



EĞİTİM LİDERLERİ İÇİN YÖNETİM STANDARTLARI: OHİO EYALETİ ÖRNEĞİ

Management Standards for Educational Leaders: The Case of Ohio State

Doç. Dr. Bilgen KIRAL

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

bilgenkiral@gmail.com




<https://orcid.org/0000-0001-5352-8552>

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-
Journal of Ağrı İbrahim Çeçen University Social Sciences Institute-
AİCUSBED 6/1 Nisan/April 2020 / Ağrı

ISSN: 2149-3006

e-ISSN: 2149-4053

Makale Türü- <i>Article Types</i> :	Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi- <i>Received Date</i> :	08.12.2019-
Kabul Tarihi- <i>Accepted Date</i> :	11.02.2020
Sayfa- <i>Pages</i> : 85-116	 https://doi.org/10.31463/aicusbed.656765



<http://dergipark.gov.tr/aicusbed>

This article was checked by

 iThenticate



EĞİTİM LİDERLERİ İÇİN YÖNETİM STANDARTLARI: OHİO EYALETİ ÖRNEĞİ
Management Standards for Educational Leaders: The Case of Ohio State

Doç. Dr. Bilgen KIRAL

Öz

Amerika’da okul yöneticilerinin görevini yaparken uyacağı yönetim standartları ve yeterliliklerin belirlenmesi için çalışmalar geçmişten bugüne dek yapılmaktadır. Bu standartlar Amerika’da 50 eyalette mevcut olup; bu çalışmalardan birisi de Ohio Eyaleti Eğitim Departmanı tarafından hazırlanmış olan yönetim standartlarıdır. Toplam 10 maddelik yönetim standartları liderlik, öğrenme, yönetim ve kültür olmak üzere dört temel alanın altına yerleştirilmiştir. Eğitim liderlerinin görevlerini yerine getirirken ve denetlenirken, uymaları gereken yönetim standartları, eğitimde kaliteyi artırmak, eşitlik anlayışı ile hareket etmek, denetimi, hesap verilebilirliği ve şeffaflığı sağlamak açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada Ohio eyaletinde 2018 yılında hazırlanmış olan eğitim liderlerinin uyması gereken yönetim standartları, doküman incelemesi yapılmak suretiyle ortaya konulmuş, ardından Türk eğitim sistemine uygulanabilirliği konusu tartışılmıştır. Türk eğitim sistemi için de böyle bir belgenin hazırlanması ve bu dört temel alana ilaveten bilişim ve teknoloji temel alanının eklenmesi gibi önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider, yönetici, eğitim liderleri, yönetim standartları, gösterge.

Abstract

The studies have been carried out from the past to the present in order to determine the management standards and qualifications that school administrators will comply with in their duties in the US. These standards are available in 50 states in the United States; one of these studies is the management standards prepared by the Ohio State Department of Education. The total 10-item management standards are placed under four main areas; leadership, learning, management and culture. Management standards of educational leaders while performing their duties and being inspected are important in terms of improving the quality of education, acting with the concept of equality, ensuring control, accountability and transparency. In this study, the management standards prepared in 2018 in Ohio State have been put forward through document analysis of the management standards to be followed, and then the applicability to the Turkish education system has been discussed. Suggestions such as preparation of such a document for Turkish education system, and add of informatics and technology main field in addition to these four main fields have been made.

Keywords: Leader, Administrator, Education Leaders, Management Standards, Indicator.

Giriş

Günümüzde klasik yönetim anlayışı yerine insanın temele alındığı, liderlik temelli yönetim anlayışının ön plana çıkmaya başladığı söylenebilir. Çünkü klasik yönetimde var olan ben anlayışı, kapalı kapılar ardında tek başına kararın alınması, kendini geliştirmenin ötesinde var olanla, mevcut düzenin devamı ile yetinilmesi, bugünkü modern örgütleri geliştirmemekle birlikte, örgütlerin geriye gitmesine sebep olabileceği fark edilmiştir. Günümüz örgütlerinde biz anlayışının, takım çalışmasının, liderlik temelli yönetimin örgütsel ilerlemede, vizyon oluşturmada, karar almada ön planda olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple örgütlere seçilen yöneticiler klasik yönetim anlayışından sıyrılmış; liderlik becerileri yüksek, bir takım standartlara sahip olan yöneticiler olmalıdırlar. Bu sayılan nitelikler okul örgütleri için de geçerlidir. Okul yöneticilerinin de lider olmaları ve belirlenmiş bir takım mesleki yönetim standartlarına göre görevlerini yapmaları gerekmektedir.

Amerika'da okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve görevini yaparken uygulayacağı bir takım standartların ve yeterliliklerin belirlenmesi için çeşitli çalışmalar (Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Departmanı [US Department of Education], 2019) yapılmaktadır. Bu kapsamda en etkili çalışmalardan birisi Amerika Birleşik Devletleri Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi'ne bağlı, okul müdürleri için Liderlik Standartları Konsorsiyumu (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium [ISLLC], 2008) tarafından geliştirilen standartlardır. Amerika'daki eyalet eğitim departmanları incelendiğinde 50 eyaletin tümünde eğitim liderleri için yönetim standartlarının oluşturulduğu (Eyaletlerin Eğitim Komisyonu [Education Commission of the States], 2019) tespit edilmiştir. Çünkü eğitim liderlerinin yönetim faaliyetlerinde sahip olması gereken niteliklerin bilimsel araştırma ve çalışmalarla standartlaştırılmasının gelişim, hesap verebilirlik, şeffaflık, her öğrencinin eğitime eşit erişimini sağlamak için gerekli olduğunu söylemek doğru bir ifade olacaktır.

Geçmişten bugüne kadar lideri tanımlamak ve iyiye ulaşmak için bir takım liderlik araştırmalarının yapıldığı görölmektedir. Yapılan liderlik araştırmalarından birisi de Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarıdır (Lunenberg ve Ornstein, 2000). Ohio State Üniversitesi araştırmaları örgüt çalışanlarının başarısı ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için lider davranışlarını tespit etmek üzere yapılmıştır (Akın, 2019). Bu araştırmada da Ohio eyalet örneğinin seçilme nedeni de liderlik araştırmalarının temelini atıldığı çalışmalardan birisinin Ohio eyaletinde atılmış olmasının yanı sıra; Amerika'daki eyaletlerde liderlik standartları ile ilgili en detaylı çalışmaları yapan eyaletlerden birisinin de yine Ohio eyaleti olmasıdır. Bu da araştırmayı önemli kılmakta ve Türk eğitim sistemine kazandırılması gereğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada önce yönetim, yönetim standartları ve liderlik kavramları açıklanmış, ardından Amerika'da eğitim yönetimi standartlarının gelişimi ve Ohio eyaletinde eğitim liderleri için belirlenmiş olan yönetim standartları incelenmiş; Türk eğitim sistemine uygulanabilirliği tartışılmıştır.

Yöntem

Yapılan alışma nitel araştırma olup, doküman incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması planlanan olgu ve olayla ilgili bilgi içeren tüm yazılı verilerin incelenmesini kapsamaktadır. Doküman incelemesinde; dokümana ulaşma, orijinalliğini kontrol etme, dokümanı anlama ve yorumlama, analiz etme ve çalışmada kullanma gibi aşamalar takip edilir (Yıldırım ve şimşek, 2005). Kitaplar, programlar, yazışmalar, ders notları, ders kayıtları, tutanaklar, istatistiki veriler, dosyalar, sınavlar, planlar, resmi evraklar, kanunlar, dergiler, gazeteler, yazılı basın, ansiklopediler, filmler, fotoğraflar, videolar vb. kayıtlar, ansiklopediler, web siteleri, elektronik kaynaklar dokümanlara örnektir (Bogdan ve Biklen, 1992). Bu çalışmada kullanılan dokümanlar Ohio Eyaleti Eğitim Departmanı'nın web sayfası, web üzerinde yer alan resmi evraklar gibi web kaynaklı resmi sitelerdir. Veriler resmi kaynaklı web sitelerinden alındıktan sonra incelenmiş,

İngilizce'den Türkçe'ye aslına uygun olarak çevrilmiş, tablo ve şekiller oluşturulmuş, yorumlanmış ve yapılan çalışma içerisinde kullanılmıştır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik için, veriler en güncel şekliyle web sitelerinden alınmış, araştırma süresinde zaman zaman değişiklik olup olmadığı teyit edilmiş, gerekli güncelleme varsa çalışmaya nakledilmiş, sonrasında yapılan araştırma eğitim yönetimi alanında uzman bir araştırmacının görüşüne sunulmuş ve uzman görüşü alınmıştır. Ayrıca araştırmacı verileri yazarken ve yorumlarken, tablo haline getirirken kendi kişisel görüş ve düşüncelerini geri plana atarak, çalışmaya objektif olarak yaklaşmış, bilimsel etik kurallarına uygun olarak araştırmada verileri kullanmıştır.

Bulgular

Araştırmacının bu bölümünde yönetim, liderlik, liderlik standartları, Amerika'da liderlik standartlarının gelişimi, Ohio eyaleti tarafından belirlenen eğitim liderleri için yönetim standartları incelenmiştir.

Yönetim, Liderlik ve Liderlik Standartları

Yönetim, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2019) yönetme işi, idare olarak tanımlanmaktadır. Eren'e göre yönetim, eldeki madde ve insan kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanma olduğuna (1997) göre okul örgütünde de çalışan eğitimci ve idari personeli, okul için, okulun amaçları ve yararı doğrultusunda etkili, verimli, eşgüdümlü, planlı bir şekilde yönetmek, okul yönetimi için yapılabilecek güzel bir tanım olarak söylenebilir.

Okulu yöneten, yaşatan ve okulun amaçlarına ulaşması için çalışan, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından seçilmiş ve atanmış kişiler okul yöneticileridir. Fakat okul yöneticilerinin seçilme ve atanmaları okulu başarılı, birlik ve beraberlik duygularıyla yönetmek için yeterli değildir (Kıral, 2019). Asıl önemli olan liderlik vasfına sahip yöneticilerin iş başına gelmeleridir ki bunun da başarı ve gelişmenin anahtarı olduğunu söylemek

mümkündür. Öyleyse okullarda sadece yönetici vasfına sahip bireyler yerine, liderlik vasfına sahip bireylerin yönetim koltuğuna oturması beraberinde okulun gelişimini de getirebilir. Çünkü yönetim ve liderlik pek çok yönüyle birbirinden ayrılmaktadır.

Liderlik, grup veya örgüt içerisindeki bireyleri etkileme (Katz ve Kahn, 1977), bireylerin davranışlarını örgüt amaçları doğrultusunda eyleme yönlendiren kişilerin yaptığı hareketler (Daft, 2008) olup; bireyleri amaca dönük davranışları için etkilemektir (Yukl, 2010). Liderlikle ilgili tanımların ortak noktası incelendiğinde bireyleri yönlendirmek, güdülemek, cesaretlendirmek, etkilemek (Drucker, 1999), onları kendi istekleri doğrultusunda gönüllü iş yapmaları için isteklendirmek olduğu söylenebilir.

Lider ve yönetici arasında fark olduğuna ilişkin ilk kez Lipham'ın (1964) çalışmasında yer verildiği söylenmektedir. Lipham (1964) yöneticinin örgütün amaçları için mevcut yapı ve süreçleri kullandığını ve bunları devam ettirmeye çalıştığını söylemekte ve yöneticinin dengeleyici bir unsur olduğunu; liderin ise geleceğe ilişkin bir bakış açısı oluşturduğunu ifade etmektedir. Gorton, Alston ve Snowden (2007), liderin var olanı devam ettirmekten ziyade değişimle ilgilendiğini ifade etmektedirler. Lunenburg ve Ornstein'a (2000) göre liderin vizyonu vardır ve örgütteki çalışanları bu vizyon etrafında toplamaktadır. Yönetici; insanları mevkiisi, yetki ve yaptırım gücü ile etkilerken, lider kişisel özellikleri, davranışları, ortaya koyduğu vizyon, güven ve ilham ile etkilemektir. Yönetici tanımlanan hedeflere ulaşma gayretinde iken; lider değişim ve dönüşüm yapma gayretindedir (Koçel, 2003). Yöneticiler sahip oldukları yetkiyi kullanarak örgütün günlük işlerini sürdürürken, lider çalışanların gönüllü çabalarını tetikleyecek etkiyi oluşturmaya çalışmaktadır (Akın, 2019). Etkili bir yöneticinin aynı zamanda da etkili bir lider olması gerekmektedir (Kıral ve Suçiçeği, 2017).

Lider ve yöneticinin ortak yönü ise her ikisinin de uygulamaya yönelik etkinlikler yapmalarıdır (Bush, 2007). Her ikisinin de örgütsel

amaçlar için, problem çözüme, yönetme, karar verme ve örgüt için olumsuz olacıklardan kaçınma ve yapmama eğiliminde olmaları gerekir (Sternberg, 2005). O zaman yönetim bilgi ve becerisinin, liderlik vasıfları ile birleştirilmesi ile etkili bir yönetim liderliği ortaya çıkmaktadır (Kıral ve Başar, 2019). Öyleyse örgütler için ideal olan, yöneticilik koltuğunda oturan bireylerin lider rolünü üstlenmeleridir. Lider vasfındaki yöneticiler de yönetim faaliyetlerini yürütürken bir takım esaslara göre yönetmelidirler. Bunlar da yönetim standartları olarak adlandırılmaktadır (Ohio Eğitim Departmanı [Ohio Department of Education], 2019).

Yönetim standartları, okul yöneticileri için tanımlanabilir bir hedef veya sorumluluk alanını ifade eder ve bir takım göstergeleri mevcuttur. Bu göstergeler, uygulamada her standardın bilgi ve becerilerini göstererek, etkili müdürlerin çalışmalarında araç olarak hizmet veren gözlemlenebilir veya ölçülebilir davranışlarını ifade etmektedir (Amerika Eğitim Departmanı [US Department of Education], 2019). Tabii ki yönetici liderler, belirlenen yönetim standartlarını eğitim mevzuatına göre şekillendirmelidirler. Yöneticilerin, bir öğretim lideri, topluluk kurucusu, öğrenci ve eğitimci avukatı olma rolünü de içerecek şekilde geleneksel olarak kabul edilen yönetim rollerinin ötesine geçmeleri gerekmektedir (Fiori, 2018). Yöneticilerin rol ve sorumluluklarının öğrenme ortamının başarısı ve gelişimi için son derece etkili ve kritik olduğu ifade edilebilir.

Güçlü, etkili ve duyarlı lider yöneticiler, öğretmenlerinin ve diğer okul personelinin mükemmel işler yapma becerilerini geliştirmeye, onları güçlendirmeye ve desteklemeye yardımcı olurlar (Kıral, 2015; 2019). Bu tür yönetici liderler ayrıca başarılı öğretmenleri ellerinde tutma eğilimindedir (Çetin ve Kıral, 2018). Stronge, Holly ve Richard (2008) eğitim liderliğinin okul vizyonlarını oluşturmak ve sürdürmek, liderliği paylaşmak, lider öğrenme toplulukları oluşturmak ve öğretim kararlarını almak için veri kullanmak, müfredat ve öğretimi izlemek olarak beş unsurdan ibaret olduğunu

ifade etmektedirler. Yapılan alışmalar (Clifford ve Ross, 2012; Leithwood ve Janzi, 2005; Marzano, Waltersve McNulty, 2005) yüksek kaliteli okul liderliğinin, okul performansını olumlu yönde etkilediği yönündedir. Kısacası, lider yöneticiler, eylemleriyle, okullardaki etkili öğretim ve liderlik uygulamalarının güçlü elementleri olabilirler. Etkili liderler de önceden belirlenmiş bir takım standartlara uymalıdır.

Amerika’da Liderlik Standartlarının Gelişimi

Amerika’da eğitimde federal politikalar, son 30 yıl boyunca pek çok çalışmaya imza atmıştır. Özellikle; Hiçbir ocuk Geride Kalmasın (No Child Left Behind-NCLB) ve Her Öğrenci Başarılı Olabilir (The Every Student Succeeds Act-ESSA) yasalarının uygulanmasıyla, yöneticilerin öğretme ve öğrenmeyi teşvik etmeleri, yönetici rolünden çok liderlik etmeleri kendilerinden beklenmektedir (Stronge, Holly ve Richard, 2008). Eğitimde artan hesap verilebilirlik göz önüne alındığında, etkili liderliğin önemi de artmıştır. Yöneticiler, okul gelişimi için federal çalışmalara uymak ve her öğrencinin başarısı ile ilgili belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir takım roller üstlenmişlerdir. Nitelikli olarak yapılan federal girişimlerin kökleri 1983 yılına denk gelmektedir. Amerika, eğitim sistemini iyileştirmek için Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonu (The National Commission on Educational Excellence, 1983) ile mevcut okulları eleştiren, iyileştirmeye dönük çalışmalar başlamıştır. Bunların başında da eğitimde çok fazla ihtiyaç duyulan Eğitim Reformunun hazırlanmasıdır. Bunun hazırlanmasındaki asıl neden, halk eğitiminin olumsuz yönde ilerleyişine müdahale etmenin gerekli görülmesidir. Bu komisyon hazırladığı reformda yönetici rolünün, yönetim odaklılıktan lider ve öğretim odaklı olmaya başlaması gerektiğini vurgulamıştır.

İlerleyen yıllarda Federal Hükümet halk eğitimine ilişkin tekrar endişe duymuş; bunun için de 2002 yılında Hiçbir ocuk Geride Kalmasın Yasası (No Child Left Behind Act [NCLB]) kabul edilmiştir. NCLB,

Amerika’da okullardaki çocukların olumsuz gidişatına hayır demek ve bu durumu durdurmak için oluşturulmuş bir yasadır. NCLB, Amerikan eğitim sisteminin, 1965’te hazırlanmış olan İlköğretim ve Orta Öğretim Yasasının (Elementary and Secondary Education Act) bir güncellemesidir. Bu yasa bütün öğrencilerin başarısını arttırmayı ve öğrencilerin akademik ilerlemelerine ilişkin okullar için hesap verebilirliği yaratmayı amaçlamaktadır. Bu yasada; özel eğitim öğrencileri, ana dili İngilizce olmayıp İngilizce öğrenenler, ekonomik olarak dezavantajlı öğrenciler ve düşük başarılı öğrenciler gibi bazı alt gruplar için özel vurgular yapılmıştır. NCLB’de yer alan yasal düzenlemeler, okulların tüm öğrenciler için hesap verme sorumluluğunu da beraberinde arttırmıştır. Bu nedenle yöneticilerin araştırma temelli öğretim yöntemlerini kullanarak, okullarının etkililiğini artırmaları gerektiği sonucuna da varılmıştır (Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Departmanı [US Department of Education], 2002).

NCLB'nin yüksek risk gruplarını değerlendirmeleri ve araştırmalarının sonuçları üzerine yapılan tartışmalar da bir grup politika yapıcı devlet adamının okullarla ilgili görevlerine dikkati çekmiş ve bunları yerine getirmesini sağlamıştır. Bunun sonucunda 2015 Aralık ayında, Başkan Barack Obama, Her Öğrenci Başarılı Olabilir Yasasını-The Every Student Succeeds Act [ESSA]) imzalamıştır. ESSA (2015), aşağıdakileri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır:

- Öğrencileri kolej ve kariyer için hazırlayan, yüksek akademik standartların geliştirilmesi,
- Devletin, okulu bırakma oranları yüksek, ekonomik kaynakları, performansları ve başarısı düşük okullara önem vermesi,
- Yerel organların, okul gelişimi için yaratıcı çözümler geliştirmek üzere güçlendirilmesi,
- Okullarda standart testlerin yükünün azaltılması,
- Okul öncesi hizmetlere daha fazla erişilebilirlik sağlanması,

• Reformu destekleyen araştırma tabanlı stratejiler için yenilikçi kaynaklar oluşturulması vb. gibi pek çok önemli konuya vurgu yapılmıştır.

Federal politikalar, yukarıda sayılanların yanı sıra etkili bir liderliğin, başarılı bir okul gelişimi için kritik bir bileşen olduğunu da kabul etmiştir. Ayrıca Amerika Devleti'nin ve eyaletlerin hesap verilebilirlik programlarının daha sıkı olması gerektiğini ve liderler için okul düzeyinde performansın öneminin, daha önce hiç bu kadar önemli olmadığını da belirtmişlerdir. Bu sebeple, öğrenci başarısını arttırmak için yöneticilerin okullarında eğitim lideri olmaları gerekliliğine de önemle vurgu yapılmıştır (Clifford ve Ross, 2012). Ayrıca hazırlanan yasalar, okulların şiddeti ve zorbalığı önleme üzerinde yoğunlaşmaları, öğrencilerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamaları yönünde de daha fazla baskı uygulamaktadır (Catano ve Stronge, 2006). İlgili yasalar, okul yöneticilerinin rolünü öğrenci başarısı ve iyiliği için daha zorlayıcı ve giderek daha önemli hale getirmekte olup, yöneticilerin liderlik yapmasını da ön plana çıkarmış olduğu söylenebilir.

Yukarıda sayılanlardan başka yapılmış olan araştırmalar da mevcuttur. Eğitim Araştırmalarında Boylamsal Veri Analizi Merkezi'ndeki (The Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research) araştırmacılar bu konuda sürekli araştırmalar yapmaktadırlar. Örneğin; yöneticilerin; okullar, öğretmenler ve öğrenciler gibi farklı kitleler üzerindeki etkileriyle ilgili boylamsal durum verilerini analiz ederek yöneticilerin etkililiği hakkında araştırmalar da yapmışlardır. Bu çalışmalar okul liderliği ile ilgili üç önemli konuyu belirlemiştir. Çalışmanın ilk bulgusu, yöneticinin kalitesinin, öğretmenlerin istihdam memnuniyetini ve çalışma yerlerini, ebeveynlerin çocuklarının okullarına ilişkin algılarını ve okulların akademik performansları gibi birçok sonucu etkilediğine dair kanıt sağlamıştır. Çalışmanın ikinci bulgusu, bir yöneticinin işinin çok yönlü olduğunun tespit edilmesidir. Yöneticilerin etkililiğinin, yalnızca deneyim seviyelerine değil, aynı zamanda belirli görevlerdeki yetkinliklerine ve tüm günlük

sorumlulukları arasında zaman dağılımını yönetme yeteneklerine de bağlı olduğunu bulmuştur. Son bulgu ise deneyimli ve yetenekli yöneticilerin yüksek yoksulluk ve düşük başarı gösteren okullarda çalışma olasılıklarının az olduğu yönündedir (Rice, 2010). Bu üç bulguya göre iyileştirme yapılması, bunlara uygun davranılması da çalışmanın önerileri arasındadır.

Bir diğer araştırma ise Wallace Vakıf Raporu (Wallace Foundation Report, 2012) olup; bu raporda liderliği şekillendiren beş önemli uygulama tespit edilmiştir. Bunlar; vizyonu şekillendirmek; eğitime elverişli bir iklim yaratmak; kişilerde liderliği geliştirmek; yetkiyi genişleterek, insanları, verileri ve süreçleri yönetmektir. Okul yöneticileri ile ilgili yukarıda sayılan araştırmalar ve hazırlanan yasalar sonucunda, yöneticilerin rolünün yöneticilikten liderliğe doğru değişmiş olduğu görülmektedir. Bunlar; yöneticilerin iyi bir lider olmaları için, liderlik becerilerinin geliştirilmesinin (Murphy, 1988) gerekli olduğunu ortaya koymuş ve bu sebeple de liderlik standartları araştırmaları ile bu standartların temelleri atılmıştır.

NCLB ve RTTT ile yukarıda sayılan ilgili diğer araştırmalar, okul yöneticilerinin görevlerini yapmaları ve değerlendirilmesinde standartlaşmaya dayalı bir yaklaşım arayışına girilmesine sebep olmuştur. Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (Interstate School Leaders Licensure Consortium [ISLLC]) okul liderleri için altı ulusal standart geliştirmiştir. İlk olarak 1996'da ISLLC standartları yayınlamıştır (Eğitimsel Liderlik Politikası Standartları [Educational Leadership Policy Standards], 2008). Wallace Vakfı da eğitim liderliği konusundaki araştırmalarla buna destek sağlamıştır. Yapılan çalışmalar, okul liderleri için devlet standartlarının geliştirilmesinde veya güncellenmesinde örnek teşkil eden geniş bir kılavuz ilkesi ile sonuçlanmıştır (Eğitimsel Liderlik Politikası Standartları [Educational Leadership Policy Standards], 2008).

Eğitimsel Liderlik Politikası Standartları (2008), okul yöneticilerinin tüm öğrencilerin başarısını destekleyen eğitim liderleri olduğunu vurgular

niteliktedir. Hazırlanan ilk altı standart incelendiğinde; bu standartların etik, öğretimsel, kültürel, vizyoner, gelişimsel liderlik, öğrenen okul, öğrenci ve personelin başarısı ve gelişiminin teşvik edilmesi yönünde olduğu söylenebilir. Ayrıca bu standartların tüm ülke (Amerika) genelinde kullanılması ve eyaletler çapında yaygınlaştırılması kararı da alınan diğer bir önemli karardır. Ulusal düzeyde alınan bu kararlardan sonra eyaletlerdeki eğitim departmanları kendi standartlarını oluşturma çalışmalarına başlamışlardır (Eyaletlerin Eğitim Komisyonu [Education Commission of the States], 2018). Eğitim liderleri için yönetim standartları 50 eyalette yapılmış olup; bu eyaletlerden birisi de Ohio eyaletidir.

Ohio Eyaleti Tarafından Belirlenen Liderlik Standartları

Ohio da dâhil olmak üzere birçok eyalet, 1983'ten itibaren çıkarılan yasalar ve araştırmalar ışığında standartlara dayalı bir eğitim sistemine ve bununla ilgili yapılacak olan çalışmalara olumlu cevap vermiştir (Fiori, 2018). 2004 yılında Ohio Valisi Taft, eğitimcilere standartlara dayalı reformu tanımlamak için Eğitimci Standartları Kurulu (Educators Standards Board [ESB]) -kurulmasını zorunlu kılan Senato Bill 2'yi imzalamıştır. ESB 2004-2005 yılları arasında bir araya gelerek, hem öğretmenler hem de müdürler için bir takım standartlar tanımlamıştır. Eğitimci Standartları Kurulu, o zamandan beri öğretmenler ve müdürler için standartlar oluşturmak, lisans yenileme standartlarını gözden geçirmek, üniversite eğitimci hazırlık programlarını eğitimci standartlarıyla uyumlu hale getirmek, usta öğretmenleri tanımlamak, kariyer merdiveni için bir teklif geliştirmek ve eğitimci standartlarına uyumu izlemek için harekete geçmiştir (Shoaf, Zigler ve Beebe, 2013). Ohio Eğitim Kurulu (The Ohio Board of Education) 2005 yılının ekim ayında öğrenciler için akademik içerik standartlarının yanı sıra Öğretmenlik Mesleği için Ohio Standartları, Okul Yöneticileri için Ohio Standartları ve Mesleki Gelişim için Ohio Standartlarını da benimsemiştir. 2005'te Ohio'daki Eğitim Liderleri için Yönetim Standartları, etkili liderlerin özelliklerini ve becerilerini açıkça

tanımlamakta ve Ohio'nun yöneticileri arasında en etkili liderlik uygulamalarını vurgulamaktadır (Ohio Eğitim Departmanı [Ohio Department of Education], 2019). 2005 yılında Ohio eyaletinde hazırlanan liderlik standartları incelendiğinde 1996'da hazırlanan ulusal standartlarla uyumlu olduğu ve benzediği görülmektedir. Burada ulusal standartlara ilaveten okul işletmesinin ve yönetiminin de vurgulandığı görülmektedir. Ohio Eğitim Departmanı, Ohio Yönetim Standartlarını açıkça tanımlamış özellikle etkili liderlerin becerilerini sıralamıştır. Bu standartların amacı; politik, yasal, bürokratik, mesleki ve piyasa hesap verilebilirliğini ortaya koymaya yardımcı olmaktadır (Darling-Hammond, 2004). Ayrıca Ohio'nun yöneticileri arasında en etkili liderlik uygulamalarını teşvik etmek de amaçlanmaktadır. Bu uygulamalar; sürekli gelişme, iyileşme, düzelme, ilerleme, yetki kullanma, okul işlemleri, kaynaklar ve öğrenme ortamı; işbirliği, ebeveynler ve toplum katılımı olarak sıralanabilir.

Belirlenen standartlar, 2018 yılında revize edilmiş ve beş standarttan on standarda çıkarılmıştır. Bu on standart hazırlanırken 2017 yılında; danışmanlar, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri, müfettişler, yükseköğretim kurumlarından öğretim elemanları, meslek kuruluşları ve Ohio Eğitim Dairesi temsilcilerinden bir ekip oluşturulmuştur. Çalışma grubu, 2005 Ohio Yönetici Standartlarını, 2015 Eğitim Liderleri İçin Ulusal Standartları ve Eğitim İdare Kurulu'nun Eğitim Standartlarını dikkatle incelemiş ardından 2018 yılında Ohio'daki Eğitim Liderleri için Yönetim Standartlarını oluşturmuştur. Bu standartların, yöneticileri etkili çalışmalarını için desteklemek ve öğrenme ortamının kritik başarısını sağlamak amacıyla yardımcı olmak üzere tasarlanmış olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim liderlerinin, kariyerleri boyunca lider olarak gelişimlerini göz önünde bulundurarak uygun mesleki öğrenme fırsatlarını tanımlamaları ve uygulamaları için de önemli bir araçtır. Hazırlanan standartlar, liderlik uygulamalarını etkin bir şekilde desteklemek ve değerlendirmek; Ohio'daki her öğrencinin refahını ve akademik başarısını

geliştirmek için kullanılan, eşitliği sağlamayı, öğretmenleri geliştirmeyi, desteklemeyi ve güçlendirmeyi amaçlayan ortak bir araç olarak tasarlanmış olduğu söylenebilir.

2018 standartlarının ortak vurgusu her öğrencinin öğrenmesi ve başarısı, paylaşılan liderlik, veri tabanlı karar verme, iletişim ve işbirliği, sürekli mesleki öğrenme, mutluluk, eşitlik ve kültürel duyarlılıktır. Bu standartlar Ohio yöneticilerine bilgi ve uygulamalarını öz değerlendirmelerinde ve mesleki gelişimlerinde göz önünde bulundurmada rehberlik etmeleri için hazırlanmıştır. Standartlar, öğretmenleri geliştirmek için yollar ararken, kaliteli öğretmenleri desteklemek ve ellerinden tutmak; onlara koçluk ve mentorluk yapmak için de ortak bir dil oluşturmaktadır. Ayrıca, Ohio'da geçmişten beri hazırlanan tüm standartlar, liderin birincil sorumluluklarını doğrudan sınıf öğretimini ve öğrenci öğrenmesini desteklemeyle ilişkili olan bir yönetici lider olarak tanımlaması yönündedir (Murphy, 1988). Yöneticinin öğgütü bilgi, beceri ve yeterliğine göre yönetmesi, bir takım liderlik vasıflarına sahip olması kısacası bir takım standartlarının olması gerekmektedir (Hoy ve Miskel, 2013) ki bunu dikkate alan Ohio Eyalet Eğitim Departmanı, Ohio'daki okullarda görev yapan yöneticiler için temel standart alanları belirlemişlerdir. Bu temel alanlar Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Temel Standart Alanları

Şekil 1’de görüldüğü gibi okul yöneticileri için dört temel standart alanı belirlenmiştir. Bunlar; liderlik, yönetim, öğrenme ve kültürdür. Bu temel alanlar uygulanırken lider okul yöneticileri, her öğrencinin iyiliğini ve akademik başarısını göz önünde bulundurarak görevlerini yerine getirmelidirler. Bu dört temel alanın altında da lider yöneticiler için yönetim standartları belirlenmiştir. Bunlar Tablo 1’de verilmiştir.

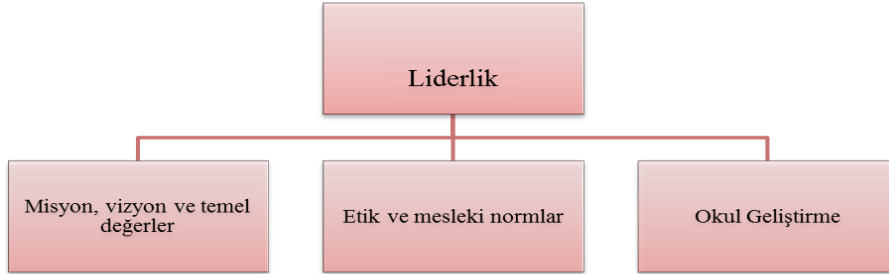
Tablo 1. Ohio Eyaleti Eğitim Liderleri için Yönetim Standartları

Alan	Standart	Gösterge Özeti
Liderlik	Standart 1: Misyon, vizyon ve temel değerler	Etkili eğitim lideri, ortak bir misyon, vizyon ve temel değerler geliştirir, savunur ve yürürlüğe koyar.
	Standart 2: Etik ve mesleki normlar	Etkili eğitim lideri, etik ve mesleki normlara göre hareket eder.
	Standart 3: Okul geliştirme	Etkili eğitim lideri, veriyi ve nedenselliği analiz etmek, hedefleri belirlemek için kanıta dayalı stratejiler oluşturmak, personel kapasitesini geliştirmek ve öğretme ve öğrenme koşullarını ve sonuçlarını geliştirmek için iç ve dış desteklerle birlikte çalışarak işbirlikçi yapılar oluşturur ve ortak liderlik uygular.
Öğrenme	Standart 4: Program, öğretim ve değerlendirme	Etkili eğitim lideri, her öğrencinin etkili öğretmenlere, liderlere ve öğrenme desteklerine eşit şekilde erişebilmesini sağlayarak, etkili ve titiz bir kişiselleştirilmiş eğitim ortamını teşvik eder.
	Standart 5: Okul personelinin mesleki kapasitesinin geliştirilmesi	Etkili eğitim lideri, her öğrencinin etkili öğretmenlere, liderlere ve öğrenme desteklerine eşit şekilde erişebilmesini sağlayarak etkili ve titiz bir kişiselleştirilmiş eğitim ortamını teşvik eder.
Kültür	Standart 6: Eşitlik ve kültürel hassaslık	Etkili eğitim lideri, eşitlik ve kapsayıcılık içeren bir okul kültürünü modellemekte, desteklemekte ve geliştirmektedir.
	Standart 7: Toplumsal İlgisi ve destek	Etkili eğitim lideri, güvenli ve özenli bir okul ortamı yaratmak için öğrenciler, personel ve paydaşlar arasında pozitif ortaklıklar geliştirir ve sürdürür.
	Standart 8: Ailelerin ve toplumun katılımı	Etkili eğitim lideri, okulu bir topluluk kaynağı olarak kabul ederek ve onun büyük topluluk içindeki varlığının bağlamını anlayarak, aileler ve toplumla ortaklıklar geliştirir ve sürdürür.

Yönetim	Standart 9: Stratejik kadrolaşma	Etkili eğitim lideri, farklı uzmanlık ve beceri kümelerinin temsil edilmesini sağlamak için personelin işe alınması ve görevlendirilmesi dâhil olmak üzere eğitim örgütüne bütünsel yaklaşır ve aynı zamanda personelin mesleki gelişimini, kültürel yeterliliğini ve liderlik fırsatlarını da teşvik eder.
	Standart 10: Okul yönetimi	Etkili eğitim lideri, ilişkiler, yönetim, mali sorumluluk açısından bölge ve eyalet yasalarına, politikalarına ve prosedürlerine bağlılık yoluyla öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için yapılar geliştirir ve uygular.

Tablo 1’de görüldüğü gibi yöneticilerin sahip olması gereken standartlar 4 temel başlıkta toplanmaktadır. Bunlar liderlik, öğrenme, kültür ve yönetimdir. Bu temel alanlar altındaki standartlar ve bu standartların göstergeleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Liderlik: Etkili eğitim lideri, sürekli gelişim ajanı olarak etik davranır ve her öğrencinin iyiliğini ve akademik başarısını arttırmak için ortak bir misyon, vizyon ve temel değerler belirleyerek uygular. Etkili liderler üç standarda sahip olmalıdır. Bu standartlar Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Liderlik Temel Alanı ve Standartları

Şekil 2’ye göre liderlik temel alanının standartları misyon, vizyon ve temel değerler, etik ve mesleki normlar ile okul geliştirme olarak belirlenmiştir. Her standardın altında standart ile uyumlu göstergeler yer almaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

Standart 1. Misyon, vizyon ve temel değerler: Etkili eğitim lideri, ortak bir misyon, vizyon ve temel değerler geliştirir, savunur ve yürürlüğe

koyar. Misyon, vizyon ve temel değerler standardının göstergeleri şu şekildedir:

- Etkili eğitim lideri; veriye ve bilgiye dayalı paylaşılan bir misyon, vizyon ve temel değerler geliştirmek, uygulamak ve değerlendirmek için öğrenciler, personel ve diğer paydaşlarla işbirliği içinde çalışır.

- Etkili eğitim lideri; okulun misyonu, vizyonu ve temel değerlerini liderliğin tüm yönleriyle modeller, iletir ve savunur.

Standart 2. Etik ve mesleki normlar: Etkili eğitim lideri, etik ve mesleki normlara göre hareket eder. Etik ve mesleki normlar standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

- Etkili eğitim lideri; meslek etiğini, politikalarını ve mesleki davranış yasal kurallarını anlar, korur ve modeller.

- Etkili eğitim lideri; öğrenciler, personel, diğer paydaşlar ve kendisi için mesleki normları teşvik eden davranışlar için yüksek beklentiler oluşturur.

Standart 3. Okul geliştirme: Etkili eğitim lideri; veriyi ve nedenselliği analiz etmek, hedefleri belirlemek için kanıta dayalı stratejiler oluşturmak, personel kapasitesini geliştirmek, öğretme ve öğrenme koşullarını ve sonuçlarını geliştirmek için iç ve dış desteklerle birlikte çalışarak işbirlikçi davranır ve ortak liderlik uygular. Okul geliştirme standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

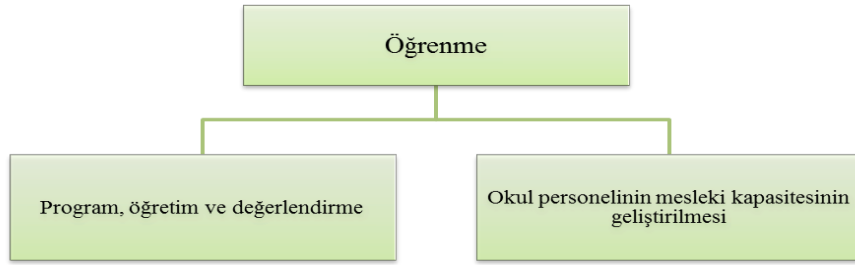
- Etkili bir eğitim lideri; en çok ihtiyaç duyulan alanları belirlemek için verilerin analizini teşvik eden işbirliği yapıları oluşturarak, personelin lider olarak kapasitesini geliştirir.

- Etkili eğitim lideri; uygulama için süreçler ve prosedürler ile odaklanmış bir plan geliştirir.

- Etkili eğitim lideri; il, ilçe ve okul hedefleri ile uyumlu kanıta dayalı stratejilerin etkisini seçmek, uygulamak ve izlemek için öğretmenler ve diğer paydaşlarla birlikte çalışır ve gerekli ayarlamaları yapar.

• Etkili eğitim lideri; sürekli gelişim kültürü oluşturmak ve desteklemek için personel, kamu ve özel sektör ile işbirliği yapar ve ortaklıklar kurar.

Öğrenme: Etkili eğitim lideri, her öğrencinin refahını ve akademik başarısını arttırmak için kanıta dayalı öğretim uygulamalarının profesyonel bir öğrenme ortamını teşvik eder. Etkili liderler okulda öğrenme için iki standarda sahip olmalıdır. Bunlar Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Öğrenme Temel Alanı ve Standartları

Şekil 3’te görüldüğü gibi öğrenme temel alanı program, öğretim ve değerlendirme ile okul personelinin mesleki kapasitesinin geliştirilmesi olarak iki standart olarak verilmiştir. Her standart altında da bunların uygulanmasına ilişkin göstergeler yer almaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

Standart 4. Program, öğretim ve değerlendirme: Etkili eğitim lideri, her öğrencinin etkili öğretmenlere, liderlere ve öğrenme desteklerine eşit şekilde erişebilmesini sağlayarak etkili ve titiz bir kişiselleştirilmiş eğitim ortamını teşvik eder. Program, öğretim ve değerlendirme standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

• Etkili eğitim lideri; personeli her öğrencinin güçlü yönlerini, çeşitliliğini ve kültürünü kişiselleştirilmiş öğretim için hem öğretme hem de öğrenmenin varlıkları olarak tanıma, saygı duyma ve kullanma konusunda destekler.

• Etkili eğitim lideri; her öğrencinin etkili öğretmenlere, zorlu öğrenme fırsatlarına, eğitim kaynaklarına ve sosyal desteğe eşit erişime sahip olmasını sağlar.

- Etkili eğitim lideri; öğrencinin öğrenmesi, yüksek beklentileri ve okulun temel değerlerini arttırmak için müfredat, eğitim ve değerlendirmeyi sınıf içi ve genelinde planlamak, geliştirmek ve uygulamak için standartları kullanır.

- Etkili eğitim lideri; teknolojinin öğretme ve öğrenme hizmetinde etkin kullanımını teşvik eder.

Standart 5. Okul personelinin mesleki kapasitesinin geliştirilmesi: Etkili eğitim lideri, her öğrencinin etkili öğretmenlere, liderlere ve öğrenme desteklerine eşit şekilde erişebilmesini sağlayarak etkili ve titiz bir kişiselleştirilmiş eğitim ortamını teşvik eder. Etkili eğitim lideri, her öğrenci için olumlu sonuçlar elde etmek amacıyla sürekli ve kişisel gelişim odaklı bir ortamı teşvik ve organize ederek tüm personeli destekler. Okul personelinin mesleki kapasitesinin geliştirilmesi standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

- Etkili eğitim lideri; odaklanabilir plana paralel olarak sürekli iyileştirmeyi teşvik eder, bunun devam etmesi için çalışır, aldığı geri bildirimlerle bireysel ve grup olarak mesleki gelişim fırsatları sunarak öğretmenlere ve personele destek verir.

- Etkili bir eğitim lideri; her öğrenci için olumlu sonuçlar elde etmek amacıyla okulu profesyonel bir öğrenme ortamı olarak düzenlemek için Ohio Mesleki Gelişim Standartlarını kullanır.

- Etkili eğitim lideri; diyalog, yansıtma, çalışma ve diğer mesleki gelişim fırsatları aracılığıyla personelin ve kendisinin etkililiğini sürekli olarak iyileştirir.

Kültür: Etkili eğitim lideri, her öğrencinin refahını ve akademik başarısını arttırmak için çevresindeki toplumun profilini yansıtan sürekli ortaklıklar aracılığıyla kültürel açıdan duyarlı uygulamalar, öğrencilere eşitlik ve bağlılık tarafından tanımlanan bir ortam geliştirir. Bu temel alan üç standartta toplanmış ve Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Kùltür Temel Alanı ve Standartları

Şekil 4’te görüldüğü gibi kùltür temel alanı eşitlik ve kültürel hassaslık, toplumsal ilgi ve destek ile ailelerin ve toplumun katılımı olmak üzere üç standarda ayrılmıştır. Her bir standardın altında ise bunların göstergeleri yer almaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

Standart 6. Eşitlik ve kültürel hassaslık: Etkili eğitim lideri, eşitlik ve kapsayıcılık içeren bir okul kùltürünü modellemekte, desteklemekte ve geliştirmektedir. Eşitlik ve kültürel hassaslık standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

- Etkili bir eğitim lideri; karar verme, uygulama, personel, öğrenciler ve aileler ile etkileşimlerinde kültürel bilgisini kullanır ve duyarlılık gösterir.
- Etkili eğitim lideri; saygı, önemseme, öğrenme ve güvenlik normları oluşturarak öğrencileri ve personeli destekler.
- Etkili eğitim lideri; eşitlik ve kapsayıcılık ile karakterize edilen bir okul kùltürünü geliştirir ve izler.
- Etkili eğitim lideri; eşitlik ve kültürel duyarlılığı göz ardı eden ve/veya bunlara karşı çıkan bireysel ve kolektif davranışlarla yüzleşir ve bunlara hitap eder.

Standart 7. Toplumsal ilgi ve destek: Etkili bir eğitim lideri, güvenli ve özenli bir okul ortamı yaratmak için öğrenciler, personel ve paydaşlar arasında pozitif ortaklıklar geliştirir ve sürdürür. Toplumsal ilgi ve destek standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

• Etkili eğitim lideri; tüm öğrencilerin eğitimine profesyonel bir bağlılık duyar, bağlılık kültürü kurar ve sürdürür.

• Etkili eğitim lideri; her öğrencinin gereksinimlerini karşılamak için tutarlı akademik, fiziksel, sosyal ve duygusal destek sistemlerini kullanır ve sürdürür.

• Etkili eğitim lideri; öğrencilerin, personelin ve paydaşların güvendiği, saygı duyduğu ve değer verdiği bir okul ortamı geliştirir ve sürdürür.

• Etkili bir eğitim lideri; güvenli ve özenli bir okul ortamı, topluca gelişen ve bu gelişimi sürdüren öğrenciler, personel ve paydaşlar arasında pozitif ortaklıklar kurar ve destekler.

• Etkili eğitim lideri; personel ve kendisi için sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlar.

Standart 8. Ailelerin ve toplumun katılımı: Etkili eğitim lideri, okulu bir topluluk kaynağı olarak kabul ederek ve onun büyük topluluk içindeki varlığının bağlamını anlayarak aileler ve toplumla ortaklıklar geliştirir ve sürdürür. Ailelerin ve toplumun katılımı standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir.

• Etkili eğitim lideri; aileler ve çevredeki toplumla olumlu, işbirliğine dayalı ve üretken ortaklıklar geliştirir ve sürdürür.

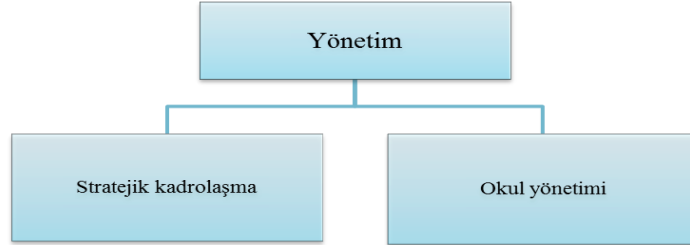
• Etkili eğitim lideri; okulu toplumun ihtiyaçlarını belirlemek ve ele almak için bir kaynak olarak kullanır ve daha geniş bir topluluk içindeki varlığının bağlamını anlar.

• Etkili bir eğitim lideri; toplumun kültürel, sosyal, sosyo-ekonomik, entelektüel ve sivil kaynaklarını anlamak, değer vermek ve istihdam etmek için toplumda amaçlı bir varlık sürdürür.

• Etkili eğitim lideri; sürekli gelişmeyi ve öğrenci öğrenmesini teşvik etmek için kamu ve özel sektörler verimli ortaklıklar kurar ve sürdürür.

Yönetim: Etkili eğitim lideri, her öğrencinin iyiliğini ve akademik başarısını arttırmak için insan sermayesini, politika ve mali sistemleri en üst

düzeeye çıkarır. Bu temel alan iki standarda ayrılmaktadır. Bunlar Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. Yönetim Temel Alanı ve Standartları

Şekil 5'te görüldüğü gibi yönetim temel alanı stratejik kadrolaşma ve okul yönetimi olarak iki standarda ayrılmıştır. Her bir standardın altında ise göstergeler mevcuttur. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

Standart 9. Stratejik kadrolaşma: Etkili eğitim lideri, farklı uzmanlık ve beceri kümelerinin temsil edilmesini sağlamak için personelin işe alınması ve görevlendirilmesi için çalışır ve aynı zamanda personelin profesyonel gelişimini, kültürel yeterliliğini ve liderlik fırsatlarını da teşvik eder. Stratejik kadrolaşma standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

- Etkili eğitim lideri; yüksek kaliteli ve objektif personel alımlarına katılır.
- Etkili eğitim lideri; net seçim kriterleri ve işe alım süreçleri geliştirir ve/veya kullanır.
- Etkili eğitim lideri; personelin çeşitli uzmanlık ve becerilerine kültürel ve her açıdan duyarlı olup; onların bu uygulamaların kullanılmasını sağlama ihtiyacını karşılayacak şekilde görevlendirilmesini sağlar.
- Etkili eğitim lideri; personeline okulda liderlik rolleri üstlenmesini sağlama olanakları sunar.
- Etkili eğitim lideri; personelinin mesleki gelişmesini ve performansını destekleyen bir değerlendirme süreci uygular.

Standart 10. Okul yönetimi: Etkili eğitim lideri; ilişkiler, yönetim, mali sorumluluk, bölge ve eyalet yasalarına, politikalarına ve prosedürlerine

bağlılık yoluyla öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için yapılar geliştirir ve uygular. Okul yönetimi standardının göstergeleri aşağıda verilmiştir:

- Etkili eğitim lideri; öğrenciler için okul kariyeri boyunca sorunsuz bir ilerleme sağlayan politika ve prosedürleri desteklemek ve kolaylaştırmak için personel ile işbirliği yapar.

- Etkili eğitim lideri; okul işlevlerini olumlu yönde etkilemek için öğrenciler, personel, bölge personeli ve diğer paydaşlarla üretken mesleki ilişkiler geliştirir ve bunu yerine göre kullanır.

- Etkili eğitim lideri; odaklanmış planı desteklemek için federal, eyalet ve yerel yönetimlerin izlenmesini sağlamak için mali açıdan sorumlu bir bütçe planlar ve yürütür.

- Etkili eğitim lideri; öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için programları ve diğer yapıları geliştirir ve uygular.

- Etkili eğitim lideri; Ohio kamu eğitim yasaları, kuralları ve gereklilikleri ile ilçe politikaları, prosedürleri ve sözleşmelerinin uygun bir şekilde uygulandığı bilgisini gösterir ve iletir, gerekirse hesap verir.

- Etkili eğitim lideri; eyalet düzenlemeleri uyarınca bir okul güvenliği planı oluşturmak, uygulamak, izlemek ve sürdürmek için yerel yetkililer ve öğrenciler, personel ve diğer paydaşlarla işbirliği yapar.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Amerika Birleşik Devletleri Ohio eyaletinde yer alan okullardaki eğitim liderleri için hazırlanmış olan Yönetim Standartlarının liderlik, yönetim, öğrenme ve kültür olmak üzere dört temel alanda hazırlandığı görülmektedir. Bu dört temel alan altında toplam 10 yönetim standardı bulunmaktadır. Bunlar misyon, vizyon ve temel değerler, etik ve mesleki normlar, okul geliştirme, program, öğretim ve değerlendirme, okul personelinin mesleki kapasitesinin geliştirilmesi, eşitlik ve kültürel hassaslık, toplumsal ilgi ve destek, ailelerin ve toplumun katılımı, stratejik kadrolaşma ve okul yönetimi başlıklarındadır. Her standart, uygulamada bir takım

göstergeleeri içermektedir. Göstergeler eğitim liderlerinin davranış ve tutumlarını şekillendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Ohio yönetim standartları incelendiğinde etkili liderlik uygulamalarını teşvik ederek, yöneticilerin kariyerleri boyunca gelişmelerini ve onları desteklemeyi hedeflemektedir. Standartlar, yönetici liderlerin hem kendilerinin hem de personelinin etkili mesleki gelişimini ön plana çıkarmakta, verilere dayanan, sürekli ve sistematik bir gelişim sürecini içermektedir.

Görüldüğü gibi belirlenmiş olan standartlar, eğitim liderlerinin okulu nitelikli yönetmesi için temel gereklilikleri sıralamaktadır. Bu standartlar aynı zamanda okul yöneticisinin görev ve sorumluluk alanlarını da göstermektedir. Okulun kaliteli yönetimi, okul paydaşlarının özellikle eğitim personeli olan öğretmenlerin gelişiminin sağlanması, mesleki gelişim için personelin cesaretlendirilmesi, ortak karar alma, çevredeki formal ve informal, kamu ve özel örgütlerin olanaklarından yararlanılması, ailenin okula katılımı ve okuldaki faaliyetleri desteklemesi için çalışmaların yapılması, okulun her öğrencinin iyiliğini gerektirecek ve en etkili şekilde yönetilmesi gibi hususlar yönetim standartlarının temelini oluşturmaktadır.

Türk eğitim sistemi incelendiğinde eğitim liderleri için yönetim standartları adı altında veya benzer adlarda herhangi bir yasal belge bulunmamaktadır. Türk eğitim sistemindeki yöneticiler için Standart Belgesi olmasa da 2018 Ohio Eğitim Liderleri için Yönetim Standartları Belgesi'nde geçen esaslara benzer şekilde yönetim faaliyetlerini yürütmektedirler. Ohio Standartlarının Türk eğitim sisteminde çeşitli yasa, yönetmelik, genelge gibi yasal metinlerde detaylı bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Örneğin 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı kanun olan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile diğer kamu kuruluşlarına olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarına stratejik plan hazırlama mecburiyeti getirilmiştir. Bu kanunda kurumların vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları

gerektiği belirtilmektedir. Vizyon, misyon ve temel değerlerin oluşturulması Ohio Standartlarındaki ilk standarda karşılık gelmektedir. Diğer bir husus etikle ilgilidir. Türk eğitim sisteminde etikle ilgili konular Kamu Gevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile belirlenmektedir. Standart Belgesi’nde de mesleki etikle ilgili hükümler yer almaktadır. Ya da ailenin okula katılımının sağlanması Okul Aile Birliği Yönetmeliği’nde yer almaktadır. Standartlar içerisinde de ailenin okula katılımı ile ilgili çeşitli hükümlerin yer aldığı görülmektedir.

Yöneticilerin görev yetki ve sorumlulukları Okulöncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (39 ila 42. maddeler arası) ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’nde (75 ila 85. maddeler arası) yer almakta, 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde (2000) ise görev tanımı ayrıntılı bir biçimde yer almaktadır. Eğitim ğretim çalışmalarının planlı yürütülmesi, araç gereç kullanımı ise eğitim ve ğretim çalışmalarının plânlı yürütülmesine ilişkin Millî Eğitim Bakanlığı Ders Kitapları ve Eğitim Araçları Yönergesi, Standart Belgesi’ndeki ders araç-gereçlerinin temin edilmesi ile ilgili benzer hükümleri içermektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Kuramlarda Görev Yapan Personelin Bilimsel Toplantılara Katılım Yönergesi ile personelin, bir akademik yılda en fazla iki defa ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılara katılması öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamak adına önemlidir. Standart Belgesi’nde de personelin eğitim için teşvik edilmesine ilişkin hususlar yer almaktadır. İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nun 43. maddesi öğretmene destek olma, 44. maddesi ğretmeni kendi alanında yetkili kılma, 51. maddesi öğretmenlik mesleğinin önemine; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 122. maddesi çalışanın başarı belgesi ve üstün başarı belgesi ile ödüllendirilmesini içermektedir. 64. madde çalışma azmini arttırma, 78. madde kişisel ve mesleki gelişimi desteklenmesi, 101. madde çalışanın haklarını koruma, 104. madde izin vererek çalışanı desteklemek, 214. madde

mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri ve 218. madde çalışanın mesleki ve kişisel gelişimi artırmak amacıyla yurt dışı eğitimi maddeleri standartlarla paraleldir. Bu sayılan hususlara benzer hükümlerin Standart Belgesi içerisinde de yer aldığı görülmektedir.

Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 13. maddesi öğretmene gerekli materyalin sağlanması, 48-49. maddeleri öğretmenin mesleki ve kişisel gelişimi; Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevlileri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 15. maddesi mesleki ve kişisel gelişim ve 27. maddesi ders araç-gereçlerinin sağlanması; Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge'nin 5, 6 ve 7. maddeleri başarılı öğretmenleri ödüllendirme; Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Kararın 7. maddesi mesleki ve kişisel gelişim alanlarında görevli öğretmenlere ek ders verilmesi, Millî Eğitim Bakanlığı Okulöncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 38. maddesi mesleki gelişim; Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 77. maddesi destek olma, 78. maddesi başarılı öğretmenlerin belirlenmesi ve güvenliğinin sağlanması, 91. maddesinin ise eğitim için uygun ortam ve şartların hazırlanmasını içermektedir. Bu maddelere benzer hususların Standart Belgesi'nde de yer aldığı görülmektedir.

Ohio Standart Belgesindeki standartlara benzer hükümler Türk eğitim sisteminde yer alsa da, standartların derli toplu bir şekilde yer aldığı yasal bir belgenin olmadığı görülmektedir. Oysa standartlaştırılmış bir belge hazırlanmış olsa yönetici sınırlarını bilerek, ona uygun davranış kalıpları geliştirebilir. Bu da yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerinin hem de dışardan değerlendirilmelerinin sınırlarını keskin hatlarla çizebilir. Türk eğitim sisteminde de Ohio eyaleti veya Amerika'nın diğer eyaletlerinde olduğu gibi standartların belirlenmiş bir şekilde, bütünsel olarak hazırlanıp yöneticilere tebliğ edilmesi yöneticilerin işini kolaylaştırabilir. Çünkü bu

standartlar yöneticilerin hesap verebilirliğini, değerlendirilmesini, görev, yetki ve sorumluluklarını net olarak belirlemektedir.

Türk eğitim sistemi içerisinde standartların yer aldığı bir belgenin hazırlanması, yönetici teftişi esnasında bunların dikkate alınmasını, hesap verilebilirliği, vizyoner, öğretimsel, kültürel, etik ve diğer liderlik türlerinin denetlenmesini kolaylaştırabilir. 2023 Vizyon Belgesi'nin hazırlanıp, ona göre yol planının belirlendiği gibi Eğitim Liderleri için Yönetim Standartları Belgesi hazırlanarak yöneticilere yol planı hazırlanabilir. Ayrıca Ohio Standart Belgesi'ndeki dört temel başlığa ilaveten beşinci temel alan olarak bilişim ve teknoloji başlığı eklenerek bunun altına standartlar ve göstergeler eklenebilir. Aynı araştırma liderlik standartlarının yönetici ve öğretmenlere sorulması suretiyle nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılabilir. Bu standartlar baz alınarak oluşturulacak ölçekle nicel çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akın, U. (2019). Liderlik. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Edts). Eğitim yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- American Institute for Research.(2019). <https://www.air.org/> Erişim Tarihi: 01.12.2019
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K.(1982). Qualitative research for education: An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Bush, T. (2007). Editorial: theory and research in educational administration. Educational Administration, Management and Leadership, 35(1), 5-8.
- Catano, N. & Stronge J. H. (2006). What are principals expected to do? Congruence between principal evaluation and performance standards. National Association of Secondary School Principals (NASSP) Bulletin, 90, 221-237
- Clifford, M. & Ross, S. (2012). Rethinking principal evaluation. Naperville: American Institute for Research .

- etin, M. ve Kıral, B. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12(26), 281-310.
- Daft, R. (2008). The leadership experience. Ohio: Thompson
- Darling-Hammond, L. (2004) Standards, accountability, and school reform. Teachers College Record, 106(6), 1047-1085.
- Devlet Memurları Kanunu. (2018). Kanun No: 657, Resmi Gazete Tarih/Sayı: 23.07.1965/ 12056.
- Drucker, P. F. (1999). 21. yüzyıl için yönetim tartışmaları. İ Bahivangil ve G. Gorbon (ev.). İstanbul: Epsilon.
- Elementary and Secondary Education Act. (1965). <http://education.ohio.gov/Topics/District-and-School-Continuous-Improvement/Federal-Programs/Elementary-and-Secondary-Education-Act>.Erişim Tarihi: 15.11.2019
- Eren, E. (1997). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta.
- Education Commission of the States, 50 State Comparison. (2019). <http://ecs.force.com/mbdata/MBQuest2RTANW?rep=SLC1801>. Erişim Tarihi: 01.12.2019
- Educational Leadership Policy Standards. (2008).<https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=2ahUKEwisgtTt0qLmAhUGS6wKHa1JCM4QFjADgQIAhAC&url=https%3A%2F%2F>.Erişim Tarihi: 02.12.2019
- Educators Standards Board. (2019). [ohio.gov%2Fgetattachment%2FTopics%2FTeaching%2FProfessional-Development%2FMaster-Teacher%2FMaster-Teacher-description-for-website](http://education.ohio.gov%2Fgetattachment%2FTopics%2FTeaching%2FProfessional-Development%2FMaster-Teacher%2FMaster-Teacher-description-for-website).Erişim Tarihi: 02.12.2019
- Fiori, B. K. (2018). School principal as instructional leader: Connections between principal evaluation and student achievement (Doctoral dissertation). University of Dayton, Dayton.

- Gorton, R.A., Alston, J. A., & Snowden, P. E. (2007). School leadership and administration: Important concepts, case studies, & simulations. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice. New York: McGraw Hill.
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu. (2018). Kanun No: 222, Resmi Gazete: 12.01.1961/ 10705.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC). (1996). <https://principalstandards.gtlcenter.org/node/57>. Erişim Tarihi: 05.12.2019
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). Kanun no: 5108. Resmi Gazete Tarih ve Sayı: 24.12.2003/25326.
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2005). Resmi Gazete Tarih ve Sayı:13.04.2005/25785.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). Social psychology of organizations. H. Can ve Y. Bayar (Çev.). Ankara: TODAİE.
- Kıral, E. ve Başar, R. (2019). Academic leadership. T. Fidan (Edt). Vocational identity and career construction in education. Hershey PA:IGI Global.
- Kıral, E., & Suçiçeği, A. (2017). The relationship between teachers perception of school principals instructional leadership and organisational commitment level. International Journal of Psycho-Educational Sciences, 6(1), 95–109.
- Kıral, B. (2015). Lise yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesi ve öğretmenlerin kayıtsızlık (sinizm) davranışı ile ilişkisi. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kıral, B. (2019). Türk eğitim sisteminin yasal dayanakları. U. Akın (Edt). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: PegemA.

- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. The Essentials of School Leadership, 31-43.
- Lipham, J. M. (1964). Organizational character of education: Administrative behavior. Review of Educational Research, 34(4), 435-454.
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000) Educational administration. USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). School leadership that works: From research to results. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Kurumlarda Görev Yapan Personelin Bilimsel Toplantılara Katılım Yönergesi. (2019). <http://oygm.meb.gov.tr/www/mill-egitim-bakanligina-baglikurumlarda-gorev-yapan-personelin-bilimsel-toplantilara-katilim-yonergesi/icerik/766>. Erişim Tarihi: 07.12.2019
- Millî Eğitim Temel Kanunu. (2018). Kanun No: 1739, Resmi Gazete: 14.06.1973/14574.
- Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (2018). Karar Sayısı: KHK/652, Bakanlar Kurulu Karar Tarihi: 25.08.2011.
- Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge.(2018). Tebliğler Dergisi: Mart 2013/2666.
- Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar. (2018). Resmi Gazete: 16.12.2006/26378.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2018). Resmi Gazete: 26.07.2018/29072.
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2018). Resmi Gazete: 07.09.2013/28758.

- 2023 Vizyon Belgesi. (2018). <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi: 30.11.2019.
- Murphy, J. (1988). Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10, 117-139.
- No Child Left Behind. (2002). <https://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/esea02/107-110.pdf>. Erişim Tarihi: 25.11.2019.
- Ohio Department of Education. (2018). Standarts for Educational Leaders. https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Teaching/Educator-Equity/Ohio-s-EducatorStandards/Ohio_Principal_Standards.pdf.aspx?lang=en-S. Erişim Tarihi: 01.11.2019.
- Ohio Department of Education. (2019). <http://education.ohio.gov/Administrators>. Erişim Tarihi: 01.11.2019.
- Okul Aile Birliği Yönetmeliği. (2012). Resmi Gazete Tarih ve Sayı: 09.02.2012/ 28199
- Rice, J. K. (2010). Principal effectiveness and leadership in an era of accountability: What research says. *National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research*, 1-6.
- Shoaf, L., Zigler, T. ve Beebe, R. (2013). Building cohesive leadership development. *Policy Futures in Education*, 12(3), 256-266.
- Sternberg, R.J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. *International Journal of Education*, 8(4), 347-364.
- Stronge, J. H., Holly, B. R. ve Richard, N. C. (2008). *Qualities of effective principals*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Tebliğler Dergisi. (2000). Sayı: 2508
<http://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuemsayilar/viewcategory/64-2000>. Erişim Tarihi: 01.11.2019
- The Ohio Board of Education. (2005).
<http://education.ohio.gov/Topics/Teaching/Educator-Equity/Ohio-s-Educator-Standards>. Erişim Tarihi: 30.10.2019
- The Every Student Succeeds Act. (2015). <https://www.ed.gov/essa?src=rn>.
Erişim Tarihi: 30.10.2019.
- The Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research- (2019).
<https://caldercenter.org/> Erişim Tarihi: 01.12.2019
- The National Commission on Educational Excellence. (1983).
www.edreform.com%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2013%2F02%2FA_Nation_At_Risk_1983.pdf&usg=AOvVaw3tk_9INKkVuDoynkKcXZXR. Erişim Tarihi: 30.11.2019.
- The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium [ISLLC], (2008).
<https://www.wallacefoundation.org>. Erişim Tarihi:
02.12.2019.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2019). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi:
30.10.2019.
- U. S. Department of Education. <https://www.ed.gov/> Erişim Tarihi:
28.10.2019.
- Wallace Foundation Report. (2012). www.wallacefoundation.org. Erişim
Tarihi: 30.11.2019.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin.