



---

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ  
GÖREVLENDİRME YÖNETMELİĞİ TASLAĞI  
ÜZERİNE ADALET, LİYAKAT VE EHLİYET  
TEMELLİ DEĞERLENDİRME RAPORU**

---



**2025**



---

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ  
GÖREVLENDİRME YÖNETMELİĞİ TASLAĞI  
ÜZERİNE ADALET, LİYAKAT VE EHLİYET  
TEMELLİ DEĞERLENDİRME RAPORU**

---



**ANKARA  
2025**



# EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ GÖREVLENDİRME YÖNETMELİĞİ TASLAĞI ÜZERİNE ADALET, LİYAKAT VE EHLİYET TEMELLİ DEĞERLENDİRME RAPORU

**Maarif Çalışanları Sendikası Adına Sahibi**  
Mustafa DAĞAŞAN / Genel Başkan

## **Raportörler**

Ali YEŞİLOĞLU  
Mehmet Fatih BÜTÜN

## **Grafik / Tasarım**



## **ISBN**

\*\*\*\_\*\*\*\_\*\*\*\*\*\_\*\_\*

**Maarif Çalışanları Sendikası Yayınları**  
Kasım 2025, Ankara

## **© Yayın Hakları**

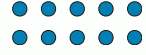
Eser Maarif Çalışanları Sendikası Ar-Ge Birimi tarafından hazırlanmıştır.  
Eserin tüm yayın hakları Maarif Çalışanları Sendikası'na aittir.  
İzinsiz yayımlanamaz. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

## **MİL MAARİF-SEN**

**(Maarif Çalışanları Sendikası)**

Saray Cumhuriyet Mahallesi, Özal Bulvarı,  
No:185/15 Pursaklar / Ankara 06145  
0 543 507 7 657 - www.maarifsen.org

# İÇİNDEKİLER



<b>Önsöz</b>	<b>4</b>
<b>Giriş</b>	<b>5</b>
<b>Genel Değerlendirme: Yöneticiliğin Statüsü</b>	<b>6</b>
<b>Adalet Eksenini: Eşit Fırsat, Şeffaflık Ve Katılım</b>	<b>7</b>
<b>Liyakat Eksenini: Ölçülebilir Performans ve Nesnel Kriterler</b>	<b>8</b>
<b>Ehliyet Eksenini: Yetkinlik, Süreklilik ve Kurumsal Hafıza</b>	<b>9</b>
<b>Geçici Maddeler ve Mevcut Yöneticilerin Hakları</b>	<b>10</b>
<b>Norm Kadro ve Yer Değişikliği</b>	<b>11</b>
<b>Sonuç ve Çağrı</b>	<b>12</b>

# ÖNSÖZ

Eğitim, insanı inşa eden ve medeniyeti yoğuran en yüce alandır. Bu alanın kalbi; değer, emek ve adaletle atan yöneticilerimizdir. Bir milletin ufku, okullarındaki liderlerin ufkuyla çizilir. Eğitim yöneticiliği bir unvan değil, bir emanet; makam değil, sorumluluk ve ahlak meselesidir.

Mil Maarif-Sen olarak biz, yöneticiliği güç ilişkilerinin değil, liyakat ve ehliyetin alanı olarak görüyoruz. Biliyoruz ki adalet olmadan düzen, liyakat olmadan huzur, ehliyet olmadan istikrar olmaz. Eğitim kurumlarımızı yönetecek kadroların seçimi, geleceğimizin karakterini belirler. Bu rapor, sadece bir yönetmelik değerlendirmesi değil; adalet ve erdem temelli yeni bir yönetim anlayışının çağırısıdır.

Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği Taslağı, profesyonel yönetim kültürüne geçiş için önemli bir adımdır. Ancak bu adımın sağlam basması; adalet terazisinin doğru kurulmasına, liyakat ölçüsünün şaşmamasına ve ehliyet yolunun açık tutulmasına bağlıdır. Biz bu çalışmada, emeği, vicdanı ve hakkaniyeti merkeze alan bir sistemin inşasına katkı sunmayı amaçladık.

Maarif davamız, günü kurtarmak değil, geleceği kurmaktır. Bu raporun; eğitim yöneticiliğini siyasi ve bürokratik gölgelerden arındıran, değer temelli bir yönetim kültürünün oluşmasına vesile olmasını diliyor, katkı sunan tüm Mil Maarif-Sen ailesine teşekkür ediyorum.

İş i ehline vermek, emaneti korumanın ilk şartıdır.  
Biz bu emanetin farkında, bu yükün bilincindeyiz.

*Mustafa*  
**DAĞAŞAN**  
Mil Maarif-Sen Genel Başkanı  
Mil-Sen Konf. Genel Bşk. Vrd.

# 1.GİRİŞ

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan “Eğitim Kurumları Yöneticisi Görevlendirme Yönetmeliği Taslağı”, eğitim sistemimizin yönetimi boyutunda uzun süredir hissedilen kurumsal istikrarsızlığı gidermeyi, yöneticilik süreçlerine nesnel ölçütler getirmeyi ve profesyonel yönetim kültürünü geliştirmeyi hedefleyen önemli bir girişimdir. Ancak her reform gibi, bu taslağın da eğitim sistemine yön verecek şekilde kalıcı, adil ve sürdürülebilir olabilmesi; adalet, liyakat ve ehliyet ilkelerinin yönetmeliğin ruhuna tam olarak yerleşmesine bağlıdır.

Eğitim kurumlarının başındaki yöneticiler, sadece idari işleyişten sorumlu memurlar değil, okul kültürünün mimarları, toplum vicdanının temsilcileridir. Dolayısıyla yöneticiliği “ikinci görev” olarak tanımlayan anlayış, bu stratejik alanı tali bir konuma indirgemekte; profesyonel liderlik kapasitesinin gelişimini sınırlamaktadır. Oysa çağdaş eğitim sistemleri, yöneticiliği öğretmenlikten farklı ama onunla organik bağını koparmayan bağımsız bir meslek statüsü olarak tanımlamaktadır.

Mil Maarif-Sen olarak biz, bu raporda yalnızca yönetmelik metnini değil, taslağın dayandığı zihniyet yapısını da sorguluyoruz. Çünkü gerçek değişim, metinlerde değil; niyet, ilke ve uygulamada başlar. Eğitim yöneticiliğini güç ilişkilerinin değil, ehliyetin alanı hâline getirmek; torpili değil teri, sadakati değil liyakati esas almak, gelecek kuşaklara karşı ahlaki bir sorumluluktur.

Bu çerçevede hazırlanan rapor, taslağın özellikle statü tanımı, atama süreçleri, değerlendirme kriterleri, geçici hükümler ve norm kadro uygulamaları gibi kritik başlıklarını incelemekte; sahadan gelen tecrübe, geri bildirim ve çözüm önerilerini adalet, liyakat ve ehliyet eksenlerinde değerlendirmektedir.

Mil Maarif-Sen’in bu rapordaki temel amacı; yönetmelik değişikliğini bir mevzuat tartışmasının ötesine taşıyarak, eğitim yöneticiliğini etik temelli, hesap verebilir, katılımcı ve sürdürülebilir bir meslek kültürü olarak yeniden inşa etmeye katkı sunmaktır. Biz inanıyoruz ki; “Adalet olmadan düzen, liyakat olmadan huzur, ehliyet olmadan istikrar olmaz.” Bu inançla hazırlanan değerlendirme raporu, yalnızca bir eleştiri değil; aynı zamanda vicdanın, aklın ve emeğin sesiyle eğitimin geleceğine dair bir çağrıdır.

## 2.GENEL DEĞERLENDİRME: YÖNETİCİLİĞİN STATÜSÜ

Taslakta yöneticiliğin “ikinci görev” olarak tanımlanması, eğitim yöneticiliğini öğretmenliğin yan işlevi gibi göstererek profesyonel yönetim anlayışını gölgelemektedir. Oysa okul yöneticiliği, yalnızca idari süreçleri yürüten bir konum değil; aynı zamanda insan yönetimi, kriz çözme, kurum kültürü oluşturma ve toplumsal temsil gibi çok boyutlu yetkinlikler gerektiren bir liderlik alanıdır.

Bu tanım, yöneticiliği geçici ve tali bir görev hâline getirirken; liderlik, süreklilik ve sorumluluk bilincini zayıflatmaktadır. Eğitim sisteminin geleceği, idareciliği “ek görev” değil, “asli meslek” olarak konumlandırmaktan geçmektedir.

Yöneticilik, ders programı içinde yürütülen bir iş değil; insan yetiştirme sürecinin stratejik liderliğidir.

➔ **Önerimiz:** *Yöneticilik, 657 sayılı DMK’nın 88. maddesi kapsamında çıkarılmalı, “Eğitim Yöneticisi” unvanı altında bağımsız ve kalıcı bir statü oluşturulmalıdır. Bu kadro, öğretmenlikten ayrılmadan ama ondan daha yukarıda, kariyer basamaklarıyla ilişkilendirilmiş profesyonel bir meslek hâline getirilmelidir. Eğitim yöneticiliği; atama, gelişim ve denetim süreçleriyle birlikte, eğitim liderliği standartlarına dayalı ayrı bir uzmanlık alanı olarak yapılandırılmalıdır.*

Böylece yöneticilik, bürokratik bir “ikinci görev” olmaktan çıkarak; adalet, ehliyet ve liyakat temelli bir meslek kültürü kazanacaktır.

### 3.ADALET EKSENİ: EŞİT FIRSAT, ŞEFFAFLIK VE KATILIM

Eğitim yönetiminde adalet; yalnızca kuralların eşit uygulanması değil, fırsatların eşit sağlanması demektir. Yönetici Yetiştirme Programı Sertifikası zorunluluğu, yöneticilik niteliğini artırma bakımından olumlu bir adımdır; ancak özellikle taşra illerinde görev yapan öğretmenler için erişim imkânları sınırlıdır.

➔ **Önerimiz:** *Sertifika programları tüm illerde eş zamanlı düzenlenmeli, çevrim içi modüllerle desteklenmeli, maliyet ve ulaşım engelleri ortadan kaldırılmalıdır. Eğitimler ücretsiz olmalı ve resmî hizmet içi eğitim kapsamında değerlendirilmelidir. Böylece yönetici yetiştirme süreci, yalnızca merkez illerin değil, tüm eğitim çalışanlarının adil biçimde erişebileceği bir fırsata dönüşür.*

İl Değerlendirme Komisyonu'nun yalnızca “en fazla üyeye sahip dört sendika” temsilcilerinden oluşturulması, sendikal çoğulculuğu ve temsil adaletini zedelemektedir. Bu uygulama, sahada emeğiyle var olan ama sayısal çoğunlukta olmayan sendikaları sistem dışına itmekte, katılım ilkesine zarar vermektedir. Oysa adalet, çoğunlukla değil; çoğullukla mümkündür.

➔ **Önerimiz:** *Komisyon yapısı, sendikaların üyelik oranlarına göre orantılı ya da rotasyon esaslı biçimde oluşturulmalıdır. Her dönemde farklı sendikalardan temsilciler yer almalı, komisyon kararları gerekçeli, tutanaklı ve kamuoyuna açık hâle getirilmelidir. Böylece süreç, denetlenebilirlik ve şeffaflık temelinde güven kazanacaktır.*

Değerlendirme Formu'nda kriterlerin ağırlıkları açıkça tanımlanmadığından, aynı performans farklı puanlar verilme riski doğmaktadır. Bu durum, yöneticilik sürecini kişisel kanaatlerin gölgesine bırakabilir.

➔ **Önerimiz:** *Her kriter için ağırlıklı puan skalası net biçimde belirlenmeli, komisyon kararları gerekçeli olarak ilan edilmeli, süreç ilişkin bağımsız bir itiraz kurulu oluşturulmalıdır.*

Adalet, yalnızca kararın doğruluğuyla değil; sürecin denetlenebilirliği ve açıklığıyla mümkündür. Şeffaf bir sistem, güveni; güven ise liyakati doğurur.

## 4. LİYAKAT EKSENİ: ÖLÇÜLEBİLİR PERFORMANS VE NESNEL KRİTERLER

Yöneticilik; yalnızca mevzuatı bilen değil, aynı zamanda ekip kurabilen, iletişim kurabilen, değer üretebilen liderliktir. Sadece yazılı sınava dayalı sistem, sahada başarılı öğretmenleri dışlayabilir.

➔ **Önerimiz:** *Yazılı sınav oranı %50'ye çekilmeli; geri kalan %50, aşağıdaki objektif ölçütlerle değerlendirilmelidir: Mesleki kıdem ve deneyim, mesleki portföy (projeler, yayınlar, ödüller), okullukurum gelişiminde katkı, kişisel mesleki gelişim faaliyetleri (hizmet içi eğitim, akademik çalışma), eğitimde değer üretimi ve sosyal sorumluluk örnekleri*

*Mülakat veya sözlü sınav uygulamaları kaldırılmalı; değerlendirme yalnızca belgelenebilir verilerle yapılmalıdır.*

Sınav konularında mevzuat ağırlığı %20, Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli %15, Değerler Eğitimi %10'dur. Bu dağılım, yöneticiliği bürokratik alana indirgemektedir.

➔ **Önerimiz:** *Değerler Eğitimi, Eğitim Yönetimi ve Etik oranları %20'ye çıkarılmalı; 'Eğitim Liderliği ve Okul Kültürü' başlıklı yeni bir alan eklenmelidir. Okul yöneticisi, sadece mevzuatı bilen değil, değer üreten insan lideri olmalıdır.*

Performansı yüksek yöneticilerin yalnızca süre dolduğu için görevden ayrılması liyakat ilkesine aykırıdır.

➔ **Önerimiz:** *Görev süresi sonunda 'devam değerlendirmesi' uygulanmalı; başarılı yöneticilerin süresi performans ve okul memnuniyeti puanıyla uzatılmalıdır.*

## 5.EHLİYET EKSENİ: YETKİNLİK, SÜREKLİLİK VE KURUMSAL HAFIZA

Eğitim yöneticiliğinde “ehliyet”, yalnızca yetkinlik değil; karakter, istikamet ve temsil gücü demektir. Bir okulun ruhunu inşa eden şey, yöneticinin elindeki yetkiler değil; o yetkiyi adil, ölçülü ve hikmetli kullanma biçimidir.

Bugün okul yönetiminde asıl ihtiyaç, görev süresiyle sınırlı yöneticiler değil, değer üretmeye devam eden liderlerdir. Sekiz yıllık üst sınır, sistemin yenilenmesini sağlayabilir; ancak bu sınır, kurumsal hafızayı ve tecrübeyi yok etme pahasına uygulanmamalıdır. Yöneticilik bir maraton değil, bir emanet nöbetidir; nöbetin devri, tecrübeyi silmek değil, aktarmak üzerine kurulmalıdır.

➔ **Önerimiz:** *Başarılı yöneticiler için kurumsal mentorluk sistemi kurulmalı; bilgi, birikim ve değer aktarımı kurumsallaştırılmalıdır. Deneyimli yöneticiler, aktif görevden ayrıldıklarında bile rehber yönetici veya okul gelişimi danışmanı olarak istihdam edilebilmelidir. Performans kriterleri, yalnızca akademik başarıya değil; okul iklimi, öğretmen memnuniyeti ve öğrenci başarısındaki insani gelişim göstergelerine dayanmalıdır.*

Kadın yöneticilerin eğitim sisteminde daha görünür olması, hem adalet hem kalite açısından gereklidir. Fakat eşitlik, kotalarla değil fırsatla, liyakat ise ayrıcalıklarla değil hakkaniyetle sağlanabilir.

➔ **Önerimiz:** *Kadın öğretmenlerin yönetici pozisyonlarına hazırlanması için liderlik akademileri ve mentorluk programları kurulmalı. Yönetici yetiştirme politikaları, cinsiyet değil liyakat temelli eşitlik üzerine inşa edilmelidir.*

Mil Maarif-Sen’e göre “ehliyet”, bilgiyle ahlakın, yetkiyle sorumluluğun, liderlikle tevazunun birleşimidir. Eğitim yönetiminde kalıcı başarı, insanla kurulan düzenle mümkündür.

## 6.GEÇİCİ MADDELER, MEVCUT YÖNETİCİLERİN HAKLARI

Taslakta yer alan geçici madde, mevcut yöneticilerden Yönetici Yetiştirme Programı Sertifikası almayanların görev süreleri bitiminde yeniden görevlendirilmeyeceğini hükme bağlamaktadır. Bu düzenleme, yıllarını okul yönetimine adanmış, sahayı yakından tanıyan, tecrübe ve liyakatiyle kurumsal kültüre katkı sunan yöneticilerin bir kalemde sistem dışına itilmesine yol açabilir. Oysa eğitim yönetimi, sadece teorik bilgiyle değil; deneyim, sezgi ve kurum kültürüne vukufiyetle inşa edilen bir liderlik alanıdır.

“Yenilenme” hedefi taşıyan her düzenleme, tecrübenin tasfiyesine değil, aktarımına zemin hazırlamalıdır. Yeni sistemin başarısı, geçmişin birikimini reddederek değil, o birikimi kurumsal hafızaya dönüştürerek mümkündür.

➔ **Önerimiz:** *Mevcut yöneticiler için uyum ve geçiş eğitim programı hazırlanmalı, sertifika süreci, geçmiş hizmet ve başarıları da kapsayacak şekilde muafiyet veya denklik mekanizmasıyla yürütülmeli, deneyimli yöneticiler sistem dışına çıkarılmadan mentorluk, rehberlik ve danışmanlık rolleriyle yeni modele entegre edilmelidir.*

Bu yaklaşım hem yeni dönemin dinamiklerini korur hem de sahadaki tecrübe kaybını önler. Eğitimde sürdürülebilir kalite, tecrübe ile yeniliğin buluşmasıyla mümkündür. Ayrıca Taslağın 35. maddesinde yer alan “idari soruşturma sonucu görevden alma” hükmü, yöneticilik güvenliğini zedeleyebilecek ölçüde geniş bir takdir alanı bırakmaktadır. Bu durum, keyfi uygulamalara kapı aralayarak yönetici motivasyonunu, kurum barışını ve adalet algısını zayıflatabilir.

➔ **Önerimiz:** *Görevden alma işlemleri yalnızca yargı kararı veya kesinleşmiş disiplin cezası sonrası uygulanmalı, idari soruşturmalar sürecinde yöneticilerin savunma ve temyiz hakları güvence altına alınmalı, sürecin tamamı yargı denetimine açık olmalıdır.*

Unutulmamalıdır ki, adaletin olmadığı yerde disiplin değil, güvensizlik hâkim olur. Kurumsal barışın ve eğitimde istikrarın temeli, hakkaniyetli ve denetlenebilir yönetim süreçleridir.

## 8.NORM KADRO VE YER DEĞİŞİKLİĞİ

Taslak Yönetmeliğin 36. maddesinde, norm kadro fazlası yöneticilerin belirlenmesinde yalnızca hizmet puanı ve ardından yöneticilik ile öğretmenlikteki hizmet süresi ölçütleri esas alınmıştır. Bu yaklaşım, yöneticiliği teknik bir “puan sıralaması”na indirgemekte; yöneticinin eğitim kurumuna kattığı kaliteyi, proje üretkenliğini ve liderlik kapasitesini göz ardı etmektedir. Oysa eğitim yöneticiliği; sayısal verilerle değil, insan ilişkileri, kriz yönetimi, okul iklimi oluşturma ve toplumsal temsil kabiliyeti gibi nitel göstergelerle anlam kazanır. Sadece puana dayalı yer değiştirmeler, sahada büyük bir motivasyon kaybı ve kurumsal hafıza zafiyeti oluşturabilir.

➔ **Önerimiz:** *Norm kadro fazlası yöneticilerin belirlenmesi sürecinde başarı puanı, okul gelişim endeksi, proje katkısı, denetim raporları ve paydaş memnuniyeti gibi nitel ölçütler dikkate alınmalıdır. Hizmet puanı yalnızca yardımcı bir kriter olmalı; yöneticilikteki performans, kurumuna kazandırdığı değer ve yenilikçi uygulamalar esas alınmalıdır. Norm değişikliklerinden etkilenen yöneticilere, doğrudan öğretmenliğe dönmek yerine, eşdeğer statüde başka kurumlarda görev veya mentorluk imkânı sağlanmalıdır. Norm kadro düzenlemeleri yapılırken, ani atama ve görevlendirmeler yerine, yöneticilerin planlama yapmasına imkân veren geçiş süreci takvimi uygulanmalıdır.*

Bu şekilde hem adalet duygusu güçlenecek hem de yönetici istikrarı korunarak eğitim kurumlarının kurumsal sürekliliği sağlanacaktır. Eğitimde nitelikli yönetim, sayının değil emeğin niteliğinin esas alınmasıyla mümkündür.

## 9.SONUÇ VE ÇAĞRI

Bu yönetmelik taslağı, eğitim yöneticiliğini profesyonelleştirme yönünde olumlu bir irade taşısa da; adalet, liyakat ve ehliyet ilkelerini kurumsal güvenceye kavuşturacak açıklık ve derinlikten uzaktır. Mevzuat dili, biçimsel bir düzen getirirse de; uygulama, hâlâ kişisel kanaat ve takdir alanına fazlasıyla açıktır.

Gerçek bir değişim, yönetmelik metninde değil, yönetim anlayışında gerçekleşmelidir. Eğitim yönetimi, yalnızca görev tanımlarıyla değil; adalet duygusu, vicdan terazisi ve emek bilinciyle yükselir. Yöneticilik; bir unvan değil, bir emanet, bir ahlak sorumluluğudur. Bu bilinçle hareket eden her yönetici, makamını değil, adaleti yüceltir.

*Mil Maarif-Sen olarak biz, yönetmelik taslağının revizyon sürecinde; sözlü sınavların tamamen kaldırılmasını ve böylece öznel kanaat yerine objektif ölçütlerin esas alınmasını, performans değerlendirmesinin belgelenebilir ve şeffaf kriterlere dayandırılmasını, eğitim yöneticiliğinin uzmanlık statüsüne kavuşturularak mesleğin profesyonelleştirilmesini ve katılımcı, adil, denetlenebilir bir atama sisteminin kurulmasını talep ediyoruz.*

Eğitimde yükseliş, statüyle değil; emek, erdem ve liyakatle mümkündür. Biz inanıyoruz ki: **“Adalet olmadan düzen, liyakat olmadan huzur, ehliyet olmadan istikrar olmaz.”** Bu çağrı, sadece bir sendikal talep değil; aynı zamanda geleceğin eğitim düzenine dair vicdani bir uyarıdır.

Mil Maarif-Sen, koltukların değil, emanetin peşindedir. Her yöneticinin asli görevi, yetki kullanmak değil, adaleti korumaktır. **“Yöneticilik bir makam değil, emanettir. Emaneti taşımak bilgiyle olduğu kadar, ahlakla ve liyakatle mümkündür.”**

Eğitimde adaletin, kurumlarda huzurun, toplumda güvenin temeli; ehliyetli insanların görevde kalması, liyakatli insanların göreve gelebilmesidir. Bu bağlamda MEB’i, adaletin teminatı olacak objektif, katılımcı ve sürdürülebilir bir yönetici atama sistemini inşa etmeye davet ediyoruz.



“Yarınki Türkiye’nin kurucuları, yaşama zevkini bırakıp yaşatma aşkına gönül verecek, sabırlı ve azimli, lakin gösterişsiz ve nümayişsiz çalışan, ruh cephesinin maden işçileri olacaklardır. Bu ruh amelesinin ilk ve esaslı işi, insan yetiştirmektir.” (Yarınki Türkiye, S. 14)

**Nurettin Topçu**

**MİL MAARİF-SEN**

**(Maarif Çalışanları Sendikası)**

Saray Cumhuriyet Mahallesi, Özal Bulvarı,

No:185/15 Pursaklar / Ankara 06145

[www.maarifsen.org](http://www.maarifsen.org) - [info@maarifsen.org](mailto:info@maarifsen.org)