



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

DOKTORA
TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA VE YER
DEĞİŞTİRME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN
BİR MODEL ÖNERİSİ

RAMAZAN BURAK KAHYAOĞLU

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

Antalya, 2025

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME
SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

Ramazan Burak KAHYAOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Süleyman KARATAŞ

Antalya, 2025

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezim olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Süreçlerine İlişkin Bir Model Önerisi” adlı bu çalışmayı bilimsel, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullandışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

26 / 12 /2025

Ramazan Burak KAHYAOğLU

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ramazan Burak KAHYAOĞLU'nun bu çalışması 26 /12 /2025 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programında Doktora Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İMZA

Başkan : Prof. Dr. Fatih BEKTAŞ

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi

Üye : Prof. Dr. Nazım ÇOĞALTAY

Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Üye : Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Üye : Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Üye (Danışman) : Prof. Dr. Süleyman KARATAŞ

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

DOKTORA TEZİNİN ADI: Okul Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Süreçlerine İlişkin Bir Model Önerisi

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

“Okul Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Süreçlerine İlişkin Bir Model Önerisi” adlı bu araştırma, okul yöneticilerinin atanma ve yer değiştirme süreçlerinde karşılaştıkları yapısal, yönetsel ve uygulamaya dönük sorunların derinlemesine incelenmesini; bu sorunlara ilişkin daha önce yapılmış çalışmaların sentezlenmesini ve nihayetinde eğitim sistemimiz için en uygun, uygulanabilir ve liyakat temelli bir atama ve yer değiştirme modelinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Bu çalışmanın ortaya çıkması, hem akademik yolculuğumun hem de kişisel gelişimimin en önemli dönüm noktalarından biri olmuştur.

Bu uzun ve emek gerektiren süreçte, bilgi birikimini benimle paylaşan, akademik yolculuğuma ışık tutan, her aşamada yapıcı yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden, nezaketi ve bilge duruşuyla ilham kaynağım olan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Süleyman KARATAŞ’a en derin şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Kendisinin katkıları ve desteği, bu tezin bilimsel niteliğini güçlendirmiş, benim akademik bakış açımı olgunlaştırmıştır.

Ayrıca, lisansüstü eğitimim boyunca bilgi ve tecrübeleriyle ufku genişleten, akademik gelişimime değerli katkılar sağlayan tüm hocalarıma gönülden teşekkür ederim. Eğitim hayatımın farklı aşamalarında bana destek olan, eleştirileriyle gelişimime katkı sunan ve bu çalışmanın sağlam bir akademik temele oturmasına yardımcı olan tüm öğretim üyelerimizin emekleri benim için son derece kıymetlidir.

Hayatımın her döneminde olduğu gibi bu zorlu süreçte de sevgi ve hoşgörülerıyla en büyük motivasyon kaynağım olan, desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli anneme, babama, kardeşime ve eşime gönülden teşekkür ederim. Varlıklarıyla güç bulduğum, her daim yüzüme tebessüm konduran, sabrın, umudun ve sevginin en saf hâlini bana yaşatan üç aslan parçası oğlum **Cemali Yiğit, Barlas Ege ve Emir Ata**; sizler bu yolculuğun görünmeyen kahramanlarısınız. Bu çalışmanın en büyük ilhamı ve en anlamlı ödülü sizlerin gülümsemesi olmuştur.

Bu tezin ortaya çıkmasına katkı ve destek veren herkese içtenlikle minnettarım.

26 / 12 / 2025
Ramazan Burak KAHYAĞLU

ÖZET
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN
BİR MODEL ÖNERİSİ

KAHYAOĞLU, Ramazan Burak

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Süleyman KARATAŞ

Aralık 2025, 151 sayfa.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin olarak 2000–2025 yılları arasında gerçekleştirilen akademik çalışmaları sistematik biçimde incelemek ve elde edilen bulgular doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığı’nın politika geliştirme süreçlerine katkı sağlayabilecek, bilimsel temellere dayalı ve uygulanabilir bir Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Modeli geliştirmektir. Eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve görev yerlerinin değiştirilmesi süreçleri; uzun yıllardır kamuoyunda ve akademik çevrelerde tartışılan, mevzuatın sık değişmesi nedeniyle istikrar sorunu yaşayan ve liyakat ile objektiflik ilkeleri bakımından eleştirilen bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, konuya ilişkin nitel araştırma bulgularının bütüncül bir yaklaşımla sentezlenmesine duyulan ihtiyaç, bu çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Araştırma, alandaki dağınık ve parçalı bulguları bir araya getirerek hem literatüre hem de uygulamaya yönelik önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çalışma, nitel araştırma yöntemi çerçevesinde doküman analizi ve meta-sentez tekniklerinin birlikte kullanıldığı bütüncül bir araştırma deseniyle yürütülmüştür. İlk aşamada YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin, DergiPark ve Google Scholar veri tabanlarında gerçekleştirilen kapsamlı taramalar sonucunda toplam 742 çalışmaya ulaşılmıştır. Başlık ve özet incelemeleri, tekrar eden çalışmaların elenmesi, yalnızca nicel desenli araştırmaların dışlanması ve tam metne erişilebilirlik ölçütleri doğrultusunda yapılan elemeler sonucunda, araştırmanın kapsam ve amacına uygun 20 çalışma (10 tez ve 10 makale) meta-sentez sürecine dâhil edilmiştir. Bu çalışmalar, eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması, görevlendirilmesi, yer değiştirmesi, yetiştirilmesi, liyakat ilkesi ve sözlü sınav uygulamaları gibi temalara odaklanan nitel ya da nitel ağırlıklı karma araştırmalardan oluşmaktadır.

Verilerin analizinde meta-etnografik ve meta-sentez yaklaşımlarından yararlanılmış; çalışmalar sistematik olarak incelenerek bulgular bölümünden elde edilen anlamlı ifadeler doğrultusunda kodlama yapılmıştır. Analiz sürecinde toplam 230 birincil kod oluşturulmuş, bu kodlar benzerlikleri esas alınarak odak kodlara dönüştürülmüş ve tematik bir yapı altında sentezlenmiştir. Meta-sentez bulguları, eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerinde yazılı sınav ve puanlama sistemlerinin görece nesnel katkılar sunduğunu; buna karşın sözlü sınavların objektiflik açısından zayıf bulunduğunu, liyakat ilkesinin uygulamada yeterince hayata geçirilemediğini ve mevzuatın sık değişmesinin yönetsel istikrarı olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Araştırma bulguları doğrultusunda geliştirilen Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Modeli; liyakat temelli ölçütler, standartlaştırılmış süreç adımları, güvenilir değerlendirme mekanizmaları, şeffaf izleme ve değerlendirme sistemi ile yönetici yetiştirme ve görevlendirme süreçleri arasında güçlü bir bütünlük öngörmektedir. Geliştirilen modelin, MEB'in politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde bilimsel bir referans çerçevesi sunacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim Yönetimi, Yönetici Atama, Yer Değiştirme, Meta-Sentez, Liyakat, Model Önerisi*

ABSTRACT

A MODEL PROPOSAL FOR THE APPOINTMENT AND TRANSFER PROCESSES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

KAHYAOĞLU, Ramazan Burak

Doctorate Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Süleyman KARATAŞ

December 2025, 151 pages

The purpose of this study is to systematically examine academic research conducted between 2000 and 2025 on the appointment and relocation of educational administrators in Türkiye and, based on the findings obtained, to develop a scientifically grounded and practically applicable Model for the Appointment and Relocation of Educational Administrators that can contribute to the policy-making processes of the Ministry of National Education (MoNE). The selection, appointment, and relocation of educational administrators constitute a field that has long been debated in both public and academic contexts, has suffered from instability due to frequent changes in legislation, and has been widely criticized in terms of merit and objectivity. In this context, the need to synthesize findings from qualitative research through a holistic perspective forms the primary rationale of the present study. By bringing together fragmented and scattered findings in the field, the study aims to fill a significant gap in both the literature and educational practice.

The study was conducted within the framework of qualitative research using a holistic research design that integrates document analysis and meta-synthesis techniques. In the initial phase, comprehensive searches conducted in the National Thesis Center of the Council of Higher Education, TR Dizin, DergiPark, and Google Scholar databases yielded a total of 742 studies. Following title and abstract screening, removal of duplicate studies, exclusion of purely quantitative research, and application of inclusion criteria based on full-text accessibility, 20 studies (10 theses and 10 journal articles) were deemed appropriate for inclusion in the meta-synthesis. These studies consist of qualitative or qualitative-dominant mixed-methods research focusing on themes such as the selection, appointment, assignment, relocation, and training of educational administrators, as well as merit principles and oral examination practices.

Data analysis was guided by meta-ethnographic and meta-synthesis approaches. All studies were systematically reviewed, and meaningful statements extracted from the findings sections were coded accordingly. A total of 230 primary codes were generated during the analysis process; these codes were subsequently clustered into focused codes based on similarities and synthesized under thematic structures. The meta-synthesis findings indicate that written examinations and scoring systems contribute relatively more objective elements to appointment and relocation processes, whereas oral examinations are perceived as weak in terms of objectivity. The findings further reveal that the principle of merit is not sufficiently implemented in practice and that frequent changes in legislation negatively affect administrative stability.

Based on these findings, a comprehensive Model for the Appointment and Relocation of Educational Administrators was developed, incorporating merit-based evaluation criteria, standardized procedural steps, reliable assessment mechanisms, a transparent monitoring and evaluation system, and strengthened linkages between administrator training and appointment processes. It is considered that the proposed model provides a scientific reference framework that can be effectively utilized in the policy development and implementation processes of the Ministry of National Education.

Keywords: *Educational Administration, Administrator Appointment, Reassignment, Meta-Synthesis, Merit, Model Proposal*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1.Problem Durumu	1
1.1.1.Alt Problemler	4
1.2.Çalışmanın Amacı	5
1.3.Çalışmanın Önemi.....	6
1.4.Varsayımlar	8
1.5.Sınırlılıklar	9
1.6.Tanımlar	11

BÖLÜM II KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi Kavramı.....	13
2.1.1.Eğitim Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	13
2.1.2.Eğitim Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri	15
2.1.3.Eğitim Yöneticisinin Rolü ve Sorumlulukları	16
2.1.4.Eğitim Yönetiminde Liderlik Yaklaşımları	17
2.2.Eğitim Yöneticisi	18
2.2.1.Okul Müdürü: Görev ve Yetkileri.....	19
2.2.2.Müdür Yardımcısı: Görev ve Sorumluluklar	20
2.2.3.Diğer Eğitim Yöneticileri (İl/İlçe Millî Eğitim Müdürü vb.)	21

2.3.Eğitim Yöneticisi Seçme Süreci	23
2.3.1.Yönetici Seçim Kriterleri	25
2.3.2.Yönetici Adaylarının Değerlendirilmesi	27
2.3.3.Sınav ve Mülakat Süreci.....	30
2.3.4.Adayların Eğitim ve Deneyim Kriterleri.....	33
2.4.Eğitim Yöneticisi Atama Süreci.....	35
2.4.1. Yönetici Atama Kriterleri ve Standartları.....	38
2.4.2. Merkezî ve Yerel Yönetimin Atamadaki Rolü	41
2.4.3. Yönetici Atama Sürecinde Karar Verme Mekanizmaları.....	43
2.4.4. Atamanın Etik Boyutu ve Adalet İlkesi	44
2.5. Eğitim Yöneticisi Yer Değiştirme Süreci.....	45
2.5.1. Yer Değiştirme Politikaları ve Yönetmelikler	46
2.5.2. Yer Değiştirme Sürecinde Etkili Faktörler	47
2.5.3. Yer Değiştirme Sürecinin İşleyişi ve Karar Mekanizmaları.....	48
2.5.4. Yer Değiştirmenin Eğitim Kalitesi Üzerindeki Etkileri	49
2.6. Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Uygulamaları.....	49
2.6.1. Tarihsel Perspektif: Türkiye’de Yönetici Atama ve Yer Değiştirme	50
2.6.2. Günümüzde Uygulanan Atama ve Yer Değiştirme Politikaları.....	51
2.6.3. Türkiye'deki Atama ve Yer Değiştirme Uygulamalarındaki Sorunlar	52
2.6.4. Karşılaşılan Zorluklar ve Engeller	54
2.7.Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Sürecine Etki Eden Faktörler	55
2.8. Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler ve Adalet	56
2.9. Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Yöneticilerin Gelişimi	57
2.10. Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Sürecinin Eğitim Kalitesine Etkileri	58
2.11. Türkiye’de Yöneticilerinin Atanması ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmeliklerin Tarihsel Gelişimi (2000–2025).....	59

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi/Deseni	64
3.2. Çalışma Grubu (Meta-Sentezde İncelenen Çalışmalar)	68
3.2.1. Çalışma Grubunda Yer Alan Araştırmaların Özellikleri	69
3.2.2. Çalışma Grubunun Niteliği.....	81
3.3. Verilerin Toplanması	81
3.3.1. Dokümanların Belirlenmesi ve Toplanması	84
3.3.2. Meta-Sentez İçin Çalışmaların Belirlenmesi ve Toplanması.....	85
3.4. Verilerin Analizi	89
3.4.1. Verilerin Hazırlanması ve Sistematiik Okuma	89
3.4.2. Kodlama Süreci.....	90
3.4.3. Temaların Oluşturulması.....	91
3.4.4. Temaların Birleştirilmesi ve Üst Yorumların Oluşturulması.....	91
3.4.5. Kod–Kategori–Tema Oluşturma Süreci ve Meta-Sentez Tablosu.....	91
3.4.6. Meta-Sentez Tasarımı ve Kodlama Güvenirliği	93
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	93
3.5.1. İç Geçerlik / İnanılrlık	94
3.5.2. Dış Geçerlik / Aktarılabirlik.....	94
3.5.3. Tutarlılık.....	95
3.5.4. Teyit Edilebilirlik	95

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değıştirme Süreçleri Üzerine Yapılmış Çalışmaların Genel Eğilimleri	97
4.1.1. Süreçlerin Yapısal Eğilimi: Merkeziyetçilik, Siyasi ve Bürokratik Etkiler.....	98
4.1.2. Liyakat ve Şeffaflık İlkesine Yönelik Eleştirel Eğilimler	99
4.1.3. Yönetici Seçme Mekanizmalarının Yeterliliğine İlişkin Eğilimler.....	100
4.1.4. Yer Değıştirme Süreçlerinin Kurumsal Etkililiğe Yönelik Eğilimleri.....	101
4.1.5. Mesleki Gelişim ve Uzmanlık Eğilimi	101

4.2. Eğitim Yöneticisi Atamalarında Liyakat, Şeffaflık ve Tarafsızlık İlkelerine Yönelik Eleştirel Bulgular	102
4.2.1. Liyakat İlkesinin İhlali ve Dışsal Faktörlerin Belirleyiciliği	102
4.2.2. Şeffaflık ve Adalet Eksikliğinin Süreçteki Güvenilirliğe Etkisi	102
4.2.3. Seçme Mekanizmalarında Subjektiflik ve Objektiflik Sorunları	103
4.3. Eğitim Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Temel ve Yapısal Sorunlar.....	103
4.3.1. Yapısal Sorunlar: Hukuki İstikrarsızlık, Merkeziyetçilik ve Politizasyon	104
4.3.2. Yönetimsel ve Uygulama Temelli Sorunlar	104
4.3.3. Bireysel Düzeyde Karşılaşılan Güçlükler.....	104
4.4. Yer Değiştirme Süreçlerinin Eğitim Kalitesi ve Kurumsal Etkililik Üzerindeki Etkileri.....	105
4.4.1. Kurumsal İstikrar Üzerindeki Olumsuz Etkiler	105
4.4.2. Mesleki Gelişim ve Motivasyon Üzerindeki Olumlu Etkiler	105
4.5. Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Süreçlerinin İyileştirilmesine Yönelik Çözüm Yaklaşımları	106

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar	112
5.2.Tartışma	115
5.3.Öneriler	119
5.3.1.Uygulayıcılara Öneriler	119
5.3.2.Araştırmacılara Öneriler	137

KAYNAKÇA.....	139
6.1. Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmalar Kaynakçası	139
6.2. Bağımsız Kaynakça	140
ÖZGEÇMİŞ	149
İNTİHAL RAPORU.....	150
BİLDİRİM.....	151

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Görevlendirme Yönetmeliklerinin Tarihsel Gelişimi (2000–2025)Tablosu

Tablo 3.2.1. Meta-Senteze Dahil Edilen Çalışmaların Künye Bilgileri Tablosu

Tablo 3.2.2. Meta-Senteze Dâhil Edilen Makalelere Yönelik Çalışmaların Tablosu

Tablo 3.2.3. Meta-Senteze Dâhil Edilen Tezlere Yönelik Çalışmaların Tablosu

Tablo 3.2.4. Veri Tabanlarının Taranması Sonucu Çalışmaların Meta-Senteze Dâhil Edilme Süreci Tablosu

Tablo 3.2.5. Meta-Senteze Dahil Edilen Çalışmalar Türlerine Göre Dağılım Tablosu

Tablo 3.2.6. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmaların Yöntemsel Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Tablo 3.3.1. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçları Tablosu

Tablo 3.3.2. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmalarda Kullanılan Veri Analizi Yöntemleri Tablosu

Tablo 3.3.3. Meta-Sentezde Elde Edilen Kodlar, Alt Temalar ve Temalar Tablosu

Tablo 3.4.5. Kod–Kategori–Tema Oluşturma Süreci ve Meta-Sentez Tablosu

EK–1: Yönetici Yazılı Sınavı Yeterlik Çerçevesi

EK–2: Portfolyo Değerlendirme Formu

EK–3: Şeffaf Mülakat Değerlendirme Formu

EK–4: Uygulama Sınavı (Senaryo) Değerlendirme Rubriği

Ek–5: Yıllık Yönetici Performans Değerlendirme Formu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.3.2.1. Meta-Sentezde Elde Edilen PRISMA Akış Şeması

Şekil 4.1. Meta-Sentezde Elde Edilen Üst Tema–Alt Tema İlişkilerini Gösteren Kavramsal Model

Şekil 4.2. 1998–2025 yılları arasında eğitim kurumu yöneticiliğine ilişkin mevzuatın dönemlere göre dağılımı



KISALTMALAR LİSTESİ

Kurum ve Sistem Kısaltmaları

- BİLSEM – Bilim ve Sanat Merkezleri
- HEM – Halk Eğitim Merkezi
- MEB – Millî Eğitim Bakanlığı
- MEBBİS – Millî Eğitim Bakanlığı Bilgisayarlı İdare Sistemi
- MEM – Millî Eğitim Müdürlüğü (İl/İlçeMEM)
- STK – Sivil Toplum Kuruluşu
- TEDMEM – Türk Eğitim Derneği Eğitim ve Bilim Merkezi
- YÖK – Yükseköğretim Kurulu
- ÖSYM – Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi

Sınav, Mevzuat ve Hukuki Kısaltmalar

- DMK – Devlet Memurları Kanunu (657 DMK)
- EKYS – Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı
- KHK – Kanun Hükmünde Kararname
- KPSS – Kamu Personel Seçme Sınavı
- OKS – Öğrenci Kabul Sınavı

Yönetim ve Eğitim Sistemleri ile İlgili Kısaltmalar

- EYS – Eğitim Yönetimi Sistemi
- İKYS – İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
- İYEP – İleriye Yönelik Eğitim Programları
- STRATOK – Stratejik Eğitim Politikaları
- VAKIF – Eğitim ve Araştırma Vakfı
- YDB – Yönetici Değerlendirme Belgesi
- ÖĞRET – Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Sistemi

Model Önerisinde Kullanılan Kısaltmalar

- GDK – Genişletilmiş Değerlendirme Komisyonu
- YETAM – Yetkinlik Temelli Eğitim Yöneticisi Atama Modeli
- Z-YHP – Zorunlu Yöneticilik Hazırlık Programı

Araştırma Sürecinde Kullanılan Kısaltmalar

- M1–M10 – Meta-senteze dâhil edilen makalelerin kodları
- PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
- T1–T10 – Meta-senteze dâhil edilen tezlerin kodları

Akademik / Diğer Kısaltmalar

- AÖF – Açık öğretim Fakültesi
- ANOVA – Analysis of Variance

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde problem durumuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi, Cumhuriyet’in ilk yıllarından itibaren eğitim politikalarının temel tartışma alanlarından biri olmuş; değişen yönetim anlayışları, hükümet politikaları ve toplumsal beklentiler doğrultusunda sürekli olarak yeniden şekillenmiştir. Okul yöneticiliği, yalnızca okulun günlük işleyişini sürdüren bir idari rol değil; okul vizyonunun oluşturulması, eğitim-öğretim süreçlerinin geliştirilmesi, öğretmen motivasyonunun sağlanması, okul ikliminin güçlendirilmesi ve paydaş ilişkilerinin yönetilmesi gibi çok boyutlu liderlik sorumluluklarını kapsamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin kimlere, hangi yeterliklere göre ve nasıl seçileceği, yalnızca idari bir tercih değil; eğitim sisteminin niteliğini doğrudan etkileyen stratejik bir politika kararıdır (Balcı, 2005; Leithwood & Riehl, 2003).

Buna karşın Türkiye’de okul yöneticilerinin atanması uzun yıllardır belirsizlikler, sık değişen yönetmelikler, standart eksikliği ve liyakat tartışmaları çerçevesinde yürütülmektedir (Üstün & Bayar, 2017; Karataş, 2022). Atama kriterlerinin dönemsel olarak değişmesi, mevzuatta birlik sağlanamaması, yazılı sınav ve mülakat süreçlerindeki objektiflik sorunları ve değerlendirme araçlarının net bir yapıya kavuşmaması, literatürde en çok eleştirilen noktalardandır. Bu dalgalı yapı hem mevcut yöneticilerin hem de yönetici adaylarının süreci öngörememesine yol açmakta, okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer basamağı olarak görülmesini güçleştirmektedir (Doğan, 2019).

Yönetim bilimi ve eğitim yönetimi literatürü, etkili okul yöneticiliğinin yalnızca idari görevlerle sınırlı olmadığını; stratejik planlama, liderlik, örgütsel davranış, kriz yönetimi, iletişim, insan ilişkileri ve problem çözme gibi çok yönlü yeterlikler gerektirdiğini ortaya koymaktadır (Dayıoğlu, 2015; Erdoğan, 2008). Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişiminden öğrenci başarısına, okul kültüründen paydaş ilişkilerine kadar okulun tüm

kritik alanlarını şekillendiren liderlerdir. Bu nedenle yöneticilerin nasıl seçileceği, eğitim sisteminin niteliği açısından merkezi bir öneme sahiptir (Ağaoğlu ve ark., 2012; Üstün & Gürlek, 2022).

Ancak Türkiye’de yöneticilik için gerekli yeterliklerin nasıl tanımlanacağı ve nasıl ölçüleceği konusunda uzun yıllardır uzlaşa sağlanamamıştır. Yönetici adaylarına yönelik beklentiler artmasına rağmen bu beklentilerin somut ve ölçülebilir kriterlere dönüştürülmesinde eksiklikler bulunmaktadır. Mevcut yazılı sınavların yöneticilik becerilerini ölçmekte yetersiz kalması, sözlü sınavların sübjektif bulunması ve değerlendirme formlarının standartlaşamaması bu eksikliklerin en belirgin örnekleridir (Polat & Kurtgöz, 2022; Bush & Glover, 2014).

2004–2025 yılları arasında çıkarılan yönetmeliklere bakıldığında, atama süreçlerindeki istikrarsızlık açık biçimde görülmektedir. 2004 yönetmeliği yöneticiliği bir kariyer basamağı olarak tanımlarken, 2007’de sınav kaldırılmış; 2008’de puan üstünlüğü esas alınmış; 2013’te sınav–mülakatın birlikte kullanıldığı karma model benimsenmiş; 2017’de akademik derecelere ağırlık verilmiş; 2021 ve 2025 yönetmeliklerinde ise sertifikasyon ve sözlü sınav ağırlığı artırılmıştır. Bu değişiklikler, yönetici atama sürecinin sistematik bir yapıya değil, dönemsel politik tercihlere göre şekillendiğini göstermektedir (Balcı, 2013; Küçükcan, 2010).

Bu değişkenlikler, yöneticilik sürecine ilişkin belirsizliği artırmakta; öğretmenler gerekli yeterlikleri nasıl geliştireceklerini kestirememekte ve geleceğe yönelik kariyer planlaması yapmakta zorlanmaktadır. Bu durum, yöneticilik mesleğinin cazibesini azaltmakta ve nitelikli adayların bu alana yönelme isteğini zayıflatmaktadır (Göksoy, 2015).

Atama kriterlerindeki bu tutarsızlık yalnızca başvuru şartlarında değil; mülakat komisyonlarının yapısında, yazılı sınavların kapsamı ve niteliğinde, aday değerlendirme araçlarında ve okul türlerine göre aranan yeterliklerde de kendini göstermektedir. Bazı dönemlerde yazılı sınav ağırlığı artırılırken, bazı dönemlerde sözlü sınav belirleyici hâle gelmiştir. Mülakatların objektif yürütülmemesi, adaylar arasında adalet algısını zedelemekte ve yöneticiliğin liyakat esasına göre değil, dışsal faktörlere göre şekillendiği algısını

güçlendirmektedir (Karataş, 2022; Aslanargun, 2011; Çelikten, 2006).

Değerlendirme araçlarına ilişkin bu sorunların temelinde, Türkiye’de okul yöneticiliği için ulusal ve kurumsallaşmış bir yeterlik çerçevesinin oluşturulamamış olması yatmaktadır. Yönetici yeterliklerinin bilimsel temelli ve politikadan bağımsız şekilde tanımlanmamış olması, ölçme araçlarının her yönetmelikte farklılaşmasına neden olmuştur (Karataş, 2020). Uluslararası örneklerde ise NPQH ve ISLLC standartları gibi somut yeterlik sistemlerinin başarıyla uygulandığı görülmektedir (Pont et al., 2008).

Türkiye’de yer değiştirme ve rotasyon uygulamaları da benzer şekilde istikrarsız bir yapıya sahiptir. Plansız yer değiştirmelerin okul kültürünü zayıflattığı, kurum içi ilişkileri olumsuz etkilediği, kurumsal hafızayı zayıflattığı ve motivasyonu düşürdüğü araştırmalarla ortaya konulmuştur (Çelikten, 2006; Üstün & Gürlek, 2022). Buna karşın dünya örneklerinde rotasyon, liderlik gelişimini destekleyen planlı bir mekanizma olarak kullanılmaktadır.

Eğitim yöneticiliğinin profesyonelleşmesini engelleyen unsurlardan biri de, yöneticiliğin Türkiye’de hâlâ öğretmenlikten —geçici bir rol olarak görülmesi; yeterlik odaklı kariyer sisteminin kurulamamış olmasıdır. Bu durum, nitelikli adayların yöneticiliğe yönelmesini azaltmakta ve yöneticilik niteliğini sınırlamaktadır (Göksoy, 2015). Ayrıca hizmet içi eğitim programlarının teorik kalması, mentorluk sisteminin kurulamaması ve performans değerlendirme mekanizmalarının yetersizliği, yöneticilerin mesleki gelişimini sınırlamaktadır (Dinçer & Uysal, 2020; Karataş & Karayaman, 2020).

Atama–yer değiştirme süreçlerindeki siyasal, bürokratik ve normatif etkiler de sürecin şeffaflığını ve tutarlılığını zayıflatmaktadır. Yönetici görevlendirmelerinin zaman zaman politik baskılara açık olması, paydaşlar arasında güvensizlik yaratmakta; bu durum okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve kurum kültürü üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır (Çelik, 2018; Taş, 2016; Küçükcan, 2010).

Bu çerçevede, 2000–2025 yılları arasında Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesine ilişkin yapılan çalışmalar, farklı örneklem ve bağlamlarda

yürütüldüğü için literatürde dağınık bir görünüm sergilemektedir. Ortak sorun alanlarının bilimsel bir yaklaşımla bütünleştirilmesi, tekrar eden temaların ortaya çıkarılması ve politika geliştirme süreçlerine katkı sunabilecek bir sentezin yapılması gerekmektedir. Meta-sentez yöntemi, bu dağınıklığı gidererek nitel çalışmalardaki bulguların ortak temalar altında toplanmasını ve yöneticilik süreçlerinin bütüncül biçimde anlaşılmasını sağlamaktadır (Sandelowski & Barroso, 2007).

Sonuç olarak, Türkiye’de okul yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesi süreçlerinde görülen yapısal, yönetsel ve uygulamaya dönük sorunların derin ve çok boyutlu bir analize ihtiyaç duyduğu açıktır. Liyakate dayalı, ölçülebilir, şeffaf ve sürdürülebilir bir yöneticilik yapısının oluşturulabilmesi için mevcut literatürün sistematik biçimde incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, 2000–2025 yılları arasında gerçekleştirilen akademik çalışmaların meta-sentez yöntemiyle değerlendirilmesi, hem literatürdeki boşluğu dolduracak hem de Millî Eğitim Bakanlığı’nın politika süreçlerine bilimsel temelli bir çerçeve sunacaktır.

Bu bağlamda çalışmanın temel problemi, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin 2000–2025 yılları arasında gerçekleştirilen nitel araştırmaların bütüncül bir meta-sentezinin bulunmamasıdır.

1.1.1.Alt Problemler

Bu araştırma kapsamında, 2000–2025 yılları arasında Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesine ilişkin gerçekleştirilen nitel ve karma araştırmalar meta-sentez yöntemiyle incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

1. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesine ilişkin 2000–2025 yılları arasında yapılmış nitel ve karma araştırmaların genel eğilimleri, tematik dağılımları ve metodolojik özellikleri nelerdir?
2. Eğitim yöneticilerinin atanma süreçlerinde liyakat, şeffaflık, objektiflik ve standartlaşma ilkelerine ilişkin çalışmalarda ortaya çıkan ortak bulgular ve temel temalar nelerdir?

3. Literatürde, eğitim yöneticilerinin atanma süreçlerinde karşılaşılan yapısal, yönetsel ve uygulamaya dönük sorunlar hangi temalar ve örüntüler çerçevesinde ele alınmaktadır?
4. Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme ve rotasyon süreçlerine ilişkin araştırmalarda öne çıkan olumlu, olumsuz ve tartışmalı etkiler nelerdir?
5. 2000–2025 döneminde yapılan akademik çalışmalara göre, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik geliştirilen çözüm önerileri, model yaklaşımları ve politika önerileri hangi temalar altında bütünleştirilmektedir?

1.2.Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesi süreçlerine ilişkin 2000–2025 yılları arasında yürütülmüş nitel ve nitel ağırlıklı karma araştırmaları meta-sentez yöntemiyle inceleyerek, bu süreçlerde ortaya çıkan yapısal, yönetsel ve uygulamaya dönük sorunları bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Araştırma, meta-sentez bulgularından hareketle Millî Eğitim Bakanlığı’na sunulabilecek bilimsel temelli, liyakat esaslı, şeffaf ve uygulanabilir bir atama–yer değiştirme modeli geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bu doğrultuda çalışma; Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesine ilişkin politikaların tarihsel dönüşümünü, mevcut uygulama biçimlerini ve bu uygulamalara yönelik eleştirileri bütünleştirirken; alanyazında dağınık biçimde yer alan nitel bulguları sistematik biçimde analiz ederek politika yapıcılara yol gösterecek üst düzey temalar üretmeyi amaçlamaktadır. Böylece yöneticilik süreçleri yalnızca mevzuat bağlamında değil, aynı zamanda sahadaki yansımaları, paydaş algıları, kurumsal etkileri ve uluslararası standartlarla uyumu bakımından çok boyutlu olarak değerlendirilecektir.

Bu çerçevede araştırmada şu amaçlara ulaşılması hedeflenmektedir:

- 2000–2025 yılları arasında Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesine ilişkin gerçekleştirilen nitel ve nitel ağırlıklı karma araştırmaların genel eğilimlerini, tematik dağılımlarını ve metodolojik özelliklerini belirlemek,

- Eğitim yöneticisi atamalarında liyakat, şeffaflık, objektiflik ve standartlaşma ilkelerinin alan yazında nasıl ele alındığını, hangi boyutlarda sorunlaştığını ve hangi temalar etrafında tartışıldığını ortaya koymak,
- Eğitim yöneticilerinin atanma süreçlerinde karşılaşılan yapısal, yönetsel ve uygulamaya dönük sorunları meta-sentez yöntemiyle yeniden sınıflandırmak ve bu sorunlara ilişkin ortak örüntüleri görünür kılmak,
- Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme ve rotasyon süreçlerine ilişkin araştırmalarda dile getirilen olumlu, olumsuz ve tartışmalı etkileri bütüncül bir bakışla analiz etmek,
- İncelenen çalışmaların sonuç ve önerilerinden hareketle eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik geliştirilen çözüm önerilerini, model yaklaşımlarını ve politika önerilerini tematik olarak bütünleştirmek,
- Son aşamada meta-sentez bulguları ve doküman analizi sonuçlarına dayanarak, Millî Eğitim Bakanlığı'nın kullanımına yönelik; liyakat, yeterlik, şeffaflık, dijital izlenebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik ilkeleri üzerine inşa edilmiş bir Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Modeli tasarlamak.

Bu yönleriyle araştırma, yalnızca mevcut durumu betimlemekle sınırlı kalmayıp Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına temel oluşturabilecek kuramsal ve uygulamalı bir çerçeve geliştirmektedir. Böylece çalışma, hem alan yazındaki boşluğu dolduran bir meta-sentez niteliği taşımakta hem de Millî Eğitim Bakanlığı’nın karar ve politika süreçlerine doğrudan katkı sağlayabilecek kanıta dayalı bir model önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

1.3.Çalışmanın Önemi

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçleri, uzun yıllardır tartışılan ve sık değişen mevzuatla şekillenen bir alan olarak dikkat çekmektedir. Eğitim yöneticiliği yalnızca idari görevlerin yerine getirilmesi anlamına gelmeyip; okul kültürünün oluşturulması, öğretmen motivasyonunun artırılması, öğrenci başarısının geliştirilmesi, paydaş ilişkilerinin yönetilmesi ve kurumun stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi gibi çok boyutlu liderlik sorumluluklarını içermektedir. Bu nedenle yöneticilerin hangi ölçütlere göre seçildiği, nasıl görevlendirildiği ve hangi koşullarda yer değiştirdiği, eğitim sisteminin

bütününü doğrudan etkileyen kritik bir politika alanıdır.

Bu araştırma, Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin 2000– 2025 yılları arasında yapılmış nitel ve karma araştırmaları meta-sentez yöntemiyle inceleyerek alanyazındaki dağınıklığı gidermesi ve süreçteki ortak sorun alanlarını bütüncül bir biçimde görünür kılması bakımından önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Özellikle bu dönem aralığını kapsayan, tematik bütünleştirme sağlayan ve politika geliştirmeye yönelik çıkarımlarla sonuçlanan bütüncül bir meta-sentez çalışmasının alanyazında bulunmaması, araştırmanın özgün değerini artırmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli yönü, yöneticilerin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerinin yalnızca mevzuat metinleri temelinde değil, sahada yürütülen nitel araştırmaların bulgularına dayalı biçimde değerlendirilmesidir. Bu sayede yönetmeliklerin uygulamada nasıl işlediği, süreçlerin hangi noktalarda tıkanıp, paydaşların bu süreçleri nasıl deneyimlediği ve uygulamadaki aksaklıkların hangi temalarda yoğunlaştığı bilimsel kanıtlara dayalı olarak ortaya konulmaktadır. Bu yaklaşım, politika yapıcılarının yalnızca yasal düzenlemeleri değil, sahadaki gerçeklikleri de dikkate alarak daha etkin kararlar almasına katkı sunacaktır.

Araştırmanın önemi, yalnızca sorun alanlarını tanımlamakla sınırlı değildir. Meta-sentez sonucunda geliştirilecek politika önerileri ve model tasarımı, Millî Eğitim Bakanlığı’nın son yıllarda öncelik verdiği liyakat, şeffaflık, yeterlik ve sürdürülebilirlik temelli yönetici atama sistemleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu yönüyle çalışma, kurumsal düzeyde uygulanabilir, ölçülebilir ve izlenebilir çözüm önerileri geliştirme potansiyeli taşımaktadır. Araştırmanın ortaya koyacağı temalar ve bulgular, atama–yer değiştirme süreçlerinde yaşanan belirsizliklerin azaltılmasına, standartlaşmanın güçlendirilmesine ve karar süreçlerinin kanıta dayalı biçimde yürütülmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Ayrıca çalışmanın uluslararası standartlarla (NPQH, ISLLC vb.) Türkiye’deki uygulamaların karşılaştırılmasına olanak tanınması, araştırmanın stratejik önemini artırmaktadır. Bu karşılaştırmalar, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin küresel eğilimler ve çağdaş liderlik yaklaşımları doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerektiğine ilişkin

ihtiyaçları daha görünür hâle getirmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma:

- Alanyazında dağınık biçimde yer alan nitel çalışmaların bütüncül bir tematik çerçevede sentezlenmesi,
- Eğitim yöneticisi atama–yer değiştirme sisteminin tarihsel, yapısal ve uygulamaya dönük yönlerinin değerlendirilmesi,
- Mevcut sorunların bilimsel bulgularla desteklenerek ortaya konulması,
- Liyakat temelli, sürdürülebilir ve şeffaf bir yöneticilik modeline yönelik somut önerilerin geliştirilmesi bakımından hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli bir katkı sunmaktadır. Bu araştırma, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin 2000–2025 dönemi bulgularını bütüncül biçimde analiz ederek; öğretmenlere, okul yöneticilerine, Millî Eğitim Bakanlığı’na ve akademik camiaya liyakat, şeffaflık ve sürdürülebilirlik temelli politika geliştirme sürecinde doğrudan katkı sağlayan bilimsel bir ereve sunmaktadır.

1.4.Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlar temel alınmaktadır:

Araştırmaya dâhil edilen nitel ve nitel ağırlıklı karma çalışmaların bulgularının kendi bağlamlarında geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır. Meta-sentez sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için incelenen çalışmaların yöntemsel açıdan belirli bir kalite düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir.

2000–2025 yılları arasında Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin yapılmış araştırmaların, ilgili dönemin temel eğilimlerini, sorun alanlarını ve çözüm önerilerini yeterli düzeyde temsil ettiği varsayılmaktadır.

Bu alışma kapsamında seçilen 20 araştırmanın, araştırma problemini temsil ettiği, literatürdeki eşitliliği yansıttığı ve meta-sentez için gerekli tematik bütünlüğü sağladığı varsayılmaktadır. Bu çalışmaların bulgularının, Türkiye’deki yönetici atama–yer değiştirme süreçlerinin genel durumunu yansıttığı kabul edilmektedir.

İncelenen araştırmalarda raporlanan görüşlerin, deneyimlerin ve bulguların, ilgili dönemlerde süreçlerden etkilenen paydaşların algılarını gerçeğe uygun biçimde yansıttığı varsayılmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkarılan temaların eğitim sistemine ilişkin geçerli ve güvenilir bilgiler sunduğu kabul edilmektedir.

Meta-sentez sürecinde uygulanan kodlama, tematik analiz, karşılaştırma ve sentezleme adımlarının, araştırmacı tarafından sistematik, tutarlı ve nesnel biçimde y r t ld  ı varsayılmaktadır. Böylece oluşturulan temaların veriye dayalı biçimde ortaya çıktığı ve araştırmacının kişisel yorumlarından bağımsız olduğu kabul edilmektedir.

İncelenen çalışmaların yöntemsel farklılıklarına rağmen, bu çalışmaların bulgularının ortak temalar altında b t nleştirilebilece i; bu bütünleştirmenin de Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin genel bir  er eve sunacağı varsayılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen meta-sentez bulgularının ve ulusal/uluslararası literatürün, geliştirilecek eğitim yöneticisi atama–yer değiştirme modelinin bilimsel temellerini g  lendirece i varsayılmaktadır. Ayrıca bu model  nerisinin Millî Eğitim Bakanlığı’nın politika ve uygulama süreçleriyle uyumlu olabileceği kabul edilmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir:

Araştırma yalnızca 2000–2025 yılları arasında Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin yapılmış nitel ve nitel ağırlıklı karma çalışmaları kapsamaktadır. Bu tarih aralığı dışında kalan çalışmalar meta-senteze dâhil edilmemiştir.

Meta-sentez kapsamında incelenen çalışmalar, belirlenen dâhil edilme ölçütlerine göre seçilen 20 nitel veya karma araştırma ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen bulgular, bu 20 çalışmada yer alan veri, tema, örneklem, çalışma grubu ve araştırmacı yorumları ile sınırlı olarak değerlendirilmelidir.

Araştırmanın veri kaynağını, incelenen çalışmaların yayımlanmış raporlarında sunulan bulgular oluşturmaktadır. Ham veri setlerine ulaşamadığı için meta-sentez yalnızca yayınlanmış veriler üzerinden yürütülmüştür.

İncelenen çalışmaların büyük çoğunluğunu nitel araştırmalar oluşturduğu için elde edilen sonuçlar, nitel verilerin bağlamsal ve yoruma dayalı doğasıyla sınırlıdır. Bu nedenle bulgular Türkiye genelindeki tüm uygulamaları kapsamlı biçimde temsil etmeyebilir.

Araştırma, yalnızca Türk eğitim sistemi bağlamındaki atama ve yer değiştirme uygulamalarını ele almaktadır. Uluslararası çalışmalar meta-senteze alınmamış; yalnızca karşılaştırma ve tartışma bölümlerinde referans niteliğinde kullanılmıştır.

Çalışmaya dâhil edilen araştırmaların örneklem büyüklüğü, veri toplama araçları ve analiz teknikleri açısından yöntemsel çeşitlilik göstermesi, meta-sentez sırasında ortak bir tematik çerçevede bütünleştirilmiştir. Ancak yöntemsel farklılıkların bulgular üzerindeki etkisi tamamen ortadan kaldırılamamış olabilir.

Araştırma yalnızca akademik çalışmalar temel alınarak yürütülmüştür. Millî Eğitim Bakanlığına ait uygulamaya dönük veriler, iç yazışmalar, performans raporları veya yönetsel çıktı niteliğindeki belgeler meta-senteze dâhil edilmemiştir.

Meta-sentez sürecinde elde edilen temalar ve sentezlenen bilgiler, araştırmacı tarafından sistematik biçimde analiz edilse de, nitel veri analizinin doğası gereği belirli ölçüde araştırmacı yorumunu içermektedir. Bu durum çalışmanın doğal sınırlılıklarından biridir.

İncelenen çalışmaların önemli bir kısmında paydaş görüşleri belirli il veya bölgelerden elde edilmiştir. Bu nedenle bulgular tüm Türkiye'yi temsil etmeyebilir; sonuçların bağlamsal farklılıklar gözetilerek yorumlanması gerekmektedir.

1.6.Tanımlar

Bu çalışmada yer alan tanımlar şu şekildedir:

Eğitim Yöneticisi: Eğitim kurumlarında insan, zaman ve maddi kaynakları etkili biçimde organize ederek eğitim-öğretim süreçlerinin yürütülmesini sağlayan; okul kültürünü geliştiren, paydaş ilişkilerini yöneten ve stratejik kararlar alan liderdir (Bursalıoğlu, 2015).

Okul Müdürü: Okulun pedagojik ve yönetsel işleyişini koordine eden; öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkileri yöneten; kurumun hedeflerine ulaşması için liderlik eden eğitim yöneticisidir (Celep, 2018).

Atama (Yönetici Ataması): Yönetici adaylarının belirli kriterlere göre değerlendirilerek uygun kurumlara görevlendirilmesi sürecidir. Yazılı ve sözlü sınav, hizmet puanı ve değerlendirme formu gibi bileşenleri içerir (Kaya, 2019).

Yönetici Görevlendirmesi: Mevzuatta son yıllarda kullanılan kavram olup yöneticilerin belirlenen usul ve esaslara göre süreli veya geçici olarak göreve getirilmesini ifade eder. Yönetici ataması ile benzer anlam taşır ancak kavram daha çok yönetmelik terminolojisinde yer almaktadır (Duran, 2020).

Yer Değiştirme / Rotasyon: Yöneticilerin belirli bir süre sonunda farklı okullarda görevlendirilmesini düzenleyen uygulamalar bütünüdür. Hizmet süresi, hizmet puanı, isteğe bağlı talep veya zorunlu rotasyon gibi mekanizmalara dayanır (Aksoy, 2017).

Hizmet Puanı: Yöneticilerin görev yaptıkları bölge, hizmet süresi, başarı belgeleri ve mesleki faaliyetleri gibi unsurlara göre verilen ve yer değiştirme süreçlerinde kullanılan puanlama sistemidir (Taş, 2016).

Liyakat: Bir görevin, o görevi yerine getirebilecek bilgi, beceri ve yeterliklere sahip kişiler tarafından yürütülmesini esas alan ilke olup yönetici seçim süreçlerinde nesnelliğin temel dayanağını oluşturur (İnandı & Özkan, 2020).

Yeterlik (Yönetici Yeterlikleri): Eğitim yöneticisinin sahip olması gereken liderlik, iletişim, stratejik planlama, problem çözme ve insan yönetimi gibi bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan bütüncül yeterlik setidir (Şahin, 2019).

Şeffaflık: Atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin değerlendirme kriterlerinin açık biçimde paylaşılması, karar mekanizmalarının izlenebilir olması ve kamuoyunun süreçlere erişebilmesini ifade eder (Aytaç, 2020).

Objektiflik / Tarafsızlık: Yönetici değerlendirme ve görevlendirme süreçlerinde kişisel ilişkiler, siyasi eğilimler ve grup aidiyetlerinden bağımsız, tarafsız kararlar alınması ilkesidir (Polat, 2021).

Değerlendirme Formu: Yönetici adaylarının akademik geçmişi, mesleki deneyimi, hizmet puanı ve başarı belgeleri gibi ölçütlere göre puanlandığı resmî formdur. İçeriği dönemsel yönetmeliklere göre değişiklik göstermektedir (Erdem, 2019).

Meta-Sentez: Nitel araştırmalardan elde edilen bulguların tematik ve kavramsal olarak bütünleştirilip yeniden yorumlandığı analiz yöntemidir. Farklı çalışmaların ortak anlamlar altında yapılandırılmasını amaçlar (Çalık & Sözbilir, 2014).

Nitel Araştırma: Olguları doğal ortamlarında inceleyen; bireylerin deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırmalarını derinlemesine analiz eden araştırma yaklaşımıdır. Görüşme, gözlem ve doküman incelemesi gibi tekniklere dayanır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Karma Araştırma: Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı araştırma yaklaşımıdır. Bu çalışmada karma araştırmaların yalnızca nitel verileri meta-senteze dâhil edilmiştir (Büyüköztürk, 2021).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi Kavramı

Eğitim yönetimi kavramı, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli planlama, örgütleme, yönlendirme ve değerlendirme süreçlerinin bütünüdür. Bu süreç; liderlik, karar alma mekanizmaları ve kaynak yönetiminin etkili şekilde bir arada kullanılmasını gerektirir. Leithwood ve Louis (2012), eğitim yönetimini açıklarken özellikle liderliğin öğrenci öğrenme sonuçları üzerindeki belirleyici rolüne vurgu yapar ve yöneticilerin yalnızca kurumsal işleyişi değil, eğitim kalitesini artırmaya yönelik stratejik kararları da yönetmesi gerektiğini belirtir. Benzer biçimde Yıldırım (2015), eğitim yönetimini insan, zaman ve maddi kaynakların verimli biçimde planlanması ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlar ve liderlerin hem kısa hem uzun vadeli hedeflere ulaşmada stratejik düşünme becerilerinin kritik önem taşıdığını ifade eder.

Eğitim yöneticisi kavramı da literatürde farklı yönleriyle ele alınmaktadır. Bush (2011), eğitim yöneticisini sadece idari süreçleri yürüten kişi olarak değil, öğretim süreçlerini geliştiren, eğitimcileri motive eden ve kurumun etkinliğini artırmak için karmaşık kararlar alan lider olarak tanımlar. Demirtaş (2017) ise eğitim yöneticisinin ekip çalışmasını teşvik eden, eğitim politikalarını hayata geçiren ve okul kültürünü dönüştürerek eğitimde kaliteyi artırmayı hedefleyen bir lider olması gerektiğini vurgular. Robinson, Lloyd ve Rowe (2014) ise eğitim yöneticilerini; öğretim süreçlerini geliştirmek, öğrenci başarısını artırmak ve okul kültürünü olumlu yönde şekillendirmek için stratejik kararlar alan liderler olarak tanımlar ve yöneticilerin hem iç paydaşlarla hem de dış paydaşlarla etkili ilişkiler yürütmesi gerektiğine dikkat çeker.

2.1.1.Eğitim Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli süreçlerin planlanması, uygulanması ve denetlenmesini kapsayan çok boyutlu bir yönetim alanıdır. Güncel literatürde eğitim yönetimi; liderlik, karar alma, stratejik planlama ve kaynak yönetimi gibi birbirini tamamlayan süreçlerin etkili biçimde yürütülmesini gerektiren sistematik bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Karasar ve Yılmaz (2017), eğitim yönetimini —eğitim kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için karar alma süreçlerinin etkin yönetimi, kaynakların verimli kullanımı ve sürekli iyileştirme çabalarının organize edilmesi süreci olarak tanımlar. Bu tanım, eğitim yönetiminin yalnızca günlük operasyonların sürdürülmesini değil, aynı zamanda kurumun uzun vadeli hedeflerine yönelik stratejik bir yaklaşımı zorunlu kıldığını ortaya koymaktadır. Karasar ve Yılmaz’a göre eğitim yöneticileri, liderlik becerileri ve karar alma süreçlerindeki etkinlikleriyle eğitim kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Benzer şekilde Yıldız ve Arslan (2018), eğitim yönetimini —insan, mali kaynaklar ve eğitim araçlarının planlanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlayarak yönetimin hem yönetsel hem pedagojik boyutlarına dikkat çeker. Yazarlar, yöneticilerin stratejik planlama yapması, okul kültürünü geliştirmesi ve eğitim kalitesini artırmaya yönelik kararlar almasının eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtir.

Eğitim yönetiminin önemi, hem eğitim kurumlarının günlük işleyişinin sürdürülebilirliği hem de eğitimde kaliteyi artırmaya yönelik uzun vadeli hedeflerin başarılması açısından giderek daha fazla ön plana çıkmaktadır. Demir ve Özdemir (2019), etkili liderliğin karar alma süreçlerini güçlendirdiğini ve eğitimde sürekli iyileştirme kültürünü desteklediğini belirterek eğitim yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimi ve öğrenci başarısı üzerinde belirleyici etkileri olduğunu vurgular.

Aksoy ve Can (2020) ise eğitim yönetimini, eğitim politikalarının uygulanmasını sağlayan, eğitim süreçlerini optimize eden ve kurumların sürdürülebilir başarı elde etmesine katkıda bulunan kritik bir mekanizma olarak ele alır. Yazarlara göre etkili bir eğitim yönetimi, hem öğretmenlerin performansını artırmakta hem de öğrencilerin öğrenme çıktıları üzerinde doğrudan olumlu etkiler yaratmaktadır.

Kocaman ve Arıkan (2021) da eğitim yönetiminin öğrenci başarısı üzerindeki etkisini incelemiş ve iyi yönetilen okullarda akademik başarının anlamlı düzeyde yükseldiğini ortaya koymuştur. Liderlik becerileri güçlü, stratejik kararlar alabilen ve eğitim politikalarını etkili biçimde uygulayabilen eğitim yöneticilerinin, kurumların başarı performansını belirleyen kritik aktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.2.Eğitim Yönetiminin Amaçları ve İşlevleri

Eğitim yönetiminin temel amacı, eğitim kurumlarının belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için liderlik süreçlerinin etkili biçimde yürütülmesi, kaynakların verimli kullanılması ve eğitim süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinin sağlanmasıdır. Yılmaz ve Akbaş (2018), eğitim yönetiminin amaçlarını —kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek, öğretmen ve öğrenci başarısını artırmak, eğitim kalitesini yükseltmek ve eğitim politikalarını etkili biçimde uygulamak olarak ifade eder. Yazarlara göre eğitim yöneticileri, hem günlük işleyişi koordine etmeli hem de eğitimde kaliteyi geliştirecek stratejik kararlar almalıdır.

Crawford ve Tupy (2017) de eğitim yönetimini, —liderliğin etkin kullanımı, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve kaynakların verimli yönetimi olarak tanımlar; bu tanım liderlik ve stratejik planlamanın eğitim kalitesine doğrudan etkisini vurgular.

Eğitim yönetiminin işlevleri; planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetim gibi temel yönetim süreçlerini kapsar. Aksoy ve Can (2020), eğitim yönetiminin başlıca işlevlerini eğitim hedeflerinin planlanması, kaynakların düzenlenmesi, öğretmen ve öğrenci performansının izlenmesi ve eğitim sürecinin sürekli geliştirilmesi olarak sıralar ve yöneticilerin bu işlevleri etkili biçimde yerine getirmesinin eğitimde kaliteyi artırdığını belirtir.

Benzer biçimde Golembiewski ve Hite (2018), eğitim yönetiminin işlevlerini kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi olarak açıklar ve bu işlevlerin eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerini ve karar alma süreçlerini güçlendirdiğini vurgular.

Eğitim yönetiminin amaç ve işlevleri arasında; eğitim politikalarının uygulanması, öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi, öğrenci başarısının izlenmesi ve okul kültürünün geliştirilmesi gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Demir ve Özdemir (2019), eğitim yönetiminin temel hedeflerini eğitim politikalarının etkili biçimde uygulanması, öğretmenlerin profesyonel gelişiminin desteklenmesi ve öğrenci başarısının artırılması olarak tanımlar. Cox (2019) ise eğitim yönetiminin işlevlerini incelerken, öğretmen gelişimini destekleme, öğrenci merkezli öğrenme ortamlarını güçlendirme ve eğitimde kaliteyi artırma unsurlarının kritik olduğunu belirtir.

Hallinger (2016), eğitim yöneticilerinin —öğretim süreçlerini sürekli izleyip geliştirme, okul kültürünü dönüştürme ve öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik etme sorumluluklarının eğitim kurumlarının başarısı açısından belirleyici olduğunu ifade eder. Hallinger’a göre etkili liderlik, hem eğitim kalitesini artırmakta hem de öğrenci başarılarını yükseltmektedir.

2.1.3.Eğitim Yöneticisinin Rolü ve Sorumlulukları

Eğitim yöneticileri, eğitim kurumlarının hem idari hem de pedagojik işleyişini etkili biçimde yöneterek eğitim kalitesini artırmayı hedefleyen kilit liderlerdir. Eğitim yöneticisinin görevi yalnızca okulun günlük işleyişini sürdürmekten ibaret olmayıp; eğitim politikalarını uygulamak, öğretmen ve öğrenci performansını artırmak ve okul kültürünü güçlendirmek gibi çok boyutlu liderlik sorumluluklarını kapsamaktadır. Yıldırım ve Demirtaş (2017), eğitim yöneticisini eğitim sürecinde liderlik yapan, karar alma mekanizmalarını etkili şekilde yöneten ve eğitim kalitesini artırmak için stratejik adımlar atan kişil olarak tanımlar. Bu bakışa göre yöneticiler, öğretmen ve öğrencileri motive ederek eğitim sürecinin tüm aşamalarında etkili karar alma süreçleri yönetmelidir.

Eğitim yöneticisinin rol ve sorumlulukları oldukça geniş bir yelpazeye sahiptir. Arslan ve Tekin (2018), yöneticinin görevlerini kurumun vizyon ve misyonunu belirleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimini artırma, eğitim politikalarını uygulama ve okul kültürünü geliştirmel biçiminde sıralar. Yazarlar, eğitim yöneticilerinin hem liderlik hem de pedagojik rehberlik rolü üstlendiğini vurgular. Bu kapsamda yöneticiler, öğretmenlere pedagojik gelişim fırsatları sunmalı, öğretim süreçlerini sürekli iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmeli ve öğrenci başarısını sistematik biçimde izlemelidir.

Eğitim yöneticilerinin önemli görevlerinden biri de okul içi ve dışı paydaşlarla etkili iletişim kurmaktır. Öztürk ve Karaman (2020), yöneticinin rollerini öğretmen ve öğrencilerle etkili iletişim kurma, okul–aile iş birliğini güçlendirme, okulun toplumsal çevresiyle olumlu ilişkiler kurma ve eğitim politikalarının etkili uygulanmasını sağlamal şeklinde açıklamaktadır. Yöneticilerin bu iletişim süreçlerini güçlü biçimde yürütmesi, okul kültürünün gelişmesi ve eğitim kalitesinin artması açısından kritik bir faktördür.

Eğitim yöneticilerinin mali kaynak yönetimi sorumluluğu da büyük önem taşır. Erdoğan ve Sönmez (2021), yöneticinin mali sorumluluklarını —bütçe planlama, kaynakları etkin kullanma ve okulun mali sürdürülebilirliğini sağlamalı olarak tanımlar. Okul bütçesinin doğru planlanması ve kaynakların verimli kullanılması, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve eğitim ortamının iyileştirilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

Bunun yanı sıra eğitim yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemekle yükümlüdür. Karataş ve Koç (2020), yöneticinin rolünü —öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirleme, uygun eğitim programları düzenleme ve öğretim becerilerini geliştirme süreçlerini desteklemeli şeklinde ifade eder. Öğretmenlerin yenilikçi yöntemler kullanmasını teşvik etmek ve pedagojik becerilerini güçlendirmek, doğrudan öğrenci başarısını artırıcı bir etkiye bulunmaktadır.

Okul kültürünün geliştirilmesi de yöneticinin önemli sorumlulukları arasında yer alır. Bayraktar ve Çakır (2019), okul kültürünü —okulda paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak tanımlar ve yöneticinin bu kültürü geliştirerek hem öğretmen hem de öğrencilerin motivasyonunu artırabileceğini belirtir. Güçlü bir okul kültürü, okulun sürdürülebilir başarısında belirleyici bir faktördür.

2.1.4.Eğitim Yönetiminde Liderlik Yaklaşımları

Eğitim yönetiminde liderlik, okul yöneticilerinin eğitim süreçlerini etkili biçimde yönlendirmelerini sağlayan temel bir kavramdır. Liderlik yaklaşımları, yöneticilerin karar alma süreçlerini, okul kültürünü ve öğretim uygulamalarını nasıl şekillendirdiklerini belirler (Başaran, 2017). Bu çerçevede eğitim yönetiminde kullanılan liderlik yaklaşımları genel olarak geleneksel (klasik) ve modern modeller olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

Klasik liderlik yaklaşımları arasında otokratik, demokratik ve laissez-faire modelleri öne çıkar. Otokratik liderlikte kararlar tamamen lider tarafından alınmakta ve merkeziyetçi bir yönetim anlayışı hâkim olmaktadır. Bu modelde çalışanların sürece katılımı sınırlıdır (Lewin, Lippitt & White, 1939). Demokratik liderlikte ise öğretmenler ve diğer paydaşlar karar alma süreçlerine dâhil edilerek katılımcı bir yönetim anlayışı oluşturulur (Hoy & Miskel, 2012). Laissez-faire liderlik ise liderin müdahalesinin minimum düzeyde olduğu, çalışanlara yüksek

düzeyde özgürlük tanınan bir yaklaşımı temsil eder (Bass & Avolio, 1994).

Modern liderlik yaklaşımları dönüşümcü, hizmetkâr ve paylaşımcı liderlik modellerini kapsar. Dönüşümcü liderlik, çalışanları motive ederek yüksek performansa yönelten ve değişim oluşturma kapasitesi yüksek olan bir liderlik tarzıdır (Burns, 1978; Leithwood & Jantzi, 2005). Hizmetkâr liderlikte lider, çalışanların ve öğrencilerin gelişimini önceleyen bir anlayış benimser (Greenleaf, 1977). Paylaşımcı liderlik ise liderlik sorumluluklarının birden fazla paydaş tarafından üstlenildiği, ekip çalışmasına dayalı bir modeli ifade eder (Spillane, 2006).

Eğitim ortamlarında ayrıca pedagojik ve moral liderlik yaklaşımları da önemli bir yer tutar. Pedagojik liderlik, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemesini ve öğrenci başarısını artırmasını amaçlayan bir liderlik biçimidir (Sergiovanni, 1998). Moral liderlik ise etik değerleri, adaleti ve eşitliği önceleyen; eğitim kurumlarında etik bir kültür oluşturmayı hedefleyen bir anlayışı temsil eder (Fullan, 2003).

Genel olarak eğitim yönetiminde liderlik yaklaşımları; okulun yapısına, kültürüne ve ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilmekte, ancak hepsi öğretmen motivasyonu, öğrenci başarısı ve okul ikliminin iyileştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Etkili bir liderlik anlayışı benimseyen yöneticilerin, eğitim kurumlarının başarı düzeyini ve eğitim kalitesini belirgin biçimde artırdığı görülmektedir.

2.2.Eğitim Yöneticisi

Eğitim yöneticisi, bir eğitim kurumunun tüm işleyişinden sorumlu olan; akademik, idari ve sosyal süreçleri planlayan, yöneten ve kurumun etkililiğini artırmayı hedefleyen lider kişidir. Eğitim yöneticileri okul müdürü, müdür yardımcısı, il/ilçe millî eğitim yöneticisi gibi farklı kademelerde görev alabilir ve eğitim sisteminin işleyişinde temel bir role sahiptir (Başaran, 2017). Eğitim yöneticisinin temel sorumluluğu; öğretmen ve öğrencileri destekleyerek olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğretim programlarını etkin biçimde yürütmek ve kurumun genel hedeflerine yönelik stratejiler geliştirmektir (Leithwood & Jantzi, 2005).

Etkili bir eğitim yöneticisi, liderlik becerileriyle okul kültürünü olumlu yönde şekillendirir; öğretmenlerin mesleki gelişimini teşvik eder ve öğrenci başarısını artırmaya

yönelik politikalar oluşturur. Eğitim yönetimi literatürü, yöneticinin sahip olması gereken liderlik niteliklerini çeşitli yaklaşımlar altında ele almaktadır. Leithwood ve Jantzi (2005), dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen yöneticilerin öğretmenleri motive ederek okulda değişim ve gelişimi etkili biçimde yönlendirdiğini belirtir. Bu bakış açısına göre yöneticiler, yalnızca idari işleyişi sürdüren bireyler değil; okulun vizyonunu oluşturan, değişimi yöneten ve öğretim süreçlerini geliştiren stratejik liderlerdir.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımını temel alan Greenleaf (1977) ise eğitim yöneticisinin öncelikle öğretmenlerin ve öğrencilerin ihtiyaçlarını merkeze alarak onların gelişimini desteklemesi gerektiğini vurgular. Sergiovanni (1998), pedagojik liderlik anlayışıyla yöneticilerin öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemesinin ve öğretim süreçlerini iyileştirmeye odaklanmasının okul başarısını doğrudan artırdığını belirtmektedir.

Bunlara ek olarak eğitim yöneticilerinin güçlü iletişim becerilerine sahip olması, problem çözme yetkinliklerini geliştirmesi ve stratejik planlama süreçlerini etkili biçimde yönetmesi gerekmektedir (Hoy & Miskel, 2012). Değişen eğitim politikalarına uyum sağlayabilmeleri ve öğrenci merkezli bir yönetim anlayışını benimsemeleri önemlidir. Spillane (2006), dağıtılmış liderlik yaklaşımının yöneticinin liderliği paylaşarak okul içinde demokratik bir yönetim kültürü oluşturduğunu ve ekip çalışmasını güçlendirdiğini ifade etmektedir.

2.2.1.Okul Müdürü: Görev ve Yetkileri

Okul müdürü, eğitim kurumlarının yönetiminde en kritik role sahip liderlerden biridir. Yönetim bilimi ve eğitim yönetimi literatüründe okul müdürünün görevleri; akademik liderlik, yönetsel süreçlerin yürütülmesi, öğretmen ve öğrenci gelişiminin desteklenmesi, veli ve toplumla ilişkilerin yönetilmesi gibi geniş bir sorumluluk alanını kapsar (Bursalıoğlu, 2015; Fullan, 2001).

Okul müdürünün temel görevi, okulun genel yönetimini sağlamaktır. Bu kapsamda öğretim süreçlerinin planlanması ve yürütülmesi, öğretmen ve personel koordinasyonu, fiziksel ve mali kaynakların etkili biçimde yönetilmesi önemli sorumluluklar arasındadır (Başaran, 2006). Bunun yanında, okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesi, eğitim politikalarının uygulanması ve bu uygulamaların izlenip değerlendirilmesi de müdürün yönetsel rolünün bir parçasıdır (Bush, 2008).

Etkili bir okul müdürü, idari görevlerin ötesine geçerek akademik başarıyı artırmaya yönelik stratejik uygulamalar geliştirir. Öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemek, öğrenci başarısını yükseltecek yenilikçi pedagojik yöntemleri teşvik etmek ve müfredatın etkin uygulanmasını sağlamak müdürün akademik liderlik rolünün temel unsurlarıdır (Leithwood & Jantzi, 2005).

Okul müdürünün önemli sorumluluklarından biri de paydaşlarla etkili iletişim kurmaktır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve yerel yönetimlerle kurulan güçlü iletişim ağı, okul kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilir eğitim politikalarının uygulanması açısından büyük önem taşır (Sergiovanni, 1991). Müdürün iletişim becerileri, okul iklimini doğrudan etkileyen belirleyici bir faktördür.

Modern eğitim ortamlarında değişim kaçınılmazdır. Okul müdürü, değişim yönetimi kapsamında yeni eğitim teknolojilerinin okula uyarlanmasını sağlamak, öğretmenlerin bu yeniliklere uyumunu desteklemek ve kriz durumlarında etkili kararlar almakla yükümlüdür (Kotter, 1996). Özellikle pandemi gibi küresel krizlerde uzaktan eğitim süreçlerinin yönetilmesi, paydaşlara psikolojik ve akademik destek sağlanması bu sorumlulukların önemini daha da artırmıştır (Hallinger, 2011).

2.2.2.Müdür Yardımcısı: Görev ve Sorumluluklar

Müdür yardımcısı, okul yönetiminin temel bileşenlerinden biri olup eğitim kurumlarının işleyişini düzenleyen, öğretmen ve öğrencilerin gelişimini destekleyen ve okul müdürüne yönetsel konularda yardımcı olan önemli bir yöneticidir (Şişman, 2011; Northouse, 2018). Eğitim yönetimi literatüründe müdür yardımcılarının görevleri; idari süreçlerin yürütülmesi, akademik liderlik, öğrenci ve öğretmen desteği, disiplin yönetimi ve kriz durumlarının yönetilmesi gibi çeşitli alanlarda yoğunlaşmaktadır (Hoy & Miskel, 2013; Balcı, 2017).

Müdür yardımcıları okulun günlük işleyişinde aktif rol oynar. Ders programlarının hazırlanması, öğretmenlerin koordinasyonu, öğrenci kayıt ve devamsızlık işlerinin yürütülmesi onların temel sorumlulukları arasındadır (Erdem, 2020). Ayrıca okulun fiziki ortamının geliştirilmesi, eğitim materyallerinin temini ve okul bütçesinin etkin yönetimi gibi konularda da

önemli görevler üstlenirler (Lunenburg & Ornstein, 2021).

Eğitim kurumlarının akademik başarısının artırılmasında müdür yardımcılarının rolü büyüktür. Öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemek, öğretim programlarının uygulanmasını izlemek ve öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik stratejiler geliştirmek bu rolün ayrılmaz bir parçasıdır (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2018). Yenilikçi öğretim yöntemlerinin teşvik edilmesi ve öğretmenlerin bu yöntemlere uyum sağlamalarının desteklenmesi de müdür yardımcılarının eğitimsel liderlik kapsamındaki sorumlulukları arasında yer alır (Hargreaves & Fullan, 2012).

Öğrenci disiplini, müdür yardımcılarının kritik görev alanlarından biridir. Öğrencilerin okul kurallarına uyumunun sağlanması, gerektiğinde rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunulması ve disiplin süreçlerinin yönetilmesi bu kapsamda değerlendirilmektedir (Karakütük, 2019). Müdür yardımcıları ayrıca öğrencilerin akademik, sosyal ve duygusal gelişimlerini desteklemek amacıyla rehber öğretmenler ve danışmanlarla iş birliği içinde çalışır (Robbins & Judge, 2022).

Okul yönetiminin bir diğer önemli boyutu veliler ve toplumla kurulan etkili iletişimidir. Müdür yardımcıları, velilerle düzenli toplantılar gerçekleştirerek aile katılımını artırır; yerel yönetimler ve toplumla iş birliğinin güçlendirilmesinde önemli bir rol oynar (Epstein, 2011; Aydın, 2021).

Okullarda zaman zaman beklenmedik kriz durumları ortaya çıkabilmektedir. Afet, salgın hastalık veya şiddet gibi kriz anlarında müdür yardımcıları hızlı ve etkili kararlar almak zorundadır (Duke, 2018). Kriz sonrası süreçlerin yönetilmesi, okul güvenliğinin sağlanması, risk yönetimi stratejilerinin uygulanması ve öğrencilerin psikolojik iyilik hâlinin desteklenmesi de bu kapsamda önemli sorumluluklar arasında yer almaktadır (Bryk & Schneider, 2002).

2.2.3.Diğer Eğitim Yöneticileri (İl/İlçe Millî Eğitim Müdürü vb.)

Eğitim yönetimi yalnızca okul düzeyinde değil; il ve ilçe düzeyinde de kapsamlı bir organizasyon, koordinasyon ve liderlik gerektiren bir süreçtir. Bu bağlamda il ve ilçe millî eğitim müdürleri, eğitim politikalarının yerel düzeyde uygulanmasında ve eğitim kurumlarının

etkili şekilde yönetilmesinde kritik bir role sahiptir (Balcı, 2017; Bush, 2020). Yerel eğitim yöneticileri, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimini desteklemek, okulları denetlemek, toplumsal ihtiyaçlara uygun stratejiler geliştirmek ve eğitim hizmetlerinin bütüncül biçimde yürütülmesini sağlamakla yükümlüdür (Aydm, 2021; Lunenburg & Ornstein, 2021).

İl ve ilçe millî eğitim müdürleri merkezi yönetim ile yerel okullar arasında bir köprü görevi görür. Bu yöneticilerin temel görevleri şu şekilde özetlenebilir:

- Eğitim politikalarının yerel düzeyde uygulanması: MEB tarafından belirlenen politika ve yönetmeliklerin il ve ilçelerde etkili, tutarlı ve standartlara uygun biçimde uygulanmasını sağlamak(Erdem,2020).
- Okul yönetimlerinin denetlenmesi: Okulların yönetim süreçlerini izlemek, yöneticilere rehberlik etmek ve eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik değerlendirme raporları hazırlamak (Özdemir,2018).
- Öğretmen ve personel yönetimi: Öğretmen atamalarını ve yer değiştirmelerini koordine etmek, yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerini desteklemek (Leithwood &Riehl,2003).
- Kaynak yönetimi ve bütçe planlaması: Eğitim kurumlarının maddi kaynaklarını etkin biçimde yönetmek, okul binalarının bakım-onarım süreçlerini yürütmek ve eğitim teknolojilerinin kullanılmasını teşvik etmek (Fullan,2011).
- Öğrenci ve veli ilişkileri: Öğrenciler ve velilerle etkili iletişim kurarak eğitimin toplumsal beklentilere uygun şekilde yürütülmesini sağlamak (Epstein,2011).
- Kriz yönetimi: Afet, salgın, güvenlik sorunları gibi kriz durumlarında acil durum planları geliştirmek, uygulamak ve risk yönetimi süreçlerini yönetmek (Kotter, 1996).

İl ve ilçe millî eğitim müdürlerinin etkili bir yönetim sergileyebilmesi için güçlü liderlik yaklaşımlarını benimsemesi gerekmektedir. Eğitim yönetimi literatürü, özellikle dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve dağıtılmış liderlik anlayışlarının bu yöneticiler için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Hoy & Miskel, 2013).

Dönüşümcü liderlik, vizyoner ve değişim odaklı bir yönetim anlayışı geliştirerek eğitimde kaliteyi artırmayı hedefler (Bass & Avolio, 1994). Etik liderlik, karar alma süreçlerinde adalet, şeffaflık ve doğruluk ilkelerini merkeze alır (Starratt, 2004). Dağıtılmış

liderlik ise öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer paydaşların sürece aktif olarak katılmasını sağlayarak kolektif bir yönetim anlayışı oluşturur (Spillane, 2006).

2.3.Eğitim Yöneticisi Seçme Süreci

Eğitim yöneticilerinin belirlenmesi ve atanması, eğitim sisteminin etkinliği açısından kritik bir süreç olup, eğitim literatüründe yöneticilerin seçiminde liyakat, mesleki yeterlilikler ve liderlik becerilerinin öncelikli olması gerektiği vurgulanmaktadır (Balcı, 2017; Bush, 2020). Uluslararası araştırmalar, farklı ülkelerde bu sürecin çeşitli modeller doğrultusunda yürütüldüğünü göstermektedir (Hoy & Miskel, 2013). Türkiye’de ise eğitim yöneticilerinin belirlenmesi süreci büyük ölçüde Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yürütülen merkezi sınav ve mülakat sistemine dayanmaktadır (MEB, 2023).

Literatürde eğitim yöneticilerini belirlemeye yönelik üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır:

Akademik başarı, yöneticilik deneyimi ve mesleki yeterlikler gibi objektif kriterlere dayalı seçim sürecini ifade eder (Leithwood & Riehl, 2003; Northouse, 2018).Merkezi sınav ve mülakat sonucunda yöneticilerin belirlendiği model olup özellikle merkeziyetçi eğitim sistemlerinde yaygındır (Fullan, 2011; Lunenburg & Ornstein, 2021). Öğretmenlikten başlayarak belirli bir kariyer basamakları sürecinde yöneticiliğe geçişi öngören yaklaşımdır (Hargreaves & Fullan, 2012; Starratt, 2004).

Türkiye’de benimsenen model ağırlıklı olarak sınav ve mülakat temellidir; ancak liyakat ve kariyer gelişimi merkezli uygulamaların yeterince güçlendirilmediği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Aydın, 2021; Erdem, 2020).

Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Seçme Süreci

2018 yılında güncellenen —Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği bu süreci yeniden yapılandırmıştır. Mevcut uygulamaya göre eğitim yöneticisi olabilmek için üç aşamanın tamamlanması gerekmektedir (MEB, 2023):

- EKYS (Yazılı Sınav):

ÖSYM tarafından yapılan bu sınav, eğitim bilimleri, yönetmelikler ve yöneticilik yeterliklerini ölçmektedir (ÖSYM, 2023).

- Mülakat:

Yazılı sınavı geçen adaylar iletişim becerileri, liderlik kapasitesi, problem çözme ve kriz yönetimi gibi açılardan komisyonlarca değerlendirilir (Bursalıoğlu, 2015).

- Atama:

Mülakat ve sınav puanlarının birlikte oluşturduğu başarı sıralamasına göre atama yapılır. Literatürde bu modelin merkeziyetçi bir yapı sergilediği ve yerel katkının sınırlı kaldığı vurgulanmaktadır (Balcı, 2017; Aydın, 2021).

Uluslararası Modellerle Karşılaştırma

Türkiye'deki sistem, birçok ülkedeki seçim modelleriyle hem benzer hem de farklı yönler taşımaktadır:

ABD:Yöneticilerin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapması ve sertifikasyon programlarına katılması zorunludur (Northouse, 2018).

İngiltere:Atamalar bağımsız denetim kurulları tarafından yapılır; uzun süreli mesleki gelişim programları esastır (Bush, 2020).

Finlandiya:Yöneticilerin yüksek lisans eğitiminin ardından uygulamalı liderlik eğitimlerinden geçmesi zorunludur (Hargreaves & Fullan, 2012).

Bu modeller incelendiğinde Türkiye'de liderlik eğitimlerinin zorunlu olmaması, kariyer basamaklarının zayıf olması ve yönetici yetiştirme programlarının sınırlılığı, önemli farklar olarak öne çıkmaktadır (Erdem, 2020; Lunenburg & Ornstein, 2021).

Türkiye'deki Sürece Yönelik Eleştiriler

Literatürde Türkiye'deki eğitim yöneticisi seçme sürecine ilişkin öne çıkan başlıca eleştiriler şunlardır: Atamalarda siyasi ve bürokratik ilişkilerin belirleyici olabildiği belirtilmektedir (Aydın, 2021). Mülakatların objektif kriterlere göre yürütülmediği ve

değerlendirme sürecinin şeffaf olmadığı ifade edilmektedir (Lunenburg & Ornstein, 2021). Adayların liderlik, kriz yönetimi ve eğitim politikaları gibi temel alanlarda sistematik eğitim almadan yöneticiliğe atanması eleştirilmektedir (Fullan, 2011). Bu eleştiriler doğrultusunda Türkiye’de yöneticilik sürecinin uluslararası normlara uygun hâle getirilmesi ve yöneticiliğin akademik temelli bir meslek olarak yeniden yapılandırılması önerilmektedir (Bush, 2020; Hargreaves & Fullan, 2012).

2.3.1.Yönetici Seçim Kriterleri

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin (okul müdürü, müdür yardımcısı vb.) seçim süreci Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yayımlanan yönetmelikler doğrultusunda yürütülmekte olup bugün için atamalar, Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) ve mülakat süreci temel alınarak gerçekleştirilmektedir (MEB, 2023). Eğitim yöneticisi seçiminde kullanılan başlıca kriterler aşağıda özetlenmiştir.

Eğitim ve Mesleki Deneyim Şartı:

Türkiye’de eğitim yöneticisi olabilmek için adaylardan belirli bir eğitim seviyesi ve mesleki deneyim istenmektedir. Yönetmelik gereği:

- Okul müdürü olmak için en az lisans mezunu olmak ve en az 4 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmak,
- Müdür yardımcısı olmak için ise en az 2 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmak gerekmektedir.

Uluslararası uygulamalarda birçok ülkede eğitim yöneticileri için lisansüstü eğitim zorunluluğu bulunurken, Türkiye’de böyle bir zorunluluk yoktur. Bununla birlikte akademik çalışmalarda yöneticilerin en az yüksek lisans düzeyinde liderlik ve yönetim eğitimi almaları gerektiği önerilmektedir (Balcı, 2017).

Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS)

ÖSYM tarafından yapılan EKYS, Türkiye’de yönetici seçim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Sınavda adayların;

- Eğitim Bilimleri (eğitim yönetimi, eğitim psikolojisi, ölçme ve değerlendirme),

- Türkçe ve Dil Bilgisi,
- Hukuk ve mevzuat (Anayasa, 657 DMK, MEB mevzuatı vb.),
- Genel kültür ve güncel konular

alanlarındaki bilgi düzeyleri değerlendirilmektedir (ÖSYM, 2023). EKYS'den alınan puan, başvuru ve değerlendirme sürecinde belirleyici bir unsur olarak kullanılmaktadır.

Mülakat (Sözlü Sınav) Süreci

EKYS'nin ardından adaylar, MEB tarafından oluşturulan komisyonlarca yapılan mülakata alınmaktadır. Mülakatta adaylar şu ölçütlere göre değerlendirilir:

- Liderlik ve yöneticilik becerileri,
- İletişim ve temsil yeteneği,
- Eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin bilgi düzeyi,
- Problem çözme ve kriz yönetimi becerisi.

Literatürde mülakat sürecinin 24übjektif değerlendirmelere açık olduğu, uygulamanın nesnellik ve şeffaflık açısından geliştirilmesi gerektiği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Aydın, 2021; Erdem, 2020).

Liyakat ve Performansa Dayalı Değerlendirme

Liyakat ilkesi, eğitim yöneticisi seçiminde temel bir referans noktasıdır; ancak Türkiye'de uygulamanın zaman zaman liyakat dışı faktörlerden etkilendiği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2015).

Uluslararası karşılaştırmalar:

- Finlandiya ve Kanada: Adayların eğitim yönetimi alanında proje sunması zorunludur.
- ABD: Aday yönetici olarak belirli bir süre görev yapma ve performans

değerlendirmesi gereklidir (Bush, 2020).

Türkiye’de akademik çevreler, yöneticilik sürecinin daha fazla performans ve yeterliğe dayalı hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Leithwood & Riehl, 2003).

Etik Değerler ve Mesleki Tutum

Eğitim yöneticileri devlet memuru statüsünde olduklarından 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabidir ve tarafsızlık, adalet, şeffaflık gibi etik ilkelere uygun hareket etmeleri beklenir (MEB, 2023). Bununla birlikte etik liderlik konusunda yöneticilere yönelik zorunlu ya da sistematik bir eğitim programının olmaması literatürde bir eksiklik olarak ele alınmaktadır (Northouse, 2018).

Bazı ülkelerde yöneticiler için zorunlu etik liderlik eğitimleri bulunurken, Türkiye’de bu uygulama henüz yaygın değildir.

2.3.2.Yönetici Adaylarının Değerlendirilmesi

- (MEB 2024 Yönetmelik Değişikliği – EK-1 ve EK-2 Değerlendirme Süreci)

01.03.2024 tarih ve 32476 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik* doğrultusunda, eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme süreci EK-1 ve EK-2 belgeleri temel alınarak yapılmaktadır (MEB, 2025). Bu kapsamda yönetici adaylarının puanlaması; eğitim geçmişi, mesleki hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve başarı/ödül belgeleri gibi somut kriterlere dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Aşağıda bu belgeler üzerinden yürütülen değerlendirme süreci özetlenmiştir.

- 1. Kişisel Bilgiler (EK-1)

EK-1 formunun ilk bölümünde adayın adı, soyadı, branşı, görev yaptığı kurum gibi temel bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler puanlamaya dâhil edilmese de adayın kimlik ve çalışma geçmişine ilişkin genel çerçeve sunması bakımından değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır.

- 2. Eğitim Kriterleri (EK-1)

Adayların akademik birikimi ve eğitim yönetimi alanındaki formasyonları, eğitim seviyelerine göre puanlandırılmaktadır:

- Tezsiz yüksek lisans: 2 puan
- Tezli yüksek lisans: 4 puan
- Doktora: 8 puan
- Sanatta yeterlik: 8 puan

Bu puanlamada, adayın yalnızca en yüksek eğitim düzeyi dikkate alınmakta olup birden fazla lisansüstü öğrenim bulunması durumunda puanlar birleştirilmemektedir. Eğitim Yönetimi ABD’de yapılan yüksek lisans ve doktora çalışmaları, —eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitiml olarak kabul edilmektedir.

- 3. Hizmet Süresi Kriterleri (EK-1 ve EK-2)

Adayların mesleki deneyimi değerlendirilirken aşağıdaki hizmet süreleri dikkate alınmaktadır:

- Öğretmenlikte geçen süre:
Her yıl için 1 puan
- Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri / Mesleki Eğitim Merkezleri deneyimi:
Her yıl için 2 puan
- Yöneticilik görevlerinde geçen süre
(kurucu müdürlük, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı vb.):
Her yıl için 2 puan
- Bakanlık merkez veya taşra teşkilatı (şube müdürü ve üzeri) deneyimi:
Her yıl için 4 puan

Hizmet süresi hesaplamasında bir aydan az süreler dikkate alınmaz; yöneticilikte geçirilen süreler öğretmenlik süresine eklenmez ve aylıksız izin süreleri değerlendirmeye dâhil edilmez.

- 4. Ödüller ve Başarı Belgeleri (EK-1)

Adayların mesleki başarılarını gösteren belgeler aşağıdaki şekilde puanlanmaktadır:

- Başarı belgesi: 1 puan
- Üstün başarı belgesi: 2 puan
- Ödül: 3 puan
- MEB tarafından verilen çeşitli belgeler: 2 puan
- Patent/faydalı model tescilleri: 3 puan

Bu kriterler, adayın mesleki performansını ve yenilikçi katkılarını belgeleyen ölçütler olarak değerlendirilmektedir.

- 5. EK-2 Nihai Değerlendirme Formu

EK-2 formu, EK-1'den gelen tüm puanların resmi olarak işlendiği, adayların toplam puanlarının hesaplandığı ve atama sıralamasının belirlendiği nihai değerlendirme aşamasıdır. Eğitim düzeyi, toplam hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve ödüller gibi tüm alt kriterlerin toplamı, adayın ilgili yöneticilik pozisyonu için sıralamadaki yerini belirler. En yüksek puanı alan adaylar atamaya hak kazanır.

- 6. EKYS ve Mülakat Sürecinin Değerlendirmedeki Yeri

Yönetici görevlendirme sürecinin mevzuat temelli ikinci bileşeni EKYS ve mülakat aşamalarıdır.

- a) Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS)

ÖSYM tarafından yapılan EKYS, adayların eğitim yönetimi, mevzuat bilgisi, pedagojik formasyon, hukuk ve güncel gelişmeler gibi alanlardaki bilgi düzeylerini ölçmektedir (ÖSYM, 2023). EKYS puanı, yönetici adaylığının temel yeterlilik ölçütünü oluşturmakta ve görevlendirme sürecinin ilk aşamasını teşkil etmektedir.

- b) Mülakat (Sözlü Sınav)

EKYS sonrasında adaylar, MEB tarafından oluşturulan komisyonlarca sözlü sınava alınmaktadır. Mülakatlarda:

- Liderlik ve yöneticilik becerileri,
- İletişim ve temsil kabiliyeti,
- Problem çözme ve kriz yönetimi,
- Eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin bilgi düzeyi

gibi nitelikler değerlendirilmektedir (Balcı, 2017).

Mülakat süreci, nesnellik ve şeffaflık açısından tartışma konusu olmakla birlikte yöneticinin kişisel ve liderlik becerilerinin görünür hâle geldiği önemli bir aşama olarak görülmektedir.

- 7. Mesleki Deneyim, Performans ve Liyakat

Türkiye’de yönetici adaylarının değerlendirilmesinde öğretmenlik deneyimi ve yöneticilik geçmişi temel kriterlerdir. Öğretmenlikte geçirilen süre, adayın sınıf yönetimi, öğrenci ilişkileri ve öğretim süreçlerine hâkimiyeti açısından önemli görülmektedir. Performans değerlendirmesi ise adayın mesleki yeterlikleri, hizmet içi eğitimlere katılımı ve liderlik potansiyeli üzerinden yapılmaktadır (Leithwood & Riehl, 2003).

Literatürde, yönetici atama süreçlerinde liyakat, objektiflik ve şeffaflık ilkelerinin güçlendirilmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Bursalıoğlu, 2015). Özellikle mülakatın subjektifliğe açık yapısı, akademik çalışmalarda en fazla eleştirilen noktalardan biridir.

2.3.3.Sınav ve Mülakat Süreci

01.03.2024 tarih ve 32476 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik kapsamında (MEB, 2024), okul yöneticilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesi süreci yazılı sınav, mülakat, hizmet süresi ve belgeler üzerinden yapılan çok boyutlu bir değerlendirmeye dayanmaktadır. Aşağıda yönetmelikte belirtilen sınav ve mülakat süreçleri sistematik biçimde özetlenmiştir.

- 1. Aday Başvurusu ve Başvuru Koşulları

Yönetici olmak isteyen adayların öncelikle mevzuatta belirtilen eğitim ve hizmet süresi

şartlarını karşılamaları gerekmektedir. Görev yapılacak okul türlerine göre özel alan şartları bulunmaktadır:

- İmam hatip okullarına müdür atanacakların, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni olması,
- Anaokullarına müdür atanacakların, okul öncesi öğretmeni olması gerekmektedir.

Ayrıca yönetmelikte,

- ilk defa yöneticilik başvurusu yapacaklar,
- daha önce yöneticilik yapmış olup öğretmenliğe dönenler,
- yeniden görevlendirilmek isteyenler için farklı başvuru şartları belirlenmiştir.
- 2. Yazılı Sınav (EKYS)

Yazılı sınav komisyonu Bakanlık onayıyla oluşturulur ve sınav, adayların yöneticilik yeterliliklerini ölçmeyi amaçlar. EKYS, ÖSYM tarafından uygulanmakta olup aşağıdaki alanlardan çoktan seçmeli sorular içerir:

- EKYS'nin İçeriği
- Eğitim Yönetimi ve Liderlik:

Okul yönetimi, liderlik kuramları, stratejik planlama, öğretim liderliği, kalite yönetimi.

- Türkçe ve Dil Bilgisi: Dil bilgisi, anlam bilgisi, anlatım bozuklukları, yazılı anlatım kuralları.
- Hukuk ve Mevzuat: 657 DMK, MEB mevzuatı, eğitim hukuku, okul işleyişine ilişkin yasal düzenlemeler.
- Genel Kültür ve Güncel Olaylar: Türkiye ve dünya gündemi, coğrafya, tarihsel gelişmeler, temel toplumsal ve kültürel konular.

EKYS'den alınan puan, adayların başvuru yapabilecekleri okulları belirlemede kritik bir rol oynar.

- 3. Mülakat (Sözlü Sınav)

EKYS'de başarı gösteren adaylar mülakata alınır. Mülakat komisyonu, adayları eğitim yönetimi, liderlik ve iletişim gibi alanlarda değerlendirir. Mülakat süreci okul türlerine göre değişebilir; mesleki ve teknik eğitim kurumlarında alan önceliği, bazı kurumlarda kadın önceliği uygulanmaktadır.

- Mülakatta Değerlendirilen Temel Beceriler

- Eğitim yönetimi ve liderlik yaklaşımları:
Okulun vizyonu, öğretmen motivasyonu, stratejik planlama, değişim yönetimi.

- Kriz yönetimi ve problem çözme:
Kurgusal durumlar üzerinden olay analizi, çözüm üretme, karar verme.

- İletişim ve insan ilişkileri:
Öğretmen, öğrenci ve veli iletişimi; empati, aktif dinleme, ikna becerisi.

- Eğitim politikaları ve mevzuat bilgisi:
Güncel MEB politikalarının yorumlanması, mevzuata hâkimiyet.

Mülakat, adayların yöneticilik bilgi ve becerilerinin yanı sıra kişisel yetkinliklerini de ölçmeyi hedefleyen nitel bir aşamadır.

- 4. Değerlendirme ve Puanlama Süreci

Yönetici adaylarının nihai puanı, aşağıdaki bileşenlerin toplamıyla belirlenir:

- EKYS puanı,
- Mülakat puanı,
- Eğitim düzeyi,
- Mesleki hizmet süresi,
- Yöneticilik deneyimi,
- Ödül ve başarı belgeleri (EK-1 kapsamında).

Bu bileşenlerden elde edilen puanlar EK-2 formunda birleştirilerek, adayların atama sıralaması oluşturulur. Müdür ve müdür yardımcısı atamalarında puan üstünlüğü temel alınır.

- 5. Görevlendirme Süreci

Görevlendirme işlemleri puan sıralamasına göre yapılır. Yönetmelikte görevlendirme iki kapsamda ele alınmaktadır:

- İlk defa görevlendirme: Daha önce yöneticilik yapmamış adaylar.
- Yeniden görevlendirme: Daha önce yöneticilik yapmış fakat ayrılmış olan adaylar.

Bakanlık merkez teşkilatına bağlı kurumlara yapılacak görevlendirmeler için ayrıca özel usuller uygulanmaktadır.

- 6. Yeniden Görevlendirme ve Alan/Deneyim Önceliği

Yeniden görevlendirmeye başvuran adaylarda daha önceki yöneticilik performansı, yöneticilikte geçirilen süre ve okul türüne ilişkin alan uygunluğu dikkate alınmaktadır.

Bazı okul türlerinde:

- alan uygunluğu,
- kadın önceliği,
- mesleki-teknik deneyim,

ayrı değerlendirme ölçütleri olarak uygulanmaktadır.

2.3.4.Adayların Eğitim ve Deneyim Kriterleri

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen yönetici atama sürecinde, adayların hem akademik yeterlilikleri hem de mesleki deneyimleri kapsamlı bir puanlama sistemiyle değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme süreci, adayların yöneticilik görevini etkili şekilde yerine getirebilecek bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

1. Eğitim Kriterleri

Eğitim kriterleri, adayların akademik düzeylerini, araştırma yeterliliklerini ve eğitim yönetimi

alanındaki uzmanlıklarını ortaya koymaktadır. Yönetmelik kapsamında dikkate alınan başlıca eğitim düzeyleri şunlardır:

- Tezsiz Yüksek Lisans (2 puan):

Adayın alanında veya eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapması, genel mesleki bilgiyi derinleştirme ve güncel yaklaşımlarla tanışma açısından temel bir kazanım sağlamaktadır.

- Tezli Yüksek Lisans (4 puan):

Araştırma yapma, analiz etme ve problem çözme becerilerini geliştirdiği için tezli yüksek lisans programları daha yüksek puanla değerlendirilmektedir. Bu program, okul yönetimi ve liderlik süreçlerinde bilimsel temelli uygulamalar geliştirme açısından önemlidir.

- Doktora (8 puan):

Doktora düzeyi, adayın derinlemesine akademik bilgiye, stratejik düşünme becerisine ve eğitimde yenilik üretebilme kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticilikte liderlik, karar alma, analiz yapma gibi üst düzey becerileri desteklemektedir.

- Sanatta Yeterlik (8 puan):

Sanatta yeterlik programları, adayların yaratıcı düşünme, farklı bakış açıları geliştirme ve estetik duyarlılık gibi yönetsel süreçlerde önemli olabilecek beceriler kazanmasını sağlar.

Eğitim kriterlerinde yalnızca en yüksek puan sağlayan tek belge değerlendirmeye alınmakta; aynı alanda birden fazla yükseköğretim derecesi bulunması durumunda puan tekrar edilmemektedir.

2. Deneyim Kriterleri

Mesleki deneyim kriterleri, adayların eğitim-öğretim süreçlerine, okul yönetimine ve idari görevlere ne ölçüde hâkim olduklarını belirlemek açısından önemlidir. Yönetmelikte bu kapsamda değerlendirilen başlıca deneyim alanları şunlardır:

- Öğretmenlik Deneyimi (1 puan/yıl): Adayların öğretmenlikte geçirdikleri süre, sınıf yönetimi, öğrenci gelişimi, pedagojik süreçlere hâkimiyet ve öğretmen-öğrenci ilişkileri açısından önemli bir birikim sunmaktadır.
- Mesleki ve Teknik Okullarda Geçen Süre (2 puan/yıl): Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapmak, okul türüne özgü ihtiyaçları tanıma, iş dünyası ile ilişkileri yönetme ve uygulamalı eğitim süreçlerini koordine etme becerilerini geliştirmektedir.
- Yöneticilik Görevleri Deneyimi (2 puan/yıl): Kurucu müdürlük, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı veya müdür yetkili öğretmenlik gibi pozisyonlarda geçirilen süre, adayın liderlik, organizasyon, ekip yönetimi ve kriz yönetimi gibi önemli yönetsel becerileri kazanmasına katkı sağlamaktadır.
- Müdürlük ve Bakanlık Merkez/ Taşra Teşkilatında Geçen Süre (4 puan/yıl): Okul müdürlüğü veya Bakanlık bünyesindeki şube müdürlüğü ve üst düzey idari görevlerde geçen süre, adayın stratejik planlama, bütçe yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve politika uygulama gibi üst düzey yönetsel yeterliklerini göstermektedir.

Bu deneyim kriterlerinde bir aydan kısa süreler hesaba katılmamakta; yöneticilik görevlerinde geçirilen süreler öğretmenlik süresine eklenmemektedir.

2.4.Eğitim Yöneticisi Atama Süreci

01.03.2024 tarihli ve 32476 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik doğrultusunda, eğitim yöneticisi atama süreci belirli aşamalardan oluşan standart bir prosedüre bağlanmıştır. Bu süreç, yönetici adaylarının

mesleki yeterliklerini, liderlik niteliklerini ve mevzuata uygunluğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

- 1. Aday Başvuru Koşulları

Yönetici pozisyonlarına başvuru iki kategori altında değerlendirilmektedir:

- İlk Defa Görevlendirme:

Daha önce yöneticilik yapmamış olan kişilerin müdür, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilebilmesi için gerekli eğitim ve hizmet süresi koşullarını sağlamaları gerekmektedir.

- Yeniden Görevlendirme:

Daha önce yönetici olarak görev yapmış olup öğretmenliğe dönen kişiler, önceki yöneticilik deneyimleri dikkate alınarak yeniden görevlendirme kapsamında başvuru yapabilmektedir.

Bu düzenleme, yönetici adaylarının hem deneyim hem de süreklilik açısından daha sistemli biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

- 2. Başvuru Şartları

Atama yapılacak eğitim kurumunun türüne göre branş temelli zorunluluklar bulunmaktadır. Örneğin:

- İmam hatip ortaokullarına müdür atanacak adayların Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni olması,
- Anaokulu müdürlüğü için Okul Öncesi öğretmenliği mezunu olma şartı,
- İlkokul müdürlüğü için Sınıf Öğretmenliği alan mezunu olma zorunluluğu

gibi alan uyumluluğu kriterleri gözetilmektedir. Böylece adayların okul türünün pedagojik ve yönetsel ihtiyaçlarına uygun bir altyapıya sahip olması hedeflenmektedir.

- 3. Yazılı Sınav

Yazılı sınav komisyonu, Bakanlık onayıyla ilgili genel müdürlüklerden seçilen daire başkanlarının katılımıyla oluşturulmaktadır. Sınav; eğitim yönetimi, okul liderliği, iletişim,

mevzuat bilgisi ve genel kültür gibi alanlarda adayların bilgi düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Bu sınav, yönetici adaylarının teorik bilgi birikimlerini ve mevzuata hâkimiyetlerini ortaya koyan temel değerlendirme aşamasıdır.

- 4. Mülakat Aşaması

Yazılı sınavı başarıyla geçen adaylar sözlü sınava (mülakate) çağrılır. Mülakatta:

- Liderlik yetkinliği,
- Okul yönetimi ve vizyonu,
- Problem çözme ve iletişim becerileri,
- Eğitim yönetimi alanındaki deneyimleri

gibi unsurlar değerlendirilir. Ayrıca yönetmelik doğrultusunda alan önceliği ve kadın önceliği kriterleri de dikkate alınabilmektedir. Özellikle mesleki ve teknik eğitim kurumlarında alan uyumu, mülakat değerlendirmesinin önemli bileşenleri arasında yer almaktadır.

- 5. Puanlama ve Değerlendirme

Adaylara ilişkin nihai değerlendirme;

- Yazılı sınav puanı,
- Mülakat puanı,
- Hizmet puanı,
- Eğitim durumu,
- Daha önceki yöneticilik deneyimleri

temel alınarak yapılır. Bu kriterler bir araya getirilerek toplam atama puanı oluşturulur. Nihai puan listesi, atamalarda belirleyici olan temel ölçüttür.

- 6. Görevlendirme

Adaylar, toplam puan üstünlüğüne göre tercih ettikleri kurumlara atanırlar. Atamalar;

- İlk defa görevlendirme
- Yeniden görevlendirme

şeklinde iki ana kategoride yapılır. Her iki kategori de yönetici adaylarının geçmiş deneyimleri ve puan performansları dikkate alınarak düzenlenir.

- 7. Yöneticilik Görevine Atama ve Yeniden Görevlendirme

İlk defa yöneticiliğe atanacak adayların tüm süreçlerden başarıyla geçmesi gerekmektedir. Yeniden görevlendirme kapsamında başvuruda bulunanlar ise önceki yöneticilik performansları, görev süreleri ve hizmet puanları doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Bakanlık merkez teşkilatına bağlı eğitim kurumlarına yöneticilik atamaları için ayrıca özel prosedürler uygulanmakta ve bu kurumlara yapılacak görevlendirmeler farklı değerlendirme esaslarına tabi olabilmektedir.

- 8. Geçici Madde ve Süreç Düzenlemeleri

Yönetmelikte yer alan geçici madde doğrultusunda, Bakanlık merkez teşkilatına bağlı kurumlarda görev yapan yöneticilerin mevcut görev süreleri dikkate alınarak yeni görevlendirmeler yapılabilmektedir. Bu düzenleme, geçiş dönemlerinde görev süresi hesaplamalarının netleştirilmesi açısından önemlidir.

2.4.1. Yönetici Atama Kriterleri ve Standartları

Milli Eğitim Bakanlığının 01.03.2025 tarih ve 32476 sayılı resmi gazetede yer alan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik kapsamında (MEB,2025); Yönetici atama kriterleri ve standartları, eğitim yöneticilerinin seçimi ve görevlendirilmesi için belirlenen temel koşulları ifade eder. Bu kriterler, adayların eğitim yönetimi konusunda yeterliliklerini ve deneyimlerini değerlendirerek, en uygun adayların görevlendirilmesini sağlar. Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği doğrultusunda, yöneticilik pozisyonlarına atama için belirlenen temel kriterler ve standartlar şu şekildedir:

- Eğitim Durumu

Öğretmenlik Alanı: Adayların, görevlendirilmek istedikleri okul türüne ve pozisyona uygun eğitim alanlarında mezun olmaları gerekmektedir. Örneğin: İmam hatip ortaokuluna müdür olarak atanacak kişinin Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni olması, Anaokuluna müdür olarak atanacak kişinin Okul Öncesi öğretmeni olması gerekmektedir. İlkokul müdürlüğü için Sınıf Öğretmenliği bölümü mezunu olmak şarttır. Eğitim Seviyesi: Adayların lisans, yüksek lisans ve doktora gibi akademik yeterliliklere sahip olmaları da bir değerlendirme kriteri olabilir, ancak özellikle ilk defa yönetici olarak atanacaklarda öncelikle öğretmenlik deneyimi aranır.

- Mesleki Deneyim

Adayların öğretmenlik deneyimi önemlidir. Yöneticilik için başvuracakların en az bir yıl yönetici olarak görev yapmış olmaları gerekebilir. Öğretmen olarak görev yapma süresi ve yöneticilikteki deneyimi başvuru pozisyona göre belirleyici olabilir. Daha önce yönetici olarak görev almış kişiler, yeniden görevlendirme için başvurabileceklerdir.

- Yöneticilik Görevine İlişkin Nitelikler

Yöneticilik deneyimi: Müdür, müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı olarak atanacak kişiler, eğitimde liderlik ve yöneticilik becerilerine sahip olmalıdır. Liderlik ve yönetim becerileri: Adayların liderlik vasıfları, problem çözme yetenekleri ve ekip yönetimi gibi becerileri sınavlar ve mülakatlarla değerlendirilecektir.

- Sınav ve Mülakat Başarıları

Yazılı sınav: Adayların eğitim yönetimi ve liderlik konularında bilgi seviyelerini ölçen yazılı sınavlar yapılır. Bu sınavda başarılı olan adaylar, mülakata geçmeye hak kazanırlar. Mülakat: Adayların kişisel yetenekleri, iletişim becerileri, liderlik özellikleri ve eğitim vizyonları mülakatta değerlendirilir. Mülakat aşaması, adayın eğitim kurumunu daha verimli bir şekilde yönetme potansiyelini ölçmeyi amaçlar.

- Hizmet Puanı ve Eğitim Başarı Durumu

Hizmet puanları: Adayların görevdeki başarıları ve yıllık performansları puanlama sistemine dahil edilir. Hizmet puanları, atama sıralamasında önemli bir yer tutar. Eğitim başarı

durumu:

Adayların geçmişteki eğitim başarıları, aldıkları ödüller, katıldıkları seminerler ve aldıkları diplomalar da göz önünde bulundurulabilir.

- İlk Defa Görevlendirme ve Yeniden Görevlendirme

İlk defa görevlendirme: Yöneticilik görevine atanan kişiler, ilk defa görevlendirme kapsamında, belirli eğitim ve deneyim koşullarını taşımaları gerekmektedir. Bu kişiler, genellikle daha önce yöneticilik yapmamış öğretmenlerdir. Yöneticilikten ayrılanların yeniden görevlendirilmesi: Yöneticilik görevinden ayrılan ancak öğretmen olarak görev yapan kişilerin, yeniden yönetici olarak görevlendirilmesi mümkündür. Bu durumda, adayların daha önceki yönetici deneyimleri göz önünde bulundurularak, yeniden görevlendirilmek için başvuruda bulunmaları gerekecektir.

- Alan ve Kadın Önceliği

Alan önceliği: Bazı durumlarda, belirli alanlarda eğitim gören adaylar, alan önceliği ile atanabilir. Örneğin, meslekî ve teknik eğitim kurumlarında alanı olan öğretmenler, başvuru sıralamasında avantajlı olabilir. Kadın önceliği: Eğitim kurumlarında, kadın yöneticilere öncelik tanınabilir. Bu öncelik, özellikle meslekî eğitim kurumlarında ya da belirli alanlarda geçerli olabilir.

- Yöneticilik İçin Yaş ve Deneyim Kriterleri

Yaş kriteri: Adayların, belirli yaş aralıklarında olmaları gerekebilir, ancak bu genellikle eğitim durumu ve deneyimle paralel olarak değerlendirilir. Deneyim: Daha önce eğitim yöneticiliği yapmış olan kişilerin yeniden görevlendirilmesi için, belirli bir süre boyunca yöneticilik yapmış olmaları gerekebilir. Bu deneyim, başvuru pozisyonu göre değişkenlik gösterir.

- Yöneticilik Süresinin Hesaplanması

Adayların yöneticilik süresi, atanacakları kurum türüne ve eğitim düzeyine göre belirlenir. Daha önce merkez teşkilatına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin görev süreleri, özel bir hesaplama ile değerlendirilebilir. Yönetici atama süreci, adayların eğitim durumu, deneyim, sınav başarıları ve kişisel özellikleri gibi çeşitli faktörlere dayanır. Tüm bu kriterler, eğitim kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamak

amacıyla belirlenmiştir.

2.4.2. Merkezî ve Yerel Yönetimin Atamadaki Rolü

Millî Eğitim Bakanlığının 01.03.2025 tarih ve 32476 sayılı resmi gazetede yer alan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik kapsamında (MEB,2025); Merkezî ve yerel yönetimlerin atama sürecindeki rolü, eğitim yöneticilerinin atamalarında Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ve yerel eğitim birimleri arasındaki işbirliği ve sorumlulukları tanımlar. Bu süreç, eğitim yönetiminin etkinliğini artırmayı ve eğitim kurumlarının verimli bir şekilde çalışmasını sağlamayı amaçlar. Aşağıda merkezî ve yerel yönetimlerin atama sürecindeki rolü şu şekildedir:

1. Merkezî Yönetimin Rolü

Merkezî yönetim, yani Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), eğitim yöneticisi atama sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır. MEB'in sorumlulukları şunlardır:

a) Politika Belirleme ve Yönlendirme: Atama kriterlerinin belirlenmesi: MEB, eğitim yöneticilerinin seçimi için genel politika ve kriterleri belirler. Yönetmeliğin şekillendirilmesi, sınav ve mülakat prosedürlerinin oluşturulması, başvuru ve değerlendirme süreçlerinin temel ilkelerinin oluşturulması gibi kararlar merkezî yönetim tarafından alınır.

Yönetmeliklerin yayımlanması: Eğitim yöneticisi atama sürecini düzenleyen yönetmelikler, Resmî Gazete üzerinden yayımlanarak yürürlüğe girer. MEB, bu yönetmeliklerin uygulanmasını denetler ve gerektiğinde günceller.

b) Yazılı ve Sözlü Sınavların Düzenlenmesi: Merkezî yönetim, yazılı sınavların hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Eğitim yöneticilerinin bilgi düzeylerini ölçen sınavlar, Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenir. Sınav komisyonları, MEB tarafından atanır ve komisyonun başkanı, genellikle MEB Bakan Yardımcısı veya Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürü olur.

c) Atama İle İlgili Merkezi Duyuruların Yapılması: Eğitim yöneticiliği için açılan görev yerleri ve başvuru şartları, MEB tarafından ilan edilir. Merkezî yönetim, atama süreci hakkında genel duyuruları yaparak başvuru takvimini belirler.

d) Yerel Yönetimlere Yönlendirme ve Koordinasyon: Merkezî yönetim, yerel yönetimlerle koordinasyon sağlamak ve atamaların düzgün bir şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgileri ve yönergeleri iletir. Bu, atama sürecinin bir bütün olarak düzgün işlemlerini sağlar.

e) Son Onay ve Görevlendirme: Merkezî yönetim, yerel yönetimler tarafından yapılan seçim ve değerlendirmeler sonrasında son onayı verir. Bu onay, Millî Eğitim Bakanı tarafından yapılır ve atamalar Resmî Gazete’de yayımlanarak geçerli hale gelir.

2. Yerel Yönetimin Rolü

Yerel yönetim, yani il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri, merkezî yönetimle işbirliği içinde eğitim yöneticilerinin atama sürecini yürütür. Yerel yönetimlerin atama sürecindeki rolü aşağıda sıralanmıştır:

a) Başvuru Kabulü ve Değerlendirilmesi: Yerel yönetimler, görev yapmak üzere başvuran adayların başvurularını kabul eder ve incelemeye alır. Adayların başvuruları, belirlenen kritere uygunlukları açısından yerel düzeyde değerlendirilir. Yerel yönetim, adayların başvurularını, yönetmelikte belirtilen koşullara göre inceler ve eksik belgeler ile başvuru koşullarına uygun olmayan adayları eler.

b) Aday Değerlendirme ve Sınav Süreci: Yerel yönetim, yazılı sınavların sonuçlarını alır ve mülakat sürecinin yerel düzeyde yapılması için hazırlıkları yapar. Mülakat, genellikle il millî eğitim müdürlüğü veya ilçe millî eğitim müdürlükleri tarafından organize edilir. Ayrıca, yerel yönetim hizmet puanlarını ve diğer değerlendirme kriterlerini dikkate alarak en uygun adayları seçer.

c) Yerel Koordinasyon ve İhtiyaç Belirleme: Yerel yönetimler, her eğitim kurumunun ihtiyaçlarını belirleyerek bu doğrultuda yönetici adayları seçer. Örneğin, bir okulun belirli bir alanda uzmanlaşmış bir müdüre ihtiyacı olabilir. İlçe ve il düzeyinde eğitim kurumlarının yöneticiliği için yapılan talepler, yerel yönetim tarafından gözden geçirilir.

d) Yerel Atama Kararlarının Alınması: Yerel yönetimler, başvuruları inceledikten sonra, atama için aday belirleme sürecini tamamlar ve atama kararı alır. Bu karar, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanmadan geçerli sayılmaz. Atama kararları yerel yönetim tarafından düzenlenen bir toplantı ile yapılır ve bu toplantı sonrasında uygun adaylar belirlenir.

e) Yerel Eğitim Kurumlarına Görevlendirme: Yerel yönetim, eğitim kurumları için belirlediği adayları atar. Örneğin, ilçe millî eğitim müdürlüğü, ilçedeki okullarda görev yapacak yöneticileri atar. Yerel yönetim, yöneticilerin okul kültürü ve yerel ihtiyaçlara uyum sağlamasını göz önünde bulundurarak atamalarını gerçekleştirir.

f) Yöneticilikten Ayrılma Durumunda Yeniden Atama: Yöneticilikten ayrılan öğretmenlerin yeniden görevlendirilmesi gerektiğinde, yerel yönetimler, eski yöneticileri yeniden görevlendirme için başvuruya alabilir. Yeniden atama süreci, yerel düzeyde takip edilip Merkezî Yönetim onayına sunulabilir.

3. Koordinasyon ve İletişim

Merkezî ve yerel yönetimlerin koordineli bir şekilde çalışması, atama sürecinin sorunsuz işlemesi için oldukça önemlidir. Eğitim yöneticisi atama sürecinde, yerel yönetimler ve merkezî yönetim sürekli bilgi alışverişinde bulunarak sürecin şeffaf ve doğru bir şekilde işlemesini sağlar.

Merkezî ve yerel yönetimler arasında etkin bir işbirliği, eğitim yöneticilerinin atanmasında sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesini sağlar. Merkezî yönetim, politika ve genel denetimle sorumlu iken, yerel yönetimler, adayların değerlendirilmesi, mülakat ve yerel ihtiyaçlar doğrultusunda atamaların yapılmasında önemli bir rol oynar. Bu işbirliği, eğitim kurumlarında daha verimli yönetici atamaları yapılmasına yardımcı olur.

2.4.3. Yönetici Atama Sürecinde Karar Verme Mekanizmaları

Yönetici atama sürecindeki karar verme mekanizmaları, eğitim kurumlarına yönetici atamaları sırasında adaletli ve objektif bir süreç sağlamak amacıyla belirlenmiş çeşitli aşamaları içerir. İlk olarak, adayların başvuruları yerel yönetim tarafından incelenir ve belirlenen yönetmeliklere uygunlukları gözden geçirilir. Bu süreçte, eğitim seviyesi, mesleki deneyim gibi kriterler dikkate alınarak karar verilir. Başvuru değerlendirme komisyonları, başvuru koşullarına uygun olmayan adayları eleme yetkisine sahiptir. Merkezî yönetim, başvurularda belirlenen şartları belirlerken, yerel yönetimler bu standartları uygulamakla sorumludur (MEB, 2025; Yılmaz, 2023).

Yönetici atama sürecinin bir sonraki aşaması yazılı sınav ve sözlü mülakattır. Yazılı sınavda adayların eğitim yönetimi, hukuki bilgiler ve eğitim politikaları gibi alanlarda bilgi düzeyleri

ölçülür. Mülakatlar ise, adayların liderlik ve yönetim becerilerini değerlendiren, daha subjektif bir değerlendirme sürecidir. Yazılı sınav ve mülakat sonuçları, genellikle objektif ölçütlere dayalı olmakla birlikte, mülakat kısmı kişisel değerlendirmelere açık olduğundan komisyon üyelerinin subjektif yorumları bu aşamada etkili olabilir. Ayrıca, hizmet puanı gibi ek kriterler de adayların sıralanmasında önemli rol oynar. Hizmet puanı, öğretmenlerin önceki görevlerdeki sürelerine ve başarılarına dayanarak hesaplanır (MEB, 2025; Demir, 2022).

Son aşamada ise, adaylar merkezî yönetim tarafından son bir kez incelenip onaylanır. Bu inceleme, atama sürecinin adil ve şeffaf bir şekilde yapıldığını garanti eder. Yazılı ve sözlü sınavlardan geçen, hizmet puanı gibi kriterlere göre sıralanan adaylar, atama için son kararı veren merkezî yönetim tarafından değerlendirildikten sonra, atamalar Resmî Gazete’de yayımlanır. Atama sürecinde yöneticiliği bırakan ya da görevden alınan adaylar, yeniden atama sürecine dahil olabilirler ve bu süreçte daha önce yöneticilik görevi yapmış adaylara öncelik tanınır. Yönetici atama süreci, çok aşamalı bir süreç olup, her aşamada kararlar, belirlenen yönetmeliklere uygun olarak alınır ve eğitim kurumlarının ihtiyaçlarına göre şekillendirilir (MEB, 2025; Aydın & Karaca, 2023).

2.4.4. Atamanın Etik Boyutu ve Adalet İlkesi

Eğitim yöneticisi atama sürecinin etik boyutu, şeffaflık, eşitlik ve tarafsızlık ilkesine dayalı olarak yönetilmelidir. Bu süreçte, adaylar adaletli bir şekilde değerlendirilerek, kişisel, toplumsal veya ideolojik önyargılardan arındırılmalıdır. Adayların, başvuru, sınav ve mülakat aşamalarında eşit fırsatlar bulması sağlanmalı, sürecin her aşaması açıkça ilan edilmelidir. Şeffaflık ve dürüstlük, eğitim yöneticilerinin toplumda saygınlık kazanmasına yardımcı olur ve atama sürecine olan güveni artırır (Demirtaş, 2020).

Adalet ilkesi, tüm adayların eşit koşullarda değerlendirilmelerini garanti eder. Eğitim yöneticisi atama sürecinde, kişisel özellikler veya toplumsal statü gibi faktörler yerine, adayların yeterlilikleri ve başarıları ön plana çıkmalıdır. Bu süreçte pozitif ayrımcılık yapılacaksa, bu, adaletin zedelenmeden ve eşitlik ilkesine zarar vermeden uygulanmalıdır. Ayrıca, bireysel durumların dikkate alınarak adil kararlar verilmesi, sürecin güvenilirliğini artırır (Yılmaz & Sönmez, 2018).

Etik ve adaletli bir atama süreci, eğitim yöneticilerinin motivasyonlarını yükseltir ve katılımcı bir yönetim anlayışını teşvik eder. Şeffaf raporlama ve geri bildirim mekanizmaları, sürecin

adaletli ve objektif olduğunu gösterir. Bu tür bir süreç, eğitim kurumlarına olan güveni güçlendirir ve eğitim sisteminin verimli çalışmasını sağlar. Eğitimde başarı, yalnızca eğitimcilerle sınırlı kalmaz, aynı zamanda öğrenciler ve toplum için de olumlu etkiler yaratır (Öztürk, 2019).

2.5. Eğitim Yöneticisi Yer Değiştirme Süreci

Eğitim yöneticisi yer değiştirme süreci, genellikle eğitim kurumlarındaki yönetici kadrolarındaki boşlukları doldurmak, eğitim kalitesini artırmak ve kurumların ihtiyaçlarına uygun yönetici atamalarını sağlamak amacıyla yürütülen bir süreçtir. Bu süreç, yerel yönetim ve merkezî yönetimin işbirliğiyle, eğitim yöneticilerinin mevcut görev yerlerinden başka bir yere atanmasıyla gerçekleşir. Yer değiştirme işlemi, belirli bir zaman dilimi içinde yapılır ve genellikle eğitim kurumlarındaki kadro ihtiyaçlarına göre şekillenir. Sürecin belirli aşamaları, eğitim yöneticilerinin görev yerlerine uygunluklarını değerlendirmek ve kararları almak için oluşturulmuş çeşitli kriterlere dayanır (MEB, 2025).

Yer değiştirme sürecinde öncelikle adayların mevcut görevleri ve başarıları göz önünde bulundurulur. Bu süreçte, eğitim yöneticisinin önceki görevlerdeki performansı, okulun eğitim ihtiyacı, kurumda yaşanan değişiklikler ve okulun yöneticilik kadrosunun ihtiyaçları gibi unsurlar dikkate alınır. Yer değiştirme işlemi sırasında, eğitim yöneticisinin kişisel istekleri ve hizmet puanı gibi faktörler de değerlendirilerek karar verilir. Ayrıca, eğitim yöneticisinin yeni görev yerinde görev yapabilme yeterliliği, okul kültürüyle uyumu ve liderlik becerileri gibi kriterler de önemlidir. Yer değiştirme süreci, genellikle eğitim kurumlarının eğitim politikalarına ve bölgesel ihtiyaçlara göre şekillendirilir (Yılmaz, 2023).

Yer değiştirme süreci ile ilgili kararlar, merkezi yönetimin onayı ve denetimi altında sonlandırılır. Yer değiştirme işlemi tamamlandıktan sonra, atamalar Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girer. Bu süreç, eğitim yöneticilerinin okul türlerine, eğitim ihtiyaçlarına ve okulun iç dinamiklerine göre yer değiştirmesini sağlamaktadır. Yer değiştirme süreci, her aşamasında adil ve şeffaf kararlar alınmasını garanti etmek amacıyla merkezi

yönetim ve yerel yönetimler arasında koordineli bir şekilde yürütülür (MEB, 2025; Aydın & Karaca, 2023).

2.5.1. Yer Değiştirme Politikaları ve Yönetmelikler

Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme süreci, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen yönetmeliklere ve politikalar çerçevesinde yürütülmektedir. Bu politikalar, eğitim kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamak, yöneticilerin kariyer gelişimini desteklemek ve eğitimde kaliteyi artırmak amacıyla oluşturulmaktadır. Yer değiştirme işlemleri genellikle belirli periyotlarla yapılır ve hizmet süresi, performans değerlendirmeleri, kurumların yönetsel ihtiyaçları gibi faktörlere dayalı olarak gerçekleştirilir. Mevcut yönetmelik, eğitim yöneticilerinin belirli bir süreyi tamamladıktan sonra başka bir kuruma atanabilmesini öngörmektedir. Ayrıca, atamalar sırasında yöneticilerin tercihleri, hizmet puanları ve bölgesel eğitim politikaları da dikkate alınmaktadır (MEB, 2025).

Yer değiştirme politikaları, eğitim kurumlarında 4 ve 8 yılını dolduran yöneticilerin rotasyonunu sağlamak ve yönetsel verimliliği artırmak amacıyla şekillendirilmektedir. Yer değiştirme uygulamaları, eğitim kurumlarının dinamizmini artırmak ve yeni bakış açıları kazandırmak için geliştirilmiş stratejiler arasında yer almaktadır. Bu süreçte, yöneticilerin görev süreleri, önceki kurumlarındaki başarıları ve yeni görev yerindeki ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak kararlar alınmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin belirli hizmet bölgelerinde çalışmasını teşvik eden politikalar da uygulanmaktadır. Özellikle dezavantajlı bölgelerde eğitim kalitesini artırmak amacıyla belirlenen teşvik sistemleri, yöneticilerin bu bölgelerde görev yapmasını özendirilmektedir (Aydın & Şahin, 2023).

Yer değiştirme sürecinde yürürlükte olan yönetmelikler, şeffaf ve adil bir atama süreci oluşturmayı hedeflemektedir. Yönetmelikler, başvuru ve değerlendirme süreçlerini açıkça tanımlayarak yöneticilerin haklarını korumakta ve sürecin nesnel bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır. Atamalarda liyakat esasına dayalı değerlendirmeler yapılması amaçlanırken, aynı zamanda yöneticilerin bireysel tercihleri de dikkate alınmaktadır. Yer değiştirme sürecine dair yapılan değişiklikler ve güncellemeler, Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmekte ve tüm eğitim kurumlarında uygulanmaktadır. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin kariyer planlamaları ve yer değişiklikleri, merkezî ve yerel yönetimlerin koordinasyonu

gerçekleştirilmektedir (Yılmaz, 2023).

2.5.2. Yer Değiştirme Sürecinde Etkili Faktörler

Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme sürecini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında, mevzuat ve yönetmelikler gelir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın belirlediği yönetmelikler, yöneticilerin belirli bir süre aynı eğitim kurumunda görev yapmalarını ve ardından yer değiştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu süre genellikle dört yıl ile sekiz yıl arasında değişmekte olup, kurumun türüne ve bulunduğu bölgeye göre farklılık gösterebilmektedir. Özellikle dezavantajlı bölgelerde görev yapan yöneticilere ek hizmet puanı verilerek, bu bölgelerde yönetici istikrarı sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirmeleri ve liyakat esasları, yer değiştirme sürecinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (MEB, 2025).

Bir diğer faktör ise merkezî ve yerel yönetimlerin politikalarıdır. Merkezî yönetim, ülke genelindeki eğitim kurumlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak genel bir çerçeve çizerken, yerel yönetimler ise bölgesel ihtiyaçlara göre atamaları şekillendirmektedir. Okulun öğrenci kapasitesi, fiziki durumu, öğretmen ihtiyacı ve eğitim kalitesi gibi unsurlar, yöneticilerin hangi okullara atanacağını belirlemede önemli rol oynar. Örneğin, hızlı göç alan ve nüfus artışı yaşanan bölgelerde, yönetici ihtiyacı daha fazla olurken, kırsal bölgelerde yöneticilerin uzun süre görev yapması teşvik edilmektedir. Bunun yanı sıra, büyükşehirlerde ve metropollerde eğitim kurumlarının yoğunluğu nedeniyle yöneticilerin yer değiştirme süreci daha farklı kriterlere bağlı olarak işlemektedir (Karagöz & Yıldırım, 2023).

Bireysel ve ailevi faktörler, yer değiştirme sürecinde etkili olmaktadır. Eğitim yöneticileri, eş durumu, sağlık durumu, çocuklarının eğitimi ve kişisel tercihler doğrultusunda yer değişikliği talebinde bulunabilmektedir. Bu kapsamda, yönetmelikler yöneticilere belirli kolaylıklar sağlamaktadır. Örneğin, eşleri kamu kurumlarında çalışan yöneticiler için eş durumu ataması yapılabilmekte, sağlık sorunları olan yöneticiler ise sağlık mazeretine dayalı olarak yer değişikliği talep edebilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin kariyer gelişimleri ve mesleki deneyim kazanmaları amacıyla farklı bölgelerde görev yapmaları teşvik edilmekte, bu sayede eğitim sistemine daha nitelikli liderler kazandırılması hedeflenmektedir. Tüm bu faktörler, eğitim yöneticilerinin yer değiştirme sürecinin adil, şeffaf ve eğitim kurumlarının ihtiyaçlarına

uygun şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Demir & Arslan, 2022).

2.5.3. Yer Değiştirme Sürecinin İşleyişi ve Karar Mekanizmaları

Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme süreci, belirli kurallar ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmekte olup, sürecin adil ve şeffaf bir şekilde ilerlemesi için çeşitli karar mekanizmaları devreye girmektedir. Yer değiştirme süreci öncelikle başvuru aşamasıyla başlar. Bu aşamada, yer değişikliği talebinde bulunacak yöneticiler, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından belirlenen takvim doğrultusunda başvurularını yapar. Başvurular, yöneticilerin hizmet süresi, mesleki deneyimi, görev yaptığı bölgenin hizmet puanı ve kişisel durumları gibi faktörler göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Bu aşamada, merkezî yönetim genel kriterleri belirlerken, yerel yönetimler ise bölgesel ihtiyaçları dikkate alarak süreci yönetir (MEB, 2025).

Başvuruların değerlendirilmesinin ardından, atanma kriterleri doğrultusunda bir sıralama yapılır. Bu sıralamada yöneticilerin hizmet puanı, görev süresi ve sınav sonuçları gibi nesnel ölçütler esas alınır. Özellikle hizmet puanı, yöneticilerin görev yaptığı bölgenin dezavantajlı olup olmamasına bağlı olarak değişiklik gösterir. Örneğin, kırsal bölgelerde görev yapan yöneticiler, daha yüksek hizmet puanları olarak yer değişikliğinde öncelikli olabilir. Ayrıca, yöneticilerin eş durumu, sağlık mazereti ve eğitim durumu gibi özel nedenlere dayalı talepleri de komisyonlar tarafından incelenerek uygun olup olmadığı karara bağlanır. Karar mekanizmaları bu noktada il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri ile MEB'in merkezi birimleri tarafından oluşturulan komisyonlar aracılığıyla işletilir (Yılmaz & Demirtaş, 2023).

Yer değişikliği talepleri doğrultusunda atamalar gerçekleştirilir ve kesinleşen listeler ilan edilir. Atamalar, öncelikli yer değiştirme hakkına sahip adaylar ile genel başvuru yapan adaylar arasındaki denge gözetilerek yapılır. Atama kararları, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından son olarak onaylandıktan sonra Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girer. Karar mekanizmaları, sürecin adaletli ve şeffaf olması için dijital platformlar üzerinden takip edilebilir hale getirilmiş olup, yöneticilerin başvurularını ve sonuçlarını sistem üzerinden görüntülemelerine olanak tanınmaktadır. Böylece, yer değiştirme sürecinin hem bireysel hem de kurumsal açıdan eğitim sisteminin ihtiyaçlarına uygun şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Arslan & Kaya, 2022).

2.5.4. Yer Değiştirmenin Eğitim Kalitesi Üzerindeki Etkileri

Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme süreci, eğitim kurumlarının istikrarı ve öğretim kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Yönetici değişiklikleri, kurum kültürünün sürekliliği, öğretmen ve öğrenci motivasyonu ile okulun akademik başarısı açısından önemli sonuçlar doğurabilir. Sürekli yer değiştirme, okullarda uzun vadeli eğitim politikalarının uygulanmasını zorlaştırabilir. Yeni yöneticilerin okula ve çevreye uyum süreci zaman almakta, bu da eğitim süreçlerinde kısa vadeli aksaklıklara neden olabilmektedir (Turan & şahin, 2023).

Öte yandan, yer değiştirme süreci yönetici motivasyonunu artırıcı bir etkiye de sahip olabilir. Özellikle dezavantajlı bölgelerde uzun süre görev yapan yöneticilere, daha iyi koşullara sahip eğitim kurumlarına geçiş hakkı tanınması, onların mesleki tatminini ve performansını artırabilir. Ayrıca, farklı bölgelerde görev yapma deneyimi, yöneticilerin farklı öğrenci gruplarıyla çalışma becerilerini geliştirmelerine ve eğitim sistemine daha geniş bir perspektiften bakmalarına olanak tanır. Ancak, yer değiştirmenin çok sık yaşanması durumunda, okulda oluşan yönetim boşlukları ve karar alma süreçlerindeki aksaklıklar eğitim kalitesini olumsuz etkileyebilir (Karagöz & Yıldırım, 2021).

Eğitim yöneticilerinin yer değişimi süreci okullar arası fırsat eşitliği açısından da önemli bir faktördür. Nitelikli yöneticilerin sürekli olarak belirli okullarda görev yapması, bazı kurumların daha avantajlı hale gelmesine neden olabilirken, dengeli bir yer değiştirme politikası, eğitim kurumları arasında kalite farklarının azalmasına yardımcı olabilir. Ancak, yöneticilerin sık değişmesi, öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde güven problemlerine yol açabilir ve okul topluluğunun aidiyet duygusunu zayıflatırabilir. Bu nedenle, yer değiştirme süreçlerinin planlı, adaletli ve sürdürülebilir politikalar çerçevesinde yürütölmesi gerekmektedir (Demir & Aydın, 2020).

2.6. Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Uygulamaları

Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçleri, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından belirlenen yönetmeliklere ve merkezi sınav sistemine dayanmaktadır. Eğitim yöneticisi olarak atanacak kişiler için yazılı sınav, mülakat, hizmet puanı ve mesleki deneyim gibi kriterler dikkate alınmaktadır. 2025 yılında yürürlüğe giren yönetmelik kapsamında, okul yöneticisi atamalarında objektif ve liyakate dayalı bir değerlendirme süreci benimsenmiştir

(MEB, 2025). Ancak, atama süreçlerinde bazı tartışmalar yaşanmakta ve mülakat sürecinin subjektif değerlendirmelere açık olduğu eleştirileri getirilmektedir (Yılmaz & Arslan, 2023).

Yer değiştirme uygulamaları ise genellikle hizmet süresi, bölgesel ihtiyaçlar ve yöneticilerin tercihleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Özellikle dezavantajlı bölgelerde görev yapan yöneticilere, belirli bir süre sonunda yer değiştirme hakkı tanınmakta ve bu uygulama, eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak için bir araç olarak görülmektedir. Ancak, sık yer değiştirmenin okulların kurumsal hafızasına zarar verdiği ve eğitim kalitesini olumsuz etkileyebileceği yönünde eleştiriler de bulunmaktadır (Kaya & Demir, 2022). Yer değişikliği sürecinde bölgesel eğitim ihtiyaçları ve okulların yönetici profiline yönelik gereksinimleri dikkate alınarak, yöneticilerin en uygun eğitim kurumlarına atanması hedeflenmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme uygulamalarında zaman zaman yönetmelik değişiklikleri yapılmakta ve yeni politikalar geliştirilmektedir. Atama ve rotasyon süreçlerinin eğitim politikalarına etkili bir şekilde entegre edilmesi, okul yönetiminde süreklilik ve eğitimde kalite artışı açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda yapılan reformlarla, yöneticilerin performans değerlendirme sistemlerine tabi tutulması ve yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitimlerin artırılması amaçlanmaktadır (Öztürk & Şen, 2021).

2.6.1. Tarihsel Perspektif: Türkiye’de Yönetici Atama ve Yer Değiştirme

Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçleri, yıllar içinde çeşitli değişiklikler geçirmiş ve eğitim politikalarındaki dönüşümlere paralel olarak şekillenmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında okul yöneticileri, doğrudan Millî Eğitim Bakanlığı tarafından atanırken, 1980’lerden sonra merkezi sınav ve değerlendirme sistemleri gündeme gelmiştir. 1990’larda yönetmeliklerde yapılan değişikliklerle kıdem, hizmet süresi ve mesleki deneyim gibi faktörler ön plana çıkmış, ancak atama süreçlerinde siyasi etkilerin olduğu eleştirileri de getirilmiştir (Gökçe, 2005).

2000’li yıllarda eğitim yönetimi anlayışında reformlar gerçekleştirilmiş, yazılı sınav, mülakat ve hizmet puanı gibi objektif kriterler temel alınarak atamalar yapılmaya başlanmıştır.

2014 yılında yürürlüğe giren yönetmelik ile birlikte, okul yöneticisi atamalarında mülakatın ağırlığı artırılmış, bu durum liyakat ve şeffaflık tartışmalarına neden olmuştur (Şahin & Aydın, 2017). 2020 sonrası dönemde ise, eğitim yöneticisi atamalarında performans değerlendirme sistemlerinin ve mesleki gelişim programlarının güçlendirilmesi hedeflenmiş, hizmet süresine dayalı rotasyon uygulamaları gündeme gelmiştir.

2025 yılında yürürlüğe giren yönetmelik ile eğitim yöneticisi atama süreçleri yeniden düzenlenmiş, sınav puanlarının etkisi artırılarak daha liyakat odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Bununla birlikte, yer değiştirme süreçlerinde bölgesel ihtiyaçlar daha fazla dikkate alınarak eğitim yöneticilerinin dezavantajlı bölgelerde daha uzun süre kalmaları teşvik edilmiştir (MEB, 2025). Eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçleri, geçmişten günümüze sürekli olarak değişmiş ve eğitim sisteminin ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirilmiştir.

2.6.2. Günümüzde Uygulanan Atama ve Yer Değiştirme Politikaları

Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme politikaları, liyakati esas alan, merkezi sınav ve değerlendirme süreçlerine dayalı bir modelle yürütülmektedir. Günümüzde uygulanan sistem, yazılı sınav, mülakat, hizmet süresi ve ek puan kriterlerine göre belirlenen bir puanlama mekanizmasıyla işlemektedir. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), 2025 yılında yayımladığı yeni yönetmelik kapsamında, eğitim yöneticisi atamalarında yazılı sınavın ağırlığını artırmış ve mülakatın etkisini azaltmıştır. Bu değişiklik, sürecin daha objektif ve adil hale getirilmesini amaçlamaktadır (MEB, 2025).

Yer değiştirme süreçlerinde ise hizmet puanı, bölgesel ihtiyaçlar ve okul türleri göz önünde bulundurulmaktadır. Özellikle dezavantajlı bölgelerde görev yapan eğitim yöneticilerine ek puan verilerek bu bölgelerde deneyimli yöneticilerin kalıcı olması teşvik edilmektedir. Ayrıca, eş durumu, sağlık sorunları ve eğitim kurumlarının ihtiyaçları gibi faktörler de yer değiştirme sürecinde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Yılmaz & Karakaya, 2023).

Atama ve yer değiştirme politikalarında merkezi ve yerel yönetimler birlikte çalışarak karar süreçlerini yürütmektedir. Merkezi yönetim genel çerçeveyi belirlerken, yerel yönetimler

atamaların ve yer değiştirmelerin bölgesel koşullara uygunluğunu denetlemektedir. Bu sistem, eğitim yöneticilerinin doğru pozisyonlara atanmasını ve eğitim kurumlarının ihtiyaçlarına uygun yöneticilerle çalışmasını sağlamayı hedeflemektedir (Güneş & Özdemir, 2021).

2.6.3. Türkiye'deki Atama ve Yer Değiştirme Uygulamalarındaki Sorunlar

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atama ve yer değiştirme süreçlerinde şeffaflık, liyakat, objektiflik ve eğitim kurumlarının ihtiyaçları doğrultusunda uygun atamaların yapılması açısından bazı yapısal sorunlar yaşanmaktadır. Eğitim yöneticilerinin atama süreci, yazılı sınav ve mülakat olmak üzere iki temel değerlendirme aşamasından oluşmaktadır. Ancak mülakat süreçleriyle ilgili en çok dile getirilen eleştirilerden biri, değerlendirme kriterlerinin yeterince şeffaf olmaması ve bazı adayların kayırıldığı yönündeki iddialardır (Demir & Yıldız, 2022).

Mülakat puanlarının genellikle yazılı sınav sonuçlarını gölgede bırakacak kadar belirleyici olması, sürecin güvenilirliği konusunda tartışmalara yol açmaktadır. Özellikle, adaylara verilen mülakat puanlarının gereklendirilmemesi, mülakat komisyonlarının nesnel değerlendirme yapmadığına dair şüpheleri artırmaktadır. Bu durum, atama sürecinde liyakat ilkesinin zedelendiğine dair eleştirilerin öne çıkmasına neden olmaktadır. Yer değiştirme sürecinde karşılaşılan bir diğer önemli sorun, hizmet puanı uygulamalarının bazı yöneticiler için avantaj, bazıları için ise dezavantaj oluşturmasıdır. Türkiye’de dezavantajlı bölgelerde görev yapan eğitim yöneticilerine ek hizmet puanı verilmektedir. Bu uygulama, kırsal ve dezavantajlı bölgelerde yönetici istikrarını sağlamak amacıyla getirilmiş olsa da, bazı yöneticilerin yüksek puanlar nedeniyle uzun yıllar boyunca belirli bölgelerde kalmasına neden olabilmektedir (Kaya & Arslan, 2021).

Bu durum, yönetici rotasyonunun sağlıklı bir şekilde işlemlerini engellemekte ve belirli bölgelerde yönetici değişiminin zorlaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca, hizmet puanı dengesizlikleri nedeniyle büyük şehirlerde ve gelişmiş bölgelerde görev yapmak isteyen yöneticiler için fırsat eşitliği sağlanamayabilmektedir. Atama ve yer değiştirme sürecinde karşılaşılan bir diğer önemli sorun, merkezi ve yerel yönetimler arasındaki yetki paylaşımındaki belirsizliktir. Merkezi yönetim genel politika çerçevesini belirlerken, yerel yönetimler ise sürecin uygulama aşamasında önemli bir role sahiptir. Ancak, yerel yöneticilerin atama süreçlerinde bazı durumlarda siyasi veya kişisel tercihlere dayalı kararlar verdiği

yönündeki iddialar, sürecin adaletli işleyişini tartışmalı hale getirmektedir (Şahin & Güler, 2020).

Yerel yöneticilerin bazı durumlarda objektif kriterlerden ziyade kişisel ilişkiler veya siyasi aidiyetler doğrultusunda karar vermesi, eğitim yöneticilerinin atanmasında ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Özellikle, yerel düzeyde yapılan mülakatlarda adaylara verilen puanların belirleyici olması, atamaların liyakatten çok kişisel ilişkiler çerçevesinde şekillendiği yönündeki eleştirileri artırmaktadır. Görev süresine bağlı rotasyon uygulamaları da önemli sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Eğitim yöneticileri belirli sürelerle görev yaptıkları okullardan başka bir kuruma atanmak zorundadır. Ancak, bu uygulamanın okul yönetiminde istikrarsızlığa yol açabileceği ve okul kültürünün oturmasını zorlaştırabileceği yönünde eleştiriler bulunmaktadır (Aydın, 2021).

Deneyimli yöneticilerin sürekli yer değiştirmesi, eğitim kurumlarında uzun vadeli projelerin hayata geçirilmesini ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının oluşturulmasını güçleştirebilir. Bu durum, hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından uyum sürecini zorlaştırmakta, okulların akademik ve idari yapılarında istikrarın sağlanmasını engelleyebilmektedir. Bunların yanı sıra, atama ve yer değiştirme sürecinde kadın eğitim yöneticilerinin yeterince temsil edilmemesi de önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Eğitimde kadın öğretmen oranının oldukça yüksek olmasına rağmen, kadın eğitim yöneticilerinin oranı erkek yöneticilere kıyasla oldukça düşüktür. Bu durum, eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliği konusunda hâlâ gidilmesi gereken bir yol olduğunu göstermektedir (Karataş & Şen, 2023).

Kadın yöneticilerin yönetim pozisyonlarına gelmesinin önündeki engellerden biri, mevcut yönetmeliklerin ve uygulamaların toplumsal cinsiyet eşitliğini yeterince gözetmemesi olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atama ve yer değiştirme süreçlerinde liyakat, şeffaflık, objektiflik, fırsat eşitliği ve yöneticilerin mesleki gelişimlerini destekleyecek bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Mevcut sorunların çözümü için mülakat süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesi, hizmet puanı uygulamalarının dengeli bir şekilde düzenlenmesi, merkezi ve yerel yönetimler arasındaki yetki paylaşımının netleştirilmesi ve eğitim yönetiminde cinsiyet eşitliğinin gözetilmesi gerekmektedir. Ayrıca, okul yönetiminde istikrarın korunabilmesi için rotasyon uygulamalarının daha esnek hale getirilmesi ve eğitim

yöneticilerinin kariyer gelişimlerine yönelik destekleyici politikaların oluşturulması önem arz etmektedir (Yılmaz & Karakaya, 2023).

2.6.4. Karşılaşılan Zorluklar ve Engeller

Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerinde pek çok zorluk ve engel bulunmaktadır. Bu zorlukların başında, atama süreçlerinin genellikle merkezi yönetimle yerel yönetimler arasında yaşanan koordinasyon eksikliklerinden dolayı karmaşık hale gelmesidir. Merkezî yönetimin belirlediği kriterler ve yerel yönetimlerin uygulamadaki esneklikleri arasındaki uyumsuzluk, başvuru sürecinde belirsizliklere yol açmaktadır (Kaya & Arslan, 2021).

Ayrıca, yerel yönetimlerin siyasi etkilerden bağımsız kararlar almaları zorlaşabilmektedir. Bu durum, atama sürecinin liyakat ve adalet ilkeleriyle örtüşmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Siyasi ya da kişisel bağlantılar, yerel yönetimlerin bazı adaylara avantaj sağlamasına neden olabilir ve bu da eğitim kurumlarındaki liderlik kalitesini olumsuz etkileyebilir. Bir diğer önemli engel, mülakat süreçlerinin şeffaf olmaması ve mülakat komisyonlarının oluşturulmasında objektif kriterlerin eksikliği ile ilgilidir. Mülakatlar, adayların liderlik yeteneklerini ve yönetim becerilerini değerlendirmek için önemli bir aşama olsa da, komisyonların subjektif değerlendirmeleri, atamanın liyakatten ziyade kişisel yorumlara dayanmasına yol açmaktadır (Demir & Yıldız, 2022).

Bu durum, eğitimin yönetimi açısından sistemin adaletli ve eşitlikçi olmasına engel teşkil etmektedir. Mülakatlardaki bu eksiklikler, eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir ve başarılı, deneyimli adayların göz ardı edilmesine neden olabilir. Hizmet puanı uygulamaları da önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu uygulama, özellikle dezavantajlı bölgelerde çalışan eğitim yöneticilerine ek avantajlar sağlamak amacıyla tasarlanmış olsa da, hizmet puanlarının aşırı derecede etkili olması, bazı yöneticilerin belirli okullarda uzun süre kalmasına ve başka okullara atanmak isteyen deneyimli yöneticilerin fırsat bulamamasına yol açmaktadır (Aydın, 2021).

Bu durum, yönetici rotasyonunun sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini engellemektedir. Uzun süre aynı okullarda kalan yöneticiler, yeniliklere ve gelişmelere karşı daha kapalı hale

gelebirlirler. Bir diğler sorun, yer değıştirme sũrecindeki bũrokratik engellerdir. Eğıtim yũneticilerinin yer değıştirme işlemleri, çoğu zaman karmaşık bũrokratik prosedũrlere takılmaktadır. Bu sũreçler, genellikle yerel yũnetimlerin ve merkezi yũnetimin birbirinden farklı uygulamaları ve zamanlamaları nedeniyle uzayabilmektedir. Bu tũr engeller, yũneticilerin kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilir ve eğıtim kurumlarının ihtiyaçlarına uygun yũneticilerin atanmasında gecikmelere yol açaabilir (şahin & Gũler, 2020).

Ayrıca, yer değıştirme sũrecinde yaşanan bu bũrokratik aksaklıklar, eğıtim sistemindeki esnekliği ve hızlanmayı zorlaştırmaktadır. Cinsiyet eşitliği konusunda yaşanan engeller, eğıtim yũneticisi atama ve yer değıştirme sũreçlerinde ȳnemli bir zorluk teşkil etmektedir. Kadın eğıtim yũneticilerinin oranının dũřũk olması, atama ve yer değıştirme sũreçlerinde cinsiyetin etkisini gȳstermektedir. Kadınların eğıtim yũneticisi olarak atanabilmesi için gerekli firsatların sağlanamaması, eğıtimdeki cinsiyet eşitsizliğini pekiştirmektedir (Karataş & şen, 2023). Tũrkiye’deki eğıtim yũneticisi atama ve yer değıştirme sũreçlerinde karşılaşılan zorluklar, başta liyakat, şeffaflık ve eşitlik olmak ũzere çeşitli yũnetimsel engelleri kapsamaktadır. Bu engellerin aşılabilmesi için sũreçlerin daha şeffaf hale getirilmesi, yerel yũnetimlerin politik etkilerden bağımsız kararlar alabilmesi, mũlakat ve hizmet puanı sistemlerinin adil bir şekilde işleyebilmesi için reformlara ihtiyaç duyulmaktadır.

2.7.Eğıtim Yũneticisi Atama ve Yer Değıştirme Sũrecine Etki Eden Faktȳrler

Eğıtim yũneticisi atama ve yer değıştirme sũreci, çok sayıda i ve dış faktȳr tarafından şekillendirilen dinamik bir sũreçtir. Bu sũre, genellikle yũnetmelikler ve yasal ereveseler doğrultusunda belirlenir. Millũ Eğıtim Bakanlığı tarafından yayımlanan yũnetmelikler, eğıtim yũneticilerinin atanmasında ve yer değıştirilmesinde temel kılavuzları sağlar (MEB, 2025).

Bu yũnetmeliklere, atanacak kişilerin deneyimleri, mesleki yeterlilikleri, eğıtim geçmişleri ve hizmet sũreleri gibi pek çok objektif kriterin yanı sıra, yerel ihtiyaçlara uygunluk da eklenir. Bu nedenle, merkezi yũnetimin oluşturduğu ereve, yerel yũnetimler tarafından somut uygulamalara dȳkũlũrken, çeşitli faktȳrlere dayanarak karar alınır. ȳzellikle atama ve yer değıştirme sũrelerindeki şeffaflık ve adalet, eğıtim yũneticilerinin etkinliği açısından kritik ȳneme sahiptir (Kaya & Arslan, 2021).

Süreci etkileyen bir diğer önemli faktör ise siyasi ve kültürel etmenlerdir. Yerel yönetimlerin siyasî yapıları, eğitim yöneticisi atamalarında ve yer değiştirmelerinde önemli bir rol oynar. Bazı yerel yönetimler, eğitim politikalarını uygularken, siyasi görüş ve bağlantıları da dikkate alarak kararlar alabilir. Bu durum, atama sürecinin objektifliğini etkileyebilir. Ayrıca, bölgesel farklılıklar ve okulun ihtiyaçları da atama ve yer değiştirme sürecini şekillendiren önemli bir etkidir. Özellikle eğitimdeki eşitsizlikler, yer değiştirmelerle dengelemeye çalışılsa da bazen bu denge sağlanamayabilir. Kimi bölgelerde, yerel eğitim ihtiyaçları ve okul türlerine göre yönetici atamaları yapılırken, bu türden farklılıklar bazen liyakatten ziyade yerel dinamiklere dayalı kararlar alınmasına yol açabilir. Bu, eğitimdeki kaliteyi doğrudan etkileyebilir (Şahin & Güler, 2020).

Bürokratik engeller ve sistemsiz zorluklar da atama ve yer değiştirme sürecine etki eden önemli faktörler arasında yer alır. Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki koordinasyon eksiklikleri, atama süreçlerinde gecikmelere ve karışıklıklara yol açabilir. Bürokratik işlemlerin karmaşıklığı ve yönetsel süreçlerdeki yavaşlık, eğitim yöneticilerinin zamanında atanmasını engelleyebilir ve bu da okul yönetiminde boşluklar oluşmasına neden olabilir. Ayrıca, mülakatlar ve sınav sonuçları gibi daha subjektif değerlendirme kriterleri, bazen liyakatten sapmalarla sonuçlanabilir. Bu durum, adil ve şeffaf bir atama sürecinin sağlanmasını zorlaştırabilir. Eğitim yöneticisinin atanacağı okulun özellikleri ve kültürü ile uyumlu olabilmesi, etkin bir eğitim yönetimi için oldukça önemli bir faktördür. Bu nedenle, yer değiştirme sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi, sadece yöneticinin niteliklerine değil, aynı zamanda okulun ihtiyaçlarına da odaklanılmasını gerektirir (Demir & Yıldız, 2022).

2.8. Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler ve Adalet

Eğitim yönetimi, yalnızca eğitim politikalarının ve stratejilerinin uygulanması değil, aynı zamanda eğitim sisteminin etik bir çerçevede işlemesi ile de ilgilidir. Etik ilkeler, eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer paydaşların haklarını koruma, adil ve eşit bir ortam sağlama gibi temel değerleri içerir. Eğitim yöneticileri, karar alırken dürüstlük, şeffaflık, tarafsızlık ve güvenilirlik gibi etik ilkelere dayanmalıdır. Eğitimde etik, aynı zamanda bireylerin insan haklarına saygı göstermeyi, kültürel çeşitliliğe değer vermeyi ve fırsat eşitliğini sağlamayı içerir. Bu bağlamda, eğitim yöneticileri, okul yönetiminde adaletin sağlanmasında

önemli bir rol üstlenir (İnan & Korkmaz, 2019).

Adalet ilkesi, eğitim yöneticilerinin karar alırken yalnızca objektif kriterlere dayanması gerektiğini vurgular. Eğitimde adalet, sadece kaynakların eşit bir şekilde dağıtılmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin ihtiyaçlarına göre farklılık gösteren eşitlik anlayışını da içerir. Bu, her öğrencinin ve öğretmenin eşit fırsatlarla karşılaşması gerektiği anlamına gelir. Eğitim yöneticilerinin adaletli bir şekilde hareket etmeleri, eğitim ortamındaki sosyal adaletsizlikleri önlemeye yardımcı olur. Yönetici atamaları, yer değiştirmeler ve diğer kararlar, adalet ilkesine dayalı olmalıdır. Bu, yalnızca belirli bir grup veya bireyin değil, tüm paydaşların haklarını gözetten bir yaklaşım gerektirir (Demirtaş & Yalçın, 2021).

Eğitim yönetiminde etik ve adalet anlayışı, aynı zamanda eğitim politikasının etkinliğini ve toplumda eğitim sistemine duyulan güveni de artırır. Etik bir eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının iç yapısını güçlendirir ve okul toplumunun daha sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlar. Ayrıca, eğitimde etik ilkeler ve adalet, eğitim yöneticilerinin sadece kendilerine değil, aynı zamanda toplumlarına karşı da sorumluluk taşıdıkları bir alan haline gelir. Bu sorumluluk, okulun karar süreçlerinde dış etkenlere karşı bağımsız ve adil bir yaklaşım geliştirilmesini gerektirir. Sonuç olarak, etik ve adalet, eğitim yönetimi sürecinin temel taşlarını oluşturur ve okul yöneticilerinin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olur (Aydın & Yüksel, 2022).

2.9. Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Yöneticilerin Gelişimi

Eğitim yöneticiliği, sadece yönetsel bir görev değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının vizyonunu yönlendiren, öğretmenleri motive eden ve öğrencilerin gelişimine katkı sağlayan bir liderlik rolüdür. Eğitim yöneticileri, okullarda hem liderlik hem de yönetim becerilerini bir arada kullanarak, okulun hedeflerine ulaşması için stratejiler geliştirir. Liderlik, okulun iç yapısını ve kültürünü şekillendirirken, yöneticilerin karar alırken adalet, şeffaflık ve etik ilkelere dayanarak rehberlik etmeleri önemlidir. Bu bağlamda eğitim yöneticileri, bir lider olarak sadece okulun fiziksel yönetimini değil, aynı zamanda eğitimsel ve pedagojik hedeflere ulaşmak için öğretmenlerle işbirliği yapmayı da içerir (Çelik & Karaca, 2020).

Yöneticilerin gelişimi, eğitim yöneticiliği alanında verimli bir liderlik sağlamak için sürekli bir süreçtir. Eğitim yöneticilerinin etkili bir şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için, liderlik becerilerinin geliştirilmesi büyük bir önem taşır. Eğitim yöneticilerinin gelişimi, yalnızca mesleki eğitimlerle değil, aynı zamanda duygusal zeka, karar verme yetenekleri, iletişim becerileri ve insan ilişkileri konularında da sürekli bir gelişim gerektirir. Bu bağlamda, liderlik eğitimleri ve mentorluk programları, yöneticilerin stratejik düşünme ve liderlik becerilerini geliştirerek okullarda daha verimli bir ortam yaratmalarını sağlar. Ayrıca, eğitim yöneticilerinin değişen eğitim politikaları, teknoloji ve inovasyon gibi konularda bilgi sahibi olmaları, bu gelişim sürecinin önemli bir parçasıdır (Köksal, 2021).

Eğitim yöneticilerinin gelişiminde sürekli mesleki gelişim ve eğitimsel liderlik uygulamaları kritik bir rol oynar. Liderlik gelişimi, yönetici atama ve yer değiştirme süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir, çünkü liderlik becerileri güçlü olan yöneticiler, okullarını daha etkili bir şekilde yönetebilir ve eğitim politikalarını başarıyla uygulayabilirler. Eğitim yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi, öğretmenlerin iş motivasyonunu artırır, okul kültürünü güçlendirir ve öğrencilerin öğrenme süreçlerine olumlu yansır. Sonuç olarak, eğitimde liderlik ve yöneticilerin gelişimi, okul başarısını artırmak ve eğitim sisteminin kalitesini yükseltmek için temel unsurlardan biridir (Sert & Yılmaz, 2022).

2.10. Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Sürecinin Eğitim Kalitesine Etkileri

Eğitim yöneticisinin atanması ve yer değiştirmesi, eğitim kalitesini doğrudan etkileyen önemli bir süreçtir. Eğitim yöneticilerinin, okullarındaki pedagojik liderliklerini ve yönetim becerilerini etkili bir şekilde kullanabilmeleri için uygun bir atama sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin doğru bir şekilde atanması, okulun genel eğitim kalitesinin artırılmasına katkı sağlar. Eğitim yöneticileri, okul kültürünü şekillendirir, öğretmenleri yönlendirir ve öğrencilerin başarısını artıracak stratejiler geliştirir. Bu bağlamda, yönetici atamalarının, okulların ihtiyaçlarına uygun şekilde yapılması, eğitim kalitesini artırma adına kritik bir rol oynamaktadır (Yılmaz & Karaca, 2021).

Eğitim yöneticisi yer değiştirme süreci de eğitim kalitesini etkileyen bir diğer önemli faktördür. Yöneticilerin farklı okullarda görev yapması, farklı eğitim ortamlarına uyum sağlamak zorunda kalmalarına neden olabilir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonu, okul

yönetim yapısının sürdürülebilirliği ve öğrencilerin öğrenme süreçlerinde değişikliklere yol açabilir. Yer değiştirme süreci, özellikle eğitim yöneticilerinin adaptasyon becerilerini test ederken, okullar arasındaki yönetsel tutarsızlıkları da gündeme getirebilir. Ancak yer değiştirme, eğitim yöneticilerine farklı eğitim ortamlarında deneyim kazandırarak onların liderlik becerilerini geliştirmelerini sağlayabilir. Bu deneyimler, eğitim yöneticisinin okulda daha verimli ve etkili bir liderlik göstermesine katkı sağlar (Günay & Korkmaz, 2020).

Eğitim yöneticilerinin atama ve yer değiştirme süreçlerinin eğitim kalitesine etkileri, eğitim politikaları ve stratejileri ile de yakından ilişkilidir. Eğitim yöneticileri, okulda yapılan yenilikçi çalışmaları, öğretim metodolojilerini ve öğrenci başarılarını izlerken, eğitim politikalarına uygun stratejiler geliştirir. Eğitim yöneticilerinin etkili yönetim ve liderlik becerileri, okulun genel başarısını doğrudan etkiler. Bu nedenle, yöneticilerin atanma süreçlerinde nitelikli ve deneyimli bireylerin seçilmesi, eğitim kalitesini yükselten önemli bir faktördür. Eğitim yöneticilerinin yer değiştirmeleri ise, yeni okullarda öğretmenler ve öğrencilerle kurdukları etkileşimler sayesinde eğitim kalitesinin iyileştirilmesine olanak tanıyabilir (Özdemir & Kılıç, 2022).

2.11. Türkiye’de Yöneticilerinin Atanması ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmeliklerin Tarihsel Gelişimi (2000–2025)

Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin atanması, yer değiştirilmesi, seçimi ve görevlendirilmesine ilişkin süreçler, dönemsel politika değişikliklerine bağlı olarak farklı yasal çerçevelerle düzenlenmiş; özellikle 2000 yılından itibaren yönetmeliklerde belirgin bir çeşitlilik, dönüşüm ve uygulama farklılığı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede yürürlükte kalan veya kısa süre içerisinde değişikliğe uğrayan yönetmelikler, hem atama süreçlerini hem de yöneticilik statüsünün tanımını etkilemiştir. Aşağıda, 2000–2025 yılları arasında yayımlanan yönetmelikler kronolojik biçimde özetlenerek yöneticilik anlayışındaki dönüşümün tarihsel gelişimi göstermektedir.

Tablo 2.1. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Görevlendirme Yönetmeliklerinin Tarihsel Gelişimi (2000–2025) Tablosu

Dönem / Tarih	Yönetmeliğin Resmî Adı	RG Tarih – Sayı	Model / Tür	Öne Çıkan Özellikler
23.09.1998	Millî Eğitim Bakanlığna Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	23.09.1998 – 23472	Atama – Yer Değiştirme	İki aşamalı değerlendirme; liyakat ve kariyer vurgusu; klasik atama modeli.
30.11.2000	Millî Eğitim Bakanlığna Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik	30.11.2000 – 24246	Değişiklik	1998 yönetmeliğinde puanlama ve yer değiştirme hükümlerinde revizyon.
11.01.2004	Millî Eğitim Bakanlığın Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	11.01.2004 – 25343	Atama – Yer Değiştirme	Hizmet puanı ve değerlendirme formu ağırlıklı sistem.
13.04.2004	Millî Eğitim Bakanlığın Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği	13.04.2004 – 25432	Atama	Yazılı sınavın etkisinin azaltılması; değerlendirme formlarının belirlenmesi.
28.02.2013	Millî Eğitim Bakanlığna Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	28.02.2013 – 28573	Görevlendirme (İkinci Görev)	Yöneticiliğin “ikinci görev” olarak tanımlanması; süreli görevlendirme.
10.06.2014	Millî Eğitim Bakanlığna Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	10.06.2014 – 29026	Görevlendirme	Sözleşmeli sınavın belirlenmesi; görev süresi esaslı yapı.
06.10.2015	Millî Eğitim Bakanlığın Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik	06.10.2015 – 29494	Görevlendirme	2014 modelinin revizyonu; sözleşmeli sınav + değerlendirme puanı.
22.04.2017	Millî Eğitim Bakanlığna Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	22.04.2017 – 30046	Görevlendirme	Sözleşmeli sınavın ağırlığının artması; performans ve süreli görev analizi.
21.06.2018	Millî Eğitim Bakanlığın Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	21.06.2018 – 30455	Görevlendirme – EKYS	EKYS'nin sisteme girişi; merkezî sınav + sözleşmeli sınav + hizmet puanı.
05.02.2021	Millî Eğitim Bakanlığın Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği	05.02.2021 – 31386	Görevlendirme (EKYS Temelli)	EKYS'nin kurumsallaşması; ikinci görev, hizmet puanı, sözleşmeli sınav.
14.06.2023	Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik	14.06.2023 – 32221	Değişiklik	EKYS puan geçerliliği ve değerlendirme cetvellerinde güncelleme.
18.10.2024	Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik	18.10.2024 – 32476	Değişiklik	Puanlama ölçütlerinin revizyonu; ek cetvel düzenlemeleri.
2025	Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik	2025 – RG yayımlı	Değişiklik	Puan dağılımlarında ve değerlendirme oranlarında yeni düzenlemeler.

Tabloda sunulan yönetmelikler incelendiğinde, Türkiye’de eğitim kurumu yöneticiliği mevzuatının 2000–2025 döneminde süreklilik yerine değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Bu durum, atama ve görevlendirme süreçlerinde uzun yıllardır istikrarlı bir hukuki çerçeveye ulaşamadığını ortaya koymaktadır (Taş & Önder, 2010). Yönetmeliklerdeki bu çeşitlilik, yöneticilik anlayışı ve yeterlik kriterlerinin döneme göre değişkenlik göstermesine neden olmuş; bu da uygulamada norm birliği ve objektif değerlendirme standartlarının oluşmasını engellemiştir.

2004–2013 döneminde yönetmelikler atama–yer değiştirme odaklı olmuş; puanlama sistemi, kıdem, hizmet süresi gibi ölçütler ağırlık kazanmıştır (Baş & Şentürk, 2017; MEB, 2004). Ne var ki, bu süreçte yazılı sınav uygulamasının sınırlandırılması ve değerlendirme formlarına ağırlık verilmiş olması, objektiflik ve değerlendirme güvenilirliği açısından eleştirilmiştir (Ali Taş, 2010). Bu bağlamda, bu dönem içinde yöneticiliğin profesyonel bir liyakat temeli üzerine oturtulamadığı, dönemsel değişikliklerin yönetim istikrarını zayıflattığı söylenebilir.

2014 yılından itibaren mevzuatta kaydedilen dönüşüm, yöneticiliğin —ikinci görevl olarak tanımlandığı, geçici görevlendirme esaslı yeni bir modelin benimsendiğini göstermektedir (MEB, 2014; 2017). Literatürde yöneticiliğin kariyer basamağı olmaktan ziyade idari bir görev olarak görülmesinin kurumsal yaygınlığı üzerine yapılan eleştirilerle uyumludur (Baş & Şentürk, 2017). Görevlendirme temelli model, yöneticilik formasyonu, sürekliliği ve okul kurumsal hafızasını tehdit eden bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

2018 sonrası dönemde ise merkezî sınav sistemi (EKYS) ile birlikte görevlendirme/sözlü sınav ve hizmet puanı gibi kriterlerin birleştirildiği karma bir atama modeline geçildiği görülmektedir (MEB, 2021). Ancak bu düzenleme de literatürde yönetmelik değişikliklerinin sık olduğu, bu durumun yöneticilik anlayışında sürekli değişime yol açtığı ve alandaki belirsizliklerin devam ettiği yönünde eleştirilmiştir (Cingöz & Doğan, 2024; Koç-Şanlı vd., 2024). Bu eleştiriler, yönetmelik istikrarı ve liyakat ilkesinin her dönem korunma gereğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, tablo analizleri ve literatür bulguları bir arada değerlendirildiğinde, 2000–2025 döneminde Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin atama ve görevlendirilmesine ilişkin mevzuatın sürekli değiştiği; bu değişikliklerin yalnızca hukuki değil, aynı zamanda kavramsal, kurumsal ve uygulamaya dönük dönüşümleri de içerdiği açıkça görülmektedir. Bu nedenle, bu tez kapsamında yürütülen meta-sentez çalışması, literatürde dağınık olan verilerin ve yönetmelik değişikliklerinin etkilerinin sistematik biçimde ortaya konması açısından zorunlu bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 2.1 incelendiğinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin seçimi, atanması ve görevlendirilmesine ilişkin düzenlemelerin 2000–2025 yılları arasında sıklıkla değiştiği ve bu değişimlerin belirli kırılma noktaları etrafında şekillendiği görülmektedir. Yönetmeliklerin tarihsel seyri, Türkiye’de okul yöneticiliğinin istikrarlı ve bütüncül bir kariyer mesleği olarak yapılandırılmadığını, aksine dönemsel politika tercihleri doğrultusunda yeniden tanımlandığını göstermektedir.

2000’li yılların başına kadar yürürlükte olan düzenlemeler, temelde “atama ve yer değiştirme” modeli üzerine kurulmuştur. Bu dönemde yöneticilik, öğretmenlik mesleğinin doğal bir uzantısı olarak görülmüş; liyakat, hizmet süresi ve değerlendirme formları ön planda tutulmuştur. Özellikle 1998 ve 2004 tarihli yönetmeliklerde, yöneticiliğin mesleki bir ilerleme basamağı olduğu anlayışı belirgindir. Ancak 2004 yılı sonrasında yazılı sınavın etkisinin azaltılması ve değerlendirme formlarının ağırlığının artırılması, nesnellik ve standartlaşma tartışmalarını beraberinde getirmiştir.

2013 yılı, yönetmeliklerin tarihsel gelişiminde temel bir kırılma noktası olarak değerlendirilmektedir. Bu tarihte yürürlüğe giren düzenleme ile okul yöneticiliği ilk kez açık biçimde “ikinci görev” olarak tanımlanmış ve görevlendirme esaslı modele geçilmiştir. Bu değişim, yöneticiliğin meslekleşme sürecini zayıflatmış; süreli görev, yeniden görevlendirme ve takdir yetkisinin artması gibi unsurlarla birlikte yönetsel istikrar sorunlarını gündeme getirmiştir. 2014 ve 2015 tarihli yönetmelikler ise bu yaklaşımı pekiştirerek sözlü sınavın ağırlığını artırmış, değerlendirme süreçlerinde öznel unsurların etkisini genişletmiştir.

2018 yılı itibarıyla yürürlüğe giren düzenleme ile Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) sisteme dâhil edilmiş ve yöneticilerin belirlenmesinde merkezi sınav

uygulaması kurumsal bir nitelik kazanmıştır. Bu dönem, görevlendirme modelinin devam etmesine rağmen nesnelliğin artırılmasına yönelik bir çaba olarak değerlendirilebilir. Merkezi sınav, sözlü sınav ve hizmet puanının birlikte kullanılması, çok bileşenli bir seçme sisteminin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak bu yapı, ölçütlerin ağırlıkları ve uygulama biçimleri bakımından tartışmaları tamamen ortadan kaldıramamıştır.

2021 sonrası dönemde yayımlanan yönetmelikler ve özellikle 2023, 2024 ve 2025 yıllarındaki değişiklikler, puanlama cetvelleri ve değerlendirme ölçütlerinin sık aralıklarla revize edildiğini göstermektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin kariyer planlamasını güçleştirmekte ve sistemin öngörülebilirliğini ve sürdürülebilirliğini zayıflatmaktadır. Sürekli güncellenen cetveller, yöneticilik sürecinin uzun vadeli bir mesleki gelişim hattı yerine, kısa vadeli ve değişken kriterlere dayalı bir yapıya büründüğünü ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak Tablo 2.1, okul yöneticilerinin seçilmesi ve görevlendirilmesine ilişkin mevzuatın istikrarsız, parçalı ve dönemsel müdahalelere açık bir yapı sergilediğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu tarihsel görünüm, çalışmada önerilen Yetkinlik Temelli Eğitim Yöneticisi Atama Modeli (YETAM)'in neden gerekli olduğunu temellendirmekte; liyakat, nesnellik, mesleki süreklilik ve sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı bütüncül bir modele duyulan ihtiyacı güçlü biçimde desteklemektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi/Deseni

Bu araştırma, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin 2000–2025 yılları arasında yapılan akademik çalışmaların incelenmesi ve bu süreçlere yönelik bilimsel temelli bir model önerisi geliştirilmesi amacıyla yürütülmüştür.

Çalışma, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde, doküman analizi ve meta-sentez tekniklerinin birlikte kullanıldığı bütüncül bir desene sahiptir. Bu doğrultuda araştırmada hem Millî Eğitim Bakanlığı ve ilgili kurumların resmî belgeleri incelenmiş hem de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin nitel ve nitel ağırlıklı karma araştırmalar sistematik olarak analiz edilmiştir. Ayrıca araştırma, doküman incelemesine ve meta-sentez yöntemine dayalı olup, insan katılımcılarla doğrudan veri toplama süreci içermemektedir.

Bu araştırma, nitel araştırma yaklaşımları içerisinde yer alan meta-sentez yöntemi temel alınarak yürütülmüştür. Meta-sentez, aynı konuya veya olguya odaklanan nitel araştırmaların bulgularını bir araya getirerek bu bulgular arasında anlamlı ilişkiler kurmayı ve mevcut çalışmaların ötesine geçen yorumlayıcı ve bütüncül bir anlayış geliştirmeyi amaçlayan bir araştırma desendir. Meta-sentez yaklaşımında temel amaç, bireysel çalışmaların sonuçlarını basit biçimde özetlemek değil; bu çalışmaların ortaya koyduğu anlamları yeniden yorumlayarak daha üst düzey kavramsal çıkarımlara ulaşmaktır (Given, 2008).

Meta-sentez, nicel araştırmalarda kullanılan meta-analizden farklı olarak istatistiksel verilerin birleştirilmesine dayanmaz. Bunun yerine, nitel araştırmaların bağlamsal özelliklerini, araştırmacı yorumlarını ve ortaya çıkan temaları dikkate alarak anlam temelli bir sentez süreci yürütülür. Bu yönüyle meta-sentez, karmaşık sosyal olguların anlaşılmasında ve farklı çalışmalarda tekrar eden örüntülerin ortaya çıkarılmasında güçlü bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Given, 2008).

Meta-sentez süreci; nitel çalışmaların sistematik biçimde belirlenmesi, araştırma amaçları doğrultusunda dâhil etme ve hariç tutma ölçütlerinin uygulanması, seçilen

Çalışmaların bulgularının dikkatli ve karşılaştırılmalı biçimde incelenmesi ve bu bulguların ortak temalar altında bütünleştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Sürecin sonunda elde edilen temalar, araştırmacı tarafından yorumlanarak kavramsal bir ereve içerisinde yeniden yapılandırılmaktadır. Bu yaklaşım, nitel araştırmalarda derinlikli analiz yapılmasına ve literatürdeki bilgi birikiminin daha anlamlı hâle getirilmesine katkı sağlamaktadır (Given, 2008).

Bu araştırmada tematik meta-sentez (thematic synthesis) yaklaşımı kullanılmıştır. Tematik meta-sentez, farklı nitel ve nitel ağırlıklı karma araştırmalardan elde edilen bulguların karşılaştırılması, kodlanması ve ortak temalar altında yeniden yapılandırılması sürecine dayanır. Bu tasarım, çalışmalar arasında anlamlı örüntüler oluşturmayı, bulguları bütüncül bir bakış açısıyla yorumlamayı ve yeni bir sentez ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırmada; Thomas & Harden (2008), Sandelowski & Barroso (2007) ve Noblit & Hare (1988) gibi çalışmalardan yararlanılarak tematik odaklı, yorumlayıcı bir meta-sentez süreci yürütülmüştür.

Nitel araştırmalar, incelenen olguyu doğal ortamı içerisinde, bütüncül ve derinlemesine anlamayı amaçlayan; gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi tekniklere dayalı araştırma türleridir. Nitel araştırma, bireylerin deneyimlerini, algılarını, tutumlarını ve sosyal gerçekliği nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymayı hedefler (Yıldırım ve şimşek, 2021).

Bu yaklaşımda önemli olan, araştırma konusuna ilişkin zengin, ayrıntılı ve bağlamsal veri üretmek; olguyu yalnızca sayısal göstergelerle değil, anlam boyutuyla birlikte ele almaktır (Creswell, 2013).

Eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçleri, mevzuat, politika, örgütsel yapı, insan ilişkileri, algı ve deneyim gibi çok boyutlu öğeleri içeren karmaşık bir alan olduğundan, bu çalışmada nitel paradigma tercih edilmiştir.

Araştırmanın ilk bileşenini oluşturan doküman analizi, belirlenen konuya ilişkin yazılı materyallerin sistematik olarak incelenmesi, çözümlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel araştırma tekniğidir. Doküman analizi, geçmişe ve güncele ait politika metinleri, kanunlar, yönetmelikler, yönergeler, strateji belgeleri ve resmî raporlar gibi yazılı kaynaklardan hareketle

incelenen olguya ilişkin tutarlı bir perspektif geliştirmeye yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu tür belgeler, özellikle eğitim politikalarının ve yönetmelik değişimlerinin izlenmesi açısından zengin veri kaynağıdır (Seggie ve Bayyurt, 2015).

Bu araştırmada doküman analizi kapsamında, 2000–2025 yılları arasında eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin yayımlanan yönetmelikler, ilgili resmî yazılar, üst politika belgeleri ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın bu alandaki temel düzenlemeleri incelenmiş; böylece meta-sentezde elde edilen bulguların dayandığı normatif ve tarihsel çerçeve ortaya konulmuştur.

Araştırmanın ikinci bileşeni olan meta-sentez, belirli bir konuya ilişkin alanyazında yer alan nitel araştırma bulgularının sistematik olarak bir araya getirilmesi, analiz edilmesi ve daha üst düzey kavramsal bir yapı hâline dönüştürülmesi sürecidir. Meta-sentez, nitel araştırmalardan elde edilen sonuçların yalnızca özetlenmesi değil, bu sonuçlar arasındaki ilişkilerin kurulması, benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkarılması ve araştırmaların temelindeki anlamların yeniden yorumlanması olarak tanımlanmaktadır (Sandelowski ve Barroso, 2007).

Meta-sentez çalışmaları, bir alana ilişkin üretilmiş bilginin dağınık hâlini ortadan kaldırarak, bütüncül ve kuramsal bir çerçeve sunmayı amaçlar (Walsh ve Downe, 2005). Bu yönüyle meta-sentez, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi gibi uzun yıllara yayılan ve çok sayıda çalışmada ele alınan bir konu için uygun bir yöntemsel tercihtir.

Stern ve Harris (1985), benzer nitel çalışmaların bulgularını bir araya getirerek açıklayıcı bir teori veya model geliştirmeyi amaçlayan çalışmaları —nitel meta-sentez olarak adlandırmış ve

bu yaklaşımın temel hedefinin, bir grup çalışmanın vardığı sonuçların ötesine geçerek daha kapsamlı bir anlayış geliştirmek olduğunu vurgulamıştır.

Noblit ve Hare (1988) ise meta-etnografik yaklaşım çerçevesinde nitel araştırmaların sentezlenmesine yönelik yedi aşamalı bir süreç önermiştir: (1) araştırma probleminin tanımlanması, (2) ilgili literatürün ve anahtar kavramların belirlenmesi, (3) çalışmalara dâhil edilme ve dışlanma ölçütlerinin oluşturulması, (4) seçilen çalışmaların ayrıntılı biçimde okunması ve değerlendirilmesi, (5) çalışmalar arası ilişkilerin saptanması, (6) bulguların tema

ve kavramlar üzerinden çevrilerek sentezlenmesi ve (7) sürecin ve sonuçların ayrıntılı biçimde raporlaştırılması. Bu araştırmada meta-sentez süreci, Noblit ve Hare'nin (1988) ortaya koyduğu meta-etnografik çerçeve ve alanda meta-sentez üzerine geliştirilen metodolojik ilkeler (Çalık ve Sözbilir, 2014; Suri, 2011) doğrultusunda yürütülmüştür.

Meta-sentez yönteminin uygulanabilmesi için, incelenen çalışmaların belirli asgari nitelik ve nicelik ölçütlerini karşılaması gerekmektedir. İncelenecek nitel çalışmaların, ele alınan durumu açıklamaya yetecek kavramsal derinliğe sahip olması, araştırma sorularıyla uyumlu bulgular içermesi ve kuramsal bir çerçeve oluşturmaya elverişli olması beklenir (Polat ve Ay, 2016).

Öte yandan, meta-senteze dâhil edilecek çalışma sayısının ne olması gerektiği konusunda literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bondas ve Hall (2007), meta-sentez çalışmalarında 10–12 çalışmanın odaklı ve derinlemesine analizler için uygun olabileceğini belirtirken; bazı araştırmacılar daha geniş örneklemelerle de meta-sentezler gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada, farklı veri tabanlarından ulaşılan çalışmalar arasından belirlenen ölçütlere uygun 20 nitel veya nitel ağırlıklı karma çalışma seçilmiş; bu çalışmaların hem sayısal olarak yeterli çeşitliliği sağladığı hem de tematik bütünlük oluşturabilecek nitelikte olduğu kabul edilmiştir.

Bu çerçevede araştırma deseni, iki temel eksen üzerinde yapılandırılmıştır: (1) eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin mevzuat ve politika belgelerinin doküman analizi yoluyla incelenmesi, (2) aynı konuya ilişkin 2000–2025 yılları arasında Türkiye’de gerçekleştirilen nitel ve nitel ağırlıklı karma araştırmaların meta-sentez yöntemiyle analiz edilmesi. Doküman analizi ile alanyazının normatif ve tarihsel zemini ortaya çıkarılırken; meta-sentez ile sahadaki uygulamaların, paydaş algılarının, sorun alanlarının ve çözüm önerilerinin bütüncül biçimde değerlendirilmesi sağlanmıştır. Böylece araştırma, hem resmî politika metinlerinden hem de akademik çalışmalardan elde edilen bulguları sentezleyerek, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin çok boyutlu bir değerlendirme sunmayı amaçlayan nitel bir desene gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma herhangi bir özel veri veya başka bir araştırmacıya ait ölçek, anket, form gibi araç içermediğinden etik kurul izni gerektirmemektedir.

Bu yöntemsel çerçeve, Türkiye’de eğitim yöneticisi atama–yer değiştirme sisteminin yapısal özelliklerini, işleyişte ortaya çıkan sorunları ve bu sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerilerini sistematik biçimde ortaya çıkarmaya; ayrıca meta-sentez bulguları ve doküman analizi sonuçlarına dayalı olarak Millî Eğitim Bakanlığı’na sunulabilecek bilimsel temelli bir model önerisi geliştirmeye imkân tanımaktadır.

3.2. Çalışma Grubu (Meta-Sentezde İncelenen Çalışmalar)

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin 2000–2025 yılları arasında yayımlanmış, nitel veya nitel ağırlıklı karma yöntemle desenlenmiş 20 akademik çalışma oluşturmaktadır.

Meta-sentez çalışmalarında doğrudan katılımcılar değil, analiz edilen akademik çalışmaların kendisi veri kaynağı olduğu için, çalışma grubu araştırmacılar tarafından belirlenen ölçütleri karşılayan tez ve makalelerden oluşmaktadır.

Çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt örnekleme yaklaşımı benimsenmiş; araştırmanın kapsamı ile uyumlu, nitel veri içeren ve yönetici atama–yer değiştirme süreçlerini konu edinen çalışmalar tercih edilmiştir. Aynı teze dayalı makale ve tez bulunduğu durumlarda içerik zenginliği açısından tez çalışmasına öncelik verilmiştir. Seçilen 20 çalışma, meta-sentez analizinin sistematik bir biçimde yürütülebilmesi amacıyla tezler için T1–T..., makaleler için M1–M... şeklinde kodlanmıştır.

Bu çalışmada meta-senteze dâhil edilen çalışmalar, 2000–2025 yılları arasında Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirilmesi üzerine yapılmış nitel veya nitel ağırlıklı karma araştırmalardan seçilmiştir. Her bir çalışmanın künyesi, yöntemi, veri toplama süreci ve temel bulguları sistematik olarak incelenmiş ve meta-sentez için gerekli tematik bütünlüğü sağlayan toplam 20 çalışma belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda meta-senteze dâhil edilen araştırmaların kapsamlı künye bilgileri sunulmaktadır.

3.2.1. Çalışma Grubunda Yer Alan Araştırmaların Özellikleri

Aşağıdaki tablolar, meta-senteze dâhil edilen çalışmaların bir yapısını sunmaktadır.

Tablo 3.2.1. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmaların Künye Bilgileri Tablosu

Araştırma Kodu	Yazar(lar)	Çalışmanın Adı	Yıl	Üniversite / Yayın Yeri	Tür	Araştırma Yöntemi
M1/Ç1	Orhan Cingöz, Soner Doğan	01.03.2025 Tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri	2024	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Makale	Nitel – Olgubilim
M2/Ç2	Emre Bozbay, Selami Ataş	Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri	2023	Diyaıabakır / MEB	Makale	Nitel – Görüşme
M3/Ç3	Ergün Çetinkaya, Mustafa Timur	Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile Yürürlüğe Giren Sözlü Sınav İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri	2022	İstanbul (çeşitli ilçeler)	Makale	Nitel – Olgubilim
M4/Ç4	Ali Özdoğan	Okul Yöneticilerinin Atanmaları Sürecine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri	2022	School Administration Journal	Makale	Nitel – Olgubilim
M5/Ç5	Tuncay Akçadağ	Okul Yöneticilerinin Bakış Açlarıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama ve Yer Değiştirmeleri: Sorunlar ve Çözümler	2014	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Makale	Nitel – Olgubilim
M6/Ç6	Vehbi Uzunadağ, Ahmet Üstün	Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Seçme Kriterlerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi (Şanlıurfa İli Örneği)	2020	Anadolu Türk Eğitim Dergisi	Makale	Nitel – Olgubilim
M7/Ç7	Mustafa Gürlek	Okul Müdürlüğüne Göre Okul Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Olası Çözüm Önerileri	2022	Amasya Üniversitesi	Makale	Nitel – Yarı Yapılandırılmış Görüşme
M8/Ç8	Emine Babaoğlu, Can Bartu Oralı, Fatma Özmen	Yöneticilik Anlayışları: Okul Müdürlüğünün Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma	2025	Yozgat Bozok Üniversitesi	Makale	Nitel – Olgubilim
M9/Ç9	Fatih Kömürlü	Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri	2010	Fırat Üniversitesi / Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi	Makale	Nitel – Yarı Yapılandırılmış Görüşme
M10/Ç10	Nidan Oyman, Selahattin Turan	Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri	2014	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Makale	Nitel – Durum Çalışması
T1/Ç11	Morteza Ghasemy	İlkokul Müdürlüğünü Seçme, Atama ve Yetiştirme Politika	2016	Hacettepe Üniversitesi	Doktora	Nitel – Yapılandırılmış

Araştırma Kodu	Yazar(lar)	Çalışmanın Adı	Yıl	Üniversite / Yayın Yeri	Tür	Araştırma Yöntemi
	Akdemy	ve Uygulamalarına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma				Görüşme + Doküman Analizi
T2/Ç12	Eren Kesim	Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmelerine Yönelik Eğitim İhtiyaçları ve Program Modeli Önerisi	2009	Anadolu Üniversitesi	Doktora	Karma – Anket + Görüşme + İçerik Analizi
T3/Ç13	Songül Karabatak	Web Tabanlı Problem Temelli Öğrenmenin Okul Yöneticisi Yetiştirmeye Etkisi	2015	Fırat Üniversitesi	Doktora	Karma – Deneyssel + Görüşme
T4/Ç14	Hüseyin Aslan	Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi	2012	Gazi Üniversitesi	Doktora	Karma – Anket + Görüşme
T5/Ç15	Mahmut Sağır	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Roller ve Karşılaştıkları Sorunlar	2011	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Doktora	Karma – Anket + Yarı Yapılandırılmış Görüşme
T6/Ç16	Alican Pelit	Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Modellerin Karşılaştırılması	2013	Hacettepe Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Çoklu Durum (Karşılaştırmalı)
T7/Ç17	Abbas Doğan	Yönetici Atama Yönetmeliği ve Liyakat Sistemine Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açılıarı	2019	Akdeniz Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Durum Çalışması
T8/Ç18	Murat Yücel	Okul Yöneticilerinin Yönetici Atamaya İlişkin Görüşleri (Uşak İli Örneği)	2019	Uşak Üniversitesi	Yüksek Lisans	Karma – Anket + Görüşme
T9/Ç19	Nebihe Aslan	AB Ülkeleri ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasının Karşılaştırılması	2009	Gaziantep Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Çoklu Durum
T10/Ç20	Ahmet Alper Karagözoğlu	Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiştirme ve Atamada Meritokrasi	2013	Fırat Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Doküman Analizi

Meta-sentez kapsamında dâhil edilen çalışmaların künye bilgileri Tablo 3.2.1’de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, meta-senteze toplam 20 çalışmanın dâhil edildiği görülmektedir. Bu çalışmaların 10’u makale, 10’u lisansüstü tez niteliğindedir. Lisansüstü tezlerin 5’i doktora, 5’i yüksek lisans düzeyinde hazırlanmıştır. Çalışmaların yayımlanma yılları 2009–2025 aralığında yer almaktadır. Tabloya göre çalışmalar farklı yıllarda yayımlanmış olmakla birlikte, tamamı araştırmanın tarihsel kapsamı olan 2000–2025 döneminde yürürlüğe giren okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, görevlendirilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin düzenlemeleri konu edinmektedir. Her bir çalışmanın yılı, tabloda ayrı bir sütunda belirtilmiştir.

Meta-senteze dâhil edilen çalışmaların yürütüldüğü üniversite ve yayın yerleri incelendiğinde, araştırmaların farklı üniversiteler ve akademik dergiler bünyesinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Tabloya göre çalışmalar; Hacettepe Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Uşak Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesi ve çeşitli akademik dergilerde yayımlanmıştır. Bu durum, çalışmaların farklı kurumsal bağlamlarda üretildiğini göstermektedir.

Araştırma yöntemlerine ilişkin bilgiler incelendiğinde, meta-senteze dâhil edilen çalışmaların büyük bölümünün nitel araştırma yaklaşımı ile yürütüldüğü görülmektedir. Tabloda, olgubilim, durum çalışması, yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman analizi gibi nitel desenlerin kullanıldığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra bazı lisansüstü tezlerde karma araştırma yöntemlerinin tercih edildiği; bu çalışmalarda anket, görüşme ve içerik analizinin birlikte kullanıldığı tabloda yer alan yöntem bilgilerinden anlaşılmaktadır.

Tabloda yer alan çalışmaların türlerine göre dağılımı incelendiğinde, makalelerin ağırlıklı olarak okul yöneticilerinin atanması, görevlendirilmesi ve yönetici görüşleri konularına odaklandığı; tez çalışmalarında ise yönetici yetiştirme, atama süreçleri ve uygulama örnekleri başlıklarının ele alındığı görülmektedir. Her bir çalışmanın konusu, tabloda çalışma adı sütununda ayrıntılı biçimde ifade edilmiştir. Sonuç olarak Tablo 3.2.1, meta-senteze dâhil edilen çalışmaların yıl, tür, üniversite/yayın yeri ve araştırma yöntemi gibi temel künye bilgilerini sistematik biçimde sunmakta; bu çalışmaların genel özelliklerine ilişkin betimleyici bir görünüm sağlamaktadır.

Tablo 3.2.2. Meta-Senteze Dâhil Edilen Makalelere Yönelik Çalışmaların Tablosu

Araştırmacının Kodu	Yazar(lar)	Makalenin Adı	Yıl	Yapıldığı Üniversite / Yayın Yeri	Araştırmanın Yöntemi
M1/Ç1	Orhan Cingöz, Soner Doğan	01.03.2025 Tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri	2024	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	Nitel – Olgubilim
M2/Ç2	Emre Bozbay, Selami Ataş	Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Sürecine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri	2023	Diyarbakır / MEB	Nitel – Görüşme
M3/Ç3	Ergün Çetinkaya, Mustafa Timur	Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile Yürürlüğe Giren Sözlü Sınav İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri	2022	İstanbul (çeşitli ilçeler)	Nitel – Olgubilim
M4/Ç4	Ali Özdoğan	Okul Yöneticilerinin Atamaları Sürecine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri	2022	School Administration Journal	Nitel – Olgubilim
M5/Ç5	Tuncay Akçadağ	Okul Yöneticilerinin Bakış Açlarıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama ve Yer Değiştirmeleri: Sorunlar ve Çözümler	2014	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Nitel – Olgubilim
M6/Ç6	Vehbi Uzundağ, Ahmet Üstün	Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Seçme Kriterlerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi (Şanlıurfa İli Örneği)	2020	Nahçıvan Devlet Üniversitesi / Anadolu Türk Eğitim Dergisi	Nitel – Olgubilim
M7/Ç7	Mustafa Gürlek	Okul Müdürlğine Göre Okul Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Olası Çözüm Önerileri	2022	Amasya Üniversitesi	Nitel – Yarı Yapılandırılmış Görüşme
M8/Ç8	Emine Babaoğlu, Can Bartu Oralı, Fatma Özmen	Yöneticilik Anlayışları: Okul Müdürlerinin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma	2025	Yozgat Bozok Üniversitesi	Nitel – Olgubilim
M9/Ç9	Fatih Kömürlü	Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri	2010	Fırat Üniversitesi / Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi	Nitel – Yarı Yapılandırılmış Görüşme
M10/Ç10	Nidan Oyman, Selahattin Turan	Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri	2014	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	Nitel – Durum Çalışması

Tablo 3.2.2’de meta-senteze dâhil edilen 10 makaleye ait künye bilgileri sunulmaktadır. Tabloda her bir makale için araştırma kodu, yazar(lar), makale adı, yayımlanma yılı, çalışmanın yürütüldüğü üniversite veya yayın yeri ve araştırma yöntemi bilgilerine yer verilmiştir.

Makalelerin yayımlanma yılları 2010–2025 aralığında değişmektedir. Çalışmalar farklı yıllarda yayımlanmış olup, her bir makalenin yılı tabloda açık biçimde belirtilmiştir. En erken tarihli makale 2010 yılına, en güncel makale ise 2025 yılına aittir.

Tabloda yer alan makalelerin yürütüldüğü üniversite ve yayın yerleri incelendiğinde; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Amasya Üniversitesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi ile birlikte çeşitli akademik dergiler ve saha temelli kurumların yer aldığı görülmektedir. Bazı çalışmalar üniversite temelli yürütülürken, bazı çalışmaların dergi veya uygulama alanı temelli olduğu tabloda belirtilmiştir.

Araştırma yöntemleri açısından bakıldığında, tabloda yer alan makalelerin tamamının nitel araştırma yaklaşımı ile yürütüldüğü görülmektedir. Kullanılan nitel desenler arasında olgubilim, yarı yapılandırılmış görüşme ve durum çalışması yer almaktadır. Olgubilim deseninin tabloda en sık kullanılan araştırma yöntemi olduğu; bunun yanı sıra yarı yapılandırılmış görüşme temelli çalışmaların ve bir adet durum çalışmasının bulunduğu tabloda görülmektedir.

Makalelerin konu başlıkları incelendiğinde; okul yöneticilerinin atanması, yer değiştirme uygulamaları, sözlü sınav, yönetici seçme kriterleri, yönetici yetiştirme ve okul yöneticilerinin görüşleri gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Her bir makalenin konusu, tabloda makale adı sütununda ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

Tablo 3.2.2, meta-senteze dâhil edilen 10 makalenin tema, yöntem ve bağlam açısından çeşitliliğini ortaya koymaktadır. Makalelerin büyük bir bölümü (M1, M3, M4, M5, M6, M7) olgubilim (fenomenoloji) deseninde yürütülmüş olup, okul yöneticilerinin atanma, yetiştirilme, sözlü sınav, liyakat ve yönetmelik değişiklikleri gibi konulara ilişkin algı ve

deneyimlerini derinlemesine ortaya koymaktadır. Bu durum, yöneticilerin atama ve yer değiştirme uygulamalarına yönelik öznel değerlendirmelerin güçlü biçimde temsil edildiğini göstermektedir. M2 ve M6 kodlu çalışmalar, yarı yapılandırılmış görüşme temelli nitel desen ile yürütölmüş ve özellikle sözlü sınav uygulaması ile atama sürecindeki sorunlara odaklanmıştır. M9 çalışması durum çalışması deseniyle yeni atanan yöneticilerin hazırlık ve yetiştirilme süreçlerini incelemekte; M10 ise doküman incelemesi yoluyla yönetici yetiştirme ve atama politikalarına ilişkin mevcut durumu kapsamlı biçimde analiz etmektedir. Makalelerin yayımlandığı yılların geniş bir döneme (2010–2025) yayılması, alanyazında on beş yıla yakın bir süreçte yöneticilerin atama–yer değiştirme uygulamalarının farklı boyutlarıyla tartışıldığını göstermektedir. Ayrıca çalışmaların farklı üniversitelerde ve çeşitli illerde yürütölmesi, meta-sentezin bağlamsal çeşitliliğini artırarak temaların daha sağlam bir zeminde oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

Tablo 3.2.3. Meta-Senteze Dâhil Edilen Tezlere Yönelik Çalışmaların Tablosu

Araştırmacının Kodu	Yazar	Tezin Adı	Yıl	Üniversite	Tez Türü	Araştırmanın Yöntemi
T1/Ç11	Morteza Ghasemy Aqdamy	İlkokul Müdürlerini Seçme, Atama ve Yetiştirme Politika ve Uygulamalarına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma	2016	Hacettepe Üniversitesi	Doktora	Nitel – Yapılandırılmış Görüşme + Doküman Analizi
T2/Ç12	Eren Kesim	Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmelerine Yönelik Eğitim İhtiyaçları ve Program Modeli Önerisi	2009	Anadolu Üniversitesi	Doktora	Karma – Anket + Nitel Görüşme + İçerik Analizi
T3/Ç13	Songül Karabatak	Web Tabanlı Problem Temelli Öğrenmenin Okul Yöneticisi Yetiştirmeye Etkisi	2015	Fırat Üniversitesi	Doktora	Karma – Deneyssel + Görüşme + İçerik Analizi
T4/Ç14	Hüseyin Aslan	Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi	2012	Gazi Üniversitesi	Doktora	Karma – Anket + Görüşme
T5/Ç15	Mahmut Sağır	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ve Karşılaştıkları Sorunlar	2011	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Doktora	Karma – Anket + Yarı Yapılandırılmış Görüşme
T6/Ç16	Alican Pelit	Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)	2013	Hacettepe Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Çoklu Durum Çalışması (Karşılaştırmalı)
T7/Ç17	Abbas Doğan	Türk Eğitim Sisteminde Yönetici Atama Yönetmeliği ve Liyakat Sistemine Eğitim Yöneticilerinin Bakış Açıkları: Bir Durum Çalışması	2019	Akdeniz Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Durum Çalışması + Yarı Yapılandırılmış Görüşme
T8/Ç18	Murat Yücel	Okul Yöneticilerinin Yönetici Atamaya İlişkin Görüşleri (Uşak İli Örneği)	2019	Uşak Üniversitesi	Yüksek Lisans	Karma – Anket + Görüşme
T9/Ç19	Nebihe Aslan	AB Ülkeleri ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasının Karşılaştırılması	2009	Gaziantep Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Çoklu Durum Çalışması
T10/Ç20	Ahmet Alper Karagözoğlu	Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiştirme ve Atamada Meritokrasi	2013	Fırat Üniversitesi	Yüksek Lisans	Nitel – Doküman Analizi + Literatür İncelemesi

Tablo 3.2.3'te meta-senteze dâhil edilen 10 lisansüstü teze ait künye bilgileri yer almaktadır. Tabloda her bir tez için araştırma kodu, yazar, tez adı, yayımlanma yılı, üniversite, tez türü ve araştırma yöntemi bilgileri sunulmuştur. Meta-senteze dâhil edilen tezlerin 5'i doktora, 5'i yüksek lisans tezidir. Tezlerin yayımlanma yılları 2009–2019 aralığında dağılım göstermektedir. Her bir tezin yılı tabloda ilgili sütunda belirtilmiştir.

Tezlerin hazırlandığı üniversiteler arasında Hacettepe Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Uşak Üniversitesi ve Gaziantep Üniversitesi bulunmaktadır. Üniversite bilgileri tabloda açık biçimde sunulmuştur. Araştırma yöntemleri incelendiğinde, tabloda yer alan tezlerde nitel ve karma araştırma yöntemlerinin kullanıldığı görülmektedir. Nitel yöntemler kapsamında durum çalışması, çoklu durum çalışması ve doküman analizi yer almaktadır. Karma yöntem kullanılan tezlerde ise anket, görüşme ve içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Her bir tezin yöntemi tabloda ilgili sütunda belirtilmiştir.

Tabloda yer alan tezlerin konu başlıkları; okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yetiştirilmesi, liderlik, öğretimsel liderlik, liyakat ve karşılaştırmalı incelemeler gibi alanları kapsamaktadır. Tez konuları, tabloda tez adı sütununda sunulmuştur.

Tablo 3.2.3, meta-senteze dâhil edilen lisansüstü tezlerin yıllara, üniversitelere, yöntemsel özelliklere ve ele aldıkları temalara göre çeşitliliğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Tablo incelendiğinde, beş doktora ve beş yüksek lisans tezinden oluşan toplam 10 çalışmanın hem kuramsal hem de uygulamaya dönük açıdan zengin bir veri seti sunduğu görülmektedir. Doktora tezlerinin önemli bir bölümü (T1, T2, T3, T4, T5) karma yöntem kullanarak yöneticilerin yetiştirilmesi, liderlik standartlarının geliştirilmesi, öğretimsel liderlik rolleri ve yöneticilik eğitime ilişkin model geliştirme gibi alanlarda kapsamlı analizler yürütmüştür.

Yüksek lisans tezleri (T6–T10) ise genellikle nitel desenlere dayanmakta olup karşılaştırmalı durum çalışmaları, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman incelemesi gibi yöntemlerle atama, liyakat, model önerileri ve yerel bağlamda yöneticilerin değerlendirmelerini ortaya koymaktadır. Farklı üniversitelerde yürütülen bu tezlerin, hem ulusal politika düzeyini

hem de sahadaki uygulamaları çok boyutlu biçimde ele alarak meta-sentez çalışmasına derinlik ve bağlamsal zenginlik kazandırdığı söylenebilir. Bu metodolojik ve tematik çeşitlilik, araştırmanın sentez sürecinde kapsamlı karşılaştırmalar yapabilmesine ve yöneticilerin atanması–yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin güçlü temaların oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.



Tablo 3.2.4. Veri Tabanlarının Taranması Sonucu Çalışmaların Meta-Senteze Dâhil Edilme Süreci Tablosu

Aşama İşlem / Ölçüt	Açıklama	Çalışma Sayısı (N)
1	Veri tabanlarında ilk tarama	N = 742
2	Konu ile ilgisi olmayanların çıkarılması	N = 311 (kaldı)
3	Tekrarlayan kayıtların çıkarılması	N = 264 (kaldı)
4	Yalnız nicel desenli çalışmaların çıkarılması	N = 118 (kaldı)
5	Tam metnine erişilemeyen çalışmaların çıkarılması	N = 84 (kaldı)
6	Dâhil edilme ölçütlerini karşılayan tezler	N = 10 tez
7	Dâhil edilme ölçütlerini karşılayan makaleler	N = 10 makale
8	Meta-senteze dâhil edilen toplam çalışma	N = 20 çalışma

Tablo 3.2.4, meta-sentez çalışmasına dâhil edilecek araştırmaların belirlenmesi sürecinde izlenen sistematik eleme basamaklarını ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır. İlk aşamada yapılan geniş kapsamlı taramalarda toplam 742 çalışma tespit edilmiş; ancak bu çalışmaların önemli bir kısmının araştırmanın problem durumu ile doğrudan ilişkili olmadığı görülmüştür. Başlık ve özet incelemeleri sonucunda konu dışı olan çalışmalar elenmiş ve sayı 311'e düşmüştür. Daha sonra farklı veri tabanlarında yinelenen tez ve makale kayıtlarının temizlenmesiyle çalışma sayısı 264'e inmiştir. Meta-sentezin nitel araştırma yaklaşımına dayanması nedeniyle yalnızca nicel desenli çalışmalar kapsam dışı bırakılmış ve 118 çalışma kalmıştır. Tam metnine erişilemeyen veya veri bütünlüğü bulunmayan çalışmaların çıkarılmasıyla sayı 84'e düşmüştür. Son aşamada, belirlenen dâhil edilme ölçütlerini karşılayan nitel veya nitel ağırlıklı karma desenli 10 tez ve 10 makale seçilerek meta-sentezin nihai çalışma grubunu oluşturan 20 araştırma belirlenmiştir. Bu çok aşamalı ve şeffaf eleme süreci, meta-sentezin bilimsel geçerliliğini destekleyen önemli bir yöntemsel adım olarak çalışmanın güvenilirliğini artırmaktadır.

Tablo 3.2.5. Meta-Senteze Dahil Edilen Çalışmalar Türlerine Göre Dağılım Tablosu

Tür	Sayı
Doktora Tezi	5
Yüksek Lisans Tezi	5
Hakemli Dergi Makalesi	10
Toplam	20

Tablo 3.2.5 incelendiğinde, meta-senteze dâhil edilen çalışmaların tür bakımından dengeli bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan toplam 20 çalışmanın 5'i doktora tezi, 5'i yüksek lisans tezi ve 10'u hakemli dergilerde yayımlanmış makalelerden oluşmaktadır. Lisansüstü tezlerin yarısının doktora düzeyinde olması, çalışmalarda ele alınan konuya ilişkin derinlikli kuramsal çerçeve ve kapsamlı veri sunması açısından önem taşımaktadır. Yüksek lisans tezleri ise özellikle uygulamadaki sorunları, yöneticilerin deneyimlerini ve yerel bağlamları yansıtması bakımından meta-senteze çeşitlilik kazandırmıştır. Hakemli makalelerin sayıca fazla olması, alanda güncel tartışmaların ve farklı kurumsal örneklerin akademik literatürde sıkça ele alındığını göstermektedir. Bu dağılım, çalışmanın hem kapsamlı hem de temsil gücü yüksek bir veri setine dayandığını; farklı türde

akademik ürünlerden elde edilen bulguların bütüncül bir analizle sentezlenmesine olanak sağladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.2.6. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmaların Yöntemsel Durumuna Göre Dağılım Tablosu

Araştırma Deseni	Çalışma Kodları
Durum Çalışması	T6, T7, T8, T9, M2, M6, M7, M9
Fenomenoloji (Olgubilim)	M1, M3, M4, M5
Doküman Analizi / Nitel Derleme	T10, M10
Karma Yöntem (Nitel Ağırlıklı)	T2, T3, T4, T5
Genel Nitel Araştırma (Bağlamsal–Görüşme Temelli Nitel Tasarım)	T1, M8
Toplam	20 Çalışma

Çalışmalarda kullanılan yöntemler incelendiğinde, araştırmaların önemli bir bölümünün durum çalışması deseninde yürütüldüğü görülmektedir. Bu kapsamda T6, T7, T8 ve T9 numaralı tezler ile M2, M6, M7 ve M9 kodlu makaleler, yönetici atama ve yer değiştirme süreçlerini katılımcı deneyimleri üzerinden ele alarak saha temelli bir bakış açısı sunmaktadır. Bunun yanı sıra M1, M3, M4 ve M5 kodlu makaleler fenomenoloji (olgubilim) yaklaşımıyla yürütülmüş olup okul yöneticilerinin atama, yetiştirilme ve görevlendirme süreçlerine ilişkin algılarını derinlemesine ortaya koymaktadır. T1 ve M8 çalışmalarında yarı yapılandırılmış görüşme temelli nitel desen kullanılmış; bu çalışmalar katılımcı görüşlerini doğrudan yansıtan zengin nitel veriler üretmiştir. T10 tezinde ve M10 makalesinde doküman analizi yöntemi kullanılmış, böylece eğitim yöneticilerinin atanmasına ilişkin mevzuat, politika belgeleri ve kurumsal düzenlemeler sistematik biçimde çözümlenmiştir. Bunun yanında T2, T3, T4 ve T5 tezlerinde nitel ağırlıklı karma yöntem kullanılmış; bu çalışmalar hem nicel bulgularla desteklenen hem de nitel verilerin derinlik kattığı bütüncül analizler sunmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, 20 çalışmanın yöntemsel çeşitliliği meta-sentez için gerekli olan çok yönlü veri yapısını sağlamış; hem fenomenolojik yaklaşımla üretilen bireysel deneyimler hem de durum çalışmalarının sunduğu bağlamsal analizler elde edilen temaların kapsamlı biçimde oluşturulmasına katkıda bulunmuştur.

3.2.2. Çalışma Grubunun Niteliği

Bu çalışmalar;

- farklı araştırmacılar tarafından,
- farklı yıllarda,
- farklı illerde,
- çeşitli örneklerle (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, yönetici adayı, MEB personeli) yürütülmüş olup, meta-sentez için gerekli olan çeşitlilik, derinlik, zaman içi değişim ve tematik karşılaştırma olanaklarını sağlamaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verilerini iki temel kaynak oluşturmaktadır:

- (a) Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin mevzuat ve üst politika belgeleri,
- (b) 2000–2025 yılları arasında Türkiye bağlamında yürütülmüş, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi konusunu ele alan nitel ve nitel ağırlıklı karma araştırmalar.

Veri toplama süreci, doküman analizi ve meta-sentez desenine uygun olarak, sistematik literatür taraması, belge derleme, ölçütlere göre eleme ve ayrıntılı ön okuma aşamalarını içerecek şekilde yapılandırılmıştır.

Tablo 3.3.1. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmalarda Kullanılan Veri Toplama Araçları Tablosu

Veri Toplama Aracı	Çalışma Kodu
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	T1, T5, T6, T7, T8, T9, T10, M1, M2, M6, M7, M8
Görüşme Formu (Açık Uçlu / Derinlemesine)	T2, T3, T4, M3, M4, M5
Doküman İnceleme Formu / Belge İnceleme Çizelgesi	T1, T6, T9, T10, M10
Anket / Nicel Veri Formu (Karma Yöntem Çalışmalarında)	T2, T3, T4, T5, T8
Durum Çalışmasına Özgü Alan Notları / Araştırmacı Notları	T6, T7, T8, M9
Video Konferans / Çevrim İçi Görüşme Kayıtları	M9
Ses Kayıtları / Çözümleme Dosyaları	M1, M2, M6, M7
Demografik Bilgi Formu	T2, T3, T4, T5, M3
Politika Metinleri, Yönetmelikler, Resmî Yazılar	T1, T10, M10

Meta-senteze dâhil edilen 20 çalışmada kullanılan veri toplama araçları incelendiğinde, araştırmaların büyük çoğunluğunun yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veri topladığı görülmektedir. Bu araç özellikle T6, T7, T8, T9 ve T10 kodlu yüksek lisans tezlerinde ve M1, M2, M6, M7 kodlu makalelerde yoğun biçimde kullanılmıştır. Çalışmaların önemli bir bölümü ayrıca derinlemesine görüşme formlarından yararlanmış (T2, T3, T4, M3, M4, M5) ve bu araçlar eğitim yöneticilerinin atama, yer değiştirme, liyakat, yetiştirilme süreçlerine ilişkin deneyimlerinin ayrıntılı biçimde ortaya konmasını sağlamıştır. Belge incelemesine dayalı çalışmalar (T1, T6, T9, T10, M10), yönetmelik değişiklikleri, politika metinleri ve üst politika belgeleri gibi resmî kaynakları sistematik biçimde analiz etmiş; karma yöntemle yürütülen tezlerde (T2, T3, T4, T5, T8) anketler ek veri kaynağı olarak kullanılmıştır. M9 kodlu çalışma ise çevrim içi görüşmelerden yararlanarak yönetsel çeşitlilik sağlamıştır. Bu tablo, meta-senteze dâhil edilen çalışmaların veri toplama araçları açısından zengin ve çeşitlendirilmiş bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.3.2. Meta-Senteze Dâhil Edilen Çalışmalarda Kullanılan Veri Analizi Yöntemleri Tablosu

Veri Analizi Yöntemi	Çalışma Kodu
İçerik Analizi	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10
Betimsel Analiz	M6, M7, T6, T7, T8
t-Testi (Karma Yöntem Çalışmalarında)	T2, T3, M3
Mann-Whitney U Testi	T5
ANOVA	T3, M3

Meta-senteze dâhil edilen 20 çalışmada kullanılan veri analiz yöntemleri incelendiğinde, araştırmaların büyük çoğunluğunda içerik analizi yönteminin tercih edildiği görülmektedir. Gerek tezlerde gerek makalelerde içerik analizinin kullanılması, yöneticilerin atama, yer değiştirme, yetiştirilme ve liyakat algılarına ilişkin derinlemesine ve tematik çıkarımlar yapılmasını mümkün kılmıştır. Ayrıca bazı çalışmalar (T6, T7, T8, M6, M7) betimsel analiz yaklaşımıyla katılımcı ifadelerini doğrudan alıntılarla destekleyerek daha sade bir çözümleme yöntemi uygulamıştır.

Karma yöntemeye dayalı T2, T3, T4, T5 ve T8 gibi tezlerde nicel veri bileşenlerinin bulunması nedeniyle t-testi, ANOVA ve Mann–Whitney U testi gibi istatistiksel analizler de kullanılmıştır. Bu testler, yöneticilerin belirli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyerek nitel bulgulara destekleyici bir çerçeve sunmuştur.

Genel olarak tablo, çalışmaların nitel ağırlıklı ancak yöntemsel olarak çeşitlendirilmiş bir analiz sürecine sahip olduğunu; bu çeşitliliğin meta-sentezde oluşturulan temaların güvenilirliğini güçlendirdiğini göstermektedir.

Tablo 3.3.3. Meta-Sentezde Elde Edilen Kodlar, Alt Temalar ve Temalar

Tema	Alt Tema	Kodlar	Dâhil Edilen Çalışmalar
T1: Liyakat ve Objektiflik Sorunları	Atama ölçütlerinin belirsizliği	“sübjektif mülakat”, “torpil algısı”, “puan dağılımı adaletsizliği”	M3, M7, M9, T12
	Siyasi / Bürokratik Etki	“sendikal baskı”, “siyasi referans”, “idari baskı”	M1, M4, M10
T2: Yönetmelik ve Uygulama Çatışmaları	Sık değişen mevzuat	“kararsızlık”, “uygulama farklılığı”, “yönetmelik uyumsuzluğu”	M2, M6, T15
	Uygulama–Mevzuat Boşlukları	“uygulamada tıkanma”, “mevzuatın sahaya yansımaları”	M5, M8
T3: Yönetici Yeterlikleri ve Hazırlık Eksikliği	Yetersiz hizmet içi eğitim	“liderlik eğitimi yok”, “süreç yönetimi eksik”, “yetersiz oryantasyon”	M3, T11, T14
	Kariyer basamaklarının olmaması	“kariyer planı yok”, “yöneticilik mesleği profesyonel değil”	T12, T17
T4: Yer Değiştirme / Rotasyon Sorunları	Zorunlu yer değiştirmenin etkileri	“kurumsal hafıza kaybı”, “uyum zorluğu”	T13, T18
T5: Politika ve Model Önerileri	Hizmet puanı adaletsizliği	“doğu–batı farkı”, “puan eşitsizliği”	T14, T19
	Liyakat temelli model önerileri	“merkezi değerlendirme”, “performans kriteri”, “şeffaflık paneli”	M5, T12, T20
	Dijital izlenebilirlik	“e-portfolyo”, “dijital sınav”, “otomatik puanlama”	M9, T16

Tablo 3.3.3’te, meta-sentez sürecinde elde edilen temalar, alt temalar, kodlar ve bu kodların yer aldığı çalışmalar sunulmaktadır. Tabloda, meta-sentez kapsamında belirlenen temalar beş ana başlık altında toplanmıştır. Tabloda yer alan temalar; liyakat ve objektiflik sorunları, yönetmelik ve uygulama çatışmaları, yönetici yeterlikleri ve hazırlık eksikliği, yer

değiştirme/rotasyon sorunları ile politika ve model önerileri başlıklarından oluşmaktadır. Her bir tema, ilgili alt temalar ve bu alt temalar altında yer alan kodlarla birlikte gösterilmiştir.

Alt temalar düzeyinde, atama ölçütleri, siyasi ve bürokratik etki, mevzuat değişiklikleri, uygulama farklılıkları, hizmet içi eğitim, kariyer basamakları, zorunlu yer değiştirme, hizmet puanı ve model önerileri gibi başlıkların yer aldığı görülmektedir. Kodlar, çalışmalarda geçen ifadelerden oluşturulmuş kavramları içermekte ve tabloda tırnak içinde sunulmaktadır.

Tablonun son sütununda, her bir kod ve alt temanın hangi tez ve makalelerde yer aldığı çalışma kodlarıyla belirtilmiştir. Bu yapı sayesinde temalar ile çalışmalar arasındaki ilişki tabloda açık biçimde gösterilmektedir.

3.3.1. Dokümanların Belirlenmesi ve Toplanması

Araştırmanın ilk aşamasında, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçlerine yön veren resmî politika ve mevzuat belgeleri belirlenmiştir. Bu kapsamda özellikle Millî Eğitim Bakanlığı’nın yönetici görevlendirmesine ilişkin yayımladığı yönetmelikler, genelgeler, kılavuzlar ve üst politika belgeleri taranmıştır.

Doküman toplama sürecinde aşağıdaki resmî kaynaklardan yararlanılmıştır:

- Resmî Gazete (elektronik arşiv):
 - Okul/kurum yöneticilerinin atanması ve görevlendirilmesine ilişkin 2000 sonrasında yürürlüğe giren ve değişikliğe uğrayan tüm yönetmelik ve yönetmelik değişiklikleri,
 - Eğitim yöneticiliğine ilişkin geçiş hükümlerini ve geçici maddeleri içeren düzenlemeler.
- Millî Eğitim Bakanlığı resmî internet sitesi ve bağlı genel müdürlüklerin sayfaları:
 - Yönetici görevlendirme kılavuzları,
 - Değerlendirme formlarına ilişkin açıklamalar,
 - Sözlü sınav ve yazılı sınav uygulamalarına ilişkin yönergeler ve duyurular,
 - Yönetici yeterlikleri, sertifika programları ve kariyer basamaklarına yönelik düzenlemeler.
- Üst politika belgeleri ve strateji metinleri:
 - 2023 Eğitim Vizyonu ve izleyen strateji belgeleri,

- Orta ve uzun vadeli kalkınma planlarında eğitim yönetimi ve liderliğe ilişkin hükümler,
- Eğitim yöneticiliğini uzmanlık alanı olarak ele alan üst düzey politika metinleri.

Belirlenen bu belgeler, öncelikle ilgili resmî kurumların (Resmî Gazete, Millî Eğitim Bakanlığı vb.) resmî web sayfalarından indirilmiş; orijinalliklerinin ve güncelliklerinin sağlanması amacıyla belge künyeleri (tarih, sayı, karar numarası vb.) kontrol edilmiştir. Çalışmada yalnızca birincil resmî belgeler kullanılmış; ikincil kaynak niteliğindeki özet, yorum veya haber metinleri doküman analizi kapsamına dâhil edilmemiştir.

Dokümanlar, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin veri içermeleri, yönetici seçme, görevlendirme, yer değiştirme, rotasyon, liyakat, yeterlik, değerlendirme ölçütleri gibi temalarla doğrudan ilişkili olmaları bakımından incelenmiştir. Bu amaçla her belgeye önce ön okuma yapılmış; atama–yer değiştirme süreçlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı bölümler işaretlenmiş ve daha sonra içerik analizine temel teşkil etmek üzere sistematik biçimde sınıflandırılmıştır.

Bu aşamada elde edilen veriler, meta-sentezle analiz edilecek akademik çalışmaların bulgularını yorumlarken kullanılacak tarihsel ve normatif çerçeveyi oluşturmuştur. Böylece, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin akademik bulguların, ilgili dönemin mevzuat ve politika bağlamı içerisinde değerlendirilmesine imkân sağlanmıştır.

3.3.2. Meta-Sentez İçin Çalışmaların Belirlenmesi ve Toplanması

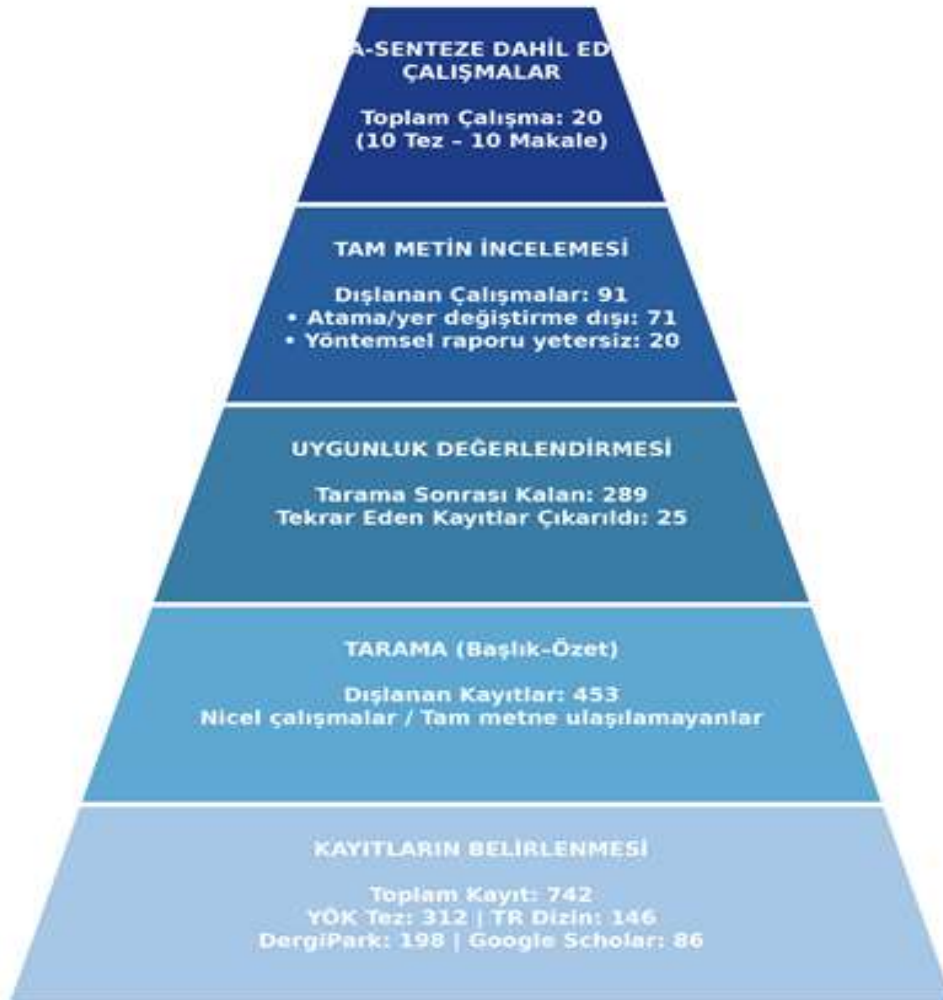
Bu araştırmada çalışma seçim süreci, sistematik derleme ve meta-sentez çalışmalarında yaygın olarak kullanılan PRISMA raporlama ilkelerine uygun biçimde yapılandırılmıştır. İlk aşamada YÖK Ulusal Tez Merkezi, TR Dizin, DergiPark ve Google Scholar veri tabanlarında yapılan kapsamlı taramalar sonucunda toplam 742 kayıt tespit edilmiştir. Ardından başlık–özet düzeyinde yapılan inceleme sonunda araştırmanın problem durumuyla doğrudan ilişkili olmayan çalışmalar elenmiş ve kayıt sayısı 311'e düşmüştür. Yinelenen makale ve tezlerin çıkarılmasıyla bu sayı 264 olarak güncellenmiştir.

Meta-sentezin nitel araştırma yaklaşımına dayanması sebebiyle yalnızca nicel desenle

yürütülen çalışmalar kapsam dışı bırakılmış ve geriye 118 çalışma kalmıştır. Tam metnine erişilemeyen veya veri bütünlüğü bulunmayan çalışmaların elenmesi sonucunda sayı 84'e düşmüştür. Son aşamada belirlenen dâhil edilme ölçütlerini karşılayan 10 tez ve 10 makale, yani toplam 20 nitel veya nitel ağırlıklı karma çalışma, meta-sentezin nihai veri setini oluşturmuştur.

Tüm bu aşamalar, PRISMA'nın gerektirdiği biçimde gerekçeleriyle birlikte sistematik olarak kaydedilmiş ve tezde yer alan eleme tablosu aracılığıyla şeffaf şekilde raporlanmıştır. Bu yapılandırılmış süreç, çalışmanın izlenebilirliğini, seçim tutarlılığını ve yöntemsel güvenilirliğini önemli ölçüde güçlendirmektedir.

PRISMA AKIŞ ŞEMASI (Meta-Sentez Süreci)



Şekil 3.3.2.1. Meta-Sentezde Elde Edilen PRISMA Akış Şeması

Araştırmanın ikinci veri kaynağını, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi süreçlerine ilişkin 2000–2025 yılları arasında yapılmış nitel ve nitel ağırlıklı karma çalışmalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, tez ve makalelere ulaşmak amacıyla birden fazla ulusal veri tabanı sistematik biçimde taranmıştır.

Veri toplama sürecinde aşağıdaki akademik veri tabanlarından yararlanılmıştır:

- YÖK Ulusal Tez Merkezi
- TR Dizin
- DergiPark Akademik
- Google Akademik (Google Scholar)
- YÖK Akademik ve üniversite kurumsal açık erişim arşivleri

Bu veri tabanlarında tarama yapılırken, araştırmanın problem durumuyla doğrudan ilişkili olan anahtar kavramlar kullanılmıştır. Arama sürecinde, hem tekil hem de birlikte kullanılan anahtar sözcük ve sözcük grupları tercih edilmiştir. Kullanılan başlıca anahtar kavramlar şu şekildedir:

- —eğitim yöneticisi, —okul yöneticisi, —okul müdürü
- —yönetici atama, —yönetici görevlendirmesi, —müdür atama
- —yönetici yer değiştirmesi, —rotasyon, —görev süresi, —hizmet puanı
- —liyakat, —şeffaflık, —objektiflik ve —eğitim yönetimi kavramları ile birlikte kullanılan kombinasyonlar
- Türkçe karakter içeren ve içermeyen yazım biçimleri (örneğin —yönetici atama, —okul muduru vb.)

Aramalar, başlık, özet, anahtar kelime ve tam metin alanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle geniş kapsamlı taramalarla konuya ilişkin olası tüm çalışmalar tespit edilmiş; daha sonra araştırma kapsamında belirlenen ölçütler çerçevesinde bir eleme süreci yürütülmüştür.

Veri toplama süreci şu aşamalardan oluşmuştur:

- Birinci aşama – Geniş tarama: Veri tabanlarında belirtilen anahtar kavramlar kullanılarak geniş kapsamlı tarama yapılmış, eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçleriyle ilişkili olduğu düşünülen tez ve makalelere ulaşılarak ön listeler oluşturulmuştur.
- İkinci aşama – Başlık ve özet incelemesi: Elde edilen çalışmalarda başlık ve özetler

incelenmiş; konusu doğrudan eğitim yöneticilerinin atanması, görevlendirilmesi, yer değiştirmesi, rotasyon uygulamaları, liyakat ve şeffaflık tartışmalarıyla ilişkili olmayan çalışmalar elenmiştir. Bu aşamada, yalnızca genel eğitim yönetimi, okul iklimi, liderlik vb. konuları işleyen ve atama–yer değiştirme süreçlerine dolaylı biçimde değinen çalışmalar kapsam dışı bırakılmıştır.

- Üçüncü aşama – Tam metin incelemesi: Başlık ve özete göre uygun görülen çalışmaların tam metinlerine ulaşılmış; yöntem bölümünde nitel veya nitel ağırlıklı karma desen kullanılıp kullanılmadığı, çalışma grubunun eğitim yöneticileri veya atama–yer değiştirme sürecinden etkilenen paydaşlar (öğretmenler, il/ilçe yöneticileri vb.) olup olmadığı, bulguların meta-sentez için yeterli nitel veri içerip içermediği değerlendirilmiştir.
- Dördüncü aşama – Yinelenen kayıtların elenmesi: Aynı çalışmaya farklı veri tabanları üzerinden birden fazla kez ulaşılan durumlarda, tekrar eden kayıtlar çıkarılarak her çalışma yalnızca bir kez listeye alınmıştır.

Bu aşamalar sonucunda, araştırmanın amacı ve kapsamıyla tam uyumlu olduğu belirlenen ve meta-sentez analizine dâhil edilmesine karar verilen 20 çalışma nihai veri kümesini oluşturmuştur. Bu 20 çalışmanın bir kısmını yüksek lisans ve doktora tezleri, bir kısmını ise hakemli dergilerde yayımlanan makaleler oluşturmaktadır. Aynı araştırmacıya ait tez ve o tezdten üretilmiş makale bulunduğu durumlarda, içerik zenginliği ve ayrıntı düzeyi daha yüksek olduğu için tez çalışması meta-senteze dâhil edilmiş; ilgili makale ayrıca ayrı bir çalışma olarak kodlanmamıştır.

Meta-senteze dâhil edilen çalışmaların daha sistematik biçimde incelenebilmesi ve analiz sürecinin yönetilebilmesi amacıyla, tezler T1, T2, ...; makaleler ise M1, M2, ... şeklinde kodlanmıştır. Bu kodlar, bulgular bölümünde yapılan doğrudan alıntılar ve tematik çözümlemelerde de kullanılarak, çalışmanın izlenebilirliğini ve şeffaflığını artırmıştır.

Bu araştırmada kullanılan veriler, ikincil veri niteliğinde olup, tamamı açık erişimli veya kurumsal veri tabanları aracılığıyla erişilebilen yayımlanmış tez ve makalelerden ile resmî dokümanlardan oluşmaktadır. Herhangi bir özel veri toplama aracı (anket, ölçek, görüşme formu vb.) geliştirilmemiş; katılımcılarla doğrudan görüşme yapılmamıştır. Bu nedenle

Çalışma, insan deneklerden doğrudan veri toplamayı içermediğinden, etik kurul onayı gerektiren bir müdahale veya deneysel uygulama içermemektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin analizi, nitel araştırmalarda kullanılan içerik analizi ve meta-sentez çalışmalarına özgü temalaştırma süreci temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Meta-sentezde amaç, farklı nitel araştırmalardan elde edilen bulguları bir araya getirerek daha kapsamlı, bütüncül ve st düzey bir anlayış geliştirmektir. Bu doğrultuda çalışmada belirlenen 20 araştırmanın tümü sistematiik biçimde incelenmiş, ortak temalar, benzer örüntüler ve anlam birimleri ortaya çıkarılmıştır.

Analiz süreci Sandelowski ve Barroso (2007) ile Noblit ve Hare (1988) tarafından önerilen meta-sentez adımlarına dayandırılmış ve dört aşamada yrtlmştir:

3.4.1. Verilerin Hazırlanması ve Sistematiik Okuma

Dahil edilen 20 çalışma önce dijital ortama aktarılmış, her çalışma tam metin olarak okunmuş ve araştırmanın amaç, yöntem, çalışma grubu, veri toplama araçları ve bulgular bölümüne yönelik ayrıntılı inceleme yapılmıştır. Çalışmaların bulgular kısmında yer alan tüm anlamlı ifadeler, araştırma soruları doğrultusunda n kodlara dönüştürülmek üzere ayrı bir analiz dosyasına işlenmiştir.

Bu aşamada her çalışma için:

- Ana bulgular
- Yöneticilerin atama/yer değiştirme süreçlerine ilişkin görüşler
- Sorunlar ve çözüm nerileri
- Politika ve uygulamaların etkileri

kodlama için veri birimi olarak belirlenmiştir.

3.4.2. Kodlama Süreci

Kodlama süreci hem betimsel kodlama hem de içerik temelli kodlama ile yürütülmüştür. Her çalışmanın bulguları satır satır incelenerek tekrar eden veya anlamlı görülen ifadeler kod olarak adlandırılmıştır. Kodlamalar araştırmanın amacı çerçevesinde, özellikle:

- Yönetici atama kriterleri
- Sözlü sınav uygulamaları
- Liyakat ve adalet algısı
- Yöneticilerin yetiştirilmesi
- Yer değiştirme süreçleri
- Kariyer basamakları ve deneyim
- Eğitim politikalarının etkisi gibi ana başlıklardan hareketle oluşturulmuştur.

Toplam 20 çalışmadan elde edilen ilk döngüde yaklaşık 230 adet birincil kod, ikinci döngüde ise tekrar eden ifadelerin birleştirilmesiyle 86 odak kod oluşturulmuştur.

Bu meta-sentez çalışmasında kodlayıcı güvenilirliğini sağlamak amacıyla tek araştırmacı nitel sentezlerde önerilen çoklu doğrulama stratejileri uygulanmıştır. Öncelikle bütün çalışmalar araştırmacı tarafından iki kez kodlanmış, ilk kodlama ile ikinci kodlama sonuçları karşılaştırılarak iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. Ardından oluşturulan kod ve temalar, nitel araştırma ve meta-sentez alanında uzman iki akademisyene sunularak dış denetim (peer debriefing) yoluyla doğrulanmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda benzer kodlar birleştirilmiş, bazı temaların isimleri revize edilmiş ve tematik yapı güçlendirilmiştir. Ayrıca kodlama sürecinde sürekli karşılaştırma tekniği kullanılmış, analiz boyunca araştırmacının önyargılarını azaltmak için refleksif notlar tutulmuştur. Tüm kodlama adımlarının sistematik biçimde kayıt altına alınması sayesinde süreç şeffaf, izlenebilir ve teyit edilebilir hâle getirilmiştir. Bu uygulamalar, tek araştırmacı tarafından yürütülen meta-sentezlerde güvenilirliğin en önemli göstergeleri olan tutarlılık (dependability) ve teyit edilebilirlik (confirmability) düzeylerini güçlendirmiştir.

3.4.3. Temaların Oluşturulması

Kodlar arasındaki benzerlikler belirlenerek kavramsal bütünlük sağlayacak biçimde temalandırılmıştır. Bu aşamada odak kodlar karşılaştırılmış, ortak yönleri bulunanlar tek bir tema altında toplanmış, birbirinden bağımsız kodlar ise alt temalar olarak sınıflandırılmıştır.

Temalar oluşturulurken:

- Öğretmen ve yöneticilerin algıları
 - Uygulama süreçleri
 - Yönetmelik ve mevzuat kaynaklı sorunlar
 - Yetiştirme ve profesyonel gelişim
- Atama sürecinin okul iklimine etkileri ana eksen olarak kabul edilmiştir.

Böylece analiz sonunda 5 ana tema ve bunlara bağlı 17 alt tema oluşturulmuştur.

3.4.4. Temaların Birleştirilmesi ve Üst Yorumların Oluşturulması

Son aşamada tüm temalar, meta-senteze özgü üst kavramsal yapıll oluşturmak amacıyla yeniden yorumlanmıştır. Bu süreçte temalar arası ilişkiler incelenmiş, birbiriyle ilişkilenen kod kümeleri karşılaştırılmış ve yönetici atama–yer değiştirme sürecine ilişkin ortak sonuçlar ortaya konmuştur.

Bu aşama meta-sentezin birleştirici sentezll adımını oluşturmakta; bireysel çalışmalardaki bulgular tek tek raporlanmak yerine, üst düzey bir bütünlük içinde yeniden anlamlandırılmaktadır. Bu süreçte çalışmalardan elde edilen bulgular araştırma soruları doğrultusunda bir araya getirilmiş, meta-sentez yaklaşımının gerektirdiği şekilde yeni yorumlar ve bütüncül sonuçlar geliştirilmiştir.

3.4.5. Kod–Kategori–Tema Oluşturma Süreci ve Meta-Sentez Tablosu

Bu araştırmada meta-sentez için belirlenen 20 çalışmanın bulgular bölümünde yer alan anlamlı ifadelerden toplam 230 birincil kod elde edilmiştir. Bu kodlar, benzerlik ve içerik yakınlığına göre bir araya getirilerek odak kategoriler oluşturulmuş; kategoriler ise kavramsal bütünlük sağlayacak şekilde üst düzey temalar altında toplanmıştır. Meta-sentez süreci Noblit ve Hare'nin (1988) önerdiği karşılaştırmalı analiz ilkelerine uygun olarak yürütülmüştür.

Aşağıdaki tablo, kodlardan temalara ulaşma sürecini, kodların örneklerini ve her bir temanın kaç farklı çalışmadan beslendiğini göstermektedir.

Tablo 3.4.5.1. Kod–Kategori–Tema Oluşturma Süreci ve Meta-Sentez Tablosu

Tema	Kategori (Odak Kodlar)	Kodlar	Kod Sayısı	Geldiği Çalışma Sayısı
T1: Atama Süreçlerinde Liyakat ve Şeffaflık Sorunları	- Sözlü sınavda subjektiflik- Değerlendirme formlarında tutarsızlık-	—Akraba/torpil algısı, —adayın siyasi görüşül, —komisyon kişisel tercih, —puanlamada keyfîlik	54	12
T2: Yazılı Sınavın Niteliği ve Yetersizlikleri	- Sınav kapsamının yöneticilik yeterliklerini ölçmemesi- Bilgi ağırlıklı, beceri dışı test yapısının baskın olması	—Yönetim becerisi ölçülüyor, —soru kapsamı dar, —alan dışı sorular	28	9
T3: Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Mesleki Gelişim	- Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği- Liderlik eğitiminde eksiklik- Sertifika programlarının teorik kalması	—Eğitimler kısa ve yüzeysel, —uygulama eksikliği, —mentorluk yok	37	11
T4: Yer Değiştirme Sürecinin Kurumsal Etkileri	- Rotasyonun kurum kültürünü zayıflatması- Süreklilik kaybı- Motivasyon dalgalanmaları	—Yeni okul uyum sorunu, —kurumsal hafıza kaybı, —öğretmen ilişkilerini bozuyor	24	8
T5: Mevzuatın Sık Değişmesi ve Sistem İstikrarsızlığı	- Sürekli değişen yönetmelik- Uygulamada birlik olmaması	—Her yıl farklı kriterler, —il/ilçe bazında farklı uygulamalar, —kararsızlık	39	10
T6: Değerlendirme Süreçlerinde Objektiflik Sorunları	- Aday değerlendirme formunun standart olmayışı- Okul türlerine göre kriter farkları	—Haksız puanlama, —komisyon farklı yorumluyor, —ölçüt belirsiz	21	7
T7: Atama–Yer Değiştirme Süreçlerinde Paydaş Algıları	- Öğretmen algısı- Aday deneyimi- Yöneticilerin süreç memnuniyeti	—Belirsizlik kaygısı, —motivasyon düşüyor, —sürece güven az	27	10

3.4.6. Meta-Sentez Tasarımı ve Kodlama Güvenirliği

Bu araştırmada tematik meta-sentez yöntemi kullanılmıştır. Meta-sentez süreci tek araştırmacı tarafından yürütülmüştür. Kodlamanın güvenirliliğini artırmak amacıyla araştırmacı iç tutarlılık stratejisi kullanılmış; ön kodlamadan sonra belirli bir süre ara verilerek kodlar yeniden gözden geçirilmiş ve kodlama tutarlılığı kontrol edilmiştir. Ayrıca oluşturulan kod ve temalar, nitel araştırma alanında uzman bir akademisyenin görüşüne sunulurak kapsam, uygunluk ve tematik yapı açısından değerlendirilmiştir. Kodlama süreci, araştırmanın izlenebilirliğini sağlamak amacıyla ayrıntılı bir kod-tema izleme dosyası şeklinde kayıt altına alınmıştır.

Çalışma tek araştırmacı tarafından yürütüldüğü için klasik anlamda istatistiksel bir kodlayıcılar arası uyum katsayısı hesaplanmamıştır. Bunun yerine güvenirliliği artırmak amacıyla: Öncelikle ön-kod listesi ve temalar, alan uzmanı/danışman görüşüne sunulmuş, öneriler doğrultusunda revize edilerek uzman görüşü yoluyla içerik geçerliği sağlanmıştır.

Ayrıca araştırmacı, seçilmiş bazı metinleri belli bir zaman aralığı (yaklaşık 2–3 hafta) sonra yeniden kodlayarak kendi kodlamaları arasında tutarlılık kontrolü yapmış, ortaya çıkan küçük farklılıklar tartışılarak kod ve temalar netleştirilmiştir.

Bu yaklaşımla, tek kodlayıcıyla çalışılan meta-sentezlerde önerilen uzman görüşü + zaman içi tutarlılık temelli güvenilirlik stratejisi uygulanmıştır.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik, araştırmacının incelediği olguyu olduğu gibi ve mümkün olduğunca yansız biçimde ortaya koyabilmesi, bulgular ile veriler arasındaki ilişkinin açık ve tutarlı biçimde gösterilebilmesidir. Güvenirlik ise nicel araştırmalardaki gibi sonuçların bire bir tekrarlanmasından çok, bu sonuçlara ulaşırken izlenen sürecin tutarlı, izlenebilir ve denetlenebilir olmasını ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Nitel araştırmaların doğası gereği aynı koşulları yeniden üretmek her zaman mümkün olmadığından, önemli olan benzer bir süreç izlendiğinde benzer yorumlara ulaşılabilmesidir.

Bu çalışmada, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin artırılmasına yönelik olarak Lincoln ve Guba'nın (1985) ortaya koyduğu inanılrlık (credibility), aktarılabirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve teyit edilebilirlik (confirmability) ilkeleri temel alınmıştır. Doküman analizi ve meta-sentez süreci, bu ilkeler doğrultusunda yapılandırılmış ve süreç boyunca araştırmanın şeffaflığı ve izlenebilirliği gözetilmiştir.

3.5.1. İç Geçerlik / İnanılrlık

Araştırmanın inanılrlığını güçlendirmek için öncelikle veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi sağlanmıştır. Bu kapsamda iki tür veri bütüncül biçimde analiz edilmiştir:

Mevzuat ve politika belgeleri

(yönetmelikler, genelgeler, kılavuzlar, üst politika metinleri)

Nitel ve nitel ağırlıklı karma akademik çalışmalar (Tablo 3.2.1 ve 3.2.2'de sunulan 20 çalışma)

Bu çeşitlilik, bulguların hem normatif belgeler hem de sahadaki uygulamalardan elde edilen verilerle karşılaştırılabilir olmasına olanak sağlamıştır.

Çalışmaya dâhil edilen araştırmaların belirlenme ölçütleri, veri tabanı tarama adımları ve eleme süreçleri Tablo 3.2.1–3.2.5 arasında ayrıntılı biçimde gösterilmiş; böylece okurun çalışma grubunun nasıl oluşturulduğunu adım adım izlemesine imkân verilmiştir.

Her bir çalışma (T1–T10 tezleri, M1–M10 makaleleri) tam metin olarak okunmuş; özellikle bulgular bölümündeki anlamlı ifadeler kodlanarak analiz dosyalarına aktarılmıştır. Kodlama sürecinde elde edilen bulgular, ilgili çalışmaların kendi yorumları ve mevcut literatürle karşılaştırılmış, böylece iç tutarlılık sağlanmıştır.

Son olarak, bulguların inanılrlığını artırmak amacıyla, çözümleme sürecinde doğrudan alıntılara yer verilmiş; temaların hangi ifadelerden üretildiği okur tarafından görülebilir hâle getirilmiştir. Bu uygulama, nitel araştırmalarda inanılrlığı artıran önemli bir unsurdur (Miles ve Saldaña, 2014).

3.5.2. Dış Geçerlik / Aktarılabirlik

Nitel araştırmalarda genellenebilirlik yerine aktarılabirlik esastır. Bu çalışmada aktarılabirliği güçlendirmek amacıyla, meta-senteze dâhil edilen çalışmaların:

türleri,yöntemsel desenleri,yıllara göre dağılımları,örneklem grupları,veri toplama ve analiz yöntemleri, elde edildikleri veri tabanları ayrıntılı biçimde Tablo 3.2.1–3.2.5’te sunulmuştur.

Ayrıca doküman analizi kapsamında kullanılan yönetmelik, genelge, politika belgesi ve strateji metinlerinin tarih ve kapsam bilgileri ayrıntılarıyla verilmiştir. Bu durum, meta-sentez bulgularının hangi tarihsel ve normatif bağlama oturduğunu şeffaf biçimde ortaya koymakta ve araştırmanın aktarılabilirliğini artırmaktadır (Noblit ve Hare, 1988).

3.5.3. Tutarlılık

Tutarlılığı sağlamak amacıyla araştırma süreci önceden planlanmış, veri toplama ve eleme adımları yöntem bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Çalışmaların belirlenmesi süreci şu dört aşamada yürütülmüştür:

- Geniş tarama
- Başlık–özet incelemesi
- Tam metin incelemesi
- Yinelenen kayıtların çıkarılması

Bu aşamalar Tablo 3.2.3’te yapılandırılmış biçimde sunularak sürecin izlenebilirliği güçlendirilmiştir.

Analiz sürecinde öncelikle birincil kodlar, ardından benzer kodlardan oluşan odak kodlar, son olarak temalar elde edilmiştir. Bu aşamalı süreç, meta-sentez yönteminin önerdiği doğrultuda sistematik biçimde yürütülmüştür (Sandelowski & Barroso, 2007). Kod kitabı oluşturulması ve kavramların tutarlı biçimde kullanılması araştırmanın süreç tutarlılığını artırmıştır.

3.5.4. Teyit Edilebilirlik

Teyit edilebilirlik, elde edilen sonuçların dayandığı verilere ve analiz sürecine dışarıdan bir gözle geri dönülebilmesi anlamına gelir. Bu amaçla çalışmada: tüm çalışmaların künyeleri ve kodları (T1–T10, M1–M10) açıkça verilmiş, veri toplama ve analiz süreçleri ayrıntılı olarak raporlanmış, temalar oluşturulurken kullanılan ifadeler metinde doğrudan

alıntılarla desteklenmiştir. Ayrıca kodlama ve temalaştırma süreci, eğitim yönetimi alanında deneyimli bir uzmanın görüşüne sunulmuş; görüş birliği–ayrılığı durumları değerlendirilerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Bu uygulama, meta-sentez çalışmalarında teyit edilebilirliği artıran yaygın bir yöntemdir (Thomas ve Harden, 2008).

Bu araştırmada kullanılan tüm veriler ikincil veri niteliğindedir; açık erişimli tezler, makaleler ve resmî dokümanlardan oluşmaktadır. Katılımcılarla doğrudan veri toplanmadığından etik kurul izni gerektiren bir durum bulunmamakla birlikte, tüm akademik kaynaklara bilimsel etik ilkeler doğrultusunda atıf yapılmıştır.

Tüm bu uygulamalar, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğinin nitel araştırma ilkeleri çerçevesinde en üst düzeye çıkarılmasına katkı sağlamıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin 2000–2025 yılları arasında yapılmış 20 çalışma üzerinden yürütülen meta-sentez analizinin bulgularına yer verilmiştir. Bulgular sunulurken, Bölüm III’te açıklanan tematik analiz süreci doğrultusunda oluşturulan üst temalar ve alt temalar esas alınmış; her tema altında ilgili çalışmaların ortak ve farklı yönleri karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır.

Meta-senteze dâhil edilen çalışmalar, Tablo 1. Meta-senteze dâhil edilen çalışmalar başlığında listelenmiş ve bu bölümde ilgili yerlere atıf yapılırken —Çalışma 1, Çalışma 2, ..., Çalışma 20 biçiminde kodlanmıştır. Böylece bulguların hangi çalışmalara dayandığı izlenebilir hâle getirilmiştir.

4.1. Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Süreçleri Üzerine Yapılmış Çalışmaların Genel Eğilimleri

Meta-senteze dâhil edilen çalışmalar incelendiğinde, eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin bulguların büyük ölçüde dört ana eksen etrafında toplandığı görülmüştür:

- Sürecin yapısal ve hukuki eğilimi (merkeziyetçilik, sık değişen mevzuat, yönetmeliklerin niteliği),
- Atamalarda liyakat, şeffaflık ve etik ilkelerin uygulanmasına ilişkin eleştiriler,
- Seçme ve değerlendirme mekanizmalarının işleyişi (yazılı sınav, mülakat, puanlama sistemleri),
- Yer değiştirme ve rotasyon uygulamalarının kurumsal işleyiş ve eğitim kalitesi üzerindeki etkileri,
- Eğitim yöneticiliğinin bir kariyer ve uzmanlık alanı olarak algılanması ve mesleki gelişim boyutu.
-

Çalışmaların neredeyse tamamında, mevcut atama ve yer değiştirme sisteminin hem politika düzeyinde hem de uygulamada istikrarsız, öngörülemez ve farklı müdahalelere açık bir yapı sergilediği yönünde ortak bir bulgu söz konusudur (Çalışma 2, 3, 4, 6, 8, 9, 15, 17). Bununla bağlantılı olarak, yöneticilerin önemli bir bölümünün kariyer planlaması yaparken kendilerini belirsiz bir rejimin içinde gördükleri ve uzun vadeli hedeflerini buna göre şekillendiremedikleri ifade edilmektedir.



Şekil 4.1. Meta-Sentezde Elde Edilen Üst Tema–Alt Tema İlişkilerini Gösteren Kavramsal Model

4.1.1. Süreçlerin Yapısal Eğilimi: Merkeziyetçilik, Siyasi ve Bürokratik Etkiler

Meta-sentezde yer alan çalışmaların büyük kısmı, eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerinin merkeziyetçi bir yapıda kurgulandığını ortaya koymaktadır (Çalışma 2, 3, 6, 8, 11, 16, 17, 18). Atama ve görevlendirme kararlarının ağırlıklı olarak merkezî düzeyde (MEB ve bağlı birimler) alındığı; il ve ilçe düzeyindeki birimlerin çoğu zaman bu kararları uygulayıcı konumunda kaldığına vurgu yapılmaktadır.

Merkeziyetçi yapı, bazı çalışmalarda eşitlik ve standartlaşma açısından avantaj olarak da görülmekte; ülke genelinde benzer kriterlerin uygulanmasının teorik olarak adaleti destekleyebileceği belirtilmektedir (Çalışma 1, 17). Ancak saha bulguları, bu potansiyel avantajın uygulamada çoğu zaman gerçekleşmediğini göstermektedir. Çünkü:

- Yönetmeliklerin sık ve kapsamlı biçimde değiştirilmesi,
- Atama kriterlerinin her dönem farklı ağırlıklarla ele alınması,

- Yerel uygulamaların zaman zaman merkezden gönderilen genelgelerin ötesine geçmesi gibi nedenlerle, sistemin öngörülebilirliği ve tutarlılığı zayıflamaktadır (Çalışma 3, 4, 6, 9, 16). Bazı çalışmalarda, merkeziyetçi atama sisteminin, yerel düzeydeki farklılıkları yeterince dikkate alamadığı; okulların sosyoekonomik yapısı, yerel kültür, öğrenci profili gibi değişkenlerin yönetici seçiminde sistematik biçimde hesaba katılmadığı ifade edilmektedir (Çalışma 4, 8, 10, 13). Bu durum, kimi zaman okul ile yönetici profili arasındaki uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmaların önemli bir bölümünde, yapısal tartışmalar siyasi ve bürokratik etkilerle iç içe ele alınmıştır. Özellikle yönetmelik değişikliklerinin zamanlaması ve yönü, katılımcılar tarafından çoğu zaman siyasal iktidar değişimleri, sendikal baskılar veya bürokratik önceliklerle ilişkilendirilmiştir (Çalışma 2, 3, 6, 12, 19). Bu bulgu, yapısal boyutun yalnızca teknik bir düzenleme alanı değil, aynı zamanda politik bir mücadele alanı olarak algılandığını göstermektedir.

4.1.2. Liyakat ve Şeffaflık İlkesine Yönelik Eleştirel Eğilimler

Meta-senteze dâhil edilen tüm çalışmalarda, farklı yoğunluk derecelerinde de olsa liyakat, şeffaflık ve adalet boyutuna ilişkin eleştiriler yer almaktadır (Çalışma 3, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 19). Katılımcıların önemli kısmı, atama ve yer değiştirme süreçlerinde teorik olarak liyakatten söz edilse de, pratikte kişisel ilişkiler, siyasi bağlantılar, sendikal aidiyetler veya referanslar gibi unsurların belirleyici olabildiğini belirtmiştir.

Özellikle mülakat süreçleri, şeffaflık ve objektiflik açısından en çok eleştirilen uygulama olarak öne çıkmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler, mülakat puanlarının gerekçeli biçimde açıklanmamasını, soruların ve değerlendirme ölçütlerinin standart olmamasını ve mülakat komisyonlarının oluşumuna ilişkin belirsizlikleri güven sorununun temel kaynakları arasında saymaktadır (Çalışma 3, 9, 10, 11, 15).

Çalışmalarda sıkça dile getirilen bir diğer nokta, sistemde zaman zaman ortaya çıkan sınavda başarılı olsan da atanamayabilirsinn algısıdır. Yazılı sınavdan yüksek puan alan bazı adayların mülakat aşamasında elenmesi, yazılı sınavın bir —formalitenin ötesine geçemediği yönünde algı oluşmasına neden olmaktadır (Çalışma 5, 8, 10, 15). Bu durum, liyakat ve emek

odaklı kariyer planlaması yapmak isteyen öğretmenler için moral ve motivasyon kaybına yol açmaktadır.

4.1.3. Yönetici Seçme Mekanizmalarının Yeterliliğine İlişkin Eğilimler

Çalışmalarda yönetici seçme mekanizmaları genellikle yazılı sınav, mülakat ve çeşitli puanlama unsurlarının (hizmet puanı, kıdem, eğitim durumu vb.) birleşimi üzerinden değerlendirilmektedir. Meta-sentez bulguları, bu mekanizmaların ne tek başına ne de mevcut kombinasyonlarıyla yöneticilik yeterliklerini tam anlamıyla ölçemediği yönünde güçlü bir ortak görüşe işaret etmektedir.

Yazılı sınavlar açısından;

- Soruların önemli bir kısmının mevzuat, genel kültür veya bilgi düzeyine odaklandığı,
- Liderlik, iletişim, kriz yönetimi, insan ilişkileri gibi yöneticilik için kritik görülen alanların sınırlı ölçüldüğü,
- Ezbere dayalı bilgi sorularının, sahadaki yönetim pratiğiyle her zaman örtüşmediği belirtilmektedir (Çalışma 1, 5, 7, 15, 17).

Mülakat açısından ise;

- Kurul yapısının, adaylar için şeffaf olmadığı,
- Standart soru seti ve puanlama anahtarlarının çoğu zaman kullanılmadığı,
- Adayların performansının sistematik biçimde kaydedilmediği ve gerektiğinde denetlenemediği belirtilmiştir (Çalışma 3, 8, 9, 10, 11, 19).

Bazı çalışmalarda, iyi kurgulanmış ve yapılandırılmış mülakatların aslında yöneticilik yeterliklerini ölçmek için önemli bir fırsat sunduğu, ancak mevcut uygulamaların bu potansiyeli tam olarak kullanamadığı vurgulanmaktadır (Çalışma 1, 15, 17). Bu bulgu, model önerisinde mülakatın tamamen kaldırılması değil, yeniden yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir.

4.1.4. Yer Değiştirme Süreçlerinin Kurumsal Etkililiğe Yönelik Eğilimleri

Yer değiştirme ve rotasyon uygulamalarına ilişkin çalışmalar, genel olarak iki zıt yönlü etkiyi birlikte ortaya koymaktadır.

Bir taraftan;

- Sık ve planlamadan yürütülen yer değiştirmelerin, okullarda kurumsal hafıza, okul kültürü ve liderlik sürekliliğini zayıflattığı,
- Yöneticilerin okula yatırım yapma ve uzun vadeli projeler geliştirme motivasyonunu düşürdüğü,
- Özellikle dezavantajlı bölgelerde yüksek devir hızının sorunları derinleştirdiği belirtilmektedir (Çalışma 3, 4, 6, 12, 13).

Diğer taraftan;

- Uzun yıllar aynı kurumda görev yapmanın bazı yöneticilerde rahatlama, yeniliklere kapalı olma ve aşırı kişiselleşmiş güç ilişkilerine yol açtığı,
- Bu durumun okul ikliminde belirli gerilimler yaratabildiği bulguları yer almaktadır (Çalışma 4, 13, 19).

Dolayısıyla çalışmalar, yer değiştirme ve rotasyon uygulamalarının —tamamen kaldırılması veya sınırsız serbest bırakılması şeklinde değil, süre, kriter ve bölge esaslı, planlı bir rotasyon modeli içinde düşünülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4.1.5. Mesleki Gelişim ve Uzmanlık Eğilimi

Meta-sentez bulguları, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin hâlen büyük ölçüde geçici bir görev ya da öğretmenlikten doğal geçiş pozisyonu olarak algılandığını göstermektedir (Çalışma 1, 2, 5, 7, 14, 17).

Birçok çalışmada;

- Yöneticilik için zorunlu bir yeterlik çerçevesinin bulunmadığı,
- Yüksek lisans veya doktora gibi akademik çalışmalara atama sürecinde yeterince ağırlık verilmediği,

- Hizmet içi eğitimlerin çoğu zaman süreklilik ve derinlikten yoksun olduğu,
- Yöneticiliğin bir kariyer basamağı olarak yapılandırılmadığı vurgulanmaktadır.

Buna karşın, bazı çalışmalarda uluslararası örnekler üzerinden, eğitim yöneticiliğinin ayrı bir uzmanlık alanı olarak tanımlandığı ve atama süreçlerinde liderlik yeterliklerinin, portfolyo değerlendirmelerinin ve sertifikalı programların merkezi rol oynadığı örnekler sunulmaktadır (Çalışma 17, 18). Bu bulgu, Türkiye’de önerilecek modelin de mutlaka mesleki gelişim ve kariyer sistemi boyutunu içermesi gerektiğini göstermektedir.

4.2. Eğitim Yöneticisi Atamalarında Liyakat, Şeffaflık ve Tarafsızlık İlkelerine Yönelik Eleştirel Bulgular

Bu başlık altında, meta-sentezde öne çıkan ve özellikle atama sürecinin adalet, tarafsızlık ve liyakat boyutuna odaklanan bulgular sunulmaktadır.

4.2.1. Liyakat İlkesinin İhlali ve Dışsal Faktörlerin Belirleyiciliği

İncelenen çalışmaların büyük bir çoğunluğunda, yönetici atama ve görevlendirme süreçlerinde liyakat ilkesinin normatif olarak var olduğu, ancak pratikte çoğu zaman ihlal edildiği yönünde güçlü bulgular yer almaktadır (Çalışma 3, 5, 8, 9, 10, 11, 15, 19). Katılımcılar; siyasi görüş, sendika üyeliği, hemşehrilik ilişkileri, kişisel referanslar ve bürokratik bağlantılar gibi dışsal faktörlerin, sınav ve mesleki yeterliklerden daha belirleyici olabildiğini ifade etmektedir.

Bazı çalışmalarda, özellikle belirli dönemlerde belli sendika ya da gruplara yakın kişilerin daha hızlı ve kolay yönetici olabildiği algısının öğretmenler arasında yaygınlaştığı vurgulanmaktadır (Çalışma 10, 11, 19). Bu algı, somut kanıtlara dayanmasa bile, atama sistemine duyulan güveni ciddi biçimde zedelemekte; liyakat temelli kariyer hedefi kuran öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir.

4.2.2. Şeffaflık ve Adalet Eksikliğinin Süreçteki Güvenilirliğe Etkisi

Çalışmalarda sıkça dile getirilen bir diğer husus, atama süreçlerinin yeterince şeffaf yürütülmediği ve alınan kararların çoğu zaman gerekçeli biçimde açıklanmadığıdır (Çalışma 3,

8, 9, 10, 11). Katılımcılar;

- Mülakat puanlarının nasıl belirlendiğini bilmediklerini,
- Komisyon üyelerinin seçilmelerinde hangi kriterlerin dikkate alındığını göremediklerini,
- İtiraz mekanizmalarının çoğu zaman formalite kaldığını belirtmektedir.

Şeffaflık eksikliği, yalnızca adalet algısını zedelemekle kalmamakta; aynı zamanda sürece katılmayı düşünen nitelikli adayların nasıl olsa sonuç bellil düşüncesiyle başvuru yapmaktan vazgeçmesine de yol açmaktadır (Çalışma 10, 11, 19). Bu durum, sistemin kendi kendini nitelik açısından zayıflatmasına neden olan ciddi bir risktir.

4.2.3. Seçme Mekanizmalarında Subjektiflik ve Objektiflik Sorunları

Yazılı sınav, mülakat ve diğer değerlendirme araçları birlikte ele alındığında, çalışmaların önemli bir bölümü bu mekanizmaların objektiflik ve standartlaşma açısından yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır (Çalışma 5, 7, 8, 9, 10, 15, 17).

Yazılı sınavlarda kullanılan soruların kapsam geçerliği, mülakat sorularının yapısı, puanlama ölçekleri ve değerlendirme formlarının işlevselliği sorgulanmaktadır. Bazı çalışmalarda, sınav ve mülakatların birlikte kullanıldığı dönemlerde bile son kararda mülakat puanının belirleyici olduğu, bu durumun yazılı sınavın değerini düşürdüğü ifade edilmektedir (Çalışma 5, 8, 9, 15).

Bulgular, mevcut sistemde araçların tamamen yanlış değil; eksik, standart dışı ve denetlenebilirlikten uzak kullanıldığını göstermektedir. Bu nedenle, meta-sentez sonucunda geliştirilen modelde, yazılı sınav ve mülakatın tamamen kaldırılmasından ziyade, yapılandırılmış, puan ağırlıkları net belirlenmiş, şeffaf ve izlenebilir bir hâle getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Eğitim Yöneticisi Atamalarında Karşılaşılan Temel ve Yapısal Sorunlar

Meta-sentezde, eğitim yöneticilerinin atama süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar yapısal, yönetsel ve bireysel düzeyde sınıflandırılmıştır.

4.3.1. Yapısal Sorunlar: Hukuki İstikrarsızlık, Merkeziyetçilik ve Politizasyon

Yapısal düzeyde öne çıkan başlıca sorunlar; sık değişen yönetmelikler, merkeziyetçi karar alma yapısı ve süreçlerin politize olmasıdır (Çalışma 2, 3, 6, 7, 16, 18). Yönetmeliklerin kısa aralıklarla değiştirilmesi, aynı kariyer sürecine sahip bir yöneticinin farklı dönemlerde tamamen farklı seçme ve atama rejimlerine tabi olmasına yol açmaktadır. Bu durum, yöneticilerde ve öğretmenlerde kuralların kalıcı değil, döneme göre değişen bir araç olduğu algısını güçlendirmektedir.

Siyasi ve bürokratik etkiler ise, yapısal sorunun en görünür yansıması olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar, atama süreçlerini çoğu zaman eğitim politikası tartışmasından ziyade siyasi güç dengelerinin bir uzantısı olarak algılamaktadır (Çalışma 3, 6, 12, 19). Bu algı, süreçlere katılım isteğini ve sisteme duyulan güveni olumsuz etkilemektedir.

4.3.2. Yönetmelik ve Uygulama Temelli Sorunlar

Yönetmelik düzeyde; başvuruların alınması, adayların bilgilendirilmesi, değerlendirme komisyonlarının oluşturulması, itirazların ele alınması gibi süreçlerde standart dışı uygulamalar ve iletişim eksiklikleri dikkat çekmektedir (Çalışma 3, 8, 10, 11, 15).

Bazı çalışmalarda, aynı il içinde bile farklı komisyonların farklı uygulamalar yaptığı; mülakat süresinin, soruların türünün ve değerlendirme biçiminin değişiklik gösterdiği; bunun da adalet algısını olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Çalışma 8, 9, 11). Ayrıca, atama sürecine hazırlık ve oryantasyon dönemlerinin olmaması, yeni atanan yöneticilerin okullarına deneme-yanılma yoluyla uyum sağlamaya çalışmasına neden olmaktadır (Çalışma 14).

4.3.3. Bireysel Düzeyde Karşılaşılan Güçlükler

Bireysel düzeyde ise, yönetici adaylarının ve görevdeki yöneticilerin yaşadığı başlıca güçlükler şu başlıklarda yoğunlaşmaktadır:

- Belirsiz kariyer basamakları ve geleceğe yönelik güvencesizlik hissi,
- Sınav ve mülakat sürecine hazırlanırken yaşanan yoğun psikolojik baskı,

- Atama sonrası okula uyum sürecinde yeterli destek ve rehberlik görememe,
- Yer değiştirme ve rotasyon kararlarının aile ve sosyal yaşam üzerinde oluşturduğu baskı (Çalışma 3, 4, 5, 10, 12, 13, 14).

Bu bulgular, önerilecek modelde sadece teknik ve hukuki boyuta değil, aynı zamanda insani ve psikolojik boyuta da duyarlı bir çerçeve geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

4.4. Yer Değiştirme Süreçlerinin Eğitim Kalitesi ve Kurumsal Etkililik Üzerindeki Etkileri

Yer değiştirme ve rotasyon uygulamalarına ilişkin bulgular, eğitim kalitesi ve kurumsal etkililik boyutunda ikili bir etki ortaya koymaktadır.

4.4.1. Kurumsal İstikrar Üzerindeki Olumsuz Etkiler

Çalışmaların önemli bir bölümünde, sık ve planlanmamış yer değiştirmelerin okulun kurumsal istikrarını zayıflattığı saptanmıştır (Çalışma 3, 4, 6, 12, 13). Okul müdürlerinin kısa aralıklarla yer değiştirmesi; vizyon ve hedeflerin sık sık değişmesine, projelerin yarım kalmasına ve öğretmenlerde nasıl olsa yönetici değişir! düşüncesinin yerleşmesine neden olmaktadır.

Bazı çalışmalarda, özellikle dezavantajlı bölgelerde görev yapan yöneticilerin, bölgenin zorlukları ve aile koşulları nedeniyle ilk fırsatta tayin talep ettiği; bu durumun da dezavantajlı okullarda yönetici istikrarsızlığını artırdığı belirtilmiştir (Çalışma 4, 13). Bu tablo, yer değiştirme politikasının eğitimde fırsat eşitliğini güçlendirmek yerine, kimi durumlarda bölgesel farklılıkları derinleştirebildiğini göstermektedir.

4.4.2. Mesleki Gelişim ve Motivasyon Üzerindeki Olumlu Etkiler

Öte yandan, bazı çalışmalarda yer değiştirme ve rotasyonun doğru tasarlandığında hem kurumlar hem de yöneticiler için geliştirici sonuçlar doğurabileceği bulguları yer almaktadır (Çalışma 4, 13, 17). Farklı sosyoekonomik düzeydeki okullarda görev yapmanın, yöneticilerin:

- Farklı okul iklimlerini tanımasına,

- Çeşitli problem çözme stratejileri geliştirmesine,
- Liderlik becerilerini zenginleştirmesine

katkı sağladığı ifade edilmektedir.

Bu sonuçlar, rotasyonun tamamen reddedilmesi yerine, belirli süre, kriter ve destek mekanizmalarına dayalı bir model içinde uygulanmasının daha uygun olacağına işaret etmektedir.

4.5. Eğitim Yöneticisi Atama ve Yer Değiştirme Süreçlerinin İyileştirilmesine Yönelik Çözüm Yaklaşımları

Meta-sentezde yer alan çalışmaların neredeyse tamamında, mevcut atama ve yer değiştirme sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiği vurgulanmış ve çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Bu öneriler, çalışmanın son bölümünde geliştirilen MEB'e yönelik model önerisinin temel dayanaklarını oluşturmuştur.

Çalışmalardan derlenen başlıca çözüm önerileri şunlardır:

- Atama ve yer değiştirme sürecinin liyakat temelli, puan ve yeterlik esaslı, şeffaf ve denetlenebilir bir sisteme kavuşturulması (Çalışma 1, 2, 3, 7, 15, 17),
- Yazılı sınav ve mülakatın, standart soru setleri, yapılandırılmış puanlama ve kayıt altına alınan süreçlerle objektif hâle getirilmesi (Çalışma 3, 5, 8, 9, 10, 11, 15),
- Eğitim yöneticiliği için zorunlu ve sürekli mesleki gelişim programları, sertifikasyon ve akademik eğitime dayalı bir kariyer sistemi oluşturulması (Çalışma 1, 2, 5, 7, 14, 17, 18),
- Yer değiştirme ve rotasyon politikalarının, eğitimde fırsat eşitliği ve kurumsal istikrarı birlikte gözeten, veri temelli ve planlı bir çerçevede yürütülmesi (Çalışma 4, 6, 12, 13, 17),
- Atama ve yer değiştirme süreçlerinin dijital bir platform üzerinden yürütülerek başvuru, değerlendirme, puanlama ve itiraz süreçlerinin izlenebilir kılınması (Çalışma 8, 9, 10, 11, 18).

Bu öneriler, araştırmanın Sonuç ve Öneriler bölümünde ayrıntılı biçimde geliştirilen Millî Eğitim Bakanlığı İçin Liyakat Temelli Atama ve Yer Değiştirme Model'inin

bileşenleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir. Meta-sentez bulguları, model önerisinin yalnızca kuramsal bir tasarım değil, sahadaki ihtiyaç ve beklentilere dayalı uygulanabilir bir politika paketi olması gerektiğini ortaya koymuştur.

Meta-sentez kapsamında incelenen 20 nitel ve karma çalışma, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanma ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin bir dizi ortak problem alanını sistematik biçimde ortaya koymuştur. Bulgular, özellikle liyakat ilkesinin zayıf uygulanması, mülakatların nesnellikten uzak olması, değerlendirme kriterlerinin yetersizliği, şeffaflık ve hesap verebilirlik eksikliği, zorlama rotasyon uygulamaları, mesleki gelişim ve performans izleme mekanizmalarının olmayışı gibi temaların hemen tüm çalışmalarda tekrarlandığını göstermektedir (Bkz. Tema 1, 2, 3 ve 4). Bu temalar, mevcut yönetmelik yapısının hem teorik hem de uygulama düzeyinde yöneticilik mesleğini profesyonelleştirmekten uzak olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgulardan hareketle geliştirilen YETAM Yetkinlik Temelli Eğitim Yöneticisi Atama Modeli, meta-sentezde belirlenen tüm problem alanlarını karşılayacak biçimde tasarlanmış bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bulgular bölümünde öne çıkan yetkinlik temelli değerlendirme gereksinimi, şeffaf ve kayıt altına alınmış mülakat, çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme, uygulamalı sınav ve portfolyo kullanımı, performansa dayalı hareketlilik ve sürekli mesleki gelişim gibi ihtiyaçlar, YETAM Modeli’nin dört ana bileşeninin oluşturulmasında belirleyici rol oynamıştır. Böylelikle model, bulgular bölümünde ortaya konulan ihtiyaçların soyut bir değerlendirmesi olmaktan çıkıp, bu ihtiyaçları karşılayan somut, uygulanabilir ve politika önerisi niteliği taşıyan bir yapıya dönüşmektedir.

Özellikle meta-sentez bulgularında en çok vurgulanan sorun olan mülakatların nesnel olmaması, YETAM’da kayıt altına alınmış, davranış göstergelerine dayalı, standart soru havuzuna sahip mülakat sistemli ile doğrudan karşılık bulmaktadır. Benzer biçimde birçok çalışmada dile getirilen mevcut değerlendirme formlarının yetersizliği sorunu, YETAM’ın portfolyo, uygulama sınavı ve genişletilmiş komisyon yapısı ile giderilmektedir. Araştırma bulgularında yöneticilerin zorlama yer değiştirme nedeniyle okul kültürünün zarar gördüğü aktarımı ise YETAM’da rotasyonun kaldırılması ve yer değişikliğinin performans ve okul gelişim göstergelerine bağlanması ile çözülmektedir.

Dolayısıyla YETAM Modeli, bu araştırmanın bulgularından bağımsız geliştirilen teorik bir tasarım değil; aksine meta-sentezde ortaya çıkan temalarla birebir örtüşen, onların çözümüne yönelik somut politika önerileri sunan ve bulguları doğrudan destekleyen bütüncül bir çerçevedir. Modelin her bileşeni, ilgili tema tarafından işaret edilen problem alanlarının çözümüne yönelik olarak oluşturulmuş; böylelikle çalışmanın bilimsel tutarlılığı ve iç mantıksal bütünlüğü güçlendirilmiştir. Bu açıdan YETAM, hem mevcut yönetmelik yapısının eksik kaldığı noktaları akademik bulgular ışığında gidermekte hem de Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin profesyonelleşmesine yönelik güçlü bir reform perspektifi sunmaktadır.

Bu bölümde sunulan tematik bulgular, eğitim kurumu yöneticilerinin atanma ve görevlendirme süreçlerinde karşılaşılan yapısal, uygulamaya dönük ve liyakat temelli sorunların farklı yönlerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, söz konusu sorun alanlarının yalnızca uygulamadaki farklılıklarla değil, aynı zamanda yönetmeliklerin tarihsel gelişim sürecinde yaşanan değişikliklerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tematik bulguların bütüncül olarak yorumlanabilmesi için yönetmeliklerin kronolojik gelişiminin dikkate alınması gerekmektedir.

Bu doğrultuda, Türkiye’de 2000–2025 yılları arasında eğitim yöneticilerinin atanması, görevlendirilmesi ve yer değiştirilmesine ilişkin yürürlüğe giren yönetmelikler tablolastırılarak tarihsel açıdan değerlendirilmiştir. Bu tablo, tematik bulgularla uyumlu biçimde, mevzuat değişikliklerinin uygulama süreçlerine olan yansımalarını göstermekte ve araştırmada elde edilen sonuçların yapısal çerçevede yorumlanmasını mümkün kılmaktadır.

Dönem / Tarih	Yönetmeliğin Resmi Adı	G Tarih – Sayı	Model / Tür	Öne Çıkan Özellikler
3.09.1998	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	3472	Atama – Yer Değiştirme	İki aşamalı değerlendirme, liyakat vurgusu, kariyer sürecinin temeli.
0.11.2000	Aynı Yönetmelikte Değişiklik	4246	Değişiklik	1998 metninin bazı hükümleri yeniden düzenlendi.
1.01.2004	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	5343	Atama – Yer Değiştirme	Yöneticilik puanlama formu; liyakat ve hizmet puanı ağırlıklı sistem.
3.04.2007	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği	6492	Atama	Değerlendirme formlarının ağırlığı; yazılı sınavın rolü zayıf.
4.04.2008	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği	6856	Atama	Sicil, ödül, kıdem gibi ölçütlere dayalı puanlama; mülakat yerine değerlendirme formu.
3.08.2009	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik	7318	Atama – Yer Değiştirme	2008 modelinin revizyonu; katsayı düzenlemeleri; uygulama eleştirileri.
9.10.2010	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	7724	Atama – Yer Değiştirme	Puanlama oranlarının yeniden düzenlenmesi; değerlendirme ağırlıklı model.

Dönem / Tarih	Yönetmeliğin Resmi Adı	G Tarih – Sayı	Model/ Tür	Öne Çıkan Özellikler
8.02.2013	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	8573	Atama – Yer Değiştirme	Kurum türüne göre farklılaştırılmış atama koşulları.
4.08.2013	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	8728	Atama – Yer Değiştirme	28.02.2013 tarihli metnin yerine geçti; kısa süreli geçiş modeli.
0.06.2014	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik	9026	Görevlendirme (İkinci Görev)	Yönetici statüsünün ikinci görev olarak tanımlanması; dönemsel yenilik.
6.10.2015	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik	9494	Görevlendirme	2014 modelinin revizyonu; sözlü sınav + değerlendirme puanlaması.
2.04.2017	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	0046	Görevlendirme	Komisyonunda sözlü sınavın ağırlığı; süreli görev; performans kriterleri.
1.06.2018	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği	0455	Görevlendirme – EKYS	EKYS'nin kurumsallaştığı dönem; merkezi sınav + sözlü sınav + hizmet puanı.
5.02.2021	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği	1386	Seçme + Görevlendirme (EKYS Temelli)	Güncel esas metin; EKYS, sözlü sınav, hizmet puanı, ikinci görev.
2023	Aynı Yönetmelikte Değişiklik (Resmî Gazete)		Değişiklik	EKYS puan geçerliliği ve değerlendirme cetvellerinde güncelleme.
1.03.2024	Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik	2476	Değişiklik	Puanlama cetvellerinde düzenleme; ölçütlerin revizyonu.
2025	Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik		Değişiklik	Ek cetvel güncellemeleri; puan dağılımlarında yeni düzenlemeler.

Tablo incelendiğinde, Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin atanması, görevlendirilmesi ve yer değiştirilmesi süreçlerinin 1998–2025 döneminde sürekli değişim gösteren bir mevzuat yapısı ile yönetildiği anlaşılmaktadır. Bu durum, yönetici görevlendirme süreçlerinin yapısal olarak istikrarsız ve süreklilikten yoksun olduğunu, her düzenlemenin farklı anlayış ve uygulama mantığı ile şekillendiğini ortaya koymaktadır.

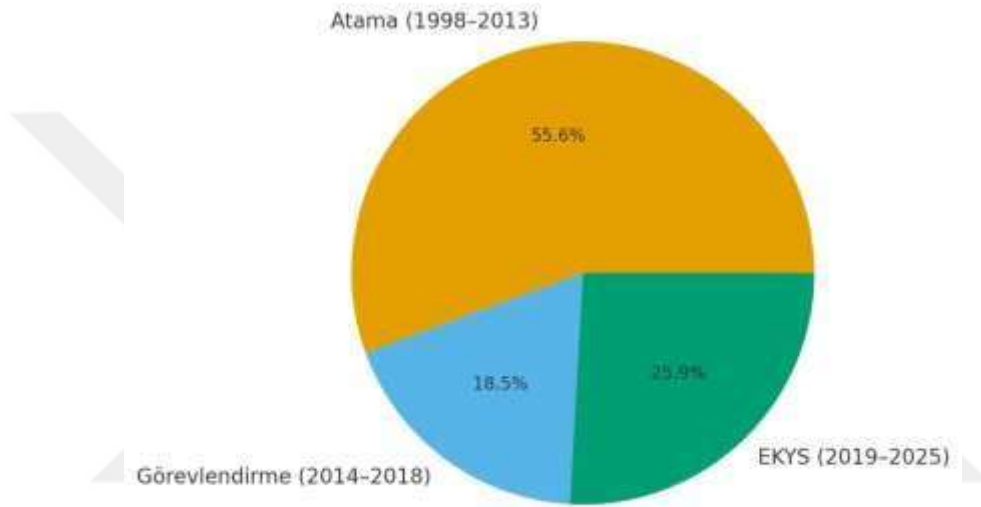
1998–2013 dönemi, yönetmeliklerin genellikle atama ve yer değiştirme merkezli bir yaklaşımla ele alındığı, puanlama ölçütleri, hizmet süresi, kıdem ve sicil gibi değişkenlere sıkça başvurulduğu bir dönemdir. Bununla birlikte 2004 yılı sonrası yönetmeliklerde değerlendirme formlarının ağırlığının artması, uygulamada objektiflik tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Kıdem ve puan temelli değerlendirme ölçütlerinin dönemsel değişikliklere göre yeniden düzenlenmiş olması, mevzuatın istikrar ihtiyacını karşılayamadığını göstermektedir.

2014 yılı itibarıyla, yöneticilik pozisyonu ikinci görevli olarak tanımlanmış ve atama mekanizmasından görevlendirme mantığına geçilmiştir. Bu geçiş, yöneticiliğin süreli, performansa bağlı ve denetime tabi bir görev alanı olarak algılanmasına yol açmıştır. Bu dönem yönetmeliklerinde sözlü sınavların ön plana çıkması, yöneticilik statüsünün geçicilik ve performans odaklılık özellikleriyle yeniden tanımlandığını göstermektedir. Bu durum, yöneticilik mesleğinin profesyonelleşmesini sınırlandıran bir etki yaratmıştır.

2018 ve sonrasında EKYS merkezli sistemin devreye girmesiyle daha sistematik bir seçim mekanizması oluşturulduğu görülmektedir. Merkezi sınav, sözlü sınav ve hizmet puanı bileşenlerinin birlikte kullanılmaya başlanması atama sürecini daha standart ve ölçülebilir hâle getirmiştir. Ancak bu sistemin getirdiği ölçülebilirlik, mevzuatın sık değişmesi nedeniyle tam olarak kurumsallaşamamıştır. 2021 esas yönetmeliğinden sonra 2023 ve 2024 yıllarında yapılan değişiklikler, yönetici seçim ölçütlerinin sürekli güncellendiğini göstermektedir. 2025 yılına ait değişiklik kaydı da puanlama cetvelleri ve uygulama süreçlerinin hâlen revizyon gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Bütün bu bulgular, eğitim yöneticiliği mevzuatının yalnızca teknik düzenlemeler bütünü olmadığını; aynı zamanda yönetici seçme ve yetiştirme paradigmasının tarihsel dönüşümünü

yansıtan bir yapı olduğunu göstermektedir. Süreçteki sık değişimler ve varyasyonlar, yöneticilik alanında kurumsal istikrarın sağlanamadığını, değerlendirme ölçütlerinin sürekli değiştiğini, uygulama birliğinin oluşamadığını ve liyakat ilkesinin standart bir norm hâline gelemediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle meta-analiz bulguları, yönetmelik değişimlerinin yöneticilik anlayışını önemli ölçüde etkilediğini, bu etkinin uygulama süreçlerine doğrudan yansıdığını ve alan yazında belirtilen temel sorunların mevzuat değişiklikleriyle paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 4.2. 1998–2025 yılları arasında eğitim kurumu yöneticiliğine ilişkin mevzuatın dönemlere göre dağılımı

Bu şekil, eğitim kurumu yöneticiliği mevzuatının üç temel dönemde yoğunlaştığını göstermektedir: 1998–2013 döneminde atama ve yer değiştirme modeli (%55,6); 2014–2018 döneminde görevlendirme modeli (%18,5); 2019–2025 döneminde ise EKYS temelli seçme görevlendirme modeli (%25,9).

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Bu meta-sentez çalışması, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçlerinin 2000–2025 yılları arasında yürütülmüş 20 nitel/kısmi karma araştırma üzerinden sistematik biçimde incelenmesine dayanmakta olup, eğitim yöneticisi atamalarının uzun yıllardır yapısal, yönetsel ve uygulamaya dönük çok katmanlı sorunlar içerdiğini ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlar hem literatürdeki eğilimlerle büyük ölçüde örtüşmekte hem de bazı çalışmaları aşan, mevcut politikaların sahadaki etkilerini görünür kılan yeni bütüncül örüntüler sunmaktadır.

Eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçleri yapısal olarak istikrarsızdır

Bu çalışmanın en temel sonucu, Türk Millî Eğitim Sistemi’nde eğitim yöneticisi görevlendirme süreçlerinin yapısal belirsizlik, mevzuat istikrarsızlığı ve merkeziyetçi karar mekanizmaları nedeniyle uzun yıllardır tartışma konusu olduğudur. Bu bulgu, Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalarda sıkça vurgulanan Türk eğitim sisteminin deneyime, birikime ve kurumsal sürekliliğe dayalı, yerleşik bir yönetici atama sistemine sahip olmadığına yönelik eleştirilerle örtüşmektedir. Bu sonuç Çelik (2018)’in merkeziyetçi yapı eleştirilerini ve Küçükcan (2010)’ın politik müdahale analizlerini desteklemekte; ayrıca Şahin ve Güler (2020)’de dile getirilen merkez–taşra yetki belirsizliği bulgularıyla birebir örtüşmektedir.

Liyakat ilkesi hem araştırmalarda hem sahada sistematik biçimde zedelenmektedir

Meta-sentez sonuçları, eğitim yöneticisi atama süreçlerinde liyakat ilkesinin sistematik olarak ihlal edildiğini ve bu durumun literatürün en geniş ortak bulgusu olduğunu göstermektedir.

20 Çalışmanın büyük çoğunluğu:

- *mülakatların öznel olduğunu,*
- *değerlendirme ölçütlerinin belirsiz olduğunu,*
- *siyasi/kişisel ilişkilerin belirleyici olabildiğini,*
- *yazılı sınavların etkisizleştirildiğini* vurgulamıştır.

Bu sonuçlar tamamen Karataş (2022), Doğan (2019), Balcı (2013) ve Erdem & Uçar (2014)'ın bulgularıyla örtüşmektedir. Bu araştırmalarda da nepotizm, kayırmacılık ve klientalizmin atamalarda etkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca meta-sentezde yer alan çalışmalarda tespit edilen standart dışı mülakat uygulamaları, Demir & Yıldız (2022) ile Göksoy (2015)'in değerlendirme ölçütlerinin keyfiyete açık olduğu yönündeki bulgularıyla doğrudan uyumludur.

Yazılı sınavlar yönetici yeterliklerini ölçmede yetersizdir, mülakatlar ise nesnel değildir

İncelenen çalışmalarda, eğitim yöneticisi seçme sınavlarının yöneticilik yeterlikleriyle doğrudan ilişkili olmayan konuları içerdii, yönetim becerilerini ölçmede sınırlı kaldığı ifade edilmiştir. Bu sonuç Bush & Glover (2014)'ın liderlik yetkinliklerinin geleneksel sınavlarla llemeyeceği tespitiyle tamamen örtüşmektedir.

Mülakat süreçleri ise:

- şeffaf değildir,
- kayıt altına alınmamaktadır,
- standart sorular kullanılmamaktadır,
- puanlama gerekelendirilmemektedir.

Bu durum Lunenburg & Ornstein (2021) ve Aydın (2021)'in mülakatın öznel ve riskli bir değerlendirme aracı olduğu yönündeki eleştirileriyle birebir uyumludur. Ayrıca Karataş & Karayaman (2020) ve Dinçer & Uysal (2020)'ın yöneticilerin profesyonel olarak yetiştirilmesi gerektiği yönündeki önerilerini desteklemektedir.

Politik etkiler ve bürokratik müdahaleler atama sürecini derinden şekillendirmektedir

20 Çalışmanın 16'sında, atama süreçlerinin ağırlıklı olarak politik ve bürokratik etki altında yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Atamaların yer yer politika tercihleriyle örtüştüğü, yöneticilerin moral ve motivasyonunun bu durumdan olumsuz etkilendiği ve okullarda güven erozyonuna yol açtığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlar:

- Çelik (2018) → merkeziyetçi yapı,
- Küçükcan (2010) → siyasi etki,
- Taş (2016) → okul kültüründe güvensizlik,

bulgularıyla tam uyumludur. Bu noktada meta-sentez, yöneticilik atamalarının yalnızca idari bir süreç olmadığını, aynı zamanda eğitim örgütlerinin psikolojik iklimini doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Yer değiştirme (rotasyon) uygulamaları istikrarsızlık yaratmaktadır

Sentezlenen çalışmalar, rotasyon uygulamasının yöneticiler arasında motivasyon kaybına, okul kültürünün oluşmasını zorlaştırmaya ve örgütsel istikrarı bozmaya yol açtığını göstermiştir. Bu bulgu Aydın (2021)'in rotasyonun yönetici istikrarını olumsuz etkilediği yönündeki değerlendirmesiyle örtüşmektedir. Ayrıca Turan & Şahin (2023)'in sık yer değiştirmenin uzun vadeli okul gelişimini engellediği bulgusu da çalışma sonuçlarıyla tamamen uyumludur. Hizmet puanı uygulamasının bazı bölgelerde gereğinden fazla puan birikimine yol açtığı yönündeki meta-sentez bulgusu, Kaya & Arslan (2021)'in saha analizleriyle birebir örtüşmektedir.

Okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir

20 çalışmanın tamamında yöneticilik mesleğinin Türkiye'de profesyonel bir kariyer basamağı olarak tanımlanmadığı, yöneticilerin yeterli çerçevelerinin belirli olmadığı, hazırlayıcı bir mesleki eğitim sürecinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuç:

- Göksoy (2015) → yöneticiliğe ilginin azalması
- Bush (2011) → yöneticilerin liderlik rolleri
- Demirtaş (2017) → okul liderliğinin niteliği gibi çalışmalarla örtüşmekte; ayrıca MEB'in resmî belgelerindeki (2023 Vizyon Belgesi) amaçlarla uygulamalar arasındaki farklılaşmayı gözler önüne sermektedir.

Mevcut politika hedefleri ile uygulama sonuçları arasında belirgin bir uyumsuzluk bulunmaktadır.

Politika belgelerinde yöneticiliğin profesyonelleştirilmesi, liyakat ilkelerinin güçlendirilmesi, değerlendirme süreçlerinin objektifleştirilmesi gibi hedefler varken, meta-sentez bulguları uygulamada bu hedeflerin karşılık bulmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, literatürde sıkça vurgulanan "politik deklarasyon uygulama pratiği" arasındaki boşluğu doğrulamaktadır.

Meta-sentez sonuçları, Türkiye’de eğitim yöneticisi atama ve yer değiştirme süreçlerinin hem yapısal hem yönetsel hem de uygulama düzeyinde kapsamlı bir reform ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Süreçler liyakat ilkesinden uzaklaşmış, politik ve bürokratik etkilerden arındırılmamış, profesyonel standartlara kavuşturulamamış ve istikrar açısından zayıf bir yapı sergilemektedir. Bu sonuçlar, hem Türkiye’deki literatürün genel yönelimlerini doğrulamakta hem de politika ve uygulama boyutundaki sorunların daha görünür hâle getirilmesini sağlamaktadır.

5.2.Tartışma

Bu meta-sentez çalışmasından elde edilen bulgular, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirme süreçlerinin hem literatür hem de Millî Eğitim Bakanlığı’nın son yıllarda yayımladığı yönetmelikler bağlamında tartışılmasını gerekli kılmaktadır. Tartışma bu nedenle iki eksen üzerine oturtulmuştur: Meta-sentez bulgularının literatürdeki mevcut araştırmalarla ilişkisi, Bulguların MEB’in yürürlükteki yönetici görevlendirme politikalarıyla ne ölçüde örtüştüğü veya çeliştiği. Bu karşılaştırmalı yaklaşım, hem bilimsel hem de politika temelli bir değerlendirme imkânı sunarak, öneriler bölümünde sunulan yeni modelin dayandığı gerekçeleri güçlendirmektedir.

Meta-Sentez Bulgularının Literatürle İlişkisi

Meta-sentez sonucunda ortaya çıkan temel bulgu, yöneticilik atamalarında liyakat ilkesinin zayıf uygulanmasıdır. Bu sonuç, yönetici atama süreçlerinde siyasal, bürokratik ve ilişki temelli yönelimlerin etkisinin belirleyici olduğunu ortaya koyan Karataş (2022), Doğan (2019), Balcı (2013), Erdem & Uçar (2014) gibi çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Bu çalışmalar, mülakat süreçlerinin öznel, sınavların ise yöneticilik yeterliklerini ölçmede yetersiz olduğunu belirtmektedir. Meta-sentez bulguları da bu sonuçları doğrulamakta; atama sürecinin standartlaşma eksikliği ve şeffaflık sorunları nedeniyle keyfî uygulamalara açık olduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde, yönetmeliklerin sık değişmesi ve sistemin istikrarsız yapısı Göksoy (2015), Çelik (2018), Şahin & Güler (2020) gibi araştırmacıların tespitleriyle uyumludur. Literatür uzun yıllardır bu istikrarsızlığa dikkat çekmekte, meta-sentez ise bunun sadece akademik bir eleştiri olmaktan öte, sahadaki yöneticilerin deneyimlerinde derin ve kalıcı etkileri olduğunu göstermektedir.

Bir başka önemli bulgu okul yöneticiliğinin Türkiye’de profesyonel bir meslek olarak görülmediğidir. Bu sonuç, yöneticiliğin uzmanlık gerektiren bir liderlik rolü olduğu yönündeki Bush (2011), Demirtaş (2017), Lunenburg & Ornstein (2021) gibi uluslararası literatürle de örtüşmektedir. Meta-sentezdeki çalışmalar, yönetici yetiştirme süreçlerinin yetersizliği ve hazırlayıcı eğitimlerin sınırlılığı üzerinde durmuştur.

Dolayısıyla meta-sentez, Türkiye’de yönetici atama sistemine ilişkin eleştirilerin hem ulusal hem de uluslararası literatürle büyük ölçüde paralel olduğunu göstermektedir.

Meta-Sentez Bulgularının MEB Yönetmelikleriyle Karşılaştırılması

Elde edilen bulgular, Millî Eğitim Bakanlığı’nın son yirmi yılda yayımladığı yönetici görevlendirme yönetmeliklerinde yer alan düzenlemelerle karşılaştırıldığında önemli uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır.

Yönetmeliklerin sık değişmesi → Uygulamada istikrarsızlık

Meta-sentez bulguları en çok mevzuat istikrarsızlığı üzerinde yoğunlaşmıştır. 2004’ten 2023’e kadar neredeyse ortalama her 3–4 yılda bir değişen yönetmelikler:

- atama ölçütlerini,
- puanlama sistemini,
- sınav–mülakat ağırlıklarını,
- yeniden görevlendirme koşullarını sürekli farklılaştırmıştır.

Bu durum, literatürün tamamında eleştiri konusu olurken, meta-sentez çalışmalarında yöneticilerin en sık dile getirdiği sorun olmuştur. MEB'in yönetmelikleri incelendiğinde, özellikle 2014, 2017 ve 2021 düzenlemelerinin büyük ölçüde politika değişikliklerine paralel olarak yapıldığı görülmektedir; bu da meta-sentez bulgularında vurgulanan politik etkilerle tespitini doğrulamaktadır.

Yazılı sınavın etkisinin azaltılması → Liyakat algısını zayıflatma

Bazı yönetmeliklerde yazılı sınav ağırlığının azaltılması ya da tamamen kaldırılması, meta-sentezdeki araştırmalarda liyakat ilkesinin zedelendiği bulgusuyla güçlü biçimde örtüşmektedir.

Örneğin:

- 2015 Yönetmeliği → sınavı geri plana itti.
- 2017 Yönetmeliği → yeniden sınav getirildi ama mülakat etkisi yüksek tutuldu.
- 2021 Yönetmeliği → sınavın kapsamı genişletildi fakat yine mülakat ağırlığı devam etti.

Meta-sentezde yer alan 20 çalışmanın 16'sı, sınavın ölçme gücünün düşük, mülakatın ise öznel ve denetlenemez olduğunu belirtmiştir.

Mülakatın şeffaf olmaması → Yönetmeliklerin iyileştiremediği temel alan

Meta-sentez bulguları, mülakatın yapılaş biçiminin yöneticiler tarafından en sorunlu aşama olarak görüldüğünü göstermektedir.

Bu bulgular:

- soruların standart olmaması,
- puanlamanın gerekçelendirilmemesi,
- komisyonların bağımsız olmaması,
- süreçte izlenebilirlik bulunmaması gibi eleştirileri kapsamaktadır. Hiçbir yönetmelikte bu sorunların çözümüne yönelik net bir uygulama mekanizması getirilmemiştir.

Örneğin:

- Komisyonların kayıt altına alınması,
- Soruların tüm adaylara eşit şekilde uygulanması,
- Bağımsız gözlemci bulunması gibi uygulamalar yönetmeliklerde yer almamaktadır. Dolayısıyla meta-sentez bulguları

ile MEB'in mevcut yönetmelikleri arasındaki en büyük uyumsuzluk mülakatın nesnellik ilkesini karşılamamasıdır.

Liderlik yeterlikleri → Yönetmeliklerde yer var, uygulamada karşılık yok

Yönetmeliklerde liderlik, iletişim, okul gelişimi gibi yeterlik alanlarına yer verilmesine rağmen:

- bu yeterliklerin nasıl ölçüleceği,
 - hangi araçlarla değerlendirileceği,
 - nasıl geliştirileceği belirtilmemiştir.
- Oysa meta-sentez çalışmalarının tamamı, yöneticilerin liderlik, iletişim, kriz yönetimi,

insan ilişkileri, mevzuat bilgisi gibi alanlarda ciddi gelişim ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu, MEB politikalarının hedef uygulama ayrışmasını açıkça ortaya koymaktadır.

Rotasyon ve yer değiştirme → Yönetmelikler istikrar yaratamıyor

Meta-sentezde rotasyonun:

- okul kültürünü bozduğu,
- örgütsel hafızayı zayıflattığı,
- yönetici motivasyonunu düşürdüğü bulguları elde edilmiştir.

Bu sonuç MEB'in rotasyonla ilgili düzenlemeleriyle çelişmektedir. Hizmet puanı uygulaması ise meta-sentezdeki çalışmalarda eşitsizlik yaratan bir mekanizma olarak değerlendirilmiştir. Bu durum, politika amaçları ile sahadaki etkilerin örtüşmediğinin göstergesidir.

Meta-Sentez Bulguları ile Önerilecek Yeni Modelin İlişkisi

Meta-sentez sonuçları, önerilecek yeni yönetici atama modelinin hangi nedenlere dayandığını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Yeni modelin temelleri şu bulgular üzerinde yükselmektedir:

- Şeffaflık yok → Şeffaf, kayıt altına alınan mülakat sistemi
- Mülakat öznel → Standart soru havuzu + bağımsız komisyon
- Yetersiz mesleki hazırlık → Zorunlu yöneticilik hazırlık programı
- Mevzuat istikrarsızlığı → Ulusal yönetici yeterlik çerçevesi + düzenli değerlendirme

- Rotasyon istikrarsızlık yaratıyor → Gelişim temelli yer değiştirme modeli
- Liyakat zayıf → Yazılı sınav ağırlıklı + portfolyo değerlendirmesi

Bu araştırmanın tartışma bölümü göstermektedir ki:

- Türkiye’de yöneticilik atamaları politika hedefleriyle uygulamalar arasında ciddi bir boşluk barındırmaktadır.
- Literatür ve meta-sentez bulguları, bu boşluğun sahada liyakat krizine, güven kaybına ve örgütsel istikrarsızlığa yol açtığını göstermektedir.
- MEB’in yönetmelikleri ise bu sorunları giderecek bütüncül, sürdürülebilir ve profesyonel bir çerçeve sunamamaktadır.

Bu nedenle önerilecek yeni model, sadece öneri niteliğinde değil; meta-sentez bulgularıyla desteklenen zorunlu bir yeniden yapılanma ihtiyacıdır.

5.3.Öneriler

5.3.1.Uygulayıcılara Öneriler

EK: EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ATAMA, YER DEĞİŞTİRME VE GELİŞİM ESASLARINA DAİR YÖNETMELİK (ÖNERİ TASLAĞI)

(Millî Eğitim Bakanlığı’na Sunulmak Üzere Hazırlanmıştır)

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç – Madde 1

Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında görev yapacak okul yöneticilerinin; atama, yeniden görevlendirme, görevde yükselme, yer değiştirme ve mesleki gelişim süreçlerinin liyakat, şeffaflık, nesnellik ve profesyonellik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam – Madde 2

Bu Yönetmelik Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul/kurumlarda görev yapacak müdür, müdür yardımcısı ve müdür yardımcılarının tüm görevlendirme süreçlerini kapsar.

Dayanak – Madde 3

Bu Yönetmelik, 652 sayılı KHK ve ilgili mevzuat hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar – Madde 4

Bu Yönetmelikte geçen;

YETAM: Yetkinlik Temelli Eğitim Yöneticisi Atama Modeli

Z-YHP: Zorunlu Yöneticilik Hazırlık Programı

GDK: Genişletilmiş Değerlendirme Komisyonu

Portfolyo: Adayın mesleki deneyim ve yeterliklerini gösteren dosya

Uygulama Sınavı: Gerçek okul durumlarına dayalı senaryo, problem çözme ve analiz sınavı

İKİNCİ BÖLÜM

Adaylık Şartları ve Hazırlık Süreci

Adaylık Şartları – Madde 5

- Eğitim Fakültesi veya ilgili alanlardan lisans mezunu olmak.
- Öğretmenlikte en az 3 yıl fiilî hizmet.
- Son 5 yılda disiplin cezası almamış olmak.
- Z-YHP'yi tamamlamış olmak.

Zorunlu Yöneticilik Hazırlık Programı (Z-YHP) – Madde 6

- Z-YHP en az 120 saatlik zorunlu bir eğitimidir.
- Program içeriği:
 - Öğretimsel Liderlik
 - İnsan Kaynakları Yönetimi
 - Kriz ve Risk Yönetimi
 - Eğitim Hukuku ve Mevzuat
 - Veri Temelli Yönetim
 - Okul Finansmanı
 - Çatışma Yönetimi
- Adaylar uygulamalı görev gölgeleme sürecine katılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Ölçme ve Değerlendirme Süreci

Değerlendirme Bileşenleri – Madde 7 Adaylar dört bileşen üzerinden değerlendirilir:

- **Yazılı Sınav (%40):** Yetkinlik temelli, açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular.
- **Uygulama Sınavı (%20):** Senaryo çözme, kriz yönetimi, iletişim analizi.
- **Portfolyo Değerlendirme (%20):** Mesleki veriler, projeler, katkılar.
- **Şeffaf Mülakat (%20):** Standart 40 soruluk havuzdan seçilir; görüntülü kayıt zorunludur.

Başarı Puanı – Madde 8

Adayın toplam puanı **60'ın altında ise atanamaz.**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Komisyonların Yapısı, Görevleri ve İşleyişi

Genişletilmiş Değerlendirme Komisyonu (GDK) – Madde 9
Komisyon en az 9 üyeden oluşur:

- İl MEM Temsilcisi (Başkan)
- Eğitim Yönetimi alanında akademisyen
- En az 5 yıl yöneticilik yapmış okul müdürü
- Öğretmen temsilcisi
- Okul Aile Birliği temsilcisi
- Öğrenci temsilcisi (lise)
- Eğitim alanında STK temsilcisi
- Ölçme-değerlendirme uzmanı
- Psikolojik danışmanlık uzmanı

Komisyon İşleyişi – Madde 10

- Mülakatlar kayıt altına alınır.
- Her aday için gerekçeli rapor düzenlenir.
- Kararlar oy çokluğu ile alınır.
- Tüm belgeler 5 yıl saklanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Atama, Yeniden Atama ve Yer Değiştirme

Atama – Madde 11

Atama, başarı puanı ve tercih sırasına göre **merkezî sistemle** yapılır.

Görev Süresi – Madde 12

- Görev süresi 4 yıldır.
- Aynı kurumda en fazla 8 yıl görev yapılabilir.

Gelişim Temelli Yer Değiştirme – Madde 13

- Zorunlu rotasyon kaldırılır.
- Yer değişiklikleri şu verilere dayanır:
 - Okul gelişim raporu
 - Öğretmen/veli/öğrenci geri bildirimi
 - Yönetici performans puanı
 - Bireysel gelişim planı
- Dezavantajlı bölgelerde görev yapan yöneticilere teşvik uygulanır.

ALTINCI BÖLÜM

Mesleki Gelişim, İzleme ve Denetim

Mesleki Gelişim – Madde 14

Yöneticiler her yıl **en az 30 saat** gelişim eğitimine katılmak zorundadır.

İzleme ve Denetim – Madde 15

- Bakanlık düzeyinde **Ulusal Yönetici Değerlendirme Kurulu** kurulur.
- Her il yılda bir **Yöneticilik Kalite Raporu** hazırlar.
- Tüm süreçler bağımsız kuruluşlarca izlenebilir.

YEDİNCİ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Geçiş Hükümü – Madde 16

Mevcut yöneticiler, dört yıllık görev süreleri bitene kadar görevlerine devam eder.

Yürürlük – Madde 17

Bu Yönetmelik yayımlandığı tarihte yürürlüğe girer.

Yürütme – Madde 18

Bu Yönetmelik hükümlerini Millî Eğitim Bakanı yürütür.

EKLER (Tamamen Yeni Oluşturulmuştur)

EK-1: Yönetici Yazılı Sınavı Yeterlik Çerçevesi

(Beceriler-bilgi alanları-tablosu)

EK-2: Portfolyo Değerlendirme Formu

(Kriterler, alt ölçütler, 1–5 arası puanlama rubriği)

EK-3: Şeffaf Mülakat Değerlendirme Formu

(Standart soru havuzu + davranış göstergeleri)

EK-4: Uygulama Sınavı (Senaryo) Değerlendirme Rubriği

(Liderlik, problem çözme, iletişim, mevzuat bilgisi ölçümü)

EK-5: Yıllık Yönetici Performans Değerlendirme Formu

(Okul gelişim verileri, geri bildirim puanları)

EK-1: YÖNETİCİ YAZILI SINAVI YETERLİK ÇERÇEVESİ

(Bilgi Alanları – Beceriler – Ağırlıklar)

Yeterlik Alanı	Açıklama	Soru Türü	Ağırlık (%)
Eğitim Yönetimi Temelleri	Okul yönetimi, organizasyon, mevzuat	Çoktan seçmeli + açık uçlu	20
Öğretimsel Liderlik	Öğrenme-öğretme süreçlerini geliştirme	Vaka temelli	20
İnsan Kaynakları ve İletişim	Öğretmen performansı, iletişim, motivasyon	Açık uçlu	15
Kriz ve Risk Yönetimi	Acil durum, çatışma çözme	Senaryo analizi	10
Okul Gelişim ve Veri Kullanımı	Veri okuryazarlığı, okul gelişim planı	Uygulama sorusu	15

Yeterlik Alanı	Açıklama	Soru Türü	Ağırlık (%)
Eğitim Hukuku ve Etik	Mevzuat, etik ikilemler	Açık uçlu	10
Finans Yönetimi ve Bütçe	Okul kaynakları, yönetim	Çoktan seçmeli	10
TOPLAM			100

EK-2: PORTFOLYO DEĞERLENDİRME FORMU

(Kriterler – Alt Ölçütler – Puan Rubriği)

Kriter	Alt Ölçütler	1	2	3	4	5
Profesyonel Deneyim	Hizmet süresi, farklı okul türlerinde deneyim	Çok yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok iyi
Mesleki Ürünler	Proje, yayın, faaliyet raporları	Yok	Sınırlı	Temel düzey	Çeşitli	Üst düzey
Okul Gelişimine Katkıları	Akademik başarı katkısı, gelişim planı çalışmaları	Belirsiz	Düşük	Orta	İyi	Olağanüstü
Toplumsal Katkı ve	STK-veli-toplum ilişkisi	Yetersiz	Zayıf	Orta	Gelişmiş	Model düzey
Liderlik Göstergeleri	Öğretmen gelişimi, ekip yönetimi	Zayıf	Düşük	Orta	İyi	Üst düzey
Mesleki Gelişim	Kurs, seminer, sertifika	Yok	Az	Orta	İyi	Çok iyi

Puanlama: Her kriter 1–5 arası puanlanır. Toplam puan hesaplanarak %20’lik portfolyo notu oluşturulur.

EK–3: ŞEFFAF MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

(Standart Soru Havuzu + Davranış Göstergeleri)

A.Standart Mülakat Soru Havuzu (40 Soruluk Havuzdan 5’i Seçilir)

Temalar:

- Liderlik (8 soru)
- İletişim (6 soru)
- Kriz yönetimi (6 soru)
- İnsan kaynakları (6 soru)
- Hukuk ve etik (6 soru)
- Okul gelişimi (8 soru)

Örnek sorular:

- Okulunuzda öğretmenler arası bir çatışma olduğunda nasıl bir liderlik gösterirsiniz?
- Velilerle yaşanan zor bir durumu nasıl yönetirsiniz?
- Mevzuata aykırı bir öğretmen davranışıyla karşılaştığınızda nasıl hareket edersiniz?

B. Davranış Göstergeleri Değerlendirme Tablosu

Değerlendirme Alanı	Davranış Göstergesi	1	2	3	4	5
Liderlik	Sorumluluk alma, ekip yönetimi	Çok zayıf	Zayıf	Orta	İ y i	Üstün
İletişim	Açık ifade, empati, ikna	Çok zayıf	Zayıf	Orta	İ y i	Üstün
Çözüm Üretme	Analiz, karar alma	Çok zayıf	Zayıf	Orta	İ y i	Üstün

Etik ve Mevzuat	Etik ilkelere uyum, kanun bilgisi	Çok zayıf	Zayıf	Orta	İ y i	Üstün
Değerlendirme Alanı	Davranış Göstergesi	1	2	3	4	5
Okul Gelişimi	Vizyon, stratejik bakış	Çok zayıf	Zayıf	Orta	İ y i	Üstün

Mülakat toplam puanı: **%20**

EK-4: UYGULAMA SINAVI (SENARYO) DEĞERLENDİRME RUBRİĞİ

(Gerçek okul sorunlarına dayalı uygulama performansı)

Kriter	Açıklama	1 – Yetersiz	3 – Orta	5 – Üstün
Liderlik Yaklaşımı	Rol alma, vizyon koyma	Dağınık, belirsiz	Kısmen etkili	Net, güçlü
Problem Çözme	Analiz, seçenek üretme	Yetersiz analiz	Kısmen mantıklı	Yaratıcı ve sağlam
İletişim	Paydaşlarla iletişim becerisi	Gerilim yaratıyor	Orta düzey	Yapıcı, uzlaştırıcı
Mevzuat Bilgisi	Kanuna uygun çözüm üretme	Mevzuata aykırı	Kısmen uygun	Tam uyumlu
Kriz Yönetimi	Krizi kontrol etme, soğukkanlılık	Kontrolsüz	Orta düzey	Etkili ve güven veren

Uygulama sınavı toplam puanı: **%20**

EK-5: YILLIK YÖNETİCİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

(Okul gelişim verileri – Geri bildirimler – Yeterlikler)

Alan	Gösterge	Veri Kaynağı	Puan (1–5)
Akademik Gelişim	Öğrenci başarı artışı	Ölçme sonuçları	
Okul İklimi	Öğretmen memnuniyeti	Anket	
Alan	Gösterge	Veri Kaynağı	Puan (1–5)
Veli Memnuniyeti	Erişilebilirlik, iletişim	Veli anketi	
Yönetimsel Verimlilik	Planlama, zaman yönetimi	Denetim raporu	
İnsan Kaynakları Yönetimi	Öğretmen gelişimi, işbirliği	Öğretmen geri bildirimi	
Kriz Yönetimi	Acil durum yönetimi	Olay raporları	
Mevzuat ve Etik	Uyum, etik davranış	Denetim verisi	
Okul Gelişim Planı	Planın uygulanması	İl/İlçe MEM	

Yıllık rapor: Performans puanı → yer değişikliği, gelişim planı, ödüllendirme için kullanılır.

5.3.1.2. Modelin Uygulanabilirliği

5.3.1.2.1. MEB’e Geçiş Adımları (Uygulamaya Altyapı Süreci)

Bu model Millî Eğitim Bakanlığı’nın mevcut insan kaynakları yapısı ile uyumlu olup kademeli biçimde uygulamaya geçirilebilir. Aşağıdaki aşamalar önerilmektedir:

1. Hazırlık Aşaması (6 Ay)

- Merkezi Uygulama Komisyonunun oluşturulması.

- Yazılı sınav, portfolyo, uygulama sınavı ve mülakat rubriklerinin standartlaştırılması.
- Dijital başvuru ve değerlendirme yazılımının kurulması.
- Yönetici Yeterlik Çerçevesinin güncellenmesi.

2.Mevzuat Uyumu (3 Ay)

- Yönetici görevlendirme yönetmeliğinin model doğrultusunda yeniden düzenlenmesi.
- Z-YHP Programının resmi mevzuata eklenmesi.
- Portfolyo ve uygulama sınavının resmi değerlendirme bileşenleri olarak tanımlanması.

3.Eğitim ve Kapasite Geliştirme (6–9 Ay)

- Değerlendiriciler ve mülakat komisyonları için hizmet içi eğitim.
- Mentörlük yapacak kıdemli yöneticiler için eğitim programı.
- Standart rubrik kullanımının yaygınlaştırılması.

4.Kademeli Uygulama (1 Yıl)

- İlk yıl yalnızca yeni yönetici başvurularının modele göre alınması.
- Aksaklıkların raporlanması ve modelin revizyonu.

5.Tam Uygulama (2. Yıl)

- Yeniden görevlendirme ve yer değiştirme süreçlerinin modele entegre edilmesi.
- Ulusal uygulama raporunun yayımlanması.

5.3.1.2.2. Pilot Uygulama Önerisi

Modelin sahada uygulanabilirliğini test etmek için pilot uygulama önerilmektedir.

Pilot İller:

- Büyükşehirler: İstanbul, Ankara, İzmir
- Orta ölçekli iller: Konya, Gaziantep, Trabzon
- Küçük ölçekli iller: Kırşehir, Bayburt, Sinop

Süre: 12 Ay

Kapsam:

- 300 yönetici adayının süreçten geçirilmesi
- Portfolyo ve uygulama sınavı modüllerinin test edilmesi
- Mülakat kayıt sisteminin uygulanması
- Mentörlük sürecinin değerlendirilmesi

Pilot Değerlendirmesi:

- Aday memnuniyeti anketleri
- Değerlendirici görüşleri
- Performans ve süreç analiz raporları
- Revizyon önerilerinin hazırlanması

5.3.1.2.3. İzleme ve Değerlendirme Mekanizması

Modelin sürdürülebilirliği için çok katmanlı bir izleme–değerlendirme sistemi önerilmektedir.

1. Yıllık Yönetici Performans Değerlendirmesi

- 360° geri bildirim: öğretmen–öğrenci–veli–denetçi
- Okul gelişim ve iklim göstergeleri
- Yıllık güncellenen yönetici portfolyosu

2. Ulusal Yönetici Gelişim Endeksi Aşağıdaki göstergeleri esas alır:

- Liderlik davranışları
- Okul gelişim oranı
- Öğretmen memnuniyeti
- Kurumsal iklim
- Rotasyon sonrası performans

3. Bağımsız İzleme Kuruluşları

- Üniversiteler, STK'lar ve bağımsız ölçme kuruluşları süreci izler.

4. Bakanlığa Geri Bildirim Döngüsü

- Pilot uygulama raporları
- Süreç değerlendirme raporları
- Gelişim önerileri

Bu yapı sayesinde model statik değil, sürekli güncellenen dinamik bir sistem hâline gelir.

- Çok boyutlu ölçme sistemi (4 bileşenli değerlendirme)
- Şeffaf ve kayıt altına alınmış mülakat modeli
- Uygulama sınavı ile liderlik yeterliklerinin gerçek zamanlı ölçülmesi
- Standartlaştırılmış portfolyo sistemi
- Mentörlük destekli aday yöneticilik dönemi
- Uluslararası liderlik standartlarıyla tam uyum

Bu araştırmanın meta-sentez sonuçları ve geliştirilen YETAM modeli doğrultusunda, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması, geliştirilmesi ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin kapsamlı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler hem uygulayıcılara hem de politika yapıcılara yöneliktir ve sistemin bütüncül olarak iyileştirilmesini hedeflemektedir.

Her şeyden önce, Türkiye’de okul yöneticiliği sürecinin uzun yıllardır liyakat, şeffaflık ve nesnellik ilkeleri açısından eleştirilere konu olduğu göz önüne alındığında, yöneticilik atama sürecinin çoklu değerlendirme boyutlarıyla yeniden yapılandırılması temel bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda önerilen YETAM modeli; yazılı sınav, uygulama sınavı, portfolyo incelemesi ve kayıt altına alınan şeffaf mülakattan oluşan bütüncül bir değerlendirme yapısı sunmakta ve yöneticilik görevinin gerçekten yetkin adaylara verilmesini sağlamaktadır. Uygulamaya konulacak bu model, özellikle mülakat süreçlerindeki öznel değerlendirme sorunlarını minimize edecek, değerlendirme komisyonuna getirilen akademisyen, veli, STK temsilcisi, öğrenci ve ölçme-değerlendirme uzmanı gibi çok paydaşlı yapı sayesinde nesnelliği pekiştirecektir.

Uygulayıcılara yönelik olarak, öncelikle okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sürekli desteklenmesi gerekmektedir. Bunun için, yöneticilik hazırlık programları yalnızca formal eğitimlerle sınırlı kalmamalı; mentörlük uygulamaları, okul gölgeleme çalışmaları, liderlik laboratuvarları ve gerçek okul vakalarına dayalı uygulamalı eğitimlerle desteklenmelidir. Yeni yöneticiler için deneyimli okul müdürlerinin rehberliğinde yürütülen mentörlük programlarının zorunlu hâle getirilmesi, yeni yöneticilerin mesleğe daha sağlıklı bir şekilde uyum sağlamasına katkı sunacaktır.

Bir başka önemli öneri, yöneticilerin karar alma ve okul gelişim süreçlerinde veriye dayalı hareket edebilmesi için dijital bir okul gelişim gösterge panelinin kurulmasıdır. Böyle bir sistemde, öğrenci başarı verileri, devamsızlık oranları, veli memnuniyeti, öğretmen geri bildirimleri ve okulun gelişim göstergeleri aynı ekrandan takip edilebilir. Bu uygulama, okul yöneticilerinin yönetsel kararlarını güçlendirecek ve öğretimsel liderlik rollerini somutlaştıracaktır.

Yöneticilerin aşırı bürokratik yüklerden arındırılması da sahada önemli bir gerekliliktir. Mevcut sistemde birçok yönetici zamanının büyük bölümünü rapor hazırlamaya ve idari işlere ayırmakta, bu da öğretimsel liderlik rollerini zayıflatmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin iş yükünü azaltmaya yönelik modül sadeleştirme, raporlama süreçlerinin standardizasyonu ve güçlü bir idari destek mekanizmasının oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin karşılaştıkları hukuki, idari ve kriz durumlarında hızlı destek alabilecekleri Yönetici Destek Birimlerinin il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri bünyesinde kurulması da sürecin profesyonelleşmesine katkı sağlayacaktır.

Meta-sentez bulgularında yer alan önemli bir nokta da okul yöneticilerinin yüksek stres altında çalıştığı ve tükenmişlik riski taşıdığıdır. Bu nedenle yöneticilere yönelik psikolojik dayanıklılık eğitimleri, danışmanlık hizmetleri ve tükenmişlik önleme programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Böyle bir sistem, yöneticilerin hem kendi psikolojik iyi oluşlarını korumalarına hem de daha sağlıklı kararlar almalarına yardımcı olacaktır.

Politika yapıcılara yönelik öneriler ise daha üst düzeyde stratejik düzenlemeleri kapsamaktadır. Öncelikle, okul yöneticiliği alanında Türkiye'nin kendi Ulusal Okul Liderliği Yeterlik Çerçevesini oluşturması gerekmektedir. Bu çerçeve ABD, Kanada, Avustralya ve İngiltere gibi ülkelerde uygulanan standartlar baz alınarak ülke bağlamına uyarlanmalı ve tüm yöneticilerin performans değerlendirmeleri bu standartlara göre yapılmalıdır. Bu uygulama, yöneticilik mesleğini profesyonelleştirecek ve sistemin istikrar kazanmasına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca yönetmeliklerin sık değişmesinin yarattığı istikrarsızlığı gidermek için, eğitim yöneticiliğine ilişkin temel mevzuatın en az beş yıl boyunca değiştirilmemesi ve değişikliklerin yalnızca geniş kapsamlı bir etki analizi yapıldıktan sonra gerçekleşmesi önerilmektedir. Eğitim yönetimi gibi istikrara ihtiyaç duyan bir alanda mevzuat sürekliliği, okul yönetiminin etkinliği açısından kritik öneme sahiptir.

Bunun yanında, okul yöneticileri için kariyer basamaklarının oluşturulması (uzman müdür, baş müdür, bölge müdürü gibi), yönetici motivasyonunu artıracak ve mesleğin saygınlığını yükseltecektir. Yüksek lisans ve doktora düzeyindeki programların teşvik edilmesi, eğitim yönetimi alanındaki akademik bilgi birikiminin sahaya aktarılması açısından önemlidir. Benzer şekilde, başarılı okul yöneticilerinin ödüllendirilmesine yönelik ulusal düzeyde bir teşvik sisteminin oluşturulması, yöneticilik mesleğinin cazibesini artıracaktır.

Son olarak, okul yöneticilerinin performansının çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla 360 derece geri bildirim sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistemde öğretmenler, veliler, öğrenciler ve ilçe millî eğitim yöneticileri yöneticinin performansına katkı sunan geri bildirimler verebilecek, böylece yöneticinin okul içindeki liderlik etkisi çok yönlü olarak ölçülebilecektir.

Bu önerilerin tamamı, meta-sentez bulgularından hareketle geliştirilmiş olup, Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin profesyonelleştirilmesine, atama sürecindeki adalet ve şeffaflığın artırılmasına ve okul yönetiminin daha etkili bir yapıya kavuşturulmasına katkı sağlayacak niteliktedir. YETAM modeli ile birlikte ele alındığında, bu öneriler Türk eğitim

sisteminde sürdürülebilir, liyakat esaslı ve çağdaş bir yönetici yetiştirme ve atama sisteminin kurulması için güçlü bir çerçeve sunmaktadır.

Türkiye’de hâlihazırda uygulanmakta olan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, okul yöneticiliğini esasen —ikinci görev kapsamında— ele almakta ve yöneticilerin görevlendirilme süreçlerini yazılı sınav–değerlendirme formu–sözlü sınav üçlüsü çerçevesinde yürütmektedir. Mevcut sistem, atama sürecinde temel olarak bilgi temelli sınav başarı puanı, özgeçmiş unsurları ve mülakat komisyonu değerlendirmesi üzerine kurulu olup yöneticilik yeterliklerinin bütüncül biçimde ölçülmesine yönelik bir mekanizma sunmamaktadır. Ayrıca sözlü sınavların kayıt altına alınmaması, komisyonun yapısının yalnızca il/ilçe millî eğitim yöneticileri ve sendika temsilcilerinden oluşması, değerlendirme ölçütlerinin sınırlı olması nedeniyle süreç; literatürde sıkça vurgulanan öznel değerlendirme, şeffaflık eksikliği ve liyakat tartışmaları ile ilişkilendirilmektedir.

Öte yandan bu araştırma kapsamında geliştirilen YETAM – Yetkinlik Temelli Eğitim Yöneticisi Atama Modeli, mevcut yönetmelikten tamamen farklı olarak okul yöneticiliğini profesyonel bir meslek alanı olarak yapılandırmakta ve atama sürecini çok boyutlu bir değerlendirme mimarisi üzerinden ele almaktadır. YETAM’da yöneticilik; yalnızca yazılı sınav başarısı ile değil, portfolyo incelemesi, uygulama (senaryo) sınavı, kayıt altına alınmış şeffaf mülakat, yeterlik temelli yazılı sınav ve Zorunlu Yöneticilik Hazırlık Programı (Z-YHP) gibi ölçme-değerlendirme bileşenlerinin bütüncül toplamı üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yönüyle YETAM, bilgi temelli sınav performansından ziyade yöneticilik davranışlarını, liderlik kapasitesini, problem çözme becerilerini ve okul gelişimine ilişkin katkı potansiyelini ölçmeyi hedeflemektedir. Model özellikle mülakat sürecinde getirilen 40 soruluk standart soru havuzu, davranış göstergeleri rubriği, görüntülü kayıt zorunluluğu ve Genişletilmiş Değerlendirme Komisyonu (akademisyen, veli, öğrenci, STK, ölçme-değerlendirme uzmanı, öğretmen temsilcisi) yapısı ile mevcut yönetmelikteki öznel değerlendirme riskini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Yer değiştirme ve kariyer sistemi açısından da iki düzenleme arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Mevcut yönetmelikte okul yöneticileri için 4 ve 8 yıllık süre sınırlamaları, zorunlu yer değiştirme uygulamaları ve rotasyon benzeri hareketlilik

mekanizmaları kullanılmakta iken YETAM modeli, zorunlu rotasyonu tamamen kaldırarak yöneticilerin yer değişikliklerini performans, okul gelişim verileri, geri bildirimler, mesleki yeterlik puanı ve bireysel gelişim planları üzerinden belirlemektedir. Böylece yöneticilerin kurum değiştirme süreçleri, tekdüze bir zaman sınırlaması yerine veri temelli ve gelişim odaklı bir sistemle yönetilmektedir. Bunun yanında YETAM'ın öngördüğü Ulusal Yönetici Gelişim Endeksi, Yıllık Yönetici Performans Değerlendirme Formu ve zorunlu yıllık mesleki gelişim saatleri, mevcut yönetmelikte bulunmayan bir profesyonel gelişim ve izleme–değerlendirme boyutu getirmektedir.

Sonuç olarak YETAM, mevcut yönetmeliğin aksine yöneticilik atama sistemine nesnellik, şeffaflık, hesap verebilirlik, çoklu veri kaynağı kullanımı, mesleki gelişim ve ulusal standartlaşma prensiplerini entegre eden çağdaş bir model sunmaktadır. Model, hem mülakatların objektifleştirilmesi hem yöneticilik yeterliklerinin gerçek okul durumları üzerinden ölçülmesi hem de kariyer basamaklarının oluşturulması bakımından Türkiye’de okul yöneticiliği alanında yapısal bir dönüşüm önerisi niteliği taşımaktadır.

Tablo 5.3.1 Mevcut Yönetmelik ile Taslak Yönetmelik Karşılaştırma Tablosu

Başlık	Mevcut Yönetmelik	YETAM Taslak Modeli	Farkın Niteliği
Yaklaşım	Görevlendirme odaklı	Profesyonel mesleki sistem	Stratejik fark
Değerlendirme	3 aşama	4 aşama (portfolyo + uygulama sınavı)	Nesnellik artıyor
Mülakat	Kayıt yok	Kayıtlı, standart	Şeffaflık farkı
Başlık	Mevcut Yönetmelik	YETAM Taslak Modeli	Farkın Niteliği
Komisyon	İl MEM ağırlıklı	Çok paydaşlı	Demokratik yapı
Rotasyon	Zorunlu	Performans temelli	Esneklik

Mesleki Gelişim	Düzenlenmemiş	Zorunlu gelişim + izleme	Profesyonelleş me
--------------------	---------------	--------------------------	----------------------

1. Amaç ve Yaklaşım Açısından Temel Farklar

- **Mevcut Yönetmelik (MEB)**
- Yalnızca yöneticilerin görevlendirilmesi süreçlerini düzenler.
- Temel amaç: “ikinci görev kapsamında görevlendirme” yapmak.

Taslak Model (YETAM)

- Atama + yeniden atama + görevde yükselme + yer değiştirme + mesleki gelişim bütüncül olarak düzenlenir.
- Mesleği profesyonelleştirmeyi hedefler.
- **Farkın Özeti:** Taslak model yalnızca atanmayı değil, yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak ele alıp bütünsel bir kariyer sistemi sunuyor. Mevcut yönetmelik atamaya odaklıdır.

2. Adaylık Şartları Farkları

- **Mevcut Yönetmelik**
- Öğretmen olmak
- Eğitim Yönetimi Sertifikası (EYS) zorunlu
- Belirli okul türleri için alan önceliği(Şartlar)

YETAM Modeli

- Öğretmenlikte **en az 3 yıl fiili hizmet**
- Son 5 yılda **disiplin cezası almamış olmak**
- Zorunlu Yöneticilik Hazırlık Programı (Z-YHP – 120 saat)
- **Farkın Özeti:** Mevcut sistem EYS sertifikasını öne çıkarırken YETAM, daha kapsamlı bir **hazırlık programı + deneyim + disiplin geçmişi** şartıyla profesyonel bir ön hazırlık aşaması getiriyor.

3. Değerlendirme Süreci – Temel Bileşen Farkları

- **Mevcut Yönetmelik**
- Değerlendirme üç bileşenden oluşur:

1. Yazılı Sınav
2. Ek-1/Ek-2 puanlama
3. Sözlü Sınav (Oranlar: 50% – 30% – 20%)

• **YETAM Modeli**

Değerlendirme dört bileşenlidir:

1. Yazılı Sınav (%40 – yetkinlik temelli)
2. Uygulama Sınavı (%20 – senaryo çözme)
3. Portfolyo (%20)
4. Şeffaf Kayıtlı Mülakat (%20) ve

- **Farkın Özeti:** YETAM, mevcut sistemde olmayan **portfolyo + uygulama sınavı + kayıtlı mülakat** gibi nesnel bileşenler ekliyor.

5. Mülakat (Sözlü Sınav) Farkları

- **Mevcut Yönetmelik**
- 5 kişilik komisyon

- Sorular standart değil
- Kayıt zorunluluğu yok
- Değerlendirme daha öznel
- **YETAM Modeli**
- **Genişletilmiş Değerlendirme Komisyonu (9 Üye)**
 - Akademisyen
 - Öğretmen temsilcisi
 - Öğrenci temsilcisi
 - Veli temsilcisi
 - STK temsilcisi
 - Ölçme değerlendirme uzmanı (Madde 9)
- Mülakat **kamera ile kayıt altına alınır**
- 40 soruluk standart havuz
- Davranış göstergeleri rubriği var
- **Farkın Özeti:** Mevcut sistemde en çok eleştirilen *öznel mülakat* yapısı YETAM'da tamamen standartlaşmış ve kayıt altına alınmış.

6. Sınav Yapısı ve İçerik Farkları

- **Mevcut Yönetmelik**
- Yazılı sınav %100 test
- Konular: mevzuat, değerler, kültür, eğitim bilimleri vb. (Oran listesi)
- **YETAM**
- Yazılı sınav: **açık uçlu + çoktan seçmeli + vaka temelli**
- İçerik yetkinlik alanlarına göre düzenlenmiş:
 - Öğretimsel liderlik
 - Veri temelli yönetim
 - Kriz yönetimi
 - İnsan kaynakları
 - Eğitim hukuku (Ek-1)
- **Farkın Özeti:** YETAM'da sınavlar yöneticilik mesleğinin gerçek becerilerine göre hazırlanırken mevcut sistem —bilgi testli ağırlıklıdır.

5. Portfolyo Kullanımı

- **Mevcut Yönetmelikte yok.**
- **YETAM'da önemli bir değerlendirme bileşeni (%20).**

İçeriği:

- Profesyonel deneyim
- Projeler
- Yayınlar
- Okul gelişimine katkı
- Liderlik göstergeleri

7. Uygulama (Senaryo) Sınavı

- **Mevcut Yönetmelikte YOK**
 - **YETAM'da %20 ağırlıklı sınav:**
 - Kriz yönetimi
 - Problem çözme

- Liderlik davranışı
- Mevzuat uygulaması

8.Yer Değiştirme – Rotasyon Farkları

- **Mevcut Yönetmelik**
- 4 yıl → yeniden görevlendirme
- 8 yıl → kurum değiştirme zorunlu
- YETAM Modeli
- **Zorunlu rotasyon kaldırılmıştır.**
- Yer değişikliği *performans, gelişim planı ve okul gelişim raporlarına* bağlanır.

9. Komisyon Yapısı Farkları

- **Mevcut Yönetmelik**
- İl değerlendirme komisyonu: İl MEM yöneticileri + 4 sendika temsilcisi
- **YETAM**
- Genişletilmiş Değerlendirme Komisyonu (9 üye)
- Akademisyen
- Öğrenci
- Veli
- STK
- Ölçme değerlendirme uzmanı
- Farkın Özeti: YETAM çok paydaşlı, profesyonel bir kurul getiriyor.

10.Mesleki Gelişim ve İzleme–Değerlendirme

- **Mevcut Yönetmelik**
- Mesleki gelişim zorunlu değil
- Yönetici performans izleme sistemi yok
- **YETAM**
- Her yıl **en az 30 saat** mesleki gelişim
- Ulusal Yönetici Gelişim Endeksi
- Yıllık yönetici performans formu

11.Atama Sürecinin Niteliği

- **Mevcut Yönetmelik**
- İl düzeyinde puan ve mülakat sıralaması
- Tercihler il içinde yapılır
- Atama valilik onayı ile yapılır
- **YETAM**
- Merkezi **yerleştirme**
- Puan + tercih sırası

12.Şeffaflık ve Nesnellik Düzeyi

- **Mevcut Yönetmelik**
- Mülakat kayıtları yok
- Komisyon raporu zorunlu değil
- İç denetim sınırlı
- **YETAM**
- Mülakat **görüntülü kaydedilir**

(Komisyon İşleyişi)

- Her aday için **gerekçeli rapor**
- Belgeler **5 yıl** saklanır
- Dış gözlem (bağımsız kuruluşlar)

13. Kariyer Basamakları

- **Mevcut Yönetmelik**
- Böyle bir yapı yok.
- **YETAM**
- Uzman Müdür
- Baş Müdür
- Bölge Müdürü
(Politika önerisi)

14. Psikolojik Dayanıklılık, Well-being ve Destek Birimleri

- **Mevcut Yönetmelik**
- Hiçbir düzenleme yok.
- **YETAM**
- Yönetici destek birimleri
- Psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik önleme programları

5.3.2.Araştırmacılara Öneriler

Bu meta-sentez çalışması yalnızca nitel ve karma yöntemlerle yapılmış araştırmaları incelemiştir. Bu durum, nicel verilerin süreçteki eğilimleri açıklamak için daha sınırlı kullanıldığını göstermektedir. Dolayısıyla gelecekte, yöneticilerin atama ve yer değiştirme süreçlerine ilişkin geniş örneklerle yapılan nicel çalışmalar, özellikle liyakat algısı, mülakat güvenilirliği, hizmet puanı adaleti ve performans değerlendirme sistemlerinin etkililiği gibi konularda önemli katkılar sağlayacaktır.

Ayrıca incelenen çalışmaların çoğu yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine odaklanmış olup, veli, öğrenci, il/ilçe MEM yöneticileri ve paydaş kurum temsilcilerinin bakış açıları yeterince araştırılmamıştır. Oysa yönetici atama süreçlerinin sonuçları çok paydaşlı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, ilerleyen araştırmalarda farklı paydaş gruplarının perspektiflerini dikkate alan çok sesli araştırmalar yapılması önemli bir ihtiyaçtır.

Bir diğer öneri, Türkiye’de yönetici atama süreçlerinin tarihsel değişimini ele alan uzunlamasına (longitudinal) çalışmaların yapılmasıdır. Yönetmeliklerin sık değişmesi nedeniyle sistemde oluşan belirsizlikler ve bu değişimlerin yöneticilerin mesleki motivasyonu ve okul iklimi üzerindeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Zaman içinde

uygulamaların nasıl etkiler ürettiğini inceleyen çalışmalar literatüre özgün katkılar sağlayacaktır.

Bu meta-sentezde belirlenen önemli araştırma boşluklarından biri de, yöneticilikte profesyonelleşme sürecini inceleyen çalışmaların sınırlı olmasıdır. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak araştırmalarda okul yöneticiliğinin bir kariyer mesleği olarak nasıl yapılandırılması gerektiği, uluslararası liderlik standartlarının Türkiye bağlamına uyarlanabilirliği ve liderlik hazırlık programlarının etkililiği gibi konular derinlemesine ele alınabilir.

Ayrıca sahada sıkça dile getirilen mülakat süreçlerindeki nesnellik ve güvenilirlik sorunlarının bilimsel olarak analiz edildiği çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Mülakat puanlarının objektifliğini ölçen, komisyon çeşitliliğinin etkisini inceleyen, video kayıtlı mülakatların güvenilirliğini analiz eden deneysel veya yarı deneysel araştırmalar yapılması literatürde önemli bir boşluğu dolduracaktır.

Bir diğer gelişim alanı, rotasyon uygulamaları ve yer değiştirme politikalarının okul kültürü, öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini ortaya koyan karma yöntemli çalışmaların yapılmasıdır. Bu alan, politika yapıcılar açısından da büyük önem taşımaktadır.

Son olarak, bu çalışmada geliştirilen YETAM modeli hem uygulamaya hem de akademik literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Gelecek araştırmacılar bu modeli farklı illerde pilot uygulamalarla test ederek modelin güçlü ve zayıf yönlerini inceleyebilir; modelin okulların gelişimi üzerindeki etkilerini ölçen değerlendirme (evaluation) araştırmaları yapabilir.

Tüm bu öneriler ışığında, eğitim yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesine ilişkin çalışmaların yalnızca mevcut durumu analiz etmekle sınırlı kalmayıp, sistemin geliştirilmesine yönelik yapıcı, karşılaştırmalı ve yenilikçi yöntemlerle sürdürülmesi alana büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

6.1. Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmalar Kaynakçası

- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri: Sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Aqdamy, M. G. (2016). İlkokul müdürlerini seçme, atama ve yetiştirme politika ve uygulamalarına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aslan, H. (2012). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aslan, N. (2009). Avrupa Birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Babaoğlu, E., & Oralı, C. B. (2025). Okul müdürlerinin yöneticilik anlayışları: Okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Bozok Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Bozbay, E., Ataş, S., Çetinkaya, E., & Timur, M. (2023). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile yürürlüğe giren sözlü sınav ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri. *Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Dergisi*.
- Cingöz, O., & Doğan, S. (2024). 01.03.2025 tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Doğan, A. (2019). Türk eğitim sisteminde yönetici atama yönetmeliği ve liyakat sistemine eğitim yöneticilerinin bakış açıları: Bir durum çalışması (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabatak, S. (2015). Okul yöneticisi yetiştirmede web tabanlı problem temelli öğrenmenin katılımcıların öz-yeterlik inançlarına ve yöneticilik mesleğine ilişkin tutumlarına etkisi (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi.
- Karagözoğlu, A. A. (2013). Eğitim kurumları yöneticisi yetiştirme ve atamada meritokrasi (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi.
- Kesim, E. (2009). Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir program modeli önerisi (Doktora tezi). Anadolu Üniversitesi.

- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Oyman, N., & Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Özdoğan, A. (2022). Okul yöneticilerinin atanmaları sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *School Administration Journal*.
- Özmen, F., & Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*.
- Pelit, A. (2013). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği) (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Sağır, M. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Üstün, A., & Gürlek, M. (2022). Okul müdürlerine göre okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar ve olası çözüm önerileri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Uzundağ, V. (2020). Millî Eğitim Bakanlığı yönetici seçme kriterlerinin öğretmenler üzerindeki etkisi (Şanlıurfa ili örneği). *Anadolu Türk Eğitim Dergisi*.
- Yücel, M. (2019). Okul yöneticilerinin yönetici atamaya ilişkin görüşleri (Uşak ili örneği) (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi.

6.2. Bağımsız Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi. Pegem A Yayıncılık.
- Aksoy, B., & Can, G. (2020). Eğitim yönetiminde stratejik planlama ve karar alma süreçleri. Anı Yayıncılık.
- Arslan, M., & Kaya, B. (2022). Eğitim kurumlarında yer değiştirme sürecinin yönetimi ve karar alma mekanizmaları üzerine bir inceleme. *Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(3), 87–104.
- Arslan, M., & Tekin, E. (2018). Eğitim yöneticisinin rolü ve etkin liderlik. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 145–165.
- Aspfors, J., & Fransson, G. (2015). Exploring the significance of leadership in educational settings. *International Journal of Educational Leadership*, 23(4), 556–577.

- Aspfors, J., & Fransson, G. (2015). Teacher leadership in professional learning communities: A study of primary and secondary school teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 937–953.
<https://doi.org/10.1177/1741143214536580>
- Aspfors, J., & Fransson, G. (2015). Research on mentor education for mentors of newly qualified teachers: A qualitative meta-synthesis. *Teaching and Teacher Education*, 48, 75–86.
- Aydın, B. (2021). Okul yönetiminde rotasyon uygulamaları ve yönetici istikrarı üzerine etkileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(3), 112–129.
- Aydın, H., & Yüksel, M. (2022). Okul yönetiminde etik ve adalet: Temel ilkeler ve uygulama. *Eğitim Politikaları Dergisi*, 11(4), 130–142.
- Aydın, M. (2021). *Eğitim yönetimi: Kuram ve uygulama* (7. bs.). Pegem Akademi.
- Aydın, M., & Karaca, H. (2023). Eğitim yönetimi politikaları: Atama ve görevlendirme süreçleri. *Eğitim Yönetimi ve Politika Çalışmaları*, 12(4), 56–72.
- Aydın, M., & Karaca, H. (2023). Eğitim yönetimi politikaları: Yer değiştirme süreçleri ve uygulamaları. *Eğitim Politikaları Araştırmaları*, 15(2), 78–92.
- Aydın, M., & Şahin, B. (2023). Eğitimde yönetici atama ve yer değiştirme politikaları. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 102–118.
- Balcı, A. (2013). *Eğitim yönetimi ve denetimi*. Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2017). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (5. bs.). Pegem Akademi.
- Baş, E., & Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 206–220.
- Başaran, İ. E. (2006). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul*. Nobel Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2017). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul*. Nobel Yayıncılık.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bayraktar, S., & Çakır, R. (2019). Okul kültürü ve eğitim yöneticisinin rolü. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 98–115.
- Bradbury-Jones, C., Irvine, F., & Taylor, J. (2014). A framework for the evaluation of qualitative research: A comprehensive approach. *Journal of Advanced Nursing*, 70(7), 1464–1477.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. SAGE Publications.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Cingöz, O., & Doğan, S. (2024). 01.03.2024 tarihli yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30(1), 45–68.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). *Research methods in education (8th ed.)*. Routledge.
- Cox, S. M. (2019). *Strategic educational leadership: Enhancing teaching and learning*. Springer.
- Crawford, M. L., & Tupy, L. (2017). *Educational leadership and management in the 21st century*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Çelik, H., & Karaca, O. (2020). Eğitimde liderlik ve yönetim becerileri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 65–81.
- Çelik, V. (2018). *Türkiye’de eğitim yönetimi politikaları*. Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2006). Okul yöneticilerinin rotasyon uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 31(142), 35–43.
- Demir, A. (2022). Eğitim yönetiminde adalet ve etik ilkeler. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 37(1), 25–40.
- Demir, F., & Yıldız, E. (2022). Eğitim yöneticisi atamalarında liyakat ve şeffaflık sorunları üzerine bir inceleme. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 85–102.

- Demir, H., & Aydın, B. (2020). Yer değiştirmenin eğitim kalitesine etkileri: Okul yöneticileri üzerine bir inceleme. Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi, 12(1), 98– 114.
- Demir, S., & zdemir, T. (2019). Eğitim yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının ğrenci başarisına etkisi. Eğitim ve Bilim, 44(200), 55–78.
- Demir, T., & Arslan, G. (2022). Eğitim kurumlarında yönetici rotasyonu ve etkileri. Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi, 20(3), 45–61.
- Demirtaş, H. (2017). Eğitim yönetimi ve okul liderliği. Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2020). Eğitimde yönetim ve organizasyon. Eğitim Yayınevi.
- Demirtaş, M., & Yalçın, M. (2021). Adaletli eğitim yönetimi ve yönetici kararlarının etkileri. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 8(1), 22–38.
- Diğer, B., & Uysal, ř. (2020). Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimi: Sorunlar ve neriler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 26(1), 45–62.
- Doğan, S. (2019). Okul müdürlüğü atamalarında mülakat sürecine ilişkin ğretmen ve yöneticilerin görüşleri. Eğitim ve Bilim, 44(198), 1–20.
- Duke, D. L. (2018). The challenges of school district leadership. Routledge.
- Epstein, J. L. (2011). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools. Routledge.
- Erdem, A. R., & Uçar, H. (2014). Liyakat ilkesinin eğitim yneticisi atamalarındaki yeri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(2), 157–182.
- Erdem, M. (2020). Eğitim yönetimi ve liderlik: Kuramdan uygulamaya. Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, M., & Sönmez, V. (2021). Okul yönetiminde mali kaynak yönetimi. Anı Yayıncılık.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2003). The moral imperative of school leadership. Corwin Press.
- Fullan, M. (2011). Change leader: Learning to do what matters most. Jossey-Bass.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). The SAGE encyclopedia of qualitative research methods (Vols. 1–2). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). Supervision and instructional leadership: A developmental approach. Pearson.

- Gökçe, E. (2005). Türkiye’de eğitim yönetimi ve okul yöneticisi atama politikaları üzerine bir değerlendirme. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(4), 78–94.
- Göksoy, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşme süreci. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 103–114.
- Golembiewski, R. T., & Hite, L. M. (2018). *Theories of educational leadership and management: A new approach to the 21st century*. Sage Publications.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Günay, E., & Korkmaz, S. (2020). Yer değiştirme sürecinin eğitim kalitesine etkisi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(4), 102–115.
- Güneş, M., & Özdemir, B. (2021). Eğitim kurumlarında yöneticilik atama ve görevlendirme süreçlerinin değerlendirilmesi. *Eğitim Politikaları Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 67–85.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P. (2016). *Leadership for learning: Theoretical foundations, research, and practices*. Springer.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- İnan, İ., & Korkmaz, A. (2019). Eğitimde etik ilkeler ve eğitim yöneticiliği. *Eğitim ve Toplum Dergisi*, 17(3), 45–61.
- Karagöz, A., & Yıldırım, E. (2021). Okul yöneticilerinin rotasyon süreci ve eğitim üzerindeki etkileri: Nitel bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 15(3), 45–67.
- Karagöz, S., & Yıldırım, A. (2023). Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme süreci ve yönetmelik uygulamaları. *Eğitim Yönetimi ve Politika Dergisi*, 15(2), 78–95.
- Karakütük, K. (2019). *Eğitim yönetimi ve denetimi*. Pegem Akademi.
- Karasar, N., & Yılmaz, H. (2017). *Eğitim yönetimi: Teori ve uygulama*. Pegem Akademi.
- Karataş, K., & Koç, M. (2020). Öğretmenlerin mesleki gelişimi üzerine eğitim yöneticisinin rolü. *Eğitim ve Bilim*, 46(215), 180–200.

- Karataş, Z., & Şen, G. (2023). Kadın eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve cinsiyet eşitliği açısından değerlendirilmesi. *Toplumsal Cinsiyet ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 56–78.
- Kaya, M., & Demir, B. (2022). Okul yöneticilerinin rotasyon süreci ve eğitim üzerindeki etkileri. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 14(2), 102–118.
- Kaya, S., & Arslan, H. (2021). Eğitim kurumlarında yer değiştirme süreci: Hizmet puanı uygulamasının etkileri. *Eğitim Politikaları ve Yönetimi Dergisi*, 6(1), 45–63.
- Kocaman, S., & Arıkan, S. (2021). Eğitim yönetimi ve okul başarısı arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 112–130.
- Köksal, M. (2021). Eğitim yöneticilerinin gelişimi ve liderlik eğitimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(3), 102–115.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Küçükcan, T. (2010). Siyaset ve eğitim ilişkisi: Yönetici atamalarında liyakat sorunu. *Eğitim ve Toplum*, 8(31), 23–40.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). SAGE Publications.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (2012). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. National College for School Leadership.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Cengage Learning.
- MEB. (2004, 11 Ocak). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği. *Resmî Gazete* (Sayı: 25343).
- MEB. (2014, 10 Haziran). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik. *Resmî Gazete* (Sayı: 29026).
- MEB. (2017, 22 Nisan). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. *Resmî Gazete* (Sayı: 30046).
- MEB. (2018). *Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programı kılavuzu*. MEB.

- MEB. (2021, 5 Şubat). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. Resmî Gazete (Sayı: 31386).
- MEB. (2023, 9 Eylül). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama yönetmeliği. Resmî Gazete.
- MEB. (2024, 1 Mart). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik (01.03.2024 tarih ve 32476 sayılı Resmî Gazete).
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Sage.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- ÖSYM. (2023). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) kılavuzu. Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi*.
- Özdemir, S. (2018). *Eğitimde yönetim ve denetim*. Pegem Akademi.
- Özdemir, Z., & Kılıç, A. (2022). Yönetici atama ve eğitim kalitesinin ilişkisi: Bir analiz. *Türk Eğitim Dergisi*, 18(3), 123–135.
- Öztürk, H., & Şen, A. (2021). Türkiye’de eğitim yöneticisi atama politikaları ve uygulamaları üzerine bir analiz. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 45– 60.
- Öztürk, S., & Karaman, H. (2020). Eğitim yöneticisinin iletişim ve iş birliği sorumlulukları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 45(3), 310–330.
- Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jillings, C. (2001). *Meta-study of qualitative health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis*. Sage.
- Polat, S., & Kurtgöz, A. (2022). Sözlü sınavlarda nesnellik sorunu: Okul yöneticisi atamaları bağlamında bir inceleme. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(1), 71–89.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 476–508.

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. Springer.
- Sergiovanni, T. J. (1991). The principalship: A reflective practice perspective. Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37–46.
- Sert, A., & Yılmaz, Z. (2022). Eğitimde liderlik ve yöneticilik: Süreçler ve uygulamalar. *Türk Eğitim Dergisi*, 19(4), 123–137.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.
- Starratt, R. J. (2004). Ethical leadership. Jossey-Bass.
- Şahin, A., & Güler, M. (2020). Merkezi ve yerel yönetimler arasındaki yetki paylaşımı: Eğitim yöneticisi atamalarına etkileri. *Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 33–50.
- Şahin, M., & Aydın, F. (2017). Okul yöneticisi atama süreçleri ve sorunları: Türkiye’deki uygulamalar üzerine bir inceleme. *Eğitim Politikaları Dergisi*, 6(1), 45–67.
- Şişman, M. (2011). Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma. Pegem Akademi.
- Taş, A. (2016). Eğitim yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar. *Millî Eğitim Dergisi*, 210, 121–139.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 77–96.
- Taşdan, M., & Yalçın, M. (2016). Okul yöneticilerinin yer değiştirme uygulamalarına yönelik görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 23–42.
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357.
- Turan, S., & Şahin, M. (2023). Eğitim yönetiminde süreklilik ve yer değiştirmenin kurumsal etkileri. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 19(2), 75–92.
- Yıldırım, A. (2015). Eğitim yönetimi ve denetimi. Pegem Akademi.
- Yıldırım, K., & Demirtaş, H. (2017). Eğitim yönetimi ve liderlik yaklaşımları. Pegem Akademi.

- Yıldırım, N. (2012). Okul yöneticilerinin rotasyon uygulamalarına bakışı. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 77–90.
- Yıldız, M., & Arslan, S. (2018). Eğitim yönetimi ve liderlik yaklaşımları. Nobel Yayınları.
- Yılmaz, F., & Arslan, T. (2023). Eğitim yöneticisi atama süreçleri: Türkiye örneği üzerine bir değerlendirme. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 17(1), 58–75.
- Yılmaz, H. (2023). Eğitim kurumlarında rotasyon politikalarının etkileri. *Eğitim Politikaları ve Yönetim Dergisi*, 22(1), 56–73.
- Yılmaz, H., & Demirtaş, Z. (2023). Eğitim yönetiminde yer değiştirme politikaları: Süreç, etkiler ve uygulamalar. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 112–130.
- Yılmaz, M., & Karaca, M. (2021). Eğitim yöneticisinin atama sürecinin eğitim kalitesine etkileri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 45–60.
- Yılmaz, M., & Sönmez, V. (2018). Eğitim yönetimi: Teori ve uygulamalar. Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, T., & Karakaya, A. (2023). Eğitim yöneticisi atama ve rotasyon politikaları: Türkiye örneği. *Eğitim Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 8(2), 112–130.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ramazan Burak KAHYAOĞLU

Eğitim Durumu

Lise Öğrenimi : Çağlayan Lisesi

Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Gümüşgöze İlkokulu Alanya/Antalya
Nazarova İlkokulu Saray/Van
Kömürcüler İlkokulu/Döşemealtı/Antalya
Fatma Yusuf Bilgiç İlkokulu Döşemealtı/Antalya
Göçerler İlkokulu Kepez/Antalya
Kepez İlkokulu Kepez/Antalya

Tarih : 26.12.2025

İNTİHAL RAPORU

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE EĞİTİM YÖNETİCİSİ ATAMA VE YER DEĞİŞTİRME SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ: BİR META-SENTEZ ÇALIŞMASI

ORJİNALİK RAPORU

%6	%5	%4	%2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
2	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	%1
3	www.memurpostasi.com İnternet Kaynağı	<%1
4	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	acikerisim.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
6	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	<%1
7	abakus.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
8	Korkmaz, Elif. "Artırılmış Gerçekliğin Matematik Eğitiminde Kullanımı: Bir Meta-	<%1

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

26.12.2025