



Milli Eğitim Şûralarında Eğitim ve Okul Yönetimi

Educational and School Administration in The National Education Council

Ayhan Kandemir^{a*}

^aMinistry of National Education, Bolu, Türkiye

Öz

Bu araştırmanın amacı 1939'dan günümüze toplanan Milli Eğitim Şûralarını inceleyerek şûralarda eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararları ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma desenleri arasında yer alan doküman analizi yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırma kapsamında son olarak 2021'de toplanan toplam 20 Milli Eğitim Şûrası kararı eğitim ve okul yönetimi kapsamında ele alınarak tartışılmıştır. Araştırma sonucunda şûralarda; eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimden geçirilmesi, eğitim yöneticisinin tanımlanması, eğitim yöneticilerinin lisansüstü eğitim alması ve yöneticilerin nitelik, kariyer, vb. durumlarını ele alan kararların alındığı görülmüştür. Ayrıca eğitim yönetiminde uzmanlaşma, yöneticilerin yetkilerinin artırılması, yöneticilerde bulunması gereken nitelikler, eğitim yönetiminin bir bilim olarak ele alınması, yöneticilerin farklı liderlik özelliklerine sahip olması, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi, yöneticilerin maaş ve özlük haklarının iyileştirilmesine ilişkin görüşler öne sürülmüştür. İlaveten; yönetici yeterlilikleri, kadın yönetici atama ve kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık, yöneticilerin yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi, eğitim yöneticiliği yetkinlik belgesi ve eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin kurulması gibi kararların ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bağlamında eğitim ve okul yöneticiliğinde lisansüstü eğitimin zorunlu olması, kadın yöneticilerin sayılarının artırılması için önlemler alınması, yöneticilerin mali ve özlük haklarının geliştirilmesi, eğitim yöneticilerinde liderlik özelliklerinin artırılması amacıyla hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gibi önerilerde bulunulabilir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yöneticisi, Milli Eğitim Şûrası, okul yöneticisi.

Abstract

The purpose of this study is to examine the National Education Councils that have been convened from 1939 to the present and to show the decisions that have been made in these councils regarding education and school administration. The research was conducted using the document analysis method, which is one of the qualitative research designs. In the research, a total of 20 decisions of the National Education Council, which last convened in 2021, were discussed in the field of education and school administration. It was found that decisions on in-service training of education administrators, the definition of education administrator, postgraduate training of education administrators, and qualifications or career status of administrators were made in the councils. In addition, it was suggested to specialize in education administration, expand the authority of administrators, define the qualifications of administrators, consider education administration as a science, provide administrators with various leadership skills, make education administration a profession, improve the salary and personal rights of administrators. Moreover, it was found that decisions such as qualification of administrators, the appointment of female administrators and positive discrimination against female administrators, improvement of foreign language skills of administrators, qualification certificate of education administrators, and establishment of training centers for education administrators are at the forefront. In connection with these results, suggestions can be made such as the introduction of compulsory postgraduate training in education and school administration, measures to increase the number of female administrators, improving the financial and personal rights of administrators, and emphasizing in-service training to improve the leadership skills of administrators in education.

Keywords: Educational administrator, The National Education Council, school administrator.

© 2022 Başkent University Press, Başkent University Journal of Education. All rights reserved.

*ADDRESS FOR CORRESPONDENCE: Ayhan Kandemir, Ministry of National Education, Bolu, Türkiye. E- mail address: ayh_81@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2565-4292.

Received Date: February 26th, 2022. Acceptance Date: June 11th, 2022.

1. Giriş

Eğitim bireylerin, toplumsal ve kişisel değer ve beceri kazanarak nitelikli gelişimini hedefleyen bir süreç olarak açıklanabilir. Bu açıdan, bireyde bulunması gereken nitelikler eğitimin amaçları arasında yer almaktadır (Güzel ve Şimşek, 2012). Eğitimde bu amaçların yeri getirilmesinde Türk milli eğitim sistemine yönelik konuların geniş ortamlarda tartışılarak belli kararlara bağlandığı Milli Eğitim Şûraları (Çeçen ve Çiftçi, 2008) önemli bir rol oynamaktadır. Şûralarda eğitime yönelik önerilerde bulunularak Türk milli eğitimine katkı sağlanmaktadır (Merey ve Kaymakçı, 2018). Bu katkılar arasında eğitim ve okul yönetimine yönelik yöneticilerin seçimi, niteliklerinin geliştirilmesi gibi önerilere de yer verildiği görülmektedir (Bulut-Boz ve Karataş, 2020).

1.1. Milli Eğitim Şûraları

Türk milli eğitiminin önemli paydaşları arasında yer alan Milli Eğitim Şûralarının temeli Kurtuluş Savaşı'na kadar dayanmaktadır. Bu duruma bakarak eğitimin her dönemde ülkelerin gündeminde yer aldığı söylenebilir. Mustafa Kemal, Kütahya-Eskişehir Savaşları'nın en buhranlı döneminde Maarif (Eğitim) Kongresi'ni toplayarak eğitime verdiği önemi göstermiş, eğitim politikalarını belirlemiştir (Gündoğdu, 2006). Bu kongreyi Milli Eğitim Şûralarının temelini oluşturan Heyet-i İlmiye toplantıları takip etmiş ve toplantılar 1923-1924 ve 1925 yıllarında toplanmıştır (Merey ve Kaymakçı, 2018).

Türk milli eğitiminin önemli paydaşları arasında yer alan şûralar; bürokrasi ve bilim dünyasından önemli kişilerin katılarak devletin eğitim politikalarını toplumun ve zamanın gereksinimlerine göre planlayarak yapılandırdığı (Dağlı, 2007); farklı paydaşların bir araya gelerek Türk eğitim sistemine yön verdiği (Dağhan, Kalaycı ve Seferoğlu, 2011); gelecekte hazırlanan programlara ön hazırlık niteliği taşıyan (Merey ve Kaymakçı, 2018) danışma organı olarak açıklanmaktadır (Kılıç ve Güven, 2017). Şûralarda alınan kararlar tavsiye kararı taşıdığı için başta Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) olmak üzere yetkili kurumlarca yeri geldiğinde uygulanamamış sadece tavsiye niteliğinde kalmıştır (Merey ve Kaymakçı, 2018). İlk toplantısını 1939'da yapan Milli Eğitim Şûraları bugüne kadar 20 kez toplanmış ve son toplantısını ise 1-3 Aralık 2021 tarihinde yaparak Türk milli eğitimine yönelik birçok alanda kararlar almıştır. Bu kararlar arasında eğitim ve okul yönetimi de kendine yer bulmuştur (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Türk milli eğitiminin amaçlarına ulaşmasında eğitim ve okul yönetimi ve buna bağlı olarak eğitim ve okul yöneticilerinin önemi düşünüldüğünde şûralarda bu konuda kararlar alınmasının önemli olduğu söylenebilir.

1.2. Eğitim ve okul yönetimi

Temel olarak yönetimin eğitime yansımaları olarak kabul edilen eğitim yönetimi kavramı eğitimi bir bütün olarak ele alır. Eğitim yönetimi toplumdaki eğitim sisteminin felsefe, amaç, politika, yapı ve görevler yönünden ele alarak bunlara dayalı eğitim yöneticilerinin eylemlerini anlamlandırma rolü üstlenir (Balci, 2019). Genel anlamda kamu yönetiminin alt dallarından birisi olarak ele alınan eğitim yönetimi kavramı, toplumdaki eğitim gereksinimlerinin karşılanması için oluşturulan eğitim örgütlerini hedeflenen amaçlara ulaşmak için etkili bir şekilde işletme, yenileştirme ve geliştirme sürecidir (Başaran, 2000). Başka bir ifadeyle eğitim yönetiminin ülkelerin eğitim sistemlerini bütün olarak ele alarak analiz ve sentez etmeyi hedefleyen bir bilim dalı olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yönetimi ise eğitimin yönetiminin sınırları belirlenmiş bir alanda uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Gündüz, 2008). Okul yönetiminin amacı, okuldaki tüm kaynakları etkili ve verimli kullanarak okulu amaçlara uygun olarak yaşatmaktır (Usta ve Boğa, 2021). Bu tanımlardan yola çıkarak eğitim ve okul yönetiminin ülkenin eğitimi ve buna bağlı olarak genel gelişimi açısından önemli olduğu görülmektedir.

Toplumlar çeşitli alanlarda bozulmalar varsa bu bozulmaların çözüm yolu eğitimden geçmektedir. Eğitim toplumlar sosyal, kültürel, ekonomik vb. birçok alanda meydana gelen sorunlara çözüm üretmekte ülkelerin kalkınmalarına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle Türkiye gibi kalkınmaya önem veren ülkeler için eğitim başat faktörlerden birisi olarak kabul edilmekte, ihmal edilmemesi gereken bir konu olarak görülmektedir. Eğitimin bu işlevlerini yerine getirilmesi de ancak etkili bir eğitim yönetimi ile olabilir. Eğitim sisteminin iyi bir şekilde yönetilmesi ile toplumun değişim ve gelişim gösterebileceği düşünülebilir (Aykut, 2006). Bunların sağlanabilmesi için de Türkiye'de eğitim yönetimi alanında çalışma yapan aktörlerin ülkenin sahip olduğu politik, ekonomik ve sosyal birikimleri iyi analiz ederek çalışmalarını bu gerçeklere göre yapmaları gerekmektedir. Bu sayede Türkiye'de eğitimde önemli kazanımların elde edilebileceği söylenebilir (Karip ve diğerleri, 2014).

Türkiye'de eğitimin gelişmesinde eğitim ve okul yönetiminin önemi düşünüldüğünde eğitim ve okul yönetimine yönelik kararları alan kurumlara önemli görevler düştüğü söylenebilir. Türkiye'de bu tür kararların alınmasında Milli Eğitim Şûralarının ön plana çıktığı görülmektedir. Şûralarda eğitim ve okul yönetimi gibi konularda kararlar alındığı düşünüldüğünde şûraların önemi ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar şûralarda alınan bazı kararlar tavsiye

niteliğinde kalıp bazıları uygulanma imkânı bulamasa da (Bulut-Boz ve Karataş, 2020) şûraların MEB için önemli bir danışma kurulu olduğu göz ardı edilemez bir gerçektir. İlk Milli Eğitim Şûrasının yapıldığı 1939 yılından son şûranın yapıldığı 2021 yılına kadar (<https://ttkb.meb.gov.tr>) eğitim şûralarında eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararlarının ele alınarak incelenmesi şûraların Türk eğitim sisteminde eğitim yönetimine etkisini anlamak açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde bu alanda yapılmış sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı (Bayrak, Himmetoğlu ve Ayduğ, 2020; Bulut-Boz ve Karataş, 2020; Çakır, 2017; Öz, 2019; Serçin, 2019) görülmektedir. Özellikle 20. Milli Eğitim Şûrasının eğitim ve okul yönetimi açısından ele alındığı farklı bir çalışmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Bu açıdan mevcut araştırmanın amacı geçmişten günümüze Milli Eğitim Şûralarını analiz ederek eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararları ortaya koymaktır. Böylece şûraların eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararların alınmasındaki etkisi göz önüne konularak alanyazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı 1939'dan 2021'e kadar toplanmış toplam 20 Milli Eğitim Şûrasını inceleyerek eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararları ortaya koymaktır.

2.Yöntem

2.1. Araştırma modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan doküman (belge) analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar ölçülebilir özelliklerden ziyade, genellikle derinlemesine yapılan ve anlamayı temele alan, “nasıl, niçin” vb. sorular aracılığı ile açığa çıkarılmaya çalışılan araştırmalar olarak açıklanmaktadır (Denzin & Lincoln, 1998). Yazılı belge içeriklerinin ayrıntılı ve sistematik olarak analiz etmeye olanak sağlayan nitel araştırma yöntemi ise doküman analizi olarak tanımlanmaktadır (Wach, 2013). Doküman analizi; dokümanlara ulaşma, ulaşılan dokümanların dikkatli bir şekilde okunarak analiz etme ve son olarak da elde edilen verilerin yorumlanarak değerlendirme süreçlerini içeren bir analiz olarak açıklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Mevcut araştırmada geçmişten günümüze Milli Eğitim Şûraları ayrıntılı olarak analiz edilmesi amaçlandığı için doküman analizi yöntemine yer verilmiştir.

2.2. Veri toplama aracı

Mevcut araştırma da doküman analizi yöntemi kullanıldığı için veri toplama aracı olarak yazılı belgelerden yararlanılmıştır. Veri kaynağı olarak 1939'dan 2021'e toplam 20 defa toplanan (1939, 1943, 1946, 1949, 1953, 1957, 1962, 1970, 1974, 1981, 1982, 1988, 1990, 1993, 1996, 1999, 2006, 2010, 2014, 2021) Milli Eğitim Şûralarının yazılı kaynaklarından yararlanılmıştır. Söz konusu kaynaklara Talim Terbiye Kurulu web sayfasından (<https://ttkb.meb.gov.tr>) ulaşılmış ve kaynaklar ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Veriler resmi kurumdan elde edildiği için verilerin orijinallik durumu sağlanmıştır.

2.3. Verilerin analizi

Araştırmada elde edilen verilerin ayrıntılı olarak çözümlenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizler bulguların alıntılara da yer verilerek okuyuculara özetlenerek yorumlandığı analizlerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Mevcut çalışmada da Milli Eğitim Şûralarında eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararlar ele alınmış ve okuyucuların kolaylıkla anlamaları amacıyla yorumlanmıştır. Yorumlamalarda alanyazında yer alan araştırmalara da atıf yapılarak şûralarda eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararlara ilişkin tartışmaya yer verilmiştir.

2.4. Verilerin toplanması

Verilerin toplanmasında doküman (belge) analizi yöntemi kullanılmış ve veriler TTKB'nın <https://ttkb.meb.gov.tr> adresinden alınmıştır. Araştırmada doküman analizi yöntemi kullanıldığı için etik kurul kararı alınmamıştır.

3.Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde Milli Eğitim Şûraları eğitim ve okul yönetimi açısından değerlendirilmiş, eğitim ve okul yönetimine yönelik karar alınan şûralar tabloda gösterilmiş ve alınan kararlar ilgili alanyazı bağlamında tartışılmıştır.

Geçmişten günümüze Milli Eğitim Şûralarının eğitim ve okul yönetimi konusunda karar alma durumları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Milli Eğitim Şûralarında eğitim ve okul yönetimi

Milli Eğitim Şûrası	Yılı	Dönemin Milli Eğitim Bakanı	Eğitim ve Okul Yönetimine Yönelik Karar
1.	1939	Hasan Ali YÜCEL	-
2.	1943	Hasan Ali YÜCEL	-
3.	1946	Reşat Şemsettin SİRER	-
4.	1949	Tahsin BANGUOĞLU	-
5.	1953	Tevfik İLERİ	-
6.	1957	Ahmet ÖZEL	-
7.	1962	Hilmi İNCESULU	-
8.	1970	Orhan OĞUZ	-
9.	1974	Mustafa ÜSTÜNDAĞ	-
10.	1981	Hasan SAĞLAM	+
11.	1982	Hasan SAĞLAM	+
12.	1988	Hasan Celal GÜZEL	-
13.	1990	Avni AKYOL	-
14.	1993	Nahit MENTEŞE	+
15.	1996	Turhan TAYAN	+
16.	1999	Metin BOSTANCIOĞLU	+
17.	2006	Hüseyin ÇELİK	+
18.	2010	Nimet ÇUBUKÇU	+
19.	2014	Nabi AVCI	+
20.	2021	Mahmut ÖZER	+

Kaynak: <https://ttkb.meb.gov.tr>; <https://www.meb.gov.tr/meb>.

Tablo 1 incelendiğinde son olarak Aralık 2021 tarihinde gerçekleştirilen 20. Milli Eğitim Şûrasına kadar eğitim ve okul yönetimine yönelik şûraların çok azında (10., 11., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20.) tavsiye kararlarının alındığı ve bu şûraların da genelde son dönem şûraları olduğu görülmektedir. 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şûrasının eğitim yönetimini gerçek anlamda gündemine alarak toplanan ilk şûra olması bakımından ön plana çıktığı söylenebilir (Bulut Boz ve Karataş, 2020). Buna ek olarak 18, 19 ve 20. Milli Eğitim Şûralarında eğitim yönetimi ve yöneticilerine yönelik tavsiye kararlarının diğer şûra kararlarına nazaran daha fazla olduğu görülmektedir (<https://ttkb.meb.gov.tr>).

Eğitim yönetimine yönelik tavsiye kararlarının yer aldığı ilk şûra olan 10. Milli Eğitim Şûrasında (1981) “*Mevcut okul öncesi eğitim kurumları öğretmen, yönetici ve uzman personelin hizmet içi eğitimden geçirilmesi*” ifadesi ile eğitim sisteminde yer alan ve aralarında yöneticilerin de bulunduğu kişilerin hizmet içi eğitim olarak bilgi, beceri ve yeterliliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmasına ilişkin önerilerde bulunduğu söylenebilir (<https://ttkb.meb.gov.tr>).

11. Milli Eğitim Şûrasında (1982) eğitim yöneticiliğine yönelik önemli kararların alındığı görülmektedir. Örneğin eğitim yöneticisi bir uzman olarak görülmüş ve eğitim yöneticisi “*Değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olarak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.*” şeklinde tanımlanmıştır. Şûrada eğitim yöneticisinin görevleri belirtilerek yönetimde yönetim süreçlerini etkin şekilde kullanacağı belirtilmektedir. Ayrıca “*Eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitimi gereklidir...*”, “*Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler almalıdır. Yönetim bilimlerinde alınacak dersler yönetim bilimi, eğitim yönetimi yönetim hukuku eğitimde test, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi gibi dersler almalıdır. Ayrıca, alan çalışmaları ve uygulamalı çalışmalardan oluşan staj programlarını tamamlamış olmalıdır.*” ve “*Yüksek lisans düzeyinde ise, eğitim ve yönetim bilimlerinde uygulamaya ağırlık veren uzmanlık dersleri almalı ve bir tez çalışması yapılmalıdır.*”

şeklinde kararlara yer verilmiştir (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Bu şurada günümüzde de halen tartışılmakta olan eğitim yöneticilerinin yüksek lisans eğitimi alma konusunu gündeme alınması, yüksek lisansta eğitim yönetimine yönelik derslere yer verilmesi gibi konuların tartışılması önemli görülmektedir. Ancak aradan geçen yıllara rağmen bu konunun tam olarak çözüme kavuşturulamamış olmasının da farklı bir tartışma konusu olduğu söylenebilir.

14. Milli Eğitim Şûrasında (1993) “Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği” kavramlarının şûra gündeminde yer almasının önemli olduğu söylenebilir. Çünkü birçok şurada görüşülmeyen veya yüzeysel kalan eğitim yönetiminin bu şurada gündem maddeleri arasında olmasının önemlidir. Şurada “*Milli Eğitim Bakanlığı'nun Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatları yeniden gözden geçirilerek, fonksiyonel bir yapıya kavuşturulacak; bu teşkilatlarda çalışacak yönetici ve uzmanların nitelikleri unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır.*” ifadesi ile yöneticilerin atama ve yer değiştirmelerine yönelik ifadelere vurgu yapılmıştır. “*Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılacaktır.*” ifadesi ile eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikten farklı olarak bir uzmanlık alanı olmasına vurgu yapıldığı söylenebilir. “*Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.*” ifadesi ile de eğitim yöneticilerinin bu alanda eğitim almalarına vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır (<https://ttkb.meb.gov.tr>).

15. Milli Eğitim Şûrasında (1996) yine eğitim yönetimine yönelik önemli tavsiye kararlarının alındığı görülmektedir. Bu şurada dikkat çeken noktanın “*Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.*” ifadesiyle yöneticilerin özellikle atanma ve yükselmelerine ilişkin kariyer ve liyakat gibi kavramlara yönelik görüşlere yer verilmesidir (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Bu kararın alınmasının başta yönetim ve eğitim açısından önemli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Çünkü eğitim yönetimi alanında kariyer ve liyakat sahibi yöneticilerin görev başında olmasının eğitim sistemini geliştirerek öğretmen ve öğrenci başarısına olumlu etki yapacağı söylenebilir. İlaveten şûrada ortaya konulan başka bir karar da “*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.*” kararıdır. Bu kararın eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak ortaya konulması, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesine yönelik olduğu görülmektedir (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Bu kararın eğitim yönetimi açısından çok önemli bir karar olduğu söylenebilir. Çünkü eğitim yönetiminin bir bilim haline getirilmesinin Türkiye’de eğitim yönetiminin daha hızlı gelişim göstermesine olanak sağlayacağı düşünülebilir. Buna karşın aradan geçen yıllara rağmen özellikle eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesine ilişkin tartışmaların günümüzde de devam etmesi bu alanda ilerlemelerin istenilen düzeyde olmadığı şeklinde açıklanabilir. Yine şurada yöneticiliğin öğretmenlik tecrübesine dayanması ve objektif kriterlere göre seçilmesi, özlük hakları, yetki ve sorumlulukları, yöneticilerin lisansüstü eğitim almaları gibi konulara yönelik de görüşlere yer verildiği anlaşılmaktadır.

1999 yılında toplanan 16. Milli Eğitim Şûrasında eğitim yönetimine yönelik eğitim yönetimi ve yönetici seçimine yönelik önerilerin yer aldığı, bu öneriler arasında eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim alınması, özlük haklarının yükseltilmesi, değerlendirmelerinde objektif kriterlerin olması ve alanda yüksek lisans yapması gibi önerilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum şûrada alınan; “*Yöneticilerin ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitimler özlük haklarına yansıtılmalı ve kredilendirilerek yüksek lisans öğreniminde dikkate alınmalıdır*”, “*Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı süreli hâle getirilmelidir.*”, “*Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü 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.*”, “*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.*” ve “*Yöneticilerin görev yeri değişiklikleri ve görevden alınma işlemleri objektif kriterlere dayandırılmalı ve kamu yararı gözetilmelidir.*” kararı ile de kendini göstermektedir (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Özellikle eğitim yöneticilerine yönelik eğitim yöneticiliği sertifika programı ve eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapma önerilerine yer verilmesi eğitim yönetimine yönelik şûrada bir kazanım olarak yorumlanabilir. Çünkü bu durumun eğitim yöneticilerinin nitelikleri üzerinde pozitif bir etki yaratacağı, etkililik ve verimliliklerini arttıracacağı, atama ve yer değişikliklerinde kariyer ve liyakat ilkelerine katkı sağlayacağı yorumunda bulunulabilir. Şûrada dikkat çeken başka bir konunun da yöneticilerin özlük haklarına vurgu yapılmış olmasıdır. Yöneticilerin özlük haklarının iyileştirilmesinin eğitim yöneticiliğinin cazibesini arttırarak rekabet ortamını oluşturacağı, bu durumda başarı üzerinde olumlu etki yapacağı söylenebilir. Ancak bu iyi niyetli düşüncelere rağmen 2022 yılına

gelindiğinde bu konuların belirli bir kritere oturtulamayarak hala tartışılıyor olması eğitim yöneticiliği için büyük bir sorun olduğu söylenebilir.

17. Milli Eğitim Şûrasında (2006) eğitim yönetimine yönelik çok fazla karar alınmadığı anlaşılmaktadır. Şûrada eğitim yönetimine yönelik alınan en önemli karar “*Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı ‘yönetici yeterlikleri’ saptanmalıdır.*” kararı olduğu görülmektedir (<https://tkb.meb.gov.tr>). Kararın önemli olduğu görülmekle beraber son yıllarda yapılan eğitim şûralarında eğitim yönetimine yönelik az kararın alındığı şûralardan biri olması dikkat çekicidir. Buna rağmen yönetici yeterlikleri kavramına vurgu yapıldığı şûra olması bakımından önemli olduğu söylenebilir.

2010 yılında gerçekleştirilen 18. Milli Eğitim Şûrasında önceki şûralardan farklı birçok kararın olduğu görülmektedir. Bu kararlar; “*İl/ilçe millî eğitim müdürlüklerinde çalışan yönetici ve eğitim müfettişleri 5 yıllık çalışma süresi baz alınarak rotasyona tabi tutulmalıdır.*”, “*Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Milli 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.*”, “*Okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmenin sağlanması için okul müdürlerinin kültürel liderlikle ilgili yeterliliklere sahip olmaları sağlanmalıdır.*”, “*Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır.*”, “*Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda değişiklik yapılmalıdır.*”, “*Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı; okulların özellikleri dikkate alınarak müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro tahsis edilmeli, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır.*”, “*Okul yöneticilerinin, moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalı, okul müdürleri etik liderlik davranışları sergilemelidir.*”, “*Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranış 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 performansıyla ilgili geliştirilecek nesnel ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmelidir.*”, “*Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir.*”, “*Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye’nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır.*”, “*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.*” şeklindedir (<https://tkb.meb.gov.tr>). Alınan kararlar incelendiğinde özellikle yöneticilerin sahip olması gereken vizyoner, dönüşümcü, kültürel ve etik liderlik gibi liderlik türlerine vurgu yapılması ve kadın yöneticilerin sayısının artırılmasına yönelik kararların olması önemli görülmektedir. Yine şûrada ön plana çıkan kararlar arasında; il/ilçe milli eğitim müdürlerinin rotasyona uğraması, okul yöneticilerine yapılan rotasyonun ceza olarak algılanmasının önüne geçilmesi, okul yöneticilerinin atanmasında lisansüstü eğitimin esas alınması, okul müdürlerinin müdür yardımcısı atamasında yetkilerinin artırılması, yönetimde hesap verilebilirlik ve çok kültürlülük açısından okul yöneticilerinin yabancı dil bilmelerine önem verilmesi gibi kararların öne çıktığı görülmektedir.

19. Milli Eğitim Şûrasında (2014) “eğitim yöneticilerinin niteliğinin artırılması” başlığı altında eğitim yönetimi ve yöneticiliğine ilişkin çok önemli kararların alındığı şûra olmuştur. Şûrada alınan kararlar arasında özellikle eğitim yöneticilerinin seçimi, ilk atama ve yeniden görevlendirme ölçütlerinin belirlenmesi başlıklarına önem verildiği anlaşılmaktadır. Şûrada alınan kararlara örnek olarak; “*Okul yöneticilerinin merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olması*”, “*Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı’ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olmasının tercih sebebi olması*”, “*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*” şartlarının okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olması”, “*Okul/kurum müdür yardımcısının, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmesi*”, “*Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmesi.*”,

“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 Bakanlığın çalışma başlatması; bu yaygınlaştırmada TÜİK tarafından tanımlanmış bölge tanımlamasının (12 bölge) esas alınması.”, *“Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütlerin esas alınması.”*, *“MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Millî Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almalarının sağlanması, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılması”*, *“İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartının aranması”*, *“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 birinin aranması”*, kararları örnek gösterilebilir (<https://ttkb.meb.gov.tr>). 19. Milli eğitim şurasında dikkat çeken en önemli özelliklerin başında eğitim yönetimine yönelik birçok alanda kararlara yer verilmiş olmasıdır. Şûrada özellikle; yönetici olarak atanacak kişilerde eğitim yöneticiliğine ilişkin yüksek lisans eğitimi ve yetkinlik belgesinin gündeme getirilmesi, kadın yöneticilere ilişkin pozitif ayrımcılık, yöneticilerin seçimle belirlenmesi, müdürlük için müdür yardımcılığının ön şart olması, müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde okul müdürünün taktirine önem verilmesi, yöneticilikte kariyer basamakları, büyükşehir il millî eğitim müdürlüğüne atama, eğitim yöneticisi yetiştirme merkezinin oluşturulması gibi başlıklar dikkat çekicidir.

7 yıl aradan sonra Aralık 2021 tarihinde toplanan 20. Milli Eğitim Şûrası’nda eğitim yönetimi ve yöneticiliğine yönelik kararlara yer verilmesine rağmen bu kararların 16, 18 ve 19. Milli Eğitim Şûralarında eğitim yönetimine yönelik alınan kararlara nazaran oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Şûrada eğitim yönetimi ve yöneticiliğine yönelik alınan kararların; *“Okulların yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmelidir.”*, *“Her okul için yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sunmak amacıyla yıllık belirli bir bütçe ayrılmalıdır.”*, *“Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri geliştirilmelidir.”* ve *“Öğretmenlik mesleğini ve yöneticiliği daha cazip hâle getirecek şekilde maaş ve özlük hakları yeniden düzenlenmelidir.”* şeklinde olduğu görülmektedir (<https://ttkb.meb.gov.tr>). Şûrada alınan en önemli kararın eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren profesyonel bir meslek olarak düzenlenmesi gerektiğine vurgu yapılması eğitim yöneticiliğinin gelişimi açısından önemli olduğu açıklanabilir. Yine okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderliğe vurgu yapılması da yöneticilerin liderlik özellikleri kazanmalarına olanak sağlaması bakımından önemli bir gelişme olduğu belirtilebilir.

5.Sonuç, tartışma ve öneriler

Mevcut araştırmada ilki 1939’da sonuncusu ise 2021 yılında toplanmış toplam 20 Milli Eğitim Şûrasında eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararlar ele alınmıştır. Araştırmada 1981 yılında toplanan 10. Milli Eğitim Şûrası’na kadar şûralarda eğitim yönetimine yönelik önemli bir kararın alınmadığı anlaşılmıştır. 10. Milli Eğitim Şûrası sonrası 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. Milli Eğitim Şûralarında eğitim yönetimine yönelik önemli kararların alındığı görülmüştür. Özellikle 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şûrasında eğitim yönetimi şûra gündemine alınmış ve eğitim yönetimi açısından önemli bir dönüm noktası yaşanmıştır. Bu şûra dışında özellikle 1999 yılında toplanan 16., 2010 yılında toplanan 18. ve 2014 yılında toplanan 19. Milli Eğitim Şûralarında eğitim yönetimine yönelik önemli kararların alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şûralarda eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararlar ele alındığı şu başlıkların ön plana çıktığı görülmektedir: Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimden geçirilmesi (10 ve 16. Milli Eğitim Şûrası), eğitim yöneticisinin tanımlaması (11 ve 20. Milli Eğitim Şûrası), eğitim yöneticilerinin yüksek lisans eğitimi alması (11, 14, 16, 18 ve 19. Milli Eğitim Şûrası), yöneticilerin nitelik, kariyer, liyakat, atanma ve yer değiştirme durumları (14, 15, 16, 18 ve 19. Milli Eğitim Şûrası), eğitim yönetiminde uzmanlaşma (14. Milli Eğitim Şûrası), yöneticilerin yetkilerinin artırılması (14, 18 ve 19. Milli Eğitim Şûrası), yöneticilerde bulunması gereken nitelikler (14. Milli Eğitim Şûrası), eğitim yönetiminin bir bilim olarak ele alınması (15. Milli Eğitim Şûrası), yöneticilerin farklı liderlik özelliklerine sahip olması (15, 18 ve 20. Milli Eğitim Şûrası), eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi (15. Milli Eğitim Şûrası), yöneticilerin maaş ve özlük haklarının iyileştirilmesi (16 ve 20. Milli Eğitim Şûrası), yönetici yeterlilikleri (17. Milli Eğitim Şûrası), kadın yönetici atama ve kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık (18 ve 19. Milli Eğitim Şûrası), yöneticilerin yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi (18. Milli Eğitim Şûrası), eğitim yöneticiliği yetkinlik belgesi (19. Milli Eğitim Şûrası) ve eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin kurulması (19. Milli Eğitim Şûrası). Alınan kararlar ele alındığında şûralarda ortaya konulan kararların benzer olduğu, geçmişten günümüze bu konularda sorunlar yaşandığı ve halen çözülemediği şeklinde yorum yapılabilir.

Şûralarda gündeme konu olan başlıklar arasında eğitim ve okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim alma durumlarının olduğu anlaşılmaktadır. 5 Şubat 2021 tarihinde yayınlanan MEB yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde yöneticiliğe yeniden atanmada yüksek lisans veya doktora yapan yöneticilere ek puan verildiği ancak yüksek lisans veya doktora yapmanın eğitim yöneticiliğinde ön şart olmadığı anlaşılmaktadır (www.resmigazete.gov.tr). Sezer ve Engin (2021) “Okullara Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici Görüşleri: Durum Çalışması” adlı çalışmalarında okul yöneticilerinin yönetici yetiştirme temasında yöneticilerin yüksek lisans yapmaları konusunda görüş bildirerek şûralarda alınan kararlara paralel görüş bildirmişlerdir. Buradan milli eğitim bünyesinde çalışan eğitim yöneticilerinin etkililiklerinin artırılmasında lisansüstü eğitime önem verdikleri yorumunda bulunulabilir. Etkili yöneticilere sahip okullarda öğrencilerin kısa zamanda amaçlanan kazanımlara ulaştıkları, okulların kaynaklarının daha verimli kullanıldığı ve buna bağlı olarak velilerin okulla ilişkilerinin güçlendiği anlaşılmaktadır (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017). Bu nedenle MEB’in eğitim ve okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim almaları konusunda adım atması gerektiği söylenebilir.

MEB eğitim yöneticileri atama ve görevlendirme yönetmeliklerinde yöneticilerin yer değiştirme, liyakat, nitelik, kariyer vb. başlıkların tartışma konusu olduğu söylenebilir. Şûralarda da bu konunun gündeme gelmesinin nedeni olarak eğitim dünyasında bu konuların istenilen düzeyde gelişmediği şeklinde açıklanabilir. 5 Şubat 2021 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliğinde okullarda ilk defa atanacak eğitim yöneticileri atanmasında sınav puanı yanında sözlü değerlendirmenin de olması (www.resmigazete.gov.tr) yöneticiler ve yönetici adayları arasında liyakat konusunda tartışmalara neden olabilmektedir. Demirbilek ve Bakioğlu (2019) çalışmalarında okul müdür yardımcılarının ideolojik sorunlar ve mülakat gibi nedenlerle görevlerinden ayrıldıkları sonucuna; Erginer ve Köse de (2012) benzer şekilde araştırmalarında siyasi kadrolaşma konusunun okul yöneticiliğini bırakma üzerinde etkili olduğu, kural tanımayan atamalar nedeniyle okul müdürlerinin rahatsız olduğu sonucunu bulmuşlardır. Sezer ve Engin (2021) ise okul yöneticileri üzerinde yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin okullarda yönetici olarak atanmasında, tarafsızlık, adalet anlayışının göz önünde bulundurularak objektif kriterlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu sonuçların şûra kararlarında yöneticilerin liyakat, nitelik, kariyer gibi başlıkların fazlaca gündeme gelmesini açıkladığı belirtilebilir. Bunlara ek olarak yöneticilere yönelik il içi rotasyon olmasına rağmen (www.resmigazete.gov.tr) yöneticilerin farklı özür grupları nedeniyle iller arası yer değiştirmelerinde yöneticilik görevlerini kaybettikleri görülmektedir (https://mevzuat.gov.tr). Bu durumun yöneticiler açısından olumsuz bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü bu konuda tecrübe kazanmış yöneticilerin bu görevleri bırakarak bilgi ve tecrübelerini uygulama alanlarını kaybetmeleri eğitimin gelişimi açısından olumsuz sonuçlara neden olabilir. Son yayınlanan “Öğretmenlik Meslek Kanunu”nda (2022) yöneticiliğin bir meslek haline gelmesi, yönetici nitelikleri, kariyer, atama ve yer değiştirme gibi bir başlığı yer almaması (www.meb.gov.tr) da eğitim yöneticileri açısından eksik bir durum olarak açıklanabilir.

Şûralarda ortaya koyulan görüşler arasında yöneticilerin yetkilerinin artırılması görüşünün dile getirildiği anlaşılmaktadır. Yönetimin görevleri arasında, örgütü hedeflenen amaçlara uygun olarak yaşatmak olduğu düşünüldüğünde okul yönetiminin görevi de, eğitim kurumlarının hedeflere uygun yaşatmaktır. Yönetim tanımları yöneticilere çok taraflı yetki ve sorumluluk yüklemiş olduğu düşünüldüğünde bu yetki ve sorumlulukların okul yönetiminin değerini ve önemini arttırmaktadır (Bursalıoğlu, 2008). Ancak okul yöneticilerinin sorumluluklarının yanında yetkilerinin kısıtlı olması (Keser ve Gedikoğlu, 2008) önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum Kazak’ın (2021) çalışmasında da kendini göstermiştir. Çalışmasında okul yöneticileri yöneticilik görevlerini bırakmalarının nedenleri arasında görev ve yetki arasındaki dengesizliği belirterek şûralarda yöneticilerin yetkilerinin artırılması görüşünü bir bakıma desteklemişlerdir. İlgili alanyazı incelendiğinde yöneticilerin yetkileri ile sorumlulukları nedeniyle sorunlar yaşadıklarına yönelik farklı çalışmaların da (Ekinci, 2010; Enginer ve Köse, 2012) olduğu anlaşılmaktadır. İş görenlerin sorumluluk kadar yetki almak istedikleri düşünüldüğünde yetki ve sorumluluk dengesizliği ile karşılaştıklarında çalışma isteklerinde bir düşüş yaşanacağı bir gerçektir (Yakut, 2006). Bu durumun okul yöneticilerini de etkileyeceği düşünülerek şûralarda okul yöneticilerinin yetkilerinin artırılmasına yönelik kararların ortaya çıktığı söylenebilir.

Eğitim ve okul yöneticilerinin hizmetiçi kurslardan geçirilmesi şûralarda öne çıkan kararlar arasında olduğu anlaşılmıştır. Bu kararın gündeme gelmesinin nedeni olarak eğitim ve okul yöneticilerinin zamana ayak uydurarak gelişimlerine katkıda bulunmak ve verimliliklerinin artırılması olduğu söylenebilir. Aydın-Baş (2016) çalışmasında okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimin yetersizliğinin de aralarında bulunduğu birçok yönden yönetici atama yönetmeliklerini eleştirdikleri anlaşılmaktadır. Sezer ve Engin (2021) ise yöneticilere yönelik yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin, yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almaları yönünde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik olumlu tutum içinde oldukları ve yeri geldiğinde MEB’i hizmet içi eğitimler konusunda eleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle şûralarda eğitim ve okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitime yönelik kararlar alınmış olduğu yorumunda bulunulabilir.

Eğitim yöneticisinin tanımlanması şûralarda kendine yer bulmuş konular arasında yer almaktadır. Gerek okul müdür ve müdür yardımcısı gerekse de yönetici tanımı, MEB yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde tanımlanmasına rağmen halen öğretmenliğin yanında ikinci bir görev olarak kabul edilmektedir (www.resmigazete.gov.tr). Okul yöneticiliğinin, profesyonel bir meslek olduğu düşünüldüğünde (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013) bu durumun ortaya çıkmasında Türkiye’de halen okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek görülmemesi gösterilebilir (Demirtaş, 2008). 11. Milli eğitim Şurasının (1982) ardından 20. Milli Eğitim Şurasında da (2021) konu ile ilgili karara varılması eğitim yöneticisinin tanımlanmasına yönelik sorunun uzun süre devam ettiği ve çözümlenemediği şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim yöneticisi veya okul yöneticisinde bulunması gereken özellikler arasında yer alan eğitim liderliği kavramı şûralarda sık gündeme gelen konular arasında yer almıştır. Örneğin 2010 yılında toplanan 18. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticilerinin etik ve vizyoner liderlik gibi liderlik özelliklerine sahip olmalarına vurgu yapılmıştır (<https://tkb.meb.gov.tr>). Liderlik özelliklerine sahip yönetici ve okul müdürlerinin paylaşımcı bir vizyon geliştirerek, etkili bir okul iklimi ve kültürü ortaya koyduğu ve bu bağlamda okulların başarısını olumlu arttırdıkları bir gerçektir (Balyer, 2012). Buradan eğitim yöneticilerinin birer yönetici olmanın yanında bir lider olarak da yetiştirilmesi önem arz eden bir durum olarak görülmektedir. Bu durum literatürdeki araştırmalarda da kendini göstermektedir. Örneğin Usta ve Boğa (2021) çalışmalarında okul yöneticilerinin okul yöneticilerinin rolleri arasında liderliğe yer verdikleri, Sezer ve Engin (2021) ise çalışmalarında okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Buradan MEB ve üniversitelerin işbirliği ile eğitim yöneticilerinde liderlik özelliklerinin gelişimine yönelik hizmet içi eğitimlere önem verilmesi, yöneticilerin öncelikli olarak eğitim yönetimi alanı olmak üzere lisansüstü eğitime yönlendirilmeleri gerektiği şeklinde yorumda bulunulabilir.

MEB’de çalışan öğretmenler arasında kadın öğretmenlerin sayısı erkek öğretmenlere kıyasla özellikle okul öncesi ve ilkokul düzeyinde oldukça fazla iken (MEB, 2022) bu durumun yönetici kadrolarında tam tersi olduğu görülmektedir. Yönetici kadrolarında kadınların sayısının az olması şûralarda da ele alınmış ve kadın yöneticilerin sayısının artırılmasına yönelik kararlar alınmıştır. Bu kararlar arasında kadın yöneticilere yönelik pozitif ayrımcılık alınması gibi öneriler yer almıştır. Bu durum Şubat 2021 tarihinde yayımlanan yönetici atama yönetmeliğinde de kendisine yer bulmuş bazı eğitim kurumu yöneticiliklerinde kadın yöneticilere öncelik verilmiştir (www.resmigazete.gov.tr). Ancak bu çalışmalara rağmen MEB bünyesinde çalışan kadın yönetici sayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Örneğin, Türkiye’de bulunan il ve ilçe milli eğitim müdür, müdür yardımcılığı ve şube müdürlüğü gibi üst düzey yöneticiliklerde kadın yönetici sayısının oldukça düşük olduğu, ilaveten 54036 devlet okulunun 2904’ü kadınlar tarafından yönetildiği görülmektedir (www.mebpersonel.com). Bu verilere bakarak Türkiye’de kadın yöneticilerin sayısının artırılmasına yönelik çalışmalara yapılmasına rağmen bu konuda istenilen düzeye ulaşamadığı söylenebilir. Bu durumun nedeni olarak kadınların çalışma yaşamı dışında ev işlerinde de kendilerini sorumlu hissetmeleri, yöneticiliğin erkeklere uygun bir statü olarak görülmesi gibi nedenler olduğu söylenebilir.

Şûralarda öne çıkan konular arasında yöneticilerin maaş ve özlük haklarının iyileştirilmesine yönelik kararlar da yer almaktadır. Bu durumun iyileştirilmesine yönelik “Öğretmenlik Meslek Kanunu”nda uzman ve başöğretmenlik gibi kavramlara yer verilmesi önemli bir kazanım gibi görülmesine rağmen yöneticilere yönelik pozitif bir ayrımcılığa yer verilmediği görülmektedir (www.meb.gov.tr). Yöneticilerin maaş ve özlük haklarından memnun olmadıkları araştırmalarda da kendini göstermektedir. Örneğin Çetin (2019) çalışmasında yöneticilerin mali sorunlara dikkat çekerek, iş yüklerine rağmen öğretmenlerle yakın maaş aldıkları, Memduhoğlu ve Meriç (2014) ise çalışmasında müdürlerin özlük haklarının yetersizliğinin öğretmen ve diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye neden olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Yönetici görevinde bulunan kişilerin yönetimi altında olan kişilerle yakın maaş ve özlük haklarına sahip olmasının yönettiği kişiler üzerindeki etkilerini azaltarak motivasyonlarını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bu durumu ortadan kaldırmak için eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrılarak bir uzmanlık dalına dönüştürülmesi ve özlük haklarının da buna göre düzenlenmesi düşünülebilir.

Şûralarda diğer başlıklar kadar öne çıkmasa da eğitim ve okul yönetiminde uzmanlaşma, eğitim yönetiminin bir bilim olarak ele alınması, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi, yönetici yeterlilikleri, yöneticilere yönelik yabancı dil eğitimi, eğitim yöneticiliği yetkinlik belgesi ve eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin kurulması konularına yönelik konularında şûra kararlarında yer aldığı görülmektedir. Şûralarda alınan kararlara rağmen bu kararların uygulanması ve hayata geçirilmesinde önemli sorunlar olduğu görülmektedir. Türkiye’de başta okul yöneticiliği olmak üzere eğitim yöneticiliğinin meslekleşme aşamasının geçilememesi, görev için gerekli olan yeterlik ve nitelikler konusunda belirsizlikler, eğitim örgütlerinde yönetiminden sorumlu kişilerin seçilip ve atanmasına yönelik etkili ve verimli insan kaynağı yönetiminin yapılmasını zorlaştırmaktadır. Hâlbuki örgütte başarıya ulaşmak için eğitim yöneticilerinin görev yaptıkları kurumdaki insan kaynaklarını etkili şekilde yöneterek kullanmaları gerekmektedir (Bayrak ve diğerleri, 2020). 20. yüzyıl sonları ve 21. yüzyılda başta ABD ve Kanada olmak üzere bazı ülkelerde okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek şekline ele alınarak değerlendirilmiş ve bu

alana yönelik hizmet öncesi eğitime önem verildiği görülmüştür (Willower ve Forsyth, 1999). Ancak Türkiye’de eğitim yöneticiliğine yönelik bir eğitim alma şartının olmaması ülkede eğitim yönetiminin gelişimi önünde önemli bir engel olarak görüldüğü yorumunda bulunulabilir. 19. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticiliği yetkinlik belgesi ve eğitim yöneticisi yetiştirme merkezlerinin kurulmasına yönelik önemli kararlar (<https://ttkb.meb.gov.tr>) alınsa da bu konuda da somut adımların atılmadığı görülmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerin seçiminde ve görevlendirilmesinde eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisansüstü eğitimin ön şart olarak aranmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı söylenebilir.

Toplanan 20 Milli Eğitim Şurasında eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararlara uygun olarak araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara yönelik şu önerilere yer verilebilir:

Araştırmacılara yönelik, Milli Eğitim Şûralarında eğitim ve okul yönetimine yönelik alınan kararların MEB tarafından uygulanma durumunun araştırılması; uygulayıcı ve politika yapıcılara ilişkin olarak ise; eğitim ve okul yöneticiliğinde lisansüstü eğitimin zorunlu olması, atamalarda kariyer ve liyakata daha fazla önem verilmesi, kadın yöneticilerin sayılarının artırılması için önlemler alınması, yöneticilerin mali ve özlük haklarının artırılması, eğitim yöneticiliğinin tanımlanarak ayrı bir meslek olarak kabul edilmesi, eğitim yöneticilerinde liderlik özelliklerinin artırılması amacıyla hizmet içi eğitimlere önem verilmesi gibi önerilerde bulunulabilir.

Kaynakça

- Akbaşı, S. ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 366-377.
- Aydın-Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye’de ve ABD’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.
- Balcı, A. (2019). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. 09/02/2022 tarihinde <https://egitimyonetimi.org/egitim-yonetimi-ve-denetiminin-kuramsal-temelleri/adresinden-ulaşmıştır>.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: nitelikli okul* (4. Basım). Ankara: Feryal.
- Bayrak, C., Himmetoğlu, B. ve Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Milli Eğitim Şurası Kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4 (2), 122-142.
- Bulut-Boz, T., & Karataş, İ. H. (2020). Milli eğitim şûralarında eğitim ve okul yöneticiliği. *Alanyazın*, 1 (2), 108-130.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA.
- Çakır, C. (2017). Geçmişten günümüze Türk eğitim sistemindeki gelişmeler: Bir kamu politikası aktörü olarak milli eğitim şûraları özelinde bir değerlendirme. *Sosyal ve Beşerî Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 31-48.
- Çeçen, M. A ve Çiftçi, Ö. (2008). Milli Eğitim Şûralarında Türkçenin eğitimi ve öğretimiyle ilgili görüş ve kararlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 179, 25-37.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27 (4), 1637-1648
- Dağhan, G. Kalaycı, E. Seferoğlu, S. (2011). Milli Eğitim Şûralarındaki teknoloji politikalarının incelenmesi. *Akademik Bilişim Konferansı*. Malatya İnönü Üniversitesi: (2-4 Şubat 2011).
- Dağlı, A. (2007). Küreselleşme karşısında Türk eğitim sistemi. *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 9, 1-13.
- Demirbilek, M. ve Bakioğlu, A. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52 (3), 737-769.
- Demirtaş, H. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 79-132). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998). *The lanscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks: Sage.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9 (2), 734-748.

- Erginer, A. ve Köse, M. F. (2012). Okul yöneticilerinin yöneticiliği tercih ve bırakma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *E- Journal Of New World Science Academy*, 7 (4), 14-28.
- Gündoğdu, Ö. (2006). *Cumhuriyetten günümüze Millî Eğitim Şûraları ve müzik eğitimine yansımaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Güzel, D. ve Şimşek, A. (2012). Milli Eğitim Şûralarında ders kitapları. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 172-216.
- <https://www.meb.gov.tr/meb>. 24/02/2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- <https://ttkb.meb.gov.tr>. 09/02/2022 tarihinde <https://ttkb.meb.gov.tr/www/gecmisten-gunumuze-mill-egitim-sralari/icerik/> 328 adresinden ulaşılmıştır.
- <https://mevzuat.gov.tr>. MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. 24/02/2022 tarihinde <https://mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=20694&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeli&mevzuatTertip=5> adresinden ulaşılmıştır.
- Karip, E., Sezgin, F., Arslanargun, E., Turan, S., Açıkalın, A., Kocabaş, İ. ve Kondakçı, Y. (2014). Önsöz. S. Turan (Yay.haz.). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 10-11) içinde. Ankara: Pegem Akademi Yay.
- Kazak, E. (2021). Kendi isteğiyle okul yöneticiliğinden ayrılan öğretmenlerin gerekçeleri ve bu gerekçelere dayalı yaşadıkları duygu durumları: Fenomenolojik bir çalışma. *Journal of Qualitative Research in Education*, 26, 265-291. doi: 10.14689/enad.26.12.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 1-23.
- Kılıç, Z., & Güven, S. (2017). Türk Milli Eğitim Şûralarında alınan kararların incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(53), 588-599.
- Memduhoğlu, H. B., ve Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (33), 653-666.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2022). 24/02/2022 tarihinde https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=396 adresinden ulaşılmıştır.
- Merey, Z. ve Kaymakıcı, Z. (2018). Milli Eğitim Şûraları'nda vatandaşlık, demokrasi ve insan hakları eğitimine ilişkin alınan kararların değerlendirilmesi. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 819-854.
- Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 2 (2), 311-334.
- Serçin, F. (2019). *2008-2018 yılları arasında yapılan MEŞ'lerde eğitim yönetimi ve denetimi alanında alınan kararlar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Sezer, Ş. ve Engin, E. (2021). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: Durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46 (206), 263-280.
- Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6 (1), 18-49. doi: <http://dx.doi.org/10.22596/2020.0601.18.49>
- Wach, E. (2013). Learning about qualitative document analysis. 10/02/2022 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/259828893_Learning_about_Qualitative_Document_Analysis adresinden ulaşılmıştır.
- Willower, D. J., & Forsyth, P. B. (1999). A brief history of scholarship in educational administration. In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds.), *Handbook of research in educational administration* (pp.1-23). San Francisco: Jossey-Bass
- www.resmigazete.gov.tr. 22/02/2022 tarihinde https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/2021_0205-1.htm adresinden ulaşılmıştır.
- www.meb.gov.tr. 24/02/2022 tarihinde <https://www.meb.gov.tr/ogretmenlik-meslek-kanunu-resm-gazetede-yayimlandi/> haber/25246/tr adresinden ulaşılmıştır.
- www.mebpersonel.com. (2020, 06, 01). 24/02/2022 tarihinde <https://www.mebpersonel.com/meb/milli-egitim-il-mudurluklerinde-calisan-kadin-yonetici-orani-yuzde-2-h235870.html> adresinden ulaşılmıştır.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. baskı). Ankara: Seçkin.