişik sürelerde de olsa öğretmen olma koşulunun tüm yönetmeliklerde yer aldığı

görülmektedir. Olumlu sicil sahibi olma koşulu, 2013 yönetmeliğine kadar sürekli olarak yönetmeliklerde yer alırken, 2013 yılından itibaren bu koşulun kaldırıldığı görülmektedir. Olumlu sicil, liyakat açısından gerekli gibi görülse de sicil değerlendirmelerindeki objektif olmayan uygulamalar ve sicilin işlerliğinin kalmamış olmasından dolayı memurların sicil notu ile değerlendirilmeleri, yürürlükten kaldırılmıştır. Ağır ceza almamış olma durumu da 1986 yılından 2007 dâhil olmak üzere yönetmeliklerde yer almış sonra 2008, 2009, 2013 yıllarındaki yönetmeliklerde yer verilmemiş; 2013'te çıkartılan ikinci yönetmelikte tekrar konmuş fakat 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde tekrar çıkartılmıştır. Ağır ceza alma durumu, yönetici liyakatiyle uyumlu olmayan bir konu olmasının ötesinde, yöneticilik görevi verilmemesinin bir koşulu olarak görülebilmektedir.

Genel koşulların bir diğeri de, yöneticilik görevinin soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olması koşuludur. Bu koşul, 1993 yönetmeliği ile gündemimize girmiş ve diğer yönetmeliklerde sürekli yer almasına karşın, 2014 yönetmeliğinde kaldırılmış, 2015 yönetmeliğinde ise tekrar yönetmeliğe girmiştir. Branş uygunluğu koşulu ise, 1985 ve 1986 yönergelerinde tercih nedenleri arasında yer alırken, 1990 ve 1993 yönetmeliklerinde özel koşullar arasına katılmıştır. 1995 yönetmeliğiyle birlikte de genel koşullar arasına alınarak, koşul statüsü başlangıç düzeyine göre iki kademe yükseltilmiştir. 2009 yönetmeliğinde özel koşul düzeyine indirilmiş olmakla birlikte, 2004, 2007, 2008, 2013, 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde de genel koşul düzeyinde yer almıştır. Branş uygunluğu koşulu, yönetici atama yönetmeliklerinde kendine yer edinen ve diğer koşullara göre daha istikrarlı; statüsünün yükselmiş olması nedeniyle de daha kritik bir koşul olarak ele alındığı söylenebilir. Branş uygunluğu koşulu, okul müdürünün özellikle öğretimsel liderlik rolleriyle ilişkilendirilmiş olabilir.

Özel koşullar açısından bakıldığında, bu başlık altında getirilen koşulların neredeyse tamamının yöneticilik deneyimine ilişkin olduğu görülmektedir. Deneyimden farklı olarak 1985 yönetmeliğinde asgari bir yaş sınırı konulmuşken, 1990 ve 1993 yönetmeliklerinde, atanacağı okulda branşının olması koşulu getirilmiştir. Deneyimin özel koşul olarak gerekli görülmesi 1998 yönetmeliğinde kaldırılmış; deneyimin yerine değerlendirme sınavından alınan puanların yüksekliği öncelik kazanmıştır. Şubat 2013 yönetmeliğinde de deneyime hiç yer verilmemiş; 2013'te çıkartılan iki yönetmelikte özel koşul adı altında bir koşul aranmamıştır. 2014 yönetmeliğinin okul müdürü olarak atanmada gerekli gördüğü özel koşul, okul yöneticisi/şube müdürü/daha üst yönetim kademesinde yöneticilik yapmış olmak ya da 8 yıl öğretmenlik yapmış olmak yeterli görülmüştür. Deneyim koşulu 2015 yönetmeliğinde tekrar özel koşul olarak yer almıştır ancak, kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak dahi, deneyim kazanmaya eş değer görülmüştür. 30 yılın yönetici atama yönetmeliklerinde özel koşullar açısından da istikrarlı bir durumun, gelişmenin olmadığı; liyakat gibi çok kritik bir koşulun özel koşullar arasında kendisine yer edinemediği görülmektedir.

Tablo 1. *Yıllara Göre Yönetici Atama Yönetmeliğindeki Değişimler*

Yönetmelik Tarihi	Temel İlkeler	Genel Koşullar							Özel Koşullar	Tercih Nedenleri	Atama Yöntemi	Hizmetiçi Eğitim
		Yönetim Kademeleri Uygulaması	Yöneticilik Deneyimi	Öğretmen Olmak	Olumlu Sicil	Ağır Ceza Almamış Olmak	Yöneticilik Görevi Alınmamış Olmak	Branş Uygunluğu				
06.05. 1985	*** Yönerge**		+	+	+	+		+	1) A tipi okul: 5 yılı yönetimde 10 yıl hizmet; en az 35 yaş 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 8 yıl hizmet; en az 30 yaş 3) C tipi okul: 1 yılı yönetimde 5 yıl hizmet; en az 25 yaş	1) Takdir/teşekkür almak 2) Yüksek lisans/doktora 3) Branş uygunluğu 4) Yöneticilik alanında öğrenim görmüş olmak/ya da en az 4 ay süreli kurs 5)Yayınlanmış eser	1. I. sicil amirince doldurulan değerlendirme formu 2.Değerlendirme komisyonu (A tipi okullar için mülakat) 3. İl MEM/birim amirinin teklifi ile valilik/bakanlık ataması	+
24.03. 1986	*** Yönerge**		+	+	+	+		+	1) A tipi okul: 4 yılı yönetimde 8 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 1 yılı yönetimde 3 yıl hizmet.	1.)Yüksek lisans/doktora yapmış olmak 2) Ödül almış olmak. 3) Branş uygunluğu 4) Yöneticilik alanında öğrenim görmüş olmak ya da bu konuda HİE kursu bitirmiş olmak. 5) Yayınlanmış eseri bulunmak.	1. I. sicil amirince doldurulan değerlendirme formu 2.Değerlendirme komisyonu (A tipi okullar için mülakat)	+
05.10. 1990	Kariyer Liyakat	+	+	+	+	+		+	1) A tipi okul: 6 yılı yönetimde 12 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 9 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 3 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 4) Branş uygunluğu.	1) Milli Eğitim Akademisi Mezunu 2) Yüksek lisans/doktora 3) Teşekkür, takdir, aylıkla ödül almak 4)Yöneticilik alanında eğitim-öğretim görmüş olmak 5) Yayınlanmış eser 6) Yabancı dil 7) Alanlarında eğitim ve kurs	1. Değerlendirme formu 2. Mülakat 3. Vali/Bakanlık ataması	
07.06. 1993	Kariyer Liyakat	+	+	+	+	+	+	+	1) A tipi okul: 4 yılı yönetimde 8 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 2 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 4 yıl hizmet, 4) Branş uygunluğu.	1)Yönetim alanında yüksek lisans/doktora yapmış olmak. 2) Takdirname/aylıkla ödül almış olmak 3) Yayınlanmış eseri olmak. 4) Yönetrim alanında eğitim, kurs ve seminer görmüş olmak.5) Branşının, atanacağı kuruma uygun olması.	1. Değerlendirme formu 2.En yüksek üç adaydan birinin tercih sebepleri ile İl MEM/birim amirinin teklifi vali/bakanlık ataması.	+
27.09. 1995	Kariyer, Liyakat, Bakanlık personeli arasından atama	+	+	+	+	+	+	+	1) A tipi okul: 4 yılı yönetimde 8 yıl hizmet, 2) B tipi okul: 3 yılı yönetimde 6 yıl hizmet, 3) C tipi okul: 4 yıl hizmet.	1)Yönetim alanında yüksek lisans/doktora 2) Takdirname/aylıkla ödül almış olmak 3) Yabancı dil (KPDS C seviyesi) 4) Yönetim alanında kurs/seminer.	1.Değerlendirme formu 2.En yüksek iki adaydan birinin tercih sebepleri ile İl MEM/birim amirinin teklifi ile valilik/bakanlık ataması.	+
Kasım 1998	1.Kurumsal etkinlik-verimlilik, göreve bağlılık-iş doyumu-moral 2. Görev tanımına uygunluk 3.Kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim, kıdem 4.Görev öncesi hazırlık eğitimi 5.Objektif değerlendirme	+		+	+	+	+	+	Değerlendirme sınavı: A tipi okul için 80; B tipi için 75; C tipi için 70 puan almış olmak.	**Puan eşitliği halinde öncelik sırası:** 1) Lisansüstü eğitim (Eğitim yönetimi, kamu yönetimi, diğer olmak üzere öncelik sırasıyla), 2) KPDS 50 dil puanı, 3) Ödül, 4) Yönetim alanında 120 saat süreli kurs görmüş olmak., 5) Yayınlanmış eseri olmak.	1. 5 yıl öğretmenlik 2. Seçme Sınavı (En az 70 puan; eğitim yönetimi lisansüstü öğrenim görenler ile TODAİE Kamu Yönetimi mezunları sınavdan muaf) 3. 120 Saat HİE 4. Değerlendirme Formu 5. İl MEM /birim amirinin teklifi ile Vali/	+
11.01. 2004	Sürekli eğitim, Kurumsal etkinlik ve verimlilik, Kariyer ve liyakat	+	+	+	+	+	+	+	1) C tipi okul: En az bir yıl müdür yardımcılığı yapmak. 2) B tipi okul: En az iki yıl müdür yardımcılığı/bir yıl müdür başyardımcılığı- C tipi okul müdürlüğü yapmak. 3)A tipi okul: İki yıl B tipi okul müdürlüğü/üç yıl müdür başyardımcılığı-C tipi okul müdürlüğü/dört yıl müdür yardımcılığı/toplamda beş yıl müdür yardımcılığı- müdür başyardımcılığı-C tipi okul müdürlüğü	**Puan eşitliği halinde öncelik sırası:** 1) Lisansüstü öğrenim, 2) HİE, 3) Yayımlanmış eserİ olmak, 4) Yöneticilikteki hizmet süresi 5) Öğretmenlikteki hizmet süresi, 6) Ödül.	1. Değerlendirme Formu 2. Sözlü Sınav	
13.04. 2007	Kariyer, Liyakat, Kamu yararı ve hizmet gerekleri, Bakanlık personeli arasından atama	+	+	+	+	+	+	+	1) C tipi okul: En az bir yıl yöneticilik yapmak. 2) B tipi okul: En az iki yıl yöneticilik yapmak. 3) A tipi okul: En az üç yıl yöneticilik yapmak. 4) Eğitim kampusu: En az iki yıl A tipi okul müdürlüğü veya toplam beş yıl yöneticilik yapmak.		İlçe MEM'nün teklifi, İl MEM'nün uygun görmesi ile Vali tarafından atama/Valilik teklifi ile Bakanlık tarafından atama.	
24.04. 2008	Kariyer, Liyakat, Puan üstünlüğü	+	+	+	+		+	+	1) C tipi okul: En az bir yıl yöneticilik yapmak. 2) B tipi okul: En az iki yıl yöneticilik yapmak. 3) A tipi okul: En az üç yıl yöneticilik yapmak.	**Puan eşitliği halinde öncelik sırası:** 1) Lisansüstü öğrenim, 2) Başöğretmen, 3) Uzman öğretmen, 4)Yöneticilikteki hizmet süresi, 5)Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1. Değerlendirme Formu Puanıyla Valilik tarafından (Alt kademe yöneticiliklerde yöneticilik yapmış olma kaydıyla)	
13.08. 2009	Kariyer, Liyakat, Puan üstünlüğü	+	+	+	+		+	+	1) Branş uygunluğu 2) C tipi okul: En az bir yıl yöneticilik yapmak. 3) B tipi okul: En az iki yıl yöneticilik yapmak. 4) A tipi okul: En az üç yıl yöneticilik yapmak.	**Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası:** 1) Lisansüstü öğrenim, 2) Başöğretmen, 3)Uzman öğretmen, 4) Yöneticilikteki hizmet süresi, 5) Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1. Seçme Sınavı (En az 60 puan) 2. Değerlendirme Formu Puanı 3.Toplam puan üzerinden atama	
28.02. 2013				+			+	+		**Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası: 1)** Öğrenim düzeyi, 2) Öğretmenlik kariyer basamağı üstünlüğü, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) öğretmenlikteki hizmet süresi.	1.Yazılı sınav: En az 70 puan (%50'si) 2.Sözlü Sınav: En az 70 puan (%30'u) 3.Değerlendirme Formu (%20'si) 4.İlk üç adaydan biri Vali tarafından atanır.	
04.08. 2013	**Hiç uygulanmadı.**		+	+		+	+	+	Müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı/müdür yardımcılığı/müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak.	**Puan eşitliği hâlinde öncelik sırası: 1)** Eğitim düzeyi, 2) Öğretmenlik kariyer basamağı üstünlüğü, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) öğretmenlikteki hizmet süresi.	1. Yazılı Sınav: En az 70 puan (%70) 2. Mülakat (%30) 3. Değerlendirme Formu Puanın 4.İl MEM teklifi ile Vali	
10.06. 2014			+	+				+	1. Müdür olarak görev yapmış olmak. 2. En az iki yıl müdür başyardımcılığı yapmış olmak. 3. Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil en üç yıl görev yapmış olmak. 4. Şube müdürü ya da daha üst görevlerde görev yapmış olmak. 5. Sekiz yıl öğretmenlik yapmış olmak, koşullarından en az birine sahip olmak.	**Puan eşitliği halinde öncelik sırası:** 1) Değerlendirme formu puanı, 2) Sözlü sınav puanı, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1.İlk kez Atama: Değerlendirme Formu (%50) + Mülakat: En az 70 puan (%50) 2.Görev Süresinin Uzatılması: Değerlendirme Formu	
06.10. 2015			+	+			+	+	1. Müdür olarak görev yapmış olmak. 2. En az iki yıl müdür başyardımcılığı yapmış olmak. 3. Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil en az üç yıl görev yapmış olmak. 4. Şube müdürü ya da daha üst görevlerde görev yapmış olmak, koşullarından yalnızca birine sahip olmak.	**Puan eşitliği halinde öncelik sırası:** 1) Değerlendirme formu puanı, 2) Sözlü sınav puanı, 3) Yöneticilikteki hizmet süresi, 4) Öğretmenlikteki hizmet süresi.	1. Değerlendirme formu (%50) + Sözlü sınav (%50)	

Tercih nedenleri açısından bakıldığında (Tablo 2) dikkati çeken ilk nokta, 1985, 1986, 1990, 1993 ve 1995 yönetmeliklerinde yer alan tercih nedenlerinin kullanımı her hangi bir koşula bağlanmazken ve idarenin takdirine bırakılırken, 1998 yönetmeliği ve daha sonraki yönetmeliklerde tercih nedenlerinin etki düzeyi düşürülerek, aynı okulu tercih eden adayların, ancak puan açısından eşit olmaları durumunda devreye giren bir uygulamaya dönüştürülmüştür. 1985, 1986, 1990, 1993 ve 1995 yönetmeliklerinde tercih nedenlerine öncelik sırası verilmezken, daha sonra çıkarılan tüm yönetmeliklerde (2007 yönetmeliği dışında) tercih nedenlerine bir öncelik sırası verilmiştir. Öncelik sırası verilmeyen tercih nedenleri arasında yüksek lisans/doktora yapmış olmak, yönetim alanında öğrenim/kurs görmüş olmak, yayımlanmış eseri olmak, ödül almış olmak, branş uygunluğu koşulları yer almaktadır. 2007 yönetmeliğine göre okul müdürü ataması, herhangi bir sınav olmaksızın yalnızca ilçe/il milli eğitim müdürlerinin teklifi ile vali tarafından yapıldığından, puan eşitliği gibi bir durum yaşanmayacağı için bu yönetmelikte bir tercih nedeni aranmamıştır. 2007 yönetmeliği, çalışma kapsamında incelenen yönetmelikler içerisinde üst yönetime en çok takdir hakkı tanıyan yönetmelik olma konumundadır.

Tablo 2'de de görüleceği üzere otuz yıllık dönemin ilk yıllarında, okul müdürlüğüne atanmada liyakata daha fazla öncelik verildiği söylenebilir. Yönetim alanında yüksek lisans/doktora yapmış olmak, diğer alanlarda yüksek lisans/doktora yapmış olmak, yöneticilik alanında öğrenim (lisans) ve uzun süreli kurs görmüş olmak, yayınlanmış eseri olmak ve yabancı dil bilmek gibi liyakata işaret eden koşullara bu dönemde daha çok öncelik verildiği, bu konuların o dönemler için geçerli ve önemli nitelikler olduğu görülmektedir. 2004 ve sonrasında yüksek lisans/doktora yapmış olmak koşulu var olmakla birlikte, bunun yönetim alanında olma özelliği terk edilmiş; öncelik olarak sınavla verilen başöğretmen ve uzman öğretmen unvanlarına, yöneticilik ve öğretmenlik kıdemlerine ağırlık verilmiştir. Son iki yönetmelikte ise, yönetimin liyakat boyutu tamamen terk edilmiştir. Bilimsel gelişmelere karşın, okul yöneticisi görevlendirmelerinde zamanla birlikte liyakatin aleyhine işleyen tersine bir değişim olması ilginç ve düşündürücü olmakla birlikte, bu durum, eğitimi yönetirken bilimi önemsememe ya da karşı bir tavır takınmış olmanın göstergesi şeklinde yorumlanmaya oldukça uygundur.

Tablo 2. *Yıllara Göre Okul Müdürü Atamalarındaki Tercih Nedenleri*

Tercih Nedeni	Yönetmelik Yılı (1998 ve sonrası tercih nedenlerinde yer alan rakamlar, tercih nedeninin öncelik sırasını göstermektedir ve tercih nedenleri, adayların puan eşitliği durumunda devreye girmektedir)													
	1985	**1986**	**1990**	**1993**	**1995**	**1998**	**2004**	**2007**	**2008**	**2009**	**2013-1**	**2013-2**	**2014**	**2015**
Öğrenim Düzeyi											**1**	**1**		
Yönetim alanında yüksek lisans/doktora						**1**								
Yüksek lisans/doktora						**2**	**1**		**1**	**1**				
Yöneticilik alanında öğrenim/kurs						**5**								
Hizmetiçi eğitim							**2**							
Yayımlanmış eser						**6**	**3**							
Yabancı dil						**3**								
Ödül						**4**	**6**							
Branş uygunluğu														
Başöğretmen olmak									**2**	**2**	**2**	**2**		
Uzman öğretmen olmak									**3**	**3**	**3**	**3**		
Yöneticilik hizmet süresi							**4**		**4**	**4**	**4**	**4**	**3**	**3**
Öğretmenlik hizmet süresi							**5**		**5**	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**
Değerlendirme Puanı													**1**	**1**
Sözlü Puanı													**2**	**2**

Yönetici atama mevzuatı atama yöntemleri açısından incelendiğinde de (Tablo 3) çelişkili bir durumla karşılaşılmaktadır. Atama yöntemleri açısından çok değişik yöntemlerin kullanıldığı, bir düzenin olmadığı, yöntemler arasında gidiş gelişlerin olduğu görülmektedir. 1985 ve 1986 yönetmeliklerinde yönetici adaylarının öncelikle birinci sicil amirleri tarafından değerlendirildikleri, sonrasında ise değerlendirme komisyonları tarafından değerlendirildikleri görülmektedir ki üst yönetimin yönetici atamalarında tamamen belirleyici olduğu söylenebilir. Bu iki yöntem daha sonraki yönetmeliklerde kullanılmamıştır. Sonraki yönetmeliklerin neredeyse tamamında adayların niteliklerine göre kendilerine puan verdikleri değerlendirme formları kullanılmaya başlanmıştır ki bu yöntemin değerlendirme formlarının içerikleriyle ilgili tartışmalar kenarda tutulmak kaydıyla sicil amirlerince değerlendirmeye göre daha objektif olduğu söylenebilir. Sözlü sınav uygulaması sık sık yönetmeliğe giren ve tekrar çıkan bir yöntem konumundadır. Bundaki en büyük etken de sözlü sınav uygulamasının objektif olarak uygulanmadığı yönünde itirazlarla ve hukuki iptallerle karşı karşıya kalmasıdır. Kullanılan yöntemler açısından en objektif olarak nitelenebilecek seçme sınavı uygulaması ise 1998 yönetmeliğiyle birlikte gündeme girmiştir. Aynı yıl, diğer hiçbir yönetmelikte olmayan hizmetiçi eğitimden geçme koşulu da getirilmiştir. Seçme sınavı 2007 yönetmeliğinde kaldırılmış, 2009 yönetmeliğinde tekrar kullanılmaya başlanmış, 2014 ve 2015 yönetmeliklerinde ise tekrar kaldırılmıştır.

2007 yönetmeliği, yönetici atamada üst yönetimin takdir hakkının en üst seviyeye çıktığı yönetmelik olmuştur. Bu yönetmelik, yalnızca ilçe milli eğitim müdürünün teklifi ve il milli eğitim müdürünün uygun görmesi ile müdür atamayı olanaklı kılmıştır. Değerlendirme formu ve/veya seçme sınavı sonrasında puan üstünlüğüne göre ilk iki/üç aday arasından birini seçme yöntemi de değişik zamanlarda kullanılan yöntemlerden biri olmuştur.

Tablo 3. *Yıllara Göre Okul Müdürü Atamalarındaki Atama Yöntemleri*

Atama Yöntemi	**Yönetmelik Yılı**													
	1985	**1986**	**1990**	**1993**	**1995**	**1998**	**2004**	**2007**	**2008**	**2009**	**2013/1**	**2013/2**	**2014**	**2015**
I. Sicil Amiri Değerlendirmesi	*	*												
Değerlendirme Formu			*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*
Değerlendirme Komisyonu	*	*												
Sözlü Sınav		*	*				*				*	*	*	*
En Yüksek 2/3 Aday Arasından Vali/Bakanlık Ataması				*	*						*			
Seçme Sınavı						*				*	*	*		
Hizmetiçi Eğitim						*								
İlçe/İl MEM Teklifi ile Atama								*						

Yönetici atama yöntemleri genel olarak değerlendirildiğinde, yönetici seçme ve atamalarının üzerinde uzlaşılan bir konu olmadığı görülmektedir. Sicil amirlerinin ve değerlendirme komisyonlarının değerlendirmesi gibi objektif olamayabilecek bir yöntemden vazgeçilmiş olmakla birlikte, sözlü sınav uygulamasına da aynı sert eleştiriler yöneltilmekte olup, sınavda gerekli kayıtlar tutulmadığı için hak arama yolunu kapattığından hukuki açıdan sıkıntılı konumdadır. Diğerlerinin içinde en objektif sayılabilecek seçme sınavı konusundaki kararsızlığın nedeni de büyük oranda üst yönetimin yönetici atamadaki etkisini sınırlıyor olmasıyla açıklanabilir.

Müdür yetiştirme uygulamalarında kullanılan bir yöntem olan hizmetiçi eğitim açısından konuya bakıldığında ise, yönetici atama mevzuatında okul müdürü olarak atama öncesi ve sonrasında müdürlük görevine hazırlama açısından hizmetiçi eğitim şeklinde verilmesi gereken eğitimin, mevzuatta yeterince yer almadığı (Tablo 1), son dönem yönetmeliklerde ise hiç yer verilmediği görülmektedir. 1990 yılındaki yönetmelik dışında, 1985 yılından 1998 yılına kadar çıkartılan yönetmeliklerde okul müdürü olarak atanma süreci öncesinde ve sonrasında zorunlu olarak bir hizmetiçi eğitimin yer aldığı görülmektedir. Ancak, 1998 yılından sonra çıkartılan hiç bir yönetmelikte böylesi bir zorunluluk yer almamaktadır. Müdürlerin yetiştirilmesinde ve eğitilmesinde müdürlük görevinden sonra rutine bağlanmış bir eğitim uygulaması yoktur. Yönetmelikte zorunlu kılınmayan bu gereksinim, Bakanlık ya da il milli eğitim müdürlüklerinin inisiyatifiyle günü birlik bir uygulama olarak yürütülmektedir.

Yöneticilik davranışlarını öğrenmede yararlanılan kaynaklar, yöneticilik deneyimi, hizmet içi eğitim, mesleki yayınlar olup (Bursalıoğlu, 1980, s. 28), yönetici eğitiminde adı geçen kaynakların önemine vurgu yapmaktadır. Yönetsel durumlar için ilgili işlerin büyük bir karışıklık içerisinde olduğu düşünüldüğünde, eğitim yönetimi ile hizmet içi eğitimin anlamlı bir şekilde birbirleriyle yakın bir ilişki içerisinde olmaları gerektiği açıktır. Albanese'in (1986, s. 67) sonuçladığı gibi, eğitim yönetimi eğitimi bilişsel öğrenmeyi sağlarken hizmet içi eğitim, yöneticilerin nasıl yönetmeleri ile ilgili becerilerin kazanılması, böylece anlamlı ve etkili öğrenmeyle, bilişsel yetenek ve beceriler elde etme arasındaki denge sağlanmış olacaktır (Akt. Noor, 1995). Hizmet içi eğitim konu başlıkları, okul incelemeleri, problem çözme, olay incelemesi, alan araştırması, konferanslar, inceleme gezileri (Bursalıoğlu, 1987, s. 362) başlıkları altında toplanabilir. Yönetici atama mevzuatının tarihsel gelişimi içerisinde atama ölçütleri açısından değerlendirilmesi sonucunda, okul müdürü adaylarının eğitim yönetimi bilgi ve becerisine sahip olarak seçildiği ve atandığı söylenemeyeceğine göre, son yılların yönetici atama yönetmeliklerinin, hizmetiçi eğitime yer vermeyerek okul müdürlerini müdürlük görevine hazırlamada eksik kaldığı söylenebilir. Bakanlığın bu konudaki anlayışının, mevcut adaylar arasından seçilen müdürlerin eğitimlerinin-liyakatlerinin bir okulu yönetmek için yeterli olduğu şeklindeki bir varsayıma dayandığı söylenebilir.

Yönetici atama yönetmeliklerinin tarihsel değerlendirmesi yapıldığında liyakat, kariyer basamakları uygulaması, deneyim ve hizmetiçi eğitim açısından zamanla birlikte gidişatın bu koşulların aleyhine işlediği, özellikle eğitim yönetimi alanında eğitim sahibi olmanın artık neredeyse hiç dikkate alınmadığı bir döneme gelindiği görülmektedir. Hizmetiçi eğitim koşulu açısından 1998 yönetmeliğinden sonra, okul müdürlerinin atama öncesi ve sonrasında görevle ilgili her hangi bir eğitime alınmasına gerek görülmemesi de, "okulu yönetmek" kavramına pek bir anlam yüklenmediği şeklinde yorumlanabilir. Daha da üzücü olan ise, varılan bu sonucun zamanın ilerlemesine ve bilimsel gelişmelere karşın ülkemiz açısından olumsuz bir seyir halinde olmasıdır. Bakanlığın yönetici yetiştirme ve doğru yöneticileri atama gibi bir kaygısının olmadığı, yöneticilikle ilgili kaygısının, varolan adaylar arasından birinin atanmasıyla sınırlı olduğu görülmektedir. Otuz yıllık dönemdeki değişimin seyri, bundan sonraki dönemler için de umut verici görünmemektedir.

Varolan Okul Müdürü Atama Mevzuatı ve Uygulamaların Değerlendirilmesi

Eğitim sistemimiz okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasında 2014 yönetmeliğiyle belki de tarihinde ilk kez uygulanmış olan bir yöntemi denemiştir. Görevdeki okul müdürlerini değerlendirmeye alarak, göreve devam edip edemeyeceklerine karar verilmiş; okul ilgilileri değerlendirmede yetkili kılınmıştır. Yeni ve belki de geliştirilmesi gereken bir

uygulama olması açısından ayrıca irdelenmesi gerektiği düşünülmüştür. Ancak, böylesi bir uygulamanın dahi doğru ve etkili kullanılmadığında ne kadar yanlış sonuçlar doğurabileceği de, bu tartışma içerisinde ele alınmaya çalışılmıştır.

a. Okul müdürleri değerlendirmeye alınmalı mıdır?

Değerlendirme, kamu hizmetinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Bir hizmeti sunmakla görevli kamu görevlilerinin hizmeti sunma becerileriyle, nitelikleriyle ilgili sorgulanması gerektiği günümüz dünyasının önümüze koyduğu bir gerçekliktir. Çünkü insanların devletten ve devletin tüm kurumlarından nitelikli hizmet alma hakları vardır. Hizmetin niteliğinin ne olduğu ise çağın gerekleri, bilimin ulaştığı düzey, gelişmiş ülkelerde işin nasıl yapıldığı ve insanların beklentilerine göre şekillenmektedir. Okul müdürünün de müdürlük görevlerini, rollerini, sorumluluklarını bu çerçevede yerine getirmesi beklenilmektedir. Dolayısıyla bir eğitim kurumunun sorumluluğu verilen okul müdürlerinin değerlendirilmesi işlemi, zorunlu olmasının ötesinde çok da kritik bir görevdir.

b. Okul müdürlerini kimler değerlendirmelidir?

2014 yönetmeliğinde okul müdürlerinin değerlendirilmesinde ilçe milli eğitim müdürü, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, okul/kurumdaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, okul aile birliği başkan ve yardımcısı, öğrenci meclis başkanı yetkili kılınmışlardır. Okul müdürünün değerlendirilmesinde öğretmen, öğrenci ve veli gibi okul paydaşlarının katılmış olmasını, yönetici atama mevzuatı açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirmek olasıdır. Ancak, değerlendirmeye katılması gereken kişiler açısından eksik bırakıldığı düşünülen birkaç noktaya değinmek gerekmektedir.

Gerek ülkemizin gerekse dünyanın geleneksel yönetim anlayışlarında çalışanların değerlendirmesinin genellikle üst kademedeki yönetici ya da denetleyici rolündeki kişiler tarafından yapılması kabul görmüştür. Zamanla, üst kademelerin bu rolleri sabit kalmakla birlikte değerlendiricilerin arasına değerlendirilecek kişiyle eşit ya da alt pozisyondaki ilgililerin de katılması anlayışı benimsenmiştir. Başka ilgililerin de değerlendirici rolü üstlenmesinde yönetim biliminin katkısı ve yönetim anlayışlarındaki demokratikleşmenin etkisi büyük olmuştur. Bilim ve demokrasinin gelişmesi hak, hukuk, görev, sorumluluk gibi kavramların yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya ve yatay pozisyonda da çalıştırılmasını zorunlu kılmıştır. Bu uygulamaların daha nitelikli yürütüldüğü yer ya da kurumlarda, yöneticiden hizmet alan ilgililerin değerlendirmedeki rol ve paylarının daha da öne çıktığı görülmektedir.

Okul ortamına uyarlanacak olursa, öğretmen ve okuldaki diğer tüm çalışanlar, öğrenci, veli ve çevre halkı, okullarla ilgili görev ve sorumluluk verilmiş ve okulun ilişkide olduğu diğer ilgili kişiler, kurum ve kuruluşlar, okulla doğrudan ya da dolaylı yoldan ilişki içinde olan paydaşlar konumunda olup okul müdürünün değerlendirilmesinde de söz sahibi olmalıdır. Bunların başında, mevcut düzenlemede yeri olmayan koordinatör okul müdürleri gelmektedir. MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi gereği (1999), eğitim bölgesi dâhilindeki okulların eğitim, öğretim, yönetim gibi bazı alanlarında koordinatör okul müdürlüklerinin görev ve yetkileri bulunmaktadır. Koordinatör okul müdürüne, eğitim bölgesindeki her türlü kaynağın eğitim bölgesindeki okullar tarafından etkin kullanımını sağlamak, eğitim paydaşlarının bölgeye ilişkin kararlara ve uygulamalara katılımını sağlamak,

bölgedeki okulların öğretmen ve öğrenci etkileşimini en üst düzeye çıkarmak, eğitim bölgesindeki araştırma geliştirme çalışmalarını yürütmek, eğitim bölgesindeki eğitim kalitesini yükseltmek gibi can alıcı görev ve sorumluluklar yüklenmiştir. Sayılan alanlarda okulların işleyişiyle ilgili koordinatör okul müdürleri bilgi ve belge sahibi durumundadırlar. Bu konumdaki bir yetkiliye okul müdürünün değerlendirilmesinde sorumluluk vermemek, açıklanabilir bir durum olarak görünmemektedir.

İlgili yönetmelikte müdürü değerlendirmede söz hakkı verilmeyen bir diğer kesim ise maarif müfettişleridir. Okul ve kurumlara rehberlik etmek, çalışmalarında yol gösterecek plan ve programlar oluşturmak, sunulan hizmetlerin kontrol ve denetimini yapmak, süreç ve sonuçlarını analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek, kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgili birimlere ve kişilere iletmekle görevlendirilen bir denetim sistemi mevcuttur (Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 2011; Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, 2014). Okullar açısından denetim işlevini en sık yerine getiren kişiler maarif müfettişleridir. Maarif müfettişleri denetim planları çerçevesinde rutin olarak yaptıkları inceleme/değerlendirme sonucunda, okul müdürünün performansı hakkında bilgi ve belge sahibi olan kişilerdir. Ayrıca, maarif müfettişleri okullar ve çalışanları hakkında yürüttükleri inceleme ve soruşturma görevleri nedeniyle de okuldaki işleyiş, iklim, eğitim öğretimin niteliği gibi konularda ister istemez bilgi edinmektedirler. Doğal olarak okuldaki eğitim, öğretim, yönetim işleriyle ilgili yetkili kılınan ve belirli aralıklarla okulu incelemeye/değerlendirmeye alan maarif müfettişlerinin de okulun müdürünün göreve devamı konusundaki değerlendirmede söz sahibi olmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Okulun performansının denetlenmesinden sorumlu olan bir organın, müdür değerlendirmesinde devre dışı bırakılmış olması, sistem mantığı çerçevesinden bakıldığında çelişkili bir durum olarak görünmektedir.

Mevcut uygulamada büyükşehir statüsündeki illerde milli eğitim müdürleri de okul müdürlerinin değerlendirilmesinde devre dışı bırakılmışlardır. İl milli eğitim müdürleri, bakanlığın eğitim politikaları ve stratejik planlarını okullar aracılığıyla uygulamak, yönlendirmek, denetlemek, koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmekle görevli ve sorumludurlar (Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, Madde 6, 2012). Ayrıca, yönetici atama, disiplin ve ödül mevzuatı gereğince de okul müdürlerinin atanmasında, okul ve kurumların denetlenmesinde, okul müdürlerinin başarılarının belgelenmesinde yetkileri bulunmaktadır. Okuldan ve okulun yöneticisinden bu denli yetkili ve sorumlu olan büyükşehir il milli eğitim müdürlerinin, okul müdürlerinin göreve devamında kenarda tutulmuş olmaları, mantıksal bir çelişki gibi görünmektedir.

Okul müdürlerini değerlendirme uygulaması, göreve atama mekanizması ile alma mekanizmasının farklı organlar olması ve aralarındaki koordinasyonsuzluk açısından da dikkat çekmektedir. Yönetim makamlarına kişileri getirirken kullanılan değişik yöntemler olmakla birlikte hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, makama getirirken yapılan uygulama ile makamdan alırken yapılan uygulamalar genelde birbirinin aynı ya da çok benzeridir. Yani, kişinin geliş yöntemi nasıl ise gidişi de büyük ölçüde o şekilde olmaktadır. Ancak okul müdürlüğü kademesine geldiğimizde, okul müdürünün göreve geliş ve gidişinin birbirinden çok farklı yöntemler biçiminde düzenlendiği görülmektedir. Okul müdürü, değerlendirme formu ve sözlü sınav puanları da dikkate alınarak, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile görevlendirilmektedir. Okul müdürünün görevden alınması ise yukarıda da değinildiği üzere, özellikle büyükşehirlerde, atanmasında rolü olmayan kişi ve makamlarca yapılmaktadır. Burada, mantıksal bir hatadan söz etmek olasıdır.

c. Okul müdürlerini değerlendiren kişilerin değerlendirmedeki ağırlıkları ne olmalıdır?

Ağustos 2014'te yapılan okul müdürü değerlendirmelerinde en çok tartışılan konulardan biri de değerlendiricilerin değerlendirmedeki ağırlıkları olmuştur. Sorulması gereken soru şu olmalıdır: Bir okul müdürünün göreve devam etmesinde ya da göreve gelmesinde en belirleyici unsur kimdir?

Mevcut düzenlemede okuldan gelen puan %40, ilçe/il milli eğitim müdürlüklerinden gelen puan da %60 ağırlığa sahiptir. Okul ya da kurumun özelliğine göre okuldan gelen puanın ağırlığı %30'a kadar düşmekte, ilçe milli eğitim müdürlüğünün puan ağırlığı ise %70'e kadar çıkmaktadır. Okuldaki 40 puanın 20'si öğretmenlerden, 10'u okul aile birliği başkan ve yardımcısından, 10 puan ise okul öğrenci meclis başkanından gelmektedir. Görüleceği üzere, okul müdürlerinin değerlendirilmesinde ilçe yetkililerinin neredeyse tek belirleyici olduğu söylenebilir.

Normal koşullar altında, kamu hizmetindeki memnuniyetin en temel belirleyicisinin, hizmetten yararlananlar olduğunu söylemek olasıdır. Hizmetin niteliğini, belirli koşulların var olması durumunda (alması gereken hizmetin içeriği, niteliği, sunuş biçimi konusunda bilgi sahibi olması ve bunun için de okul işleyişine katılıyor ve sorgulayabiliyor olması gibi) en doğru değerlendirecek olan hizmetten yararlananlardır. Nitelik olarak sorgulanması ayrı tutulmak üzere, MEB tarafından önem verilerek yürütülen Toplam Kalite Yönetimi (TKY), stratejik planlama gibi yönetim anlayışlarında da görüleceği üzere, kurumları sorgulayanlar okul dışı kaynaklar değil, öğretmen, öğrenci, veli, diğer çalışanlar gibi okul içi kaynaklardır. Ancak, okulun kalitesini belirlerken başvurduğumuz okul içi bilgi kaynaklarının bu belirleyiciliğini, bakanlığın okul müdürlerinin değerlendirilmesi uygulamasında görememekteyiz. Öğrenci, öğretmen ve veli, okuldaki liderlik, ulaşılabilirlik, güvenirlik, güvenlik, eğitim öğretim ortamı, fiziki ortam, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi konularda, kamu kurumlarının ve dolayısıyla eğitim kurumlarının performanslarının temel belirleyicileri konumundadırlar. Hal böyleyken daha doğrusu MEB, okulun kalitesini belirlemek için öğrenciye, öğretmene, veliye, çalışana temel rolü vermişken, okul müdürlerini değerlendirirken temel yetkinin ilçe yöneticilerine bırakılmış olması bilim, hukuk ve etik açılardan oldukça sıkıntılı bir durum olarak görülebilir.

Yine mevcut uygulamada dikkati çeken bir nokta da, okul müdürlerini değerlendiren öğretmen, öğrenci ve veli gibi öğelerin, yalnızca temsilcileri aracılığı ile bu değerlendirmeyi yapıyor olmalarıdır. Öğretmenler açısından bakılırsa okulda kıdemi en çok ve en az olmak üzere iki öğretmen ve öğretmenler kurulunun seçeceği iki öğretmen olmak üzere toplamda dört öğretmen, okul müdürünü değerlendirmekte yetkili kılınmışlardır. Veliler açısından ise okul aile birliği başkanı ve yardımcısı olmak üzere iki veli; öğrenciler açısından bakılırsa da yalnızca öğrenci meclisi başkanı okul müdürünü değerlendirebilmektedir. Yani uygulamada temsili bir değerlendirme söz konusudur. Elli öğretmen ve bin öğrencilik bir okulda, görüş belirten öğretmenlerin genele oranı %8, velilerin oranı %0.2, öğrencilerin oranı ise %0.1 düzeyinde kalmaktadır. Demokrasilerin temsili olması, herkesin görüşünün alınmasının pratik olmadığı durumlarda geçerlidir. Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde ise bir okuldaki elli öğretmenin, bin velinin ve bin öğrencinin görüşlerini almanın, günümüz teknolojik olanakları çerçevesinde zor olmayacağı açıktır. Okul müdürünün görevde kalıp kalmayacağının neden tüm öğretmenlere, tüm öğrencilere ve tüm velilere sorulmayıp yalnızca yedi kişinin görüşüne başvurulduğu açıklanması zor bir durum olarak görünmektedir.

Değerlendirme formlarının içeriğine bakıldığında, daha genel bir değerlendirme yapıldığı, teknik ya da alt düzeyde yapılacak bir değerlendirme sonucunda ulaşılabilecek bilgilerin kullanılmasıyla ancak ulaşılabilecek ölçütlerin var olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, değerlendirme formundaki maddelere puan verecek ilgililerin, maddenin içeriğiyle ilgili verilere sahip olmaları beklenmektedir. Değerlendirme formunda yer alan, ilçe milli eğitim müdürünün "okul müdürünün davranış yönetimi, iletişim becerisi, problem çözme becerisi, etik davranış durumu, stratejik yönetim uygulamaları, uyguladığı performans yönetim sistemi" gibi konulardaki beceri durumunu belirlemek, bir ilçe milli eğitim müdürü için kolay olmayan konulardır. Bir ilçe milli eğitim müdürünün ve şube müdürünün "kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri raporlaştırır; demokratik bir toplumda kabul edilmiş etik standartlarla eğitimin gerektirdiği rolü yerine getirir; kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar; okuldaki başarısızlık sebeplerini araştırır, gerekli önlemlerin alınmasını sağlar, süreç ve sonuçları raporlaştırır; personelin görüş ve önerilerini alarak kurum yönetim sürecine etkin katılımını sağlar" gibi beceri alanlarında okul müdürlerini nasıl değerlendirdikleri ya da böyle bir değerlendirmeyi yapabilmek için ellerinde hangi araçların olduğu, mevzuat açısından olduğu kadar bilimsel açıdan da merak uyandırmaktadır. İlçe müdürünün değerlendirdiği okul müdürü hakkında en rahat bilgi edinebileceği alan, "okul müdürünün eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilimsel çalışmaları ve yayınları var mıdır" maddesidir. Bunu öğrenebilmek için de ilçe müdürlerinin değerlendirmeye aldıkları on altı bin okul müdürüne, böyle bir çalışmalarının olup olmadığını sormaları, varsa belgelerini istemeleri gerekirdi. Yakından izlenildiği kadar, böyle bir bilgi/belge edinme uygulaması hiç yapılmamıştır. Ama buna rağmen sayılarını tam olarak bilinmemekle beraber, yüzlerce okul müdürünün yüz tam puan aldığını görülmektedir. Yüz tam puan alanların dışında, bu maddeye puan alan okul müdürlerinin olup olmadığı da bilinmemektedir. Böylesi bir uygulama, değerlendirmede keyfiyet ve rastgeleliğin ön plana çıktığına ilişkin keskin işaretler olarak görülebilecektir.

Yukarıda sayılan değerlendirme maddeleriyle ilgili olarak tam objektif olmamakla birlikte doğruya en yakın yanıtları öğretmenler verebilir. Çünkü özellikle belirli bir ölçmeyi gerektiren ve yukarıda sayılan beceri alanları, kişilerin uzun süre birlikte çalışmaları sonucunda fikir edinilebilecek beceri alanlarıdır.

d. Okul müdürleri nasıl ve hangi araçlarla değerlendirilmelidir?

Okul müdürlerinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği, eğitim biliminin ve Bakanlığın sürekli gündeminde olan bir konudur ve bu konuda henüz "şöyle bir değerlendirme sistemi uyguluyoruz" diyebileceğimiz bir sistem yok gibidir. Bu belirsizliği yaratan etkenlerin başında, iyi bir okulun nasıl olması gerektiği ve bir okul müdüründen ne beklememiz gerektiği konusunda şekillenmiş bir görüşümüzün olmayışı yatmaktadır.

Okul müdürlerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir performans ölçütü yoktur. Yıllarca, okul müdürleri sicil amirleri tarafından sicil puanlarıyla değerlendirilmişlerdir. Ama bu değerlendirmelerle ilgili olarak mahkemeler, "değerlendirmelerin objektif yapılmadığı" gerekçesi ile birçok işlemi geçersiz kılmışlardır. Sonra 90'lı yıllarda "değerlendirmeye, ilgili herkesin katılması gerekir" anlayışıyla 360 derece performans değerlendirmesini gündeme alınmıştır. 90 yılların sonlarında okul müdürlerinin görev tanımlarını yapılmaya çalışılmıştır. En son 1999'da okul müdürlerinin görev tanımları hazırlanmış fakat uygulamaya konulamamış, okul müdürlerinin değerlendirilmesinde kullanılamamıştır. Ocak 2000'de 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan çalışmada görev tanımları eğitim, tecrübe, kişisel

özellikler ve görev listesi başlıkları altında sıralanmıştır. 2000'lerin başlarında, TKY anlayışı ve uygulamaları okullarımıza girmiştir. Yakın geçmişte ise İlköğretim Kurum Standartları Uygulaması (İKS) denenmeye başlanmıştır. Şimdi ise planlamanın stratejik olanından bahsedilmekte ve okul müdürü bir stratejist rolüne sokulmaktadır. Son olarak da üzerinde ne kadar çalışıldığı bilinmemekle birlikte müdür değerlendirme formları kullanılmıştır. Sonuçta, okul müdürünü değerlendirmek için sürekli arayış içinde olduğumuz gerçeği vardır. Yukarıda sayıldığı üzere, bir arayışın olması iyiye yorumlanabilmekle birlikte bu akıl karışıklığını gidermek konusunda çabuk davranmak zorunda oluşumuz da bir sorun olarak önümüzde durmaktadır.

Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme formunda yer alan ve ilçe yetkililerinin puanladığı maddeler genel olarak değerlendirildiğinde, birçok maddenin objektif olarak ölçülemeyeceği, ölçülmek istenmesi durumunda da bilimsel ölçeklerin kullanılması gerektiği, birçok maddeyle ilgili puan verebilmek için okuldan ve ilçe birimlerinden verilerin istenmesine gereksinim olduğu, bazı maddelerle ilgili değerlendirme yapabilmek için de kişilerin uzun süreli birlikte çalışmalarının gerektiği, aksi durumda, değerlendirmede objektifliğin sağlanamayacağı söylenebilir.

Bilimin bize sunduğu bilgilere bakarak okul müdürünü değerlendirme söz konusu olduğunda, okul müdürünün liderlik becerisi, insan ilişkileri becerisi, stratejik düşünme becerisi, takım çalışmasına yatkınlığı, süreç yönetimi becerisi gibi niteliklerin kritik nitelikler olduğu söylenebilir. Bilim dünyası, anılan niteliklerin her birini ölçmede değişik araçlar, ölçekler kullanmaktadır. Ölçmenin güvenirliğini sağlamanın başka yolu bulunmamaktadır. Müdür değerlendirme formunda da yer alan bu becerilerin her birini, bir iki soru maddesiyle ölçülecek türden beceriler olarak görmek, yapılan değerlendirmenin objektifliği ile ters orantılı bir anlayışa işaret etmektedir.

Bunların yanı sıra, başka ülkelerde ya da başka kurumlarda yapılan değerlendirme uygulamalarının bazılarında, değerlendirilen kişiden kendisiyle ilgili ya da değerlendirme formunda yer alan maddelerle ilgili kendisinin de görüşlerini, bilgi ve belgelerini istemek gibi uygulamalar olduğu görülmektedir. Daha objektif bir değerlendirme için yeni uygulanmaya başlanan okul müdürü değerlendirmelerinde, değerlendirme formunda yer alan "kendini geliştirmeye yönelik akademik, kültürel ve sosyal çalışmalara katılması, eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışmaları ve yayınları, okulunun stratejik planlamayla ilgili bilgi ve belgelerini, güvenli okul ortamı sağlama, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığı ortak çalışmalar, ulusal ve uluslararası proje çalışmaları, eğitim bölgesi müdürler kurulu ve danışma kurulu toplantı tutanakları, okulun katıldığı ulusal ve uluslararası etkinlikler, okul çalışanlarının mesleki gelişimleri için yapılan çalışmalar, performans değerlendirme kayıtları, akademik başarıya dönük çalışmaları, özel eğitim kapsamındaki okul içi uygulamaların neler olduğu, takip ettiği süreli süresiz yayınlar, öğrenci ve ailelerine dönük sosyal yardım çalışmaları, okulun çevreye sunduğu eğitim olanaklarıyla" ilgili olarak okul müdüründen bilgi ve belgelerin istenmesi gerekirdi. Bu bilgi ve belgeleri değerlendirilen kişiden istemeden ilgili maddeleri puanlamak, değerlendirmenin objektifliğiyle örtüşen uygulamalar değil gibi görünmektedir.

Okul müdürlerini değerlendirmede objektifliğin artırılması adına, okul kalitesini ve çalışan memnuniyetini TKY aracılığı ile sürekli ölçmek durumunda olan okullardan, müdürlerini değerlendirme aşamasında okulun varolan böylesi bilgi kaynaklarından yararlanmak mümkün olabilirdi. TKY çalışmalarıyla okulların liderlik, stratejik plânları, insan-madde-bilgi kaynaklarının ve işbirliklerinin yönetimi, paydaşların memnuniyet

düzeyleri alanlarında durumları belirlenmeye çalışılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi, 2005). Bu kapsamda, okuldaki liderlik, ulaşılabilirlik, güvenirlik, güvenlik, eğitim öğretim ortamı, fiziki ortam, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi alanlarda, personel, veli ve öğrenci memnuniyet anketlerinin sonuçlarını okullardan istemek, pek basit bir bilgi toplama işlemi olabilirdi. Bunun yanı sıra, tüm kamu kurumlarıyla birlikte okullarda da uygulanmakta olan ve belirli dönemleri kapsayan stratejik planları okul müdürlerinin değerlendirmesinde kullanmak, pratik bir uygulama olabilecekken bu bilgi kaynağından da yararlanılmamıştır. Okulların stratejik planları, okul performanslarının da bir göstergesi olabilecek belgelerdir. Bu planlarda, okulların kuruluş amaçları doğrultusunda gerçekleştirmesi gereken hedefler, bunların nasıl gerçekleştirileceği ve gerçekleşme durumuna ilişkin göstergeler yer almakta olup okulu ve müdürünü değerlendirmede kullanılabilecek kritik bilgi kaynaklarıdır. Ancak, böyle bir uygulamaya gidilmemiş ve okulların ellerindeki hazır olan bu bilgilerden yararlanılmamıştır. Dolayısıyla, okulu ve müdürünü değerlendirmede kullanılmayacaksa, TKY ve stratejik planlama uygulamalarının ne için yapıldığı sorusu yetkililerin yanıtlamasını beklemektedir.

e. Okul müdürü değerlendirme uygulamasında dikkat çeken noktalar

1. Öncelikle özellikle büyük ilçelerde, onlarca okul müdürünün kısa bir süre içerisinde değerlendirilmiş olmasının, değerlendirmeye ayrılan zamanı daralttığından dolayı, değerlendirmenin niteliğini etkilemiş olabileceğini söylemek olasıdır. Yaklaşık yüz okul müdürünün değerlendirmeye alındığı birçok büyük il ve ilçelerde, her gün beş okul müdürünü değerlendirmeye almak ve objektif davranmaya çalışmak, uygulanabilir bir durum gibi görünmemektedir.

2. Her ne kadar değerlendirme formu eleştirilse de form maddelerinin bazıları, değerlendirilen okul müdürünün kendisinden, okulundan ve ilçe milli eğitimin ilgili birimlerinden bilgi ve belge almayı gerektirir niteliktedir. Bu bilgi ve belgelerin istenilmemiş olmasının, değerlendirmenin güvenirliğini zedeleyeceği açıktır.

3. Müdür değerlendirme süreci öncesinde il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde yaşanan gelişmeleri de dikkate almak gerekecektir. İl ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerinde yıllarca çalışan şube müdürleri rotasyon kapsamında başka yerlere atanmışlardır. Yerlerine ise başka yerlerden rotasyonla atanan şube müdürleri gelmiştir. Buna ek olarak tam da değerlendirme öncesinde, hukuki geçerliği olmadığı mahkeme kararlarıyla sabit kılınan bir yöntemle atanan şube müdürleri görevlerine başlatılmışlardır. Ayrıca, birçok yerde il ve ilçe milli eğitim müdürleri çok yakın bir süre önce asaleten ya da vekâleten atanmışlardır. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki bu hızlı değişim ve mahkeme kararlarına rağmen mülâkatla atanan şube müdürlerinin görevlerine devam ettirilmiş olmaları, kurgulanmış bir senaryo olabileceğini akla getirmektedir.

4. Özellikle belediyeler ya da başka kurumlarda yıllardan beri görev yapmaktayken müdür pozisyonunda değerlendirmeye alınan kişilerin olması, kadrosu okul müdürlüğündeyken milli eğitim müdürlüklerinde milli eğitim müdürü ve şube müdürü olarak vekâleten görev yapanların, kendilerini değerlendirmeye alarak yine kendilerine yüz tam puan vermeleri gibi uygulamalar, dışarıdan biri sorduğunda yanıt bulunamayacak türden sorular gibi görünmektedir.

5. Müdür değerlendirmesinde yeterli puan alamadığı için görevine son verilen yöneticilerin, hemen bir ay sonra tekrar müdürlük için başvuruda bulunabiliyor olması da, ilginç bir durum

diye görülebilir. Müdürlük ehliyeti olmadığı tescillenen (!) bir yöneticiye, başka bir okulu teslim edebiliyor olmak, ne kadar açıklanabilir bir durumdur? Bu durumu açıklamada kullanılabilecek senaryolardan bazıları, görevine son verilen müdürlerin hukuki sürece başvurmalarını azaltmak, gönül alma meselesi ya da böylesi mantıksal bir çelişkinin farkına varamamış olmak olabilir.

6. Okul müdürünü değerlendirecekler içinden yalnızca öğretmenler için okul müdürüyle en az altı ay çalışmış olma koşulu getirilmiştir. Diğer değerlendiriciler içinse böyle bir asgari birlikte çalışma koşulu getirilmemiştir. Belirli bir süre birlikte çalışmış olma koşulu, değerlendirme formunun içeriğine bakıldığında gerekli ve doğru bir uygulama olarak görülmektedir. Ancak, aynı gerekliliğin diğer değerlendiriciler için de getirilmesi beklenirdi. Hatta il ve ilçe değerlendiricileri için bu sürenin daha da uzun tutulması, değerlendirmenin niteliği açısından zorunluluk gibi görülebilir. Çünkü il ve ilçe yöneticileri okul müdürleriyle aynı ortamda değillerdir. Okul müdürünün değerlendirme formunda yer alan liderlik, planlama, karar alma, iletişim, değerlendirme, performans yönetimi gibi becerileri ile ilgili ancak uzun süreli bir arada çalışma durumunda algıya dayalı bilgiler elde edilebilir. Okul müdürüyle aynı ortamda çalışan öğretmenler için birlikte çalışma süresi en az altı ay olarak öngörülmüşse, bu sürenin il ve ilçe yöneticileri için daha da uzun tutulmasını beklemek haklı bir gerekçe olabilir. Nitekim Danıştay Dava Daireleri Kurulu, okul müdürünü değerlendirmede öğretmenler için getirilen "değerlendireceği okul müdürüyle en az altı ay birlikte çalışma" koşulunun il ve ilçe yöneticileri için getirilmemiş olmasıyla ilgili kısmının yürütmesini durdurmuştur (Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulunun 2014/1151 numaralı Kararı, 2015).

7. Bir elin verdiğini öbür elin aldığı uygulamalar da görülmüştür. Teşekkür, takdir, aylıkla ödül almış hatta bunları bizzat Milli Eğitim Bakanının verdiği okul müdürlerinin görevlerine son verilmiş olması, daha da ötesi TKY kurum kategorisi gibi, okulu baştan aşağı denetleyen bir sistemden geçerek ödül almış okulların müdürlerinin görevlerine son verilmiş olması ya TKY uygulamasını ve ödül verme sürecini, değilse müdür değerlendirme uygulamasını boşa çıkartan bir durum olarak değerlendirmeye oldukça uygundur.

Değerlendirme ilkelerinden biri, değerlendirme sonucunun kişi için sürpriz olmamasıdır. Günümüz yönetim anlayışlarında sonucun değil sürecin değerlendirilmesi ve böylelikle sonucu gördükten sonra süreci ele almak gibi zahmetli ve masraflı bir yol izlemek yerine sonucu olabildiğince garanti altına almayı sağlayan, doğrudan sürece odaklanan anlayışlar egemendir. Müdür değerlendirmelerindeki bu uygulama, değerlendirmeye alının müdürlerin çoğu için hayal kırıklığı yaşatmış durumdadır. Yeterli puanı alamayanların neden alamadıklarının yanında, yeterli puanı alanların da bunu nasıl aldıkları oldukça tartışılır durumdadır. Sonucun kişi için sürpriz olması, uygulanan sistemin sorgulanmasının gerektiği yönünde yeterince ikna edici bir kanıt olma olasılığını arttırmaktadır.

Değerlendirme ölçütleri olabildiğince objektif kılınmadığında, tüm paydaşlarca kabul edilebilecek bir not takdiri sağlanmadığında, değerlendirenin keyfiyetinden kurtarılamayacak bir sistem oluşturmaktan öteye gidilemeyeceği açıktır. Böylesi patolojik durumları, 'ileri demokrasi, yeni Türkiye, normalleşme' gibi kulağa hoş gelen sloganlarla meşru kılmak oldukça zor olacaktır.

2015 yılı itibariyle ülkemizin okul müdürü seçme ve atama konusundaki durum tam bir kaos ortamını yansıtmaktadır. Bu durumun yaşanabileceğine ilişkin eleştiriler ve görüşler MEB yetkililerince dikkate alınmamıştır. Mart 2014 tarihli kanunla ilgili olarak çeşitli eğitim

kuruluşları şu türden kaygıları olduğunu belirtmişlerdir (Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri ile İlgili Kanun Düzenlemesi Üzerine EYED-DER Görüşü, 2014, EYUDER MEB Kanun Tasarısı Hakkında Basın Açıklaması, 2014, ERG Eğitim Reformu Girişimi, 6 Şubat 2014 Tarihinde TBMM'ye Sunulan MEB Yasa Tasarısı Üzerine Ön Değerlendirmeler, 2014):

1) Konunun taraflarının görüşleri alınmamıştır.
2) Kanun tasarısı, amaç ve gerekçeleri bakımından tatmin edici olmaktan uzaktır.
3) Bu haliyle sisteme verimlilik kazandırma yerine sistemi kaosa sürükleyecek ideoloji temelli ve kişilerin inisiyatifine bırakılan bir sistem getirilmiştir.
4) Okul yöneticiliği seçme ve atama ölçütlerinin hiçbir yasal güvenceye bağlanmamıştır.
5) Okul müdürlüğüne atanacak kişinin eğitim yöneticiliği konusundaki bilgi, uzmanlık ve deneyiminin herhangi bir ölçüte bağlanmamış olması, dolayısıyla bu yetkinin okulun faydasına kullanılabilecek olmasını tereddütlü hale getirmiştir.
6) Okul müdürlerinin ne tür performans göstergelerine bağlı olarak ikinci bir dört yıl görevlendirmenin uzatılacağı somut, ölçülebilir ve yönetim biliminin ilkeleri çerçevesinde şekillendirilmemiştir.

Kanunla ilgili olarak yukarıda belirtilen endişelerin, daha sonra çıkarılan yönetmelik ve devamındaki uygulamalar sonucunda neredeyse tamamı gerçekleşmiştir. Yaratmış olduğu kaos ortamının yanı sıra bu uygulama birkaç açıdan eğitim tarihinde kendine yer edinecek özelliklere sahiptir. Okul müdürlerinin görev sürelerinin belirli bir dönemle sınırlandırılmış olması, dönem sonunda göreve devam edilip edilmeyeceğinin bir değerlendirme sonucunda karar verilmesi, okul müdürünün dönem sonundaki değerlendirmesine okul paydaşlarının bir kısmının katılmış olması açılarından, hem ilk olma özelliğine sahip olup hem de ilerisi için kullanılabilecek bir özelliktedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yöneticileriyle ilgili yaşadığı belirsizlik, yalnızca okul yöneticileriyle sınırlı değildir. 14.09.2011 tarihinde çıkartılan 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile (Geçici Madde 3) bakanlık tüm üst yöneticileri görevleri sonlandırılmıştır. Arkasından 14.03.2014 tarihinde çıkartılan Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tekrar tüm bakanlık üst düzey yöneticileri (Müsteşar ve Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı dışında) tekrar görevden alınmışlardır (Madde 25). Aynı kanun ile tüm il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve dört yıllık görev süresini dolduran tüm okul müdür ve müdür yardımcılarının da görevleri sona erdirilmiştir. Bakanlık tarafından tüm üst düzey yöneticilerin birinci kez görevden alınmasında siyasi bir gerekçe olduğu varsayılsa bile aynı görevden almanın ikinci kez olması, liyakat ve sistem sorunuyla ilgili problemlere işaret ediyor olarak algılanabilmektedir.

Şu an için bile 13.04.2015 tarihi itibariyle bakanlık merkez birimlerinin internet sayfalarındaki teşkilat şemaları incelenerek yapılan taramada, on dört genel müdürden yedisinin (%50) ve doksan beş daire başkanlığından yirmi sekizinin (%30) vekâleten görev yaptığı görülmektedir.

Genelde eğitim yöneticisi, özelde ise okul müdürlerinin atanmasındaki yaşananlar ve değişimler, Türkiye'nin eğitim yöneticileri yetiştirilmesi ve atanmasında henüz bir politika belirleyemediğini göstermektedir. Yönetmeliklerdeki değişiklikler bir gelişim eğiliminden öte, kafa karışıklığının ya da başka kaygıların yarattığı, sistemle sürekli oynamalara işaret etmektedir. Yönetici atama sistemimiz, gelişimin parçaları olan eksikleri tamamlama, yanlışları düzeltme ve yenilikleri ekleme anlayışından oldukça uzaktır. Bakanlığın yönetici

atama uygulamalarının yarattığı karmaşa ortamı, konunun hukuki boyutunu bilimsel boyutun önüne taşımıştır. Böylesi bir ortamda konuyu bilimsel olarak ele almak, lüks görünmektedir.

*Kitabın baskı aşamasında, yönetici atama yönetmeliğinde köklü değişiklikler yapılmış olup, bu değişiklikler Tablo 1, 2 ve 3'e eklenmiştir. 2014 yönetmeliği ile gündemimize giren mevcut yöneticilerin müdürlük görev sürelerinin uzatılmasının okul ilgililerinin değerlendirmesine bağlı kılınması uygulaması kaldırılmış; müdürlük görev süresi de dört yıl ile sınırlandırılmıştır. Dört yılın sonunda müdür olarak göreve devam edilmek istenmesi durumunda, ilk atama koşullarına uyulması uygulaması getirilmiştir. Müdürlük görev süresinin sınırlandırılması, ayrıca müdürlük görevinin devamının okul ilgililerinin değerlendirmesine bağlı kılınması, ileriki dönemler için sürekli kullanılabilecek bir uygulama olabilecekken ve hemen hemen eğitimin her kesimi tarafından olumlu karşılanırken, 2015 yönetmeliği ile bunlardan vazgeçilmiştir. Değerlendirme ve süre sınırlaması uygulamasının, hiçbir gerekçe gösterilmeden kaldırılmış olması, 2014 yönetmeliğinin, görevlerine son verilen yaklaşık sekiz bin okul müdürünün görevden alınmasının yasal bir kılıfı olarak kullanıldığı yorumunu akla getirmektedir.

Gelecek

Okulun, eğitim sisteminin en stratejik parçası oluşu (Bursalıoğlu, 1987, s. 9), okuldaki uygulamaları da öne çıkarmaktadır. Okul sistemlerinde mükemmelliği etkileyen en önemli ögenin okul yöneticisi olduğu (Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi-UCEA raporundan Akt. Balcı, 1999, s. 217), okul içerisinde müdürün rolünü farklı ve özel kılmaktadır. Kurumun içinde ya da dışında, kurumun kontrolünde ya da kontrol alanının dışında olsun, kurumun performansını ve sonuçları etkileyen her şey yönetimin kaygısı ve sorumluluğundadır (Drucker, 2012, s. 143). Yönetim ve eğitim yönetimi bilimi alanındaki gelişmelerin haliyle okul müdürünün okulun etkililiğindeki rolünü daha da pekiştireceği açıktır.

Okul yöneticilerinin bu kritik rolüne karşın MEB'in yöneticilerin seçilmesi, atanması ve eğitimi ile ilgili uygulamaları eğitim yönetimi akademisyenlerince de yetersiz bulunmaktadır (Örücü ve Şimşek, 2011, 190). Okul yöneticilerinin mentora ihtiyaç duydukları konu sıralamasının ilk dört sırasında okulda TKY, bilgisayar kullanma, laboratuvar kurma ve yapı işleriyken son dört sıradaki konular okul ve örgüt kültürü yaratma, bütçe oluşturma ve yönetme, insan ilişkileri ve iletişim, çatışma yönetimi konularının olması (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002, 120), varolan okul müdürlüğü görevinin algılanış düzeyinin göstergesidir. Bu durum, milli eğitim sistemimizde egemen olan "meslekte esas olan, öğretmenliktir" anlayışının, okul yöneticiliğine olumsuz yansımalarından yalnızca biri olarak görülebilir. Yöneticilik görevi, öğretmenlik mesleğinin doğal bir uzantısı olarak algılanmaktadır.

Eğitimde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına engel olarak öğretmenlik ve yöneticilik görev ve rollerinin karıştırılması gösterilmektedir (Bursalıoğlu, 1980, s. 15). Modern yönetim biliminin ilke ve yöntemlerinin Türkiye'de geçerli olmayıp yönetim bilimine inanan insanların sayısının azlığı (Kaya, 1981, s. 56), bu sonucun doğmasında en etkili faktör olarak gösterilebilir. Bugün için okul yöneticiliğinin artık öğretmenlikten farklı bir uzmanlık alanı olduğu gerçeğinin kabulü gerekir. Çünkü okul yöneticisine yüklenen rol ve görevler, öğretmenlik eğitiminin sınırlarının çok ötesinde olup her geçen gün bu rol ve görevlere yenileri eklenmektedir. Uluslararası bazı kuruluşların okul yöneticileriyle ilgili geliştirdikleri standartlar, bunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir (CPSEL Standartları (California Professional Standards for Educational Leaders) 2004; 2014 ISLLC Standartları (Interstate

School Leaders Licensure Consortium), 2014; İngiltere Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar, 1997):

1. Liderlik: Okulun stratejik yönlendirilmesi ve gelişimi,
2. Öğretme ve öğrenme: Öğrenme vizyonu oluşturma, öğretim programı ve ölçme, etkili öğrenme ortamları oluşturma, okulun öğretim kapasitesini geliştirme, öğrenci başarısını artırma,
3. Öğretim elemanları: Öncülük etme ve onları yönetme, mesleki gelişimlerini sağlama,
4. Kaynaklar: Kaynakların etkili kullanılması ve hesap verme sorumluluğu,
5. İlişkiler: Okul-aile-paydaş ilişkilerini düzenleme,
6. Etik ilkeler ve mesleki normlar ve bunların okul ortamında yer etmesinin sağlanması,
7. Okul kültürü ve okul iklimi oluşturma; fırsat eşitliği sağlama.

Yukarıda sayılan okul yöneticiliği standartları, eğitim yöneticiliğinin ayrı bir alan olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu konuda örnek alınabilecek bir uygulama da, ABD'de okul müdürlüğü için aranan koşullar olabilir (Tablo 4).

Tablo 4. ABD'de Okul Müdürlüğü İçin Gerekli Koşullar

	Öğretmenlik Sertifikası	Öğretmenlik Deneyimi	Yüksek Lisans	Tavsiye	İş Testi/ Mesleki Sınav	Eğitim Yönetimi ve Teftişi Sertifikası	İnternlük/ Uygulama Deneyimi
Geçerli Eyalet Sayısı	44	42 (Ort. 2,4 yıl)	45	9	9	33	20

Kaynak: Aydın, 2002, s. 277-278'den uyarlanmıştır.

Tablodan da görüleceği üzere, okul müdürü olabilmek için ABD'nde 44 eyalette öğretmenlik sertifikası aranmakta, 42 eyalette öğretmenlik deneyimi aranmaktadır. Eyaletlerin aradığı öğretmenlik deneyim süresinin ortalaması 2.4 yıldır. Yine 45 eyalet yüksek lisans koşulu aramakta, 33 eyalette eğitim yönetimi sertifikası aranmakta, 9 eyalet ise iş testi ve mesleki sınav; yine 9 eyalet yönetici adayları için tavsiye (referans) uygulaması yapmaktadır. İnternlük ya da uygulama deneyimine bakma koşulu da 20 eyalette uygulanmaktadır. Müdür adaylarında aranan temel özelliklerin, yüksek lisans ve eğitim yönetimi ve teftişi sertifikasına sahip olmalarının öncelikli koşul olarak getirilmesi, eğitim yönetimi biliminin Amerikan okullarının yöneticiliğinde yer ettiği ve yöneticilik görevine bilimsel bir bakışın egemen olduğu söylenebilir. Bursalıoğlu (1987, s. 37), eğitim yönetiminin meslekleştiği ülkelerdeki araştırmaların, okul yöneticilerinde yüksek lisans derecesinin arandığını belirtmektedir. Yukarıda tablo, bunun bir göstergesi olarak görülebilir. Tavsiye ve internlük uygulaması ise ülke olarak yabancı olduğumuz bir uygulama olup bu gibi uygulamaların, okul müdürü seçme ve atama uygulamalarında kullanılıp kullanılamayacağının ya da nasıl kullanılabileceğinin tartışılmasının yararlı olacağı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması ve değerlendirilmesinde gelecek yıllar için çeşitli eğitim örgütlerinin görüşlerinden de yararlanılarak (I. Eğitim Yönetimi Profesörler Kurulu Kararı, 2007; Okul Müdürü Atamaları ve Yönetici Niteliklerine İlişkin EYED-DER Değerlendirmesi, 2014) şu öneriler getirilebilir:

1. Eğitim yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir meslek olarak kabul edilmelidir.
2. Okul yöneticiliğinin, yalnızca sınavları kazanan her öğretmenin yapabileceği bir meslek olarak görme yanılgısından vazgeçilmelidir. Günümüz itibariyle eğitim yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi uygun görülmekle birlikte, yetiştirme

ve seçme işinin liyakat (eğitim yönetimi alanındaki) esaslarına göre yapılmasına öncelik verilmesinde yarar ve zorunluluk olduğu söylenebilir.

3. Eğitim yöneticisi yetiştirme programları, ülke gerçekleri ve çağdaş bilimsel gelişmeler doğrultusunda yeniden düzenlenmelidir.
4. Hizmetiçi eğitim, okul yöneticilerinin atanma öncesi ve sonrasının ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır.
5. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde MEB, üniversiteler ve sivil toplum örgütleri işbirliği içinde olmalı ve okul ve eğitim yöneticileri atanma ve yetiştirilme standartları belirlenmelidir.
6. Mevcut eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında en az lisansüstü eğitim sürecinden geçirilmesi sağlanmalıdır.
7. Müdür görevlendirmelerinde yönetim-eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapanların öncelikli olarak görevlendirilmesi ve sonraki görevlendirmelerde ölçüt alınması gereklidir.
8. Okul yöneticisi yardımcılığı ve okul yöneticiliğine atanmada sınava ek olarak eğitim, yayın, portfolyo (dosya), deneyim, internlük, referans gibi ölçütler ve uygulamalar da dikkate alınmalıdır.
9. Okul müdürleri belirli sürelerle göreve getirilmeli, bu sürelerin sonunda göreve devam edip etmeyecekleri bir değerlendirmeye bağlanmalıdır. Varolan uygulamanın, bu yönleriyle sürece katkı sağladığı söylenebilir.
10. Okul yöneticilerinin göreve devamlarının, belirlenmiş görev tanımları ve performans göstergeleri çerçevesinde karar verilmesi gereklidir.
11. Okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde, MEB'in okulların etkililik derecelerine ilişkin olarak verilerin yer aldığı TKY, İKS (İlköğretim Kurumları Standartları), stratejik planlar, denetim raporları gibi uygulamalardan da yararlanılmalıdır.
12. Okul yöneticilerinin değerlendirilmesinde, okulun doğrudan ve dolaylı paydaşlarının tamamının katılımı sağlanmalı, değerlendirmedeki oranları, okuldaki rolleriyle orantılanmalıdır.
13. Okul paydaşlarının, okul müdürünün değerlendirilmesindeki yetkileri, okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasında da uygulanmalıdır.
14. Okul müdürlüğüne atanmada, yönetici adayının plan ve proje temeline dayanan bir taahhütü de alınmalıdır. Bu plan ve projeler, okul müdürünün değerlendirilmesi döneminde kullanılacak ölçütler olarak kullanılmalıdır.

Sayılan öneriler belirli bir felsefenin, anlayışın üzerinde temellenmesi durumunda anlamlı ve etkili olabilir. Okul yöneticisi seçme ve atamada en son yaşananlar da göstermiştir ki eğitimin yönetimi konusunu siyasetin, sürekli değişen hükümetlerin günü birlik kaygılarının egemenliğinden kurtarıp milli bir politika geliştirmek, ülkemiz için bu alanda en temel ve acil sorun olarak görünmektedir. Ülke gerçeklerine dayanan bir eğitim yönetimi politikasının belirlenmesi, bu alanda ikinci öncelikli eksikliğimiz olan, bilimin eğitim yönetimine uygulanmasını da kolaylaştıracaktır. Niyet genel olunca, bilimin yol göstericiliği kolaylaşmakta, özel niyetler ise bilimi de iyi niyetleri de engellemektedir.

Kaynaklar

Aydın, İ. P. (2002). Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi örneği. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Mayıs 2002, Ankara, 277-278.

Bakioğlu, A., Özcan, C. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191, Ankara

Balcı, A. (1999). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. Eğitimde yansımalar V: *21. Yüzyıl Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*, Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekışık eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları No: 3, Ankara

Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 87, Ankara.

Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Geliştirilmiş yedinci baskı). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 154, Ankara

Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*, Pegem Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No: 1, Beşinci Baskı, Ankara

California Professional standards for educational leaders (2004). http://www.wested.org/online_pubs/cpsel_standards.pdf adresinden 01.04.2015 tarihinde alınmıştır

Council of Chief State School Officers (CCSSO) (2014). Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards for School Leaders, 2014, (15-21).

Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu Kararı (2015). 2014/1151 Numaralı Karar, http://www.turkegitimsen.org.tr/userfiles/files/danistay_iddk_yditiraz_2014_1151.pdf adresinden 11.06.2015 tarihinde alınmıştır.

Drucker, P. (2012). *Yönetim*. İstanbul: Optimist Yayınlar.

Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri ile İlgili Kanun Düzenlemesi Üzerine EYED-DER Görüşü, EYED-DER (2014). http://www.eyed-der.org/images/dosya20140904172855.pdf adresinden 10.06.2015 tarihinde alınmıştır.

ERG Eğitim Reformu Girişimi, 6 Şubat 2014 Tarihinde TBMM'ye Sunulan MEB Yasa Tasarısı Üzerine Ön Değerlendirmeler, 11.02.2014, http://erg.sabanciuniv.edu/sites/erg.sabanciuniv.edu/files/ERG.MEB_.Yasa_.Tas_.PN_.11.02.2014.pdf,adresinden11.06.2015 tarihinde alınmıştır.

EYUDER MEB Kanun Tasarısı Hakkında Basın Açıklaması, 10.02.2014, http://www.eyuder.org/meb-kanun-tasarisi-hakkinda-basin-aciklamasi.html adresinden 11.06.2015 tarihinde alınmıştır

Kaya, Y. K. (1981). *İnsan yetiştirme düzenimiz: Politika, eğitim, kalkınma* (Üçüncü Basım). Ankara: Erk Basımevi

Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama* (Üçüncü Basım). Ankara: Bilim Yayınları

Koçer, H. A. (1981). *Türkiye'de modern eğitimin doğuşu*. İstanbu: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, No: 2168,

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 11.01.2004 Tarih ve 25343 Sayılı Resmi Gazete

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, 13.04.2007 Tarih ve 26492 Sayılı Resmi Gazete

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, 24.04.2008 Tarih ve 26856 Sayılı Resmi Gazete

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 13.08.2009 Tarih ve 27318 Sayılı Resmi Gazete
Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 28.02.2013 Tarih ve 28573 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi, 2506 Sayılı Tebliğler Dergisi, Kasım 1999
Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, Cilt: 63 Sayı: 2508, Ocak 2000
Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 04.08.2013 Tarih ve 28728 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, 27.09.1995 Tarih ve 22417 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Yöneticiliklerine Atanma ve Bunların Görevden Alınmaları Hakkında Yönerge, 24.03.1986 Tarih ve 2207 Sayılı Tebliğler Dergisi, Cilt: 49
Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelik, 05.10.1990 Tarih ve 20656 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği, 07.06.1993 Tarih ve 21600 Sayılı Resmi Gazete.
Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Kasım 1998, 2494 Sayılı Tebliğler Dergisi
Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, 10.06.2014 Tarih ve 29026 Sayılı Resmi Gazete
Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, 06.10.2015 Tarih ve 29494 Sayılı Resmi Gazete.
Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname, 14.09.2011 Tarih ve 28054 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Okul Yöneticilerinin Atanmalarına ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönerge, 06.05.1985, 2187 Sayılı Tebliğler Dergisi, Cilt: 48
Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, 6528 Sayılı Kanun, 14.03.2014 Tarih ve 28941 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği, 24.05.2014 Tarih ve 29009 Sayılı Resmi Gazete
Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 18.11.2012 Tarih ve 28471 Sayılı Resmi Gazete.
Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi, 2568 Sayılı Tebliğler Dergisi, Ocak 2005
Noor, K. B. M. (1995). 1990'ların Eğitim yöneticilerini geliştirmek için çağdaş durumlar ve pratik stratejiler (Çev. H. Sarı, E ğ i t i m Y ö n e t i m i Dergisi, Yıl: 1 Sayı: 4).
Okul Müdürleri İçin Ulusal Standartlar, İngiltere Öğretmen Eğitimi Kuruluşu. Çeviri: MEB Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, Mayıs 1997.
Okul Müdürü Atamaları ve Yönetici Niteliklerine İlişkin EYED-DER Değerlendirmesi, EYED-DER, 03.09.2014, http://www.eyed-der.org/dokumanlar.php adresinden 13.04.2015 tarihinde alınmıştır
Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden türkiye'de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2),167-197.
I. EYED-DER Eğitim Yönetimi Profesörler Kurulu Kararı (2007). Abant İzzet Baysal Üniversitesi 30 Kasım - 1 Aralık 2007, http://cevatcelep.jimdo.com /t%C3%BCrk%C3%A7e/e%C4%9Fitim-y%C3%B6netimi-profes%C3%B6rler-kurulu/1b/ adresinden 13.04.2015 tarihinde alınmıştır.