



Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi Sayı: 8/1 2019 s. 568-586, TÜRKİYE

Araştırma Makalesi

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ SÜRECİNİN İNCELENMESİ*

Erkan BAYRAK**

Geliş Tarihi: Ocak, 2019

Kabul Tarihi: Mart, 2019

Öz

Araştırma kapsamında Türkiye’de eğitim yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini yapılan mevzuat değişiklikleri çerçevesinde ve alan uzmanlarının bakış açıları ile derinlemesine incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma durum çalışması niteliğindedir. Araştırmada veri toplama aşamasında eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin gerçekleşen mevzuat değişiklikleri doküman inceleme tekniği ile toplanırken, alan uzmanlarının bakış açılarını tespit etmek için 5 soruluk yapılandırılmamış görüşme formu kullanılmıştır.

Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda seçim sürecinde belli niteliklere sahip kişilerin sınava alınması ve başarılı olanların niteliklerine göre sıralanması konusunda görüşlerin çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda yapılacak olan sınavlar yazılı ve hem yazılı hem sözlü olması gerektiği görüşünün aynı oranda olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim yöneticilerinin seçimi, durum çalışması, mevzuat değişiklikleri, eğitim yöneticisi.


EXAMINING THE PROCESS OF SELECTING AND TRAINING THE EDUCATION DIRECTORS

Abstract

Within this research, it was aimed to examine the process of the selecting and training the education directors in terms of the changes in the related regulations and legislations as well as the expert opinions in depth. In this context, this research is a case study. In the study, while the changes in the legislations and regulations regarding the selection process of education directors were collected by document review technique, an unstructured interview form with 5 questions was used to determine the point of view of the field experts.

According to the opinions of field experts, it was concluded that people who have certain qualifications in the selection process are taken into consideration and given a written exam and that the ones who succeed in the exam should be ranked according to their qualifications. According to the opinions of field experts, it is determined that the rate of the experts who

* Bu makale “Eğitim Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Sürecinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinden yararlanarak hazırlanmıştır.

**  Müfettiş, Yükseköğretim Denetleme Kurulu Başkanlığı, erkanbayrak25@gmail.com.

suggest that exams should be written and the rate of the experts who suggest that exams should be both written and oral are similar.

Keywords: The selection of education directors, case study, changes in regulations, education directors.

Giriş

“Okul eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır” (Açıkalın, 1998, s.1). Eğitim- öğretim faaliyetlerinin planlı ve programlı olarak gerçekleştirildiği kurumlar olan okullarda yönetici, öğretmen ve öğrenciler olmak üzere her biri okulun niteliğini etkileyen üç temel öge bulunmaktadır (Çelik, 2002; Yılmaz, 2007).

“Yönetim, önceden kararlaştırılan örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece, amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir” (Bursalıoğlu, 2011, s. 6). “Eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları alınan kararları uygulama, eğitim yönetimi olarak tanımlanmaktadır” (Taymaz, 2003, s. 46). “Eğitim yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır” (Kaya, 1986, s. 37).

“Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Millî Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür” (Açıkalın, 1998, s. 4). “Eğitim yöneticiliği özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirmektedir. Kendi içinde okul müdürlüğü, il veya ilçe millî eğitim müdürlüğü ya da diğer alanları barındırır” (Aydın, 2003, s. 82). “Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, sınanma olanakları ancak okul ortamında mümkündür. Okul düzeyinde öğretim eylemine dönüştürülmeyen eğitim programları, bir dizi tasarım ve sayılıtdan öteye geçemezler. Okulun bu özel konumu, okul yöneticiliğini ön plana çıkarmaktadır” (Açıkalın, 1998, s.1-2). “Hemen her örgütte olduğu gibi okullarda da kişisel, mesleki ve kurumsal birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümünde en büyük beklenti okul yöneticilerine yöneliktir. Çünkü okulu amaçları doğrultusunda yaşatma, temelde okul yöneticisine ait bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir” (Konan, 2013c, s.787). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve pozitif okul iklimini sağlayıp koruyacak kişi okul yöneticisidir (Töremen ve Kolay, 2003).

“Geleneksel yönetici hazırlama programları, yönetici adaylarını etkili öğretimsel liderliğin çok yönlü rolleri ile yeterince donatmamaktadır” (Cheney, Davis, Garrett ve Holleran, 2010, s. 8). Yöneticilerin okul gelişiminde oynadığı rolleri ve yönetici yeterliklerini tespit etme

ile öğrenci çıktılarını etkileyen yönetici davranışlarını anlamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Grogan ve Andrews, 2002; Hallinger, Bickman ve Davis, 1996; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008; Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006b; Pounder ve Merrill, 2001; Sergiovanni, 1998; Walker ve Dimmock, 2006; Walker, Hallinger ve Qian, 2007). Eğitim sistemine yön veren bir dizi unsur bulunmaktadır. Bunlardan yasal belge niteliği taşıyanları; anayasa, kanunlar, uluslararası antlaşmalar, hükümet programları, kalkınma planları ve Millî Eğitim Şura kararlarıdır. Bu temel gerekçeler ışığında Türkiye’de eğitim yönetiminin tarihsel gelişimi incelenmiştir. Cumhuriyetten günümüze yasal düzenlemelerde, Millî Eğitim şuralarında, kalkınma planlarında ve hükümet programlarında yer alan eğitim yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin politika ve kararlar ile Millî Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlanmasına ilişkin politika ve kararların tarihsel gelişimi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini incelemektir. Bu bağlamda alan uzmanlarının bakış açıları ile aynı zamanda literatürde yapılan mevzuat değişiklikleri bağlamında eğitim yöneticilerinin seçim sürecini derinlemesine incelemek amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın alt problemleri, problemi daha ayrıntılı çözümlenmek amacıyla aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur.

1. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçimi nasıl yapılmalıdır? Bu seçim sürecinde hangi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır?
 - a) Seçim sürecine ilişkin görüşler nelerdir?
 - b) Sınav uygulamasına ilişkin görüşler nelerdir?
 - c) Öğrenim durumuna yönelik görüşler nelerdir?
 - d) Kıdeme yönelik görüşler nelerdir?
 - e) Yöneticilik tecrübesine yönelik görüşler nelerdir?
2. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçiminde yapılması düşünülen sınav veya sınavlar nasıl olmalıdır?
 - a) Sınavın şekline yönelik görüşler nelerdir?
 - b) Sınavın içeriğine yönelik görüşler nelerdir?
3. Türkiye’de eğitim yöneticileri belirlenen şartları sağladıktan sonra göreve başlama süreci nasıl olmalıdır?

- a) Eğitim yöneticilerinin göreve nasıl başlayacaklarına yönelik görüşler nelerdir?
 - b) Göreve başlamadan önce eğitim verilecekse bu eğitimin içeriğine yönelik görüşler nelerdir?
4. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yöneticilik görevleri süresince ne kadar sürede bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir ve hizmet içi eğitimin içeriği nasıl olmalıdır?
- a) Hizmet içi eğitimin gerçekleştirilme sıklığına yönelik görüşler nelerdir?
 - b) Hizmet içi eğitimin içeriğine yönelik görüşler nelerdir?
5. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması hakkındaki görüşleri nelerdir?
- a) Eğitim yöneticilerinin görevde kalmasına ilişkin görüşler nelerdir?
 - b) Eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesine ilişkin görüşler nelerdir?
 - c) Eğitim yöneticilerinin görevlerinin sonlandırılmasına ilişkin görüşler nelerdir?
6. Eğitim yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde kıdem/çalışma süresi, seçme ve değerlendirme sınavı süreçleri, eğitim/yetiştirilme süreci bağlamında yeni bir model değerlendirmesi nasıl olmalıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Türkiye’de eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi sürecini, yapılan mevzuat değişiklikleri çerçevesinde değerlendirmek ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda derinlemesine incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması (case study) araştırmasına bir örnek olarak verilebilir. Durum çalışması; incelenen olayın sınırlarının açık ve net olarak tanımlandığı, yaratıcı çalışmaların ve yeni bulguların ortaya konmasının sağlandığı, belirli bir olayın daha iyi anlaşılması için yapılan araştırma yöntemidir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2011).

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma kapsamında ölçüt örnekleme ile belirlenen alan uzmanlarının üniversitelerde çalışmakta olan eğitim yönetimi alanında görev yapan 16 öğretim elemanı ve Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde çalışmakta olan 5 yönetici olmak üzere toplam 21 kişi olduğu görülmektedir. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, Millî Eğitim Bakanlığının yapısı, işleyişi ve etkililiğini doğrudan belirleyen en önemli dayanaklar olarak görülen, Millî Eğitim Őuraları, kalkınma planları, hükümet programları ve okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin politika ve kararlar ile Millî Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlanmasına ilişkin politika ve kararların yer aldığı yasal düzenlemeler; doküman incelemesi tekniği ile toplanmıştır.

Alan uzmanları olan ğretim elemanları ve MEB’de çalışan yöneticilerin eğitim yöneticisi seçim sürecine ilişkin yapılandırılmamış görüşme formu olarak hazırlanan 5 açık uçlu soruya vermiş oldukları cevaplar ile veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin seçimi ile ilgili araştırmaya konu olan yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge ve kanun hükmünde kararnamelerin özellikle resmî kurumların internet sitelerinden ve veri tabanlarından, niversite kütüphanelerinden, Millî Eğitim Bakanlığı ve TBMM arşivleri incelenerek alan uzmanlarına sorulabilecek yapılandırılmamış görüşme formu soruları hazırlanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada görüşme sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanır (Büyüköztürk *vd.*, 2012). Ulaşılan veriler alt araştırmanın geçerliğini sağlayabilmek için veriler ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve sonuçlara nasıl ulaşıldığına dair ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin literatürde yer alan mevzuat değişikliklerinin incelenmesi doküman analizi ile gerçekleştirilmiştir.

“Doküman analizi, diğer yöntemlerin kullanıldığı durumlara ek bilgi kaynağı olarak ya da tek başına, araştırılması hedeflenen olgu veya olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizi şeklinde bir araştırma yöntemi olabilmektedir” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 187). Yin (2003) bir araştırma deseninin niteliğini arttırabilmek için yapı geçerliği, i geçerlik, dış geçerlik ve güvenirlik özelliklerine bakılması gerektiğine değinmiştir.

Yapı geçerliği, eğitim yöneticilerinin seçim sürecine ilişkin yapılan araştırmada bu süreçle ilişkili mevzuat değişikliklerine ait dokümanlar ve alan uzmanlarının görüşlerine ilişkin açık uçlu görüşme formu olmak üzere birden fazla veri türü kullanılmıştır. Çalışmada aynı zamanda görüşme formu uygulanan alan uzmanlarından bir ğretim elemanına ve bir yöneticiye okutulup görüş alınmıştır.

İç geçerlik, araştırmacı tarafından yapılan çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlara nasıl ulaşıldığı, açık bir Şekilde ortaya konularak elde edilen kanıtlara başka araştırmacılar tarafından ulaşılması için görüşme cevapları net bir Şekilde bulgularda ifade edilmiştir.

Dış Geçerlik, yapılan durum çalışmasının sonuçları daha önceden belirlenen mevzuat değişikliklerini hâli hazırda var olan mevzuatların eksiklerini dokümanlar ve alan uzmanların görüşleri çerçevesinde derinlemesine irdelenerek ulaşılan sonuçlar yeni mevzuatların tasarlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır ve eğitim yöneticilerin seçim sürecinin tekrardan tasarlanması ve tüm Türkiye’de faaliyete geçirilmesi gerektiği öneri olarak ifade edilmiştir. Araştırmada istatistiksel bir genelleme söz konusu olmasa da bir evrene değil hâli hazırda var olan eğitim yönetici seçiminde mevzuat kriterlerinde olması gereken nitelikler açıklandığından analitik bir genelleme yoluna gidilmiştir.

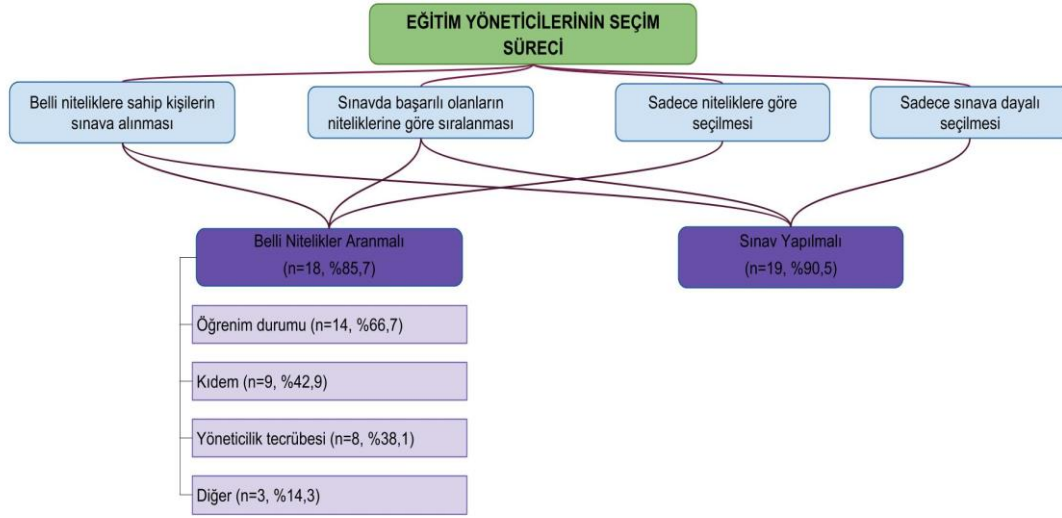
Analitik genellemede araştırmacı, bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmaktadır. Belirli bir durumun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin nerilmesine olanak verir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Güvenirlik, izlenen süreçler açık ve net bir Şekilde tanımlanmıştır, aynı zamanda incelenen dokümanlar ile desteklenmiştir. Başka bir araştırmacı tarafından aynı Şekilde dokümanlar incelendiğinde ve alan uzmanlar ile görüşmeler yapıldığında benzer sonuçlara ulaşılabileceği tahmin edilerek öneri ve genellemeler o çerçevede yapılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Eğitim yöneticilerinin seçimi sizce nasıl yapılmalıdır? Bu seçim sürecinde hangi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır?

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticilerinin seçim sürecine yönelik görüşleri ayrıca Şekil 1’de özetlenmiştir.

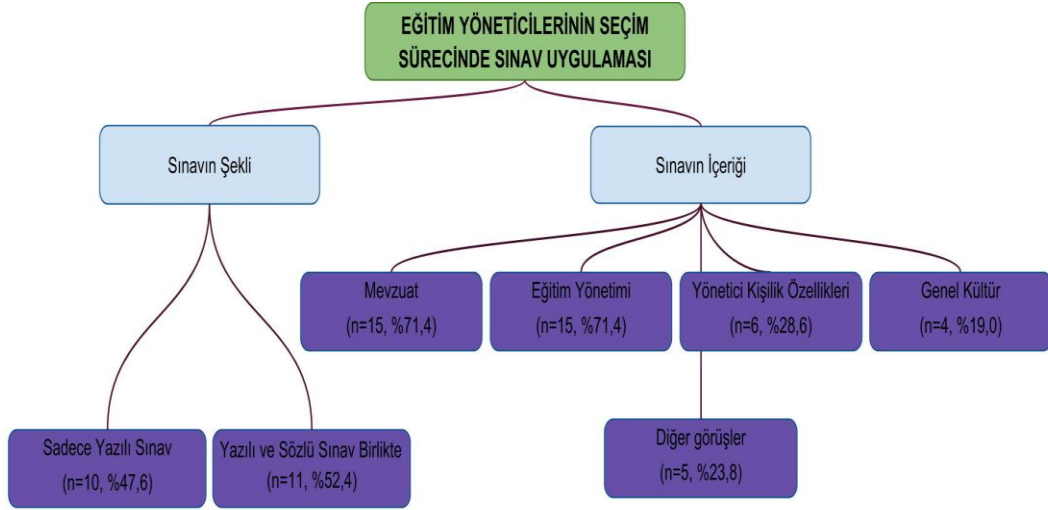


Şekil 1: Konu Alan Uzmanlarının Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sürecine Yönelik Görüşleri.

Şekil 1’de yer alan bilgiler incelendiğinde araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının eğitim yöneticiliği seçim sürecinde dört farklı model üzerinde durdukları görülmektedir. Uzmanların %76,2’sinin (n=16) seçim sürecinde eğitim yönetici adaylarının hem bir sınava tabi tutulmaları gerektiğini hem de belli başlı ön koşul niteliklere sahip olmaları gerektiğini belirttikleri tespit edilmiştir. Uzmanların %38,1’i (n=8) eğitim yönetici adaylarında mezuniyet, kıdem gibi ön koşul nitelikleri sağlayanların sınava alınması gerektiğini ifade ederken %38,1’i (n=8) adayların önce sınava alınıp sınavda başarılı olan adaylar içerisinde mezuniyet, kıdem vb. niteliklere sahip olanlara öncelik verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanlardan %14,3’ü (n=3) eğitim yöneticilerinin sadece sınava dayalı olarak belirlenebileceğini belirtirken uzmanların %9,5’i (n=2) sınava gerek olmadığını, ön koşul niteliklere bağlı olarak eğitim yöneticilerinin seçileceğini ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan uzmanlardan %90,5’i (n=19) eğitim yöneticilerinin belirlenme sürecinde sınav uygulanması gerektiğini düşünmektedir. Uzmanlardan biri (%4,8) eğitim yöneticilerinin belirlenmesinde sınav uygulamasına gerek olmadığını belirtmiş, bir uzman (%4,8) ise sınava yönelik olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş ifade etmemiştir.

Eğitim yöneticilerinin seçiminde bir sınav yapılması gerektiğini düşünüyorsanız bu sınav ya da sınavlar sizce nasıl olmalıdır?

Eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun sınav olması gerektiğine yönelik görüş belirtmesinin ardından uzmanların yapılacak sınava ilişkin görüşleri alınmıştır. Konu alan uzmanlarının görüşleri sınavın şekline (yazılı ve sözlü) ve sınavın içeriğine ana başlıklarında incelenmiş, sonuçlar Şekil 2’de gösterilmiştir.

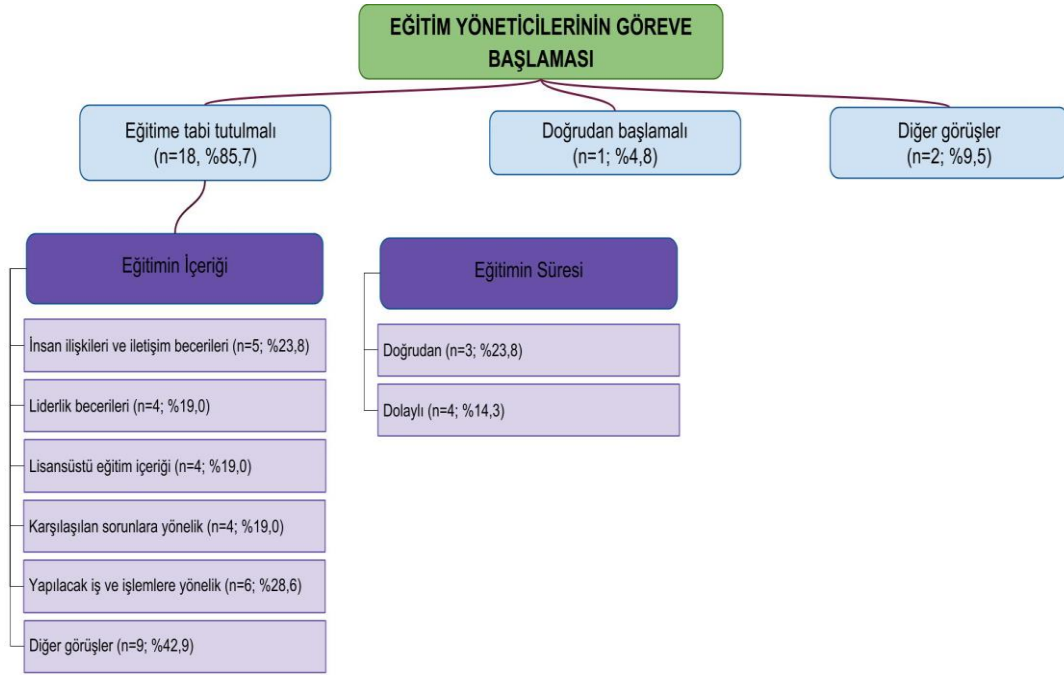


Şekil 2: Konu Alan Uzmanlarının Eğitim Yöneticilerinin Seçilmesi Sürecinde Adaylara Uygulanacak Sınavın Şekline İlişkin Görüşleri

Şekil 2 incelendiğinde Konu alan uzmanlarının %47,6’sının (n=10) eğitim yöneticilerinin seçiminde sadece yazılı sınav yapılması gerektiği, %52,4’ü (n=11) ise eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde hem yazılı hem de sözlü sınav yapılması gerektiği yönünde görüş belirttiği görülmektedir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %71,4’ünün (n=15) demirbaş işlemleri, mali işleri, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, denetim işleri gibi konulardaki kanun, yönetmelik vb. mevzuatına ilişkin soruların sınavda yer alması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Uzmanların %71,4’ünün (n=15) eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde eğitim yönetimi lisansüstü eğitimlerine de paralel olacak şekilde eğitim yönetimi alanındaki soruların sınavda sorulması gerektiği yönünde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarının %28,6’sının (n=6) iletişim, ifade yeteneği gibi bir yöneticide bulunması gereken kişilik özelliklerinin de seçim sürecindeki sınavların kapsamında yer alması gerektiğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %19,0’u (n=4) yönetici adaylarının genel kültür düzeylerinin de ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uzmanların %23,8’inin (n=5) eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde diğer alanların da ölçüm sürecine dâhil edilmesi gerektiğine yönelik görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

Eğitim yöneticileri belirlenen şartları sağladıktan sonra sizce göreve doğrudan başlamalı mı yoksa öncesinde bir eğitimden geçirilmeli midir?

Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının yöneticilerin göreve başlama öncesinde alacakları eğitime yönelik görüşleri eğitimin içeriği ve eğitimin süresi ana başlıkları altında incelenmiştir. Sonuçlar Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Eğitim Yöneticilerinin Seçim Sonrasında Göreve Başlama Durumlarına Yönelik Uzmanların Görüşleri

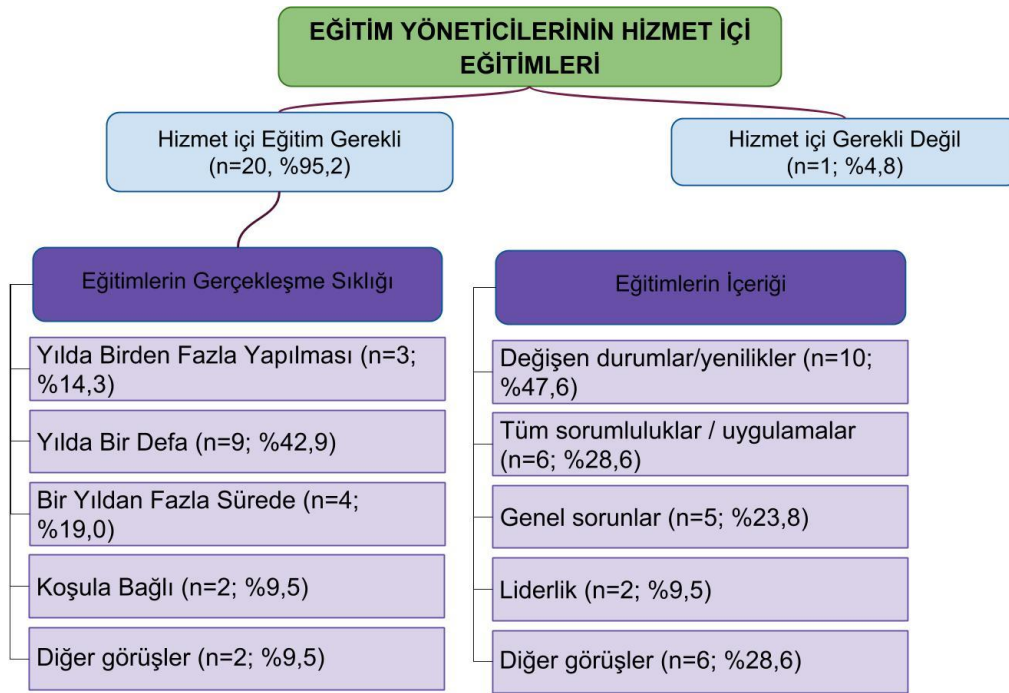
Araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarının %85,7’si (n=18) eğitim yöneticilerinin seçildikten sonra göreve başlamadan önce bir eğitime tabi tutulmaları gerektiğini düşünmektedir. Konu alan uzmanlarının %4,8’i (n=1) gerekli şartları sağlayan kişilerin doğrudan göreve başlayabileceğini ifade etmektedir. Konu alan uzmanlarının %9,5’i (n=2) ise seçim sürecinde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi bulunmayan kişilerin eğitimden geçmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Konu alan uzmanlarının %23,8’inin (n=5) eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce insan ilişkileri ve iletişim becerilerine yönelik eğitim almaları gerektiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %19,0’u (n=4) göreve başlamadan önce eğitim yöneticilerinin liderlik alanında eğitim almaları gerektiğini belirtirken uzmanların %19,0’u (n=4) özellikle eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi olmayan adayların lisansüstü eğitimin içeriğine uygun şekilde eğitim almaları gerektiğini ifade etmektedir. Uzmanların %19,0’u (n=4) yöneticilik sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik eğitim verilmesi gerektiğini ifade ederken %28,6’sı (n=6) eğitimin yöneticilik sürecinde

yapılacak iş ve işlemlere yönelik olması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %42,9'u (n=9) yöneticilerin göreve başlamadan önce alacakları eğitimin içeriğinde kurul toplantıları, görev yapacağı okulun ya da kademenin tanıtılması gibi farklı alanları içeren eğitimler almaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Eğitim yöneticilerinin göreve başlamadan önce alacakları eğitimin süresine yönelik K4, K5, K21 kodlu uzmanların doğrudan; K2, K8, K10, K11 kodlu konu alan uzmanlarının da dolaylı olarak bir süre belirttikleri tespit edilmiştir.

Eğitim yöneticileri, yöneticilik görevleri süresince sizce ne kadar sürede bir hizmet içi eğitimden geçirilmelidir? Bu hizmet içi eğitimlerin içeriği ne olmalıdır?

Araştırmaya katılan diğer 20 uzmanın görüşleri eğitimin gerçekleştirilme sıklığı ve eğitim içeriği başlıkları altında incelenmiştir. Görüşler Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimlerine Yönelik Uzmanların Görüşleri

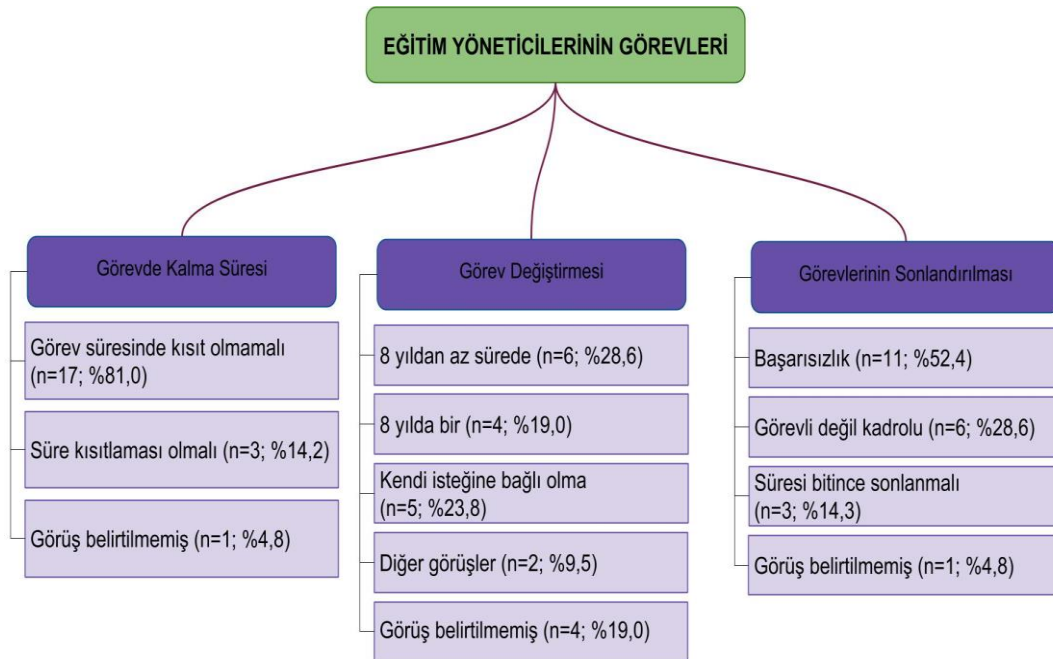
Şekil 4 incelendiğinde uzmanların %95,2'sinin (n=20) yöneticilerin hizmet içi eğitim almalarını gerekli gördüğü görülmektedir. Uzmanlardan %4,8'i (n=1) ise hizmet içi eğitimin gerekli olmayacağı yönünde görüş ifade ettiği tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimin gerçekleşme sıklığına bakıldığında konu alan uzmanlarından %4,8'inin (n=1) hizmet içi eğitimlerin üç ayda bir, %9,5'inin (n=2) yılda iki defa, %42,9'unun (n=9) yılda bir defa, %19,0'unun (n=4) bir yıldan uzun sürede yapılması gerektiği yönünde görüş belirttiği tespit edilmiştir. Konu alan uzmanların %9,5'i (n=2) eğitim yöneticilerine verilecek hizmet içi eğitimin sabit bir aralıkta

değil bir koşula bağılı olarak gerçekleştireceğini belirtirken uzmanların %9,5'i (n=2) süre konusunda farklı görüşler ifade etmişlerdir.

Hizmet içi eğitimin içeriğine yönelik dağılım incelendiğinde araştırma kapsamında görüşleri alınan konu alan uzmanlarından %47,6'sının (n=10) eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerin içeriğinin değişen durumlar/yenilikleri kapsamı gerektiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Uzmanların %28,6'sı (n=6) hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin tüm sorumluluk ve uygulamalarını kapsamı gerektiğini belirttikleri tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarından %23,8'i (n=5) eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde genel sorunların konu edilmesine dikkat çektiği tespit edilmiştir. Uzmanların %9,5'inin (n=2) liderlik alanının eğitimlerde olması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Konu alan uzmanlarının %28,6'sının (n=6) eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerinde diğer alanların da yer alması gerektiğine ilişkin görüş ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Eğitim Yöneticilerinin, görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılması hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Eğitim yöneticilerinin görevde kalma süreleri, yer değiştirmeleri ve yöneticilik görevlerinin sonlandırılmasına yönelik konu alan uzmanlarının görüşleri Şekil 5'de özetlenmiştir.



Şekil 5: Eğitim Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Görüşleri

Şekil 5 incelendiğinde eğitim yöneticilerinin görevde kalma sürelerine göre konu alan uzmanlarının %81,0'inin (n=17) eğitim yöneticilerinin görev sürelerinde bir kısıt olmaması gerektiği yönünde görüş belirttikleri belirlenmiştir. Araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının

%14,2'sinin (n=3) eğitim yöneticilerinin görev sürelerinde bir kısıt olması gerektiği yönünde görüş belirttikleri tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarından K20 kodlu uzmanın ise (%4,8) yöneticilerin görev sürelerine yönelik bir görüş belirtmediği saptanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin görev değiştirmesine ilişkin görüşleri alınan uzmanlardan %28,6'sının (n=6) eğitim yöneticilerinin çalıştığı kurumda 8 yıldan daha az bir sürede yer değiştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uzmanların %19,0'u (n=4) yöneticilerin 8 yılda bir yer değiştirmesi gerektiği yönünde görüş ifade etmişlerdir. Uzmanların %23,8'i (n=5) eğitim yöneticilerinin yer değiştirmesinin kendi isteklerine bağlı olması gerektiğini bildirmişlerdir. Uzmanlardan ikisi (%9,6) farklı bir görüş geliştirirken %19,0'unun (n=4) eğitim yöneticilerinin yer değiştirme sürecine ilişkin herhangi bir görüş ifade etmedikleri tespit edilmiştir.

Eğitim yöneticilerinin görevlerinin sonlandırılmasına ilişkin araştırmaya katılan konu alan uzmanlarının %52,4'ünün (n=11) eğitim yöneticilerinin görevlendirmelerinin sonlandırılmasının başarısız olma durumlarına bağlı olması gerektiğini ifade etmektedir. Uzmanların %28,6'sı (n=6) eğitim yöneticiliğinin bir görev değil kalıcı bir kadro olması gerektiği yönünde görüş ifade ettiği tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarının %14,3'ü (n=3) eğitim yöneticilerinin süreli çalışması gerektiğini, süresi bitince de görevlerinin bitmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Uzmanlardan birinin de (%4,8) söz konusu duruma ilişkin görüş belirtmedikleri saptanmıştır.

Eğitim Yöneticilerinin Seçiminde ve Yetiştirilmesinde Kıdem/Çalışma Süresi, Seçme ve Değerlendirme Sınavı Süreçleri, Eğitim/Yetiştirilme Süreci Bağlamında Doküman Analizine Dayalı Yeni Bir Modele Ait Bulgular

Yeni bir model olarak ortaya koyduğumuz eğitim yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi modelinde, Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında yönetim kademelerinde müdür başyardımcılığının müdür yardımcılığının üzerinde bir kademe olarak görülmediğinden müdür başyardımcılığı için ayrı bir seçme sınavı yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Eğitim yönetimi kademelerinden sınav şartı olmayan tek kademe ise İl Milli Eğitim Müdürlüğü kademesidir. Kanımızca bu kademe kademede kıdem yeter şarttır ve 2 yıl ilçe milli eğitim müdürlüğü veya il milli eğitim müdür yardımcılığı yapanların seçme sınavına tabi tutulmadan il milli eğitim müdürlüğüne atanması yerinde olacaktır. Bu durumun temel açıklaması; Bakanlık makamının, yakın çalışacağı merkez teşkilatında üçlü kararname ile atanmalar ile taşra teşkilatının başı olan il milli eğitim müdürünü üst düzey bürokratlar olarak tercih etmesinin siyasi sorumluluğu olmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer kademelerde;

1. Kademe: Bir öğretmenin adaylığı kalktıktan sonra 2 yıllık bir mesleki tecrübe sonrasında (1+2=3 yıl) müdür yardımcılığı seçme sınavına girebilmesi

2. Kademe: 3 yıl okul/kurum müdür yardımcılığı/müdür başyardımcılığı yapanların müdürlük seçme sınavına girebilmesi,

3. Kademe: 3 yıl okul/kurum müdürlüğü yapanların millî eğitim şube müdürlüğü seçme sınavına girebilmesi,

4. Kademe: 2 yıl millî eğitim şube müdürlüğü yapanların ilçe millî eğitim müdürlüğü ile il millî eğitim müdür yardımcılığı seçme sınavına girebilmesi, gerekmektedir.

Araştırmanın bundan sonraki "*Eğitim Yöneticilerinin Eğitim/Yetiştirilme Süreci*" başlığı altında açıklanan seçme sınavında başarılı olan eğitim yönetici adaylarının eğitim faaliyetlerinden sonra ise başka bir sınav daha söz konusu olacaktır ki bu da 'Değerlendirme Sınavı'dır.

Millî Eğitim Akademisi'nde yürütülen eğitim programı derslerinden yapılacak değerlendirme sınav sonuçlarının ortalaması eğitim başarı puanı olarak yönetici atamalarından belirleyici olacaktır.

Sonuç ve Tartışma

Eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde belli niteliklere sahip kişilerin sınava alınması ve sınava başarılı olanların niteliklerine göre sıralanması görüşlerinin çoğunlukta olduğu ve sadece niteliklere göre seçilmesi görüşlerinin ise çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Konu alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda eğitim yöneticilerinin seçim sürecinde sınav olmasının gerekli olduğu ama sınavın tek başına yeterli olmayacağı eğitim yöneticilerinin nitelikleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi gerektiği düşüncelerine hâkim oldukları tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin nitelikleri arasında öğrenim durumlarının önemli olduğu görüşünün çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda eğitim yöneticilerinin seçiminde öğrenim, öğrenim düzeyleri, kıdem gibi özelliklerin yanında kişilik özelliklerinin ve bilimsel öz geçmiş niteliklerinin de etkili olabileceği görüşlerine sahip alan uzmanlarının da olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda eğitim yöneticilerinin seçiminde sınavlarının yanında niteliklerinin de belirlenerek değerlendirilmesi gerektiği aynı zamanda niteliklerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken özellikler alanı ile ilgili öğrenim düzeyleri, kıdemleri, kişilik özellikleri ve bilimsel öz geçmişlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Baysal (2014) yaptığı çalışmada yöneticilik atamalarında mesleki bilgi

birikimi ve yeterliklerin önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda görüş aldığı yöneticilerin yöneticilik atamalarında kıdeminde belirleme ölçütü olmasında önemli olduğu görüşünde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Hatta yöneticilerin çoğunluğunun belirli bir alanda çalışıyor olmayı o alanda yönetici olarak görev almak için yeterli olabileceği görüşüne de hâkim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Avcı (2004)'ın yaptığı araştırmada yöneticilerin kıdemleri arttıkça uygulanan eğitim programları hakkında daha olumsuz düşünüldüğü, daha eleştirel yaklaşıldığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların öğrenim düzeyi yükseldikçe, eğitim programlarının içeriğini olumlu ve yeterli bulanların oranının düştüğü, araştırma sonunda elde edilen bir diğer bulgudur. Çelik (1990)'ın yaptığı araştırmada yöneticilerin atanması konusunda eğitim yönetimi alanında eserlerinin olması gerektiği ve aynı zamanda belirli bir süre deneyimin olmasının gerektiği olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun sınav olmasının gerektiği olduğu düşüncesine hâkim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçiminde sınavın şekline yönelik konu alan uzmanlarının yarısı sadece yazılı olması gerektiği yarısı ise hem yazılı hem de sözlü yapılması gerektiği görüşüne hâkim oldukları tespit edilmiştir. Konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğunun eğitim yöneticilerinin seçiminde adaylara yapılacak olan sınavların içeriklerinin mevzuatlar ve eğitim yönetimi ile ilgili olması gerektiği düşüncesine hâkim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında yöneticilik kişilik özellikleri ve genel kültür gibi konu başlıklarına ait soruların da olması gerektiği düşüncesine hâkim uzmanların da olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim yöneticisi olarak seçilen bireylerin konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğuna göre gerekli şartları sağladıktan sonra eğitime tabi tutulması gerektiği görüşüne hâkim oldukları sonucuna ulaşmıştır. Göreve başlamadan önce eğitim yöneticisi olarak seçilen bireylere verilecek eğitimin içeriğinin konu alan uzmanlarına göre yapılacak iş ve işlemlere yönelik basamaklar, insan ilişkileri ve iletişim becerileri, liderlik becerileri, karşılaşılan sorunlara yönelik konuları içermesi gerektiği düşüncesine hâkim oldukları tespit edilmiştir.

Konu alan uzmanlarının büyük çoğunluğuna göre eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylere hizmet içi eğitimin verilmesi gerektiği görüşüne sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Konu alan uzmanlarının çoğunluğunun eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylere yılda bir defa hizmet içi eğitim verilmesinin daha doğru olacağı düşüncesine hâkim olduğu tespit edilmiştir. Eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylere verilmesi planlanan hizmet içi eğitimlerin içeriklerinin konu alan uzmanlarının çoğunluğuna göre değişen durumlar ve yenilikleri içermesi gerektiği aynı zamanda tüm sorumluluklar ve uygulamalarında olması gerektiği görüşüne hâkim oldukları sonucuna ulaşmıştır. Balcı (1982)'in yaptığı araştırmada

hizmet içi eğitimin eğitim yöneticileri üzerinde etkili olabileceği ama değerlendirme konusunda işlevsel bir yönü bulunmadığından dolayı ciddi olarak yapılmadığı çıkarımında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Konu alan uzmanlarının çoğunluğu eğitim yöneticileri belirlendikten sonra görevde kalma sürelerinde bir kısıtlama olmaması gerektiği görüşüne hâkim oldukları tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin yer değiştirme sürelerinin 8 yıldan az sürede, 8 yılda bir veya kendi isteğine bağlı olması gerektiği görüşüne sahip olan uzmanların çoğunlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani uzmanların çoğunun eğitim yöneticisi belirleniyorsa uzun bir süre görevde kalmasının yerinde olduğu düşüncesine hâkim oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak uzmanlarının çoğunun eğitim yöneticisi olarak belirlenen bireylerin başarısız olmaları durumunda görevde kalma sürelerinin sonlandırılması gerektiği düşüncesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Etkili, sağlıklı ve uygulama da amaca yönelik bir eğitim yöneticisi seçme ve yetiştirme sistemi için yapılması gerekenler şunlardır; eğitim yöneticilerinin görevlendirme usulüne son verilerek kadro ihdas edilerek atama yapılması için yeni bir yasal düzenleme yapılmalı, bunun sonucu olarak mevcut yönetmelik uygulamadan kaldırılmalı, yazılı sınav sonuçları ile birlikte, eğitim, kıdem gibi kriterler esas alınarak bir liyakat sistemi oluşturulmalıdır. Bu kapsamda; eğitim yöneticilerinin yönetim seviyelerine göre belirlenen çalışma sürelerini tamamlamalı yani kıdem yeterliliğine ulaşmalı, yazılı seçme sınavından başarılı olduktan sonra, Millî Eğitim Akademisinde yüksek lisans seviyesinde eğitime tabi tutulmalı, akademi eğitiminden sonra genel bir değerlendirme sınavına tabi tutularak almış oldukları başarı puanına göre millî eğitim müdürlüklerince belirlenen kurum tiplerine ve millî eğitim müdürlüklerine atanmalıdırlar.

Eğitim yöneticileri için yapılacak yatırımların mutlaka ekonomik bir bedeli olacaktır. Ancak elde edilen çıktılar eğitim politikalarının uygulanmasından bizzat sorumlu olan eğitim yöneticileri oldukları için son kertede siyasi, sosyal, kültürel alanlarda olduğu gibi ekonomik olarak da kârlı bir yatırım olmuş olacaktır. Çünkü yatırım çağdaş ve gelişmiş batı toplumlarında olduğu gibi insana yapılmıştır ve bunun sonuçları kişisel değil ulusal hatta evrensel katkıları yadsınamaz boyutta olacaktır. Recepoğlu ve Kılınç (2014)'ın yaptıkları araştırmada görev tanımlarının açık ve anlaşılır olması gerektiği yöneticilerin yetiştirilmesinin sağlayacak politikaların geliştirilmesi ve uygulamaya konulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Altunok (2012)'un yaptığı araştırmada Personel reformu oluşum sürecinde kurumsallık ve hukuksallık açısından çok başlılık olduğu ve bütünlüğün sağlanamadığı belirlenmiştir. Reform sadece mevzuat değişimiyle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Öneriler

Eğitim Yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri oynayabilmesi ve görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için bu rollerini oynayabilmesini sağlayacak yeterlilikleri kazandırılacak şekilde yetiştirilmeleri gerekir.

Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi için devlet tarafından kârlı bir yatırım olarak değerlendirilerek belirli bir bütçenin ayrılması gerekli görülmektedir.

Eğitim yöneticilerin belirlenmesi sürecinde sınavların yanında bireylerin öğrenim durumlarının, kıdemlerinin, bireysel özelliklerinin, bilimsel çalışmalarının, mesleki yeterliklerinin de göz önünde bulundurularak seçilmesi önerilmektedir.

Eğitim yöneticilerin belirlenmesinde yapılacak olan sınavların hem yazılı hem de sözlü mülakat şeklinde yapılarak bireyin kendini daha iyi ifade etmesi sağlanmalıdır.

Eğitim yöneticisi olarak seçilen bireylerin bir hizmet içi eğitime tabi tutulması gerektiği ve yöneticilik vasıflarını taşıyabilecek donanımlı yöneticiler yetiştirilmesi için devlet ve üniversiteler işbirliği ile eğitim programlarının hazırlanması gerekli görülmektedir.

Eğitim politikalarında gerçekleşen değişimlere hemen adapte olabilecek ve krizi kontrol altına alabilecek, sorumlulukları üstlenebilecek yöneticilerin yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitim sürecinin de bu konuları kapsayıcı uygulamaları eğitimleri programında barındırmasının gerekli olduğu önerilmektedir.

Eğitim yöneticilerinin değerlendirilme süreçlerinin daha net ve görev tanımlarının daha objektif bir şekilde tanımlanması ve uygulanması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Altunok, H. (2012). *Türkiye'de kamu personel reformu politikası analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avcı, İ. (2004). *Türk kamu yönetiminde yönetici geliştirme (Mülki idare amirleri örneği)*. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Balcı, A. (1982). Eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 75(1), 174-184.
- Baysal, T. (2014). *Kamu yöneticisi yetiştirme, atama ve terfi sisteminin yöneticilerin motivasyonuna etkileri: Türkiye İstatistik Kurumu örneği*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (13. baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık
- Cheney, G. R., Davis, J., Garrett, K. ve Holleran, J. (2010). A new approach to principal preparation: Innovative programs share their practices and lessons learned. *Rainwater Leadership Alliance*. Retrieved January, 3, 2011.
- Çelik, V. (1990). *Okul yöneticilerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına ilişkin görüşleri*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2011). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages.
- Grogan, M. ve Andrews, R. (2002). Defining preparation and professional development for the future. *Educational Administrative Quarterly*, 38(2), 233-256.
- Hallinger, P., Bickman, L. ve Davis, K. (1996). School context, principal leadership and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık
- Konan, N. (2013a). Educational supervisors' locus of control. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 45-64.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. ve Hopkins, D. (2006b). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. Research Report No: 800, University of Nottingham, *Department for Education and Skills*, London.
- Leithwood, K., Harris, A. ve Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.
- Pounder, D. G. ve Merrill, R. J. (2001). Job desirability of the high school principalship: A job choice theory perspective. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 27-57.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Sergiovanni, T. J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1), 37-46.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Walker, A., Hallinger, P. ve Qian, H. Y. (2007). Leadership development for school effectiveness and improvement in East Asia. Townsend, T. (Ed.), *In International handbook of school effectiveness and school improvement* (pp.659-678). Springer, Dordrecht.
- Walker, A. ve Dimmock, C. (2006). Preparing leaders, preparing learners: The Hong Kong experience. *School Leadership ve Management: Formerly School Organisation*, 26(2), 125-147.
- Yıldırım, Ş. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğrenci kontrol ideolojilerine ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 32(146), 12-23.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, USA: Sage.

Extended Abstract

Within this research, it was aimed to examine the process of the selecting and training the education directors in terms of the changes in the related regulations and legislations as well as the expert opinions in depth. In this context, this research is a case study.

It is hoped that this study, which handles the position of the Educational Administration in the Turkish National Education System in an evolutionary process, will become a main source for the practitioners and the results obtained in the research can be the guide for the decision-makers in creating effective policies. At the same time, it is important to examine how the changes in the legislations and regulations have affected the selection process of the education directors in the light of the opinions of the field experts. Furthermore, this study is important due to the fact that a new model within the scope of seniority, selection and evaluation process and training and assigning process in the selection and training of the education directors was suggested.

In the study, the study group was determined by the criterion sampling method. The study group consisted of 21 field experts (16 academicians working in the field of education management and 5 directors working in the Ministry of Education).

The data collected within the scope of the research were analyzed by content analysis technique. As a result of examining the legislative changes, it was concluded that it may be necessary to make a new legal regulation and the current regulation may be abolished due to the deficiencies; it may be necessary to establish a merit system based on the criteria such as educational background and seniority together with the results of the written examination; this process can be more qualified by being supplemented by graduate degrees.

At the same time, it is concluded that the majority of the experts proposed that the contents of the examinations should be related to legislation and education management. Moreover, it is concluded that the candidates' educational status, personality traits and scientific qualities should be included in the evaluation in addition to their exam results. Besides these expert opinions, it was seen that experts put forward that candidates should be given in-service trainings about the changing situations, tasks and responsibilities in theoretical and practical applications in addition to the evaluations and assessments made in the selection process. It was observed that experts agreed with the idea that it would be more correct for the selected education administrators to stay in place for a long time without being displaced. It may be advisable to change the existing legislation for the selection and training of education directors and to make extensive evaluations by establishing expert commissions.

For an effective, healthy and practical, purpose-oriented system to select and train education directors, things that should be done are as follows; the procedure of the appointment of the education directors should be abolished and a new legislation should be made to appoint the education directors by creating the qualified staff. As a result of this new legislation, the current regulation should be removed from the application and a merit system should be established on the basis of the criteria such as education and seniority together with the written exam results. In this scope, after completing the written selection exam, the candidates should be provided with a comprehensive graduate degree on education administration in the National Education Academy. After the academy training, they have been subjected to a general evaluation examination and according to the cumulative evaluation and assessment results, the candidates should be assigned to the institution types and national education directorates. Investments to be made for the managers of education will definitely be an economic price. However, since the outputs are educational administrators who are responsible for the implementation of the educational policies, it will be a profitable investment in the political, social and cultural as well as economic fields because the investment has been made to the human as in the modern and developed western societies, and its results will not be personal, but its national and universal contributions will be undeniable.

Education directors must be trained in a way that will enable them to play the roles that are expected from them so that they can perform their tasks successfully. It is seen that the government

should consider it as profitable to allocate the necessary financial resources to the selection and training of the education directors. In the process of determination of education directors, it is recommended that individuals should be selected by taking their educational status, seniority, individual characteristics, scientific studies and professional competencies into consideration. The examinations to be conducted in the determination of the education directors should be made in the form of both written and oral interviews. It is deemed necessary to prepare training programs with the cooperation of the state and universities in order to educate the managers who are chosen as education directors and to train qualified managers who will be able to carry their managerial qualifications.

It is recommended that the process of evaluating the education directors should be clearer and the job descriptions should be defined more objectively. In the study, a new model proposal has been introduced within the scope of seniority, selection and evaluation process and training and assigning process in the selection and training of the education directors.