



Başvuru Tarihi (Received Date): 12.08.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 24.08.2023

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1342122

Kaynakça Gösterimi: Uzun, A., & Şişman, M. (2023). Eğitim liderliğiyle ilgili standartlar ve Türkiye’de eğitim liderliği: ISLLC okul liderliği standartları. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 137-158. doi: 10.52848/ijls.1342122

Citation Information: Uzun, A., & Şişman, M. (2023). Standards in educational leadership and educational leadership in Türkiye: ISLLC standards about educational leadership. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(2), 137-158. doi: 10.52848/ijls.1342122

EĞİTİM LİDERLİĞİYLE İLGİLİ STANDARTLAR VE TÜRKİYE’DE EĞİTİM LİDERLİĞİ: ISLLC OKUL LİDERLİĞİ STANDARTLARI

Ashhan UZUN¹ & Mehmet ŞİŞMAN²

Öz

Eğitim sisteminin bir alt sistemi ya da birimi olarak okulların, öngörülen amaçları gerçekleştirebilmelerinde ve okulun çıktılarını üzerinde bir eğitim lideri olarak okul müdürlerinin çok yönlü etkileri vardır. Bu nedenle okul müdürlerinden, okuldaki gündelik rutinleri gerçekleştirmenin ötesinde gerek okul toplumu gerekse okul çevresi yönünden bazı liderlik davranışlarına ve özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Küreselleşme sürecinde eğitim ve okul yönetimi alanında gündeme gelen yeni paradigmlar, giderek okuldan ve okul yöneticilerinden beklentilerin artmasına yol açmakta olup okula ve okul müdürlerine yeni görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Dolayısıyla değişen toplumsal talep ve beklentiler, okul yöneticilerinden beklentileri zaman içinde değiştirmektedir. Buna bağlı olarak eğitim ve okul liderliğiyle ilgili bazı standartların geliştirilmesi ve zaman içinde bunların ihtiyaçlara göre güncellenmesi söz konusu olmaktadır. Okul yöneticiliği ve liderliği konusunda ilk araştırmaların yapıldığı ve standartların geliştirildiği ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. Söz konusu standartlar, başlangıçta 1996 yılındaki, kısa adıyla, ISLLC standartları adıyla ortaya konulmuş olup 2008 ve 2015 yıllarında yeni adıyla güncellenmiş ve geliştirilmiştir. Bu makalede yukarıda sözü edilen eğitim ve okul liderliği ilgili belirtilen standartlar incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atama, okul yöneticilerinden beklenen rol ve sorumluluklara değinilerek bu bağlamda eğitim ve okul liderliğiyle ilgili standartlar çerçevesinde Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) okul yöneticisi seçme ve atama süreciyle ilgili geliştirilen ilgili mevzuat ve yetiştirme programları, Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticiliği konusu, okul yöneticisi seçme ve istihdamıyla ilgili uygulamalar incelenmiştir. Yapılan alan taraması sonucunda okul yöneticiliğinde uzmanlaşma sürecinde bazı yeterlilik veya standartlar geliştirme girişimlerinin olduğu ancak henüz ulusal düzeyde bütüncül ve sürdürülebilir standartların henüz oluşturulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: ISLLC, Okul Müdürleri, Tarama, Liderlik, Yönetim.

Standards in Educational Leadership and Educational Leadership in Türkiye: ISLLC Standards about Educational Leadership

Abstract

As a sub-system or unit of the education system, school principals, as an education leader, have multifaceted effects on the achievement of the foreseen goals and on the outputs of the school. For this reason, school principals are expected to have some leadership behaviors and characteristics in terms of both the school community and the school environment, beyond performing the daily routines at school. New paradigms that have come to the fore in the field of education and school management in the

¹ Doktora Öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, aslihnuzn@gmail.com ORCID: 0000-0003-2495-8638

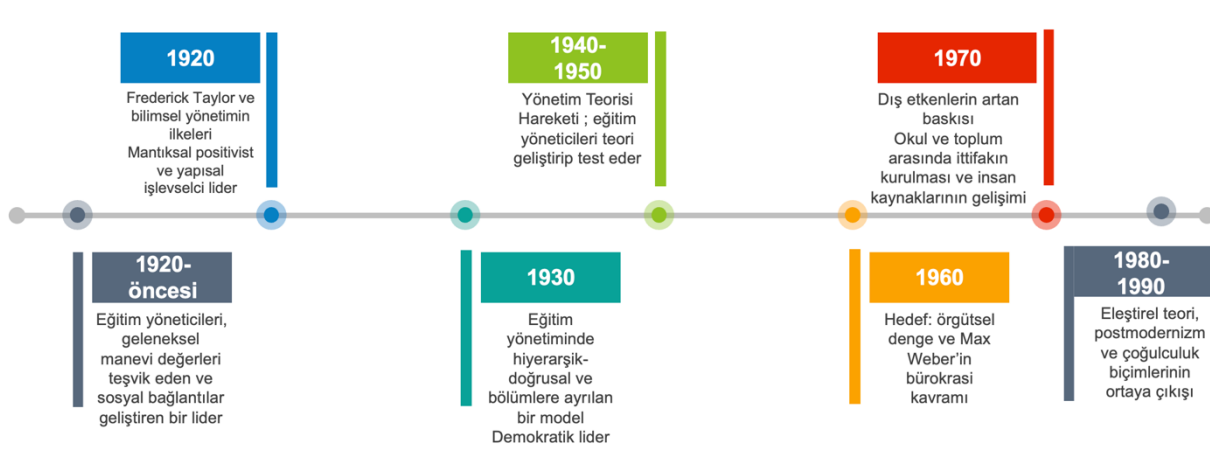
² Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, msisman@fsm.edu.tr ORCID: 0000-0003-1816-5412

globalization process lead to an increase in expectations from the school and school administrators and impose new duties and responsibilities on the school and school principals. Therefore, changing social demands and expectations change expectations from school administrators over time. Accordingly, some standards related to education and school leadership are developed and updated over time according to needs. The United States of America (USA) is at the forefront of the countries where the first researches on school management and leadership were made and standards were developed. These standards were initially introduced under the short name ISLLC standards in 1996, and were updated and developed under the new name in 2008 and 2015. In this article, the above-mentioned standards regarding education and school leadership are examined. In this context, the selection and appointment of school administrators in Turkey, the roles and responsibilities expected from school administrators are mentioned, and in this context, the relevant legislation and training programs developed by the Ministry of National Education (MEB) in Turkey regarding the selection and appointment process of school administrators, within the framework of standards related to education and school leadership in the National Education Councils, practices related to the subject of education administration, selection and employment of school administrators were examined. As a result of literature review, it was concluded that there are attempts to develop some qualifications or standards in the specialization process in school administration, but that holistic and sustainable standards at the national level have not yet been established.

Keywords: Leadership, ISLLC Standards, School Leadership.

Giriş

Eğitim ve okul yönetimi alanında araştırmacılar ve politika yapıcılar, geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren etkili okulların özelliklerini belirleyerek okulları geliştirme ve iyileştirme, daha etkili okullar oluşturma konularında çalışmalar yürütmektedir (Cravens vd.,2013). Bu çalışmalar, okulların içinde buldukları sosyal, siyasi ve ekonomik çevreye göre farklılaşmaktadır. Sanayi döneminden sanayi sonrası döneme geçiş, okul ve eğitimle ilgili yeni kavramları beraberinde getirmiştir. Ekonominin küreselleşmesi ve bilgi ekonomisinin gelişmesi, bilgi teknolojilerinin her alanda önemli hale gelmesi, başarı kavramının yeniden tanımlanarak temelde farklı beceri ve yetkinlikleri içermesi, bunlardan bazılarıdır (Adams, 2006). Bu değişim sürecinde okulların temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlıklarını sürdürülebilmesi için değişen bağlamlara ve taleplere bağlı olarak öğrencilere yeni beceri ve yetkinliklerin kazandırılması gerekli görülmektedir (OECD, 2008). Söz konusu beceri ve yetkinliklerin kazandırılması sürecinde okulların, öğrenci başarısını artırıcı ya da azaltıcı etkileri olabilmektedir (Marzano, Waters, McNulty, 2021; OECD, 2020). Bu kapsamda değişen çevre koşullarına bağlı olarak okul yöneticilerinin sorumlulukları artarak genişlemekte; okul liderliği, belirli uzmanlık ve becerileri gerekli kılan bir uzmanlık alanı haline gelmektedir (Kafka, 2009). Giderek eğitim ve okul yönetimi alanında, liderlik kavramı ön plana çıkmakta; bu bağlamda okul yöneticiliği ve müdürlüğü yerine, eğitim liderliği, okul liderliği, öğretim liderliği gibi kavramlaştırmalar daha çok tercih edilmektedir (Balcı, 2022). Eğitim liderliği alanında geliştirilen standartlardan söz etmeden önce bu alanda değişen paradigmalara bilinmesinin, standartların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aşağıda Şekil 1’de eğitim yönetimi alanında geçmişten bugüne geliştirilen yaklaşımların beslendikleri teori ve paradigmalara özetlenmiştir:



Şekil 1. Eğitim liderliğine tarihsel bakış (English, 2006, s.623-625)

Şekil 1 incelendiğinde; toplumda değişen sosyal, politik ve ekonomik koşullara bağlı olarak okul liderlerinden beklenenlerin değişimi anlaşılmaktadır. Bu gelişim sürecinde 1920’lerin öncesinde eğitim liderleri, geleneksel değerleri sürdüren bir lider olarak tanımlanırken karar verme süreçlerinde sezgilerin önemli olduğu, yönetim alanında Frederick Taylor’un geliştirdiği bilimsel yönetim teorisi sonrasında bu yaklaşımdan vazgeçilerek okul yönetim süreçlerine teknik birtakım ilkelerin hakim olduğu anlaşılmaktadır. 1930’lu yıllarda 2. Dünya Savaşı’nın etkisiyle demokratik liderlerden üretken bir toplum hayatı oluşturmada kolaylaştırıcı olmaları beklenmektedir. 1940’ların sonlarında ise eğitim liderlerinden bir araştırmacı gibi teori ve uygulama arasındaki ilişkiye bağlı bilgi tabanının oluşturulmasında katkı sağlaması beklenmiştir. Bunun yanı sıra, üniversitelerde yönetici yetiştirmeye yönelik kursların açılması gündeme gelmiştir. 1960’larda ise yönetimde bürokrasi ve rasyonellik kavramları gündeme gelmiştir. Eğitim liderlerinden kendi otoritelerini koruyarak bürokrasinin desteklenmesi ve sürdürülmesi beklenmiştir. Planlama ve değerlendirme süreçleriyle ilgili karmaşıklaşan stratejiler ve okul dışı etkenlerin okullar üzerindeki baskısının, okul yöneticilerinin kendilerini savunmasız hissetmelerine sebep olduğu ileri sürülmektedir. 1970’lerden itibaren ise okullar üzerinde giderek artan baskıların, okul yöneticilerini çevreyle iş birliklerinin kurulmasına yönlendirdiği ve insan kaynaklarının geliştirilmesi için olumlu ve destekleyici bir okul kültürü oluşturmaları gereği vurgulanmaya başlanmıştır. 1980’ler ve 1990’larda ise postmodernist paradigma kapsamında gelişen çoğulcu yaklaşım, eğitim liderlerinin kişilerarası kolaylaştırıcı, bilgi yöneticisi ve karar verici rollerini üstlenmelerini gerekli kılmıştır (English, 2006).

Okul yöneticilerinin, okulların başarısında ve amaçlarını gerçekleştirmelerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olabilmektedir (Williams, 2015). Bu etkiler, okulun vizyonuna bağlı olarak okul kültürünün ve ortamının, etkili öğrenmeler için uygun bir biçimde tasarlanmasına dayanmaktadır. Okulun kişiliği olarak da ifade edilen söz konusu kültürün oluşturulması, okul yöneticilerinin temel rolleri arasında görülmektedir (Murphy, 2013; Hoy vd., 1998). Okul yöneticilerine yüklenen yeni roller kapsamında modern toplumlarda 2. Dünya Savaşı sonrasında eğitimde demokratikleşme ve fırsat eşitliğinin sağlanmasına yönelik yaygın biçimde gündeme gelen taleplere bağlı olarak okulların bütün öğrenciler için daha etkili hale getirilmesi, okul liderliğiyle ilgili bazı standartların oluşturulması, okul yöneticilerinin daha donanımlı bir biçimde yetiştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) 24 eyaleti kapsayan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) tarafından 1996 yılında okul liderliğiyle ilgili ilk ulusal standartlar seti hazırlanmıştır. Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) ve ABD Eyalet Okul Yöneticileri Başkanları Konseyi (CCSSO) tarafından ortaklaşa yönetilen bir proje olarak, okul yöneticileri için ulusal standartlar oluşturularak mesleki gelişimi yönlendirmek ve standartlara bağlı lisans değerlendirmelerini yapmayı amaçlamaktaydı (English, 2006). Standartların hazırlanmasında temel alınan birkaç ilke geliştirilmiş ve bu ilkeler, öğrenci öğrenmesi, değişen okul liderlerinin rolü, iş birliği, mesleğin saygınlığının artırılması, okul liderlerine yönelik standartlara dayalı değerlendirme sistemi ve tutarlı davranış gibi konuları kapsamaktadır (s.525).

Eğitim liderliğine yönelik ISLLC (1996) standartlarının, okul yönetimiyle ilgili yetiştirme programı ve uygulamalar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır (Murphy, 2015). Daha sonra değişen sosyal, siyasi ve ekonomik bağlamla ilişkili olarak söz konusu standartlar, 2008 yılında gözden geçirilerek yeniden belirlenmiştir. Yeni standartların oluşturulmasında okul yönetimiyle ilişkili bulunan bütün paydaşların katılımı sağlanmıştır. Okul liderliğiyle ilgili yeni standartların belirlenmesinde her ne kadar 1996 yılında belirlenen standartlara bağlı kalınmış ise de 2008 yılında bir önceki standartlarda yer alan uzun listeler yerine kapsayıcı temel işlevlere yer verilmiştir. Söz konusu standartlar daha sonra 2015 yılında yeniden güncellenmiş olup daha önce belirlenen altı standarda ilave olarak dört standardın daha eklendiği görülmüştür. Bu makalede, okul liderliğiyle ilgili olarak 1996 yılından itibaren zaman içinde sürekli değişikliklere uğrayan ve kısaca ISLLC standartları olarak bilinen

bu standartların tanıtılması ve Türkiye bağlamında eğitim yöneticiliğiyle ilgili yetiştirme ve uygulamaların mevcut durumunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

Eğitim Liderliğiyle İlgili ISLLC Standartları (1996)

Bu belgede, okul yöneticilerine yönelik altı standarda yer verilmiştir. Her bir standart başlığı altında bu standartların gerçekleştirilmesine yönelik olarak okul liderlerinin sahip olmaları öngörülen bazı inanç ve değerlere, standartların dayandığı ve okul liderlerinin sahip olması öngörülen bilgi temellerine ve beklenen performans göstergelerine değinilmiştir. Belgede yer alan konu başlıkları, aşağıda sırasıyla kısaca açıklanmıştır.

Birinci standartta okul yöneticisi; okuldaki öğrenme sürecine yönelik paylaşılan vizyonu oluşturan, uygulayan ve öğrencilerin başarısını yükseltecek yönetim süreçlerinden sorumlu olan bir lider olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerden; çoğulcu bir toplumda öğrenci kazanımları, stratejik planın geliştirmesi ve uygulaması, sistem teorisi, veri toplama ve veri analizi teknikleri, iletişim sürecinin yönetimi konularında yeterliklere sahip olmaları, bunları etkili bir şekilde kullanarak okulda görüş birliği oluşturabilmesi beklenmektedir. Yöneticilerin sahip olması beklenen inanç ve değerler incelendiğinde ise her öğrenciyle ilgili yüksek başarı beklentisi içinde bulunma, herkesin öğrenebileceği inancına bağlı olarak gerekli bireysel ve kurumsal görevlerin planlanması konuları vurgulanmaktadır. Yöneticilerin performans göstergeleri incelendiğinde ise bütün okul paydaşlarının katılımıyla okulun vizyon ve misyonunun oluşturulması, çeşitli toplantı, tören ve sembollerle bu vizyon ve misyonun paylaşılması ve yansıtılması, buna katkıda bulunanların başarılarının tanınması ve kutlanması, okul iyileştirme çabalarında aktif rol alınması ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenerek amaçlarla sonuçların düzenli bir şekilde değerlendirilmesinin gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

İkinci standartta okul yöneticisi, öğrenci başarısını temel alan sürdürülebilir okul kültürü ve müfredatı oluşturan bir lider olarak belirtilmiştir. Okul yöneticisi, öğrenci öğrenmelerinin yanı sıra çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen bir lider olarak tanımlanmıştır. Bunun için yöneticilerin, uygulamalı öğrenme ve motivasyon teorilerine hâkim olması, öğrenci başarısı ve gelişiminde ilgili teorilerden yararlanılmasını sağlayan bilgi ve anlayışa sahip olması beklenmektedir. Okul içinde çeşitliliğin eğitim programlarına dâhil edilerek yetişkin öğrenmesi, değişim süreci ve teknolojinin rolünün farkında olunması gerekli görülmektedir. Bu bilgi setlerinin yanı sıra yöneticilerden, hayat boyu öğrenme ve mesleki gelişimi, okul geliştirme sürecinde tamamlayıcı süreçler olarak görmesi ve öğrenmeyi destekleyen bir okul kültürünü oluşturması beklenmektedir. Performans göstergeleri incelendiğinde ise araştırmalardan, öğretmenlerin deneyimlerinden ve önerilerinden faydalanılarak okul müfredatının oluşturulması, okulun başarı odaklı olarak örgütlenmesi, etkili öğrenmeyi sağlayan faktörler üzerinde düşünülmesi, bunun için gerekli eylem planlarının oluşturulması, son olarak da öğrenci ve çalışanların duygularına değer veren bir okul kültürünün oluşturulması öngörülmektedir.

Üçüncü standart ile okul yöneticisi, öğrenmeye elverişli ortamın tasarlanmasında okulun sahip olduğu bütün kaynakları ve okul süreçlerini etkili bir şekilde yöneten bir lider olarak betimlenmektedir. Okul yöneticilerinin, örgüt geliştirmeyle ilgili ilke ve modeller, bölgesel düzeyde operasyonel süreçler, insan kaynaklarının ve okul bütçesinin yönetimi hakkında bilgi sahibi olması beklenmektedir. Yöneticilerin; okulun gelişimi için risk almasının gerekliliğine, paydaşların yönetim süreçlerine katılımının önemli olduğuna, sorumluluk üstlenme ve karar verme süreçlerinde öğrencilerin yararını ön planda tutma gereğine inanması beklenmektedir. Performans göstergelerine bakıldığında ise alandaki yeniliklerin takip edilmesi ve uygunluğu açısından değerlendirilmesi, zaman yönetimi, okul ihtiyaçlarına yönelik kaynakların düzenlenmesi, fırsatlar ve muhtemel problemlere dair analizler yapılması, etkili grup etkileşimi, çatışma yönetimi, paydaşların katılımı ve okul kayıtlarının gizli tutulmasına yönelik maddeler yer almaktadır.

Dördüncü standartta, okul yöneticisinin rollerinin tanımlanmasında okul dışı paydaşlarla iş birliği, okul çevresindeki kaynakların okula yönlendirilmesi ve okul çevresinde meydana gelen farklı talep, ihtiyaç ve ilgi alanlarına cevap verilebilmesi konuları vurgulanmaktadır. Yöneticilerin; okulu etkileyen çevresel faktörler, okul dinamikleri, çevresel kaynaklar, iş birliğine dayanan başarılı modeller konusunda bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin; iş birliğine, katılıma, kamunun bilgilendirilmesine ve farklılıkların okulu zenginleştirdiğine dair bir inanca sahip olması öngörülmektedir. Performans göstergelerinde ise, okul topluluğunun çevrede görünür olması, diğer topluluk üyeleriyle yüksek düzeyde iletişim içinde olunması, diğer okul ve toplum liderlerinin desteğinin alınması, okul amaçlarına ulaşılmasında ve problemlerin çözümünde eldeki kaynakların değerlendirilmesi, farklılıklara değer verilmesi, çalışanların iş birliği yapma becerilerinin geliştirilmesi ve medyayla etkili ilişkilerin kurulup sürdürülmesi olarak sıralanmıştır.

Beşinci standartta okul yöneticilerinin adil, etik ilkelere uygun ve bütünsel davranması üzerinde durulmaktadır. Yöneticilerin; modern toplumda eğitim ve liderlik rolünün önemi, mesleki etik kodlar, eğitim tarihi ve felsefesi, farklılıkların değeri konularında bir anlayışa sahibi olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin; okulda verilen kararların getirdiği sorumluluğu kabul etmesi, okul toplumunun gelişimi, erişilebilir ve nitelikli okullar oluşturma sürecinde, yasal metinlerde yer alan ilkelere bağlı olmalarına değinilmektedir. Yöneticilerden beklenen eylemlere bakıldığında ise kişisel ve mesleki değerlerin incelenmesi, etik kodlara bağlılıkta model olunması, insanlara adil ve eşit davranılması, öğrenci ve çalışanların gizliliğinin güvence altına alınması, okulun toplum denetimine açık tutulması ve yasal zorunlulukların takibi gibi maddeler sıralanmıştır.

Altıncı ve son standartta ise okul yöneticisi, bulunduğu çevre ve bağlamı anlayan, buna cevap veren ve bunu etkileme gücüne sahip bir lider olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda yöneticilerden yönetim ilkeleri, demokratik bir toplumda demokrasinin korunması, ekonomik yönden üreten bireylerin yetiştirilmesi, eğitimle ilgili yasalar, okulu etkileyen politik, kültürel ve diğer sistemler, eğitime yönelik küresel sorunlar, güçlükler ve politika geliştirmenin dinamikleri hakkında bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Eğitimin, sosyal hareketlilikte bir araç olarak görülmesi, eğitimi etkileyen diğer karar vericilerle diyalog halinde bulunulması, öğrencilerin korunması ve gelişiminde yasal koruyuculardan faydalanılması gerektiği belirtilmektedir. Değer ve inançların şekillendireceği eylemlere bakıldığında ise toplumda farklı grupların temsilcileriyle etkileşimin sürdürülmesi, diğer karar verici makamlarla iletişim yollarının geliştirilmesi, okulun yasalar ve politikalar çerçevesinde yönetilmesi gibi uygulamalara yer verilmiştir.

Eğitim Liderliğiyle İlgili Güncellenmiş ISLLC Standartları (2008)

Yukarıda ifade edilen ve okullarda liderlikle ilgili anlayış ve uygulamaların güçlendirilmesine yönelik altı standart, aradan on yılı aşkın bir süre geçtikten sonra güncellenerek yeniden geliştirilmiştir (ISLLC, 2008). Bu standartlar; paylaşılan vizyon, öğrenci ve çalışanların mesleki öğrenmelerine elverişli okul kültürü ve öğretim programının hazırlanması, etkili öğrenme ortamının oluşturulabilmesi için etkili yönetim süreçlerinin oluşturulması, okul kadrosu ve topluluk üyeleriyle iş birliği, bütünsel, adil ve etik davranma, politik, sosyal ve kültürel bağlamları anlama, buna cevap verebilme ve etkileme olarak gruplandırılmıştır.

İlk standartta, sürekli öğrenmeyi teşvik eden okul kültürünün geliştirilmesine yönelik paydaşların hepsi tarafından paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Ortak katılımı paylaşılan vizyonun oluşturulması ve uygulanıp gelişmesine yönelik olarak öğretmenlerin çabalarının birleştirilip bütünleştirilmesine değinilmektedir. Amaçlara yönelik kurumsal etkililiğin ölçülmesinde veri toplama ve veri analizi, alınacak geribildirimde göre sürdürülebilir gelişme için eylem planlarının gözden geçirilmesi ve uygulama söz edilen işlevler arasında yer almaktadır.

İkinci standart, eğitim lideri tarafından öğrenci öğrenmelerini ve çalışanların mesleki öğrenmelerini destekleyici okul kültürünün oluşturulmasını kapsamaktadır. Güven ortamına dayalı işbirlikçi öğrenme kültürünün oluşturulması, müfredatın öğrenme kültürüyle uyumlu bir şekilde hazırlanıp sınıf ortamının öğrenmeye elverişli bir şekilde tasarlanması hususları belirtilmektedir. Eğitimde kalitenin artırılmasına yönelik olarak çalışanlar arası liderlik kapasitesinin paylaşılması, öğrencilerin öğrenme süreçlerinde aktif rol almaları, kolaylaştırıcı teknolojik uygulamalardan faydalanılması ve öğrenci başarısının sürekli takip edilip değerlendirilmesi hususları ifade edilmektedir.

Üçüncü standartta okul yönetim süreçlerinin ve okul kaynaklarının yönetiminin, başarıyı destekleyici bir şekilde düzenlenmesine değinilmektedir. Standartın gerçekleştirilmesine yönelik işlevlere bakıldığında ise insan kaynaklarını da içeren mali ve teknolojik kaynakların tahsis edilmesi, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, yönetim süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, öğretim faaliyetlerinde zamanın etkili olarak kullanılması konuları dile getirilmektedir. Dağıtılmış liderlik kapasitesiyle öğrenci ve çalışanların refahının desteklenmesi vurgulanmaktadır.

Dördüncü standartta, okul paydaşlarıyla iş birliğine değinilmektedir. Okulların, okul kadrosunun ve çevrede yer alan toplulukların desteklerinin alınarak öğrencilerin farklılaşan ihtiyaçlarının karşılanmasında kaynak oluşturabilmesine odaklanılmaktadır. Öğrenci başarısına ilişkin yüksek beklentiler konusunda ailelerle olumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, sözü edilen işlevler arasında yer almaktadır. Ek olarak, toplumda farklılaşan kültürel, sosyal ve entelektüel gelişmelerin anlaşılması ve bunların ortak amaçlar çerçevesinde kullanılması gerekli görülmektedir.

Beşinci standart, işbirlikçi okul kültürünün oluşturulmasını kapsamakta olup okul liderinin adil, etik ve bütüncül davranışını vurgulamaktadır. Bu standartla ilgili olarak okul liderlerinden okulun şeffaflık, hesap verebilirlik ve sosyal adalet ilkelerini temel alan uygun davranışlarıyla rol model olması beklenmektedir. Farkındalık bilinciyle çeşitli değerlerin korunmasına değinilmektedir.

Altıncı ve son standartta ise farklı kültürel bağlamların anlaşılması ve öğrenci başarısının artırılmasında farklılıklar üzerinde etki oluşturabilme konuları vurgulanmaktadır. Öğrenci başarısını etkileyen kararların alınmasında etkin rol alan güç yapılarının anlaşılması ve bunları etkileme yollarının analiz edilmesi, liderlik stratejilerinin girişim faaliyetlerine yönelik olarak uyum içerisinde kendini gösterebilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1’de yukarıda söz edilen iki standart belgesi, vurgulanan kavram ve başlıklar yönünden karşılaştırılarak özetlenmiştir:

Tablo 1. ISLLC 1996 ve ISLLC 2008 Belgelerinin Karşılaştırılması

ISLLC STANDARTLARI (1996)	ISLLC STANDARTLARI (2008)
Standart 1: Vizyon Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 29	Standart 1: Vizyon İşlev: 5
Standart 2: Okul Kültürü ve İklimi Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 39	Standart 2: Okul Kültürü ve Öğretim Programı İşlev: 9
Standart 3: Kaynakların Yönetimi Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 38	Standart 3: Uygulamalar, Yönetim ve Kaynaklar İşlev: 5
Standart 4: İş Birliği Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 29	Standart 4: Okul Kadrosu ve Topluluk Üyeleriyle İş Birliği İşlev: 4
Standart 5: Dürüst ve Adil Yönetim Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 29	Standart 5: Etik İşlev: 5
Standart 6: Toplumsal Değişkenlere Göre Yönetim Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 19	Standart 6: Politik, Sosyal, Yasal ve Kültürel Bağlam İşlev: 3

Kaynak: CCSSO, 2008

Eğitim Liderliğiyle İlgili PSEL Standartları (2015)

Eğitimin dinamik olan yapısı gereği okulların varlığını değiştiren toplum, durum ve bağlamlarda sürdürebilmesi için okul liderlerine sürekli yeni roller yüklenmektedir. Bu roller, yukarıda açıklanmaya çalışılan okul liderliğiyle ilgili standartlara da yansımaktadır. Yukarıda ifade edilen ISLLC standartları, 2015 yılında yeniden güncellenmiş olup Okul Liderleri İçin Mesleki Standartlar “Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)” olarak yeniden adlandırılmıştır. Bu standartlar belgesinde söz edilen yeterlikler; misyon, vizyon, temel değerler; etik ve mesleki normlar; eşitlik ve kültürler arası duyarlılık; müfredat, öğretim faaliyetleri ve değerlendirme; öğrenciler için ilgili ve destekleyici topluluk; okul çalışanlarının mesleki kapasitesi; öğretmen ve diğer çalışanlar için mesleki topluluklar; aile ve okul dışı paydaşların katılımı; uygulamalar ve yönetim, okul iyileştirme başlıkları altında sıralanmıştır (National Policy Board for Educational Administration, 2015). Yukarıdaki her bir standart kapsamında okul yöneticilerinin göstermeleri beklenen işlevlere değinilmiştir. Bu işlevler; okul yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlik ve becerileri kapsamakta olup aynı zamanda onların yetiştirilme sürecine yönelik olarak bir kılavuz niteliğindedir.

Misyon ve vizyon kapsamında, okul toplumu içinde, öğrencilerin akademik ve sosyal yönden başarılarının artırılmasına yönelik temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak okul yöneticilerinden; amaca uygun eğitim misyonu geliştirmesi, her öğrencinin öğrenebileceğini vurgulayan uygulamaların teşvik edilmesi ve okul çevresinde bulunan üyelerle iş birliği içinde eğitim vizyonunun oluşturulması, okul kültürünü karakterize eden eşitlik, sosyal adalet gibi ilkelerin belirtilmesi, eylem planlarının uygulanması ve sürekli değerlendirilmesi beklenmektedir.

Etik ve mesleki normlar kapsamında belirlenen standartla temel değerlere yönelik normların geliştirilmesi ifade edilmektedir. Mesleğin uzmanlığa dayandığını vurgulayan karar verme, ortak sorumluluk bilinci, formal ve informal iletişim, okuldaki farklılıkların yönetilmesinde demokratik ilke ve değerlerin dikkate alınması ve profesyonel davranış sergilenmesi teşvik edilmektedir.

Eşitlik ve kültürlerarası duyarlılık kapsamında ifade edilen standartla fırsat eşitliği ilkesi kapsamında farklı kültürel değerlerin korunmasına yönelik uygulamalara değinilmiştir. Eğitim liderlerinden okul kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunulmasında okul ve öğrenciyle ilgili politikaların geliştirilmesi, öğrenci gelişimine yönelik uygulamaların öğrencilerin hepsinin erişimine açık biçimde tasarlanması ve çalışanların önyargıları ile yüzleştirilmesinin sağlanması ve davranışların ortaklaştırılması beklenmektedir.

Müfredat, öğretim faaliyetleri ve değerlendirme kavramlarını içeren standartla okulun vizyon, misyon ve temel değerlerini yansıtan müfredat; belirlenen programla tutarlı öğretim ve değerlendirme faaliyetlerinin tasarlanmasına değinilmektedir. Bu standarda yönelik olarak öğrencilerin sağlıklı bir kimlik kazanmasında öğrenme süreçlerine yardımcı ve yol gösterici sınıf ortamlarının tasarlanması, yöneticilerden beklenen sorumluluklar arasında yer almaktadır. Öğrencilere yönelik yüksek başarı beklentisi içinde iyi uygulamaların sınıflar arasında yaygınlaştırılması ve öğrencilerin bütüncül olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan uygulamaların teşvik edilmesi beklenmektedir.

Okulun, ilgili ve destekleyici bir topluluk olarak oluşturulması, öğrenci öğrenmesini temel alan uygulamaları ifade etmektedir. Öğrencilerin farklılaşan ihtiyaçlarının karşılanmasına uygun, onlara değer verilerek üyesi oldukları toplumda aktif rol almalarını teşvik eden, bu kapsamda okul içinde ve okul dışında destekleyici hizmetlerin yürütülmesi ve olumlu davranışların pekiştirildiği okul kültürüne ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır.

Okul çalışanlarının mesleki kapasitelerinin gelişimine yönelik standart kapsamında yukarıda bahsedilen uygulamaların gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için sorumlu olan çalışanların mesleki yeterliliklerinin artırılması öngörülmektedir. Yetkin öğretmenlerin işe alınmasıyla başlayan bu sürecin,

sürekli mesleki gelişimlerinin teşvik edilmesiyle devam ettirilmesi beklenmektedir. Bu anlamda okulda gelişim ve öğrenme kültürünün oluşturulmasıyla öğretmenlerin yetkinliklerinin göz önünde bulundurularak farklı takımlara dâhil edilmesi, farklı uygulamaların yürütülmesine yönelik teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekli görülmektedir.

Mesleki topluluk kavramı, sadece öğrencilerin değil aynı zamanda öğretmen ve diğer personelin de öğrenme süreçlerine vurgu yapmaktadır. Öğrenme döngüsüne uygun bir ortam hazırlamaya yönelik koşulların geliştirilmesi, bireysel zekânın kolektif zekâyâ dönüşmesi için eylemlerin planlanarak uygulanması, öğrenci başarısına yönelik ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi öngörülmektedir. Ek olarak, okul kadrosu ve çalışanlar arasında iş birliğinin artırılması ve uygulamaların geliştirilmesi için iyileştirmelerin desteklenmesine değinilmektedir.

Okul dışı paydaşların katılımıyla okul çevresinde yer alan aile ve diğer kurumların karşılıklı fayda kapsamında desteklerinin alınması ve erişime açık bir topluluğun oluşturulması gereği belirtilmektedir. Etkin eğitim liderlerinden öğrenci öğrenmelerinin artırılmasına olanak sağlayan bölgesel kaynakların kullanılması, diğer kurumlarla ortaklıkların oluşturulması ve çift yönlü açık iletişim araçlarından faydalanılması beklenmektedir.

Okul yönetim süreçleri yönünden yaklaşıldığında ise etkili eğitim liderlerinden diğer standartlarda belirtilen uygulama, vizyon ve misyon, ortaklıkların kurulması, uygun okul yapısının oluşturulmasına yönelik alt standartlara değinilmektedir. Daha geniş kapsamda eğitim sisteminin üst basamaklarında yer alan kurumlarla iletişimde bulunmak; yasa, politika ve düzenlemeleri yakından takip etmek; okuldaki insan kaynağının stratejik yönetimini sağlamak; uygulamaların verimlilik ve niteliğinin artırılması için güncel teknolojilerden yararlanmak; son olarak da iletişim ve verilerin kaydedildiği, sürecin takip edildiği kanalların oluşturulması hususları ifade edilmektedir.

Son standart olarak okul iyileştirme başlığı, diğer standartların toplandığı şemsiye standart olarak nitelendirilebilir. Okul liderleri, okulun vizyon ve misyonu çerçevesinde öğrenci öğrenmesine yönelik iyileştirici faaliyetlerde bulunan değişim ajanları olarak nitelendirilmektedir. Geniş anlamda, toplum içinde okulu aktif hale getirmede planlama, uygulama, izleme, geribildirim ve değerlendirme süreçlerine ilişkin elverişli bir yapının oluşturulması, yapıyı destekleyecek davranışların teşvik edilmesi, risk almaya yönelik bir kültürün yerleşmesi ve liderlik kapasitesinin paylaşılması gerekli görülmektedir.

Aşağıda Tablo 2’de 2015 yılında geliştirilen standartlar setinde yer alan başlıkların 2008 yılında geliştirilen setle karşılaştırmasına yer verilmiştir:

ISLLC 2008 Standartları	PSEL 2015 Standartları
Vizyon	1.Misyon, Vizyon ve Temel Değerler 10.Okul İyileştirme
Okul Kültürü ve Öğretim Programı	4.Müfredat, Öğretim Faaliyetleri ve Değerlendirme 5.Öğrenciler için İlgili ve Destekleyici Topluluk 6.Okul Çalışanlarının Mesleki Kapasitesi 7.Öğretmen ve Çalışanlar için Mesleki Topluluk
Uygulamalar, Yönetim ve Kaynaklar	5.Öğrenciler için İlgili ve Destekleyici Topluluk 6.Okul Çalışanlarının Mesleki Kapasitesi 9.Uygulamalar ve Yönetim
Okul Kadrosu ve Topluluk Üyeleriyle İş Birliği	8.Aile ve Okul Dışı Paydaşların Katılımı
Etik	2.Etik ve Mesleki Normlar 3.Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık
Politik, Sosyal, Yasal ve Kültürel Bağlam	3.Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık 8.Aile ve Okul Dışı Paydaşların Katılımı

Kaynak: CCSSO (2016)

Yukarıdaki tablodan 2015 yılındaki bazı standartların 2008 yılında geliştirilen birden çok standartla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak 2015 yılında geliştirilen standartların daha kapsayıcı olduğu söylenebilir.

Covid-19 Pandemi Sürecinde Okul Liderliği Standartları

2020 yılında dünyada yaygın olarak ortaya çıkan Covid-19 salgınının, okullar üzerinde yadsınamaz etkileri olmuştur (UNESCO, 2021). Okulların kapatılması ve sosyal mesafe, beraberinde izolasyonu getirmiş olup okulların etkileşimli doğasını derinden etkilemiştir. Okulların temel amacı olan öğrencinin akademik başarısının artırılması, öğrenme faaliyetlerine ara verilmesiyle kesintiye uğramış olup öğrenme kayıplarının önlenmesinde ve öğrenme farklılıklarının giderilmesinde okulların rol ve sorumluluklarında yeniden bir artış olmuştur. Bu durumla beraber okul yöneticilerinin rollerinde yeniden tanımlamalar ve bir karmaşıklık ortaya çıkmıştır.

PSEL (2015) standartlarının uygulanabilirliğine yönelik olarak 2021 yılında Ulusal İlkokul Müdürleri Birliği (National Association of Elementary School Principals -NAESP) tarafından bir çalışma yürütülmüştür. 188 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma, standartlar arasında kriz döneminde uygulama sırasında hangi standartların öncelikli olarak ele alındığına, hangilerinin arka plana atıldığına dair veriler sunulmuştur. Araştırma kapsamında, yöneticilerin zaman kullanımını incelendiğinde pandemi dolayısıyla zaman kullanımında dikkate değer bir artış görülmediği ifade edilmektedir. 2016 yılında yürütülen çalışmada yöneticilerin okulun yönetim işlerine haftada ortalama 60 saat vakit ayırdıkları (Lavigne vd., 2016’dan Akt. Clifford ve Cogshall, 2021) ve 2021 yılına bakıldığında ise bunun 60.5 saate çıktığı belirtilmektedir. 2020-2021 eğitim yılında okul yöneticilerinin okul geliştirmeye yönelik faaliyetlerden aciliyet gerektiren öğrenme açığının giderilmesine yönelik çalışmaları yürüttüğü, ev ve okul yaşamı arasındaki ayrımın şeffaflaştığı ve bu görevlerin kendilerini yıpratıldığını ifade etmişlerdir. Araştırmada okul liderliğiyle ilgili 2015 yılında oluşturulan standartların kullanıldığı fakat aralarında dört standarda-İlgili ve destekleyici topluluk, öğretmen ve diğer çalışanlar için mesleki topluluk, ailelerin ve diğer paydaşların katılımı, yönetim süreçleri-öncelik verildiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki kapasitelerinin artırılmasından çok öğretmenlerin sahip oldukları mesleki ve teknolojik kapasitelerinden yararlandığı ve yöneticilerin bölgesel sağlık kurumlarıyla iş birliği içinde oldukları ifade edilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde katılımcıların görüşlerine dayanarak ortaya çıkan yeni sorumluluklara değinilmiştir. Yeni sorumluluklar, iki kategoride ifade edilmiştir: Kriz yönetimi ve iletişim yönetimi. Eğitimin; sağlık ve ekonomik alanlarıyla iç içe geçmesi, yöneticilerin kriz yönetimine yönelik eğitim ve acil müdahale için planlama konusunda geliştirilmelerine yönelik çalışmaların yürütülmesi önerilmiştir. Ek olarak, toplumdaki uzlaşmazlık ve çelişkilerden doğrudan etkilenen okulların yanlış bilgilerin dağılımını önlemede sosyal medya kanalları gibi araçların iletişimi güçlendirecek şekilde kullanımı konusunda okul yöneticilerinin desteklenmesi belirtilmektedir. Bu durum, okulda bir lider olarak okul yöneticisinin, okul ile toplum arasındaki ilişkinin yoğunlaşmasıyla aynı zamanda çevre lideri olarak nitelendirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye’de Eğitim ve Okul Liderliği

*“Çeşmelerde bardağın doldurmadan kor isen,
Kırk yıl orada kalsa kendi dolası değil.”*

Yunus Emre

Eğitim ve öğretim faaliyetleriyle idari işlerin çakıştığı bir alan olarak okul yöneticiliği, eğitim ekosisteminin bütünsel olarak ilerlemesinde önemli role sahiptir (UNESCO, 2018; TEDMEM, 2018; Turhan ve Karabatak, 2015; Aslan ve Karip, 2014; OECD, 2008; Karip ve Köksal, 1999). Okul

yöneticilerine yönelik yakın geçmişte oluşturulan mevzuat incelendiğinde 2017 tarihli MEB Yönetici Değerlendirme Yönetmeliğinde belirtilen genel şartlar arasında yükseköğretim mezunu olmak, öğretmen olarak görev yapıyor olmak, son dört yıl içinde adli ve idari ceza soruşturmasında olumsuz sonucun olmaması, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf olmak ve görevlendirileceği okulda atanabilir niteliklere sahip olmak şeklinde ifade edildiği görülmektedir. 2021 tarihli MEB Yönetici Seçme ve Değerlendirme Yönetmeliğine bakıldığında ise adaylarda aranacak şartların arttırıldığı anlaşılmaktadır. Belgeye göre genel şartlar arasında bahsedilenlerin dışında eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmak, ilk görevlendirmelerde ifade edilen sınavda başarılı olmak şartları eklenmiştir. İlk kez mevzuatta yer alan eğitim yönetimi sertifikası sekiz yıl geçerliliğe sahip olup buna dönük programın Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüne eğitim yönetimi alanında yüz yüze eğitim ya da uzaktan öğretim aracılığıyla uygulanacağına değinilmektedir. Ek olarak, okul yöneticisi olarak görevlendirilecek olanlara sözlü mülakat ve değerlendirme formu uygulanmaktadır. Buna göre Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme ve seçme konusunda henüz yerleşik standartların olmadığı, özellikle 2014 yılı itibarıyla sıklıkla değişen ve yürürlükten kaldırılan mevzuat belgeleri dikkate alındığında, Türkiye’de okul yöneticilerine yönelik bütünsel bir düzenleme ya da belgenin olmadığı söylenebilir (TEDMEM, 2018).

1980’lere uzanan uluslararası okul yöneticilerine yönelik standart oluşturma çalışmaları Türkiye’de 1999 yılında kararlaştırılan 2508 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikte yöneticilerin eğitim, tecrübe, kişisel özellikler, gerekli beceriler, çalışma koşulları ve yükselme gibi maddelerle görev tanımlarına yer verildiğine ulaşılmıştır. Fakat, bu yönetmeliğin ilerleyen yıllarda geliştirilmediğinden dolayı bağlayıcı olmayan bir çalışma olarak arşivde yerini aldığı belirtilmektedir (Selvi vd., 2019).

Müdürlüğe ilk defa görevlendirme usulleri yönünden 2017, 2018 ve 2021 yıllarındaki mevzuat belgeleri karşılaştırıldığında 2017 yılında yazılı sınavın olmadığı, deneyimin bir yıl yöneticilik ile sınırlı olduğu görülmektedir. 2018 ve 2021 yıllarında asgari deneyim süresi devam ettirilirken 2018’de yazılı sınav ve 2021’de sınava ek olarak eğitim yönetimi sertifikası zorunluluğuna değinilmektedir (Dilbaz ve Atış, 2021).

Aslan ve Karip’e (2014) göre, okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik konular içinde bulunan sosyal yapının gereklilikleriyle uyumlu yeterlilik ve standartların oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda değişim yönetiminde aktif rol üstlenen okul yöneticilerine yönelik etkili liderlikle ilgili performans göstergeleri hazırlanmalıdır. OECD (2009’dan Akt. Aslan ve Karip, 2014), Türkiye’de okul liderliği kavramının gelişmemesinin nedenlerini, yeterlilik ve standartların bulunmamasına bağlamaktadır. OECD’ye göre kavramın gelişmemesindeki diğer etkenler arasında liderlik için altyapının olmaması, kariyer basamaklarının oluşturulamaması, yükselme ve seçim ölçütlerinin belirlenmemiş olması yer almaktadır. Bu sebeplerden ötürü okul yöneticiliği, politik yönden tartışmalı bir alan haline gelmiştir (Açıkalin, Şişman ve Turan, 2007). Mevzuat belgeleri incelendiğinde okul yöneticiliğinin kurumsallaşamaması yoğun kontrol mekanizması ve yöneticilerin kendilerine yönelik sorgulama ve yansıtma etkinliklerini gerçekleştirebileceği uygulama eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Milli Eğitim Şurası tavsiye kararları incelendiğinde 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Şura’da okul yöneticilerine yönelik kariyer basamakları, üniversite ile iş birliği, lisansüstü eğitim, güncel teknolojiden yararlanma ve ilköğretimin ikinci kademesinden itibaren veli ile iş birliği konularına yer verilmiştir. 2010 yılında gerçekleştirilen 18. Şura’da ise okul yöneticiliğinde liderlik kavramına değinilmiştir. ISLLC standartlarında yer alan yeterliliklere benzer şekilde vizyoner, dönüşümcü ve ahlaki lider olarak tanımlanan okul yöneticilerinin inisiyatif, yetki ve sorumluluklarının artırılması, yönetici atama işlemlerinde bölgesel koşulların dikkate alınarak yeterli görülen yöneticinin atanması ve

okul kültürünün ve kimliğinin oluşturulmasında okul yöneticilerine ciddi roller verildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin okul kültürünün tanınması, törenler ve sembollerle okul değerlerinin korunması konusunda öncülük etmelerine değinilmektedir. Çıkarılabilecek diğer bir çıkarım ise okul yöneticiliğinin uzmanlık alanı haline getirilmeye çalışılmasıdır. Bunun yanı sıra informal öğrenmenin dikkate alınarak eğitim ortamlarının tasarlanması, alınacak kararların bilimsel verilerle desteklenmesi, paydaşların iş birliği ve kültürler arası duyarlılığın sağlanması konuları da tavsiye kararları arasında yer almaktadır. 2010 yılında gerçekleştirilmiş olan 18. Şurada okul yöneticilerine yönelik birçok önemli karar alınmasına rağmen uygulamaya geçirilememiştir (Aktepe, 2014).

19. Milli Eğitim Şurası’nda (2014) ise okul yöneticilerinin niteliğinin artırılmasının yeniden gündeme geldiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin seçim süresinde yazılı sınavlar, belli bir süre müdür yardımcılığı yapma durumu, lisansüstü eğitimin veya Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi’nin tercih sebebi olması gereği ifade edilmektedir. Görevlendirme konusunda ise okul yöneticisinin müdür yardımcısı atamalarında görüşlerine başvurulması, bölgesel özelliklerin dikkate alınması ve yeterliliklerin tespit edilmesi hususları belirtilmektedir. Bunların yanı sıra, okul yöneticilerinin geliştirilmelerine yönelik hizmet içi eğitimlerin uygulamaya dönük ve eylem araştırması şeklinde olması gerektiği, yönetimde mentörlük mekanizmasının oluşturulması, okula yönelik başarı göstergeleri, okul karnesi uygulaması ve politika oluşturma konusunda eğitim yöneticiliğinde deneyimi olan kişilerin atanması konularına değinilmektedir. Yukarıda ifade edilen hususlardan anlaşıldığı üzere, hesap verebilirlik ilkesiyle okul özerkliğini artırma, bölgesel farklılıklar ve performans göstergelerinin hazırlanması tavsiye edilmekte olup bu konuların ISLLC standartları ile benzerlikler oluşturduğu söylenebilir.

En son gerçekleştiren 20. Şura (2021), eğitimde fırsat eşitliği ve okulöncesi eğitim üzerine yoğunlaşmıştır. Okul-aile işbirliğinin sağlanması, öğrenci ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve desteklenmesi, evrensel tasarım ilkeleri göz önünde bulundurularak eğitim ortamlarının düzenlenmesi, okul-dışı öğrenme faaliyetlerinin oluşturulması, öğrenci akademik başarısının belirli aralıklarla takibi, teknolojinin eğitimle bütünleştirilmesi, bilimsel ilkelere dayalı program hedefleri göz önünde bulundurularak yeterliliklerin belirlenmesi, izleme, değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi, yerel düzeyde çevre toplulukları ile okulu destekleme konusunda işbirliği yapılması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin izlenmesi, kapasite geliştirmeye yönelik lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi, iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına yönelik dijital platformun oluşturulması yönünde tavsiye niteliğinde kararlar alınmıştır. ISLLC ve PSEL standartlarında vurgu yapıldığı üzere öğrenci öğrenmesi temelinde ihtiyaç tespiti, okul dışı paydaşların desteğinin alınması ve katılımlarının sağlanması, çalışanların mesleki kapasitelerinin artırılmasına yönelik eğitimlere vurgu yapılması ve teknolojik kaynaklardan faydalanma konuları, bu şura kararlarında yer almaktadır.

Türkiye’de eğitim liderliğine yönelik standartlara ilişkin geçerli standartların bulunmadığı fakat bu konuda bazı adımların atıldığı söylenebilir (Aslan ve Karip, 2014). İlköğretim Kurum Standartları, Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli ve 2023 MEB Vizyon belgeleri, bu kapsamda değerlendirilebilir. 2010-2011 eğitim öğretim yılında uygulanmaya başlanan İlköğretim Kurum Standartlarında (2009) üç standart belirlenmiştir: a. eğitim yönetimi b. öğrenme ve öğretim süreçleri c. destek hizmetler. Her bir standardın altında alt standartlar belirtilmiş olup mevcut durum analizine yönelik evet/hayır listeleri ve performans göstergelerine yer verilmiştir. Bu anlamda belirtilen standartlara benzer olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi standardında; okul gelişim planı, mesleki gelişim, okul dışı paydaşların katılımı, katılımcı yönetim, teknolojiye yararlanma (e-okul), okul kayıt alanı ve öğrenme durumlarının takibi şeklinde sıralanmaktadır. Öğrenme ve öğretim süreçleri başlığı altında; öğrencilerin bütünsel gelişiminin sağlanarak sınıf içi uygulamaların iyileştirilmesi, öğrencilerin mesleğe yönlendirilmesi, okul ve çevrenin bütünleşmesine yönelik kaynaştırma eğitimi, öğrenme materyalleri, çevre bilinci gibi alt standartlar yer almaktadır. Destek hizmetleri standardı ise güvenli fiziksel ortam, sağlıklı psikososyal

ortam, destekleyici sağlık ve beslenme hizmetleri, sağlığa uygun temizlik hizmetlerini kapsamaktadır. Bu belge aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Standart Alanı	Standart Toplamı	Alt Standartlar Toplamı
Eğitim Yönetimi	5	14
Öğrenme ve Öğretim Süreçleri	3	13
Destek Hizmetler	4	16

Kaynak: MEB (2009)

MEB Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli (2010) incelendiğinde ise bu modelin okul müdürlerinin yeterliliklerine uygun olarak gelişimine ilişkin önemli bir örnek teşkil ettiği belirtilmektedir (Tamer, 2020). Modelde yeterlilikler temel alınarak okuldaki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eylem planlarının yapılması ve değerlendirmeye tabi tutulması şeklinde ilerlemektedir. Belgede her adım için gerekli olan aşamalar sunulmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu modelde kullanılan yöntem ve araçlara yer verilmiştir:

AŞAMALAR	YÖNTEMLER ve ARAÇLAR
Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	Öz Değerlendirme
	Performans Değerlendirme Sonuçları
	Gözlem
	Görüşme
Mevcut Durumun Belirlenmesi	Kayıtlı Verilerin İncelenmesi
	KEFE (SWOT) Analizi
Gelişim İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi	Odak Çarkları
	Önceliklendirme Matrisi
Gelişim Stratejisinin Belirlenmesi	Elmas Oyunu
	Hedefi Cümleleştirme
	Hedefi Görselleştirme
Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı'nın Hazırlanması	Anahtar Sorular
	Etkinlikler, Kodlama Sistemi ve Kayıtlar
	Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı
	Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı Ölçütleri
OTMG Okul Planının Hazırlanması	Okul İşlem- Zaman Çizelgesi
	OTMG Okul Planı
Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı'nın Uygulanması, Sürecin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	Görevlerin Gerçekleştirilmesi
	Kayıtların Oluşturulması
	Etkinlik Değerlendirme
	Birinci, İkinci ve Üçüncü Görüşmeler
	Sonuç Raporu
	Bireysel ve Mesleki Gelişim Dosyası İnceleme Formu
OTMG Yıllık Değerlendirme Raporu	

Kaynak: MEB (2010)

2023 Eğitim Vizyon Belgesinde (2018) ise öğretmen ve okul yöneticilerinin standartlarına yönelik yeniden yapılandırmalara gidileceği belirtilmekte olup bunun için gerekli planlamalara yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu kapsamda söz edilen planların bazıları şu şekildedir: a. yöneticilik atamalarında nesnel ölçütlerden faydalanılması b. lisansüstü programlar ile yöneticilerin desteklenmesi c. yatay ve dikey kariyer planlamalarının yapılması d. okul yöneticilerinin görev yaptıkları bağlamın göz önünde bulundurulması ve e. Coğrafi Bilgi Sistemi adlı çevrimiçi uygulamanın oluşturulması ve böylelikle okullardaki mevcut kaynak ve öngörülen ihtiyaçların belirlenmesine yönelik veri setinin sunulması amaçlanmaktadır. Anlaşılacağı üzere, ABD'de olduğu gibi bazı standartların sıralanmamasına rağmen topluluk üyeleriyle iş birliği, kaynak kullanımı ve yönetim süreçlerine yönelik planlamalara yer verildiği görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

“... Ortalamanın altındaki bir okul yöneticisini ortalamanın üstündeki bir müdürle değiştirmek, ortalama bir öğrencinin matematik ve okuma alanındaki öğrenimini bir yıl içerisinde yaklaşık üç ay artırmaktadır....” (Grissom, Egalite ve Lindsay, 2021, s.91)

Geçmişte genellikle yöneticilerin rolleri üst yönetimin emirlerine uyması, programları yapması, kaynakların yönetimi ve personel sorunları ile ilgilenme gibi konularla sınırlı iken günümüzde okul yöneticilerinden beklenen rollerde bir artış gözlemlenmektedir (UNESCO, 2018; ETUCE, 2012; OECD, 2008). Goodwin ve diğerleri (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticileriyle ilgili Murphy’nin geliştirdiği metaforlara değinilerek 21. yüzyılda okul yöneticileri; sosyal mimar, eğitimci ve ahlak temsilcisi “moral agent” (s.13) olarak tasvir edilmektedir. Betimlemeden anlaşılacağı üzere okulları yeniden inşa etme sürecinde dinamik bir çevrede yer alan sosyal aktörlerin katılımı, okulun ahlaki ve sosyal boyutunu önceleyerek okul hedeflerinin şekillendirilmesi, okul yöneticiliğinin karmaşık yapısını ortaya çıkarmaktadır.

ISLLC (1996; 2008) ve PSEL (2015) standartlarının hazırlanmasında temel alınan dört öge bulunmaktadır (Murphy ve Smylie, 2018). Okul liderliği, üzerine inşa edilen bilgi temelleri, liderlik vizyonu, ilke ve değerlerin ifade edilmesi ve öğrenci başarısı, bahsedilen dört öge kapsamında değerlendirilmektedir. ISLLC standartlarında eşitlik, etik değerler ve farklı kültürel değerleri içeren standartların tek grup altında belirtildiği görülmektedir. PSEL (2015) standartlarında ise her bir kavramın farklı düşünme becerilerini gerektirdiğinden dolayı belirtilen kavramların ayrı ayrı ele alındığı anlaşılmaktadır. Ek olarak; 2015 yılındaki standartlarda liderliğin, müfredat, öğretim ve değerlendirme üzerinde daha detaylı ele alındığı çıkarımında bulunabilmek mümkündür. Okul liderleri tarafından tüm paydaşları içine alan topluluk oluşturmaları, çalışanların mesleki kapasitelerinin artırılması için okul yöneticilerinin sorumluluklarına ve öğrenci öğrenmesinde topluluk içinde yer alan aile ve diğer üyelerin katılımına yer verilmektedir (Murphy vd., 2017). Murphy ve Smylie’e (2018) göre eylem teorisinin, okul yöneticiliği alanına doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Standartlar, okul yöneticilerine uygulama için beklentiler oluşturmakta olup doğrudan etkisi gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, alanla ilişkin dernek ve kuruluşların okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki destekleyici rolü, okullar üzerindeki dolaylı etkisini ortaya çıkarmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise yeni standartlarda bütüncül ve güvenilir olma gibi liderlerin kişisel özelliklerine değinilmesi ve liderliğe yönelik olumlu lensler ile bakılması PSEL (2015) standartlarının ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır (Murphy vd., 2017).

Alan yazına bakıldığında küreselleşme ile eğitim yöneticilerinden beklentilerin değiştiği ifade edilmektedir (TEDMEM, 2018; Aslan ve Karip, 2014; Demirtaş ve Özer, 2014; Altın ve Vatanartiran, 2014; ETUCE, 2012; Karip ve Köksal, 1999). Okulların varlığını sürdürmesinde değişen toplum içinde hayatını sürdürebilen eğitimli yurttaşlar yetiştirme amacına uygun biçimde öğrencilere derin ve ileri düşünme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır. Fakat, mevcut eğitim sistemi içinde yöneticilerin bürokratik görevlerden derin düşüncelerine ayıracak yeterli zamanlarının kalmadığı ve kontrol mekanizması içinde hapsediklerini söylemek yanlış olmayacaktır (Karip ve Köksal, 1999). Okul yöneticilerinin seçimine ve yetiştirilmesine yönelik sosyal yapının gereklilikleriyle uyumlu yeterlilik ve standartlar bulunmamaktadır (Aslan ve Karip, 2014).

Mevzuatta yer alan “meslekte asıl olan öğretmenliktir” anlayışının uzmanlaşmayı engelleyici olduğu, okul liderliğinin bir meslek olmaktan öte bir görev olarak algılandığı görülmektedir. Okul yöneticiliğinde kaynağın öğretmenlik olması doğal ve gereklidir. Birçok ülkede de durum böyledir. Süreleri farklı olmakla birlikte öğretmenlikle ilgili belirli bir deneyimin esas alındığı gözlemlenmektedir. UNESCO (2018), farklı bağlamlarda değişikliklerin olmasıyla birlikte emekliliği

yaklaşan deneyimli öğretmenlerin okul yönetim kadrosuna yerleştirilmesinin okul lideri olarak gereken bazı becerilerden öğretmenlerin yoksun olmasına sebebiyet verdiğini belirtmektedir.

Türkiye’de eğitim ve okul liderliğindeki programların uluslararası gelişmelere uyumu sağlayamadığı, programların içeriğinin bütüncül olarak çağdaş gelişmelere uygun olarak hazırlanmadığı söylenebilir (Özdemir, Köse ve Kavgacı, 2014). Bunun yanı sıra, vizyon-misyon; sürdürülebilir gelişme; öğretim programları ve liderlik kapasiteleri gibi ISLLC standartlarında 2008’de yer alan bazı standartların, eğitim ve okul liderliğiyle ilgili program içeriklerinde yer almadığı söylenebilir. OECD (2020) raporuna göre Türkiye’de okul yöneticilerinin idari işlerle yoğun olduğu ve liderlik rolüne idari görevlere kıyasla %15ten daha az zaman ayırdıkları belirtilmektedir. Ayrıca, Türkiye için öğretim liderliği endeksine bakıldığında PISA 2015 raporunda 0.54 olduğu belirtilmektedir.

Şişman ve Turan (2002) ise özellikle eğitim yönetimiyle ilgili lisans programlarının kapanmasıyla lisansüstü programların yaygınlaştığını belirtmektedir. Bu konuda öğretmenlere yönelik mesleki kapasitenin artması için özendirici bazı uygulamalardan faydalanılmasına, aslında yönetici adayı seçiminde belirli standartların oluşturulduğu fakat yaygınlaştırılmadığı ifade edilmektedir. Türkiye’de okul yöneticiliği henüz uzmanlaşmaya dayalı bir meslek olarak görülmemektedir. (Şişman, 2020; Balyer ve Gündüz, 2011).

Can (2022) tarafından gerçekleştirilen durum çalışması sonucunda okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar yönetsel ve öğretimsel olmak üzere iki başlık altında kodlanmıştır. Öğretimsel anlamda; müdürlerin kendilerini “yetkisiz amir” olarak gördükleri, öğretmenlerin hizmet içi eğitim eksikliği, öğretmen eksikliği ve kadrolu olmayan öğretmenlerin kuruma düşük bağlılıkları şeklinde değerlendirilirken yönetsel olarak; sendika, sürekli değişen mevzuat, maddi kaynak yetersizliği ve siyasal baskı olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticilerine yönelik yeterliliklerin hazırlanmasında okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar da dikkate alınmalıdır. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik modelleri inceleyen Turhan ve Karabatak (2015), alan yazında birçok sorunun hem içerik hem de programın uygulanmasında kullanılan yöntemlerden kaynaklandığını belirlemiştir. Ek olarak, okul yöneticilerinin hizmet öncesi, yerleştirilmesi ve hizmet içi eğitimlerinin belirlenen yeterliliklere uygun olarak tasarlanarak liderlik becerilerinin geliştirilmesi sağlanmalı ve adaylar arasında başarıların seçilmesinde teşvik ve ödül sistemi kurulması gerekmektedir (UNESCO, 2018).

Eğitim yönetiminin bir uygulama alanı olarak okul yönetimi, okulun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için öğretmen ve diğer personelin çabalarını ortaklaştırmalıdır. Bu sayede, okula ayrılan kıt kaynakların etkili kullanılması sağlanabilir (Bursalıoğlu, 2015). Etkili okul yönetimi için okul yöneticilerinin teknik, eğitimsel, sembolik, etik, kültürel ve insani yönlerden bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Sergiovanni, 1994). Yöneticilerin değerlendirilmesine yönelik MEB tarafından geliştirilen son üç mevzuat belgesi incelendiğinde usul ve esasların değişiklik gösterdiği ve bütünsel ve üzerinde uzlaşılan bir belgenin olmadığını belirtmek mümkündür (Dilbaz ve Atış, 2021).

Türkiye’de okul yöneticiliğinin uzmanlaşma sürecinde olduğunu ifade eden Balyer ve Gündüz (2011), yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesinde iki model önermektedir. İlk model ele alındığında yazılı ve mülakat uygulamalarının sürdürüldüğü ve sonrasında iki yıllık süreci kapsayan müdürlük formasyonu ile hizmet öncesinde yetiştirilmesi vurgulanmaktadır. Bahsedilen formasyon eğitimini verenler ile sadece üniversitedeki akademisyenler kastedilmemekte olup MEB tarafından görevlendirilen uzmanların da bu süreçte yer alması önerilmektedir. Aday yöneticiler, bu süreci atlattıktan sonra bir yıl boyunca deneyimli bir müdürün rehberliğinde çalıştırılarak üç aylık periyodik aralıklarla gelişim raporlarının deneyimli müdür tarafından hazırlanmasına değinilmektedir. Araştırmacılara göre lisansüstü eğitimini tamamlayıp sınavlardan başarılı olan adayların belirtilen uygulamaya katılmalarına gerek duyulmamaktadır. Diğer model ise üç basamaklı eğitim süreci olarak ifade edilmektedir. Yönetim alanındaki deneyim sürelerine göre ayrılan üç aşama sırasıyla başlangıç,

Eğitim Liderliğiyle İlgili Standartlar ve Türkiye’de Eğitim Liderliği: ISLLC Okul Liderliği Standartları

Aslıhan UZUN & Mehmet ŞİŞMAN

gelişme ve son aşama olarak ifade edilmektedir. Okulu merkeze alan problemlerin çözümüne yönelik stratejik liderlik, finansal kaynaklar, insan kaynaklarını geliştirme gibi eğitimlerden geçirilmesi ve bu eğitim sürecini kapsayan portfolyo tarzında değerlendirmeye tabi tutulması gerektiği önerilmektedir.

Altın ve Vatanartıran (2014) ise İstanbul ilinde yer alan okullarda çalışan eğitimcilerin görüşlerine dayanarak oluşturduğu okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik modeli üç aşamayı içermektedir. İlk aşama olan yetiştirme sürecinde en az 3 yıl öğretmenlik deneyimi ve beraberinde alanda yüksek lisans ya da 1/2 yıl hizmet içi eğitim alması, sonrasında ise stajyer müdür olarak 1 veya 2 yıl görev yapması önerilmektedir. İkinci adım olan seçme sürecinde ise yazılı sınav, mülakat ve proje ya da başarıların dahil edilmesi, son adımda ise ihtiyaç analizi yapılarak hizmet içi eğitim ve eğitimlerin sonucunda yükselme olanağının sunulmasıyla beraber sürekli rehberlik hizmetleriyle eleme-ücret iyileştirme sisteminden faydalanılması tavsiye edilmektedir (s.31). Staj deneme süresinde ise nesnel standartların oluşturulmasının altı çizilmektedir. Standartların oluşturulması hususu birçok araştırmacı tarafından dile getirildiği anlaşılmaktadır (bkz. Özdemir, 2020; Turhan ve Karabatak, 2015; Demirtaş ve Özer, 2014)

Özdemir, Köse ve Kavgacı (2014) eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlarını incelediği çalışmasında bilgi kazanımının ağırlıkta olduğunu ve beceri ya da davranış kazanımının yeterli düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Halbuki bu durumun ISLLC standartlarıyla uyummadığı düşünülmektedir. Akın (2012) ise okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde MEB ile üniversiteler arasında bir uzlaşmanın bulunmadığını ifade etmektedir. Alanda lisansüstü derecenin adaylar arasında ayırt edilebilir bir önem içermemesini eleştirmektedir. Aktepe (2014) ise okul yöneticilerinde aranması gereken bazı özelliklere değinmektedir. Bu özelliklerden bazıları; problem çözme ve etkili iletişim becerisi, sosyal yönü yüksek, güncel gelişmeleri takip eden, demokratik yaklaşım ve farklılıklara duyarlı şeklinde ifade edilebilir (s.93). Okul yöneticisi olacak aday başarılı yöneticilerin yanında yetiştirmeli belirli bir süre gözlem yapmalı ve uygulamalı staj eğitim görmelidir.

Okul yöneticiliği atamasındaki öğretmen, yönetici ve velilerin görüşünü ele alan bir durum çalışmasında öğretmenlerin %90’ı, velilerin ise %80’i mevcut atamanın adil olmadığı belirlenmiştir (Ergin, 2016). Bu bağlamda güven ortamının oluşmadığını söyleyebilmek mümkündür. Ek olarak, yönetmeliklerin değişim sıklığının yüksek olması sürdürülebilir politikanın eksik olduğunu gösterdiği ifade edilmektedir (Aktepe, 2014). Açıkalın ve arkadaşları (2007), yöneticilerin sorun çözme kabiliyetinin önemli olduğunu vurgularken Aslanargun (2012) ise değerlerden noksan yalnızca sınava dayalı yönetici seçme tekniği sonucuna yöneticilerin ahlaki yönü yetersiz, mevzuata bağlı bir teknisyen olarak algılanmasına yol açtığını belirtmektedir. Adalet ve güven hislerinin okul yönetimi anlayışında önem verilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de okul yöneticilerine yönelik yeterliliklerin belirlenmesi üzerinde çalışmalar yürütülmüş olsa da Ağaoğlu ve arkadaşları (2012), okul yöneticiliğinin meslekleşmemesinden kaynaklı uygulamaya dönüştürmede problemlerle karşılaşıldığını belirtmiştir. Okul yöneticiliğinin ihtisas mesleği olarak kabul görülmesi gerekmektedir (Turhan ve Karabatak, 2015; Demirtaş ve Özer, 2014). Belirlenen tecrübeye sahip olan öğretmenlerin aynı zamanda okul yöneticiliği yapabilecekleri kanısı mesleğin ihtisaslaşmasında bir engel olarak ele alınabilir. Okul yöneticilerine önemli rol atfeden diğer araştırmacılar (Demirtaş ve Özer, 2014), okul yöneticilerinin atamalarında kariyer basamağının olmamasını eleştirmektedir. Yetiştirme programlarında öğretime liderlik etme davranışına yönelik eğitimlerin yer alması ve yöneticilere birtakım yetkilerin verilmesinin gerekliliği savunulmaktadır. Belirlenen yeterliliklere sahip olan yöneticilere çalışma arkadaşlarını seçebilme ve bazı koşullarda çalışanına izin verebilme gibi yetkilerin verilmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Özdemir (2020), Türkiye perspektifinden okul yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemek için yürüttüğü çalışmasında ana yeterlilikler liderlik, öğrenme faaliyetlerinin yönetimi ve etkili iletişimi

belirlemiştir. Bunun yanı sıra; finansal kaynakların, çevre ile ittifak oluşturma, öğrenci merkezlilik, teknolojik ve örgütsel iletişim ana yeterlilikler arasında yer almaktadır. Çalışmaya alt yeterliliklerde dahil edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik bilişsel kurgularını konu alan çalışmada Karadağ (2011); etkili iletişim ve sosyal beceriler, değerlere bağlılık, dürüstlük ve liderlik (Aktepe, 2014) başlıklarını ortaya çıkarmıştır. 2000 yılı itibarıyla liderlik ile öğrenci ve okul çıktılarını inceleyen çalışmada ise (Grissom, Egalite ve Lindsay, 2021) öğrenciler açısından devamsızlık, disiplin, akademik başarı; yöneticiler açısından olumlu çalışma ortamı, öğretmen devir hızı, iş birliği, stratejik beşeri ve kaynak yönetimi ve mesleki öğrenme topluluğu oluşturmaya olanak sağladığı; kapsayıcı ve farklı kültürlerle dayalı öğretim programına dair bulgular sunulmaktadır. ISLLC standartlarına bakıldığında bahsedilen katkılara yönelik bilgi ve beceri temelli maddelerin bulunduğunu söyleyebilmek mümkündür. Peker ve Selçuk (2011) ise yürüttüğü çalışma okul yöneticisinin sekiz yeterliliği arasında üç yeterliliğin - mesleki gelişim, olumlu bir okul kültürü oluşturma ve mali kaynakları etkin yönetebilme – eğitim sürecinin etkililiğine anlamlı düzeyde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hala bilimsel bir temele dayandırılarak geliştirilememiştir (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019). Sürdürülebilir bir politikanın geliştirilmesinde yöneticilerin istihdamı, geliştirilmesi ve yerleştirilmesi bütüncül olarak ele alınmalıdır (UNESCO, 2018). Araştırmacılar, standartların oluşturularak okul yöneticiliğinin ihtisas gerektiren bir meslek haline getirilmesini savunmaktadır (Aktepe, 2014). Standartların kazandırılmasında gerekli olan yeterlilik alanlarının belirlenerek uygun yol haritasının çizilmesi vurgulanmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014). Bunun yanı sıra, mevcut paradigmanın değişerek okulların güçlü yönlerinin geliştirilerek zayıf kalan yönlerin daraltılmasının hedeflenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Türkiye’de henüz uzmanlaşma sürecinde olan eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin bir uygulama alanı olan okul yönetiminde Milli Eğitim Şura kararları ve araştırmacılar tarafından bazı öneriler sunulmasına rağmen mevcut mevzuat belgeleri incelendiğinde yukarıda eğitim liderliğine yönelik ulusal standartların oluşturulmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi alanındaki programlarda teori ve uygulamanın dengeli bir şekilde yer almasının sağlanması ve ders içeriklerinin analiz edilerek eğitim liderliğine yönelik ihtiyaç duyulan standartlara uyumlu hale getirilmesi önerilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma yayın ve etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma alan yazındaki okul yöneticiliğine yönelik Amerika’daki standart belgeleri ve Türkiye’deki modellerin araştırılmasıyla oluşturulduğu için etik kurul onayı gerektiren bir çalışma olarak değerlendirilmemektedir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale iki yazar tarafından kaleme alınmıştır. Yazarların makaleye katkı oranları eşittir.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Açıkalin, A., Şişman, M. ve Turan S. (2007). *Bir insan olarak okul m¼d¼r¼. Ankara: Pegem Akademi.*
- Adams, K. (2006). *The sources of innovation and creativity: A paper commissioned by the National Center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce.* Washington, DC: National Center on Education and the Economy.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul y¼neticilerinin yeterliklerine ilişkin okul y¼neticilerinin ve öğretmenlerin g¼r¼Őleri (K¼tahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Akın, U. (2012). Okul y¼neticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: T¼rkiye ve seğilmiş ¼lkelerden farklı uygulamalar, karŐılaŐtırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aktepe, V. (2014). Okul y¼neticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına y¼nelik öğretmen ve y¼netici g¼r¼Őleri. *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). T¼rkiye’de okul y¼neticisi yetiştirme, atama ve s¼rekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran ¼niversitesi KırŐehir Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 15 (2), 17-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59460/854332>
- Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul m¼d¼rlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- Aslanargun, E. (2012). Okul m¼d¼rlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2) [Ek Özel Sayı].
- Balcı, A. (2008). T¼rkiye’de eğitim y¼netiminin bilimleŐme d¼zeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi*, 54(54), 181-209.
- Balcı, A. (2022). Eğitim y¼netimi. *T¼B¼TAK Bilim ve Toplum Başkanlığı Pop¼ler Bilim Yayınları*. https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/egitim_yonetimi
- Balyer, A. & G¼nd¼z, Y. (2011). DeđiŐik ¼lkelerde okul m¼d¼rlerinin yetiştirilmesi: T¼rk eğitim sistemi iēin bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 4 (2), 182- 197.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul y¼netiminde yeni yapı ve davranış*. PegemA Yayıncılık. Ankara, T¼rkiye.
- Can, E. (2022). Okul y¼netiminin sorunları: okul m¼d¼rlerinin değerlendirmeleri. *YaŐadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022362411>
- CCSSO. (2016). The Professional Standards for Educational Leaders (PSEL) 2015 and the Interstate Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards 2008: A Crosswalk. *American Institutes For Research*.
- Clifford, M. A., & Coggshall, J. G. (2021). Evolution of the principalship: Leaders explain how the profession is changing through a most difficult year. *American Institutes For Research*. Washington: DC
- Cravens, X. C., Goldring, E. B., Porter, A. C., Polikoff, M. S., Murphy, J., & Elliott, S. N. (2013). Setting proficiency standards for school leadership assessment: An examination of cut score decision making. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 124-160.

- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). School principalship from the perspectives of school principals. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (1), 1-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22603/241527>
- Dilbaz, E. & Atış, D. (2021). 2017, 2018 ve 2021 MEB yönetici seçme görevlendirme yönetmeliklerinin yöneticiliğe ilk kez görevlendirme bağlamında karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4), 366-384.
- English, F. W. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. Volume 1. Sage Publications.
- Ergin, A. E. (2016). *Milli Eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: Bir durum çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- ETUCE (2012). *School leadership in Europe: issues, challenges and opportunities*. Brussels.
- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L., & Eagle, T. (2005). The changing role of the secondary principal in the United States: An historical perspective. *Journal of Educational Administration and History*, 37(1), 1–17. doi:10.1080/0022062042000336046
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. New York: The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Principals-Affect-Students-and-Schools.pdf>
- ISLLC. (1996). *Interstate School Leaders Licensure Consortium*. Council of Chief State School Officers. Standards for School Leaders, Washington D.C. CCSSO.
- ISLLC. (2008). *Educational leadership policy standards*. As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration.
- Kafka, J. (2009) The principalship in historical perspective, *Peabody Journal of Education*, 84:3, 318-330, doi: 10.1080/01619560902973506
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/246/236>
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207.
- Kesen, İ., Sundaram, D. T., & Abaslı, K. (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. SETA Yayınları. İstanbul
- MEB. (1993). *Ondördüncü Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (2000). Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *Tebliğler Dergisi*, cilt 63, sayı 2508. <http://dhgm.meb.gov.tr/tebligler-dergisi/2000/2508-ocak-2000.pdf>
- MEB. (2009). *İlköğretim kurumları standartları eğitim dokümanı*, Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1078.pdf>
- MEB. (2010). *Onsekizinci Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Eğitim Liderliğiyle İlgili Standartlar ve T¼rkiye’de Eğitim Liderliği: ISLLC Okul Liderliği Standartları

Aslıhan UZUN & Mehmet ŐIŐMAN

- MEB. (2010). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için okul temelli mesleki gelişim kılavuzu*. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel M¼d¼rl¼đ¼. http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/06153206_otmg_kYlavuz.pdf sayfasından eriŐilmiŐtir.
- MEB. (2014). *Ondokuzuncu Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (2018). *2023 eğitim vizyonu*. 2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf sayfasından eriŐilmiŐtir.
- MEB. (2021) *Yirminci Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi
- MEB. (2021). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seme ve Grevlendirme Ynetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> (EriŐim tarihi: 10.10.2022)
- Murphy, J. (2015). The empirical and moral foundations of the ISLLC Standards. *Journal of Educational Administration*, 53(6), s.718-734. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2014-0103>
- Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. (2017). Positive school leadership. *Sage Journal*, 99(1), 21–24. DOI:10.1177/0031721717728273
- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). *Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)*. Retrieved from http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Northouse, P.G. (2014) *Liderlik Kuram ve Uygulamalar* (ev. Ed. Cengiz ŐimŐek). 6 bs. S¼rat niversite Yayınları: İzmir.
- OECD (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy And Practice*. ISBN: 978-92-64-04467-8
- OECD (Haziran, 2020). *Eğitim Politikası Gr¼n¼m¼ Raporu: T¼rkiye*. https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/03111424_EYitim_PolitikasY_Gorunu_mu_Turkiye_Raporu_2020.pdf adresinden eriŐilmiŐtir.
- zdemir, A. (2020). T¼rk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterliliklerinin ve Bu Yeterlik Derecelerinin ok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 45(204), s.251-301.
- zdemir, S., Köse, M. F., & Kavgacı, H. (2014). T¼rkiye’de eğitim yönetimi alanındaki y¼ksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul m¼d¼rlerinin yeterliklerinin eğitim ğretim s¼recine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/45951> adresinden eriŐildi.
- Selvi, L., akırcı, R., Sevin, M., Kolukısa, Ő., Yayla, H. Y., & l¼m, A. (2019). *Eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Tespitler ve bir model nerisi*. Ankara: Sistem Ofset
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smylie, M. A., & Murphy, J. (2018). School leader standards from ISLLC to PSEL: Notes on their development and the work ahead. *UCEA Review*, 24.
- Şişman, M. (2020). *T¼rk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.

- Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26
- Tamer, B. (2020). *Okul yöneticilerinin eğitim liderliği meslek standartlarına ilişkin öz değerlendirmeleri*. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- TEDMEM. (2018). *Okul yöneticilerinin atama ve istihdam süreçleri: Karşılaştırmalı bir perspektif*. <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirmali-bir-perspektif>
- Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2 (3) , 79-107. <https://dergipark.org.tr/en/pub/turkjes/issue/34159/377675>
- UNESCO (2018). *Activating policy levers for education 2030*. Paris: France. https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_07/23112723_1_Rapor.pdf
- UNESCO. (2021). *When schools shut: Gendered impacts of COVID-19 School Closures*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379270>
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Çev. Ed. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). 8 bs. Nobel Akademi: Ankara.
- Williams, S. M. (2015). The future of principal preparation and principal evaluation: Reflections of the current policy context for school leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(3), 222-225.

Extended Abstract

The increase in globalization, the development of the information economy and the importance of technology in every field require a different set of competencies for success. In the process of change, schools are expected to provide students with new skills within the context of changing conditions and contexts in achieving their goals. School administrators have a key role in the success of schools. In this context, some models and standards have been prepared for the selection and training of school administrators. In this study, the first set of national standards on school leadership prepared in 1996 by the Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) covering 24 states in the United States (USA) was included. In addition, 2008 and 2015 studies, which are updated versions of the standards, are included. In this context, it is aimed to compare the method of selection and training of school administrators in Turkey with ISLLC standards.

Six standards for school administrators are included in the standard document of ISLLC (1996). Under each standard; beliefs and values, knowledge bases and performance indicators for the realization of these standards are mentioned. The first standard defines school administrators as the person who has a shared and supported vision for the academic success of all students, develops this vision and is responsible for its implementation. The second standard defines school administrators as a person who can create and maintain a school culture and curriculum that fosters learning and professional development for the academic success of all students. In the third standard, school administrators are a person who designs and maintains a learning environment centered on learning and can use resources efficiently for this purpose. In the fourth standard, school administrators are described as a person who develops cooperation with family and environment in ensuring the academic success of all students, and who can evaluate environmental resources in favor of students. The fifth standard addresses a consistent and fair school administrator for the academic success of all students. In the sixth standard, school administrators are defined as a person who is aware of and can respond to the cultural context in ensuring the academic success of students.

There are six standards for school administrators in the ISLLC standards developed in 2008. In the first standard, school administrators are defined as the person who develops and implements the vision shared and adopted by all members in ensuring the academic success of each student. In the second standard, school administrators are described as those who can develop and maintain the school culture and curriculum that fosters learning and professional development in ensuring the academic success of each student. In the third standard, school administrators are expressed as a person who creates a learning-based environment and can use resources in favor of students to ensure the academic success of each student. In the fourth standard, school administrators are described as a person who cooperates with in-school and out-of-school stakeholders and directs the resources of the society to ensure the academic success of each student. In the fifth standard, school administrators are specified as the person who acts consistently and fairly to ensure the academic success of each student. In the sixth standard, school administrators are defined as a person who can understand and respond to the social context to ensure the academic success of each student.

There are ten standards for school administrators in the PSEL standards developed in 2015. In this standard document, standards are listed as: mission, vision, core values; ethical and professional norms; equality and intercultural sensitivity; curriculum, teaching activities and assessment; caring and supportive community for students; professional capacity of school staff; professional community for teachers and other staff; involvement of family and non-school stakeholders; operations and management and school improvement. Within the scope of the mission and vision, it is emphasized that the basic values to increase the academic and social success of the students in the school community are formed and developed. Decision-making emphasizing that the profession is based on expertise, awareness of shared responsibility, formal and informal communication, taking into account democratic principles and values in the management of diversity in the school, and displaying professional behavior are encouraged. The standard expressed within the scope of equality and intercultural sensitivity and the practices for the protection of different cultural values within the scope of the principle of equal opportunity are mentioned. Designing classroom environments that help and guide students' learning processes in gaining a healthy identity is among the responsibilities expected from administrators. The

establishment of schools as a relevant and supportive community refers to practices based on student learning. Within the scope of the standard for the development of the professional capacity of school staff, it is foreseen to increase the professional competencies of the employees who are responsible for the implementation and development of the above-mentioned practices. The concept of professional community emphasizes the learning processes of not only students but also teachers and other staff. It is stated that with the participation of out-of-school stakeholders, the support of families and other institutions around the school within the scope of mutual benefit and the creation of an accessible community. School improvement, on the other hand, can be described as the umbrella standard where other standards are gathered.

To summarize, especially after the Second World War, the increase in the level of dependency of countries in social, political and economic fields (Northouse, 2014) and the rapid change in the external environment in which the institutions are located (Yukl, 2018) offer a new set of competencies to the leaders. Considering Turkey, it is possible to deduce that the standards for education leaders are not prepared as in the case of America, when the current legislation documents are examined, although the decisions of the National Education Council and the above-mentioned researchers in the field of school management, which is a reflection of educational administration and educational administration from the discipline that is still in the process of specialization.