Turkish Studies *Educational Sciences*

Volume 14 Issue 3, 2019, p. 611-626

DOI: 10.29228/TurkishStudies.22920

ISSN: 2667-5609

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY

INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info / Makale Bilgisi

✍ *Received/Geliş:* 08.03.2019

✓ *Accepted/Kabul:* 10.06.2019

✍ *Report Dates/Rapor Tarihleri:* Referee 1 (30.04.2019)-Referee 2 (15.05.2019)- Referee 3 (28.05.2019)

This article was checked by intihal.net.

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE ATANMASI: BAZI AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİ, TÜRKİYE VE KKTC'DEKİ UYGULAMALARA YÖNELİK KARŞILAŞTIRMA VE KKTC'YE YÖNELİK ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Songül GÜVEN - Ayten YILTANLILAR** - Gülsün Atanur BASKAN****

ÖZ

Bu araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması ile ilgili kaynaklar taranarak bazı Avrupa Birliği ülkeleri (Yunanistan ve Güney Kıbrıs) ve Türkiye'deki eğitim yöneticisi yetiştirmesi ve ataması çalışmaları karşılaştırılmıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması eğitim ve eğitim kurumlarındaki kalite ve değerleri ileriye taşınması bakımından büyük bir role sahiptir. Bu sebeple, bu çalışmada Eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması sürecinde, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri geliştirmek amacı ile Türkiye, Yunanistan ve Güney Kıbrıs modelleri incelenmiş, ortaya çıkan benzerlikler ve farklılıklar doğrultusunda Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti eğitim yöneticisi yetiştirmesi ve atanması ile ilgili güçlü ve zayıf yönler ortaya konularak çözüm önerileri sunulmuştur.

Bu çalışma alan yazın araştırma tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre alan yazın tarama çalışmalarında en fazla ortaya çıkan eğitim yöneticilerinin atanmasında karşılaşılan sorunlar şunlardır; sınav ve mülakat, hizmet içi eğitim, yüksek lisans ve doktora derecesi ve son olarak idari ve liderlik bilinci gerekliliğidir.

Yapılmış olan alan yazın çalışmasına göre Türkiye, Yunanistan ve Güney Kıbrıs modelleri ışığında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti eğitim

* Öğr. Gör., Lefke Avrupa Üniversitesi, E-posta: guvensongul87@gmail.com

** Öğr. Gör., Lefke Avrupa Üniversitesi, E-posta: ayiltanlilar@eul.edu.tr

*** Prof. Dr., İstanbul Okan Üniversitesi, E-posta: gulsun.baskan@okan.edu.tr

yöneticisi yetiştirmesi ve atamasında benimsenen modeldeki eksikliklerin tamamlanmasına yönelik olarak; lider yetiştirme programı, zorunlu bir eğitim yöneticisi eğitim programı, tarafsızlık ilkesi (yönetici atama komitesi oluşturulması), hizmet içi eğitim kursları, eğitim yöneticisi akademisi oluşturulması ve KKTC Öğretmenler Yasası'ndaki yönetici atama maddelerinin geliştirilmesi ve çözümlenmesi yönünde ortaya çıkan öneriler olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yöneticisi, Türkiye, Yunanistan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi

TRAINING AND ADMINISTRATION OF SCHOOL PRINCIPALS: COMPARISON AND SOLUTIONS FOR TURKISH REPUBLIC OF NORTHERN CYPRUS (TRNC) CONCERNING PRACTICES IN SOME EUROPEAN COUNTRIES AND TURKEY

ABSTRACT

In this study, previously conducted studies were investigated and compared related to the training and administration of school principals in some European Union countries (Greece and South Cyprus) and North Cyprus. Training and administration of training managers play a major role in improving the quality and values of education and training institutions. Therefore, in this study, school principals training programmes in Turkey, Greece and South Cyprus of Greek Administration were examined. According to the results, strengths and weaknesses were found regarding Turkish Republic of Northern Cyprus school principals training and administration in line with similarities and differences that were identified in Turkey, Greece and South Cyprus of Greek Administration in order to improve solutions.

This research was carried out by using literature review research technique. As a result of the research, the most common problems encountered in literature review regarding administration procedures of school principals are as follows: exam and interview, in-service training, master's and doctoral degrees, and finally the necessity of administrative and leadership aptitude.

According to the field study results in the light of the school principals training and administration models in Turkey, Greece and South Cyprus of Greek Administration; school principal training programs, a mandatory principal training program, the principle of impartiality (creation of an executive committee), in-service training courses, the creation of an education manager academy and the development and resolution of principal administration articles in the TRNC Teachers' Law in order to complete the deficiencies in the model adopted in Turkish Republic of Northern Cyprus have been prominent solutions.

STRUCTURED ABSTRACT

In this study, school principals training approaches in the field of education administration in Turkey, Greece and South Cyprus of Greek

Administration Education field were examined. Recommendations have been developed for the current school manager training and administration system in the Turkish Republic of Northern Cyprus. Historic and ongoing political developments have been taking place among Turkey, Greece, South Cyprus of Greek Administration and Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) from the past up to the present. To safeguard the sovereign rights of both communities namely Turkish Republic of Northern Cyprus and South Cyprus of Greek Administration still maintain its presence in Turkey and Greece which are guarantors of the two mentioned countries. The practices of training and recruitment of education managers in the Greek Cypriot Administration, which is a member of the European Union, were examined. In order to realize the recognition and membership process of the Turkish Republic of Northern Cyprus in the European Union, it is important to make the necessary changes by evaluating the weaknesses in the field of education.

According to the previous researches in the literature, training and administration of education managers are discussed in different aspects. These aspects will be discussed by comparing above mentioned countries and their adopted practices of training and recruitment of education managers by including terms and concepts. To begin with, in order to be a good leader, it is stated that education managers should develop themselves Bartell and Brich (1995; cited in Okçu, 2011). The development and administration process of education leaders differ from country to country since each country has its own unique education system and institutional needs. Therefore, the perception of education leaders around the world has been described accordingly. For example, according to the statements of Demirtaş (2008, p.119), there is no need for institutions that train education managers as a result of not being accepted as a professional field. In other word, "teaching profession is essential" approach is adopted in Turkey; therefore, school administrators are chosen among teachers.

As in Greece and South Cyprus of Greek Administration school principals do not have much autonomy. For example, school principals are evaluated based on the performance grade and promotion status given by the inspectors. In this context, education managers in both countries are centrally appointed due to the dominance of centralist understanding. This requirement is applied in a similar way in Turkey and Northern Cyprus. Although the condition of in-service training has been determined since the end of 1990s during the training of education managers in Greece; however, there is no program in Cyprus to prepare training managers for their duties.

In other words, a one-year management course is provided for education managers in South Cyprus of Greek Administration. This course is organized by the Ministry of Education at the Cyprus Pedagogical Institute. Training managers who have completed this course if they have not completed their 10 years of seniority experience, they cannot become managers. Therefore, although there are educational management programs in universities in Southern Cyprus, it is unlikely that managers will become managers due to the obligation to complete their seniority years. In general, there is no requirement to hold a master's degree in order to administer a training manager in

Southern Cyprus. As it is seen in Turkey in and Northern Cyprus, politics has also been influential in the field of educational administration, which has been criticized by principals, academics and UNESCO for affecting educational efficiency.

The conditions set out in the previous paragraph raise the question of how training managers are appointed. In general, newly appointed education administrators are employed in rural areas for two years before being appointed to central schools.

Apart from these above, Turkish Republic of Northern Cyprus almost has the similar qualities and procedures in terms of training and administration of school principals. However, according to the statements of Öztüccar (2005), it has been observed that no studies have been carried out until 1997 for the training and appointment of education managers in the TRNC. After 1997, in the research of Assoc. Dr. Halil Aytekin it was aimed to reveal the “managerial behaviors of the principals and teachers who are responsible for the directorate in the TRNC” and also to increase the efficiency of the educational administrators. As a result of this research, it was revealed that primary school principals and teachers with principal responsibility have a solution based management approach. However, social communication skills are more prominent than business skills.

Moreover, research called “Training and Competence of Education Manager“, which was conducted by Özyiğit (2003), pointed out that school administrators adhere to the general and authoritarian management approaches. In addition, especially in order to avoid making mistakes, they can consult their supervisors at the Ministry of National Education and perform their duties in the desired direction. Finally, emphasis is placed on the importance of improving the conditions of education in order for the Turkish Republic of Northern Cyprus to exist in the contemporary world (Özyiğit, 2003).

Under the light of these studies above the main focus of the current study was to bring into solutions and recommendations for training and administration of school principals of TRNC.

Method

This research was carried out by using literature review research technique. The main reason for the selection of this technique was the limited time and restricted working conditions of the researchers. Therefore, it was aimed to investigate and compare previously conducted studies which were related to the training and administration of school principals in some European Union countries (Greece and Southern Cyprus) and Turkey in order to provide solutions and recommendations for Northern Cyprus.

Analysis of Data

All the similarities and differences regarding the focused countries and training and administration of school principals procedures were grouped and categorised accordingly. Then these themes were listed in the tables.

The similarities and differences in the training and administration of training managers in Turkey, Greece and Southern and Northern Cyprus are shown in the following tables below:

COUNTRIES	SIMILARITIES	DIFFERENCES
TRNC	X	Professional training is not possible.
TURKEY	X	Professional training is limited.
GREECE	X	In-service training condition
SOUTHERN CYPRUS	X	One year management course

Figure 1. Similarities and differences in training process

COUNTRIES	SIMILARITIES	DIFFERENCES
TRNC	• Experienced teachers	At least 2 years experience.
TURKEY	• Experienced teachers	At least 3 years experience.
GREECE	• Experienced teachers	<ul style="list-style-type: none"> • At least 10 years seniority experience. • Performance evaluation report success.
SOUTHERN CYPRUS	• Experienced teachers	At least 10 years of seniority experience.

Figure 2. Similarities and differences in administration process

Discussion and Suggestions

In line with the information in the tables above, when the education administration is evaluated, the principals appointed as education managers in the TRNC are individuals with teaching experience. In other words, when considering the conditions of training and administration of managers in TRNC and Turkey, it is seen that education administrators are recruited from the experienced teachers. Therefore, the TRNC and Turkey has some disadvantages caused by this situation. For example, since educational administrators are recruited from experienced teachers, training programs for educational leadership remain in the background. This situation negatively affects the perception of education management as a professional profession. As an alternative to manager training practice in TRNC and Turkey, training managers are trained by internships or experienced managers is important to reach the level of contemporary education management.

In Greece, recommendations have been made in studies on improving the roles of school administrators, increasing their motivation and the need for further training in management. In addition, school administrators emphasize that the state organizes seminars systematically. The tendency to be autonomous rather than the centralist model of governance has attracted attention.

Finally, one of the most important problems encountered in the process of recruiting and appointing an education manager in Southern Cyprus is that schools do not have sufficient budget in general. The current situation limits the possibility of education managers to attend seminars in order to develop further in the field of management.

Solutions and recommendations will be listed as follows:

- 1) A leader training program can be established to increase the competencies of education managers.
- 2) Within the scope of this program, a compulsory training program should be established for the candidates of directors.
- 3) Evaluation of leadership training which will be formed should be selected by the committee appointed by the Ministry of National Education, which works outside the school roof by considering the principle of impartiality.
- 4) In order to be more effective managers, attending in-service training courses or seminars should be a compulsory education condition of MoNE rather than the initiative of the administrators.
- 5) To ensure that politics does not affect executive appointments and also The criteria of management are not changed according to personal Powers, items in the Teacher Act Law should be increased.
- 6) Education Management Academy should be established.

Keywords: School Principals, Turkey, Greece, TRNC, South Cyprus of Greek Administration

1. Giriş

Bu araştırmada Türkiye, Yunanistan, Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim yöneticiliği alanındaki yetiştirme yaklaşımları incelenmiştir. KKTC'deki mevcut eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama sistemine ilişkin öneriler geliştirilmiştir. Bu ülkeler arasında, eğitim yöneticisi yetiştirilmesi ve atanması uygulamalarında benzerlikler ve farklılıklar bu yönde KKTC'ye ışık tutmaktadır. Türkiye ve KKTC dışındaki ülkelerde eğitim yöneticiliği alanında yapılan çalışmalar önemli kaynak olacaktır. Türkiye, Yunanistan, Güney Kıbrıs ve Kuzey Kıbrıs arasında geçmişten günümüze kadar devam eden tarihi ve siyasi gelişmeler yaşanmaktadır. 11 Şubat 1959'da Zürih'te kabul edilen "Garanti Anlaşması" gereğince Türkiye, Yunanistan ve İngiltere birlikte veya her biri tek başına, Kıbrıs'ta anayasal düzen bozulduğunda, müdahale hakkına sahiptirler. Her iki toplumun egemenlik haklarının korunabilmesi için Türkiye ve Yunanistan garantör ülkeler olarak varlığını halen sürdürmektedirler. 2004 yılında Avrupa Birliği üyesi olan Güney Kıbrıs ve Avrupa Birliği üyesi olma sürecindeki Kuzey Kıbrıs olarak, adada iki toplumlu yaşam biçimi hakimdir. Adada tek toplumlu yaşam göz önünde bulundurularak, bir Avrupa Birliği üyesi olan Güney Kıbrıs Rum Yönetimi'ndeki eğitim yöneticileri yetiştirme ve atama uygulamaları incelenmiştir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin Avrupa Birliği'ndeki tanınırlık ve üye olma sürecinin gerçekleşebilmesi için eğitim alanındaki zayıf yönler değerlendirilerek gerekli değişikliklerin yapılması önem arz etmektedir.

Eğitim yöneticilerinin üstlendiği sorumluluklar, içinde bulundukları gelişen ve değişen okul ve toplum şartlarıyla birlikte karmaşık bir hale geliyor. Bu nedenle eğitim alanındaki meydana gelen gelişmeler sonucu var olan eğitim kurumları ve eğitim yöneticileri üzerindeki sorumluluk bilinci ve toplumsal beklentilerde artmaktadır (Aytaç, 2002). Aytaç (2002)'a göre; okul yöneticilerinin sorumluluk bilincini arttıran, gelişmesi gereken şartlarda yenilikçi bakış açısına sahip olan, eğitimin

gerekliliklerine dair gelişen durumlarda aktif rol alan, pratik yollar ile etik değerleri benimseyerek eğitim ve öğretimi tek bir çatıda bir arada sunan bir lider olabilmeleridir. Mesry ve Grobler (2004)'a göre ise yukarıda belirtilen kritere ek olarak bir eğitim yöneticisi okulun sahip olduğu tüm olanakları başarılı bir şekilde yönlendirebilmeli, okul yönetimindeki vizyonunu ve hedeflerini net bir şekilde belirtmeli ve buna yönelik eğitim programı ve uygulamaları bireylerin potansiyelini geliştirecek şekilde organize etmeli. Bunların yanı sıra, eğitim yöneticilerinin yukarıda belirtilen görevleri süresince mevcut sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak adına teşvik edici olarak diğer üyelere de sorumluluk bilinci vererek alınacak kararlara katılmalarına olanak sağlamak da önem arz etmektedir (Mesry ve Grobler 2004). Bundan dolayı, iyi bir lider olabilmek için eğitim yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri gerektiği belirtilmiştir Bartell ve Brich (1995; akt. Okçu, 2011). Taymaz (2000)'a göre okul yöneticisi; "kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif üyesi" olmak durumundadır. Bir başka deyişle, günümüz şartlarında öğretim lideri olmanın bazı görev ve sorumlulukları vardır. Bunlar; geleceğe yönelik hedefleri olan, öğrenme ve öğretme şartlarını okul çatısı altında pozitif bir atmosfer oluşturarak sürdürülebilirliğini sağlamak, hizmet içi eğitime destek vermek, okuldaki tüm birimler içerisinde bireyler arası iletişimi güçlü kılmak, birlik bilincine ortam hazırlamak, okul dışındaki diğer kuruluşlarla olumlu etkileşimlerde bulunma, yaşam boyu eğitimi okulun bir eğitim prensibi olarak benimsemesi ve her daim bu amaca yönelik çeşitli stratejik kararlar ile uygulamalar yapabilecek yetide olması beklenmektedir (Balci, 2002). Yapılan araştırmalar doğrultusunda, eğitim yöneticilerinin yukarıda bahsi geçen sorumlulukları yerine getirebilmesi için öncelikle hem teorik hem de uygulama sürecine tabii tutulması gerekliliği ortaya konulmaktadır. Bu gereklilik eğitim yöneticisi yetiştirme programları ve okullarının önemini arttırmaktadır (Işık, 2003). Turan ve Şişman (2000)'nın ifadelerine göre de Türkiye'nin eğitim sisteminde eğitim yöneticilerini yetiştirmek adına herhangi bir eğitim kurumu günümüzde mevcut değildir. Türkiye'deki mevcut durumun bu şekilde olmasının bir çok nedeni vardır. Onural (2005)' in ifadelerine göre bu sebeplerden bazıları şunlardır; eğitim alanındaki alınan kararların sürekli değişken yapıda olması, eğitim yöneticiliğinin ayrı bir meslek dalı olarak kabul edilmemesi, siyasi faktörlerin eğitime de yansımından ötürü eğitim yöneticisi yetiştirme ve geliştirme programlarının istenen düzeye ulaşmamasına neden olmaktadır.

Diğer ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve atanmasına yönelik uygulamalar yapılmaktadır. Bu amaca yönelik bazı ülkelerde eğitim yöneticileri yetiştirme programları ve okulları gözlemlenebilir başarılarla imza atarken bazı ülkelerde ise beklenen gelişim yavaş ilerlemekte veya sistemli bir program oluşturulurken birçok sorun ile karşılaşmaktadır.

Bir sonraki bölümde alan yazı çalışmalarından örnekler ve bulgular ile detaylı bilgi verilecektir. Eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarına ilişkin Avrupa Birliği ülkelerinden Yunanistan ve Güney Kıbrıs'tan örnekler verilecektir. Daha sonra, Türkiye ve son olarak ise yapılan çalışmalarda bilgilere dayanarak KKTC'deki eğitim yöneticisi yetiştirme şartlarına değinilecektir. Karşılaştırmalı bir çalışma yaklaşımı ile KKTC eğitim yöneticisi eğitimi adına öneriler sunulacaktır. Bu bağlamda KKTC'de eğitim yöneticisi yetiştirme durumunu saptayabilmek için yukarıda belirtilen ülkeler dahilinde yapılan çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

2. Literatür taraması

2.1. Türkiye eğitim yöneticisi yetiştirme, atanması ve tarihi

Geçmişten günümüze kadar Türk eğitim tarihinde 19 tane Milli Eğitim Şurası toplanmıştır. Şuaralarda eğitim adına farklı konular ele alınmıştır. Okul yöneticiliği adına ilk karar ise 12. Milli Eğitim Şurası'nda (1988) alınmıştır. 12. Şura'da verilen karar doğrultusunda, okul müdürlerinin sınav sonundaki performansına göre, mevcut öğretmenler arasından göreve atanması ve ayrıca bakanlıkça düzenlenen uzun süreli hizmet içi eğitim programlarında eğitim almaları ve mevcut eğitim durumunu kurumsal bir yapıya dönüştürülmesi gerektiği vurgulanmıştır (MEB, 1988, s. 10). Daha sonraki Milli

Eğitim Şuralarında 14., 15., 16., 18. ve 19., okul yöneticiliği tekrar değerlendirilmiş ve yeni kararlar alınmıştır. Bu kararlar tablo 2.1.1’de verilmektedir.

Tablo 2.1.1

14., 15., 16., 18. ve 19. Millî Eğitim Şuraları ve Eğitim Yöneticiliği İçin Alınan Kararlar

12. Millî Eğitim

Şûrası (1988)

Karar 26. Eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının Bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmesi; bu durumun kurumlaştırılması (MEB, 1988, s. 10).

14. Millî Eğitim

Şûrası (1993)

4- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılacaktır (MEB, 1993, s. 3).

5- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır (MEB, 1993, s. 3).

11- Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir (MEB, 1993, s. 3).

15. Millî Eğitim

Şûrası (1996)

71- Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi gerekmektedir (MEB, 1996, s. 7).

72- Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır (MEB, 1996, s. 7).

73- Eğitim yöneticisi lisans üstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir (MEB, 1996, s. 7).

16. Millî Eğitim

Şûrası (1999)

41. Öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli, mevcut sicil raporları bu ölçütlerine göre düzenlenmeli ve şeffaf olmalıdır (MEB, 1999, s. 15).

52. Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır (MEB, 1999, s.16).

53. Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hâle getirilmelidir (MEB, 1999, s. 16).

54. Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisans üstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır (MEB, 1999, s. 16).

55. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yana öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir (MEB, 1999, s. 16).

18. Millî

Eğitim Şûrası

(2010)

32. 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 sağlanmalı, 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 (MEB, 2010, s. 5).

37. 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 (MEB, 2010, s. 6).

43. Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir (MEB, 2010, s. 6).

44. Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır (MEB, 2010, s. 6).

45. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır (MEB, 2010, s. 6).

46. 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 (MEB, 2010, s. 6).

49. Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır (MEB, 2010, s. 7).

19. Millî Eğitim

Şûrası (2014)

1. Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunmalıdır.
2. Okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır.
3. Okul müdürleri, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmelidir.
4. Okul yöneticiliğine atanmada o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşıma esastır. Ancak atanma şartlarını taşımadan; o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilme şartı, aranması yeterli görülmelidir.
5. Farklı okul türlerine göre yapılacak yönetici görevlendirmelerinde okul türüne uygun branşlardan yönetici görevlendirilmesine özen gösterilmelidir.
6. "Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma" şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır.
7. Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olması tercih sebebi olmalıdır.
8. Okul yöneticisinin görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir.
9. Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, ilçe millî eğitim müdürü, şube müdürü ve mevcut müdürler tarafından seçilmiş birer temsilciden oluşturulmalıdır.
10. Yönetici adaylarının yetiştirme programlarına erişimini kolaylaştırmak, yerel imkânlardan faydalanmak ve çok sayıda adaya ulaşabilmek amacıyla yönetici yetiştiren Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin (EYYM) İstanbul ve Ankara'dan başlanarak ülke geneline yaygınlaştırılması için Bakanlıkta çalışma başlatılmalıdır. Bu yaygınlaştırmada TÜİK tarafından tanımlanmış bölge tanımlaması (12 bölge) esas alınmalıdır.
11. Okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır.
12. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konularına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır.
13. Okul/kurum müdür yardımcısı, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmelidir.
14. Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanmalıdır.
15. Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır.
16. Yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmayı sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulmalıdır. Eğitim kurumları müdürlerinin atanmasında ön koşul olarak, en az 2 yıl süre ile müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma şartı aranmalıdır.
17. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır. Bu bölgeler için tecrübeli, akademik donanımına sahip okul yöneticileri görevlendirilmelidir.

-
18. İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartı aranmalıdır.
 19. Büyükşehir statüsünde olan illere, il millî eğitim müdürü atamalarında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim, merkez teşkilatında üst düzey yöneticilik veya il millî eğitim müdürlüğü yapmış olma şartlarından biri aranmalıdır.
 20. Birinci kademe yöneticilerin seçiminde aranan ölçütlerin benzeri orta ve üst kademe yöneticilerin seçimi için de geliştirilmelidir.
 21. Eğitim kurumları yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır.
 22. Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmelidir.
 23. Okul ve kurum türlerinden kaynaklanan kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık uygulaması tüm okullara genişletilerek uygulanmalıdır.
 24. Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.
 25. Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.
 26. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.
 27. Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli ve bu göstergelerin eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması sağlanmalıdır.
 28. Veri tabanı oluşturulurken, performans olumsuz etkisi olan ve yöneticinin inisiyatifi dışında gelişen olumsuzluklar değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
 29. Okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır.
 30. Politika oluşturma konumunda olan Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerine, eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.
 31. MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Millî Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
 32. Hizmet içi eğitim programları, mesleki yeterlikler ölçütlerine dayandırılmalıdır.
 33. Hizmet içi eğitim programlarındaki her bir kurs/seminer belli bir yeterliği kazandırma ve belgelendirme temeline dayalı olmalıdır.
 34. Hizmet içi eğitim programları, belli bir probleme çözüm üretmeye yönelik somut çıktıları olan etkinlik ve eylem araştırması temelli yeterlik kazandıran programlar olmalıdır.
 35. Hizmet içi eğitim programlarında görev alacak eğitim görevlileri, programın amaç ve içeriğine uygun yeterliğe sahip olmalıdır.
 36. Hizmet içi eğitim programlarında eğitim görevlilerinin dolaşımı esas alınarak eğitimlerin mahallinde düzenlenmesine öncelik verilmelidir.
 37. Hizmet içi eğitim programları akredite edilerek eğitim yöneticilerinin belli bir zaman diliminde belirli kredide eğitim almaları sağlanmalı, giderleri kurumca karşılanmalı ve alınan eğitim, yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmalıdır.
 38. Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında kılavuzluk (mentörlük) mekanizmaları oluşturulmalıdır.
 39. Eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişleri kılavuz (mentör) olarak yararlanılmalıdır.
 40. Genel bütçeden pay ayrılarak okul/kurum bütçesi oluşturulmalı, okul/kurum yönetimince bunun etkili kullanımını sağlayacak bütün gelir ve harcamalar yasal güvence altına alınmalıdır.
 41. Lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programlar açılmalıdır (örnek, özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretim yönetimi, ortaöğretim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi gibi). Tezsiz yüksek lisans programında olduğu gibi uygulayıcılara yönelik olarak eğitim doktorası programı açılmalıdır.
 42. Döner sermayesi olan okullarda müdür yardımcılarının birisinin işletme/muhasebe alanında formasyona sahip öğretmenler arasından seçilmesine öncelik verilmelidir.
 43. Yöneticinin ders denetimi ve rehberlik görevini etkili bir şekilde yapabilmesi için rehberlik ve denetim modelleri ile yaklaşımları konusunda yeterlikleri artırılmalıdır.
 44. Lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin bu eğitimlerinin karşılığı, lisansüstü eğitim tazminatı olarak özlük
-

haklarına yansıtılmalıdır (MEB, 2014).

MEB (1988, 1993, 1996, 1999, 2010 ve 2014)'ten derlenmiştir. (Gamze Giray'dan alıntulandığı şekliyle, 2018)

Milli Eğitim Şuraları geçmişten günümüze, eğitim konusunda Milli Eğitim Bakanlığı'na referans görevini üstlenen en etkili yapı olmuştur. Milli Eğitim Şuralarıyla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı'nın çıkardığı yönetmelikler de etkin rol üstlenmektedir. Bu çalışmada, Türkiye eğitim yöneticiliğine dair verilen kararlar, bir sonraki bölümde Türkiye'de yayınlanan en güncel yönetmelikle birlikte verilmektedir.

Türkiye dışındaki diğer ülkelerde benimsenen eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama yaklaşımlarından farklı olarak Türkiye'de "meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışı benimsenmektedir. Bundan dolayı ise okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilmektedir. Demirtaş (2008, s.119)'ın ifadelerine göre okul yöneticiliği profesyonel bir alan olarak kabul görülmemesinin sonucu olarak eğitim yöneticilerini yetiştiren kurumlara gerek duyulmamaktadır. Başka bir deyişle, eğitim yöneticileri öğretmenler arasından seçildiği için eğitim yöneticisi yetiştirilmesine yönelik profesyonel eğitim olanağı diğer ülkelere kıyasla sıklıkla sunulmamaktadır. Bu uygulamanın aksine eğitim yöneticisi yetiştirme derslerine daha çok önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye eğitim yöneticiliği halen uzmanlaşma sürecindedir (Şişman, 2010, s.123). Karip ve Köksal (1999)'a göre eğitim yöneticilerinin seçilmesinden önce sınav ve yöneticilik eğitimi uygulamalarının yasal dayanağı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak 1998 yılında yürürlüğe girmiştir. Fakat daha sonra sınav uygulaması yönetmelikten kaldırılıp eğitim yöneticilerinin mesleki kıdemi göz önünde bulundurularak Bakanlık tarafında eğitim yöneticisi atamaları uygulamaya konulmuştur (Yaşaroğlu, 2010, s.156). Fakat Türkiye'de 9.10.2010/27724 tarih ve sayılı resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte bu iki kavrama vurgu yapılmamaktadır. İlerleyen tarihlerde 21 Haziran 2018 30445 sayılı resmi gazetede yayınlanan yönetmeliğe göre yöneticilik görevine atanacak yöneticiler için bazı genel ve özel şartlar aşağıda iki başlık altında belirtilmiştir.

Genel şartlar:

- a) *Yükseköğretim mezunu olmak.*
- b) *Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.*
- c) *Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.*
- ç) *Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.*
- d) *Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.*

Özel şartlar:

- a) *Müdür olarak görev yapmış olmak.*
- b) *Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.*

c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak. (T. C. Resmî Gazete, 2018).

Yukarıdaki maddelerle birlikte yönetici görevlendirmede izlenen yöntemler arasında yazılı ve sözlü sınavdan 60 puan ve üzeri alma kriteri vurgulanmıştır (T. C. Resmî Gazete, 2018). Diğer araştırmacıların ifadelerine göre Türkiye’de eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi, hizmet öncesi hazırlık eğitimi verilmesi ve eğitim kalitesinin yükseltilmesi için eğitim yöneticilerine daha fazla önem verilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Kayıkçı, 2001; Sezgin, 2007 ve Karip, 2004). 2014-2015 yılında Malatya’da yapılan nitel bir çalışmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin önerilen şartların başında şunlar gelmektedir; eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitim yapmış olmaları, yöneticilik eğitiminin yapılması, eğitimin yanı sıra yöneticileri geliştirici eğitimler verilmesi gerekliliği ve yöneticilik akademisinin kurulması görüşleri öne çıkmaktadır. Yukarıdaki çalışma sonuçlarıyla benzerlik gösteren Özmen ve Kömürlü (2010)’nın çalışma sonuçlarına göre; yöneticilikte en az 3 yıl deneyim, sınav, iletişim becerileri, en az yüksek lisans derecesine sahip olmak, yüksek sicil puanı, mevzuat bilgisi, liderlik özellikleri, teknoloji kullanım yeteneği, protokol bilgisi, MEB ve YÖK tarafından hazırlanan programı tamamlama, sınav + mülakat ve program + mülakat ortalamasından kazanılacak puan. Karip ve Köksal (1999)’ın yapmış oldukları çalışmada eğitim yöneticilerinin öğretmenlik deneyiminin olması, yüksek lisans veya yönetim sertifikasına sahip olmaları gerekliliği vurgulanmaktadır. Son olarak Bakioğlu, Hacıfazlıoğlu ve Özcan (2010)’ın ifadelerine göre göreve atanan eğitim yöneticilerinin kendilerine model alabilecekleri daha deneyimli okul müdürleri ile çalışmalarının gelişimlerine daha çok katkı sağlayabileceğini belirtmektedirler.

2.2. Yunanistan ve Güney Kıbrıs’ta eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması

Yunanistan’da yönetime yeni atanacak olan eğitim yöneticilerinin eğitim hizmetlerinde en az 10 yıl deneyim (öğretmenlikte en az 8 yıl, aynı alanda ve seviyede 3 yıl). Eğitim yöneticilerinin seçilme kriterleri Mayıs 2015, L.4327 sayılı güncel yasaya göre yapılmaktadır. Bu kriterler sırası ile şunlardır; a) akademik nitelikler, b) asgari ve idari deneyimin ötesinde hizmet yılı, c) Eğitim çalışmasına, kişiliğe ve genel yapılandırmaya katkısı (adayın bulunduğu okul birimindeki gizli bir oy pusulasıyla değerlendirilir). Bu yasa, seçim sürecinde meslektaşlar tarafından elde edilen oyların önemini arttırmıştır. Öğretmenlerin oyları ve oy kullandıkları her bir unsur değerlendirmenin yaklaşık üçte birine katkıda bulunur. Okul liderleri ve öğretim arasındaki “meslektaşlığı” artırmak için öğretmen oyunun en az % 20’si gereklidir.

Güney Kıbrıs’ta da Yunanistan’daki gibi okul müdürleri çok fazla özerkliğe sahip değiller. Örneğin, okul müdürleri müfettişler tarafından verilen performans notuna ve terfi durumlarına göre değerlendirilirler. Bu bağlamda, her iki ülkede de eğitim yöneticileri merkeziyetçi anlayışın hâkimiyetinden dolayı merkezi şekilde atanırlar. Bu koşul Türkiye ve Kuzey Kıbrıs’ta da benzer şekilde uygulanmaktadır. Yunanistan’da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde 1990’ların sonundan itibaren hizmet içi eğitim koşulu belirlenmiş olmasına rağmen; fakat Güney Kıbrıs’ta eğitim yöneticilerinin görevlerine hazırlanması için oluşturulmuş bir program bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, Güney Kıbrıs’ta eğitim yöneticileri için bir yıl yönetim kursu verilmektedir. Bu kurs, Kıbrıs Pedagoji Enstitüsü’nde Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenmektedir. Bu kursu tamamlamış olan eğitim yöneticileri 10 yıllık kıdem deneyimlerini henüz tamamlamamışlar ise yönetici olamamaktadırlar. Bu yüzden Güney Kıbrıs’ta üniversitelerde eğitim yönetimi programları mevcut olmasına rağmen, yöneticilerin kıdem yıllarını tamamlama mecburiyetinden ötürü, yönetici olma olasılığı düşük kalmaktadır. Genel olarak Güney Kıbrıs’ta eğitim yöneticisinin atanabilmesi için yüksek lisans derecesine sahip olma koşulu bulunmamaktadır. Bu durumun temelinde bulunan sebep, Kuzey Kıbrıs ve Türkiye’deki gibi eğitim yöneticilerinin deneyimli ve iyi niteliklere sahip öğretmenlerden seçilmiş olmalarıdır. Türkiye’de de görüldüğü gibi Kuzey Kıbrıs’ta da siyaset, eğitim yöneticiliği alanında da etkisini göstermektedir ve bu durum eğitimdeki verimliliği etkilediğinden

öbürü müdürler, akademisyenler ve UNESCO tarafında eleştirilmiştir. Bir önceki paragrafta belirtilen şartlar eğitim yöneticilerinin nasıl atandıkları sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak, göreve yeni atanan eğitim yöneticileri, merkez okullarına atanmadan önce kırsal bölgelerde iki yıl boyunca görev almaktadırlar.

2.3. KKTC’deki eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması

Öztüccar (2005)’in ifadelerine göre KKTC’de eğitim yöneticisi yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik 1997 yılına kadar çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Fakat 1997 yılından sonra Doç. Dr. Halil Aytekin’in araştırmasında “KKTC’de görev yapan müdür ve müdürlük sorumluluğunu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimlerini” ortaya çıkarmak ve eğitim yöneticilerinin verimliliğini arttırmak amaçlanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda ilkokul müdürleri ve müdür sorumluluğuna sahip olan öğretmenlerin çözüme dayalı yönetici yaklaşımına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak, sosyal iletişim becerileri, iş becerilerine kıyasla daha çok öne çıkan bir kavram olmaktadır.

Özyiğit (2003)’in “Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Ve Yeterlilikleri” araştırmasında okul yöneticilerinin yasa, tüzük ve yönetmeliklere bağlı kalarak genel ve otoriter yöneticilik yaklaşımlara uydukları ve özellikle hata yapmaktan kaçınmak amacıyla ise Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki amirlere danışıp görevlerini istenilen doğrultuda yapabilmektedirler. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nin çağdaş dünyada varlık gösterebilmesi için öncelikle eğitim koşullarının iyileştirilmesi önemine de vurgu yapılmaktadır (Özyiğit, 2003).

2.3.1. KKTC eğitim yöneticisi yetiştirme ve ataması: sonuçlar ve öneriler

Öztüccar’ın 2002-2003 öğretim yıllarında yapmış olduğu “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri Ve Yetiştirilmesi” tez çalışmasındaki görev yapmakta olan müdür, müdür muavinleri ve öğretmenlerin katılımlarıyla İlköğretim Dairesi’ne bağlı olan ilkokullarda gerçekleştirilen çalışmada toplam 75 müdür, 53 müdür muavini ve 1033 öğretmen görev yapmaktaydı. 2002-2003 yıllarında yapmış olduğu tez çalışmasının sonuçları aşağıda özetlenmiş şekilde verilmektedir.

Öztüccar (2005)’in yayınlamış olduğu tez çalışmasında ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

a) *Okul yöneticisinin üniversitelerin eğitim yönetimi ve teftişi bölümlerinde dört yıllık bir yüksek öğretim görmesi.*

b) *Okul yöneticisinin eğitim yönetimi alanında doktora öğrenim görmesi.*

c) *Yöneticiliğin okulu olması gerekliliği.*

d) *Okul yöneticisinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeli.*

e) *Okul yöneticisinin almış olduğu ücretin tatmin etme derecesinin önemi.*

f) *Okul yöneticisinin çalışma şartlarının güçlüğü.*

g) *Okul yöneticisinin neslek içinde yükselme olanaklarının sınırlılığı.*

KKTC Öğretmenler Yasası (1985)’na göre Müdür atanacaklarda aranan nitelikler şunlardır:

(1) *Müdür olarak atanabilmek için en az iki yıl süreyle, Müdür Muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az on yıl süreyle kadrolu ilkokul öğretmeni veya öğretmen bareminin ondördüncü kademesinde bir tam yıl hizmet etmiş olmak.*

(2) *Müdür muavini olarak atanabilmek için en az yedi yıl süreyle kadrolu ilkokul öğretmeni veya öğretmen bareminin onbirinci kademesinde bir tam yıl hizmet etmiş olmak.*

3. Sonuçlar ve öneriler

KKTC, Türkiye, Yunanistan ve Güney Kıbrıs'ta eğitim yöneticisi yetiştirme ve atanmasına yönelik yapılan çalışmaların sonuçlarında benzerlikler ve farklılıklar görülmektedir. Öğretmenlik ve yöneticilik birbirinden ayrı ve aynı zamanda da birbirini tamamlayan iki kavram olarak eğitim alanında büyük bir öneme sahiptir. Aşağıdaki tabloda KKTC, Türkiye, Yunanistan ve Güney Kıbrıs'taki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atanmasına yönelik benzerlikler ve farklılıklar gösterilmiştir.

ÜLKELER	BENZERLİKLER	FARKLILIKLAR
KKTC	X	Profesyonel eğitim olanağı yoktur.
TÜRKİYE	X	Profesyonel eğitim olanağı kısıtlıdır.
YUNANİSTAN	X	Hizmet içi eğitim koşulu
GÜNEY KIBRIS	X	Bir yıl yönetim kursu

Figür 1. Yetiştirilmesi ile ilgili benzerlikler ve farklılıklar

ÜLKELER	BENZERLİKLER	FARKLILIKLAR
KKTC	• Deneyimli öğretmenler.	En az 2 yıl deneyim.
TÜRKİYE	• Deneyimli öğretmenler.	• En az 3 yıl deneyim.
YUNANİSTAN	• Deneyimli öğretmenler.	• En az 10 yıl kıdem deneyimi. • Performans değerlendirme raporu başarısı.
GÜNEY KIBRIS	• Deneyimli öğretmenler.	En az 10 yıl kıdem deneyimi.

Figure 2. Atamasına ile ilgili benzerlik ve farklılıklar

Yukarıdaki tablolardaki bilgiler doğrultusunda, eğitim yöneticiliği değerlendirildiğinde, KKTC'de eğitim yöneticisi olarak atanan müdürler öğretmenlik deneyimine sahip bireylerdir. Başka bir deyişle, KKTC ve Türkiye eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması koşulları değerlendirildiğinde, eğitim yöneticilerinin deneyim kazanmış öğretmen kitlesinden göreve getirildiği görülmektedir. Bundan dolayı, KKTC ve Türkiye'deki bu durumun yarattığı bazı dezavantajlar vardır. Örneğin, eğitim yöneticileri deneyimli öğretmenler arasından atandığı için, eğitim liderliğine yönelik eğitim programları geri planda kalmaktadır. Bu durum eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak algılanmasına olumsuz yönde de etki etmektedir. KKTC ve Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirme uygulamalarına bir alternatif olarak, eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce staj veya deneyimli müdürlerin yanında eğitim görmeleri çağdaş eğitim yöneticiliği seviyesine ulaşmada önem arz etmektedir.

Yunanistan'da ise okul yöneticileri rollerinin geliştirilmesi, motivasyonlarının yükseltilmesi ve yöneticilik ile ilgili daha fazla eğitim almaları gerekliliği konusunda yapılan çalışmalarda öneriler geliştirilmiştir. Ayrıca, okul yöneticileri, devletin sistemli bir şekilde seminerler düzenlemesine vurgu yapmaktadırlar. Merkeziyetçi yönetici modelinden daha çok özerk olma yönelimi dikkat çekmiştir.

Son olarak, Güney Kıbrıs eğitim yöneticisi yetiştirme ve atanması sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri okulların genel anlamda yeterli bütçelerinin olmamasıdır. Mevcut durum, eğitim yöneticilerinin yöneticilik alanında daha fazla gelişebilmeleri için seminerlere katılma olasılıklarını kısıtlamaktadır.

3.1. KKTC eğitim yöneticisi yetiştirme ve atanması önerileri

KKTC’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasının iyileştirilmesi için öneriler aşağıdaki gibi olabilir:

- 1) Eğitim yöneticilerinin yeterliliklerini arttırmaya yönelik lider yetiştirme programı oluşturulabilir.
- 2) Bu program kapsamında müdür adayları için zorunlu bir eğitim programı oluşturulmalıdır.
- 3) Oluşturulacak liderlik eğitiminin değerlendirilmesi tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak, okul çatısı dışında görev yapmakta olan Milli Eğitim Bakanlığı’nın atadığı komite tarafından seçilmelidir.
- 4) Müdürlük görevini daha etkili yapabilmeleri için yöneticilerin hizmet içi eğitim kurslarına veya seminerlere katılmaları, yöneticilerin inisiyatifinden çok MEB’in zorunlu eğitim koşulu olmalıdır.
- 5) Yöneticilikte aranan kriterlerin kişisel yetkiler doğrultusunda değiştirilmemesi ve siyasetin yönetici atamalarına etki etmemesi için, Öğretmen Yasası’nda bu konudaki maddeler artırılmalı.
- 6) Eğitim Yöneticiliği akademisi oluşturulmalı.

KAYNAKÇA

- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. İçinde, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs, 59-64.
- Bakioğlu, A., Hacıfazlıoğlu, Ö., Özcan, K. (2010). Influence of mentors on principals’ career phases. Teachers and Teaching. Theory and Practice, 16 (2), 245-259.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bartell, Carol A.; Birch, Lavvrence W. (1995). Restructuring administrator preparation for California. Thrust for Educational Leadership, Vol. 24. Issue 5, p28-31.
- Country Background Report Greece. (2017) <http://www.oecd.org/education/educationpolicygreeceapreliminaryassessment.htm>
- Demirtaş, H. (2008). Okul Örgütü ve Yönetimi. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (Editör: Ruhi Sarpkaya), Anı Yayıncılık, Ankara, s.:79-132.
- Document of The World Bank: Teacher Policies in the Republic of Cyprus. (2014, May 22). Poverty Reduction and Economic Management Unit Southern Europe Program Europe & Central Asian Region.
- Giray, G, (2018). İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti’ndeki Uygulamalar ışığında Türkiye’de okul Müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması üzerine bir değerlendirme.
- Halil Sadrazam (02 Şubat,2014). *Garanti anlaşması ve garantörler*. Alıntı 18.01.2019, <https://www.gundemkibris.com/garanti-anlasmasi-ve-garantorler-makale,6337.html>
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24, 206-211.
- Isık, H., Akçay, C., Başar, M. A. ve Aypay, A. (2000, Kasım). The effectiveness of in-service training programs for school principals in Turkey. Paper presented The University Council for Educational Administration (UCEA) yıllık kongresi. Albuquerque, New Mexico, USA.

- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (18), ss.193-204.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. Milli Eğitim Dergisi, (150), 28-32.
- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti. (1985). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Öğretmenler Yasası. Lefkoşa: Kuzey. Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- MEB. (1988). 12. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (1993). 14. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (1996). 15. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (1999). 16. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (2010). 18. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (2014). 19. Milli eğitim şurası. <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sonaerdi/haber/7594/tr> adresinden erişilmiştir.
- Mestry, R., ve Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage. Schools Effectively Using the Competence Approach. ISEA, Volume 32, Number 3, 2-19.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler Ve Öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37).
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi, 11 (41), 69-85.
- Özmen, F., ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Zorluklar Ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2 (1), ss. 25-32.
- Öztüccar, R. (2005). Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri Ve Yetiştirilmesi (Yüksek Lisans Tezi).
- Özyigit, Cemal. (2003). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi Ve Yeterlilikleri. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi).
- Şişman, M. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Pegem Akademi, Ankara Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Taymaz, H. (2000). Okul Yönetimi. 5. Baskı. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Thody, A., Pashiardis, P., Papanoum, Z., & Johansson, O. (2007). Avrupa'da okul müdürlerinin hazırlanması.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 68-87.
- T. C. Resmî Gazete. (2018). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, 30455, 21 Haziran 2018.
- Yaşaroğlu, F. (2010). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Editör: Fatoş Silman ve Şükrü Ada), Lisans Yayıncılık. İstanbul, s:135-165.