

## EĞİTİM ÖRGÜTLERİNE YÖNETİCİ SEÇME VE ATAMADA YAŞANAN SORUNLAR VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ TEMELİNDE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

**Fatma ÖZMEN**

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
E-posta: ftm\_ozmen@yahoo.com

**Fatih KÖMÜRLÜ**

Elazığ Bilim ve Sanat Merkezi  
E-posta: fkomurlu@yahoo.com

### Özet

*2000'li yıllarda, gelişmiş ülkelerde, eğitimde etkililiği artırma yönünde yapılan araştırmalar, okul yöneticiliğinin önem bakımından birinci sırada yer aldığını göstermektedir. Okul yöneticileri sergiledikleri liderlik davranışları ile, okullarda değişim ve gelişimi başlatabilmekte ve okulun bir öğrenen örgüt haline gelmesinde kritik rol oynamaktadırlar.*

*Bununla birlikte, eğitim yöneticisinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Son yıllarda bu alandaki politika ve uygulamalar okul yöneticiliği mesleğinin taşıdığı önemle paralellik göstermemektedir. Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici atama ve yetiştirme sürecine ilişkin, okul müdürlerinin görüşleri temelinde, sorunların belirlenmesi ve bunlara karşı çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Elazığ ili merkezindeki beş eğitim bölgesinin her birinden tesadüfi olarak seçilen iki ilköğretim ve iki ortaöğretim okulu yöneticilerinin oluşturduğu bir örneklem grubundaki okul yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılmış; görüşmede yöneticilere yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmiştir. Niteliksel çözümleme teknikleri kullanılarak yapılan çözümleme sonucunda, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** Okul Yönetimi, Yönetici Atama, Performans Değerlendirme, Etkili Eğitim

**Alan Tanımı:** Eğitim Yönetimi

## THE PROBLEMS OCCUR IN SELECTION AND APPOINTMENT OF ADMINISTRATOR IN EDUCATION ORGANIZATIONS AND SOLUTION PROPOSALS ON THE BASIS OF MANAGERS' VIEWS

### Abstract

*In the 2000s in developed countries, the research about to increase the effectiveness of education shows that school management ranks first in terms of the importance. Their leadership behaviors exhibited by school administrators could start the change and development at schools and play a critical role to become a learning organization.*

*However, there are a variety of problems in the selection, appointment and upbringing of the educational manager. In recent years, the school management policies and practices in this field is not parallel with the importance of the profession. In this research, with the educational institutions affiliated to the Ministry of National Education and training assignment process for*

*administrators, school principals on the basis of their opinions, identify problems and aims to develop solutions against them.*

**Key Words :** *School of Management, Executive Appointment, Performance Evaluation, Effective Training*

**JEL Classification:** I20

## 1.GİRİŞ

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıklan, 1998, s.2). Eğitim yönetimi alanında şimdiye kadar güçlü bir liderlik kadar üzerinde durulan başka bir odak olmadığı ve okul yöneticilerinin liderlik becerileri kazanmalarının etkili eğitim açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Olson, 2000: 1, 2).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli ve aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1983: 207). Eğitim yöneticilerinin, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorunda oldukları; bunun için de örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gerektiği dile getirilmektedir (Kaya 1996: 132). Okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetiştirmeleri yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırma, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarına yönetici seçme, atama ve yetiştirme sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri temelinde, sorunların belirlenmesi ve bu sorunların üstesinden gelmede çözüm önerileri geliştirmek amacıyla yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

## 2. EĞİTİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALAN YAZIN BİLGİSİ

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000 s.13). Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisans üstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003: 90).

Ülkemizde yöneticilerin seçilme, yetiştirilme ve atanmalarına ilişkin yasal düzenlemelerin tarihsel süreci şu gelişmeleri ortaya koymaktadır:

1962 yılında Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüştür. İlk defa istenen koşullara sahip tüm öğretmenlerin eşit olarak katılabildikleri sınav sistemi, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer

Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikle birlikte uygulanmaya başlanmıştır. 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” de Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmesini öngören ilk yönetmelik olarak görülmektedir (Kayıkçı, 2001). Eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen problem tam anlamı ile çözüme ulaştırılamamıştır.

ABD’de her eyalet idari ve mali özerkliği olan eğitim bölgelerine ayrılmıştır. Bu eğitim bölgelerinin yönetim kademelerindeki yöneticiler ise atamadan çok seçilme yoluyla bu görevlerine gelirler. ABD’de bugün yeni okul yöneticisi yetiştirme programları; durum çalışmaları, problem temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir (Şimşek, 2004). Avustralya’da merkeziyetçilikten uzaklaşarak eğitimde güç ve yetkinin dağılımında yerelliğe önem verilmiştir. ABD örnek alınarak okul liderliği için profesyonel program geliştirme modelleri ve bir takım standartlar geliştirme çabaları gözlenmektedir (Şişman ve Turan, 2002). İngiltere’de, okul yöneticiliği için sınav yapılır ve sınav sonrası ihtiyaç duyulan alanlardaki eğitim açık üniversite kanalıyla verilir. Bu eğitimi takiben bölgesel sınav merkezlerinde tekrar bir sınava tâbi tutulurlar. Bu sınavda başarılı olan yönetici adaylarına “Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği” yeterlik belgesi verilir (Şimşek, 2004). Avustralya’da Avustralya Okul Müdürleri Merkezi(APC), Eğitim Yönetimi ve Liderlik Merkezi(CLME) vb. okul müdürlerinin gelişimine katkı sağlayan pek çok kuruluş bulunmaktadır (Özmen,2002).

Hallinger ve Bridges (1997) eğitimin değişen bağlamı, farklı tipte okul liderlerine ve aynı şekilde daha esnek liderlik hazırlama şekillerine ihtiyaç doğurduğunu belirtmektedir. Özellikle değişim için örgütün kapasitesini geliştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

### **2.1.Yöntem**

Araştırma, yönetici görüşlerinin yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular aracılığı ile elde edildiği niteliksel bir çalışmadır. Araştırmada çalışma grubunu Elazığ ili merkezindeki 5 eğitim bölgesinin her birinden tesadüfi olarak seçilen iki ilköğretim ve iki ortaöğretim okulu yöneticilerinin oluşturduğu 20 kişilik bir örneklem oluşturmaktadır. Örneklem gurubundaki yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılarak, görüşleri alınmıştır.

### **2.2.Bulgular ve Yorumu**

Okul Yöneticilerine 4 soru yöneltilmiş ve bu sorulara verilen yanıtlar taşıdıkları anlamlara göre analiz edilerek temalar oluşturulmuş, bu temalar kodlanarak benzerlik ve farklılıklarına göre gruplanmıştır. Genel değerlendirme ile ulaşılan sonuçlar eşliğinde önerilere yer verilmiştir. Eğitim Yöneticilerine yöneltilen sorular ve bunlara verilen yanıtların analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

**Tablo 1. Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanması İle İlgili Olarak Uygulanan Politikalara Yönelik Sorunlar**

S.N o	YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ	f
1	Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikaları yeterli değildir ve sürekliliği yoktur.	16
2	Sınavın yapılmaya devam edilmesi uygun olacaktır.	8
3	Yöneticilerin yetiştirme sürecinde Hizmet içi eğitimlerin sıklıkla yapılması doğru olacaktır.	8
4	EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nda puan verilen ödüller objektif kriterler ve tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak verilmediğinden, güvenilirliği azdır.	6
5	Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasetten bağımsız olamamaktadır.	6
6	Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm olamamaktadır.	4
7	Sınav teorik bilgiye dayandığı için, pratikte yeterli değildir.	4
8	Yöneticilerin görev yaptıkları kurumlar içerisinde seçilmemesi doğru bir uygulama değildir.	2
9	Yönetim kademelerinde hiyerarşik bir yapı kariyere dayalı yükselme imkanı sağlamamaktadır.	2
10	Eğitim Yönetimi bir bilim olarak algılanmamakta ve yöneticilerde bilim adamı gibi yetiştirilmemektedir.	

Eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili olarak, uygulanan politikadaki sorunlara yönelik olarak (Tablo 1), en çok “Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikaları yeterli değildir ve sürekliliği yoktur” görüşü ağırlıklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu, sırasıyla “Sınav uygulamasının devam etmesi”, “Yöneticilerin yetiştirme sürecinde Hizmet içi eğitimlerin sıklıkla yapılması” ve eğitim kurumlarına müdür atamada kullanılan; adayların eğitim durumu, aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı puan verilen, “EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nun ödüller kısmındaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak ve taraflı olduğu” ve “Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci siyasetten bağımsız olamamakta” görüşleri takip etmektedir. Yöneticiler tarafından daha az sorun olarak belirtilen görüşlerde ise; “Yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreci için hazırlanan yönetmelikler sorunlara tam anlamıyla çözüm olamamakta”, “Sınav teorik bilgiye dayandığı için, pratikte yeterli değil”, “Yöneticilerin görev yaptıkları kurumlar içerisinde seçilmemesi doğru bir uygulama değil”, “Yönetim kademelerinde hiyerarşik bir yapı kariyere dayalı yükselme imkanı sağlamamaktadır.” Ayrıca yönetici görüşlerinde “Eğitim Yönetimi bir bilim olarak algılanmamakta ve yöneticilerde bilim adamı gibi yetiştirilmemekte” düşüncesi çok fazla öne çıkmamaktadır. Oysa, Kıta Avrupası'nda okul yöneticiliği profesyonel bir alan olarak kabul edilmekte, okulun etkili ve verimli yönetilebilmesi için yöneticilerin belirli bilgi ve becerilerle donanmış olmaları gerektiği, bunu sağlamak için de yönetici adaylarının uzun süreli formal eğitimden geçirilmelerinin zorunluluk hâline geldiği görülmektedir (Şimşek, 2004).

Denek görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır:

“ Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici atama ile ilgili politikası olduğuna inanmıyorum.”

“Sadece sınava puanına göre atanan yöneticilerin liderlik ve insani ilişkileri en üst düzeyde değilse, yöneticilik yapamaz.”

**Tablo 2. Eğitim Kurumlarına Müdür Seçimine Yönelik Ölçütler İle İlgili Yönetici Görüşleri**

S.N o	YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ	f
1	Okul yöneticileri, yöneticiliğin her kademesinde görev almalı ve buralardaki performansı da müdür olarak seçilmesinde dikkate alınmalıdır.	10
2	Yöneticilik kademelerinde (Müdür Yrd, Müdür Baş Yrd.olarak ) geçen toplam süresi en az 3 Yıl olmalıdır.	8
3	Sınav uygulaması yapılmalıdır.	8
4	Öğretmenlik deneyimi 7-10 Yıl arasında olmalıdır.	6
5	İnsani ilişkileri üst düzeyde olmalıdır.	6
6	Eğitim Yönetimi alanında en az Yüksek Lisans yapmalıdır.	6
7	Farklı eğitim bölgelerinde görev yapmış olmalıdır.	4
8	Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmalıdır.	4
9	Sicil puanının yüksek olması gerekir.	4
10	Mevzuat bilgisi üst düzeyde olmalıdır.	4
11	Teknolojik kullanımı üst düzeyde olmalıdır.	4
12	Müdür seçiminde kurumun iç ve dış paydaşlarının da düşüncesi alınmalıdır.	2
13	Yönetici genç olmalıdır.	2
14	Protokol bilgisi ve görgüsüne sahip olmalıdır.	2
15	Liderlik özellikleri üst düzeyde olmalıdır.	2
16	MEB ve YÖK ile işbirliği ile hazırlanacak olan bir akademik programı başarı ile bitirmelidir.	2
17	Objektif kriterlere dayalı, Sınav+Akademik Program+Mülakat ortalamasından alınacak puana göre seçim yapılmalıdır.	2
18	Her kurumun özelliğine göre yönetici seçimi ayrı yapılmalıdır.	2

Eğitim kurumlarına müdür seçimine yönelik ölçütler ile ilgili yönetici görüşlerinde (Tablo 2), en çok, yönetici olacakların, yöneticiliğin her kademesinde görev almasının gerekliliği ve bu kademelerdeki performansın da müdür olarak seçilmesinde dikkate alınması yönündeki görüşün ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu görüşü azalan tercih değerleri ile sırasıyla, “Yöneticilik kademelerinde (Müdür Yrd, Müdür Baş Yrd.olarak ) geçen toplam süresi en az 3 yıl olmalı”, Sınav uygulaması yapılmalı”, “Öğretmenlik deneyimi 7-10 Yıl arasında olmalı”, “İnsani ilişkileri üst düzeyde olmalı”, “Eğitim Yönetimi alanında en az Yüksek Lisans yapmalı”, “Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olmalı”, “Sicil puanı yüksek olmalı”, “Mevzuat bilgisi üst düzeyde olmalı”, “Teknolojik kullanımı üst düzeyde olmalı”, “Protokol bilgisi ve görgüsüne sahip olmalı” görüşleri izlenmektedir. Bu tercihleri yine aynı tercih oranıyla “Liderlik özellikleri üst düzeyde olmalı”, “MEB ve YÖK ile işbirliği ile hazırlanacak olan bir akademik programı başarı ile bitirmeli”, “Objektif kriterlere dayalı, Sınav+Akademik Program+Mülakat ortalamasından alınacak puana göre seçim yapılmalı”, ve “Her kurumun özelliğine göre yönetici seçimi ayrı

yapılmalı” görüşleri izlemektedir. Burada dikkat çeken husus, en az oranda dile getirilen bu son dört görüşün de aslında etkili okul yönetimi açısından son derecede önemli olmasıdır. Okul müdürlerinin mesleki gelişmesini sağlayacak programların, toplum, okul ve birey temelinde okul müdürleri, akademisyenler, MEB’den ilgili kişiler, öğretmenler, kamu ve özel sektör temsilcilerinin katkılarıyla, ihtiyaçlara dayalı olarak geliştirilmesi ve etkili liderlik bilgi ve becerisi kazanmaya yönelik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir (Özmen, 2002)

**Tablo 3. Eğitim Kurumlarına Müdür Yetiştirme Süreci İle İlgili Yönetici Görüşleri**

S.No	YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ	f
1	Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans yaptırılmalı veya en az 2 yıl eğitim verilmelidir.	10
2	Hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmelidir.	8
3	Kurum içerisinde mentor olabilecek düzeyde kariyere sahip Müdürler tarafından uygulamalı eğitim yönetimi (staj gibi) verilmelidir.	6
4	MEB ve YÖK ile işbirliği ile akademik eğitim programları düzenlenmelidir.	6
5	Liderlik eğitimi verilmelidir.	4
6	Yöneticilik deneyimi kazandırabilmek amacı ile yurt dışında ilgili programlara müdür adaylarının katılımı sağlanmalıdır.	2
7	Farklı eğitim bölgelerinde kısa süreli görev yaptırılmalıdır.	2
8	Yabancı dil eğitimi verilmelidir.	2

Eğitim kurumlarına müdür yetiştirme süreci ile ilgili yönetici görüşlerinde (Tablo 3), en çok “Eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans yaptırılmalı veya en az 2 yıl eğitim verilmelidir” fikrinin benimsendiği görülmektedir. Bunu, azalan değerlerle sırasıyla, “Hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmeli”, “Kurum içerisinde mentör olabilecek düzeyde kariyere sahip Müdürler tarafından uygulamalı eğitim yönetimi (staj gibi) verilmeli”, “MEB ve YÖK ile işbirliği ile akademik eğitim programları düzenlenmeli”, “Liderlik eğitimi verilmeli” görüşler izlemektedir. Daha az tercih oranlarıyla ise “Yöneticilik deneyimi kazandırabilmek amacı ile yurt dışında ilgili programlara müdür adaylarının katılımı sağlanmalı”, “Farklı eğitim bölgelerinde kısa süreli görev yaptırılmalı”, “Yabancı dil eğitimi verilmeli” görüşleri de dile getirilmiştir.

Okul müdürlerinin ilk sıralarda lisans üstü ve hizmet için eğitimin gerekliliğini belirtmeleri, aslında mesleki gelişmeye verdikleri önemi de göstermektedir. Bununla birlikte, liderlik eğitimine yirmi kişiden sadece dört yöneticinin değinmiş olması, yöneticilerin liderliğin önemi hakkında yeterince bilgili olmadıklarını; ve bu alanda bir ihtiyaç olduğunu da göstermektedir.

Denek görüşlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır:

“Eğitim kurumlarında müdür olarak görev yapacak kişilerin mutlaka eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya uzun süreli eğitim almaları gerektiğini düşünüyorum”

“Müdür olarak göreve başlamadan önce staj tarzında deneyimli müdürlerin yanında eğitim verilmelidir.”

**Tablo 4. Müdür Atanmasına Yönelik Ölçütler İle İlgili Görüşler**

S.No	YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ	f
1	Sınav puanının %50'si ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'ndaki ödül puanı kısıtlandıktan sonra diğer elde edilecek toplam puanının %50'si alınması suretiyle atama yapılmalıdır.	10
2	Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans yapanlar atanmalıdır.	6
3	Yönetici olarak görev yaptığı kademelerdeki performansı ve başarıları dikkate alınarak atama yapılmalıdır.	4
4	Liderlik ve insani ilişkileri üst düzeyde olanların ataması yapılmalıdır.	4
5	Yönetici olarak genç yaşta olanlar atanmalıdır.	2
6	Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olanların ataması yapılmalıdır.	2
7	Atamalarda şeffaflık sağlanması için, sürece sendika temsilcileri de dahil edilmelidir	2

Eğitim kurumlarına müdür atanmasına yönelik ölçütler ile ilgili yönetici görüşlerinde (Tablo 4), en fazla “Sınav puanının %50'si ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'ndaki ödül puanının objektifliği tartışılabilir yol açtığından dolayı değerlendirmede puan olarak katkısı en az seviyeye indirildikten sonra; adayların eğitim durumu, aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı verilen diğer toplam puanının %50'si alınması suretiyle atama yapılmalı” görüşü ön plana çıkmıştır. Bu görüşü sırasıyla, “Eğitim yönetimi alanında en azından yüksek lisans yapmış olmak”, “Yönetici olarak görev yaptığı kademelerdeki performansı ve başarıları dikkate alınarak atama yapılmalı”, “Liderlik ve insani ilişkileri üst düzeyde olanların ataması yapılmalı” görüşleri ağırlıklı olarak izlenmektedir. Daha az tercih oranlarıyla ise;” Yönetici olarak genç yaşta olanlar atanmalı”, “Kendine ait bilimsel veya mesleki eserleri olanların ataması yapılmalı” ve “Atamalarda şeffaflık sağlanması için, sürece sendika temsilcileri de dahil edilmeli” görüşleri de karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu görüşler aslında okul müdürlerinin kendilerinin de yönetici seçme ve atama sürecinin şeffaf olması ve performansa dayalı olması yönünde görüş taşıdıklarını yansıtmaktadır.

### 3. SONUÇ

Yöneticiler, eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirme ve atanması ile ilgili uygulanan politikalar ile ilgili görüşlerinde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın bu konudaki politikalarını yeterli bulmadıklarını ve sürekliliği olmadığı görüşünü çoğunlukla dile getirmişlerdir. Bunu, sırasıyla sınav uygulamasının devam etmesi gerektiği, yöneticilerin yetiştirme sürecinde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi gerektiği ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'nun ödüller kısmındaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak ve taraflı olduğu için etkisinin azaltılması gerektiği görüşleri takip etmiştir.

Eğitim kurumlarına müdür seçimine yönelik ölçütler ile ilgili ise, yöneticiliğin her kademesinde görev alıp, buralardaki başarı sağlayanlardan müdür adaylarının seçilmesi görüşünün ağırlık kazandığı görülmektedir. Yöneticiler eğitim kurumlarına müdür yetiştirme süreci ile ilgili görüşlerinde en çok eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans yaptırılmalı veya en az iki yıl eğitim verilmeli fikrini ön plana çıkarmaktadırlar. Hizmet içi eğitim ve seminerler sıklıkla verilmelidir

Eğitim kurumlarına müdür atanmasına yönelik ölçütler ile ilgili yöneticiler görüşlerinde en fazla sınav puanının %50'si ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'ndaki ödül puanının objektifliği tartışmalara yol açtığından dolayı değerlendirmede puan olarak katkısı en az seviyeye indirildikten sonra; adayların eğitim durumu, aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı verilen diğer toplam puanının %50'si alınması suretiyle atama yapılmalı görüşünü ön plana çıkarmışlardır. Bu görüşü sırasıyla, Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans yapanlar atanmalı, yönetici olarak görev yaptığı kademelerdeki performansı ve başarıları dikkate alınarak atama yapılmalı, liderlik ve insani ilişkileri üst düzeyde olanların ataması yapılmalı görüşleri ağırlıklı olarak izlemektedir.

Bu sonuçlar eşliğinde şu önerilere yer verilebilir:

Eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirmesi ve atanması ile ilgili olarak uygulanan politikalarındaki sorunlara yönelik olarak;

- Milli Eğitim Bakanlığı'nın politikaları süreklilik arz etmeli ve günü birlik olarak değişmemelidir.
- Eğitim kurumlarına yönetici seçimi, yetiştirmesi ve atanma süreci siyasetten bağımsız olacak bir şekilde getirilmelidir. Bu durum alan yazında da dile getirilmiş olup, eğitim yöneticisi adaylarının, eğitim yöneticiliklerine atanmalarında ve çalışırken uygulanacak bütün işlemlerde keyfi ve kişisel takdirlerden, siyasi parti müdahalelerinden uzak, sadece hizmetlerindeki niteliklerin gereklerine göre objektif usullere tabi olması gerekliliği belirtilmektedir (Tortop, 1994, s.47).
- Yöneticilerin yetiştirme süreci bilimsel ilkelere bağlı olarak planlanmalı ve yapılmalıdır.
- Yönetim kademelerinde hiyerarşik biçimde geçişlere açık, esnek bir yapı oluşturulmalıdır.

Eğitim kurumlarına müdür seçimi ve atanmasına yönelik ölçütlere ilişkin olarak;

- Yöneticiliğin her kademesinde görev alıp, görev yaptığı kademelerdeki performansı ve başarıları dikkate alınarak öncelik verilmelidir.
- Yöneticilik kademelerinde en az üç yıl deneyimi olmalıdır. Bu durum, zorlukların üstesinden gelmede, insan ilişkilerini geliştirmede ve mevzuatı öğrenmede gereklidir.
- Seçme sınavı yapılmaya devam edilmelidir. Bu durum, bilgiyi ölçmek ve keyfilikten kurtulmak bakımından gereklidir.
- Müdür seçimi için yapılan sınavın puanının %50'si ve EK-2 Yönetici Değerlendirme Formu'ndaki ödül puanının objektifliği tartışmalara yol açtığından dolayı değerlendirmede puan olarak katkısı en az düzeye indirildikten sonra; adayların eğitim durumu, aldığı ödüller, cezalar, hizmet süreleri ve kariyer basamaklarına göre ayrı ayrı verilen diğer toplam puanının %50'si alınması suretiyle atama yapılması, çoklu açılardan değerlendirmeyi öngördüğünden yararlı olacaktır.
- Öğretmenlik deneyimi gerekli olmalıdır. Okul yönetimi diğer kurumlara göre farklılık gösterdiğinden, okul yöneticisinin öğretmenlik yapmış olması, eğitim ve öğretime yön vermede kendisine yardımcı olacaktır.
- Okul yöneticilerinin ve yönetici adaylarının tekrarlayan dönemlerle liderlik alanında bilgi ve beceri kazanmaları yönünde yetiştirilmelerine önem verilmelidir.
- Okul Yönetimi alanında en az Yüksek Lisans yapmalıdır. ABD'de eğitim yöneticiliği için lisansüstü derece bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir.
- Ayrıca, okul yöneticisi olacakların sicil notunun yüksek olması, bilişim teknolojisi alanında eğitim almış olması, tercih edilen unsurlar olmalıdır.

Eğitim kurumlarına müdür yetiştirme süreci ile ilgili öneriler;

- Eğitim Yönetimi alanında en az yüksek lisans yaptırılmalı
- Hizmet içi eğitim ve Seminerler yoğun olarak yapılmalıdır.
- Kurum içinde uygulamalı eğitim yönetimi stajı verilmelidir. ABD’de bugün aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerlik de zorunlu görülmektedir.
- MEB ve YÖK ile işbirliği ile hazırlanacak akademik eğitim programları ile yetiştirme süreci desteklenmeli özellikle etkili liderlik uygulamaları yönünde liderlik eğitimi verilmelidir.
- Eğitim yöneticisi yetiştirme politikası öncelikli bir devlet politikası olarak ele alınmalıdır.
- Okul müdürlüğü sertifikası verecek olan gerçek okul ortamındaki sorunları, pratiğe dayalı formasyon programları düzenlenmelidir
- Millî Eğitim Akademisi aktif hale getirilmelidir.

#### KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). Okul Yöneticiliği. 4. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aksoy, H. H.(2004). Okul yöneticileri ve okul dışı değişme kaynaklarının eğitime etkisi <http://mimas.politics.ankara.edu.tr/~aksoy/altindag.htm> 05.10.2004 12.04.2009’da indirildi.
- Balcı, A. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Hallinger, P. And Bridges, E. (1997). Problem based leadership development: Preparing educational leaders for changing times. *Journal of School Leadership*. vol. 7, [http://www.philiphallinger.com/papers/pbl/PBL\\_J\\_SCH\\_Lship\\_1997.pdf](http://www.philiphallinger.com/papers/pbl/PBL_J_SCH_Lship_1997.pdf), 21.04.2010 tarihinde indirildi.
- Kaya, Y. K.(1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkçı, K. (2001), Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*. Sayı. 150.
- Olson, L. (2000). Policy focus converges on leadership. *Education Week*. [www.edweek.com/ewstory.cfm?stug=1](http://www.edweek.com/ewstory.cfm?stug=1), 06.10.2003 tarihinde indirildi.
- Özmen, F. (2002) Etkili okul yöneticiliği: amerika birleşik devletleri ve avrupa birliği devletlerindeki uygulamalarından örnekler. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (Mart 2004, Sayı:307, s.13-21).
- Şişman, M. Ve Turan, S. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara.
- Taymaz, H. (2003). Okul yönetimi. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, Nuri. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.