



# International JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 22.05.2023  
Published /Yayınlanma 31.07.2023  
Volume/Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(97),1612-1630

10.5281/zenodo.8210009  
Araştırma- Makalesi  
ISSN: 2459-1149

Suat DEMİR  
<https://orcid.org/0009-0005-3070-4716>  
MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

## Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Tarihçesi ve XIV. Milli Eğitim Şurasıyla İlgili Olarak Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme Üzerine Bir Model Önerisi

### The History of School Administrator Training in Turkey and A Model Proposal on School Administrator Training in Turkey in Relation to the XIV. National Education Council

#### ÖZET

Teknoloji ve bilimin gelişmesi sonucunda eğitim sistemi de çağa ayak uydurmak zorundadır. Bu nedenle eğitim sisteminin en küçük yapısı olan okullardan bakanlığa kadar tüm idari kurumların gelişmesi ve güncel kalması zorunlu hale gelmiştir. Benzer olumlu eğitimsel büyümenin devam edebilmesi için okul yöneticilerinin okul yönetiminde gelişmiş bilgi, beceri ve teknolojik donanıma sahip olmaları gerekmektedir. Bu çalışma, eyalet eğitim kurullarında eğitim liderlerine verilen kararların zaman içindeki gelişimini incelemektedir. 14. Milli Eğitim Şura’sı 27-29 Eylül 1993’te eğitim yönetimi ve yöneticiliği gündemi ile toplanmış milli eğitimimizin öncelikli sorunlarından olan okul yöneticiliği ile ilgili önemli kararlar alınmıştır. Bu çalışmada 14. Milli Eğitim Şura’sında alınan kararlar diğer şuraların kararları ile birlikte derlenmiş ve okul yöneticiliği ile ilgili kararlar detaylı yorumlanmıştır. Bu çalışmada 1921-1926’dan 1-3 Aralık 2021 yılları arasında Türkiye’de ilmi heyet tarafından yapılan şuralar ve bu kongrelerde okul yönetimi konusunda yapılan tartışma ve kararlar derlenip yorumlanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin eğitimi ve görevleri hakkında yazılan kaynaklar incelenmiştir. Ayrıca araştırılan konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır; Kitap, dergi, tez, makale, Milli Eğitim Bakanlığı yayınları ve açık internet kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin, okul yöneticiliği yetiştirme ve atanması alanında ileride konu ile ilgili araştırma yapacak kişilere kaynaklık edeceği düşünülmüştür. Bu araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, alanla ilgili literatüre katkı sunmak amacıyla. Bundan dolayı çalışma alanı ile ilgili araştırma yapmak isteyenlere farklı bir bakış açısı sağlamaktadır. Buda çalışmanın önemini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Yönetim, Okul yöneticiliği, Milli Eğitim Şuraları.

#### ABSTRACT

As a result of the development of technology and science, the education system has to keep up with the times. For this reason, it has become imperative that all administrative institutions, from the smallest structure of the education system, schools, to the ministry, develop and stay up-to-date. For similar positive educational growth to continue, school administrators need to have advanced knowledge, skills and technological equipment in school administration. This study examines the evolution over time of the decisions given to educational leaders in state boards of education. The 14th National Education Council convened on September 27-29, 1993 with the agenda of educational administration and management and important decisions were taken on school management, which is one of the priority problems of our national education. In this study, the decisions taken in the 14th National Education Council were compiled together with the decisions of other councils and the decisions related to school administration were interpreted in detail. In this study, the councils held by the scientific committee in Turkey between 1921-1926 and December 1-3, 2021 and the discussions and decisions made in these congresses on school management were compiled and interpreted. In the research, the sources written about the training and duties of school principals were examined. In addition, a literature review was conducted on the researched topic; books, journals, theses, articles, publications of the Ministry of National Education and open internet sources were utilized. It is thought that the information obtained as a result of the research will serve as a source for those who will conduct future research on the subject in the field of school administrator training and appointment. The information obtained as a result of this research is intended to contribute to the literature on the field. Therefore, it provides a different perspective to those who want to do research on the field of study. This shows the importance of the study.

**Keywords:** Education, Management, School Administration, National Education Councils.

#### 1. GİRİŞ

Eğitim, nesilleri önceden belirlenmiş niyetlere göre yetiştirme veya bu niyet ve eğilime göre eğitim bilimini, tekniğini, tutumlarını vb. öğreten bilimdir (Çelikkaya, 1991:80).Eğitim, hem insanın yaşamını biçimlendiren bir süreç hem de toplumsal yapıyı düzenleyen önemli bir düzendir. En geniş anlamıyla sosyalleşme ile aynı anlamda kullanılan eğitim, kişiyi hayatı boyunca doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bir alan haline gelmektedir. Aynı zamanda eğitim, kişinin sosyal hayatta aktif hale gelmesine ve insan olmasına destek olan önemli unsurlardan biridir (Saylık, Saylık ve Sağlam, 2021:524).

Eğitim sisteminin sorunlarına çözüm ararken, düzeni oluşturan kültür ve toplumun özelliklerini dikkate almak gerekir. Ancak insan her yerde insandır, talepleri evrenseldir ve eğitime ihtiyacı vardır (Özdemir, 2012:5). Türk eğitim kurumu; adil, çağdaş, bilimsel, laik ve karma bir eğitime sahiptir. Türk Eğitim Yönetmeliğinin Amacı; Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun sağlık ve mutluluğunu geliştirmek için; diğer yandan da milli birlik ve bütünlük çerçevesinde ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk milletini muasır medeniyetin yapıcı, yaratıcı ve önemli bir ortağı haline getirmektir (MEB, 2015). Eğitim programları, ülkenin tarihi geçmişine, eğitim felsefesine ve kültürel ve politik faktörlerine bağlı olarak ülkeden ülkeye değişir (MEB, 2015). Eğitim sistemi, bir ülkenin veya bölgenin eğitim politikaları, kurumları, müfredatı ve uygulamalarını içeren yapıdır. Eğitim sistemi, bireylerin eğitim almasını sağlayan bir çerçeve sunar ve toplumun genel olarak bilgi, beceri ve değerlerini aktarır. Eğitim sistemi, toplumun geleceğini şekillendirmede kritik bir rol oynar ve bir ülkenin kalkınmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Eğitim sisteminin ana bileşenleri şunlardır:

1. Eğitim Politikaları: Eğitim politikaları, eğitim sisteminin yönetimini ve hedeflerini belirleyen politika belgeleridir. Eğitim politikaları, eğitimdeki öncelikleri, hedefleri, değerleri ve yönergeleri belirler. Bu politikalar genellikle hükümet tarafından oluşturulur ve eğitim sistemi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
2. Eğitim Kurumları: Eğitim sistemi içinde yer alan kurumlar, okullar, üniversiteler, kolejler ve diğer eğitim kuruluşlarıdır. Bu kurumlar, eğitim hizmetlerini sunar, öğrencileri kabul eder, öğretim programlarını uygular ve öğrencilerin başarılarını değerlendirir. Eğitim kurumları, öğretmenler, yöneticiler ve diğer eğitim personeli tarafından yönetilir.
3. Müfredat: Müfredat, eğitim sisteminin temel bileşenlerinden biridir ve öğrencilere sunulan dersler, konular ve içerikleri kapsar. Müfredat, genel eğitim hedeflerini yansıtan ve belirlenen öğrenme çıktılarına sağlayan bir çerçeve sunar. Müfredat, ulusal düzeyde veya yerel düzeyde belirlenebilir ve zamanla güncellenir.
4. Öğretim Yöntemleri ve Değerlendirme: Öğretim yöntemleri, öğretmenlerin dersleri nasıl sunacaklarını ve öğrencilerin nasıl öğreneceklerini belirler. Öğretim yöntemleri, öğrencilere etkileşimli ve katılımcı öğrenme ortamları sağlamak için çeşitli stratejileri içerir. Öğrenci başarısını değerlendirmek için de çeşitli yöntemler kullanılır, bunlar arasında sınavlar, ödevler, proje çalışmaları ve performans değerlendirmeleri yer alır.
5. Finansman ve Kaynaklar: Eğitim sistemi, finansman ve kaynakların etkili bir şekilde tahsis edilmesini gerektirir.

Yönetici, gruplar arasında işbirliği ve eşgüdümü sağlamak ve belirlenen amaçlar doğrultusunda iş faaliyetlerini yürütmek olarak tanımlanabilir (Çetin ve Yalçın, 2002). Örgütlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde işleyebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde örgütün etkin ve doğru yönetilmesine bağlıdır. Örgütler yönetilirken örgütün farklı boyutları ve örgüt çalışanlarının diğer ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır. Liderlik kavramı çok boyutlu ve kapsamlı olmalı ve örgütler için gerekli olmalı ve liderlik ve yönetim beklentilerinin kapsamını açıkça ifade etmelidir (Balkar, 2009:154).

Yönetici, okulun politikasının oluşturulmasıyla ilgilenir, okulla ilgili düzenlemeleri yapar ve uygular, öğrenciler için düzen ve yönergeleri oluşturur, işe alım, sınav, gelişim ve ödüllendirme gibi bazı faaliyetleri düzenler. Okul çalışma, müfredat ve zaman bütçesini planlar ve uygular. Türkiye'deki okul yöneticileri, eğitim ve öğretim yasa ve yönetmeliklerinin kendilerine yüklediği sorumlulukları yerine getirmek zorundadır. Okul müdürü, mevzuat, programlar ve üst yönetimin teşkilatı çerçevesinde okulun bütün çalışmalarını düzenleme, uygulama ve denetleme yetkisine sahip olup, okulun yönetimi, araştırılması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Türk Dil Kurumu (TDK) yönetim kelimesini "idare, iş yönetimi, işi çekip çevirme" olarak tanımlamıştır. Çelik (1991)'e göre yönetim; örgütsel hedeflere götüren eylem yöntemlerinin formüle edildiği, uygulandığı ve değerlendirildiği aşamadır. Yönetişimin farklı tanımları da vardır. Tosun (1992)'a göre yönetim, bireylerin işbirliği, bireylerin amaçlara yönelmesi, liderliği, çalışmaları ve çabalarının toplamıdır (Akt. Yenisu, Şahin & Öztekel, 2019:514). Örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşması için gerekli olan kaynakların kullanılması, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecine yönetim denir. Yönetim, organizasyon içindeki ve dışındaki farklı yetenek ve ilgi alanlarını birbirine bağlamalı ve koordine

etmelidir. Örgüt üyeleri amaçlara ulaşmak için içtenlikle işbirliği yapmalıdır. Organizasyon ve yönetim farklı tanımlanabilir. Ancak bunlar birbirinden tamamen ayrı düşünülemez çünkü organizasyon ve yönetim birbiriyle bütünlük içinde çalışır (Bursalıoğlu, 2012:16).

Her düzeydeki okullara Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerinin atanmasına ilişkin bazı düzenlemeler getirmişse de, okul yöneticiliği uzun süre Milli Eğitim Bakanlığı'nda bir uzmanlık alanı olarak görülmedi ve başarılı öğretmenlik yapmış olmak yöneticili için yeterli görüldü (Şişman, 2018:19).

21. yüzyılın başında eğitimde kaliteyi koruma sorumluluğu her zamankinden daha fazla görülmektedir. Çünkü çağın toplumu "bilgi çağı insanı"ndan oluşacak ve bilgi toplumu olacaktır. Bu süreçte eğitim gerçeğine her zamankinden daha fazla değer verilmelidir. Eğitim denilince akla ilk gelenin okul olduğunu biliyoruz. Geleceğin okulları bu nedenle bilgi çağı insanlarını yetiştiren eğitim sistemleri olmalıdır. Öğrenme sistemlerinin yöneticileri, öğretmenlerle iletişim halinde okul atmosferini geliştirmek ve okulun verimliliğini artırmak, öğretmenlerin yeterlilik duygusunu olumlu yönde etkilemekle sorumludur. Ülkemizde eğitimin istenilen kalitede olmadığı söyleniyor, tartışılıyor, yazılıyor. Eğitim sorunlarının özünde eğitim yönetiminin bir sorunu olduğu söylenebilir. Diğer bir söylemle okullar iyi yönetilebilirse eğitimin kalitesi de arzulanan düzeye gelebilir. Eğitim liderliğinin eğitim sorunlarıyla doğrudan olmasa da dolaylı bir ilişkisi vardır. Aslında biliyoruz ki okul başarısızlıklarından öncelikle okul müdürleri sorumlu tutulmaktadır. Okul yöneticisi, okullarda olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak, amaca yönelik etkinlikler başlatarak, okuldaki öğrenci başarısını vurgulayarak, müfredatı koordine ederek, okul performansını etkili bir şekilde inceler ve öğrenci başarısını dolaylı olarak destekler (Balıcı, 1996:128; Akt. Okutan, 2000: 2). Eğitim yönetimi açısından, "idarenin okulu yoktur" anlayışından, "sorumlular ön ve ileri eğitim olmak üzere iki dönemde eğitim alır, artarak devam eder" anlayışına doğru ilerlememiz sevindirici bir durumdur. Bir liderin sahip olması gereken üç özellik, yönetim bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve kişilerarası beceriler olabilir. Bu, okul yöneticilerinin günümüz okul yöneticilerinin özelliklerini gösterebilmeleri için okul yöneticilerinin "eğitilmesini" gerektirmektedir (Açıkalın, 1994: 6). Günümüz okul liderlerinin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, eğitim liderlerini çağın gerektirdiği okul liderlerinin nitelikleriyle donatmak, uygulamada okul performansına katkıda bulunabilir (Okutan, 2000:2).

Yönetim görevlerinin evrenselliği ilkesine göre, organizasyonun türü ve yöneticinin işi ne olursa olsun tüm yöneticiler aynı görevleri yerine getirir. Bu bağlamda görevler bir yöneticiye dayalıdır ve teknikler bu görevleri gerçekleştirmenin yollarıdır (Bursalıoğlu, 2021:2009). Okulda okul yöneticisinin farklı rol ve görevleri vardır. Bunlar örneğin kaynak roller, editör, tasarımcı, koordinatör, liderlik ve yönetim bu roller olarak adlandırılabilir. Bunun için araçların insani, teknik ve kavramsal açıdan belirli beceri ve yeterliliklere sahip olması gerekir. Şişman'a göre müfettişlerin görevleri kültürel sorunlar ve bürokratik sorunlar olmak üzere iki ana kategoride toplanabilir. Kültürel görevler olarak, öğrenme için gerekli ortamı hazırlamayı, başarı için yüksek beklentiler yaratmayı, okul hedeflerini belirlemeyi, örgütsel iletişimi, özel ders vermeyi, aile ve toplum desteğini içerir. Bürokratik görevler altında, okulun üst yönetimi ile ilişkiler, okulda bilgi akışının ve paylaşımının sağlanması, okul faaliyetlerinin koordinasyonu, mali kaynakların yönetimi, bina ve tesislerle ilgili uygulamaların geliştirilmesi, öğrenci hizmetleri ve destek sistemlerinin yönetilmesi yer almaktadır (Şişman, 2020:132). Yöneticiler, bir kuruluşta hedefler koyan, görevleri planlayan ve iş bölümü yapan, hedeflere ulaşmayı değerlendiren, örgütsel dengeyi koruyan ve örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışan kişilerdir (Başar, 200; Akt. Cengiz, 2021:10).

Cumhuriyet tarihi boyunca Milli Eğitim Bakanlığı'nın en yüksek danışma organı olarak görev yapan Milli Eğitim Şurası (MEŞ), eğitimin kalitesini artırmaya yönelik önerilerde bulunmaktan sorumluydu (MEB, 2014). Şura kelimesi Osmanlı Devleti'nde de önemli bir yere sahipti. Danıştay olarak kullanılan Danıştay, en etkili devlet yönetim kurumlarından biriydi (TED, 2014). Doğal üyesi Milli Eğitim Bakanı olan MEŞ'te üyelerin çoğunluğuna göre kararlar alındı. MEŞ'in bir fiziki üyesi ve bir davetli üyesi olmak üzere iki farklı üyesi bulunmaktadır. Doğal Üyeler; "Meclis eğitim, kültür, gençlik ve spor komisyonunun başkan ve üyeleri, Milli Eğitim Bakanlığı bakan yardımcısı, rektör yardımcısı ve bakanlık merkez teşkilatının başkanıdır" (MEB, 2014). MEŞ tüzüğünde davet edilen üyelere; Bakanlık, bakanlıklar, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, basın ve yayın kuruluşları, öğrenci ve veliler ile eğitim alanında çalışmalarını tanıyan uzmanların belirleyeceği hususlar belirlenecek, genel idare sekreteryası ve onay için Bakanlığın onayına sunar" (MEB, 2014; Akt., Boz-Bulut ve Karataş,2020).

İlki 1939 yılında olmak üzere bugüne kadar toplam 20 MEŞ toplandı. Bu toplantılarda eğitim organizasyonu, okul yönetimi, eğitim yeterliliği gibi birçok karar alındı. MEŞ'te alınan kararlar tavsiye niteliğinde olduğundan bazı kararlar uygulamaya konulmuştur, bazıları ise konulmamıştır (Boz-Bulut ve Karataş, 2020).

Milli eğitim şurası, MEB bünyesinde bulunan ve milli eğitim sisteminin geliştirilmesi, eğitimde kalitenin artırılması amacıyla eğitim ve öğretime ilişkin konuları inceleyen ve kararlar alan en yüksek danışma kurulu. Şura, cumhuriyetin ilanından günümüze kadar periyodik sayılamayacak aralıklarla ilki 1939 ve sonuncusu 1-3 Aralık 2021 yılında olmak üzere toplam 20 defa toplanmıştır. Düzenlemelerde şura toplanma periyotları farklı şekillerde belirlenmiştir. Uygulamada ise belirlenen aralıklarla şura toplantıları yapılmamıştır (Yıldırım, 2020:370).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla birlikte farklı adlar altında faaliyet gösteren okullar ile eğitim faaliyetleri 3 Mart 1924 tarihinde 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile birleştirilmiştir. Bakanlık yıllar içinde yeni bir yapı oluşturmaya çalışmıştır (Başaran, 1993; Akt. Recepoğlu ve Kılıç 2014:1821).

1928 yılında yeni kurulan eğitim kurumlarının yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılamak üzere Gazi Eğitim Enstitüsü bünyesinde bir pedagoji bölümü açılmıştır. Yazılı ve sözlü sınavlardan sonra deneyimli, başarılı ve nitelikli ilköğretim öğretmenleri işe alınmış ve pedagoji bölümünde yetiştirilmiştir. Hazırlık sürecinde adaylara eğitim, yönetim ve kontrol alanı ile ilgili temel bilgiler verildi. 1970 yılına kadar bakanlık ve taşra teşkilatlarının başkanları pedagoji bölümünden mezun olmuş; bu tarihten sonra yetenek, başarı ve tecrübe kriterlerinin yerini siyasi tercihlerin aldığı fark edilmektedir (Tekışık, 1993; Akt. Recepoğlu ve Kılıç 2014:1821-1822).

1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi bünyesinde Eğitim Yönetimi, Teftiş, Maliye ve Planlama Bölümü kurularak yönetici yetiştirmeye başlamıştır. Ancak 1997 yılında YÖK eğitim fakültelerinin ilgili bölümlerini kapatmış ve bu bölümler halen sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren bölümler olarak varlığını sürdürmektedir (Cemaloğlu, 2005: 256).

Eğitim toplum için vazgeçilmez bir sistemdir. İnsanlığın varoluşundan beri çeşitli şekillerde daha iyi sonuçlar alabilmek için üzerinde sürekli çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları eğitim yöneticisi yetiştirme ile ilgili yapılan şuralardır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın bazı görüşmelerinde eğitim çalışanları hakkında kararlar alındı. 7'nci Milli Eğitim Şurası'nın milli eğitim liderleri ve temel eğitim liderleri için bir yönetmelik taslağı hazırlayarak Talim ve Terbiye Kurulu'na incelenmek üzere sunduğu kaydedildi (MEB, 1962).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin kararların daha kapsamlı bir şekilde gündeme getirildiği 14. Milli Eğitim Şurası'nda müdür yetiştirme; Uzmanlaşma eğitim yönetiminin temeli olmalı, bu görevi üniversiteler ve Ulusal Eğitim Akademisi yapmalıdır. Talim ve Terbiye Kurulu'nun hiyerarşik ilerlemesine ve terfiine saygı gösterilmeli, Talim ve Terbiye Kurulu, kayıt düzenlemelerinin siyasi etki ve şeffaflık düzenlemelerinden bağımsız olarak yapılandırılmalı ve faaliyet göstermelidir. Yöneticiler daha fazla yetkiye sahip olmalı ve bu yetki açıkça ifade edilmelidir. Eğitim yönetiminin ekonomik açıdan cazip hale getirilmesine ve görev analizine dayalı olarak eğitim organizasyonunun seviyelerine göre görevlerin hazırlanmasına karar verilmiştir (MEB, 1993).

18. Ulusal Talim ve Terbiye Kurulunda eğitim liderliği ile ilgili alınan kararlardan bazıları şunlardır (MEB, 2010): Okul yöneticilerine dönüştürücü, etik, ahlaki ve vizyoner liderlik nitelikleri kazandırılmalıdır. Okul müdürlerinin seçiminde ve işe alımlarında portfolyo, süreç değerlendirme vb. Alternatif seçim yöntemleri temelinde geliştirilen profesyonel uzmanlık dikkate alınmalıdır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda Türkiye'deki bölgesel koşullar dikkate alındığında, okul müdürlerine zor koşullarda çalışabilme ve sorumluluk alabilme yetkinliği kazandırılmalıdır. Bölgesel ve yerel özellikler göz önünde bulundurularak, özellikle dezavantajlı bölgelerde idari görevlilerin atanmasında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır. Bu uygulamaların başarılı müdürlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen bir ceza olarak görülmemesi için okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmelidir.

Yapılan literatür taramasında Türkiye'de yönetici yetiştirme üzerine birçok çalışma yapıldığı ama "Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme tarihçesi ve XIV. milli eğitim şurasıyla ilgili olarak Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme üzerine bir model önerisi" ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Böyle bir çalışma yapılarak ülkemizde okul yöneticilerinin yetişmesine ilişkin karar vericilere katkı sağlanması, okul



yöneticisi atanması konusunda farkındalığın artırılması, alandaki eksiklikleri tamamlaması amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin şura kararları nelerdir?

1. Günümüzde okul yöneticileri nasıl yetiştirilmekte ve atanmaktadır?
2. Milli Eğitim Şuralarında okul yöneticilerinin yetişmesi ve atanması ile ilgili tarihsel süreç nasıl olmuştur?
3. Ülkemizde okul yöneticilerinin yetişmesi ve atanmasına yönelik şuralarda alınan model önerileri nelerdir?

Ülkelerin kalkınması eğitimle mümkündür. Toplumun her alanındaki düzensizlik eğitim sistemi ile ilişkilendirilebilir. Çünkü eğitim toplumun her alanını etkilemekte ve toplumların kültürünü, bilinç düzeyini, siyasetini, ekonomisini ve sağlık sistemini doğrudan etkilemektedir. Birçoğunun kabul ettiği gibi, eğitim sosyal, politik ve ekonomik sorunları etkiler. Eğitim kalkınmanın itici gücüdür. Gelişmekte olan bir ülkede eğitime ayrılan kaynakların doğru ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bu görevin yerine getirilebilmesi için ülke kalkınmasının itici gücü olan eğitimin çok iyi yönetilmesi gerektiği açıktır. Diğer bir deyişle, bir ülkenin eğitim sistemi ne kadar iyi yönetilirse toplumun değişim ve gelişimine o kadar katkı sağlar (Aykut, 2006).

Sergiovanni (1992), okulların ahlaki değerlere sahip topluluklar olduğunu ve liderliklerinin ve yönetiminin ahlaki liderlikle yapılması gerektiğini vurgulamaktadır (Akt. Akbaba-Altun, 2003:11). Toplumsal bir varlık olarak insanın hemcinsleriyle birlikte yaşama ihtiyacı, çeşitli kurumsal yapıların oluşumunu zorunlu kılmıştır. Aileden devlete uzanan bu yapılar, bir dizi yasal rol ve sorumluluğa sahip, amaca yönelik oluşturulmuş derneklerdir. Eğitim kurumları, hayatta daha derin kalabilmek için yeni bilgi, beceri ve tutumları öğrenmesi gereken kişinin bunları en sistemli ve işlevsel şekilde öğrenebileceği yapılardır. 25 milyondan fazla çocuğun yetişkinliğe kadar ilk ve orta öğretimden geçmesinin beklendiği okulların temel görevi, Türkiye'yi gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek düzeye getirecek bedenlen ve ruhen güçlü nesiller yetiştirmektir. Sadece teknoloji değil, bilgi de üretir ve dağıtır. Okul yönetimi, eğitim kurumlarının kalitesinin yükseltilmesinden, eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin en üst düzeye çıkarılmasından, ortaya çıkan sorunların en makul ve ekonomik şekilde çözülmesinden ve ülkenin geleceğini en iyi şekilde inşa etmekten sorumludur (Yıldız, 2020).

Türk eğitim sisteminde okul yöneticiliği ayrı bir görev olarak görülmediğinden, yönetici ve öğretmenlerin görevleri iç içe geçmekte ve birçok okul yöneticisi, öğretmenlik ve yönetim görevlerini aynı zaman ve pozisyonda net bir şekilde ayıramamaktadır. Bu kafa karışıklığı liderlik rollerini baltalıyor. Okul yöneticilerinin, okulu etkileyen faktörleri dengeleyebilmeleri için davranış bilimleri ve insan ilişkileri konusunda iyi yetiştirilmeleri gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Smith (1997) okul yöneticilerinin göstermesi gereken bazı davranışları şu şekilde sıralamıştır; Okul yöneticileri herkese saygı duymalı, dürüst ve doğru iletişim kurmalı, muhataplar arasında güven geliştirmeli ve bir kültür oluşturmalıdır çünkü yaptıkları iş başkalarının dikkatini gerektirir. Adalet herkese fayda sağlayan bir sistem oluşturmalıdır (akt. Akbaba-Altun, 2003:11).

Özellikle öğretim liderliği pozisyonlarında lider olarak görev yapan yöneticiler, temel misyonu eğitim olan ve sınıfların en stratejik birim olduğu okullardan sorumludur. Çevre koşullarına daha uygun eğitim merkezleri olma ve beklentileri karşılama güçleri artmakta ve buna bağlı olarak liderlerin uzmanlık ve yeterlilik açısından okulu etkileme yetenekleri artmaktadır. (Can, 2007. Akt. Çelikkol, 2010).

## 2. YÖNTEM

Bu alanda; gerekli bilgileri elde etmek ve araştırma problemini çözmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinin aşamalarından biri olarak "bilgi öğelerinin yerini belirleme" yöntemi kullanılmış, literatür taraması yapılmış ve yayın tarama yöntemi kullanılmıştır.

Fraenkel ve Wallen (2006), nitel araştırmayı ilişkilerin, etkinliklerin, durumların veya malzemelerin niteliğini inceleyen araştırmalar olarak tanımlamıştır (Büyüköztürk vd., 2013: 254). Belirli bir konuyu araştırırken, nitel araştırmacılar konunun "nasıl" veya "ne kadar iyi" olduğunu öğrenmekten gibi daha geniş bir bakış açısı kazanmak isterler. Çalışma, örneğin; ders nasıl işlenir, nasıl hazırlanır, öğrenciler ne yapar, hangi etkinlikler yapılır, öğrenmeyi olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler nelerdir? Bunları uygulamak için öğrencilerin ve öğretmenlerin deneyimlerini doğal ortamlarında gözlemlemeye veya yansıtmaya

çalışırlar. Bu örnek, bu tür çalışmaları yürüten araştırmacıların, bir olay veya olgunun ne sıklıkta meydana geldiğini sorgulamak yerine, belirli bir olayın doğasına odaklandıklarını göstermektedir. Karasar'ın (2012) öne sürdüğü gibi, incelenen olay, kişi ya da nesnelere içinde buldukları koşullarda olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır.

## 2.1. Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri

Bu araştırmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, inceleme verilerinin birincil deposu olarak muhtelif dokümanların toplanması, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve analizini içeren ilmi bir inceleme yöntemidir (Sak, vd. 2021:228). Milli Eğitim Şuraları incelenirken betimsel tarama şekillerinden önde gelen doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Doküman analizi, yazılı materyallerin incelenmesinde kullanılan bir teknik olup inceleme sorunu hakkındaki elde edilmiş alakalı dokümanların geniş bir vakit dilimine dayalı analizini olası kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Belge taraması olarak da adlandırılan belge analizinde, mevcut kayıt ve belgeler incelenerek bilgi elde edilir. Doküman analizi, kaynakların belirli bir amaç için aranması, okunması, not edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini içerir (Karasar, 2012).

**Konuyla ilgili bilgilerin yerini belirleme:** Araştırmacı hedefleri ve analiz edilen üniteleri açıkça formüle etmişse, analiz edilen veriler (kitap, günlük, ders içeriği, şarkı, ders planı vb.) hedefleri tanımlamalı ve dengelenmelidir. Analiz edilecek içerik ile araştırmanın amaçları arasındaki bağlantı açık olmalıdır. Bunu başarmak için, önce bir araştırma sorusu veya hipotezi tanımlamalı ve ardından araştırma konusuyla ilgili materyalleri seçmelisiniz (Büyüköztürk vd., 2013:270).

**Literatür Taraması:** Bir araştırma literatür taraması ile başlar. Literatüre bakıldığında, sorunla ilgili daha önce yapılmış kurumsal ve özgün çalışmalar belirlenmekte, içerikleri ve sonuçları kısaca sunulmaktadır. Literatür taraması, sorun hakkında bilinenleri aydınlatmalı ve önerilen çalışmanın neden bu bilginin genişlemesine yol açacağını mantıksal olarak göstermelidir. İkinci bölümde tezler, makaleler, kitaplar, bilimsel olayların yayınları (örn. sempozyumlar ve kongreler), kurumlar veya bireysel raporlar, monografiler ayrıntılı bir literatür taraması ile ele alınmaktadır. Bu aktivite, çalışmanın başlangıcından sonuna kadar tüm süreç boyunca mevcuttur (Büyüköztürk, vd.,2013:25).

**Yayın Arama:** Bu, araştırma konusuyla ilgili yayınlanmış kaynaklar listesinden bir seçimdir. Bir program aramayı başlatmanın ve devam ettirmenin farklı yolları vardır. Onların çoğu (Karasar, 2012:189) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

1. “Konuyu iyi bilenlerin bilgisine başvurmak,”
2. ““Kitapların bibliyografyasını ve temel referansları veya (varsa) ilgili ders kitaplarını kullanmak (bkz. bibliyografyalar).”
3. “İlgili bibliyografyaların kullanımı (varsa)”
4. “Yayın taraması yapan kuruluşların yardımını almaktır.”
5. “İnternet vb. uluslararası ağların kullanılmasıdır.”

## 2.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri, ilgili bilgileri bulma, uzman görüşü ve basılı tarama ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

## 2.3. Verilerin Toplanması

2022-2023 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında 1921-1926 tarihindeki Heyet-i İlmiye kararlarından 1-3 Aralık 2021 tarihindeki 20. Milli Eğitim Şurası'na kadar olan milli eğitim şuraları incelenmiş, okul yöneticisi yetiştirme ve atanması ile ilgili kararları yorumlanmıştır. Araştırma boyunca, erişime açık olan lisansüstü tez çalışmalarına ve erişime açık olan makalelere, “Eğitim, Eğitim Yöneticisi” ve “Eğitim” ve “Şuralar” anahtar sözcüklerinin taraması ile Tez Merkezleri üzerinden konu ile ilgili bilgiler alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan lisansüstü tezler ve eğitim ile ilgili makalelere tam erişim izni bulunmakta ve metin olarak okuyuculara ve konu ile ilgili araştırma yapanlara açıktır.

Konu ile ilgili kitaplar ile dergilere ulaşılmış ve gerekli bilgiler alınan kitap ile dergiler kaynakçada belirtilmiştir. Araştırma yapılan konu ile ilgili yazılanlar tamamen kaynağından alınmış, kaynağına ulaşılmayıp ikinci kaynaklardan alınan bilgiler aktaran olarak metin içinde yazılmış ve kaynakçada belirtilmiştir.

#### **2.4. Verilerin Analizi**

Araştırma makalesinin bu bölümü, malzemenin işlenmesini, analizini ve sunumunu tanıtır. Araştırma materyali, nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi yöntemi ile elde edilmiştir. Veri analizinde nitel analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır (Ürün, 2019:77). Betimsel analiz, elde edilen temel bilgilerin okuyucunun anlayabileceği bir biçime dönüştürülmesidir. Toplanan veriler, araştırma öncesinde belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Analiz sırasında bulunan bilgileri anlamlı bir şekilde açıklamak için doğrudan alıntılar dahil edilebilir (Altunışık vd., 2001; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Niteliksel bir çalışma yoluyla toplanan veriler ve ilgili dokümanlar incelenmiş, konu ile ilgili bilgi, doküman ve kaynaklardan yararlanılmıştır.

### **3. BULGULAR ve YORUMLAR**

Bu bölüm, araştırma problemini çözmek için toplanan verilere yöntem bölümünde tanımlanan tekniklerin uygulanmasının sonuçlarına ilişkin sonuçları ve yorumları sunulacaktır. Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı 20 tane Milli Eğitim Şurası yapmıştır. Bu bölümde yapılan şuralara bakılmış ve yorumlanmıştır.

#### **3.1. Heyet-i İlmiye (1921-1926)**

Milli Mücadele'de ortaya çıkan en önemli kurumlardan biri de Telif ve Tercüme Komisyonu'ydü. 1921 yılında bakanlığın merkez teşkilatına bağlı olarak kurulan Telif ve Tercüme Komisyonu 1926 yılına kadar faaliyetini sürdürmüştür. 1926 yılında yapılan Üçüncü İlim Heyeti toplantısında alınan kararlar neticesinde Telif ve Tercüme Komisyonu yerini Bakanlığa bırakmıştır (URL1). Türk eğitim tarihinde ilk sistematik çalışma olan Heyet-i İlmiye; bakan yardımcılarının, bakanlık müsteşarlarının, ilgili bakanlıkların temsilcilerinin, üniversite öğretim görevlilerinin, okul müdürlerinin, çeşitli tür ve düzeylerdeki eğitim kurumlarının temsilcilerinin katılımıyla 15 Temmuz'da ile 15 Ağustos 1923'te Ankara'da bakan başkanlığında bir araya gelmiştir (URL1). Bu heyetin yaptığı çalışmaların temel prensibi milli bir kimlik oluşturmak için çalışmalar yürütmek olmuştur. Eğitimin şekli ve süreleri bu heyetin toplantıları sonucunda kararlaştırılmıştır. Heyet-i İlmiye üç grup olarak toplanmış ve bir birlerinin devamı, tamamlayıcısı şeklinde kararlar almışlardır.

#### **3.2. I. Millî Eğitim Şûrası (17-29 Temmuz 1939)**

17-29 Temmuz 1939 tarihlerinde toplanan bu Milli Eğitim Şurası, cumhuriyetin eğitim plân ve ilkelerini görüşmüş, her kademe ve türdeki eğitim kurumlarının tüzük ve programlarını titizlikle gözden geçirmiştir. Şura toplantısı sonucu alınan kararlar arasında köy okullarının sınıf sayısının üç ten beşe yükseltilmesine karar verilmiş, çeşitli eğitim kurumlarının müfredatları değerlendirilmiş, ders kaynaklarının tüm Türkiye'de ortak olarak planlanması kararlaştırılmıştır. Fakat okul yönetimleri ile ilgili bir şura kararına rastlanılmamıştır.

#### **3.3. II. Millî Eğitim Şûrası (15-21 Şubat 1943)**

Eğitim kurumlarında anadilde eğitimin geliştirilmesi ile ilgili tüm konuları ve ayrıca ilk ve orta dereceli tarih derslerinin ve ders kitaplarının çocukların seviyesine uygun olmamasını tartışıp karara bağladılar. Teklifler sunulmuş, örneğin teknik ve mesleki eğitim kurumları için ayrı kitaplar yazmak, kitaplara tarihi pasajlar eklemek, milli tarihe ağırlık vermek, sadece bu alanda öğretmen yetiştiren eğitim kurumlarından mezun olanları ortaokul ve liselerde tarih öğretmeni olarak görevlendirmek ve sanat tarihini tanıtmaktır. Ortaokullarda verilen dersler gibi önerilerde bulunulmuştur (URL1). Bu şura toplantısı sonucunda 7 maddeden oluşan bir sonuç bildirgesi oluşturulmuştur. Bu tavsiye kararları arasında kurum yöneticiliği ile ilişkili bir madde bulunmamaktadır. Kararlar daha çok milli bir kültürün oluşturulmasında eğitimi işlevli kılma üzerine odaklanılmaktadır.

### 3.4. III. Millî Eğitim Şûrası (2-10 Aralık 1946)

III. Millî Eğitim Şûrası 2-10.12.1946 tarihlerinde 6 maddeden oluşan bir gündem ile toplanmıştır. Bu gündem maddeleri arasında eğitim yönetimi ile ilişkili bir maddeye rastlanılmamaktadır. Dolayısıyla sekiz madde olarak yayınlanan sonuç bildirgesinde de eğitim yönetimi ile ilişkilendirilebilecek bir maddeye rastlanılmamıştır.

### 3.5. IV. Millî Eğitim Şûrası (23-31 Ağustos 1949)

23-31.08.1949 tarihleri arasında toplanan IV Milli Eğitim Şûrası çoğunluğu eğitim kademelerindeki ders müfredatlarının incelenmesi şeklinde olan beş gündem maddeleri ile toplanmıştır. Bu şura sonrası Beden eğitimi ve resim eğitiminin ayrı alanlar olarak ele alınması gerektiği hissedilmiş ve köy enstitüleri ile ilk öğretmen okulların birleştirilerek aynı kaynaktan öğretmen yetiştirilmesine karar verilmiştir. Şurada alınan kararlar arasında eğitim yöneticileri ile ilişkili bir tavsiyede bulunulmamıştır.

### 3.6. V. Millî Eğitim Şûrası (04-14 Şubat 1953 )

Beşinci Milli Eğitim Kurulu 14 Şubat 1953'te gündeminde erken çocukluk eğitimi ve özel eğitim olmak üzere sekiz madde ile toplandı. Toplantının gündeminde eğitim liderlerine ilişkin herhangi bir madde bulunmamaktadır. Şuranın aldığı kararlar sürecinde; ilkokul programı ve içeriğinin amaç ve ilkelerine göre, ikinci yarıyılıda toplu öğrenmeye ağırlık verilmesi kararlaştırıldı, aylık ve yıllık saat kullanımında esneklik sunulması, eğitim geliştirilmesi, dağıtılmadan önce programların test edilmesi kararlaştırıldı. Kararlar arasında eğitim yöneticiliği veya ataması ile ilişkili bir karar bulunmamaktadır.

### 3.7. VI. Millî Eğitim Şûrası (18-23 Mart 1957)

18-23 Mart 1957 tarihleri arasında yapıldı. Bu Milli Eğitim Şûrası, mesleki ve teknik eğitim ile genel eğitim gündemini görüşmek üzere toplandı. Şura sonucunda sekiz maddeden oluşan kararlar duyurulmuş olup bu kararlar arasında eğitim yönetimi ile ilişkili bir tavsiyede bulunulmamıştır.

### 3.8. VII. Millî Eğitim Şûrası (5-15 Şubat 1962)

5-15 Şubat 1962 tarihleri arasında toplanan VII. Millî Eğitim Şûrası bu tarihe kadar yapılan en kapsamlı şura özeliğini taşımaktadır. İlk kez eğitim kurumlarının yönetmelikleri tek tek ele alınmış sağlam bir eğitim politikasının oluşturulması planlanmıştır (URL-1).

Söz konusu süreçte Türkiye’de devlet planlama teşkilatı kurulmuş ve beşer yıllık kalkınma planları da yapılmaya başlanmıştır. Bu şuranın kararlarının diğer şuralardan daha kapsamlı olması bu sürecin bir parçası olarak düşünülmelidir. Şurada alınan kararlar eğitim kurumları yöneticileri ile ilişkili bir hüküm içermese de yönetim alanında çok sayıda düzenleme içermektedir. Özellikle merkez teşkilatının yapılandırılması hususunda önemli kararlar alınmıştır.

### 3.9. VIII. Millî Eğitim Şûrası (28 Eylül-3 Ekim 1970)

28 Eylül-3 Ekim 1970 tarihleri arasında toplanan VIII. Talim ve Terbiye Kurulu'nun ana gündemi, eğitim sisteminin tasnif sürecini tamamlamaktı. Temel, orta ve yükseköğretim bu şuranın ana planını oluşturdu (Orta öğretim sistemimizi oluşturmak, yükseköğretime geçişi yeniden yapılandırmak). Kurul kararları ağırlıklı olarak yükseköğretime geçişe yönelik tedbirleri içermektedir, ancak yükseköğretim kurumunun yönetimine ilişkin herhangi bir tavsiye bulunmamaktadır.

### 3.10. IX. Millî Eğitim Şûrası ( 24 Haziran-4 Temmuz 1974):

Şurada çeşitli değerlendirmeler ve kararlar alınmıştır, bu değerlendirmelerin bazıları yönetici seçme ve ataması ile ilgilidir. Bazıları ise öğretmen yetiştirme ile ilgilidir. Değerlendirmeler ve kararlar aşağıda sıralanmıştır (URL-1):

Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler ve diğer ilgili taraflar değerlendirme sürecine katılmalıdır. Bu, değerlendirmenin çok yönlü ve kapsamlı olmasını ve öğrencilerin kendilerini daha iyi tanımasını ve değerlendirme sonuçlarından yararlanmalarını sağlamalıdır. Bu özellikle öğrenme zorluklarını teşhis ederken ve bunları aşmanın yollarını bulurken, ölçüm sonuçlarını öğrencilerle tartışırken ve oryantasyonda önemlidir.

Olası engellerle zamanında ve ortaya çıktıkları yerde başa çıkabilmek için testi yapan okulun idari personeline gerekli yetkiler verilmelidir.



Yeni programların uygulanmasında mevcut tüm okul binaları, tesisleri ve araç-gereçlerinin kullanılması ve farklı okul ve programlarda yönetici ve öğretmenlerin sağduyulu bir şekilde görevlendirilmesi için kurallarda gerekli değişiklikler yapılarak Devlet Maarif Müdürlerinin yetkileri sistem bütünlüğü çerçevesi güçlendirilecektir.

VIII ve IX. Milli Eğitim Şurası'nda öğretmen ve yönetici sayısı ve niteliği Milli Eğitim Kurulu tarafından onaylanan amaçlara, kurumlara, içerik ve yöntemlere uygun olarak yetiştirilmelidir.”

Mevcut öğretmenlik mesleğini cazip hale getirmek için çözülmeyi bekleyen sorunlar, Türk eğitim sisteminin bütünlüğü çerçevesinde temel eğitimden yükseköğretime kadar ayrı bir başlık olarak ele alınacak ve sistematik olarak analiz edilecek, 10. Milli Eğitim Şurası'na taşınacaktır.

### **3.11. X. Millî Eğitim Şûrası (23-26 Haziran 1981):**

23-26 Haziran 1981'de toplanan 10. Milli Eğitim Şurası 40 karar aldı. Mevcut anaokullarındaki öğretmen, yönetici ve uzmanların ek eğitim almaları gerektiği belirlenmiştir. Öğretmen, yönetici ve uzman yetiştirmeye devam edilmesi, öğretmen yetiştiren kurumlarda ve diğer yükseköğretim kadrolarında öğretmen yetiştirilmesi gibi öğretmen ve yöneticilerle ilgili üç karar alınmasına rağmen, yönetici yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin herhangi bir karar alınmamıştır.

### **3.12. XI. Millî Eğitim Şûrası ( 8-11 Haziran 1982):**

1982'nin 8-11 Haziran tarihlerinde gerçekleşen XI. Talim ve Terbiye Kurulu'nda aşağıdaki maddeler görüşülmüş ve karara bağlanmıştır. Bu kararlarlar şöyle sıralanmıştır (URL-1):

Devam eden öğretmenlerin yetiştirilmesi uzun bir ihmalden sonra özen gösterilmiş ve kısa sürede çeşitli kurslarda çok sayıda öğretmen ve yönetici yetiştirilebilmiştir.

Eğitim uzmanı, eğitim amaçlarının en etkin şekilde uygulanmasında, farklı sistem, kurum ve düzeylerde öğretme ve öğrenme ortamı oluşturmada; yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere, velilere yol gösterecek ve yardımcı olacak nitelikte, eğitim bilimleri alanında teorik ve uygulamalı olarak uzmanlaşmış kişidir.

Eğitim lideri olmak, yüksek lisans derecesi almayı gerektirir. Bir eğitim kurumunda temel eğitim almış kişiler müdür yardımcılara (uzman yardımcılara) atanmalıdır. Bunlar eğitim lideridir; lisans düzeyinde, eğitim, diğer eğitim ve idari görevleri tamamlamalıdır Yönetim bilimi dersleri, yönetim bilimi, eğitim örgütlerinde idare hukuku, eğitim denetimi, öğrenci hizmet yönetimi ve insan kaynakları yönetimi derslerini içerir. Yüksek lisans düzeyinde, uygulamalı eğitim ve yönetim bilimleri derslerini tamamlamalı ve bir tez yazmalısınız. “Her tür ve düzeydeki eğitim kurumlarının, öğretmenlerin, yöneticilerin ve müfettişlerin, eğitim kurumunun misyonunun ve yönetici olarak seçilenlerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre yeni sisteme göre ileri düzeyde eğitim almaları sağlanmalıdır. Farklı seviyelerdeki öğretmenler, görev için gerekli konuları kapsayan bir programa göre sürekli eğitim almalıdır.

Teşvik edici tedbirler uygulanmalı ve deneyimli ve başarılı öğretmen ve yöneticilerin öncelikli gelişim alanlarına gönderilmesi için koşullar yaratılmalıdır.

Uzmanların görev ve çalışma alanları net bir şekilde tanımlanmalı ve uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

XI. Milli Eğitim şurasında bakıldığında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, görev alanlarının belirlenmesinde, huzurlu ve verimli bir ortamda çalışma şartları, eğitim yöneticisi olmanın şartları konuşulmuş, tartışılmış ve belli kararlar alınmıştır. Bu yönleriyle şimdiye kadar yapılan şuraların en geniş kapsamlısıdır denilebilir.

### **3.13. XII. Millî Eğitim Şûrası (18-22 Haziran 1988):**

XII. eğitim şurasına bakıldığında mesleki ve teknik liseler, sağlık liseleri ve fen liselerine yönelik kararların alındığı görülmüştür. Bunu yanında yükseköğretim ile ilgili atama ve kadro tahsisinin nasıl yapılacağı ile ilgili ilke ve esasların kararlaştırıldığı görülmüştür.

Eğitimin her kademesi ile ilgili kararlar ve düzenlemeler yapılmış; akademik kadroda bulunanların terfi ve unvanları ile ilgili kararlar alınmıştır. Yukarıda sıralanan Şura kararlarında da görüldüğü gibi XII. Şuranın

temel gündem maddeleri akademi ve akademideki yönetim erkinin düzenlenmesini içermiş, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlardaki idareciler ile ilişkili bir tavsiye kararı alınmamıştır.

### 3.14. XIII. Millî Eğitim Şûrası (15-19 Ocak 1990)

Bu toplantının kararları ile yaygın eğitim hizmetinin (URL-1) etkinliğinin artırılması için yerel ve mülki idare yetkililerine yönelik seminerler düzenlenmelidir.

“Genel Eğitimin Kavramı, Kapsamı ve Eğilimleri” ile ilgili çeşitli kararlar alınmış, bunlar: Ülkemizde “Millî Eğitim Terimler Sözlüğü” hazırlanmalıdır. Bu sözlük, genel eğitim alanının, uluslararası terminolojiyi dikkate alarak, genel eğitim üzerine bir bölüm içermesi gerektiğini iddia etmektedir.”

Sosyal ve kültürel dersler, demokrasi ve çevre, liberal eğitimin kapsamı, genel eğitimde elde edilen belgelerin örgün eğitimdeki denkliliğinin belirlenmesi şuranın önerileriydi. Ayrıca, Halk Eğitimi Merkezlerinin işlevi ile ilişkili tavsiye kararı alınmış, fakat eğitim yöneticiliği ile ilgili herhangi bir karara rastlanmamıştır.

### 3.15. XIV. Millî Eğitim Şûrası (27-29 Eylül 1993)

Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana eğitim sistemimizde çok önemli gelişmeler kaydedilmiş, birçok soruna çözüm aranmış ve bulunmuş; Ancak sorunlar bitmedi. Halk eğitimi, eğitim teşkilatı ve yönetimi ile okul öncesi eğitimin öncelikli sorunları 14. Millî Eğitim Şûrası'nın gündemine alınmış ve önemli kararlar alınmıştır.

\* “Ulusal Eğitim Akademisi faaliyete geçecek.”

\* “Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve dış teşkilatları gözden geçirilerek işler bir yapıya kavuşturulacak; Bu kuruluşlarda görev yapan yönetici ve uzmanların nitelikleri, unvanları, atanma ve nakillerine ilişkin yasal düzenlemeler üzerinde anlaşmaya varılmıştır.”

\* “Öğrenim yönetimi uzmanlaşmaya, hiyerarşik ilerlemeye ve terfiye ve artan idari otoriteye dayanmaktadır.”

\* “Mevcut eğitim yöneticileri, üniversitelerle işbirliği içinde yetiştirilmekte; Süpervizör niteliğine sahip olanlar eğitim yönetimi programına alınır.”

\* “Müfettişler, üniversitelerde ve millî eğitim akademisinde teftiş ve denetim alanında lisansüstü eğitim almalıdır.”

\* “Yönetim Kurulu, denetim hizmetlerinin yürütülmesinde tüm kurumlarla işbirliği yapar.”

\* “Eğitim kurumlarında yürütülen teftiş faaliyetlerinin ölçüt ve esasları önceden belirlenir ve teftiş edilene bildirilir; etkilenen kişiye teftiş sonucu bildirilir.”

\* “Rapor, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar dışındaki okulların denetlenmesine ilişkin usul ve esaslar hakkında düzenlenir.”

\* “Eğitim-işgücü-istihdam ilişkisi dikkate alınarak iş hayatı ve okul programları koordine edilerek mesleki standartlar geliştirilmelidir.”

\* “Öğretmenler, öğretim görevlerini yerine getirmek için atama öncesinde ve sırasında birbirlerini tanımaları için eğitilirler.”

\* “Oryantasyon, uzman hizmetler ve yeni teknolojileri kullanarak; Öğrenciler, öğretmenler, aileler ve okul yönetimi ile işbirliği içinde temel eğitimin ikinci kademesi ile başlatılacaktır.”

\* “Yöneticilik ayrı bir alan ve uzmanlık olduğu için bu amaçla özel komiteler oluşturulmalıdır.”

\* “Aynı yaş grubundaki öğrencilere hizmet veren anaokulları; anaokulu, “Millî Eğitim Bakanlığının yetkisinde 36-72 aylık çocukların eğitimi için kurulan özel ve resmi anaokulları”; anasınıfı ise “a. 60-72 ay arası çocuklara açık okul öncesi kurum, devlet ve özel anaokulu, ilköğretim ve ilköğretim okulu.” adıyla tanımlanır.

\* “Millî Eğitim Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı işbirliği ile kreşlerin kurulması ve firmalara dağıtılması için gerekli mevzuat çalışmalarına başlanacak.”

- \* “Erken çocukluk eğitimi alanındaki tüm düzey ve pozisyonlar için personel nitelikleri, görev ve sorumlulukları tanımlanmış ve belgelendirme sistemine dâhil edilmelidir.”
- \* “Yeterli sayı ve kapasitede anaokullarının açılmasının toplu konutların bir parçası olması için gerekli araştırmalar yapılmalıdır.”
- \* “Anaokulları, kreşler, kreşler, engelliler için rehabilitasyon merkezleri vb. 0-72 ay arası çocuklar için okul öncesi hizmet vermektedir. Sosyal kurumların ve yapılarının geliştirilmesi için devlet kredi ve teşviklerinin artırılması ve vergilendirmenin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.”
- \* “Belediyeler, devlet kurumları, vakıflar, dini kuruluşlar ve diğer özel girişimciler anaokulu açmaları için teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.”
- \* “ Bu amaçla devlet arazilerinin tahsisi ve Anaokulu binasının yapımında belediyelerin ve kooperatiflerin kullanımına yönelik yasal düzenleme yapılacaktır.”
- \* “Ebeveynleri erken çocukluk eğitimi için yetiştirmek üzere “anne-baba okulu” uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.”
- \* “Türkiye genelinde okul öncesi hizmetlerle ilgili doğru ve güvenilir sayısal bilgilerin elde edilmesi için bir araştırma projesi hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.”
- \* “Erken çocukluk eğitiminin geliştirilmesi ve dağıtılmasına yönelik eğitim yatırımlarına yönelik teşviklerin yanı sıra, erken çocukluk eğitimi teşviklerine ek puanlar verilmekte ve “ev yuvaları” projesi yaygınlaştırılmaktadır.”
- \* “Erken çocukluk eğitiminin geliştirilmesi, dağıtılması ve kurumsallaşması, yerel yönetimlerin gelirlerinden, mevduat gelirlerinden, eğitim sektöründe kâr sağlayan özel kuruluşlardan, gümrükte mal satışından elde edilen gelirlerden, konut gelirlerinin belirli bir yüzdesinden; Eğitim fonlarından bağışların toplanacağı “Okul Öncesi Eğitim Fonu” oluşturulacaktır.”
- \* “İkili eğitim sunan anaokulu projesi, küçük şehir ve bölge merkezlerinde ve küçük kasabalarda yaşayan yoksul ailelere yönelik merkezlerde uygulanacaktır.”
- \* “Milli Eğitim Bakanlığı ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının boş olan binalarında çocukların eğitimleri ile ilişkilendirilerek mevcut bina ve kaynakların akılcı ve uygun bir şekilde kullanılması için gerekli tadilat çalışmaları yapılmalıdır.”
- \* “Erken çocukluk eğitiminin yaygınlaştırılması için yap, işlet, devret modeli uygulanmalı ve bölge koşullarına uygun projeler geliştirilmelidir.”
- \* “Milli Eğitim Bakanlığı üniversitelerle işbirliği içinde paket program hazırlayan pilot okullarda paket programlar uygulanıyor ve elde edilen sonuçlara göre bu programlar çocuğun ihtiyaçlarını karşılayacak ve bilimsel çerçevede ilkeli olarak geliştiriliyor. Farklı kurum ve kuruluşlara göre esneklik sağlanmalıdır.”
- \* “Okul öncesi çocuklar için çocuk kitapları ve oyuncaklar üreten ve ithal eden firmalar, Milli Eğitim Bakanlığı'nın onayına istinaden vergi ve gümrük indirimleri ve gerekirse iadelerle teşvik edilmelidir.”
- \* “Okul öncesi eğitim merkezleri”nin kurulması ile bu merkezlerde öğretmenlere program, materyal, rehberlik ve rehberlik hizmetleri sunan “öğretmen kaynak birimleri” oluşturulmaktadır.”
- \* “1739 sayılı Halk Eğitimi Temel Kanunu, erken çocukluk eğitimi için gerekli düzenlemeyi içerir;” Erken çocukluk eğitimi ile ilgili tüm mevzuatı içeren “Okul Öncesi Çocuk Bakım Kurumu Kanunu”nun oluşturulması için gerekli çalışmalar devam etmektedir.
- \* “Okulöncesi öğretmeni yetiştiren kolejlerin programlarında yeknesaklığın artırılması için Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler iş birliği ile “müfredat eğitimi” yapılmakta ve bu eğitim kurumlarında uygulama anaokulları açılmaktadır; Öğretmen kolejlerinin çocuk gelişimi ve eğitimi müfredatı ile anaokulu müfredatının ayrılması sağlanır. Bu eğitim kurumlarına uygulamalı çocuk bakım merkezleri de eklenecek.”
- \* Okul öncesi eğitim bölümünü tercih eden üniversite öğrencilerine “3580 sayılı Kanun çerçevesindeki öğrenci kontenjanları” artacak.
- \* “Okulöncesi kurumlarda görev yapan çalışanların görevlerinin analizi yapılır ve yurt dışına gönderilen yabancı dilde hazırlık eğitimi alan okul öncesi öğretmenleri başarılı öğretmenler arasından seçilir.”

\* “Ülkemizin doğu ve güneydoğu bölgeleri başta olmak üzere görevde şehit olan öğretmenlerin ailelerine yapılan yardımların artırılması ve tüm eğitim giderlerinin karşılanması için gerekli soruşturmalar başlatılarak tamamlanacaktır.”

\* ”Milli Eğitim Bakanlığı ile YÖK arasında öğretmen yetiştirme alanındaki işbirliğinin sürekliliğini sağlamak üzere öğretmen yetiştirme koordinasyon kurulu oluşturulması için gerekli yasal düzenleme yapılacaktır.”

Eğitim yönetimi uzmanlaşmaya, hiyerarşik yükselmeye ve yükselmeye dayalı olup, idari makamların yetkilerinin artırılmasına karar verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve dış teşkilatları gözden geçirilerek işler bir yapıya kavuşturulacak; bu kuruluşlarda görev yapan yönetici ve uzmanların nitelikleri, unvanları, atanma ve nakillerine ilişkin yasal düzenleme yapılmasına karar verildi.

Eğitim yönetimi uzmanlaşmaya, hiyerarşik yükselmeye ve yükselmeye dayalı olup, idari makamların yetkilerinin artırılmasına karar verilmiştir.

Mevcut eğitim yöneticileri, üniversitelerle işbirliği içinde yetiştirilmekte; Gerekli niteliklere sahip olanların eğitim yönetimi programına alınmasına karar verildi. Müfettiş ve öğretmenlere görev öncesi ve sırasında öğretmenlik görevlerini yerine getirebilmeleri için göreve başlama eğitimi verilmektedir. Eğitim, uzman hizmetler ve yeni teknolojileri kullanarak; öğrenciler, öğretmenler, aileler ve okul yönetiminin işbirliği ile temel eğitime ikinci kademedden başlanması kararlaştırıldı.

Bu şura ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı taşra kurumlarındaki işleyiş dair kararlar alınmıştır. Kurumların işleyişi, kurumlara alınacak öğrencilerin yaş planlaması dahil olmak üzere çok sayıda karar alınmıştır. Alanına kararlardan bazıları kurum yönetimlerinin yeniden planlanmasını da içermektedir. İdarecilerin eğitilmesi ve üniversitelerin bu yöneticilerin niteliklerini artırması hususları planlanmış ve uygulanması için tavsiye kararlarında bulunmuşlardır.

### **3.16. XV. Millî Eğitim Şûrası ( 13-17 Mayıs 1996)**

Temel eğitim ve yönetim, yükseköğretime geçişin yeniden düzenlenmesi, orta öğretimin yeniden düzenlenmesi, toplumun eğitim ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanması ve eğitim sisteminin finansmanına ilişkin müzakereler, bu konseydeki bilgilere göre, liderlerin yetiştirilmesi ile ilgili aşağıdaki eğitim kararları alınmıştır (URL-1):

“Her şeyden önce aile ve okulun çocuğu ve çocuğun kendisini tanıması için öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve veliler yetiştirilmelidir.”

“Yönetici atadığımızda kariyer, liyakat ve başarı aranmalı, bir üst kademeye geçiş belirli bir sisteme göre, başarı ile bağlantılı olarak gerçekleşmelidir.”

“Eğitim yönetimi bir bilim olarak görülmeli, yönetici örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan eğitim lideri rolünü üstlenmeli, alanın uzmanlık gerektirdiğine dikkat edilmeli ve eğitim yönetimi meslek haline getirilmelidir.”

“Eğitim yönetimi, gerçek öğretim deneyimine dayanmalıdır.”

“Eğitimden sorumlu kişiler ileri eğitimlerle yetiştirilmeli, lider adayları objektif kriterlere göre seçilmeli, özlük hakları pozisyona ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.”

“Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesini sağlamalıyız.”

Türk Milli Eğitim Sisteminin Orta Öğretim Modeli (URL-1) ilke ve önerilerine ilişkin olarak şu önerilerde bulunulmuştur;

“Eğitim liderlerinin ve öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili sorunları çözülmeli, maaş ve ek ders ücretleri yeterli ve aynı olmalıdır.”

“Diğer bakanlıklara bağlı spor salonu ve benzeri okulların (askeri spor salonları hariç) idari atamalarında Milli Eğitim Bakanlığı müdür atamalarına ilişkin yönetmelik uygulanmalıdır.”

“Okul yöneticilerine yönelik oryantasyon eğitimlerinde okul içi işbirliği, katılım ve koordinasyon sağlayabilir. Ders dışı birimlerle işbirliği yapma, okul birimlerini bu doğrultuda organize etme, öğretmeni amaçlara göre motive etme ve sistem bütünlüğü çerçevesinde öğretim çalışmalarını amaçlara göre yürütme

beceri ve becerileri, oryantasyonun dayandığı bilgi edinilmelidir. Böylece, yönetimin yönelmedeki etkinliği artırılmalıdır.”

“Öğretmen, müfettiş, müfettiş ve her kademedeki diğer memurların ön ve devam eden eğitimlerinde alışma yeni anlayışlar ve yeni düzenlemeler gerektirir. Bunun için öğretmen adaylarının bireysel tanıma teknikleri ve iletişim becerileri konusunda bilgi ve uzmanlık kazanmaları, yanı sıra rehberlik ve psikolojik danışma ve diğer ilgili temel kurslar ve bu amaçla öğrenim görmekte olan öğretmenlere sürekli eğitim sunulmalıdır.”

15. Milli Eğitim Şurasında Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılansında eğitim yöneticiliği ile ilgili şu kararlar alınmıştır (URL-1):

“Merkez ve taşra teşkilatı başkanlarının yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyaçları dikkate alınarak yeniden tanımlanmalı ve bu birimlerin seçiminde uzmanlık ve tecrübe ön plana çıkarılmalıdır.”

“İl teşkilatına daha fazla yetki ve sorumluluk verilmeli ve eğitimcilerin, ilçe liderlerinin ve halkın karar alma süreçlerine katılımı sağlanmalıdır.”

“Halk eğitim yöneticisi ve uzmanları tam zamanlı, öğretmenler ise yarı zamanlı sözleşmeli kadrolarda çalıştırılmalıdır.”

15. Milli Eğitim Şurasında Eğitim Sisteminin Finansmanı ile ilgili bölümde eğitim yöneticiliği ile ilgili şu kararlar alınmıştır (URL-1);

“Kaynakların etkin kullanılması için eğitimde yerel yapılanma yapılmalı ve eğitimin yönetimine yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, sendika ve meslek kuruluşlarının katılımı sağlanmalıdır. Kurumun yeniden yapılanma sürecinde bütçe birimleri oluşturulmalıdır.”

“Okullara gelir sağlamak amacıyla yapılan dergi, ek kitap vb. alım satımı vb. Öğretmen ve idarecilerin işlemlerde aracılık yapmasına son verilmelidir.”

### 3.17. XVI. Millî Eğitim Şûrası ( 22-26 Şubat 1999)

Mesleki ve teknik eğitimin orta öğretim sisteminin bütünlüğü çerçevesinde yeniden düzenlenmesi, mesleki eğitim ve okullarda ve şirketlerde istihdam, mesleki ve teknik eğitim alanında öğretmen ve yönetici yetiştirme, mesleki imtihanlı yükseköğretime geçiş konuları başta gelmektedir. Mesleki derece ve mesleki ve teknik eğitimin finansmanı gündem maddeleri olarak ile toplanmıştır.

Kurulda, başta ortaokul olmak üzere mesleki ve teknik eğitimin örgütlenmesi, mesleki eğitim ve okullarda ve işletmelerde çalışma, mesleki ve teknik eğitim alanında öğretmen ve yönetici yetiştirilmesi ile mesleki ve teknik eğitimin finansmanı ele alındı. Bu hususta ön belgelerde yer alan ifadeler dikkate alınarak yönetim kurulunun dört komitesinin hazırladığı raporlar görüşülmüş, gündeme öneriler alınmış ve son olarak genel kurulda komitelerin raporları görüşülerek önemli kararlar alınmıştır.

Mesleki ve teknik eğitim alanında öğretmen ve yöneticilerin eğitimi ile ilgili başlıkta (URL-1) şöyle sıralanmıştır;

“Öğretmenler ve yöneticiler yerel olarak okul bazında ve gerekirse sözleşmeli olarak işe alınmalıdır.”

“Öğretmen ve yöneticilerin performansına yönelik değerlendirme kriterleri geliştirilmeli, bu kriterlere göre geçerli raporlar hazırlanacak ve şeffaf olunacaktır.”

“ Uygun yöntem ve teknikler kullanılarak ek eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve bu ihtiyaçlara göre yönetici, öğretmen ve kursiyerler seçilmelidir.”

“Yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimleri özlük haklarına yansıtılmalı ve hizmet içi eğitimlerde dikkate alınmalı ve hesaplanmalıdır.”

“Her düzeyde ve her tür okulda, mesleki ve teknik eğitim yöneticiliği nitelikleri tanımlanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.”

“Üniversiteler ve diğer kurumlarla işbirliği içinde denetçilerin hazırlık ve ek eğitimleri planlanmalı ve sürdürülmelidir.”

“Yöneticilere, proje kapsamında en fazla 5 yıl içinde eğitim ve okul yöneticiliği sertifika ve sonraki derece programlarına katılmaları için üniversitelerle işbirliği teklif edilmelidir.”



“Bu amaçla, yükseköğretim yöneticilerinin lisansüstü programlarına eğitim ve okul yöneticileri akreditasyon programlarından alınan krediler eklenerek aynı olanaklardan yararlanabilmeleri sağlanmalıdır.”

“Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanında yüksek lisans yapmış öğretmenlere okul yöneticisi atanmasında sunulan imkan, yönetimin diğer alanlarında yüksek lisans yapmış öğretmenleri de değerlendirmelidir.”

“Mesleki ve teknik eğitim kurumlarına yönetici atanırken, eğitim kurumunda lisans veya yüksek lisans derecesine sahip olmak zorunlu olmalıdır.”

“Operasyon değişiklikleri ve yöneticilerin görevden alınması objektif kriterlere dayanmalı ve kamu yararını dikkate almalıdır.”

“Yöneticilerin özlük hakları iyileştirilmelidir. Okul yönetimlerine işveren ve işçi temsilcileri ile veli, öğretmen, öğrenci ve yerel yöneticilerin katılmaları ve katkıları sağlanmalıdır.”

### **3.18. XVII. Millî Eğitim Şûrası (13-17 Kasım 2006)**

13-17 Kasım 2006 tarihlerinde yapılan 17. Milli Eğitim Kurulu'nda sınıf geçişleri, intibak ve sınav sistemi, Türk eğitim sisteminin ve AB'nin küreselleşme süreci sonrasında eğitim sistemimiz değerlendirildi. İstişarede, her biri kendi alanında uzman olan katılımcılar, demokratik bir ortamda milli eğitimin sorunlarına ilişkin görüşlerini dile getirme fırsatı buldu (URL-1).

### **3.19. XVIII. Millî Eğitim Şûrası (1-5 Kasım 2010)**

Toplantıda (URL-1) öğretmen yetiştirme, istihdam ve mesleki gelişime ilişkin şu kararlar alındı:

“İl/ilçe millî eğitim müdürlüklerinde çalışan yönetici ve eğitim müfettişleri 5 yıllık çalışma süresi baz alınarak rotasyona tabi tutulmalıdır.”

“Öğretmen ve yöneticilerin ekonomik durumlarının iyileştirilmesi amacıyla her yıl kasım ayında bir maaş tutarında ikramiye verilmelidir.”

“Ek ders ücretleri 12 TL'ye çıkarılmalı, görev aldığı projeler için ek ders ücreti tahakkuk ettirilmeli, yöneticilere ek ders ücreti yerine makam tazminatı ödenmeli ve ek ders ücretinin maaşlara yansıtılmasına yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.”

“Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Millî Eğitim Bakanlığı arasında gerekli koordinasyonla uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalıdır.”

“Bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalı, bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalı, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmelidir.”

“Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir.”

“Hesap verilebilir bir okul anlayışı geliştirebilmek için yöneticiler, okul yönetimi ve performansı ile ilgili geliştirilecek nesnel ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmelidir.”

“Okul yöneticilerinin maaş karşılığı ders saatleri yeniden düzenlenmeli, yöneticilerin aldıkları ek ders ücretleri arasındaki adaletsizlik giderilmeli, derse girme mecburiyeti kaldırılmalı veya 6 saat derse girme zorunluluğu 6 saate kadar derse girer şeklinde değiştirilmelidir.”

“Okuldaki yönetici ve öğretmenler dışındaki eğitim çalışanlarının tayin ve terfileri nesnel ölçütlerle belirlenmeli, eğitim-öğretim ödeneği verilebilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.”

“Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir.”

“Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.”

“Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır.”

“Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır.”

“Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.”

“Okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli, söz konusu uygulamaların başarılı okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyen bir cezalandırma yolu olarak algılanmaması sağlanmalıdır.”

Psikolojik danışma, rehberlik ve yönlendirme başlığı altında (URL)’e göre şu kararlar alınmıştır:

“Okul yöneticisi ve öğretmenlere yönelik olarak yeterli ve ortak bir rehberlik anlayışı tesis etmek amacı ile psikolojik danışma ve rehberlik alanındaki yeni model ve yaklaşımlara uygun hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmelidir.”

18. şurada alınan kararlara bakıldığında okul yöneticilerinin yetişmesi ve atanması ile ilgili çok önemli kararların aldığı görülmüştür.

### 3.20. XIX. Millî Eğitim Şûrası (2-6 Aralık 2014)

Müfredat ve haftalık müfredat ile ilgili olarak genel kurul aşağıdaki tavsiyeleri kabul etti (URL-1):

\* ”Mesleki gelişim çerçevesinde yükseköğretim kurumlarından alınan ders/kredilerin yüksek lisans programlarına devam etmek isteyen ve giriş koşullarını karşılayan öğretmen, maarif müfettişleri ve okul yöneticileri için kredilendirilmesi.”

\* “Uzaktan öğretim yoluyla modüler yüksek lisans programları oluşturularak öğretmen, okul yöneticisi ve maarif müfettişlerine bir fırsat olarak sunulması kararları alınmıştır.”

19. Milli Eğitim Şurasının aldığı kararlara bakıldığında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda çok geniş kararların alındığı görülmüştür.

### 3.21. XX. Millî Eğitim Şûrası (1-3 Aralık 2021)

XX. Milli Eğitim Şurasında kurum yöneticileri ile ilişkili alınan tavsiye niteliğindeki kararlar sorunun görev tanımlarının muğlaklığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilerin öğretmen mi yoksa idareci mi oldukları ayrıştırılmalıdır. Özlük hakları buna göre düzenlenmeli, idareciler hizmet içi faaliyetlerden faydalanılarak vizyonlarının geliştirilip, mahalli koşullara uyum ve entegrasyonları sağlanmalıdır. Ayrıca idareciliğin bir uzmanlık alanı olduğu bazı okul türlerine yapılacak idareci atamalarının bu kurumlardaki yöneticiler arasında seçilmesi gerekliliği tavsiye edilmektedir.

## 4. SONUÇ

Ülkemizde okul yöneticisinin yetiştirilmesine yönelik yazılan kitap, makale, tezler ve şuralarda farklı model önerilerine değinilmiştir.

Dağlı ve Han (2016)’a göre ülkemizdeki okullarla ilgili olarak, okul müdürlerinin hizmete başlamadan önceki eğitiminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

Temel eğitim programına başvuran adayların, öğretmenlik alanında lisans eğitimini tamamlamış ve en az 5 yıllık deneyime sahip kişiler arasından seçilmesi gerekir. Aslında, birçok ABD eyaleti liderlik adayları için eğitim ve öğretim deneyimi şart koşuyor. Eğitim bilimleri alanında ileri eğitimini tamamlayan adayların programa başvururken ek puan almaları gerekmektedir.

Okul müdürlerine yönelik eğitim programları aday seçimi, yazılı ve sözlü sınavlar ile bazı kişilik testlerinin sonuçlarına göre yapılmalıdır. Yazılı ve sözlü sınavlar, deneyimli yükseköğretim yönetimi, üniversite öğretim üyeleri ve gerekirse Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki sivil toplum temsilcilerinden oluşan tarafsız bir kurul tarafından düzenlenir ve yürütülür. Almanya’nın Aşağı Saksonya kentinde olduğu gibi sözlü sınavlarda, bir adaydan deneme dersi vermesi, bir öğretmenin dersini değerlendirmesi, bir personel toplantısına başkanlık etmesi ve resmi bir konuşma yapması istenebilir. Sonuç olarak bu ölçütler adayın sadece mesleki bilgisini değil, aynı zamanda işe uygun personel konusunda liderlik yeteneğini de ölçmektedir. Uzmanlar okul müdürlerini düzenli olarak gözden geçirmelidir (Dağlı ve Han, 2016:12,13).

Çelenk (2002) eğitimden sorumlu kişi, eğitim sisteminin altyapısıyla ilgili örnek bir teklifte bulunmuştur. Bu model belediye temelli bir yapıya sahiptir. Tüm eğitim ve yönetim teorileri (birey-toplum-ulusal olgusu) arasında bir denge vardır. Bu nedenle modele denge modeli adı verildi. Çok detaylı ve iyi düşünülmüş bir modelde, öğretmen yetiştirme ve eğitim lideri yetiştirme - Japon eğitim sisteminde olduğu gibi - birbiriyle yakından ilişkilidir (Turhan ve Karabatak, 2015:85).

Kalyoncu (2002), 23.9.1998 ve 23742 sayılı karara karşılık gelen örnek bir öneri sunmuştur. Avrupa Birliği Dergisi'nde yayınlanan sürekli eğitim yoluyla yetiştirilen ve atanmış okul müdürlerinden atama ve nakil yönetmeliğindeki kriterlere göre alınan görüş ve modele değinilmiştir. Bu model üç bölümden oluşmaktadır ve her bölüm üç interfazdan oluşmaktadır. İlk bölüm, okul lideri seçim aşamasıdır. Bu aşamada en az beş yıl öğretmenlik yapmış adayların, danışman olarak nitelendirilmeden önce Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversite iş birliğiyle düzenlenen ön eğitime katılmaları gerekmektedir. Yönetici seçim süreci ikinci kısımdır. Teorik sürekli eğitim, pratik eğitim ve sürüş asistanı için bir geçiş sınavından oluşur. Atama ve terfi üçüncü bölümdür. Bu bölüm, bir süpervizörün ilk atanması, terfisi ve terfisi için gerekli ek eğitimi içerir (Turhan ve Karabatak, 2015:85,86).

Işık (2003) tarafından yapılan bir araştırma, okul müdürlerine yönelik eğitim programlarının oluşturulmasının eğitim liderliğinin profesyonelleşmesini destekleyeceği sonucuna varmış ve müdür yetiştirme programları için bir model önerisi sunmuştur. Formasyon programında liderlerin sahip olması gereken yetkinlikler çok önemlidir ve programı başarıyla tamamlayan bir aday ISLLC standartlarına göre liderdir. Programın içeriği, yönetim ve eğitim arasında bir denge oluşturur. Okul müdürlerinin hem öğrenme lideri hem de öğretme lideri olarak yetiştirilmesi zorunludur (Turhan ve Karabatak, 2015:86,87).

19. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi adaylarının seçilme ölçütleriyle detaylı olarak belirlenmiştir (MEB, 2014):

“Devlet okullarında eğitim yöneticisi olabilmek için lisans mezunu olmak gerekir.”

“Okul yöneticileri merkezi bir yazılı sınavdan geçmek zorundadır.”

“Müdürler belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmelidir.”

\* “Bir eğitim kurumuna yönetici olarak atanabilmek için, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olmak ve akredite bir eğitim kurumundan verilecek eğitimin belli bir süre içinde kazanıldığına dair belge gerekmektedir. Okul yöneticisinin seçiminde okul müdürünün nitelikleri esas alınarak yönetici atamasında öncelik verilmelidir.”

“Yöneticiler seçilirken, ülke çapında yapılmış Milli Eğitim Kurulu'nun müfredatından eğitim yönetimi yeterlilik belgesi almış olmaları umulmamalıdır.”

“Müdür Atanması Mülakat Komisyonu: Bölge Milli Eğitim Müdürü, Şube Müdürü ve mevcut müdürler tarafından seçilen ve İl Milli Eğitim Müdürü veya İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı başkanlığında bir temsilciden oluşur. “

“Bakan, yönetici adaylarının eğitim programlarına erişimini kolaylaştırmak, yerel fırsatlardan yararlanmak ve İstanbul ve Ankara'dan başlayarak ülke genelinde çok sayıda adaya ulaşmak için Eğitimci Yetiştirme Merkezlerinin (EYYM) yaygınlaştırılmasını tartışmaya açmalıdır.”

“Okul/kurum yönetimi görev ele alınmalı ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır.”

“Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.”

“Bu bölgeler için tecrübeli, akademik donanıma sahip okul yöneticileri görevlendirilmelidir.”

“Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev sürecince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır. MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Milli Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır.”

14. Milli Eğitim Şurasında eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili alınan kararlar (Can ve Çelikten, 2000:51,52)'e göre şu şekilde sıralanmıştır:

- 1."Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır."
2. "Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir."
3. "Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle uyulmalıdır."
- 4."Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır."
- 5."Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır."
6. "Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve yetkileri açıkça belirtilmelidir."
7. "Asaleten atanmalarda mahsurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır."
8. "Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir."
9. "Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır."

14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili alınan kararlar ise (Can ve Çelikten, 2000:51,52)'e göre şöyle sıralanmıştır;

1. "Temel eğitim yönetimi programının içeriği, yönetim bilgisi, eğitim tasarımı, alan becerileri, yönetim ilkeleri ve ilgili konulardan oluşmalıdır."
2. "Liderlik vasıflarına sahip olanlar eğitim yönetimi programına alınmalıdır."
3. "Öğretmenlik mesleğin asli parçasıdır' idari ifadesi daha esnek bir çerçevede değerlendirilmelidir."
4. "Eğitim yönetimi eğitiminde (ortaöğretim öncesi ve sonrası eğitim) Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır."
5. "Bugünün eğitim yöneticileri "eğitim yönetimi eğitimine" katılmalıdır."

#### KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1994). *Okul Yöneticiliği*. Pegem Akademi
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitapevi
- Aykut, C.M. (2006). *Türkiye ve ABD'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir
- Balkar, B. (2009). Okul Yönetiminin Amaçlarına İlişkin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 153-171.
- Bulut-Boz, T. ve Karataş, H.K. (2020). Milli Eğitim Şuralarında Eğitim ve Okul Yöneticiliği. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 1(2),108-129.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *New structure and behavior in school management*. Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayınları
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 51-52.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cengiz, M. (2021). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi.

- Çelenk, S. (2002). Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, (191), 65-81.
- Çelik, K. (1991). Eğitimin Anlamları ve Farklı Açılardan Görünüşü. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (3),73-85
- Çelikkol, E. (2010). *Türkiye’de, Cumhuriyet Döneminden 2009 Yılına Kadar Olan, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, K., & Yalçın, M. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. *21. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Değerlendirilmesi Sempozyumu*, 50.
- Dağlı, A. ve Han, B. (2016). 21. Yüzyıl Türkiye’inde Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Bir Model Önerisi. *1. International Symposium On Social Science*, 13.10.2016
- Işık, H. (2003).Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211
- Kalyoncu, İ. (2002). Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 16-17 Mayıs 2002 (syf. 195-210). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Karasar, İ. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler*. Nobel Akademi
- MEB. (2015). *Türk Eğitim Sistemi ve Ortaöğretim*. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları
- MEB (1962). VII. Milli Eğitim Şurası [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_12/08162906\\_7\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08162906_7_sura.pdf) Erişim Tarihi: 24.01.2023
- MEB (1993). XIV. Milli Eğitim Şurası [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165401\\_14\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf). Erişim Tarihi: 24.01.2023
- MEB (2010). XVIII. Milli Eğitim Şurası [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29170222\\_18\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf). Erişim Tarihi: 26.01.2023
- MEB (2014). XIX. Milli Eğitim Şurası [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29170222\\_18\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29170222_18_sura.pdf). Erişim Tarihi: 27.01.2023
- MEB (2021). XX. Milli Eğitim Şurası <https://tegv.org/2021/12/20-milli-egitim-surasina-katildik>. Erişim 15.05.2023.
- Okutan, M. (2000). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167
- Özdemir, S. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Pegem Akademi
- Recepoğlu, E. ve Kılıç, A. Ç. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9 (2), 1817-1845.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç. & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Saylık, A., Saylık, N., Sağlam, A. (2021). Eğitimcilerin Gözünde Türk Eğitim Sistemi: Bir Metafor Çalışması. *Y.Y.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 522- 546.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. Pegem Yayınları
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Pegem Yayıncılık
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (1. Baskı), Pegem Akademi.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi. *Turkish journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.



- Ürün, E. (2019). *Milli Eğitim Şuralarında Öğretmen Yetiştirmeye İlişkin Görüşler, Kararlar ve Önerilerin İncelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yenisu, E. , Şahin, F. & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (18) , 514-527.
- Yıldırım, A. ve Şimsek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, M. C. (2020). *Eğitim Ekonomisi ve Planlaması*. M. Sağır ve R. Yirci (Editörler). *Türkiye’de Eğitim Planlaması*. İçinde (Ss.361-382). Pegem Akademi
- Yıldız, V. A. (2020). İlkokulda çalışan öğretmenlerin eğitime dair beklentileri. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 10-21.
- URL-1. <https://ttkb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-suralari/dosya/12>.\_Erişim Tarihi: 05.05.2023.