

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ: TÜRKİYE VE SEÇİLMİŞ ÜLKELERDEN FARKLI UYGULAMALAR, KARŞILAŞTIRMALAR*

Uğur AKIN**

SELECTION AND TRAINING OF SCHOOL ADMINISTRATORS: DIFFERENT APPLICATIONS IN TURKEY AND SELECTED COUNTRIES, COMPARISONS

Öz

Bu çalışmada Türkiye, ABD, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti'nin okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Türkiye'deki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarının zaman içinde farklılık gösterdiği ancak bu farklılığın bir gelişimi yansıtmadığı ve mevcut bir politikadan bahsedilemediği belirlenmiştir. İncelenen ülkelerden yönetim bilimi ve eğitim yönetimine öncü katkılar sunan Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İngiltere'de okul yöneticisi olmak için yüksek lisans şartı getirildiği görülürken Türkiye'de üniversitelerin ilgili alanlarından alınan yüksek lisans ve doktora derecelerinin Bakanlıkça yeterince dikkate alınmadığı görülmüştür. Yine incelenen gelişmiş ülkelerde okul yöneticisinin rolü, öğretimsel liderlik olarak vurgulanırken Türkiye'de okul işletmeciliği rolünün ön plana çıktığı saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul Yöneticisi, Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme

Abstract

In this study, selection and training practices of school administrators were analyzed comparatively in Turkey, United States, Japan, England, Germany, France, Belgium and The Republic of South Africa. In Turkey, it was determined that the practices of school administrator selection and training vary from time to time but these variations do not reflect an improvement so it is not possible to talk about a consistent policy. It was concluded that whereas a master degree is

* Bu çalışma, 1-2 Mayıs 2010 tarihlerinde Antalya'da yapılan V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş, tam metin ya da özet kitabında yayımlanmamıştır. Çalışmanın olgunlaşmasına yaptığı önemli katkılar için Prof. Dr. Ali BALCI'ya teşekkür ederim.

** Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, ugur.akin@gop.edu.tr

obligatory to be an educational administrator in United States, Japan and England which have pioneer contributions to management science and educational management, the related degrees are not adequately taken into consideration by the Ministry of Education in Turkey. Finally, it was determined that school administrators' role was emphasized as instructional leader in the selected countries whereas school management role was primarily taken into account in Turkey.

Keywords: School Administrators, Selection and Training of School Administrators

1. Giriş

Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin etkili bir model geliştirebilmek için öncelikle dünyadaki uygulamaların bilinmesi gerekmektedir. Çünkü dünyadaki uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak, hem Türkiye'deki mevcut durumu saptamak hem de eksiklikleri görmek için önemlidir.

Birçok ülkede okul müdürü olarak atanabilmek için bu alanda eğitim almış olmak bir gereklilik olarak görülmemekte ve halen iyi bir öğretmen özel bir eğitim almadan etkili bir okul müdürü olabileceği kabul edilmektedir (Bush ve Jackson, 2002). Diğer bir anlatımla, dünyada okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve okul yöneticilerinin profesyonel olarak yetiştirilmesi yaygın bir uygulama değildir. Tüm dünyadaki okul sayısı, fabrika sayısından fazla olmasına rağmen, ticari işletmelerin yöneticilerini yetiştirme çabaları çok daha fazladır. Dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ise Amerika Birleşik Devletleri öncü durumdadır. Türkiye'ye bakıldığında, bu yönde ciddi politikalar üretilmediği görülmektedir (Çelik, 2002).

Son yıllarda gelişmiş ülkelerde okulların etkililiğini sağlayabilmek üzere okul yöneticisi yetiştirme çabalarına çok büyük önem verilmektedir (Özmen, 2002). Bu ülkelerde yönetici adaylarına, geleneksel yönetici becerileri yerine öğretimsel liderlik davranışları kazandırılmaya çalışılmaktadır (Çelik, 2002). Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde rol ve yeterliklerin önemli bir yer tuttuğu dile getirilmektedir. Okul yöneticisinin üstleneceği rollerle bu rolleri yerine getirmek için gerekli yeterlikler bu ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Balcı, 1988). Bu çalışma ile dünyadaki bu yönelimleri daha yakından görme ve Türkiye adına çıkarımlar yapma olanağı bulunabileceği düşünülmektedir.

2. Amaç ve Yöntem

Bu çalışmanın amacı, dünyadaki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarını Türkiye ile karşılaştırmalı olarak incelemek, bu yolla Türkiye'deki uygulamaların zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymak ve bu uygulamaları geliştirme yolunda öneriler getirmektir.

Eğitim alanında diğer ülkelerin uygulamaları ile kıyaslamalar yapmak için karşılaştırma yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem ile diğer ülkelerdeki uygulamaları Türkiye ile eş zamanlı olarak görmek ve çıkarımlara varmak mümkün olmaktadır. Bu çalışmada da okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi konularında dünya ülkeleri ile Türkiye arasında karşılaştırmalar yapmak üzere seçilen ülkeler irdelenmiş daha sonra Türkiye ile bu boyutlardaki benzerlikler ve ayrılıklar tartışılmıştır.

Bu çalışma için seçilen ülkeler; Amerika, Asya, Avrupa ve Afrika kıtalarından Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti'dir.

3. Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi Uygulamaları

Çalışmada öncelikle Türkiye olmak üzere yukarıda belirtilen ülkelerdeki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarına yer verilmiş daha sonra Türkiye ile diğer ülkeler arasında bu kapsamda karşılaştırma yapılmıştır.

3.1. Türkiye'deki Var Olan Durum

Türkiye'de, 1962 tarihli Merkezi Hükümet Araştırma Raporu ve VII. Milli Eğitim Şurası kararlarının, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gereksinimine yapılan ilk ciddi vurgu olduğu dile getirilebilir. Bu tarihten sonra kurulan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi (şimdiki adıyla Eğitim Bilimleri Fakültesi) ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü bünyelerindeki eğitim programları, okul yöneticilerinin yetiştirilebileceği önemli kaynaklar olmuştur. Bu programlardan en önemlilerinden biri olan Eğitim Yönetimi ve Denetimi lisans programları 1997'de Yüksek Öğretim Kurumu'nun yeniden yapılanması çalışmaları sırasında kapatılmıştır. Lisansüstü düzeyde alınan eğitim ise okul yöneticisi olmak için sadece tercih sebebi olarak görülmüştür (Çelenk, 2002; Çelik, 2002). 1998'de çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte ise

iki aşamalı bir sınav gündeme getirilmiştir. Buna göre birinci sınavdan başarılı olan adaylar 120 saatlik bir eğitime alınmıştır (MEB, 1998). Bu yönetmelik de Bakanlık veya taşra teşkilatında görev yapan (daire başkanı ya da il milli eğitim müdürü gibi) üst düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine değinmediği ve mevcut durumu koruduğu için eleştirilmiştir (Balcı, 1999).

Eğitim sistemimizde lisansüstü düzeyde eğitim yönetimi programları belirli bir ilerleme göstermiş olmasına rağmen, Bakanlık halen bu programlardan okul yöneticisi yetiştirmek için yararlanma yoluna gitmemektedir (Işık, 2002). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında bir uzlaşma yoktur. Milli Eğitim Bakanlığı yönetici yetiştirme konusunda üniversiteleri devre dışı tutmaktadır (Çelik, 2002).

Gelişmiş ülkelerde ve özellikle ABD’de okul yöneticilerinin teoriye dayalı yetiştirilmesi benimsenmiş olmasına rağmen Türkiye’de yöneticiliğin okulu olmadığına dair yaygın bir inanç bulunmaktadır (Balcı ve Çınkır, 2002). Uzunca bir deneyime sahip, lisans düzeyinde ilgili programlar olmasına rağmen bu programların mezunlarından yöneticilik kadroları için yararlanılmamıştır (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002). Günümüzde de lisansüstü düzeyde yürütülen bu programların mezunlarının yönetici olmak için kayda değer bir önceliği bulunmamaktadır.

Türkiye’de Okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasının yasal dayanağını 13 Ağustos 2009’da çıkarılan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” oluşturmaktadır. Bu yönetmeliğin, Nisan 2008’deki ilgili yönetmeliğe, müdür ve müdür yardımcıları için birer seçme sınavı eklenmesi suretiyle oluşturulduğu anlaşılmaktadır. 2009’daki yönetmelikle birlikte 13 Nisan 2007 yönetmeliği ile kaldırılan sınav uygulamasına tekrar dönüldüğü görülmektedir. Sınav uygulamasından en son 11 Ocak 2004’te çıkarılan yönetmelikte bahsedilmekte idi. Sonuç olarak yaklaşık 5 yıl aradan sonra, neden kaldırıldığı anlaşılamayan sınav uygulaması tekrar uygulamaya konulmuştur (MEB, 2004; MEB, 2007; MEB, 2008; MEB, 2009).

Yönetmelikler karmaşasına sahne olan yönetici seçme politikamız Şimşek (2004) tarafından; (1) çıracılık modeli, (2) 1970’lerde ortaya çıkan eğitim bilimleri modeli ve (3) 1998 yönetmeliği ile ortaya çıkan sınav modeli olmak üzere üç dönem halinde tanımlanmıştır. Balcı (2008), sınav uygulamasının kaldırılmasını da dördüncü bir dönem olarak bu süreçlere

eklemiş ve bu dönemi (4) keyfilik dönemi olarak tanımlamıştır. Ancak 2009 yönetmeliği son yapılan dörtlü tanımlamayı da değiştirmiş ve bu tanımlamanın güncellenmesini gerekli kılmıştır.

2009'da çıkarılan ve son olarak 8 Ağustos 2011'de güncellenen yönetmelikle eğitim kurumları yöneticiliği 5 kademeye ayrılmıştır. Buna göre; birinci kademe: müdür yardımcılığı, ikinci kademe: müdür başyardımcılığı, üç, dört ve beşinci kademeler sırasıyla C, B ve A tipi eğitim kurumu müdürlüğü olarak sınıflandırılmıştır. Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar ise şu şekilde saptanmıştır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğretmenlik ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Yöneticilik görevleri dahil olmak üzere, öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- d) Atanacağı okulda öğretmen olabilecek şartlara sahip olmak,
- e) Son üç yıl içinde soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınmamış olmak,
- f) Zorunlu çalışma yükümlülüğü ile ilgili sorunu bulunmamak ve
- g) Varsa seçme sınavında başarılı olmak.

Ayrıca yönetmelikte C, B ve A tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacakların sırasıyla en az 1, 2 ve 3 yıl yöneticilik yapmış olması gerektiği hükme bağlanmaktadır. Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında bu sürelere birer yıl daha eklenmektedir. Bunun yanında, müdür başyardımcılığı görevine atanmak için de en az bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olma şartı bulunmaktadır.

Yönetmelikle müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı müdürlük için sınav uygulaması getirilmiştir. Sınavlar müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için birlikte yapılırken, okul müdürlüğü için ayrı olarak hazırlanmaktadır. Adaylar bu sınavlardan 70 ve üzeri puan aldıklarında başarılı sayılmaktadırlar. Müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı ve müdürlük sınavında sorulacak soruların dağılımı ve ağırlığı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticiliği Sınavı Sorularının Konu Dağılımı ve Ağırlıkları

Müdür Yardımcılığı ve Müdür Başyardımcılığı		Müdürlük	
Konu Alanı	%	Konu Alanı	%
Türkçe-dil bilgisi	10	Türkçe-dil bilgisi	10
Resmî yazışma kuralları	5	Resmî yazışma kuralları	4
Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik	10	Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri	4
T.C. Anayasası	9	Okul yönetimi	4
Genel Kültür	6	Yönetimde insan ilişkileri	4
		Okul geliştirme	4
		Eğitim ve öğretimde etik	5
Temel mevzuat	60	Türk idare sistemi ve protokol kuralları	5
		Temel mevzuat	60
Toplam	100		100

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikten uyarlanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için doğrudan eğitim yönetimi alanına yönelik yeterliklerin sınanmadığı görülmektedir. Okul müdürlüğü sınavında ise eğitim yönetimi disiplini ile doğrudan ilgili konuların ancak % 26 düzeyinde yer bulduğu anlaşılmaktadır. Bu konu alanları; halkla ilişkiler ve iletişim becerileri, okul yönetimi, yönetimde insan ilişkileri, okul geliştirme, eğitim ve öğretimde etik ile Türk idare sistemi ve protokol kuralları olmak üzere altı başlık altında toplanmaktadır. Sınavdaki soruların kalanı Türkçe dil bilgisi, resmi yazışma kuralları ve temel mevzuat olmak üzere üç başlık altındaki konu alanlarından meydana gelmekte ve toplam sınavın %74'ünü oluşturmaktadır.

Müdür yardımcılığı ve müdürlük için yapılan sınavlardan alınan puan yanında; eğitim, alınan ödül ve cezalar, kariyer, yöneticilik ve öğretmenlik hizmet süreleri ve diğer bazı ek puanlar da yönetici seçiminde değerlendirmeye temel oluşturmaktadır. Örneğin, yatılı kız öğrencisi bulunan okulların yöneticiliklerine başvuran kadın adaylara ya da mesleki ve teknik liselerin yöneticiliklerine başvuracak adaylardan ilgili alanda yükseköğrenim görmüş olanlara ek puan verilmektedir (bkz. Ek-1).

Ek-1'deki değerlendirme puanları incelendiğinde eğitim yönetimi alanında tamamlanan yüksek lisans eğitiminin 8, doktora eğitiminin ise 12 ek puan getirdiği görülmektedir. Örneğin; dört yıllık fakülte mezunu, bir başarı belgesi ve bir ödül almış, 5 yıl öğretmen, 5 yıl da müdür yardımcılığı bulunan ve hiç ceza almamış bir uzman öğretmenin alacağı ek puan 18,5'tir. Bunun yanında, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış, başarı belgesi ve ödülü bulunmayan, 3 yıl öğretmenlik ve 3 yıl müdür yardımcılığı yapmış bir uzman öğretmenin alacağı ek puan 18,7'dir. Görüldüğü gibi bu düzenlemeyle kıdem ve ödül gibi etkenler uzmanlık bilgisinin gerisinde kalmaktadır.

Okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmesinde Bakanlıkça düzenlenen hizmet içi eğitimler etkili olmaktadır (Türkkorur, 2003). Görev başındaki okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimleri de okul yöneticiliğinin Türkiye'deki durumunu ortaya koymak için önemli görülmektedir. MEB Hizmetiçi Eğitim Daire Başkanlığı 2010 yılı eğitim programı bu konuda ayrıntılı bilgi içermektedir. Programda okul müdürleri ve müdür yardımcıları için düzenlenmiş 29 ayrı başlıkta yıl boyunca devam eden seminerler bulunmaktadır. Bu seminerler arasından okul yöneticiliğiyle doğrudan ilgili olduğu düşünülen bazı seminerler şunlardır (MEB, 2010):

- Eğitim Kurumlarında Suç ve Şiddeti Önleme Semineri
- Eğitim Yönetimi Semineri
- İlköğretim Kurumları Standartları Semineri
- İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri
- Kalite Güvence Sistemi Semineri
- Kalite Yaklaşımı Semineri
- Kültürlerarası Hoşgörü Semineri
- Liderlik ve Girişimcilik Semineri
- Okul Yönetimi Semineri
- Öğretim Liderliği Semineri
- Proje Hazırlama Teknikleri Semineri
- Stratejik Planlama Semineri
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Semineri
- Yenilikçi Öğretmenler Kursu
- Yönetimde Verimlilik Semineri
- Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Semineri

Sayılan seminerlerin sayıca oldukça fazla olduğunu söylemek olanaklıdır. Ancak önemli olanın nitelik olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu eğitimlerde görev alacak eğiticiler titizlikle seçilmelidir. Diğer taraftan bu

eğitimlere katılacak toplam yönetici sayısı 4000 civarındadır. Bu sayının da arttırılması gerektiği ileri sürülebilir.

3.2. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) okul müdürlerinin yetiştirilmesi açısından köklü bir geçmişe sahiptir. ABD’de 19. yüzyılda ilk üniversite programlarının oluşturulmasıyla birlikte okul müdürlerinin formal olarak yetiştirilmesine başlanmıştır (Brundrett, 2001). Bu nedenle, ABD’nin okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda öncü ülke konumunda olduğu ileri sürülebilir.

ABD’de merkezi bir eğitim bakanlığı yoktur. Eyaletlerde eğitimden eyalet eğitim müdürleri sorumludur ve okul müdürleri yerel yönetimlere bağılıdır (Harmancı, 2007: 51). ABD’de okul müdürlerinin atanması için belirlenen minimum standartlar yanında, eğitim yönetimi alanında çok iyi yetişmiş olmak şartı da aranmaktadır (Aydın, 2002). Hizmet öncesi için belirlenen bu koşul hizmet sırasında da eğitimlere katılma şartı olarak kendini göstermektedir.

ABD’de her iyi öğretmenin iyi bir okul müdürü olamayabileceği anlayışı vardır. Bu açıdan öğretmenlikle okul müdürlüğü arasında ayırım netleşmiş durumdadır (Şimşek, 2004). Okul müdürü olma koşulları eyaletten eyalete farklılık göstermekle birlikte, şu koşullar hemen tüm eyaletlerde öngörülmektedir (Kimbrough ve Burkett, 1999):

- Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesi almış olmak,
- Okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika almış olmak,
- Kamu okullarında belirli bir süre deneyimi olmak,
- Yönetim kurullarınca kabul edilecek niteliklere sahip olmak.

ABD’de birçok eyalette okul müdürü ya da müdür yardımcısı olarak atanabilmek için tamamlanması zorunlu programlar bulunmaktadır (Bush ve Jackson, 2002). Bu programların yanında, okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik faaliyet gösteren çok sayıda kar amaçlı ya da kar amacı olmayan dernek ve kuruluş mevcuttur. Bunlar arasında; Ulusal Ortaöğretim Okul Müdürleri Derneđi (NASSP), İndiana Okul Müdürleri Liderlik Akademisi (IPLA), Okul Liderliği Eğitim Programı (SLEP) ve İlk ve Ortaokul Müdürleri Milli Kuruluşu (NAESP) gibi kuruluşlar sayılabilir. Okullara yönelik eğitim ve destek hizmetleri bu kuruluş ve dernekler aracılığıyla yürütölmektedir (Özmen, 2002; Şişman ve Turan,

2002). Bu derneklerin yönetici yetiştirme programlarındaki katkıları ise giderek artmaktadır (Balcı ve Çınkır, 2002).

NASSP, her yıl ülke çapında “yılın okul müdürü” adı altında bir yarışma düzenlemektedir. Bu yarışma için derneğin belirlediği seçme ölçütleri ABD’de okul müdürlerinin sahip olması beklenen yeterlikler konusunda fikir vericidir. Dernek, 2011 ödülü için; (1) kişisel mükemmeliyet, (2) işbirlikçi liderlik, (3) program, öğretim ve değerlendirme ve (4) kişiselleştirme (personalization) boyutları altında toplam 27 ölçüt belirlemiştir. Kişisel mükemmeliyet boyutunda, örnek bir birey olarak okul müdürü; işbirlikçi liderlik boyutunda, okulu paydaşlarla birlikte yöneten bir okul müdürü; program, öğretim ve değerlendirme boyutunda, öğretimsel bir lider olarak okul müdürü vurgusunu görmek mümkündür. Kişiselleştirme boyutunda ise olumlu bir iklim oluşturma, okul kültürünü geliştirme, farklılıklara saygı ve teknolojiye ulaşımın kolaylaştırılması konularına vurgu yapılmaktadır (NASSP, 2010).

ABD’de eyaletlerin tamamına yakını okul yöneticisi olacaklara hizmet öncesinde yüksek lisans yapmayı zorunlu tutmaktadır (Şişman ve Turan, 2002). Bu programlar fakülte ve okul işbirliğinde yürütülmekte olup teori ile pratik arasında ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Bu programlarda ortak olan öğeler şunlardır (Balcı ve Çınkır, 2002):

- Eğitim yönetimi ve teftişi,
- Okul hukuku,
- Okul finansmanı,
- Okul fiziki kaynaklarının yönetimi,
- Okul toplum ilişkileri,
- Uygulama.

Hizmet içi yetiştirme programlarında ise atölye çalışmaları, internlik, çıraklık ve antrenörlük yollarıyla, kişisel ve mesleki gelişme, okul geliştirme, meslektaş destek grubu oluşturma çalışmaları yapılmakta ve sürekli gelişmeye ağırlık verilmektedir (Balcı ve Çınkır, 2002).

Belirtildiği gibi ABD’de okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik araştırmalar yapan önemli derneklerden biri de NAESP’tir. “Serving 21. Century School Leaders” ve “Professional Growth” başlıkları altında yürütülen programlarda ele alınan konular daha çok eğitim liderliği ve okul işletmesi odaklıdır. Bu programların hazırlanmasında üç farklı kaynaktan yararlanılmaktadır. Bunlar; üniversiteler, eyalet eğitim birimleri ve profesyonel meslek dernekleridir (Arslan, 2002). Okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi sürecinde üniversiteler etkin

şekilde rol alsalar da, üniversitelerin bu amaca yönelik programlarının gerçekte okul müdürlüğüne hitap edemediği yönünde eleştiriler de vardır (Özmen, 2002). Türkiye’de de kuram ve uygulama bütünlüğü ilkesinin yeteri kadar gözetilemediğini ileri sürmek olanaklıdır. Görünen odur ki, gelişmiş ülkelerde de benzer tartışmalar yürütülmektedir.

ABD’de okul yöneticilerinin seçilmiş olması, ömür boyu okul müdürlüğü yapabilecekleri anlamına gelmemektedir. Okul müdürlerinin yeni gelişmeleri takip etme ve sürekli olarak kendilerini yenileme zorunlulukları vardır (Arslan, 2002). Benzer uygulamaların, gelişmiş ülkelerde öğretmenlik mesleği için de bulunduğu belirtilmektedir. Öğretmenlere belirli aralıklarla çeşitli yeterliklerin kazanıldığına dair sertifikalar alma zorunluluğu getirilmiştir. Ancak Türkiye’de bu konuda bir boşluk olduğu görülmektedir.

Bunların yanında, ABD’de okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamaları çokça eleştirilmektedir. Kimi okul bölgeleri bu süreçte yenilikçi uygulamalara yönelmektedir. Yeni başlayanlar ve gönüllüler için meslektaş gözlemi, koçluk sistemi, yerel çalışma grupları ve okul-üniversite işbirlikleri bu uygulamalara örnek oluşturmaktadır (Özmen, 2002). Son yıllarda okul müdürlerinin yetiştirilmesinde mentörlük uygulamaları da oldukça popüler hale gelmiştir. Son 10 yılda 32 eyalette okul yöneticilerinin mentörlük yoluyla desteklenmesini öngören yasal düzenlemeler çıkarılmıştır (Daresh, 2004). Tüm bu alternatif programlar; okulların kültürel, ahlaki ve politik birer arena olduğu gerçeğinden yola çıkarak sosyal adaleti sağlayacak ve demokratik bir okul kültürü oluşturacak liderleri yetiştirmek üzere hazırlanmaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

3.3. Japonya

Japonya’da merkezi bir Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı bulunmasına karşın okulların yönetimi ve yöneticilerin belirlenmesi il eğitim kurulları ve yerel eğitim kurullarının yetki alanındadır (Uçar ve Uçar, 2004). Japonya’da okul müdürü olabilmek için öğretmenlikte belli bir tecrübe edinmiş olmak gerekmektedir. Okul müdürlüğüne, öğretmenlikten geçilmektedir (Bjork, 2000). Okul müdürleri birer öğretmen olarak görülmektedir ve öğretmen sınıfına mensuptur. Japonya’da okul müdürlerine başöğretmen anlamında “koochoo sensei” denilmektedir. Öğretmenlikle bu denli yakın anıldığından, yöneticilik rollerinin resmi olarak tanımlanması henüz yenidir. Japonya’da okul müdürü olmanın, öğretmen olmaktan farklı bir yolu yoktur. Yani hizmet öncesinde okul

müdürü olmak için gidilecek bir okul bulunmamaktadır. Japonya’da okul müdürleri, müdür olmadan önce yaklaşık 20 yıl öğretmenlik yapmaktadırlar. Bu sürenin ABD’de yaklaşık 8 yıl olduğu düşünülürse Japonya’da kıdeme verilen önem bir kez daha anlaşılmalı olacaktır. Uzun öğretmenlik deneyiminin yanında Japon okul müdürleri, uzun sayılabilecek bir süre de yardımcı yönetsel görevlerde bulunmaktadır. Bu nedenle de bu ülkede okul müdürlerinin yaşlarının diğer ülkelere oranla daha yüksek olduğunu söylemek yanlış bir çıkarım olmayacaktır. Japonya’da eğitim kurumlarındaki hiyerarşik yapılanmayı ve okul müdürünün seçimini anlamak için Japon kültürünü de anlamak gerekmektedir. Örneğin; okul için verilen bir partide yemeklerin güzel olup olmadığını, partiden ayrılma zamanının gelip gelmediğini söyleme hakkı hep okulun kıdemli çalışanlarındadır (Bartell ve Willis, 1987).

Japonya’da öğretmenlerin terfi ettirilmesi konusunda ölçüt olması için Eğitim Personeli Eğitimi Konseyi öğretmenlik sertifikalarının başlangıç, standart ve ileri olmak üzere üç sınıfa ayrılmasını önermiştir. Öneriye göre başlangıç sertifikası 15 yıl geçerli olacak; bu sertifikaya sahip olan öğretmen standart sertifika için kendini hazırlayacaktır (Kazuo, 2000).

Japonya’da okul yöneticisi olmak için bir dizi sınav vardır. Bu sınavlar her kademe yöneticilik pozisyonu için yapılmaktadır ve müdür adaylarının sınavlara hazırlanması için düzenlenmiş kurslar bulunmaktadır (Bartell ve Willis, 1987). Japonya’da okul yöneticisi olmak üzere seçilenler hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmektedir. Bu eğitim, bölge ve yerel eğitim merkezlerinde verilmektedir. Bunun yanında yöneticilik için aday olacaklarda lisansüstü eğitimini tamamlamış olma şartı aranmaktadır (Hara, 1994).

Japonya’da Milli Öğretmen Gelişimi Merkezi (National Center for Teachers' Development) her bölgede müdür ve müdür yardımcıları için acil ve önemli görülen konularda eğitim programları düzenlemektedir (MEXT, 2010). Bu programlarda okul yöneticilerine 20 gün süren bir eğitim uygulanmaktadır. Yöneticiler merkezin yurdunda kaldıkları bu kurs boyunca tam gün eğitim almaktadırlar (NCTD, 2010a). Kursta; eğitim finansmanı, eğitimle ilgili yasal düzenlemeler, uluslar arası bir anlayış için eğitim, kariyer eğitimi, ahlak eğitimi, kriz yönetimi, program yönetimi, bütünleştirilmiş öğrenme, öğretim ve değerlendirme, okul örgütünün yönetimi, insan hakları eğitimi, özel destek eğitimi, yerel eğitim yönetimi reformları dersleri bulunmaktadır. Kurs, uygulamalarıyla birlikte yaklaşık 100 saatlik bir programdan oluşmaktadır (NCTD, 2010b).

Shimahara (1991), Japonya'da bakanlığın hizmet içi eğitim biriminde de bölüm başkanları, müdür yardımcıları ve müdürler için eğitimler düzenlendiğini belirtmektedir. Bu eğitimler özellikle mesleğin birinci yılında olan müdürleri kapsamaktadır. Bunun yanında her müdür hizmet içi eğitimlere yılda 4–8 gün katılmaktadır. Bu eğitimler genellikle konferans, tartışma ve örnek olay incelemelerini içermektedir.

Okul müdürü olanların ücretlerinde benzer kıdemdeki öğretmenlere göre % 10 ila % 20 arasında bir artış olmaktadır. Japonya'da okul müdürlüğü ile ilgili çarpıcı bir nokta da kadınların sayısının yok denecek kadar az olmasıdır (Bartell ve Willis, 1987).

Japonya'da dünyadaki eğilimin aksine okul müdürlerinin öğretimsel konularla çok fazla ilgilenmedikleri söylenebilir. Japonya'da okul müdürlerinin zamanının çoğunu yönetsel detaylar ve okulun günlük işleyişini sürdürmesi için yapılması gerekenler almaktadır. Bu nedenle okul müdürlüğüne terfi etmek, sınıftaki öğretim uğraşını başka bir boyutta sürdürmek gibi değil, öğretmenlik kariyerini bırakıp farklı bir işe başlamak gibi görülmektedir (Bjork, 2000). Bu durumun Türkiye açısından da çok farklı olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye'de de okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolü yeterince kavranamamıştır. Japonya'da olduğu gibi Türkiye'de de okul müdürleri zamanlarının çoğunu okulun günlük işleyişi ile ilgili konulara ayırmaktadır.

3.4. İngiltere

İngiltere'de, ulusal düzeyde okullardaki eğitimin sunulmasına yönelik politikaları eğitim bakanlığı (Department for Education) belirlemektedir. Kurumsal düzeyde, İngiltere'deki eğitim kurumlarında, tüm paydaşların temsil edildiği bir yönetim kurulu (governing body) bulunmaktadır (Eurydice, 2010a). Genel olarak, İngiltere eğitim sistemi ademi merkeziyetçi bir yapı göstermektedir. Merkezi hükümet, yerel yönetimler (local authorities), kiliseler ve diğer gönüllü kuruluşlar, eğitim kurumlarının yönetim kurulları ve öğretim kadrosu çeşitli alanlarda sorumlulukları paylaşmaktadır. Öğretmenler ve okul müdürü, devlet memuru değildir, yerel yönetimlerce işe alınmaktadır. Yasal işveren olarak yerel yönetimler görünse de, okul çalışanları ve müdürlerinin seçimi okul kurulları tarafından yapılmaktadır. Okul müdürü, okulun performansı konusunda yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Okul yönetim kurulu, günlük yönetim işleri konusunda birçok yetkisini okul

müdürüne devretse de okulun işleyişinden birinci derecede sorumlu olmaya devam etmektedir (Eurydice, 2010b).

İngiltere’de okul müdürlüğü için duyurulan kadrolara başvuru yapmak gerekmektedir. Bu başvurular, “okul kurulları” tarafından değerlendirilmekte ve sonuç atama için yerel yönetimlere bildirilmektedir. Okul kurulları; öğretmenler, veliler, öğrenciler ve yerel yöneticilerin de temsil edildiği okul paydaşlarından oluşmaktadır. Bu ülkede okul müdürü olabilmek için öğretmen olmak ve yüksek lisans ya da doktora diplomasına sahip olmak gereklidir. Hükümet tarafından tanınan eşdeğer belgeler de geçerli sayılmaktadır. Bunların yanında deneyimli ve yöneticilikte yeterli olmak aranan şartlar arasındadır. Sahip olunan sertifikalarla birlikte, yapılan görüşmelerle de müdürlerin yeterlikleri sınanmaktadır. Yapılan görüşmelerde müdürlere özgeçmiş, deneyim, mesleki başarılar, yetenek, profesyonellik vb. konularda sorular yöneltilmektedir. Ayrıca İngiltere’de müdür adayları, bir dersi verirken ya da bir toplantıyı yönetirken gözlenmektedir. Deneyimli bir müdürün yanında fiilen çalışma, okul gelişim projelerinde görev alma gibi etkinlikler de yetiştirme sürecinde yapılmaktadır (Balcı vd., 2007; Thody vd., 2007). Özellikle son yıllarda okul müdürlerinin gerçek yaşam temelinde hazırlanan ve uygulanan eğitim programlarıyla yetiştirilmesine özen gösterilmektedir (Day vd., 2000).

İngiltere’de 1995’te uygulamaya giren Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim Programı (Headteachers Leadership and Management Programme), yeni atanan okul müdürlerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik ilk düzenli girişim olarak görülmektedir. Bunun ardından yönetici adaylarının da yetiştirilmesini amaçlayan Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler (National Professional Qualification for Headship [NPQH]) Programı uygulamaya konulmuştur. Daha sonra 2000’de Ulusal Okul Liderliği Koleji’nin (National Collage for School Leadership) kurulmasıyla okul müdürlüğü ve müdür yetiştirilmesine çok daha yüksek bir profil kazandırılmıştır. Örneğin; kolej, 2001 yılında okul müdürlerinin katılımıyla 7 ülkenin 15 liderlik merkezine geziler düzenlemiş ve örnek uygulamaları yerinde görmüştür (Bush ve Jackson, 2002).

İngiltere’de müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi Öğretmen Yetiştirme Merkezi (TTA) tarafından gerçekleştirilmektedir. TTA’nın 1997 yılında ülkede okul müdürlerinin çağdaş ve ortak standartlara göre yetiştirilmesi amacıyla faaliyete geçirdiği “Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler (NPQH)” programı okul müdürlerinin yetiştirilmesinde etkili olmaktadır. Program, okul müdürü olmak isteyen

öğretmenlere okul geliştirmeye dayalı ve uygulamalı bir eğitim sunmaktadır. Program daha çok yöneticilik deneyimi olanlar içindir ve programa okullarda yöneticilik (müdür yardımcısı gibi) görevi bulunanlar katılmaktadır. NPQH'nin hazırlanmasında öğretmenlerin, başarılı ve deneyimli okul müdürlerinin, alan uzmanlarının, meslek kuruluşlarının, yerel eğitim otoritelerinin ve yükseköğretim kurumlarının görüşlerine başvurulmuştur (Çinkır, 2002). 2003'te hazırlanan ve 2004'te yürürlüğe giren okul müdürlerinin niteliklerini belirleyen yasal düzenleme de [Education (Head Teachers' Qualifications) (England) Regulations 2003] NPQH sertifikasını okul müdürü olmak için zorunlu kılmıştır. 2003 itibarıyla NPQH 10 000'in üzerinde mezun vermiştir (NPQH, 2004). Bu eğitim programlarında ele alınan konulardan bazıları şunlardır (Balcı vd., 2007):

- Kaliteli eğitim,
- Yüksek standartlar,
- Çevreyle işbirliği,
- Madde ve insan kaynaklarının yönetimi,
- Etkili okul,
- Okul finansmanı,
- Liderlik,
- Karar verme,
- İletişim,
- Okul vizyonu ve misyonu,
- Stratejik hedefler

Okullar İçin Eğitim ve Geliştirme Ajansı [Training and Development Agency for Schools (TDAS)] İngiltere'de "Müdürler için Ulusal Standartlar" belirlemiştir. Altı ana başlık altında toplanan standartlar hiyerarşik bir sıra izlememekte, bir bütün olarak ele alındığında okul müdürünün rolünü ortaya koymaktadır. Ajans, standartları şu başlıklar altında duyurmuştur (National Standards for Headteachers [NSH], 2004):

- Geleceği şekillendirme,
- Öğrenme ve öğretmeye liderlik etme,
- Bireysel olarak ve grupla çalışmayı geliştirme,
- Örgütü yönetme (managing),
- Hesap verebilirliği sağlama ve
- Toplumu (iç ve dış) desteklemek.

Başlıklar incelendiğinde öğretimsel liderlik, hesap verebilirlik gibi okul yönetiminin çağdaş kavramlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca

okulun çevresinden bağımsız bir yapı olarak düşünülmemeyeceğinin vurgulandığı altıncı madde altında da açık bir sistem olarak okul kavramı vurgulanmaktadır.

İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda hizmet içi eğitim ve “sürekli mesleki gelişme” kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilir. Ancak son zamanlarda sürekli mesleki gelişme programları, hizmet içi eğitimin yerini almaya başlamıştır. Sürekli mesleki gelişme, okulun stratejik yönetim felsefesine dayanmaktadır. Bu programların içeriği, okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarından oluşmakta ve yönetim kuramı ve pratik yönetim becerilerine dayalı modülleri esas almaktadır (Balcı ve Çınkır, 2002).

İngiltere’de okul yöneticileri ile ilgili olarak gündeme gelen bir başka önemli tartışma da okul müdürlerinin özerkliği üzerinedir. İngiltere’de 80’lerde okul müdürlerine verilen özerkliğin çok farklı okul yapıları meydana getirdiğini ve toplumda anarşiye neden olduğunu ileri sürenler bulunmaktadır. Bu durumun giderilmesine yönelik olarak eğitimde bütünlüğün sağlanması tartışmaları yapılmaktadır (Şişman ve Turan, 2002).

3.5. Almanya

Almanya’da eğitimin yönetimi yerel düzeyde eyaletler tarafından yürütülmektedir. Öğretmenler eyaletler tarafından atanmakta ve devlet memuru sayılmaktadır. Almanya’da okul müdürleri, bulunduğu öğretim kademesinde öğretmenlik yapma niteliklerine sahip, belirli bir süre öğretmenlik ve yöneticilik deneyimi bulunan öğretmenler arasından seçilmektedir. Müdürler aynı zamanda okulda öğretmenlik görevlerini de sürdürmektedir. Ancak, ders saatleri, yöneticilik görevleri gereği düşük tutulmaktadır (Eurydice, 2010c). Müdür, öğretimin sürdürülmesinden ve denetiminden sorumludur. Aynı zamanda müdür, okulu dışarıya karşı temsil etmektedir. Almanya’da okul müdürlerinin öncelikli rolü öğretim liderliğidir (Türkkorur, 2003).

Son yıllarda, okulların daha özerk hale getirilmesiyle, okul müdürlerinin görev alanları genişlemiştir. Örneğin, okula özgü programın uygulanması ve değerlendirilmesi; okulun etkililiğinin artırılması için derslerin, öğretmenlerin ve okulun geliştirilmesi; okul çalışanları için gelişme olanaklarının araştırılması ve bütçe kaynaklarının yönetilmesi, okulların özerkleşmesiyle okul müdürüne yüklenen fazladan sorumluluklar arasında sayılabilir (Eurydice, 2010c).

Bu ülkede de İngiltere'deki gibi okul müdürlerinin işe alınmasında okul kurulları etkili olmaktadır. Okul paydaşlarının tamamı müdürün seçilmesi ve atanması sürecinde etkilidir. Almanya'da okul müdürü olabilmek için, okul müdürü olunacak okulda öğretmen olmak yeterli görülmektedir. Bununla birlikte, yöneticilik için yeterli olmak da önemlidir. Okul müdürü olabilmek için en az beş yıl öğretmenlik yapmış, 30–56 yaşları arasında ve A sınıfı devlet memuru olma şartları getirilmiştir. Bazı eyaletler, okul yöneticisi olmak isteyenleri yazılı sınava tabi tutmaktadır. Ancak sözlü sınavlar hemen her eyalette yapılmaktadır. Bu sınavlarda özgeçmiş, mesleki deneyimler ve başarılar sınanmaktadır. İngiltere'de olduğu gibi bu ülkede de okul kurulları başvuruları kabul etmektedir. Yapılan başvurular değerlendirildikten sonra sonuç yerel otoritelere iletilmektedir. Atamayı yerel otoriteler yapmaktadır. Bu ülkede okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim önemli yer tutmaktadır. Bu eğitimler, eyaletler ve yerel kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecinin bir kısmı göreve başlamadan önce, bir kısmı da görev başında hizmet içi eğitim şeklindedir (Kanat, 2004; Balcı vd., 2007; Kantos, 2007, 76).

Almanya'da okul yöneticisi yetiştirme programlarını eğitimler, uzmanlar ve hizmet içi eğitim dairesi hazırlamaktadır. Bu programlarda ele alınan konulardan bazıları; okulu yönetme, örgütleme ve geliştirme, çevre ile ilişkiler, okulda kaliteyi ve gelişimi sağlama ve liderliktir (Balcı vd., 2007).

Almanya'da okul yöneticiliği ile farklı bir uygulama da, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının ücretlerinin okulun öğrenci sayısına göre değişmesidir (Eurydice, 2010c).

3.6. Fransa

Fransa'da, özellikle 2004'teki ademi merkeziyetçilik yasasıyla (decentralization law) birlikte, yerel yönetimlere eğitim konusunda daha fazla yetki devredilmiş olsa da, bu ülkede eğitimin yönetimi ağırlıklı olarak merkeziyetçi bir yapı göstermektedir. Müfredatın belirlenmesi, eğitim programının oluşturulması, okul çalışanlarının işe alımı ve eğitimi merkez tarafından yapılmaktadır. 2007 başkanlık seçimlerinden sonraki düzenlemeyle, eğitim işleri; eğitim bakanlığı ve yükseköğretim ve araştırma bakanlığı olmak üzere iki bakanlığın sorumluluğunda yürütülmeye başlanmıştır (Eurydice, 2010d). Fransız eğitim sisteminin başında eğitim bakanı bulunmaktadır. Fransa'da yerel düzeyde 28 akademi bölgesi vardır. Her bölge bir üniversite etrafında

oluşturulmuştur. Üniversitenin yöneticisi olan rektörler, bölge düzeyindeki eğitimden bakanlığa karşı sorumludurlar ve bölgelerinde adayların idari görevlere atamasını yapmaktadırlar. Bu atamalara esas oluşturacak sınav komisyonu üyelerini tayin etmek, sınavlara nezaret etmek ve kendisine kabine olarak hizmet eden akademik konseye başkanlık yapmak rektörün sorumluluğundadır (Erdoğan, 2003, 135).

Fransa’da okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması sürecinde merkezi otorite etkili olmaktadır. Müdür olunacak okulda öğretmen olma şartlarına sahip olmak, okul müdürü adayı olmak için yeterli görülmektedir. Müdür olmak isteyenler sınava alınmaktadır. Fransa’nın merkeziyetçi yönetim yapısı müdür atamalarına da yansımaktadır. Müdürlerin seçimi sınava dayalı olarak merkezden yapılmaktadır. Bu sınavlar oldukça kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Adaylar derste, okulda bir toplantıyı yönetirken ve örnek olay çözümlerinde gözlemlenmektedir. Birçok ülkede olduğu gibi Fransa’da da okul müdürleri hizmet içi eğitime alınmakta, bu eğitimler ise merkezi hükümet tarafından düzenlenmektedir. İki yıllık bu süreçte okul müdürü stajyer olarak çalışmaktadır. Fransa’da okul yöneticisi yetiştirme programlarında ele alınan konulardan bazıları şunlardır (Balcı vd., 2007):

- Devleti temsil etmek,
- Sınavları takip etmek,
- Güvenliği sağlamak,
- Eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmek.

Okulun öğrenci sayısına ve dolayısıyla iş yüküne bağlı olarak, müdürler öğretim sorumluluğundan kısmen ya da tamamen muaf tutulmaktadır (14 ve daha üzeri sınıfı bulunan okullarda tamamen). Okul müdürü, diğer kurumlarla ve velilerle ilişkileri düzenlemekten, öğretmenleri koordine etmekten ve denetlemekten sorumludur (Eurydice, 2010d).

3.7. Belçika

Belçika halkı üç farklı toplumdaki meydana gelmektedir ve Flemenk, Wallon ve Brüksel olmak üzere üç bölgeye ayrılmıştır. Her bir toplum, eğitimle ilgili konularda kendi kararlarını vermektedir. Ancak Flemenk, Alman ve Fransız topluluklarının eğitim sistemlerinin benzerlik gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Kasapçopur, 2007; Yılmaz, 2007, 133). Eğitimle ilgili birçok karar, yerel düzeyde alınıp uygulanmaktadır. Federal yönetim, yalnızca zorunlu eğitim ve ödenek planı gibi ana konularda sınırlı belirlemeler yapmaktadır. Belçika’da

özellikle üniversiteye kadar olan kademelerde okul yöneticilerinin oldukça önemli yetkileri bulunmaktadır. Okulların yönetiminde, özellikle alt yapı hizmetlerinde, okul yöneticisiyle birlikte sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum ve kuruluşlar da etkili olmaktadır. Belçika’da bazı durumlarda okullar aynı kampus içinde olmasa da bir tek müdür tarafından yönetilebilmektedir (İnandı, 2005).

Flemenk topluluğundaki ilköğretim okullarında, Fransa’da olduğu gibi okul müdürlerinin ders yükümlüğü, öğrenci sayısına göre değişmektedir. Ortaöğretim kademesinde ise müdürler derse girmemektedir. Okullar esas olarak yönetim kurullarınca (organizing body) yönetilmektedir. Ancak kurullar, bir çok yetkisini okul müdürüne devretmiştir. Flemenk bölgesinde okul müdürlerinin görevleri arasında; sınıfları ziyaret etmek, öğretimin geliştirilmesi için öğretmenlerle toplantılar düzenlemek ve uygulanacak başlıca öğretim yöntemlerini seçmek, öğretim programını ve ders hazırlıklarını denetlemek ve hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemek sayılabilir (Eurydice, 2010e). Sayılan bu sorumlulukların okul müdürünün daha çok öğretimsel liderlik rolüne vurgu yaptığı dile getirilebilir.

Alman topluluğunda okullar “Schulträger” adı verilen yönetim kurulları tarafından yönetilmekte, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin atamaları bu kurullar tarafından yapılmaktadır. Okul müdürü öğretim kadrosuyla birlikte yönetim kurulunun ortaya koyduğu esaslara uygun bir okul planı hazırlamak durumundadır (Eurydice, 2010f).

Fransız topluluğunda, boş okul müdürü kadrolarına yapılan başvurular, öğretim deneyimi, hizmet süresi, yöneticilik alanında alınmış bir sertifikaya sahip olma gibi ölçütlere göre değerlendirilmektedir. Terfiye esas olan sertifika toplam üç dönemlik bir eğitim sonunda verilmektedir. Bunlardan birinci dönem; ilişkisel yetenekler, insan kaynakları yönetimi ve müdür adaylarının kendi performanslarını değerlendirebilecekleri yöntemleri içermektedir. İkinci dönem adayların eğitsel yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Üçüncü dönem ise yasal düzenlemelerin örnek durumlara uygulanması ve adayların yönetsel kapasitelerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır (Eurydice, 2010g).

Belçika’da hizmet içi eğitimler eğitimden sorumlu bakanlık tarafından düzenlenmektedir. Öğretmenlik sırasında hizmet içi eğitimlere düzenli olarak katılmış olmak okul müdürlüğü gibi mevkiler için yapılan başvurularda adayların tercih edilmesi için iyi bir sebep oluşturabilmektedir. Okul müdürü olduktan sonra ise devam edilen

hizmet içi eğitim programları müdürlere maaş ve statüde iyileştirme olarak geri dönmektedir (Şahin, 2006).

Avrupa Birliği ülkelerinin çoğunda olduğu gibi Belçika’da da okul müdürü olabilmek için öncelikle alanında yüksek öğrenim görmüş olmak gerekmektedir. Bunun yanında, mesleki kıdem, yönetsel deneyim, profesyonel eğitim deneyimi, kişisel ve ahlaki değerler de okul müdürü olacaklarda aranan niteliklerdendir. Dikkat çekici bir durum ise mesleki kıdem aranan ölçütler arasında en az önemseneni olmasıdır. Belçika’nın Fransız topluluklarında okul müdürü olabilmek için belli bir süre öğretmenlik yapmış olmak ve özel eğitim almış olmak şartları vardır. Asıl olan, müdür olan kişilerin müdürlük sorumluluğunu tam anlamıyla almadan önce ilgili eğitimleri tamamlamış olmalarıdır. Müdürlere verilen eğitimler; eğitim, yetiştirme, yönetsel etkinlikler ve okul kaynaklarının yönetimi gibi konuları içermektedir (İnandı, 2005).

3.8. Güney Afrika Cumhuriyeti

Güney Afrika Cumhuriyeti’nde okul müdürü, müdür olarak atanmış bir eğitimci ya da okulun lideri olan kimse olarak tanımlanmaktadır. Bu ülkede, bölgelerde eğitim bölümleri vardır ve okullar bu bölümlerin müdürlerinin denetimi altında, okul müdürleri tarafından yönetilmektedir (Güney Afrika Okullar Kanunu, 1996). 1996’daki yapılanmadan önce Güney Afrika’nın eğitim yönetimi, merkeziyetçi bir yapıya dayanmaktaydı. Merkeziyetçi dönemde okul yöneticilerinin seçiminde özellikle ırk ve cinsiyete dayalı ayrımcılık yapılabilmekteydi (Van Der Linde, 2002).

Güney Afrika’da okulların yönetiminde etkin olan bir mekanizma da “Okul Yönetim Kurulu”dur. Bu kurullar, Güney Afrika Okullar Kanunu ile kurulmuştur. Bu kanun, okulların demokratik bir şekilde yönetilmesinin yolunu açmıştır. Kanunla velilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve toplumun okulların yönetimine katılmalarının yolu açılmıştır. Yine aynı kanunla okulların yönetiminde görev alacak olan bu katılımcıların “Okul Yönetim Kurulu” (school governing body) adıyla anılması ve okul yönetim kurullarının eğitim yönetimi konusunda iller tarafından yetiştirilmesi karara bağlanmıştır (Joubert, 2008).

Güney Afrika’da tüm eğitimcilerin eğitiminden Güney Afrika Eğitimciler Konseyi sorumludur. Konseyin yetkileri arasında eğitimcileri atamak ve onların hizmet koşullarını belirlemek de vardır. Bu konsey eğitimcilerin hizmet öncesinde eğitilmesinden hizmet içi eğitimlerine kadar her konuda

söz sahibidir. Konsey eğitimcilerin eğitimleri ile ilgili programların standartlarını belirlemek, eğitimcilerin profesyonelleşmelerine katkıda bulunmak gibi yönetici eğitimi ile de ilgili konularda yetkilidir (Güney Afrika Eğitimciler Konseyi Kanunu, 2000).

Afrika'nın hiçbir ülkesinde okul müdürü olmak için geliştirilmiş özel standartlar yoktur. Öğretmenlikte başarılı bir kariyere sahip olmak okul müdürlüğü için ön şart olarak görülmektedir. Güney Afrika'da da öğretmenler yöneticiliğe yeteri kadar hazırlanmadan okul müdürlüğüne atanmaktadır (Bush ve Oduro, 2006).

Güney Afrika'da öğretmenlere yönelik olarak belirlenmiş olan norm ve standartlar da okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi konusunda fikir vermesi açısından önemlidir. Bu norm ve standartlara göre bir öğretmen (Department of Education [DoE], 2006);

- Belirli bir alanda ya da konuda uzmandır,
- Öğretme ve öğrenme konularında uzmandır,
- Bir değerlendirme uzmanıdır,
- Bir program geliştiricidir,
- Bir lider ve yöneticidir,
- Bir araştırmacıdır ve yaşam boyu öğrenme etkinliklerinde bulunur,
- Toplumun bir üyesidir ve vatandaşlık rollerini profesyonelce oynar.

Öğretmenler için belirlenen standartlar, okul müdürlerinin seçiminde kaynağı öğretmenlerin oluşturduğunu ve öğretmenlerin yetiştirilmesi sırasında birer okul müdürü olabilmek için gerekli minimum standartlarla donatılması gerektiğini göstermektedir. Özellikle öğretmenlerin liderlik, yöneticilik ve program geliştirme ile ilgili yetiştirilmeleri bu çıkarımı doğrulamaktadır.

Öte yandan Bush ve Heystek (2006), Güney Afrika'da okul müdürlerinin önemli bir bölümünün yüksek lisans ve benzeri derecelere sahip olduğunu rapor etmektedir. Belirtilen araştırmada müdürler öğrenme ve öğretme ortamının yönetimi, öğrencilerin yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konusunda başarılı olduklarını belirtirken okulun fiziksel ortamının yönetimi ve finans yönetimi konusunda yetiştirme ihtiyacı içinde olduklarını belirtmişlerdir.

4. Türkiye ve Diğer Ülkelerin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamaları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde ABD, Japonya, Almanya, İngiltere ve Belçika'da yönetici atamalarının yerel yönetimlerce yapıldığı görülmektedir. Türkiye'de ise atamalar Bakanlıkça yapılmaktadır. Atamaların yerel düzeyde yapıldığı ülkelere bakıldığında, bu ülkelerden ABD, Almanya ve Belçika'nın federal devlet yapısında olduğu dikkat çekmektedir. Japonya ve İngiltere ise federal bir yönetim anlayışı benimsememesine rağmen yerelleşme eğilimlerinin fazlaca görüldüğü iki ülkedir.

Türkiye'de kamu yönetiminin yerelleşmesi tartışılmakta olan bir konudur. Yerelleşme taraftarları çağın gerekleri ve çağdaş anlayışa vurgu yaparken, karşı taraftakiler ülke gerçeklerinin yerelleşmeye uygun olmadığını belirtmektedir. Ancak bu konudaki tartışmaların yeterince olgunlaşmadığını vurgulamakta yarar vardır.

Tablo 2'de yönetici olmak için hemen bütün ülkelerde yükseköğrenim görme şartının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Türkiye ile birlikte kimi ülkelerde yönetici olanlar arasında lisans eğitimi tamamlamamış olanlar bulunmaktadır. Ancak bunlar daha çok eski uygulamalardan kalan örnekler olup genellikle ülkelerde lisans tamamlama şartı bulunmaktadır. ABD, İngiltere ve Japonya'da okul müdürlerinin tamamına yakını için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans derecesine sahip olma şartı olduğu görülmektedir. Bu üç ülkenin seçilen ülkeler arasında yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanına en önemli katkıları getiren ülkeler olması önemli bir ayrıntı olarak not edilmelidir.

Tablo 2. Türkiye ve Bazı Dünya Ülkelerinde Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesine Yönelik Belirlenmiş Ölçütler

Ülkeler	Seçme ve Atama Yetkisi	Belirlenen Ölçütler					
		Gerekli Eğitim	Sınav	Hizmet içi Eğitim	Öğretmenlik Şartı	Yöneticilik Deneyimi	Yöneticilik Sertifikası
Türkiye	Merkezi	Yükseköğrenim	Var	Var	Var	Var	Yok
ABD	Yerel	Yönetimde yüksek lisans	Var	Var	Var	Var	Var
Japonya	Yerel	Yönetimde yüksek lisans	Var	Var	Var	Var	Var
İngiltere	Yerel	Yönetimde yüksek lisans	Var	Var	Var	Var	Var
Almanya	Yerel	Yükseköğrenim	Var	Var	Var	Yok	Yok
Fransa	Merkezi	Yükseköğrenim	Var	Var	Var	Var	Yok
Belçika	Yerel	Yükseköğrenim	Yok	Var	Var	Var	Var
Güney Afrika	Merkezi	Yükseköğrenim	Yok	Var	Var	Yok	Yok

Okul müdürlüğü için sınava girme şartı getirmeyen ülkeler Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti'dir. Sınav açısından Türkiye özel bir duruma sahip bulunmaktadır. Türkiye'de sınav uygulaması başlatılmış, bir süre uygulamaya ara verilmiş sonrasında tekrar sınava dönmüştür.

Tablo 2 incelendiğinde bütün ülkelerde okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime tabi tutulduğu görülmektedir. Ancak asıl önemli olanın hizmet içi eğitimlerin niteliği olduğu açıktır. ABD, İngiltere gibi ülkelerde hizmet içi eğitimlerin geliştirilmesi tartışmaları uzun yıllardır yapılırken Türkiye'de bu yönde bir çabaya rastlanmamaktadır. Hatta sınavla gelen okul müdürlerinin üniversitelerde yoğunlaştırılmış programlara tabi tutulduğu uygulamaların terk edilmiş olması bir geriye gidiş olarak nitelendirilebilir.

Tablo 2'de de görüleceği gibi incelemeye dahil edilen bütün ülkelerde okul yöneticisi olmak için öğretmen olma şartı bulunmaktadır. Yine Almanya ve Güney Afrika dışında bütün ülkelerde müdür adaylarına yöneticilik deneyimi şartı getirilmiştir. Türkiye'de de okul müdürü olmak için müdürlük yapılacak olan okulun sınıfına (A-B-C) göre 1-3 yıl yöneticilik yapmış olmak gerekmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya dönük standartlar henüz geliştirilebilmiş değildir (Şişman ve Turan, 2002). Ancak okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yaşanan sorunlar yalnızca Türkiye’de değil gelişmiş ülkelerde de vardır (Bursalıoğlu, 2000: 110). Önemli olan sorunun farkına varabilmek ve çözüm yolunda irade geliştirebilmektir.

Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, ülkenin kamu yönetimi sistemiyle yakından ilişkilidir. Örneğin; Fransa, katı bir merkeziyetçi yapılanmaya sahipken, Almanya eyaletlere dayalı federal bir sisteme sahiptir. İngiltere’de ise adem-i merkeziyetçi bir sistem vardır. Bu yapılanmaya uygun olarak; Fransa’da kararları belirleyici merkezi hükümetken, İngiltere ve Almanya’da öğretmenler, veliler, öğrenciler, yerel yöneticiler gibi eğitim paydaşlarından oluşan okul kurulları okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde söz sahibi olmaktadır (Balcı vd., 2007). Türkiye’de ise daha çok merkeziyetçi anlayış egemendir. Bunun yanında dünyadaki yerleşme eğilimlerinin Türkiye’yi de etkilemeye başladığı görülmektedir.

Şimşek (2004), mevcut yönetim anlayışıyla “Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez” diyerek yönetici yetiştirme sorununun yapısal nedenlerini sorguladığı makalesinde adem-i merkeziyetçi bir yapı olmadıkça yönetici yetiştirme tartışmalarının sonuçsuz kalmaya mahkum olduğunu vurgulamıştır.

Türkiye açısından okul yöneticisi seçme ve yetiştirme konusunda en belirgin sorunlardan biri de uygulamaların nesnellikten uzak olmasıdır. Görünen odur ki iktidarlar eğitim yöneticiliklerini ve özelde okul yöneticiliklerini “cülus bahşişi” olarak dağıtmaktan vazgeçemedikçe ve eğitimi kontrol etmek için birer araç olarak görmeye devam ettikçe nesnellik sağlanamayacaktır.

Gelişmiş ülkelerde, okul yöneticiliği eğitiminin lisansüstü düzeyde verilmesi gerektiği genel kabul gören bir anlayıştır (Bush ve Jackson, 2002). Türkiye’de de üniversiteler bünyesinde bulunan Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi anabilim dallarının işlevlerinden biri eğitim sistemine yönetici yetiştirmektir. Bu anabilim dalları bünyesindeki yüksek lisans ve doktora programları ile her yıl yüzlerce mezun verilirken, bakanlığın bu alanda lisansüstü eğitim yapmış olmayı sadece “tercih sebebi” sayması anlaşılabilir değildir. Bu durumun Bakanlık ile üniversiteler arasındaki eşgüdüm eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, bu durumdan zararlı çıkanın eğitim sistemi

olduğu unutulmamalı, yönetici yetiştirme konusunda üniversitelerin birikiminden yararlanılmalıdır.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (16–17 Mayıs 2002). *Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi (Hizmet Öncesi-Hizmetiçi Eğitim)*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Arslan, H. (16–17 Mayıs 2002). *Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Aydın, İ. (16–17 Mayıs 2002). *Amerika Birleşik Devletlerinde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi Örneği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (16–17 Mayıs 2002). *Okul Yöneticilerinin Mentör Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi: Türkiye'deki İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma (Araştırma Özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 21 (1–2), 435–448.
- Balcı, A. (25–27 Kasım 1999). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu. Ankara.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (16–17 Mayıs 2002). *Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu. Ankara.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlhan, A, Erdem, M. ve Taşdan, M. (21-22 Haziran 2007). *Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi*. II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Ankara.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 54, 181-209.
- Bartell, C. A. ve Willis, D. B. (1987). American and Japanese Principals: A Comparative Analysis of Excellence in Instructional

- Leadership. Annual Meeting of the American Educational Research Association. Washington DC.
- Bjork, C. (2000). The Role of the Principal and Responsibility for Improving the Quality of Teaching in Japanese Schools. AERA Annual Meeting, New Orleans.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis. *Educational Management Administration Leadership*. 29, 229-245.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management, Administration & Leadership*. 30, 417-429.
- Bush, T. & Oduro, G. K. T. (2006). New principals in Africa: preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*. 44 (4), 359-375.
- Çelenk, S. (16-17 Mayıs 2002). *Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Çelik, V. (16-17 Mayıs 2002). *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (16-17 Mayıs 2002). *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Çınkır, Ş. (16-17 Mayıs 2002). *İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (NPQH Programı)*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Daresh, J. (2004). Mentoring School Leaders: Professional Promise or Predictable Problems? *Educational Administration Quarterly*. 40 (4), 495-517.
- DoE. (2006). Call For Comment of The Draft National Policy Framework for Teacher Education and Development in South Africa. Department of Education.
- Erdoğan, İ. (2003). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Eurydice (2010a). National system overviews on education systems in Europe and ongoing reforms: United Kingdom – England. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_sheets/047_UK_ENG_EN.pdf (05.02.2011).
- Eurydice (2010b). Organisation of the education system in the United Kingdom – England, Wales and Northern Ireland. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/UN_EN.pdf (05.02.2011).
- Eurydice (2010c). National system overviews on education systems in Europe and ongoing reforms: Germany. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/national_summary_sheets/047_DE_EN.pdf (05.02.2011).
- Eurydice (2010d). Organisation of the education system in France. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FR_EN.pdf (06.02.2011).
- Eurydice (2010e). Organisation of the education system in the Flemish Community of Belgium. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/BN_EN.pdf (07.02.2011).
- Eurydice (2010f). Organisation of the education system in the German-speaking Community of Belgium. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/BD_EN.pdf (10.02.2011).
- Eurydice (2010g). Organisation of the education system in the French Community of Belgium. http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/BF_EN.pdf (07.02.2011).
- Güney Afrika Eğitimciler Konseyi Kanunu (2000). <http://www.education.gov.za/dynamic/dynamic.aspx?pageid=329&catid=12&category=Acts&legtype=1> (10.03.2008).
- Güney Afrika Okullar Kanunu (1996). <http://www.education.gov.za/dynamic/dynamic.aspx?pageid=329&catid=12&category=Acts&legtype=1> (12.03.2008).
- Harmancı, F. M. (2007). Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* (s. 35–54). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Işık, H. (16–17 Mayıs 2002). *Okul Müdürlüğü Formasyon Programı ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.

- İnandı, Y. (2005). Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Sistemi ile Türk Eğitim Sisteminde Eğitimin Yönetimi ve Finansmanı. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Joubert, R. (2008). *School Governance in South Africa: Linking Policy and Praxis*. <http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/JOUBERT%20Rika.pdf> adresinden 10 Mart 2008’de alınmıştır.
- Kanat, Ö. (2004). *Türk-Alman Genel Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kantos, Z. E. (2007). *Federal Almanya Cumhuriyeti Eğitim Sistemi*. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* (s. 55–78). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kasapçopur, A. (2007). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim Denetimi*. Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı. Ankara.
- MEB (1998). *Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf>, (03.02.2011).
- MEB (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (27.04.2010).
- MEB (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html (27.04.2010).
- MEB (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği*. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html (06.03.2010).
- MEB (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html (27.04.2010).
- MEB (2010). 2010 Yılı Hizmetçi Eğitim Planı. http://hedb.meb.gov.tr/net/index.php?option=com_content&view=article&id=161:2010-yl-hizmetci-eitim-plan&catid=51:genel-duyurular&Itemid=76 (25.04.2010).
- MEXT (2010). Improvement of the Quality of Teachers. <http://www.mext.go.jp/english/org/struct/015.htm> (26.04.2010).

- NASSP (2010). National Principal of the Year 2011, Award Application, National Association of Secondary School Principals. <http://www.principals.org/portals/0/content/59974.pdf> (26.04.2010).
- NCTD (2010a). Functions of NCTD http://www.nctd.go.jp/X_sosiki/organization_outline_x_eng.html#point2 (26.04.2010).
- NCTD (2010b). Training Program for Mid-Career Teachers. http://www.nctd.go.jp/PDF/t_program.pdf (26.04.2010).
- NPQH (2004). Guidance on the mandatory requirement to hold the National Professional Qualification for Headship (NPQH). http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/4142_NPQH%20Guidance_WEB.pdf (05.02.2011).
- NSH (2004). National Standards for Headteachers. <http://publications.teachernet.gov.uk/eOrderingDownload/NS4HFfinalpdf.pdf> (27.04.2010).
- Özmen, F. (16–17 Mayıs 2002). *Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi-Gelişmiş Ülkelerdeki Uygulamalardan Örnekler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Süngü, H. (2007). *Güney Afrika Cumhuriyeti Eğitim Sistemi*. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* (s. 195–210). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şahin, M. (2006). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Sistemlerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şimşek, Hasan (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye için Öneriler. <http://www.hasansimsek.net/files/EĞİTİM%20YÖNETİCİLERİNİN%20YE TİŞTİRİLMESİ.doc> (28.04.2010).
- Şişman, M. ve Turan, S. (16–17 Mayıs 2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. ve Pashiardis P. (2007). School Principal Preparation in Europe. *International Journal of Educational Management*. 21 (1), 37–53.
- Türkkorur, A. A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politikaları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2004). Japon Eğitim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Çeşitli Açılardan Türk Eğitim Sistemi İle Karşılaştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1 (1) http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_1/rezzan_ucar.doc
- Yılmaz, K. (2007). *Belçika Eğitim Sistemi*. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* (s. 105–136). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Ek-1. Yönetici Değerlendirme Formu

	Kişisel Bilgiler	Puan	
Eğitimi	Görmüş olduğu her bir yüksek öğrenimin her bir yılı için (Lisansüstü hariç)	1	
	Yönetim alanında yapılan yüksek lisans için	8	
	Diğer alanlardaki yüksek lisans için (Alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans programı hariç)	4	
	Yönetim alanında yapılan doktora için	12	
	Diğer alanlardaki doktora için	8	
Ödüller ve Cezalar	Son üç yılın sicil notu ortalamasının %10'u		
	Aldığı Ödüller	Başarı Belgesi (en fazla 3 adet)	1
		Üstün Başarı Belgesi (en fazla 1 adet)	4
		Ödül (en fazla 1 adet)	5
	Aldığı Cezalar	Her aylıktan kesme, ders ücretlerinin kesilmesi, maaş kesilmesi cezaları için	-1
Her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi, derece indirilmesi cezaları için		-2	
Kariyer	Uzman Öğretmen unvanlı olanlar için	4	
	Başöğretmen unvanlı olanlar için	6	
Ek Puan	Yönetmelik eki Ek-4 gereği verilecek puan		
	Kurucu müdür olarak görev yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak isteyenler için	5	
	Yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylar için	15	
Hizmetler	Öğretmenlikte geçen her bir yıl için	0,24	
	Müdür yardımcılığı görevinde geçen her yıl için	0,66	
	Müdür başyardımcılığı görevinde asaleten geçen her yıl için	0,72	
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin	0,84	

Kaynak: 13 Ağustos 2009'da çıkarılan ve son olarak 9 Ağustos 2011'de değiştirilen "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ekinde uyarlanmıştır.