

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMAN MARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE İLE PISA'DA BAŞARILI OLAN BAZI ÜLKELERDEKİ EĞİTİM
YÖNETİMİ YAPILANMASI, OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLME,
ATANMA VE YETİŞTİRİLME SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

NURAY KÖSE

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. FATİH TÖREMEN

GAZİANTEP
OCAK 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMAN MARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Nuray KÖSE tarafından hazırlanan “Türkiye ile PISA’da başarılı olan bazı ülkelerdeki eğitim yönetimi yapılanması, okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerinin karşılaştırılması” başlıklı tez, 19/01/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Tez Jürisi	Unvanı, Adı ve Soyadı Kurumu	İmzası:
Başkan	Prof. Dr. Fatih TÖREMEN Zirve Üniversitesi	
Üye	Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU Zirve Üniversitesi	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Kenan KAPUKAYA Zirve Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun sayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMAN MARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (01/01/2015).

Adı Soyadı: NURAY KÖSE

İmza:

ÖZET

TÜRKİYE İLE PISA'DA BAŞARILI OLAN BAZI ÜLKELERDEKİ EĞİTİM YÖNETİMİ YAPILANMASI, OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLME, ATANMA VE YETİŞTİRİLME SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Nuray KÖSE

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 141 sayfa, Ocak 2015

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Bu araştırmanın amacı, ülkemiz ile PISA'da başarılı olan bazı ülkelerdeki (Almanya, Belçika, Çin, Estonya, Finlandiya, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Japonya, Kanada, Polonya, Singapur, Yeni Zelanda) eğitim yönetimi yapılanması, okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerinin karşılaştırmalı analizi yoluyla, okul yöneticiliği ile ilgili güncel yaklaşımlar hakkında saptamalar yapmak ve ülkemiz adına çıkarımlarda bulunmaktır.

Araştırmanın yürütülmesinde doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen, olay veya olgular hakkında, bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır. Ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapıları ile okul müdürü seçme atama ve yetiştirme süreçlerine dair var olan durumları incelenmiş ardından bu bilgiler analiz edilmeye çalışılmıştır.

İlgili alan yazın tarandığında Türk Eğitim Sisteminde yönetim yapılanmasının merkezi odaklı olduğu, eğitim politikalarının oluşturulması ve yürütülmesinden Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorumlu olduğu görülmektedir. PISA'da başarılı olan ülkelerde eğitim sistemlerinin yönetim yapılanması yerel odaklıdır. Yerel yöneticiler ve okul kurulları okul müdürlerini seçme ve atama sürecinde yetki ve sorumluluk sahibidirler. Okul müdürleri genelde yönetim alanında eğitim almış öğretmenler arasından seçilmekte; müdürler hizmetleri süresince de yetiştirilmektedirler. Ülkemizdeki uygulama öğretmenlik mesleğini belirli bir süre yapan adayların sözlü

sınavla değerlendirilmesi şeklindedir. Seçme ve atama süreci de merkezi otoritenin ölçüleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Sonuç, okul yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir alan olduğu için okul müdürü adayları profesyonel anlamda hizmet öncesi eğitim almalı, okul yöneticiliğinde mesleki yeterliliği ölçen nesnel değerlendirme yöntemleri belirlenmeli, bu doğrultudaki çalışmalarda PISA’da başarılı olan ülkelerdeki uygulamalar dikkate alınmalıdır, şeklinde özetlenebilir.

Anahtar kelimeler: Eğitim yönetimi, okul müdürü seçme ve atama, okul müdürü yetiştirme.



ABSTRACT**THE COMPARISON OF THE EDUCATIONAL ADMINISTRATION
STRUCTURES AND THE PRINCIPALS' SELECTION, APPOINTMENT
AND TRAINING PROCESSES IN TURKEY AND SOME TOP
PERFORMING COUNTRIES IN PISA**

Nuray KÖSE

Zirve University, Graduate School of Social Sciences

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Thesis of Master of Sciences, 141 pages, January, 2015

Supervisor: Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

The purpose of this study is to make determinations about the recent approaches in school administration with the comparative analysis of the educational administration structures, principals' selection, appointment and training processes in Turkey and some countries successful in PISA (Germany, Belgium, China, Estonia, Finland, South Korea, Netherlands, England, Ireland, Japan, Canada, Poland, Singapore, New Zealand) and make inferences about our country.

In this study document analysis method is used. Document analysis method includes the examination of written materials that contains information about the cases and phenomenon that are aimed to be researched. Countries' education systems' administrative structures and their current conditions in principal selection, appointment and training processes have been examined and these data have been analyzed.

When the related literature has been examined, it can be seen that administrative structure of Turkish education system is central oriented and Ministry of National Education is responsible for the formation and the implementation of the education policies. In countries that are successful in PISA, the administrative structures of the education systems are local oriented. Local administrators and school boards have authority and responsibility in principals' selection and appointment process. Principals are generally chosen among the teachers who have

been trained in administration field and also they are trained during their service process. In our country experienced teachers are evaluated with an oral interview. The selection and the appointment process is carried out according to the central authority's criterions.

As a result, as the school administration is a profession requiring specialization, candidate principals should have professional in-service training; objective evaluation criterions that can measure professional competency should be determined and the implementation practices in top performing countries in PISA should be taken into consideration.

Key Words: Educational administration, principal selection and appointment, principal training

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Türkiye ve PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerdeki (Almanya, Belçika, Çin, Estonya, Finlandiya, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Japonya, Kanada, Polonya, Singapur, Yeni Zelanda) eğitim yönetimi yapılanması, okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçleri incelenmiş; bulguların karşılaştırmalı analizi yoluyla, eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ile ilgili güncel yaklaşımlar hakkında saptamalar yapılarak, ülkemiz adına çıkarımlarda bulunulmuştur.

Tez çalışmam süresince bilgi ve tecrübeleriyle bana ışık tutan danışman hocam Prof. Dr. Fatih TÖREMEN'e teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca çalışmalarım süresince desteğini esirgemeyen eşim Ender KÖSE'ye, çalışmalarımın bitmesini sabırla, olgunlukla bekleyen kızım Işıl'ya ve oğlum Efe'ye teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM FORMU

ÖZET.....i

ABSTRACTiii

ÖNSÖZ.....v

İÇİNDEKİLER.....vi

KISALTMALARx

TANIMLAR.....xi

1.GİRİŞ 1

1.1 Problem 6

1.2 Alt Problemler 6

1.3 Amaç 7

1.4 Önem 7

1.5 Sayıtlılar 8

1.6 Sınırlılıklar..... 8

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....9

2.1 Kavramsal Çerçeve 9

2.2 Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar 14

2.3 Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar..... 24

3. YÖNTEM.....26

3.1 Araştırmanın Deseni..... 26

3.2 Çalışma Grubu 27

3.3 Verilerin Toplanması ve Analizi..... 27

4. BULGULAR.....29

4.1 Türkiye ve PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı.....29

4.1.1 Türk Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması..... 29

4.1.2 Almanya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması..... 31

4.1.3 Belçika Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması 32

4.1.3.1 Belçika-Fransız Topluluğu Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	32
4.1.3.2 Belçika –Flaman Topluluğunun Yönetim Yapısı	33
4.1.3.3 Belçika –Alman Topluluğu Eğitim sisteminin Yönetim Yapısı.....	34
4.1.4 Çin Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	34
4.1.5 Estonya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması.....	35
4.1.6 Finlandiya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	36
4.1.7 Güney Kore Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması.....	38
4.1.8 Hollanda Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması.....	39
4.1.9 İngiltere Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması.....	40
4.1.10 İrlanda Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	43
4.1.11 Japonya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	44
4.1.12 Kanada Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	44
4.1.13 Polonya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	46
4.1.14 Singapur Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması.....	47
4.1.15 Yeni Zelanda Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması	48
4.2 Türkiye’de ve PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreçleri.....	49
4.2.1 Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	49
4.2.1.1 Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sürecinin Tarihi Gelişimi	49
4.2.1.2 Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sürecinde Son Durum.....	60
4.2.2 Almanya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	64
4.2.3 Belçika’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci	65
4.2.4 Çin’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	65
4.2.5 Estonya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	66
4.2.6 Finlandiya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	67
4.2.7 Güney Kore’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	68
4.2.8 Hollanda’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	68
4.2.9 İngiltere’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci	69
4.2.10 İrlanda’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci	70
4.2.11 Japonya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	70
4.2.12 Kanada’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci	71

4.2.13 Polonya'da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	71
4.2.14 Singapur Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci.....	72
4.3 Türkiye’de ve PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	72
4.3.1 Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	72
4.3.1.1 Hizmet İçi ve Hizmet Öncesi Eğitimin Önemi.....	72
4.3.1.2 Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği.....	74
1.3.1.3 Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesiyle ilgili Yapılan Çalışmalar.....	83
1.3.1.4 Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Sürecinde Var Olan Durum.....	86
4.3.2 Almanya'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	87
4.3.3 Belçika'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci	88
4.3.4 Çin’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	88
4.3.5 Estonya'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	89
4.3.6 Finlandiya'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	90
4.3.7 Güney Kore’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	92
4.3.8 Hollanda'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	92
4.3.9 İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	92
4.3.10 İrlanda'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci	95
4.3.11 Japonya'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci	96
4.3.12 Kanada'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci	96
4.3.13 Polonya'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci	97
4.3.14 Singapur'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci	98
4.3.15 Yeni Zelanda'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci.....	99
5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR.....	101
5.1 Tartışma.....	101
5.1.1 PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerin ve Türkiye’nin Eğitim Yönetimi Yapılanması ile İlgili Tartışma	101
5.1.2 PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreciyle İlgili ve Tartışma	103
5.1.3 PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Müdürü Yetiştirme Süreciyle İlgili Tartışma	106
5.2 Sonuçlar.....	109

5.2.1 PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerin ve Türkiye’nin Eğitim Yönetimi Yapılanması ile İlgili Sonuçlar.....	109
5.2.2 PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreciyle İlgili Sonuçlar.....	111
5.2.3 PISA’da Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Müdürü Yetiştirme Süreciyle İlgili Sonuçlar.....	114
5.3 Gelecek Araştırmalara Dair Öneriler.....	117
5.4 Çalışmanın Sonuçlarına Dair Öneriler.....	118
KAYNAKLAR.....	120
EKLER.....	132
EK 1: 1999 Tarih ve 23681 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği,Değerlendirme Raporu:1.....	133
EK 2: 2011 Tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Yönetici Değerlendirme Formu (Değişik:09.08.2011RG)Ek-2	135
EK 3: 2013 Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği,Yönetici Değerlendirme Formu Ek-1.....	136
EK 4: 2014 Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Ek-1.....	138
EK 5: 2014 Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine ilişkin Yönetmelik Ek-2.....	139
EK 6: 2014 Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Ek-3.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	141

KISALTMALAR

- OECD** : (Organization for Economic Co-Operation and Development)
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı(PISA, MEB,2012)
- PISA** : (Programme for International Student Assessment) Uluslararası
Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA, MEB,2012)
- FATİH** : Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi(MEB,2010)
- CEFA** : (Centres d'Education et de Formation en Alternance),Brüksel'deki
çıraklık okulları(Atasoy,2014)
- LEA** : (Local Education Authority) İngiltere'deki yerel yönetim otoriteleri
(Korkmaz,2013)
- DFES** : (Department for Education and Skills) İngiltere Eğitim Bakanlığı
(Korkmaz,2013)
- MEXT** : Japon Milli Eğitim Bakanlığı
- MEHTAP** : Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi(Balcı,2008)
- ODPG** : Yeni Zelanda'daki Okula Dayalı Profesyonel Gelişim Uygulamaları
(Pekince,2014)

TANIMLAR

Bu araştırma raporunda aşağıdaki kavramlar, aşağıda tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Yönetim: Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için insan ve madde kaynaklarının, etkili bir şekilde koordine edilerek işlerin yapılmasını sağlamaktır (Kayıkçı,2001).

Eğitim Yönetimi: Toplumun gereksinimlerini karşılamak eğitim örgütünü, önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran,1996:12).

Okul Yöneticisi: Temel eğitim ve orta öğretim düzeyinde eğitim-öğretim etkinliklerini yerine getiren okulların yöneticisidir.

Müdür: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürüten kişiler (MEB,2014).

Müdür Başyardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür başyardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenler (MEB,2014).

Müdür Yardımcısı: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı görevini ikinci görev kapsamında yürütenler (MEB,2014).

1.GİRİŞ

Eğitimin amacı, çağın gereklerine uygun olarak bireyin yeteneklerini, ilgisini de göz önünde bulundurarak, toplumun insan gücü gereksinmesini karşılamak olarak görülmektedir. Eğitimli bireyler sayesinde toplumun refah düzeyinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Eğitim sayesinde toplumlar varlıklarını sürdürürken dünyadaki gelişmelere de ayak uydurabilmektedirler.

Ülkeler yetiştirmek istedikleri insan profiline uygun eğitim sistemi kurgulamakta ve uygulamaktadırlar. Bu yüzden eğitim sistemi uygulamalarının iyi olup olmadığının tespiti her ülkenin milli ve manavi değerlerine göre farklılık göstermektedir. Ancak küreselleşmenin sosyal, siyasal, ekonomik, alanlardaki etkisinin kabul edildiği günümüz şartlarında uyguladığımız eğitim politikalarının dünya kriterleriyle de uyum içinde olması gerekliliği kabul edilen bir gerçektir. Ulusal değerler evrensel değerlerle uyum içinde olduğu sürece anlam ve önem kazanmaktadır. Tüm dünyadan kopuk bir eğitim sistemi kurgulamak ve uygulamak günümüz koşullarında insanlarımıza bir fayda sağlamayacaktır. Bu bağlamda kendi eğitim sistemimizin çıktılarını değerlendirmek açısından PISA gibi uluslararası değerlendirme uygulamalarına katılmamız; sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapmamız, önem arz etmektedir.

20. yüzyılda hızla gelişen ve dünya eğitim sistemlerinin şekillenmesinde rol oynayan karşılaştırmalı eğitim, diğer ülkelerin deneyimlerinden yararlanarak eğitim sistemlerinde daha kontrollü ve köklü değişiklikler yapılmasına olanak sağlamaktadır(Ada ve Baysal,2013).

Karşılaştırmalı eğitimin amaçlarından bazıları şöyle sıralanabilir: Eğitim sistemlerine, ilişkin bilgiler elde etmek; eğitimde etkin olan etmenlerin, çeşitli ülkelerdeki uygulanış sürecini inceleyerek, eğitim politikasının saptanmasına yardım edecek görüşü kazandırmak; bir ülkenin kendi eğitim sistemini geliştirmesi için kuramsal ve uygulamalı olarak katkıda bulunmak. Karşılaştırmalı eğitimin ayrıca kültür ufkunu genişletmek, uluslar arası gerginliği azaltmak, eğitimi bilim ve kültür süreci olarak zenginleştirmek, uluslararası anlayışa katkıda bulunmak ile diğer

lkelerle dostça ve açık bir iletişim kurmak gibi amaçları da bulunmaktadır(Aktaran: Ada ve Baysal,2013).

Çalışmada eēitim olgusunun yönetim boyutu üzerinde durulmuştur. Okul yönetimi eēitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olarak görülmektedir. Okul yönetimi, eēitim örgütünün en önemli unsurlarından biridir. Okul yöneticisi örgütün amaçları ve eēitim politikaları doērultusunda okulu yönetirken, toplumu geliştirip zenginleştiren bir kurumu yönetmektedir. ērenci başarısında, , okul yönetiminin verimliliēi ve başarısı gibi etkenlerin de önemli olduēu düşünülerek, PISA-2012 uygulamasında üst sıralarda yer alan Almanya, Belçika Çin, Estonya, Finlandiya, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Japonya, Kanada, Polonya, Singapur ve Yeni Zelanda'da eēitim sistemlerinin yönetim yapılanması ile eēitim yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme süreçleri araştırma konusu yapılmıştır.

Eēitim yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama süreciyle ilgili olarak birçok çalışma yapılmıştır.(BAK) Bunlardan bazıları bu çalışmada olduēu gibi karşılaştırmalı eēitime kaynaklık edecek niteliktedir.(BAK)

Son yıllarda PISA, TIMSS(nc Uluslararası Matematik ve Fen alışması)PIRLS(Uluslararası Okuma Becerilerinde Gelişim Projesi) gibi uluslararası deēerlendirme çalışmalarıyla birçok ülke eēitim sistemlerini gözden geçirerek; gerçekleştirdikleri eēitim reformlarının ve yaptıkları yatırımların, ērencilerin akademik başarıları üzerinde ne kadar etkili olduēu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaktadırlar (Berberoēlu ve Kalender,2005.Aktaran: obanoēlu, ve Kasapoēlu,2010).

PISA'da ērencilerin gerçek hayatta karşılaşabilecekleri durumlarda sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanabilme yeteneēi ölçülmektedir. Bunun yanında ērencilerin akıl yürütme, fen ve matematik kavramlarını kullanabilme, etkin bir iletişim kurma becerileri de ölçülürken; çocukların yaratıcı problem çözme başarıları da deēerlendirilmektedir. PISA tarafından ölçülen karşılaştırılabilir bilgi, 15 yaş grubu ērencileri hayata hazırlama durumuyla ilgili geniş kapsamlı bir deēerlendirme olanaēı vermektedir(PISA Türkiye,2014).

PISA testlerinde 5. yeterli düzeyi veya üzerinde yer alan ērenciler üst performans grubu (top performers) olarak deēerlendirilmektedir. Ülkelerin ekonomik kalkınmaları için gerekli insan sermayesinin oēunlukla bu grup içinde bulunduēu

kabul edildiğinden, ülkelerde üst performans grubundaki öğrenci oranları üzerinde önemle durulmaktadır.

PISA 2012 sonuçlarına göre Türkiye’de öğrencilerin %8’i matematik, fen veya okuma alanlarının en az birinde üst performans grubundadır; bu oran OECD ülkelerinde ortalama olarak %16’dır(PISA, 2012 Ulusal Ön Raporu).

Bilginin hızla üretildiği, teknolojinin sürekli değişip geliştiği günümüzde bilgiyi tüketen değil, üreten toplumlar gelişmiş sayılmakta ve her açıdan ileri bir medeniyet oluşturmaktadırlar. Toplumları bu gelişmişlik düzeyine ulaştıracak olan da eğitim sistemleridir. Ulusal değerleri zenginleştirebilmek evrensel değerleri tanıyıp benimsemekle mümkün olacaktır. Eğitim sistemlerinin dünya ekonomisine, kültürüne katkı sunacak üretken insanlar yetiştirme konusunda da hedefler taşımaları önemlidir.

Eğitim sistemlerinin başarılı bireyler yetiştirebilmesini sağlayan birçok unsur sayılabilir:

Mete(2013), PISA 2000, 2003 ve 2006’da yüksek performans gösteren ülkeler arasına girmeyi başaran Japonya, Güney Kore, Finlandiya ve Yeni Zelanda’da öğretmen yetiştiren kurumların öğretmen adaylarını seçme ve yetiştirme süreçleriyle, öğretmen adaylarının atanmalarında ve hizmet içi eğitimlerinde uyguladıkları politikaları incelediği çalışmasında bu ülkelerin eğitim sistemlerinin başarılı olmasında ‘öğretmen’ unsurunun önemli olduğunu vurgular. (Y. A.,Mete, Japonya, Güney Kore, Yeni Zelanda ve Finlandiya’da Öğretmen Yetiştirme ve Atama Politikaları, **Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic** Volume 8/12 Fall 2013

Bakioğlu ve Özcan, Çin eğitim sisteminin başarısını, uzun yıllar yapılan reformlarla küresel eğitim sistemine geçilmesine, sınav sisteminin değiştirilmesine, öğrencilerin birlikte ve etkileşim içinde çalışmasına, farklılıkların ve eşitsizliklerin önüne geçilmesine, bölgesel kayıt sisteminin oluşturulmasına, göçmen çocuklarının eğitimi ve okulların güçlendirilmesine bağlarlar(Bakioğlu ve Özcan,2014:30).

Çobanoğlu ve Kasapoğlu(2010), PISA uygulamalarında defalarca ilk sıralarda yer alan Finlandiya Eğitim Sistemini başarıya götüren, Finlandiya’nın ulusal rekabetçi üstünlüklerini şöyle sıralamaktadırlar: Eğitimde sağlanan fırsat eşitliği, özerk ve sorumluluk sahibi öğretmenler ve öğretmenlik mesleğinin

saygınlığı, her öğrencinin ihtiyacına cevap veren kapsamlı okul uygulaması, öğrenciyi kazanan, başarıyı sıralamayan bir değerlendirme, eğitimde öğrenci merkezlik, merkeziyetçilikten uzak, esnek eğitim programı, iş birliği ve güveni esas alan eğitim yönetimi yaklaşımı, Fin kültüründe eğitim-öğretime, okumaya verilen önem, toplumsal tabakalar arasındaki gelir farklılıklarının azlığı ve Fin eğitiminde “Sisu” anlayışı. Yazarlara göre Finlandiya’nın eğitim alanında yarattığı ulusal rekabetçi üstünlükler, gerekli ve yeterli fiziksel, ekonomik, kültürel, sosyal ve akademik altyapı hazırlandığında her ülkeye mutlaka başarı getirecektir.

Demek ki eğitimdeki başarı sadece eğitim sistemleri kurgulamakla mümkün olmamaktadır. Ülkelerdeki siyasi, sosyal, ekonomik tüm uygulamalar eğitimde etkili olmaktadır. Bunun yanında eğitim sisteminin etkililiği, öğrencilerin bireysel özelliklerinden kaynaklanan sebepler de akademik başarıda rol oynamaktadır.

İster gelişmiş, ister geri kalmış, isterse gelişmekte olan ülkelerde olsun eğitim farklı boyutlarıyla tartışılmaya devam edilmektedir. Bu konuda üzerinde en çok durulan husus öğretmen yetiştirme sorunu olsa da eğitim yöneticisi yetiştirme de önemli bir konu olarak güncelliğini korumaktadır. Ülkemiz ekonomisinin dünya ile uyum içinde olabilmesi, dünya ülkeleri ile rekabet edebilmesi için eğitim kalitemizin yüksek olması gerekmektedir. Kalkınma için itici gücün eğitim olduğu tartışılmaz bir geçektir. 21. yüzyıl ekonomisinde rekabetin küresel niteliğini göz ardı etmemeliyiz. Eğitimde istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşamadığının öğrenilmesi ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi açısından, süregelen değerlendirme çalışmalarının yapılması zorunluluk göstermektedir. OECD’nin üç yılda bir gerçekleştirdiği PISA uygulamaları, ülkelerin kendilerini değerlendirmeleri açısından büyük önem taşıırken farklı becerilerin ölçülüyor oluşu da PISA ’ya önem vermemizi gerekli kılmaktadır.

Kaya(1993),dünya ülkeleri arasındaki teknolojik uçurumun her şeyden önce, yaratıcı gücü harekete geçiren yönetim ve örgütlenme yetenekleri arasındaki farklardan doğduğunu, bu farkın giderilmesinin ise, yöneticilerin eğitilmesiyle mümkün olacağını belirtir.

Dünya Bankası Direktörü Mc Naramara bir konuşmasında gelişmiş ve gelişmemiş ülkeler arasındaki farklara değinirken, “Tanrı demokrattır. Zihinsel yeteneği, dünyanın her bölgesine hemen hemen eşit olarak dağıtmıştır. Fakat kuşkusuz o, bu olanağı akıl ölçüsü içinde değerlendirmemizi beklemektedir. Ortada

bir teknolojik uçurumdan çok, bir yönetim uçurumu olduğu kuşkusuzdur.” diyerek gelişmede yönetimin önemine dikkati çekmiştir(Aktaran:Kaya,1993:246).

Gelişmiş ülkelerde gelişmişliğin onuru, büyük ölçüde, yeterli bir biçimde mesleğe hazırlanmış olan yöneticilere aitken, gelişmemiş ülkelerde geri kalmışlığın sorumlusu yavaş işleyen kamu yönetimi ve onu yönlendiren kamu yöneticileridir. Bu nedenle, yöneticilerin eğitimi, özellikle geri kalmış ülkelerde çok önemlidir. Çünkü günümüzde, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve etkin bir işlerlik kazanmaları, toplumsal değişimlere ayak uydurmalarına bağlıdır. Bu süreç yöneticilerin eğitimiyle hız kazanacaktır (Kaya,1993:246-247).

Ülkemizde Cumhuriyet dönemiyle birlikte, tüm yurttaşlarının çağdaş bir eğitim alarak hayata hazırlanmalarına yönelik önemli adımlar atılmıştır. Bu doğrultuda eğitim kurumları sayıca arttırılmış, okullaşma oranlarında iyileşmeler sağlanmış, öğretmen yetiştirilmesine önem verilmiş, yeni öğretim programları geliştirilip uygulamaya konulmuş, eğitim alanındaki düzenlemelere hız verilmiştir(Erden ve Erden, 2005). Eğitim sistemimizin ülkenin sosyo-ekonomik gelişmesine ve toplumun siyasal yaşamına önemli katkılarda bulunamamasının en önemli nedeni eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmemiş olmasıdır(Kaya,1993: 3).

Gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı, profesyonel bir meslek olarak değerlendirilmekte ve eğitim yöneticisi olabilmek için yönetim olgusunun sistemli olarak öğrenilmesi gerekmektedir. Bu öğrenme süreci kişiye bir uzmanlık alanı kazandıracak, dört ya da beş yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Oysa Türkiye’de eğitim yöneticiliği, özellikle de okul yöneticiliği öğretmenliğin farklı bir boyutu, temel işlevi olarak görülmekte bir uzmanlık alanı olarak değerlendirilmemektedir (Balcı ve Çınkır,2002).

Günümüzde çağdaş değerleri benimseyen ve davranışa dönüştüren eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ihtiyacı artık önemli bir gereklilik olarak dile getirilmektedir. Ancak dünyadaki ve Türkiye’deki hangi gelişmelerden sonra bu ihtiyacın belirdiği bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir (Can ve Çelikten,2000). Eğitim yöneticilerinin her açıdan yetiştirilmeleri, yönetimde gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmaları, örgütlerde verimliliği ve etkililiği arttıracaktır. Aynı zamanda kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak

geliştirilebilmesinde eğitim yöneticilerinin sağlıklı olarak yetiştirilmesinin payı büyüktür.

PISA-2012 uygulamasında OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan bazı ülkelerde eğitim yönetiminin ne şekilde uygulandığı, okul müdürlerinin nasıl seçildiği, yetiştirildiği ve atandığı üzerinde durulan çalışmada eğitimin sadece bir boyutu ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Eğitim, birçok girdisi olan, değerlendirmesi zor, birçok sistemi etkileyen ve onlardan etkilenen karmaşık bir sistemdir. Bunun yanında eğitim sistemlerinin oluşturduğu ve sonuçları olarak nitelediğimiz durumlar uzun yıllar sonra karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden yapılan reformların sonuçlarını almak ve değerlendirmek zordur. Bu çalışmada sadece var olan durumlar tesbit edilerek çıkarımlarda bulunulmuştur.

1.1 Problem

Türkiye ile PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerdeki eğitim sisteminin yönetim yapılanmasının nasıl olduğu ile okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerinde izlenen yöntem ve ölçütlerin neler olduğu, sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Problem daha ayrıntılı olarak, aşağıda alt problemler biçiminde düzenlenmiştir.

1.2 Alt Problemler

- Türk Eğitim Sisteminin yönetim yapılanması ne şekildedir?
- PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerde eğitim sistemlerinin yönetim yapılanması ne şekildedir?
- Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atama süreciyle ilgili geçmişten günümüzde yapılan uygulamalar nelerdir?
- PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerde okul yöneticilerinin seçilme ve atanma süreçlerinde izlenen yöntemler ve kullanılan ölçütler nelerdir?
- Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirilmesi amacıyla geçmişten günümüzde

- yapılan çalışmalar nelerdir?
- PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerde okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçlerinde uygulanan yöntemler nelerdir?
- Araştırma konusu PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapılanması, okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerinde izlenen ölçütlerle ülkemizdeki uygulamaların karşılaştırılmalı analizinden ülkemiz için ne gibi sonuçlar çıkarılabilir?

1.3 Amaç

Bu araştırmanın amacı, ülkemiz ile PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerdeki (Almanya, Belçika, Çin, Estonya, Finlandiya, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Japonya, Kanada, Polonya, Singapur, Yeni Zelanda) eğitim yönetimi yapılanmasını incelemek, okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerini karşılaştırarak analiz etmek ve okul yöneticiliği ile ilgili güncel yaklaşımlar hakkında saptamalar yapmak, ülkemiz adına çıkarımlarda bulunmaktır.

1.4 Önem

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesi için var olan değerlerini koruması kadar, değişen ve gelişen dünya devletlerine uyum sağlaması da gerekmektedir. Eğitim sistemi topluma yön veren diğer sistemleri bütünüyle etkileyen önemli bir sistemdir. Küreselleşmenin hızla devam ettiği günümüzde kendi eğitim sistemimizi diğer ülkelerin eğitim sistemleriyle karşılaştırmak, eksik yönlerimizi tespit etmeye çalışmamız açısından önemli görülmektedir. Özellikle PISA gibi, sonuçları dünya ülkelerince önemsenen ve değerlendirilen çalışmalar doğrultusunda yapılacak karşılaştırma çalışmalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen bulguların ve ulaşılan sonuçların Türkiye’de eğitim yönetiminin yapılanması süreci ile okul yöneticilerinin seçilme atanma ve

yetiştirilme süreçlerinde gelinen noktayı tespit etme ve yapılacak çalışmalara yön verme hususunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5 Sayıtlar

PISA-2012 uygulamasında OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan ülkelerin eğitim sistemleriyle ilgili ulaşılan kaynakların doğru olduğu varsayılmıştır.

1.6 Sınırlılıklar

- Bu araştırma Türkiye ve PISA-2012 uygulamasında başarılı olan şu ülkelerle: Almanya, Belçika, Çin, Estonya, Finlandiya, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Japonya, Kanada, Polonya, Singapur, Yeni Zelanda'yla sınırlıdır.
- Bulgular bu alanda yapılan araştırmaların taranmasıyla ve ilgili kaynaklarla sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kavramsal çerçeve belirlenmeye çalışılmış, konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1 Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada Türkiye'nin de dahil olduğu Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü(OECD) tarafından 1997'de geliştirilen ve her üç yılda bir uygulanan Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı(Programme for International Student Assessment-PISA) sonuçlarından harekete geçilmiştir. Öğrencilerin okuma, matematik ve bilimsel becerilerinin ölçülmeye çalışıldığı PISA uygulamalarıyla, ülkeler arası karşılaştırmalar yapılarak eğitimde katılımcı ülkeler bir sıralamaya tabi tutulmaktadır(OECD, PISA,2014).

Çalışmada, OECD'nin uygulamaya koyduğu uluslararası öğrenci başarılarını değerlendirme projesi olan PISA uygulamalarının sonuçları incelenmekte, PISA'da üst sıralarda yer alan ülkelerde eğitim sisteminin yönetim yapılması ile okul yöneticilerinin nasıl seçildiği, atandığı ve yetiştirildiği üzerinde durulmakta; Türkiye'nin bu konularda hangi noktada bulunduğu değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

OECD'ye üye ülkelerinin, eğitim sistemlerinin performanslarını izleme ve değerlendirme talepleri üzerine 1990'ların ortalarında PISA üzerine çalışmalar başlatılır. Sürekli ve güvenilir verilere ulaşma talebi üzerine 1997 yılında resmi olarak PISA yürürlüğe girer. İlk değerlendirme 2000 yılında olmak üzere; ikinci değerlendirme 2003; üçüncü değerlendirme 2006; dördüncü değerlendirme 2009 yılında ve beşincisi ise 2012 yılında gerçekleştirilmiştir. Her döngüde, testlerin ağırlık konusu farklı düzenlenmektedir: 2000'de okuma, 2003'te matematik, 2006'da bilim, 2009'da okuma, 2012 yılında matematik ağırlık alanı olarak seçilmiştir. 2015 yılı değerlendirmesinde bilim üzerinde durulacağı belirtilmektedir.

2012 yılında, 15 yıl 3 ay ve 16 yaş arası yaklaşık 510 bin öğrenci, bu yaş grubundaki yaklaşık 28 milyon öğrenciyi temsilen PISA uygulamasına katıldılar.

Öğrenciler yaklaşık iki saat süren kağıt tabanlı bir test çözdüler. Testler gerçek hayat durumunu ortaya koyan bir sisteme dayalı gruplar halinde düzenlenmiştir. Açık uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşan bir karışım içinde öğrenciler farklı testlerin farklı kombinasyonlarını cevapladılar. Geniş çaplı değerlendirmeye kaynak olması için öğrenciler ve okul müdürleri öğrencilerin geçmişleri, okulları ve öğrenme deneyimleri, okul sistemi ve öğrenme ortamı hakkında anket yanıtladılar (OECD-PISA,2012).

Ülke olarak kurucu üyesi olduğumuz İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'nin, uluslararası öğrenci başarılarını değerlendirme projesi olan PISA çalışmalarına, ülkemiz ilk kez 2003 yılında katılmıştır. PISA-2003'ün yaptığı değerlendirmelere göre: Türkiye, değerlendirmeye alınan 41 ülke içinde, matematikte 33. sırada, okuma alanında 34. sırada, fen ve problem çözmede 36. sırada yer almıştır.

Türkiye, PISA'nın üçüncü dönem çalışması olan PISA-2006'ya da katılmıştır. 2006 yılı PISA sonuçlarına göre: Türkiye değerlendirmeye alınan 57 ülke arasından, okuma alanında 37'nci, fen alanında 44'üncü, matematik alanında da 43'üncü olmuştur.

Dördüncü PISA uygulamasının sonuçlarına göre 2009 yılında değerlendirmeye alınan 65 ülke incelendiğinde Türkiye'nin fen bilimleri ve matematik alanlarında 43.sırada, okuma yeterliliğinde ise 41.sırada olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Türkiye'nin OECD ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı biçimde altında olduğunu göstermektedir. (PISA, 2009 Ulusal Ön Raporu).

2012 PISA Sonuçlarına Göre OECD Ortalamasının Üzerinde Puan Alan Ülkeler ve Aldıkları Puanlar Aşağıdaki Gibidir:

Sıra	Ülkeler	Mat.	Ülkeler	Okuma	Ülkeler	Fen
1	Çin(Şanghay)	613	Çin(Şanghay)	570	Çin(şanghay)	580
2	Singapur	573	Çin(Hong Kong)	545	Çin(Hong Kong)	555
3	Çin(Hong Kong)	561	Singapur	542	Singapur	551
4	Çin(Tayvan)	560	Japonya	538	Japonya	547
5	Kore	554	Kore	536	Finlandiya	545
6	Çin(Makau)	538	Finlandiya	524	Estonya	541
7	Japonya	536	Çin(Tayvan)	523	Kore	538
8	Lihtenştayn	535	Kanada	523	Vietnam	528
9	İsviçre	531	İrlanda	523	Polonya	526

10	Hollanda	523	Polonya	518	Kanada	525
11	Estonya	521	Lihtenştayn	516	Lihtenştayn	525
12	Finlandiya	519	Estonya	516	Almanya	524
13	Polonya	518	Avustralya	512	Çin(Tayvan)	523
14	Kanada	518	Yeni Zelanda	512	İrlanda	522
15	Belçika	515	Hollanda	511	Hollanda	522
16	Almanya	514	Çin(Makau)	509	Avustralya	521
17	Vietnam	511	İsviçre	509	Çin(Makau)	521
18	Avusturya	506	Belçika	509	Yeni Zelanda	516
19	Avustralya	504	Almanya	508	İsviçre	515
20	İrlanda	501	Vietnam	508	İngiltere	514
21	Slovenya	501	Fransa	505	Slovenya	514
22	Yeni Zelanda	500	Norveç	504	Çek Cumhuriyeti	508

PISA-2012 uygulamasında Türkiye değerlendirmeye katılan 65 ülke arasında, matematik alanında 448 puanla 44.sırada; okuma alanında 475 puanla 42.sırada; fen alanında 473 puanla 43.sırada yer almaktadır. Bu ortalamalar OECD değerlerinin(Matematik OECD Ort. 494,Okuma OECD Ort. 496, Fen OECD Ort. 501) hayli altındadır.

İnsanı modern yaşama hazırlayan eğitim toplumdaki değişme ve gelişme hızına ayak uydurabilmelidir. İnsanın yaşadığı olaylara doğru tepkiler verebilmesi, karşılaştığı sorunları çözebilmesi eğitimin katkılarındandır. Günümüz bilgi toplumunda zorunlu eğitimi bitiren öğrencilerin karşılaşılabilecekleri durumlar karşısında ne ölçüde hazırlıklı yetiştirildiklerini belirlemek amacıyla geliştirilen sınav, ülkelerin kendilerini bu açıdan değerlendirebilmeleri bakımından önemlidir. Bir ülkenin varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesi için, sorgulayan, tartışan, çözüm arayan üretici bireyler yetiştirmesi gerektiği bilinen bir gerçektir.

OECD'ye üye veya bu örgüte üyelik talebinde bulunan ülkelerin vazgeçilmez değerleri arasında demokrasi ile insan haklarına ve yurttaş özgürlüğüne bağlılık ön plandadır. Eğitim yönünden gelişmiş olan ülkelerde, özgürlükçü demokrasinin sağlıklı sürdürebildiği ve baskı yönetimlerinin, askeri müdahalelerin ancak eğitim bakımından geri olan toplumlarda devam ettiği görülmektedir. Eğitim, özgür bir toplumda demokratik yaşama bilincini uyandırmakta, toplumu geliştirmekte ve halkın demokratik yaşantıya etkili olarak katılmasını sağlamaktadır. Bu da eğitimin,

ekonomik büyüme olduğu kadar, siyasal gelişmeyi hızlandırmada da önemli bir etken olduğunu göstermektedir(Kaya,1993:13).

Taymaz'ın, Reller (1962)'dan aktardığına göre bir ülkede insan kaynaklarının sayısal olarak çok olması üretimin ve toplumun yaşam standartlarının yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Ülke çapında insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hale getirilmesi, üretim ve tüketim etkinlikleri konusunda insanların bilinçlendirilmesi ve insanların üretime katılımı sağlanmadıkça kalkınma çabalarının başarılı olması beklenmemektedir(Taymaz,2009:3-4).

Küreselleşmenin getirdiği uluslararası rekabet ve kalite kavramlarının eğitime yansımaları sonucu okul yöneticisine düşen görev ve sorumluluklarda da değişiklikler meydana gelmektedir.

Eğitim hayat boyu devam eden bir süreçtir. Kendini yetiştirip geliştiren yöneticiler yenilik ve gelişmelere uyum sağlamaktadırlar. Yönetici kendisini, yönetsel metinler, insan ilişkileri ve yeniliklere dair yazıları okuyarak; okul yöneticilerinin yaşantıları, karşılaştıkları özel nitelikli sorunları çözmede yaptıkları çalışmaları, deneyimleri, kendileri ve başkalarına yararlı olacak bilgileri yazarak; konuşarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendilerini geliştirebilirler. Okul yöneticisi çevreyi tanımaya çalışmalı, çevredeki kurum ve bireylerden yararlanma yoluna gitmeli, çevrede yapılan sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklere katılmaya çalışmalıdır (Açıkalın,1996).

Taymaz(2009),bir kurumda neler yapılacak ve nasıl yapılacak sorularına verilecek cevapların yönetim denilen bir sentezi oluşturduğunu belirterek, yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak yönlerini:

“Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma, insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma, örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme”(s.19) olarak belirlemektedir.

Eğitim yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ayrı birer meslek alanı olduğunu belirten Açıkalın'a (1998:3-4) göre söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler sergilerken okul

yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri de diğer eğitim yöneticilerinden farklılık göstermektedir.

Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri tanıyan ve iyi işleten kişidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana geldiğinden yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak işletmektir. Okul yöneticisinin yönetim alanında akademik bir eğitim görmüş olması gerekmektedir. Örgüt bir yapı, yönetimse, bu yapıyı işleten bir süreç olarak tanımlanmaktadır. (Bursalıoğlu, 2002:4-15). Gelişmiş ülkelerde, okulların etkililiğini sağlayabilmede okul yöneticilerinin çok önemli olduğu görüşü son yıllarda önem kazanmaktadır.

Okul yöneticisi, okulu ağır işleyen bürokratik yapıdan uzaklaştırabilmeli, okulda öğretmen ve öğrencilerin yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri demokratik bir ortam yaratabilmeli, öğretmen ve öğrencilerin görüş ve önerilerine önyargılardan uzak yaklaşarak onların yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri kaynakları ve ortamı sağlayabilmelidir.

Okul yöneticisinin temel sorumluluklarından biri de öğretmenlerin bakış açılarını zenginleştirmek; onların, öğrencilerin yaratıcı düşünebilmelerine katkı sunabilmelerini teşvik etmektir. Bu doğrultuda okul yöneticisi, öğretmenlerin gelişimine katkı sunacak her türlü hizmet içi eğitimi ve lisansüstü eğitimi teşvik etmeli ve destekleyebilmelidir(Töremen,2003).

Özdemir, Yalın ve Sezgin(2004) okulu en genel anlamda belli bir yeri ve süresi bulunan, belli aralıklarla kadrosu değişen, planlı ve programlı bir şekilde eğitim hizmetini bireylere sunarak toplumun geniş bir kesimine hitap eden, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluş olarak tanımlarlar.

Türk Eğitim sisteminde yöneticiliğin meslekleşmesinin önündeki en önemli engelin öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin karıştırılması olduğunu ifade eden Bursalıoğlu'na (2002:15) göre bu anlayış öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamaya çalışmasına yol açmıştır.

Türk Eğitim Sisteminde son yıllarda eğitimde yapılandırmacılık anlayışının benimsenmesiyle öğretim teknolojilerine verilen önemin arttığı ve yaygınlaştırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Kasım 2010'da uygulamaya konan Fırsatları Artırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi(FATİH) projesi de eğitim ve öğretimde niteliği

artırmak ve fırsat eşitliğini sağlamak amacıyla geliştirilen bir uygulamadır. Ancak Türkiye'nin PISA'da daha üst sıralara çıkabilmesi için eğitim-öğretim ihtiyaçları doğrultusunda etkili eğitim politikalarının geliştirilmesine ve daha kapsamlı bir eğitim reformuna ihtiyacı olduğu anlaşılmaktadır.

Okullarda, eğitim daha programlı, daha sistemli bir şekilde bireylere ulaştırılır. Aynı zamanda okullarda verilen eğitimin belli ölçütlere göre değerlendirilebilmesi de mümkündür. Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatma görevi üstlenen yöneticiler eğitimin başarı düzeyinden de sorumlu olmaktadır. Okullardaki eğitim sürecinin sağlıklı işleyişinde okul yöneticisinin etkisi önemli boyutlardadır. Bu durumda okul yöneticilerinin bu alanda yetişmiş kişilerden olması beklenmektedir. Türkiye'de yönetici yetiştirme sorunu yıllardır tartışılmaktadır.

Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu (2002), ülkemizde uzunca bir deneyime sahip olan lisans düzeyinde ilgili programların bulunduğu süreçte bu programların mezunlarından yöneticilik kadroları için yeterince yararlanılmadığını belirtirken; Işık'a(2002) göre eğitim sistemimizde lisansüstü düzeyde eğitim yönetimi programları belirli bir ilerleme göstermiş olmasına rağmen Bakanlık gerek okul yöneticisi seçme sürecinde, gerekse yetiştirme sürecinde halen bu programlardan yararlanma yoluna gitmemektedir.

Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında bir uzlaşma olmadığını vurgulayan Çelik(2002) Milli Eğitim Bakanlığının yönetici yetiştirme konusunda, üniversiteleri devre dışı bıraktığını belirtmektedir.

2.2 Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Bakioğlu,(2014) editörlüğünü yaptığı,Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/ PISA'da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri adlı eserinde PISA'da başarı gösteren ve sıralamada en üstlerde yer alan eğitim sistemlerini, çeşitli ortak başlıklar altında incelemeyi ve ülkemiz için öneriler sunmayı amaçlamıştır. Çalışmada Çin, Güney Kore, Finlandiya ,Singapur, Kanada, Yeni Zelanda, Japonya ve İngiltere eğitim sistemleri incelenmiş, anılan ülkelerin eğitim yönetimi, öğretim programı, denetim sistemi, eğitim finansmanı, eğitim sisteminin yapılması, eğitimcilerin profesyonel

gelişimi ve ülkelerin eğitim vizyonu konularına değinilmiştir.

Recepoglu ve Kılınç,(2014) Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi çalışmalarında,Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşmemesinden dolayı müdür adaylarının herhangi bir eğitim almaya ihtiyaç duymadıklarını belirtirler. Çalışmalarında son on beş yıldır yönetici seçme ve yetiştirme ile ilgili problemleri ortadan kaldırmak için birçok yönetmelik ve genelge çıkarıldığını, bu doğrultuda yöneticilerin, seçme sınavına tabi tutulduğunu ve hizmet içinde yetiştirilmelerinin amaçlandığını; ancak bu uygulamaların uzun soluklu olmadığını, yönetim becerileri ve yönetim süreçleri konusunda hiç eğitim almamış belirli bir süre görev yapan öğretmenlerin müdür olarak görevlendirildiğini vurgulamaktadırlar. Sonuç olarak da son 15 yıldır süren Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik değişikliklerinin konuya ilişkin belirsizlikleri ve tutarsızlıkları ortadan kaldıramadığı ve Türkiye’deki eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının bilimsel bir temele oturtulamadığı belirtilen çalışmada bu doğrultuda nitelikli okul yöneticisi yetiştirilmesine katkıda bulunacak çeşitli çözüm önerileri sunulmaktadır.

Atasoy, (2014) Belçika Eğitim-Öğretim Sistemi Üzerine Bir İnceleme: Brüksel'deki Çıraklık Okulları (CEFA) adlı tez çalışmasında Belçika'da tarihi süreç içerisindeki siyasal gelişmelerin temelinde "öğretim"in çok büyük yeri olduğunu belirterek, ülkede bugünkü federatif yapının oluşması sürecinde "öğretim"in belirleyici bir rol oynadığını, ülkede gelişen tarihi olayların, "okul savaşları" veya "öğretim savaşları" deyiminin bile kullanılmasına sebep olduğunu belirtir. Göçmen bölgelerinde, ortaöğretimde mesleki eğitim için kurulmuş bulunan CEFA'lar (Centres d'Education et de Formation en Alternance), "çıraklık" ve "tam zamanlı okul" karışımı eğitim merkezlerinin, ayrımcılığın adeta sembolü durumunda olduğunu ifade eden yazar, sokakta suç işleme potansiyeli olduğu iddia edilen göçmen gençlerin rehabilite edilmelerinin amaçlandığı CEFA'ların, belirtilen bu ayrımcılık rolünün henüz herhangi bir yayında ortaya konulmadığını belirtir. Çalışmada, CEFA'larda yapılan röportaj ve incelemelerle elde edilen bulgular ışığında bu okulların bilinmeyen yönleri incelenmektedir.

Balcı, (2013) Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması, adlı eserde Türkiye dışında 30

ülkenin eğitim sistemlerinin incelenerek Türkiye ile karşılaştırmanın amaçlandığını belirtir. Karşılaştırmada amacın benzerlik ya da ayrılıkları göstermek yanında; açıklamak, ikna etmek ya da bilgilendirmek olduğu vurgulanan eserin editörlüğünü Balcı yapar. Çalışmada Amerika, Federal Almanya, Avusturya Belçika, Danimarka, Endonezya, Estonya, Fransa, Güney Afrika, Güney Kore, Gürcistan, Hindistan, İrlanda, İspanya, İsviçre, İtalya, İzlanda, Japonya, Kanada, Küba, Lüksemburg, Mısır, Moldova, Özbekistan, Polonya Rusya, Singapur, Suriye, Şili, Uganda ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti eğitim sistemleri incelenmiştir. Bahsi geçen ülkelerin sosyal ve siyasal yapıları, eğitim sistemleri, eğitim sistemlerinin yönetim yapısı, okul sistemi incelenmiş ve Türk eğitim sistemi ile karşılaştırılmıştır.

Ada ve Baysal,(2013) editörlüğünü yaptıkları Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış, adlı eserde ilk önce yönetim, eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları üzerinde dururlar.Yönetimin tarihsel gelişimi, yönetim modelleri ile eğitim ve okul yönetimi konusuna değinirler. Türk eğitim sistemi ile Almanya, ABD, Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Güney Afrika, Güney Kore, İngiltere, İspanya, İsraile, İsveç, İsviçre, Japonya, Kanada, Mısır, Norveç, Portekiz, Rusya, Yunanistan eğitim sistemlerinin incelendiği çalışmanın amacı farklı ülkelerin eğitim sistemlerini olabildiğince ayrıntılı bir şekilde ortaya koyma olarak değerlendirilir. Kitaba konu olan ülkelerin tarihi gelişimi, eğitim sistemlerinin amaçları,eğitim sistemlerinin ilkeleri ve mevcut durumları ortaya konarak; ülkelerin okul sisteminin yapısı ve eğitim basamakları, özel eğitimi, yetişkin eğitimi, eğitim yönetimi ve öğretmen yetiştirme programları incelenmektedir.

Şişman,(2013) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi eserinde Türk eğitim sisteminin amaçları ve temel ilkeleri, eğitim ile ilgili yasal düzenlemeler, Türk eğitim sisteminin yapısı, yönetim kuramları ve süreçleri, okul örgütü ve yönetimi, okul yönetiminde personel, öğrenci, öğretim, işletmecilikle ilgili işler ve okula toplumsal katılım konularını işleyerek; Türk eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okul ve okulla ilgili bazı süreçleri tanıtmaktadır.

Özmuşul,(2013) PISA 2009 Verilerine Göre Türkiye’de Liselerin Okul Politika ve Uygulamaları ile Bunların Öğrenme Çıktıları Üzerindeki Etkileri adlı çalışmasında PISA 2009 verilerine göre Türkiye’de liselerin okul politika ve

uygulamalarının durumu ile bunların öğrenme çıktıları üzerindeki etkilerini incelemiştir; öğrenci kaydedilirken, en çok öğrencinin akademik başarısının dikkate alındığı, bu başarının okullarda öğretim hedeflerine göre öğrencileri gruplandırmada kullanıldığı, öğrenci değerlendirmelerinin en çok ailelerin, çocuklarının gelişimi hakkında bilgilendirmede kullanıldığına değinmiştir. Öğretmenlerin eğitim-öğretime yönelik çalışmalarının izlenmesinde en çok okul müdürlerinin ders gözlemlerinin kullanıldığı, öğrenci başarısına ilişkin verilerin, en çok öğretmenlerin; en az okul müdürünün performansının değerlendirilmesinde kullanıldığını, PISA 2009 başarısı yüksek ülkelere göre Türkiye’de okul politika ve uygulamalarında eşitlik boyutunun yeterince dikkate alınmadığını, profesyonel hesap verme yerine yönetsel hesap verme yaklaşımının ağırlıklı olarak kullanıldığını belirtmiştir.

Mete,(2013) Güney Kore, Japonya, Yeni Zelanda ve , Finlandiya’da Öğretmen Yetiştirme ve Atama Politikaları makalesinde PISA 2000, 2003 ve 2006’da yüksek performans gösteren ülkeler arasına girmeyi başaran Japonya, Güney Kore, Finlandiya ve Yeni Zelanda’nın öğretmen yetiştiren kurumların öğretmen adaylarının seçimi, yetiştirilmesi, atanması ve hizmet içi eğitimlerinde uyguladıkları politikaları incelemiştir. Analizler sonucunda bu ülkelerde birleşik ve art arda öğretmen yetiştirme modellerinin birlikte uygulandığını, öğretmen adaylarının fakülterle seçiminde ulusal sınavların yanında öğretmenlik becerilerini ölçen yazılı, mülakat ve performans sınavlarının uygulandığını belirlemiştir. Hizmet öncesi eğitiminde verilen teorik bilgilerin yanında yoğun bir uygulama eğitimi verildiğini dile getirmiştir. Öğretmenlerin işe alım sürecinde nitelik üzerinde durulduğunu belirten Mete, bu ülkelerde hizmet içi eğitim çalışmalarına da önem verildiğini tespit etmiştir. Ayrıca bu ülkelerde öğretmenlerin sosyal ve ekonomik açıdan OECD ülkelerinden daha iyi durumda olduklarını ve bundan dolayı öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklere göre daha çok tercih edildiğini ifade etmiştir.

Erginer,(2012) Avrupa Birliği Eğitim Sistemleri,Türkiye Eğitim Sistemiyle Karşılaştırmalar adlı eserinde bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmelerin, bireylerin gereksinimlerinde değişime neden olduğunu belirtir. Çağı yakalayabilecek nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi gerekliliği, ülkelerin eğitim sistemlerinde yeniliğe gitmelerini zorunlu kılmıştır diyen yazar, ülkemizin dünyadaki reformları

izlemesi ve üyesi olmaya çalıştığı Avrupa birliğinin eğitim anlayışını tanıması gerektiğini vurgular. Bu çalışmada yirmi beş AB ülkesinden on beşinin (Finlandiya, Portekiz, Yunanistan, Danimarka, İsveç, İrlanda, İtalya, Avusturya, Fransa, İspanya, İngiltere, Lüksemburg, Almanya, Belçika, Hollanda) eğitim sistemleri incelenerek adı geçen ülkelerin eğitim sistemlerinin amaçları, eğitim sistemi yapıları, eğitim sistemlerinin yönetim yapıları ile eğitim sistemlerinin yönetim süreçleri incelenmiş ve Türkiye eğitim sistemiyle karşılaştırılmıştır.

Süngü,(2012) Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi adlı çalışmada Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin nasıl ve hangi ölçütlere göre seçildiği, atanmadan önce nasıl bir yetiştirme sürecinden geçirildiğini anlatmaktadır. Ülkelerin okul müdürü seçme ölçütleri göz önüne alındığında öğretmenlik meslek tecrübesine sahip olmanın ortak bir ön şart olduğu görülmektedir. Ancak ülkeler tek tek incelendiğinde okul müdürü olabilmek için başvuru alan seçim yöntemlerinin değişiklik gösterdiği tespit edilmektedir. Türkiye ile diğer ülkeler arasında asıl önemli farklılığın ise seçilen adayların yetiştirilmesi sürecinde olduğu belirtilerek bu konuda ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

Akın,(2012) Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar,adlı çalışmada Türkiye, Japonya, İngiltere, Almanya ve Belçika’nın da içinde bulunduğu bazı ülkelerde okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarını karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Yazar, Türkiye’deki okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarının zamanla değiştiğini, ancak bu değişimlerin bir gelişimi yansıtmadığı ve mevcut bir politikadan bahsedilemeyeceğini belirtmektedir. İncelenen ülkelerden Japonya ve İngiltere’de okul yöneticisi olmak için yüksek lisans şartı arandığını, Türkiye’de üniversitelerin ilgili alanlarından alınan yüksek lisans ve doktora derecelerinin Bakanlıkça yeterince dikkate alınmadığını belirtmektedir.

Balıdede,(2012) Türkiye, İrlanda ve Kanada Eğitim Sistemlerinde Okul Yönetim Yapılarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi adlı tez çalışmada eğitim sistemlerindeki problemlerin çözülmesi aşamasında diğer ülkelerin eğitim sistemlerinin incelenmesinin çözüme katkı sunacağını belirttikten sonra; araştırmasında Türkiye, İrlanda ve Kanada eğitim sistemleri, eğitim sistemlerinin

idari yapıları ve okul yönetim yapılarını inceler. Bahsi geçen ülkelerin eğitim sistemleri arasındaki benzer ve farklı yönleri belirler. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Türk eğitim sisteminde merkezi yönetim, okulun yönetimi ile ilgili okul müdürüne çok geniş sorumluluklar yüklemektedir. Okul müdürü, okulun önceden belirlenen amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. İrlanda ve Kanada eğitim sistemlerinde okul yönetiminin temelini Okul Kurulları oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuç bölümünde, elde edilen veriler ve değerlendirmeler ışığında, Türk eğitim sistemindeki bazı temel problemler ile ilgili çözüm önerileri sunulmaktadır.

Balyer ve Gündüz,(2011) Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi, çalışmalarında bazı ülkelerde okul müdürü yetiştirme uygulamalarını inceleyerek, Türkiye için okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerine ilişkin bir müdür yetiştirme modeli önermektedirler. Bu kapsamda İngiltere'deki müdür yetiştirme uygulamaları da ele alınmakta, İngiltere'de müdürlerin genellikle hizmet öncesi yetiştirilme programlarıyla yetiştirildiği belirtilen çalışmada, her ülkede müdürlere yönelik farklı şekillerde hizmet içi eğitim programları düzenlendiği vurgulanmaktadır. Ülkemizdeki uygulamalara da değinilerek Türkiye'de okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da bu yöndeki yetiştirme uygulamalarının üzerinde önemle durulmadığı belirtilmektedir.

Yıldırım,(2010) Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı adlı makalesinde Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerinin eğitim sistemlerinin yönetim yapılarını irdelemeyi amaçlamıştır. Eserde 2004 yılında Avrupa Birliği'ne üye olan 10 ülkenin eğitim sistemlerinin yönetim yapıları incelenmektedir. Çalışma bulgularına göre, Avrupa Birliği ülkelerinde genel olarak yerel odaklı bir yönetim yapısı egemendir. Yetkilerin çoğu, merkezi yönetimden yerel yönetimlere aktarılmıştır. Okul kurulları, yerel okul kurulları ve bölge eğitim kurulları gibi kurullar eğitim sistemlerinin yönetim yapılanması içinde önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de ise daha çok merkezîyetçi bir yapının egemen olduğu söylenebilir. Bu çalışmada Estonya eğitim sisteminin yönetim yapısına da değinilmiş ve Estonya'da okul kurullarının giderek önem kazandığı belirtilmiştir.

Eraslan,(2009) Finlandiya'nın PISA'daki Başarısının Nedenleri: Türkiye için Alınacak Dersler, adlı tez çalışmasında PISA projesinde Finli öğrencilerin matematik, fen bilimleri ve okuma becerisi konu alanlarında 2000, 2003 ve 2006 da göstermiş oldukları başarı düzeyinin tüm dünyada özellikle bu çalışmalarda alt sıralarda yer alan diğer OECD ülkelerinde dikkat çektiğini belirtmektedir. Finli öğrencilerin elde ettiği bu başarının arkasındaki eğitim sisteminde, öne çıkan dört ana faktörü açıklamayan yazar, bunları Türkiye'deki durumla karşılaştırarak Finlandiya örneğinden ne gibi dersler çıkarabileceğimizi anlatmaktadır. Bu dört ana faktör şu şekildedir:Öğretmen yetiştirme programı, geleneksel okul yaşamı, kültürel olarak öğretmenlik mesleğine bakış ve hizmet içi öğretmen eğitimi.

Yazıcı,(2009) Türk Eğitim Sistemi ile Kanada Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması,adlı çalışmada merkezi yönetim odaklı olan Türk Eğitim Sistemi ile yerel yönetim odaklı olan Kanada Eğitim Sistemini incelemiş ve karşılaştırmıştır. Bu araştırmayla, her iki ülkenin eğitim sistemlerinin tarihsel süreci, eğitim sistemlerinin dayandığı amaçlar, eğitim sistemlerinin yapısı, öğretmenlerinin yetiştirilmesi, eğitimin planlaması ve finanse edilmesi incelenmiştir. Araştırmanın sonunda ulaşılan verilere göre, merkezi yönetim odaklı olan Türk Eğitim Sistemi ile yerel yönetim odaklı olan Kanada Eğitim Sisteminin karşılıklı incelenmesinin olumlu katkılar sunacağı; Türk Eğitim Sistemi içerisinde bilimsel ölçütlere uymayan ve benzer uygulamalara da başka sistemler içerisinde rastlanmayan boyutları, olası sorunlu boyutlar olarak isimlendiren yazar; bu boyutların, Karşılaştırmalı Eğitim Bilimindeki yaklaşımlara göre üzerlerinde araştırmalar yapılmasının faydalı olacağını belirtmiştir

Balcı,(2008)Türkiye'de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, adlı çalışmasında eğitim yönetimi alanının, bilim olma serüvenini tartışmaya açar. Yazar çalışmasında alanın bilimsel kimlik ve gelişmesiyle, eğitim ve okul yöneticisi hazırlama/ yetiştirme programları arasında bir paralellik tespit eder. Makalede eğitim yönetiminin bilim dalı olarak evrimi, yetiştirme programları yoluyla irdelenmiştir. Bu doğrultuda yurt dışında ve yurt içinde eğitim yöneticisi hazırlama/ yetiştirme programları, alanın algılanışını tespit etmek üzere taranmıştır. Alanın bilimsel düzeyini saptamak üzere eğitim yönetimi araştırmaları, araştırma yöntembilimin belli başlıkları altında incelenen eserde

Türkiye’de olduğu gibi Dünya’da da eğitim yönetimi araştırmalarının kat edeceği çok yolun olduğu tespit edilmiş ve öneriler getirilmiştir.

Sezgin,(2008) Türk ve Çin Eğitim ve Öğretim Sistemleri Üzerine Bir Karşılaştırma adlı çalışmasında eğitimin temel amacının memleketi bilim, kültür, bayındırlık alanında yükseltmek, milletin yeteneklerini geliştirmek, gelecek nesillere sağlam, değişmez ve olumlu bir karakter vermek olduğunu belirtir. Çin Eğitim Sistemiyle Türk Eğitim Sistemini karşılaştıran yazar, her iki ülkenin eğitim sisteminde, öğretim kademeleri ve ders programları açısından önce Eğitim Bilimi içerisinde yer alan istatistik ölçütlerine göre ülkelerin zorunlu eğitim sistemini karşılaştırarak, sorunlu görülen yerleri, ülkelerin sistemlerindeki farklılıklar ve benzer yönleri belirlemiştir. Her iki ülkenin de eğitim sistemlerinde son yıllarda yenileşmeye gidildiği tespitinde bulunan Sezgin, Türkiye’de yapılandırılan zorunlu eğitim sisteminden dolayı, ilköğretim okullarında, öğrenci sayılarında artış yaşandığını ve buna bağlı olarak ortaya fiziki kapasite yetersizliği ve branş öğretmenleri açığı çıktığını belirtmektedir. Aynı tezde Türk eğitim sistemi içerisinde bilimsel ölçütlere uymayan ve benzer uygulamalara başka sistemler içerisinde rastlanmayan boyutlar olduğu vurgulanarak, bunlar sorunlu boyutlar olarak işlenmiştir.

Pehlivan,(2007) Türkiye, Fransa ve İngiltere Eğitim Sistemlerinde Öğretimsel Etkinliklerin Denetiminin Yapısal Olarak Karşılaştırılması çalışmasında Türkiye, Fransa ve İngiltere eğitim sistemlerinde ilköğretim düzeyinde öğretimsel etkinliklerin denetimi konusunda görülen benzerlik ve farklılıkları incelemektedir. Araştırmada, öğretimsel etkinliklerin denetimi karşılaştırmalı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Türk eğitim sisteminin denetim sisteminin oluşturulmasında Fransa Eğitim Sisteminin denetimi ile ilgili düzenlemelerden yararlanıldığını belirten yazar, merkezi bir özellik gösteren denetim sisteminde kamuda, performans denetim sistemine geçmek üzere birtakım çalışmaların başlatıldığını, performans denetimi sistemiyle, okulların ve öğretmenlerin değerlendirilmesi, sadece müfettişler tarafından yapılmayarak, öğrencilerin, velilerin, zümre öğretmenleri ve okul müdürünün de bu değerlendirmelerde önemli rol oynayacağını ve bu sistemin oluşturulması ile ilgili çalışmalarda İngiltere Eğitim Sistemindeki denetim ile ilgili düzenlemelerden yararlanıldığı konusunu tezinde işlemektedir.

Cemaloğlu,(2005) Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar adlı çalışmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının tarihî gelişimini, okul yöneticisi yetiştirme programını, okul yöneticilerini yetiştirme uygulamalarında var olan durumu, bugünkü sorunları ve olası gelişmeleri literatüre dayalı olarak inceler. Türkiye’de okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin önerileri dile getirir.

Erden ve Erden,(2005)Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticiliği adlı çalışmalarıyla Avrupa Birliğinin Mayıs 2005 genişlemesinden önce birliğin üyesi olan on beş ülkenin ilköğretim ve orta öğretim düzeylerinde okul yöneticilerinin unvanları, gerekli koşullar (eğitim ve deneyim), yönetici olma süreçleri (eleman arama, seçme ve atama), görev ve sorumlulukları, değerlendirilmeleri ve hizmet içi eğitimlerini incelerler. Sonuç olarak Avrupa Birliği ülkelerinde eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği konusunda genel bir yerelleşme eğilimi görüldüğünü, ülkelerin genel yönetimlerinin etkisinin, eğitim yönetimi alanında da devam ettiğini belirtirler.

Şimşek,(2004) Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye için Öneriler adlı çalışmasında esnek örgütlenme modellerinin ve işletme kavramlarının egemen olduğu modern yönetim anlayışı penceresinden bakıldığında “Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez.”anlayışına ulaşıldığını belirttikten sonra sistemlerin baştan sona yenilendiği, ulusal ve yerel unsurların hızla küresel unsurlarla karşılıklı etkileşime girdiği böylesi bir dünyada ülkemiz eğitim sisteminin de kökten bir şekilde yeniden yapılanması gerektiğini belirtmiştir. Bu makalenin amacının, karşılaştırmalı örnekler yoluyla Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme konusuna eleştirel bir bakış açısı getirmek olduğunu vurgulayan yazar, Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Uygulamaları, Uluslararası Örnekler ve Reform Girişimleri, ABD, İngiltere İtalya, Hindistan ve Singapur’daki okul yöneticilerinin yetiştirilme sürecine değinerek, Türkiye’de öncelikle köklü-sistemik bir eğitim reformu yapılması gerektiği anlayışını vurgular.

Günay,(2004)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırmada eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacının insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak olduğunu

belirtir. Günay çalışmasında yönetim ve eğitim yöneticiliği konusunda bilgi verdikten sonra yönetici adayları için seçme sınavı duyurusu sürecini,yönetici adaylarının hizmet öncesi eğitimi ve yetiştirilmeleri politikasını ve atanacak eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesi sürecini inceler. Sonuç bölümünde MEB' de kurum yöneticiliklerine atamalarda liyakat ilkesine uyulmadığını, atama politikasının yeterliğe ve nesnel ölçütlere dayalı olmadığını belirten yazar, personel seçme süreçlerinin çoğu kez yetenekleri aramak yerine, bireyin var olan yeterliklerini belirlemekle yetindiğini vurgular. Eğitim yönetiminin meslekleşmediği eğitim sistemimizde, eğitim yönetimi alanı ile ilgili hiçbir öğrenim görmemiş olan öğretmenlerin yönetici olarak atandığını bunun ise sistemin işleyişini bozduğunu belirten Günay bu alana dair öneriler getirir.

Özhamit,(2003) Türk ve Hollanda Eğitim Sistemlerinin İlköğretim Yönetimlerinin Karşılaştırılması, araştırmasında Avrupa birliğine üye ülkelerden biri olan Hollanda'nın eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminin ilköğretim sistemlerinde yönetim yapılarını karşılaştırarak iki sistem arasındaki farklılıkları ortaya koyar. Çalışmada ülkelerin eğitim sistemlerine etki eden doğal ve sosyal faktörler, Türkiye ve Hollanda eğitim sistemlerinin genel yapısı incelenmekte; Türkiye ve Hollanda eğitim sistemlerinin ilköğretimde yönetim yapı ve süreçleri genel olarak karşılaştırılmaktadır. Ulaşılan bulgular doğrultusunda Türk eğitim sisteminin ilköğretim yönetimiyle ilgili öneri ve temenniler dile getirilmektedir.

Şişman ve Turan,(2002) Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar adlı çalışmalarında, son yıllarda, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere okulların niteliğinin artırılmasında ve nitelikli bir toplum oluşturmada eğitim yöneticilerine hayatî sorumluluklar düştüğü konusunda görüş birliği olduğunu belirterek, nitelikli eğitim yöneticisi yetiştirmenin önemine vurgu yapmaktadırlar. Makalede, dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler üzerinde durularak, Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar ana hatlarıyla belirtilmektedir.

Cho,(1997) Güney Kore Eğitim Sistemi ile Türkiye Eğitim Sisteminin Karşılaştırılması, çalışmasında G.Kore ve Türkiye eğitim sistemlerini karşılaştırmalı olarak incelemiş, her iki ülkenin eğitim sistemlerinin özelliklerini ortaya koymuş, benzer ve farklı olan yönlerini tespit etmiştir. Araştırma, G.Kore ve Türkiye

eğitiminin tarihçesi, G.Kore ve Türkiye’de eğitim mevzuatı, G.Kore ve Türkiye eğitim programları (okul öncesi, ilköğretim, orta öğretim, halk eğitimi), Türkiye ve G. Kore’de öğretmen yetiştirme politikası, Türkiye ve G. Kore’de, eğitim ve öğretim finansmanı konularını kapsamaktadır.

2.3 Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Mestry ve Grobler(2004) okul yöneticilerinin niteliklerini ve yönetim anlamında yapması gerekenleri şöyle sıralar:Okulun kaynaklarını etkili şekilde yönetebilmeli, okul içindeki bireylerin gelişimini sağlamalı, okulun amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalı, öğretim müfredatının uygulanmasına ve değişimine öncülük etmeli, okulda ödül sistemini ve yeni kalite yönetim sistemlerini yönetebilmeli, karar sürecine okulun diğer üyelerini de katmalı, okulda etik ilkeler oluşturmalı ve eğitimcilerin yeniden yapılanmasını ve organize olmasını sağlamalıdır (Aktaran: Recepoğlu ve Kılınç,2014).

Campos, Gomez ve Shen’e (2005)göre okul yöneticisi etkili olabilmek için okuldaki kurumsal uygulamaları çok iyi bilmeli ve kurumsal yapının yenilenmesi konusunda personelle birlikte hareket etmelidir(Aktaran: Recepoğlu ve Kılınç).

Gurr ve Drysdale(2007)okul yöneticisinin okulun başarısında önemli yeri olduğunu belirtirler(Aktaran: Recepoğlu ve Kılınç).

Anderson (1991)okul yöneticisinin liderliğinin okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu ifade etmektedir(Aktaran: Recepoğlu ve Kılınç).

Olson’a (2007)göre okullara geçmişten günümüze kadar yüklenen görevler farklılıklar gösterse de temel olarak okullar, bireylerin devlete sadakatle bağlanmasını sağlayan merkez otoritelerin çizdiği sosyal, politik, ekonomik ve psikolojik hedefleri bireylere ulaştırmak için kurulan sistemlerdir. Bu sistemler, 20. yüz yılın ilk yarısından bu yana sosyal değişimlerin en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Aktaran: Mete,2013).

Epps (1995), eğitim alanındaki yeni ihtiyaçlardan dolayı öğretmenin rolünün, hizmet öncesi eğitiminin ve istihdamı konularının yeniden gözden geçirilmesi

gerektiğini belirterek, eğitim sisteminin etkililiğinin, okul sistemini işleten öğretmenlerin niteliklerini arttırmakla mümkün olabileceğini vurgular(Aktaran: Mete).

Bush ve Jackson(2002),okul yöneticisi yetiştirmede yeni anlayışların ve başarılı uygulamaların varlığından bahisle, bu yaklaşımları: Yönetici yetiştirmede farklı stratejilerin uygulanması ve teknolojiden faydalanılması, liderlik programlarının zengin içeriği, tecrübeli yöneticilerden mentör olarak faydalanılması, yöneticilerin yetişmesinde okullarda yaptıkları uygulamaların değerlendirilmesi, teori ve uygulamanın öneminin fark edilmesi, örnek uygulamaların yaygınlaştırılması şeklinde sıralarlar (Aktaran:Süngü,2012).

Pashiardis(2000) okul yöneticisinin iletişim becerilerinin önemine değindiği çalışmasında, iletişim ve okul üyeleri arasındaki paylaşımın, okulda başarı odaklı bir kültür oluşmasını sağladığını ortaya koyar. Yönetici, mesleki anlamda öğretmen ve öğrencilerden beklentilerini, sahip olduğu iletişim becerilerini kullanarak doğru şekilde ifade eder. Öğretmen ve öğrencilerin sarf edecekleri çabalar ancak, amaçların gerçekleştirilmesi yönünde beklentilerin açık olarak ortaya konmasıyla mümkün olacaktır. Etkili iletişim becerilerine sahip olan okul yöneticisi karar verme ve kararlarını uygulatma açısından başarılı olacaktır. Okulun amaçlarına ulaşmasında yöneticinin, öğretmenlere uzman oldukları konularda danışmasının ve onların katılımını sağlamasının katkısı çok olacaktır. (Aktaran:Abat,2010).

Dinham vd., (1995) tarafından, iletişim yeterliliği başkalarının fikirlerine ve bakış açlarına karşı açık ve anlayışlı olmakla ve öğrencilerin gereksinimlerine karşı duyarlı olmakla açıklanmaktadır.Okul yöneticisinin iletişim yönünden zayıf olması işgörenlerin morali ve dayanışması üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Aktaran:Abat).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, çalışma grubu ile verilerin analizi verilmiştir.

3.1 Araştırma Deseni

Araştırmamız nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma, çeşitli araştırma teknik ve modellerini içeren bir üst kavram olarak değerlendirilmektedir. Farklı tanımları yapılan nitel araştırmayı, Yıldırım ve Şimşek(1999) gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik, nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Şimşek, 2009).

Dokümanlar, nitel araştırmalarda, kullanılan önemli bilgi kaynaklarıdır. İnceleme yapılan alanda kaynağa kolaylıkla ulaşamadığı durumlarda önemli bilgi toplama yöntemi olması, görüşme ve gözlem yönteminde karşılaşılan tepkiselliğin olmaması, uzun süreli araştırma yapma olanağı sunması, örneklerin büyük olarak alınabilmesi, dokümanların yazıldığı dönemdeki kişi ya da güçlerin bireysel ya da özgün tutumlarını yansıtması ve görece düşük maliyet gerektirmesi doküman incelemesinin olumlu yönleri olarak değerlendirilirken dokümanlara ulaşma güçlüğü, elde edilen dokümanlarda bulunabilecek eksik bilgiler, olası yanlışlıklar, bunların belirli bir grup ya da kuruma ait seçilmiş dokümanlar olması, dokümanların standart bir formata sahip olmaması ve kodlama zorlukları doküman analizinin olumsuz yönleri olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek:1999;Aktaran: Şimşek,2009).

Çalışmada ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapıları ile okul müdürü seçme, atama ve yetiştirme süreçlerine dair var olan durumları doküman incelemesi yoluyla ortaya konmuş ardından bu bilgiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada Şimşek'in (2009) belirttiği doküman analizi aşamaları uygulanmıştır: Dokümana ulaşma, dokümanların orijinalliğini kontrol etme, dokümanları inceleme ve kavrama, dokümanlardaki verileri analiz etme ve verileri kullanma.

3.2 Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu Türkiye ile PISA 2012 uygulamasında OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan şu on dört ülke oluşturmaktadır: Almanya, Belçika, Çin, Estonya, Finlandiya, Güney Kore, Hollanda, İngiltere, İrlanda, Japonya, Kanada, Polonya, Singapur ve Yeni Zelanda.

3.3 Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması aşamasında, doküman analizi yapılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen, olay veya olgular hakkında, bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır. Bu yöntemle araştırmacı, elde ettiği belgeleri belirli bir çerçevede ve birbiriyle ilişkilendirerek, konuya ilişkin, betimsel ve gerçekçi bir resim elde etmeye çalışmaktadır (Şimşek,2009).

Çalışmada verilerin toplanması amacıyla alan yazın taranmıştır. Konuyla ilgili yayın ve kaynaklar incelenmiştir. PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerin eğitim sistemleriyle ilgili bilgiler için OECD'nin web sitesinden, (<http://www.oecd.org/about/>) PISA-OECD web sitesinden (<http://www.oecd.org/pisa/>) EURYDICE ve EURYBASE veri tabanlarının yanında bu ülkelerin eğitim bakanlıklarının resmi web sitelerinden, adı geçen ülkelerin eğitim sistemleriyle ilgili hazırlanmış tez, makale, bildiri gibi çalışmalardan da yararlanılmıştır.

Her doküman incelemesinin veri analiz aşaması bir takım yeni yaklaşımlar gerektirmektedir. Çünkü dokümana dayalı her araştırma, gerek kaynakları ve gerekse kaynakların içerikleri bakımından, farklı özellikler taşımaktadır. Genel olarak, veri analizinde, izlenen süreçler şunlardır: **Betimleme:** Bu aşamada dokümanlardan toplanan verilerin, araştırma problemine ilişkin olarak neler söylediği, ya da hangi sonuçları ortaya koyduğu saptanır. **Analiz:** Araştırma için oluşturulan veri setinde, doğrudan görülmeyen temaların ve bu temalar arası anlamlı ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. **Yorumlama:** Araştırmanın veri setindeki çalışmalar sonucunda, elde edilen bilgilerin ne anlama geldiği sorusunun, araştırmacı tarafından yanıtlanması sürecidir(Şimşek, 2009).

Bu araştırmada kaynaklar tarandıktan sonra ülkelerle ilgili bilgiler betimlenmiştir. Betimlenen veriler analiz edilerek belirli sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonunda elde edilen bulgular verilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapıları, okul yöneticilerini seçme ve atama süreci ile okul yöneticilerinin yetiştirilme süreci olarak üç ana başlık altında toplanmıştır. Her bölümün başında Türk Eğitim Sisteminin konuya dair özellikleri verildikten sonra diğer ülkelerle ilgili bulgular ortaya konmuştur.

4.1 Türkiye ve PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı

4.1.1 Türk Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Türkiye Eğitim Sisteminin yönetim yapısı 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunla belirlenmiştir. 2011 yılında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgüt yapısı yeniden düzenlenmiştir. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatı: merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı ile bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır.

Bakanlık merkez teşkilatı: Bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşur. Bakanlık makamı ise bakan, müsteşar ve beş müsteşar yardımcısından oluşur. Söz konusu kararname doğrultusunda Millî Eğitim Bakanlığının görevlerinden bazıları şunlardır:

- Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek.

- Eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejileri belirlemek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve denetlemek, ortaya çıkan yeni hizmet modellerine göre güncelleyerek geliştirmek.
- Eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin gerekleriyle uyumlu biçimde güncel teknik ve modeller ışığında tasarlamak ve geliştirmek.
- Eğitime erişimi kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkânlarından eşit derecede yararlanabilmesini teminat altına alan politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve koordine etmek.
- Yükseköğretim kurumları dışındaki eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, açılmasına izin vermek ve denetlemek.
- Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak (Resmi Gazete,2011a).

Bakan, bakanlık icraatından ve emri altındakilerin faaliyet ve işlemlerinden Başbakana karşı sorumlu olup Bakanlığa, Anayasa, kanunlar, hükümet programı ve bakanlar kurulunca belirlenen politika ve stratejilere uygun olarak yönetmekle yükümlüdür.

Bakanlık, Taşra Teşkilatı: Her il ve ilçede kurulan bir millî eğitim müdürlüğünden oluşur. İlçe millî eğitim müdürlükleri, görev ve hizmetleri yürütürken il millî eğitim müdürlüklerine karşı da sorumludur. İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak, bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve bunlara farklı yetkiler verilebilir. Milli eğitim müdürlüklerinin görev alanları: yönetim hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim-öğretim hizmetleri, bütçe-yatırım hizmetleri, araştırma-planlama-istatistik hizmetleri, teftiş-rehberlik-soruşturma işlemleri, sivil savunma hizmetleri olarak gruplandırılmıştır(Erdem, 2013:5-9).

İl İdaresi kanununa göre Vali ildeki devletle ilgili bütün işlerden sorumludur. Valinin ildeki eğitim işlerini yönetme görevi İl Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla gerçekleştirilir. İl milli eğitim müdürü ildeki ve ilçelerdeki eğitim hizmetlerini koordine etmekle yükümlüdür. İlçelerde kaymakam, ilçenin eğitim işlerini, milli

eğitim müdürlüğü eliyle yürütür. Kaymakamlıklar da valiliğe bağlı olarak görev yürütürler(Dağlı,2014: 67-68).

Yurt Dışı Eğitim Teşkilatı, Türk milli kültürünün dış ülkelerde korunması, tanıtılması, yaygınlaştırılması ile ilgili eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek üzere oluşturulmuştur. Eğitimle ilgili gelişmeleri takip etmek ve ülkemizdeki gelişmeleri tanıtmak için de yurtdışında Eğitim Müşavirlikleri ve Eğitim Ataşelikleri faaliyet göstermektedir. Bakanlığın her kademesindeki yöneticiler görevlerini usulüne uygun olarak yürütmekten üst kademedeki yöneticilere karşı sorumludurlar. Üst makamlardaki yöneticiler, sınırlarını yazılı olarak belirlemek koşuluyla yetkilerinden bir kısmını astlarına devredebilmektedirler. Ancak yetki devri, yetki devreden amirin sorumluluğunu kaldırmamaktadır((Erdem, 2013).

4.1.2 Almanya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Almanya’da eyaletlerin eğitim ve kültür alanında, anayasadan kaynaklanan bağımsız yürütme ve yasama yetkisi bulunmaktadır. Eyaletlerin eğitim ve kültür politikaları eğitim ve kültür işlerinden sorumlu Eyalet Bakanlıkları (Kultusministerium) eliyle yürütülmektedir. Federal düzeyde eşgüdüm ise Eyalet Eğitim ve Kültür Bakanlarının düzenli olarak yaptıkları ve başkanlığını dönüşümlü olarak üstlendikleri “Eğitim ve Kültür Bakanları Konferansı” (Kultusminister konferenz-KMK) adı altındaki toplantılarla sağlanmaktadır.

Federal hükümet eğitim konusunda üzerine düşen görevleri Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı aracılığıyla yürütmektedir. Anayasal olarak eğitim öncelikle eyaletlerin görev alanına düşse de, Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı’nın da bu konuda bir takım önemli sorumlulukları bulunmakta. Bu çerçevede federal devlet ve eyaletler okul dışı mesleki eğitim, eğitimin teşviki, meslek içi eğitim ve geliştirme konularında işbirliği yapmaktadırlar. Eğitim ve Araştırma Bakanlığı’nın diğer görevleri, eğitim ve bilim alanında uluslararası işbirliğini sağlamak ve bütün eyaletlerdeki eğitimde eşitliği sağlamaktır.

16 eyaletten oluşan Federal Almanya’da on altı ayrı eğitim bakanlığı bulunmaktadır. Her eyalet bireysel olarak kendi eğitim reformlarının yürütülmesinden sorumluyken, Eğitimi Planlama ve Araştırmayı Teşvik Komisyonu,

Federal hükümeti ve eyaletleri ortak olarak etkileyen eğitimdeki tüm reformların paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu komisyonda Federasyon ve eyaletlerin sürekli danışma kurulları, yüksek öğretim kurumları, bilim ve araştırmanın yapısı ve içeriğinin gelişimi konusunda tavsiyeler sunan Bilim Konseyi de vardır (Ertan Kantos,2013: 53).

4.1.3 Belçika Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Üç farklı toplumdan meydana gelen Belçika Flemenk, Wallon ve Brüksel olmak üzere üç bölgeye ayrılmıştır. Fransız, Flaman ve Alman toplumlarının eğitim sistemleri ile ilgili yasalar ve kararlar, kendi ulusal meclislerinde alınmakta ve her toplumun kendi hükümetince uygulanmaktadır. Belçika'nın Valon Bölgesinde okulların eğitim dili Fransızca; Flaman Bölgesinde Flamanca; Brüksel'de ise hem Fransızca hem de Flamanca'dır. Belçika Anayasasının 59. maddesi ile Federal yönetimin eğitim alanına müdahalesi zorunlu eğitim, okulların verdikleri diplomalar ve mali konularla sınırlıdır. Eğitimle ilgili birçok karar, yerel düzeyde alınıp uygulanmaktadır. Okullar esas olarak yönetim kurullarınca (organizing body) yönetilmektedir. Ancak kurullar, birçok yetkisini okul müdürüne devretmiştir. Bu doğrultuda bakıldığında Flemenk, Alman ve Fransız topluluklarının eğitim sistemlerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir(Yılmaz,2013:96-97).

4.1.3.1 Belçika-Fransız Topluluğu Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Eğitim ve yükseköğretim ile ilgili politikalar Fransız topluluğu meclisi ve hükümetinin sorumluluğundadır. Yükseköğretim ve Bilimsel Araştırma, Temel eğitim, Ortaöğretim ve Halk eğitimi bakanlıkları olmak üzere dört bakanlık eğitim konularıyla ilgilenmektedir. Belçika-Fransız Topluluğu eğitim sisteminin yönetim yapısı merkezi ve bölgesel düzeyde yapılanmıştır.

Merkezi(Ulusal)düzeyde Hükümet tarafından sübvans edilen resmi eğitim kurumlarını ve eğitim kurumlarında çalışan personelin yönetimini Fransız Topluluğu Hükümeti üstlenir. Hükümetin sübvans ettiği bağımsız eğitim kurumlarının

yönetiminden ise özel ya da tüzel kişiler söz sahibidir. Bu eğitim kurumları arasında eşgüdüm sağlanır.

Topluluk bakanları pek çok sayıdaki konsey ve komiteden fikir almaktadır. Eğitim ve Yetiştirme Konseyi, Fransız Topluluğu Aileler Konseyi, Danışma Konseyi bunlardan birkaçıdır. Her kurumun yönetim takımının üyelerinden, yönetim ve eğitim personelinden, aileler sendikalar, öğrenciler ve düzenleyici birimin temsilcilerinden oluşan bir Danışma Konseyi vardır. Bu konsey eğitim görevi ile ilgili yasaları yapar ve düzenler.

Bölgesel düzeyde on coğrafi bölge tanımlanmıştır. Her bir bölge biri Katolik kilisesine bağlı iki konseyden oluşur. Bu konseyler bölgedeki eğitim kurumlarının uyması gereken kuralları belirlerler. Eğitimle ilgili önerilerin onaylanması ve kesinleşmesi için Danışma Konseyinin onayı gereklidir. Belçika-Fransız Topluluğu eğitim kurumlarının tüm maliyetini karşılar resmi ve bağımsız eğitimi sübvanseder. Her eğitim kurumu kendi eğitim planını Fransız Topluluğu Meclisinin belirlediği son ölçütlere göre belirler(Erginer,2012:298-300).

4.1.3.2 Belçika –Flaman Topluluğunun Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Bu bölgede eğitim politikası Flaman Meclisi, Flaman Hükümeti ve Flaman Eğitim Bakanlığının sorumluluğundadır. Flaman-Topluluğu Eğitim Dairesinin başkanı Eğitim Bakanındır ve eğitimi sunmak ve eğitim sistemini geliştirmek onun görevidir.

Merkezi düzeyde bakanlık bütün ülkede yatırım projelerinin, ortak politikaların gelişimini sağlar. Yasalara göre eğitim ve dilin gerektirdiği koşulları yerine getiren okullar hükümetçe desteklenir. Flaman hükümetince belirlenen hedefler Eğitim Geliştirme Dairesi, Flaman Eğitim Konseyi ortak önerisi ve Flaman Meclisinin onayı ile belirlenir. Belçika-Flaman Topluluğunda okulların yönetim yapısı Okullar, Bölge okulları ve Genel Konseyden oluşan üç düzeyden oluşmaktadır.

Yerel düzeyde yönetim ve mali yetkiler bütün okulların özel bir birleşimi olan bölge okullarının elindedir. Seçilmiş bir konsey(personelden ve aileden, sosyokültürel çevreden) bölge okullarına hizmet sunar ve bütün eğitim sistemini

temsil eder.Yerel düzeyde her okul bölge okullarının oluşturduğu ilkelere bağlı kalmak kaydıyla özerktir: personel alımı, eğitimle ilgili mali konularda da karar verebilirler. Özel okullar için de özerklik ilkesi aynıdır. Eğitim kurumları merkezin asgari düzeyde belirlediği hedeflere ulaşılmasını sağlamak ve diploma vermekle sorumludur.

Flaman Topluluğunda eğitim topluluğun bir sorunu olarak görüldüğü için merkezi ve bölgesel düzeyde verilen eğitim bir bütün olarak finanse edilmektedir. Topluluk harcamalarına ek olarak iller ve belediyeler ve dini otoriteler ile özel kişiler de eğitime katkı sunarlar(Erginer,2012:312-315).

4.1.3.3 Belçika –Alman Topluluğu Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Belçika-Alman Topluluğunda eğitim, Eğitim Bakanlığınca finanse edilir ve yönetilir. Eğitim Bakanı eğitsel konularda aldığı kararları Okul Denetleme Hizmeti ve ilgili öğretmen gruplarından alınan önerilere dayandırır. Alman Topluluğunda okullar- özel okullar dışında- bütçeden finanse edilen kamu eğitim kurumları (devlet okulları); Alman Topluluğunca sübvans edilen fakat belediyelerce yönetilen eğitim kurumları(belediye okulları): yine toplulukça sübvans edilen Katolik kilisesinin etkisi altında olan ya da olmaya eğitim kurumları (bağımsız okullar) olarak eğitsel ağı oluştururlar.

Belçika-Alman Topluluğu eğitim sisteminin yönetim yapısı, merkezi ve okul düzeyinde örgütlenmiştir. Belediye okulları belediyelerce, bağımsız okullarsa tüzel kişilerce yönetilmektedir. Eğitim kurumları bakanlığın belirlediği standartları karşıladıkları ölçüde personelini ve öğretim yöntemlerini seçmekte özgürdürler (Erginer,2012:323-325).

4.1.4 Çin Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Çin’de eğitimden Eğitim Bakanlığı sorumludur. Bakanlık eğitimle ilgili tüm yasa ve yönetmelikleri hazırlar ve uygulanmasını sağlar. Bakanlık bir bakan, iki bakan yardımcısından ve bakan yardımcılara bağlı müdürlüklerden oluşmaktadır. eyalet eğitim komisyonları ve belediye eğitim komisyonları bakan yardımcılara

bağlı olarak çalışırlar. Bu komisyonlar bulundukları belediye ve eyaletlerin eğitiminden sorumludurlar. Belediye ya da eyaletlerin eğitim sistemlerini kolaylaştırmak için bölgesel farklılıkları göz önünde bulundurarak, müfredatın hazırlanması ve öğretmenlerin gelişimlerinin sağlanması bu komisyonların görevleri arasındadır.

Şehir eğitim komisyonları ve bölgesel eğitim komisyonları ise eyalet ve belediye eğitim komisyonlarının alt komisyonu olarak çalışırlar. Bu komisyonlar ders programı hazırlama, mali bütçeyi düzenleme, öğretmen yetiştirme konularında görev üstlenirler. Bu çalışmalar Eğitim Bakanlığının onayıyla gerçekleştirilir. Bakanlık aynı zamanda var olan eksikliklerin giderilmesinden de sorumludur. Sisteminin işleyişinde görülen eksikliklerin giderilmesi için bakanlık ve eyalet yönetiminin uygulamaları da denetlenmektedir(Özcan,2014:5-6).

4.1.5 Estonya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Estonya Eğitim Sistemi ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde örgütlenmiştir. Ulusal düzeyde eğitim, Eğitim ve Araştırma Bakanlığı, Bakan, Genel Sekreter ve dört Genel Sekreter Yardımcısı tarafından yönetilmektedir. Eğitim ve Araştırma Bakanlığının ana görevi eğitim konusunda araştırma yapma, gençlik ve dil politikalarının etkin gelişimini sağlamak ve Ar-Ge çalışmalarında mükemmelliği yakalamaktır. Bakanlık, ulusal gelişim planları hazırlama, değerlendirme sistemini oluşturma, öğretmen yetiştirme sistemini geliştirme, eğitim sertifikaları ile ilgili düzenlemeler yapma, finansman yönetimi ve planlama görevi de yapmaktadır. Bu kapsamda, okul öncesi, ilköğretim, genel lise, meslek, yüksek eğitim, hobi ve yetişkin eğitimi alanlarında araştırma yapılmakta, gençlik çalışmaları, dil politikaları planlamakta ve ilgili devlet bakanlığına taslak mevzuat hazırlanarak sunulmaktadır. Bakanlığın, kamu okullarında, araştırma ve geliştirme kurumları yanı sıra, 11 yardımcı organı vardır. Bakanlık, doğrudan ajansları yönetir, denetler, hedefleri ve analiz sonuçlarını inceler, bütçeyi hazırlar(Haridus- ja Teadusministeeriumi,2014a).

Bölgesel düzeyde, eğitim etkinliklerinin denetimi valilerin sorumluluğundadır. İl yönetiminin, “Eğitim gelişim planlarını hazırlamak, temel eğitim okullarının bitirme sınavlarını ve ulusal sınavların içeriğini belirleme” gibi görevleri vardır.

Bölge yetkilileri, okulöncesi, temel ve ortaöğretim okullarının bakım ve onarımında, rehberlik ve danışmanlıktan sorumludur.

Yerel düzeyde, yerel yetkililer, ilköğretimden liseye kadar zorunlu eğitimden ve devamın sağlanmasından sorumludurlar. Yerel yetkililerin, eğitim gelişim programlarını uygulama, kendi yetkileri altındaki okul müdürlerini atama ve görevden alma, öğretmen planlaması yapma, özel gereksinimi olan bireylere yardımcı olma, öğrencileri mesleki eğitime yönlendirme, eğitimsel gelişim planlarını hazırlama ve uygulama görevleri vardır (EURYPEDIA,2014).

4.1.6 Finlandiya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Finlandiya’da eğitim yönetimi konularıyla ilgilenmesi için 19. yüzyılın sonlarında Ulusal Eğitim Kurulu kurulmuştur ve yüz yıldır eğitim konularının yönetiminden merkezi bir organ olarak sorumludur.

Mesleki eğitim ve öğretimin uygulanması, farklı bakanlıkların himayesinde kalmıştır. Mesleki eğitim ve öğretimden sorumlu bir merkez yönetim kurulu olan Ulusal Mesleki Eğitim Kurulu, Ulusal Genel Eğitim Kurulu ile birlikte çalışmak üzere 1966 yılında kurulur.1991 yılında Fin Ulusal Eğitim Kurulu, oluşturulur ve yüksek öğretim hariç, genel eğitim ve mesleki eğitim ve öğretimden de sorumlu olur. Eğitim Bakanlığı, yükseköğretim kurumlarından sorumludur. Ayrıca, eğitim politikası kararlarının hazırlanmasında Eğitim ve Kültür Bakanlığına yardımcı olur. Altı Finlandiya eyaletinin her birinde bir Eğitim ve Kültür Bakanlığı bulunur.

Fin Ulusal Eğitim Kurulu, Yönetim Kurulu tarafından idare edilir. Kurulun siyasi karar verme yetkisi vardır. Yerel yetkilileri, öğretmenleri ve sosyal ortakları temsil eder. Fin Ulusal Eğitim Kurulu'nun işlemleri beş bölüm halinde düzenlenmiştir: Genel Eğitim, Mesleki Eğitim ve Öğretim, Eğitim Sektörü Hizmetleri, İdari Hizmetler, İsveççe Eğitim.

Ulusal Eğitim Kurulu, Bakanlıkla birlikte ilk, orta ve yetişkin eğitimi için, eğitimin hedeflerini, içeriklerini ve metotlarını geliştirmek amacıyla çalışmaktadır. Eğitim yönetimi, daha önce merkezi otoritenin kontrolündeyken, 1980'lerden bu yana, yerel yönetimlerin ve eğitim kurumlarının karar alma yetkileri sürekli olarak arttırılmıştır.

Yönetişim, 1990'ların başından beri âdemi merkeziyet ilkesine dayalı olmuştur. Eğitim sağlayıcıları eğitimin uygulanmasından ve kalitesinden sorumludur. Yerel yetkililer (belediyeler) de okullara ne kadar özerklik vereceklerini belirlerler. Finlandiya'da ilk ve orta öğretim okullarının çoğu belediyeler tarafından idare edilmektedir. Politeknikler ve üniversiteler geniş bir özerkliğe sahiptir. (FNBE,2014).

Finlandiya'da yerel yönetimler de eğitim hususunda geniş yetki ve sorumluluklara sahiptirler. Finlandiya'da ilk ve orta öğretim okullarının çoğu belediyeler tarafından idare edilmektedir. Dokuz yıllık "Genişletilmiş İlköğretim" ve üç yıllık "Ortaöğretim " okullarını yapmak ve yürütmek belediyelerin görevidir. Belediyeler bu görevi ücretsiz yürütmektedirler. Bu hizmetleri verirken kamusal kaynakların önemli bir oranını gider olarak harcamaktadırlar.

2004 yılında Fin Ulusal Eğitim Kurulu tarafından Ulusal Çekirdek Eğitimi Programı belirlenmiştir. Bu genel eğitim programı çerçevesinde devlet, yerel yönetimleri eğitimin finanse edilmesi ve kendi eğitim programlarını oluşturulmasından sorumlu tutmuştur. Fin Ulusal Çekirdek Eğitim Programı, eğitimcilerin kendi eğitim programlarını nasıl hazırlamaları gerektiği konusunda da bir rehber görevi görmektedir ve şu noktalara dikkat çekmektedir:

- Hedeflerin belirlenmesinde öğretmenler kadar, velilerin, yerel yönetimlerden temsilcilerin hatta öğrencilerin de söz sahibi olması ve eğitim programının hazırlanmasında iş birliği sağlanması,
- Eğitim programlarının temelini insan hakları, eşitlik, demokrasi, doğal hayatın korunması ve çok kültürlülüğün kabulü gibi değerlerin oluşturması,
- Aktif öğrenmenin hem bireysel hem de grup içinde, amaçlı bir şekilde gerçekleşen bilgi ve beceri oluşturma süreci olduğu görüşünün benimsenmesi(Elverici,2014: 94-96).

4.1.7 Güney Kore Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Güney Kore’de akademik ve bilimsel faaliyetler ile kamu eğitiminin düzenlenmesi ve uygulanmasından Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı sorumludur. Bu bakanlık Eğitim ve İnsan Kaynakları Gelişimi Bakanlığı ile Bilim ve Teknoloji Bakanlığının birleştirilmesiyle 29 Şubat 2008’de oluşturulmuştur.

Ulusal düzeyde Anayasa ve eğitim yasası ile düzenlenen eğitim sistemine göre, Bakanlık eğitim yönetiminin idaresinden sorumludur. Yerel eğitim kurulları ile il/ilçe (metropolitan/provincial) eğitim birimleri (konseyleri) ise, eğitimin işleyişinden yerel düzeyde sorumludurlar. Bakanlık, resmi okullarda sürekli eğitim, akademik standartların belirlenmesi, öğretmen eğitimi ile eğitim politikasının belirlenmesi ve uygulanmasından sorumlu kurumdur. Bunun yanında yerel kurullar ile il kurullarının desteklemesinden de sorumludur.

Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, tüm Kore vatandaşlarının eğitim politikalarını planlar ve koordine eder; ilk, orta ve yükseköğretim kurumlarını yönlendirecek politikaları belirler; ders kitaplarını basar ve onaylar; yerel eğitim büroları ve üniversiteleri destekler; öğretmen eğitim sistemini işletir ve yaşam boyu eğitimin gözetilmesi ile insan kaynakları politikalarının geliştirilmesini sağlar. Bakanlığın misyonu; umudu güçlendirme, potansiyeli ortaya çıkarma ve herkesin nitelikli eğitimi yoluyla yaratıcılığın geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bakanlık teşkilatında Bakan, ona doğrudan bağlı olan Müşavir, Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Bakanlık Sözcüsünün yanı sıra iki Bakan yardımcısı bulunmaktadır. Birinci Bakan Yardımcısı eğitimden sorumlu iken, ikincisi teknoloji, araştırma ve altyapı konuları ile ilgilenmektedir.

Kore toplumunun demokratik gelişimi kapsamında 1991 yılındaki yerel özerklik yasası ile merkezi otoritenin yani bakanlığın yetkileri sınırlandırılmış: okullara daha fazla özgürlük ve otonomi verilmiştir. Batı türü öğrenen-merkezli eğitim anlayışı benimsenmiştir. Bu doğrultuda, yerel eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, yerel eğitim kurulları kurulmuştur. Bu kurullar, yerel eğitim, güzel sanatlar ve fen eğitimi konularında kararlar vermektedir. Kurullarda görev yapacak kişiler, ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılan oylama sonucunda dört yıllığına en az beş yıl tecrübeli eğitim yöneticilerinden seçilmektedirler. Şehir/bölge çapında görev yapan

eğitim konseyi, belediye /şehir konseylerinden bağımsız olarak eğitim /eğlence ve spor aktiviteleri konularında kararlar alır. Her bir ilkokul ve ortaokul konseyini temsilen iki veya dört kişi olmak üzere toplam 146 üyeden oluşan Konseyin Yönetim Kurulu, bölgenin nüfusuna bağlı olarak, en az yedi en fazla 15 kişiden oluşmaktadır. Bu kişilerin en az 10 yıl eğitim yöneticiliği tecrübelerinin olması gerekmektedir.

Eğitim Yenileşme Konseyi (Education Innovation Council) Devlet Başkanına, Politika Danışma Konseyi(Policy Advisory Council) ise Bakana eğitim konusunda önerilerde bulunur. 25 üyeden oluşan Eğitim Yenileşme Konseyi, 2003 yılında kurulmuştur. Eğitim, sanayi, akademisyenler ve hukuk alanındaki temsilcilerden oluşan kurul üyeleri iki yıllığına atanmaktadırlar. Bakan da üyedir. Eğitim Yenileşme Konseyi eğitim politikası geliştirmede uzun ve orta vadeli planlar oluşturulması, eğitim bütçesinin verimli bir şekilde kullanılması, eğitimde yenilik (inovasyon) politikalarının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, temel eğitim politikaları, konularında Başkana tavsiyelerde bulunmaktadır (Baltacı,2014:46-48).

4.1.8 Hollanda Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Eğitim sistemi için genel sorumluluk Devletin, özellikle Milli Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanı ile Eğitim, Kültür ve Bilim Devlet Sekreteri (bakan) üzerindedir. Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı, siyasi temsilci olarak Eğitim, Kültür ve Bilim Devlet Bakanı, müfettişler ve genel müdürlükler ile sivil bir Bakan ve Genel Sekreterden oluşmaktadır. Bakanlık idari hizmetlerin yürütüldüğü bir yönetim birimidir.

Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı, erken çocukluk eğitimi, ilköğretim, orta öğretim ve mesleki orta öğretim için yasal gereklilikleri ortaya koyar ve genel ortaöğretim ile ilgilenir. Hükümet, yükseköğretim kurumlarının (yüksek mesleki eğitim ve üniversiteler) uymak zorunda olduğu çerçeveyi belirler, ancak öğretim ve sınav yönetmeliğini hükümetin belirlediği çerçeve üzerinde genişletmek her kurumdaki yetkili otoritenin sorumluluğundadır. Eğitimde il yetkililerinin rolü gözetmekle sınırlıdır. İlköğretim, ortaöğretim ve mesleki eğitim okullarının yönetimi yerel otoritelerce düzenlenmektedir(EURYPEDIA,2014).

Hollanda eğitim sisteminde merkezi otorite görev ve yetkilerinin bir kısmını yerel otoritelerle paylaşmıştır. Merkezi hükümet, hem devlet okullarını hem de özel okulları yasalar ve yönetmelikler vasıtasıyla denetler. Eyalet yöneticilerinin eğitimdeki rolü temelde yasaya dayalı denetim ve tüzel konuları kapsar. Hem devlet okulları hem de özel okullar yasal olarak tanınan yetkili yönetim -Competent Authority (okul yönetimi) - tarafından yönetilmektedir. Okul yönetimi okullarda yasaların ve yönetmeliklerin uygulanmasından sorumludur. Devlet okullarının okul yönetimi belediye yönetimidir. Belediyeler, 1997 tarihinden beri okul yönetimini belirlemede yetkili kılınmışlardır. Özel okulların yönetim kurulunu, okulu kuran dernek veya kilise organı oluşturur

Eğitimi düzenleme yetkisi; merkezi hükümet, eyalet ve belediyenin hükümet yetkilileri arasında bölünmüştür: Ulusal düzeyde, Eğitim Bakanlığı (Ministry of Education, Culture and Science) eğitimi yasa ve yönetmelikler yoluyla kontrol eder. Eyalet seviyesinde, eyalet yetkililerinin katılımı temelde kurallarla belirlenmiş denetim ve yasal hizmetler şeklinde olmaktadır. Belediye seviyesinde, belediye yetkilileri ikili role sahiptirler: Onlar hem bölgedeki okulların (devlet ve özel okulların) yerel yöneticileridir hem de aynı zamanda devlet okullarının yetkili yöneticileridir.

Yetkili yöneticiler okullarda yasaların ve yönetmeliklerin uygulamasından sorumlu kurullardır. Her belediye, bölgesinde devlet okullarının yetkili yöneticisi olarak hizmet görür. Yetkilerin bazıları okul müdürleri ve onların çalışma ekiplerine verilebilir ama yine de nihai sorumluluk yetkili yöneticidedir(Bozkurt,2005).

4.1.9 İngiltere Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

İngiltere'de Ticaret, İnovasyon ve Beceriler Bakanlığı ile Eğitim Bakanlığı genel olarak eğitim hizmetinin bir bütün olarak yürütülmesinden, sunulmasından ve ulusal politikaların belirlenmesinden, sistemin tümüyle yürütülmesinden sorumlu ve yetkilidir. Eğitim Bakanlığının sorumlulukları İngiltere'de bulunan okullardaki eğitim hizmetlerini planlayıp kontrol etmek ve okulla birlikte diğer hizmetlerin sunulmasını sağlamak, çocuklar ve gençlerle ilgili politikaları ortaya çıkarmak şeklinde sıralanabilir(Ülker,2014:292).

İngiliz eğitim sisteminde merkezi yönetim, eğitim hizmetinin yerine getirilmesinden, ulusal politikaların tespitinden, sistemin planlanmasından sorumluyken; yerel yönetimler ve bağımsız enstitüler bölgelerindeki eğitim yönetiminden sorumludurlar. İngiltere’de eğitimin Ulusal Program ile merkezden yönetimi sağlanır. Eğitimle ilgili bazı kararlar yerel düzeyde alınır. Eğitimden sorumlu Devlet Sekreteri Başbakan tarafından atanır. İki devlet bakanı ve üç parlamento sekreteri ile desteklenen Devlet Sekreteri, eğitim sistemine yön verilmesinden ve parlamento ile eşgüdümün sağlanmasından sorumludurlar. Bakanlar Kurulunda eğitim ve yetiştirme bölümünü temsil eden Devlet Sekreteri bununla birlikte Eğitim Bakanlığında ve Bakanlığın eğitim politikaları, finansmanı, stratejileri, eğitim harcamaları ve atamalardan da sorumludur.

1944 tarihli Eğitim Kanunu, merkezi yönetim ile yerel yönetim otoriteleri(Local Education Authority:LEA) arasında dengeli bir ortaklık getirmiş ve LEA’lar güçlü stratejik planlama rolünü almışlardır. 1988 Eğitim Reformu ile Ulusal Program (National Curriculum) hazırlanmış ve yerel yönetim otoritelerinin eğitsel kararlar alma yetkisi ile birlikte merkezi yönetime de eğitsel güç sağlanmıştır. Ulusal program ile yerel sistemin merkezi bir hale getirilmesi gerçekleştirilmiş ve eğitimde tüm okullarda uygulanması gereken ilke ve amaçlar belirlenmiştir.

İngiltere’de Eğitim Bakanlığına bağlı olan Eğitim ve Beceriler Bölümü (Department for Education and Skills-DFES) eğitim hizmetinin planlanması ve takibinden sorumlu olan kurumdur. DFES’nin bölgesel yapıları ve şubeleri yoktur. DFES, LEA’lara ve okullara yasalara uygun şekilde istikamet vererek rehberlik kılavuzları hazırlamaktadır. DFES, ayrıca eğitim sistemine dair raporlar düzenlemek ve istatistiki bilgiler yayınlamakla sorumludur. Yerel seviyede eğitim yönetimi LEA’ların sorumluluğundadır. Okul öncesi, ilköğretim ve zorunlu ortaöğretim seviyelerinden sorumlu olan LEA’lar, okul görevleri ve kayıt koşulları, mali yönetim, standartların gelişimini ve okula devamı sağlama, okul yemekleri, ulaşım gibi sorumlulukları yüklenmiştir.

1998’de Okul Standartları ve Yapısı Kanunu (The School Standards and Framework Act) ile yerel yönetimlerin örgütsel teşkilatları belirlenmiştir. Bölgelerin, yerel toplum temsilcileri ve LEA’ları içeren dernek olarak, Eğitim Uygulama

Forumu(Education Action Forum-EAF) ile yönetimi sağlanır. Eğitim Uygulama Forumu, okul standartlarını geliştirmek ve ilerletmek yanında, LEA'lar ve bölge dışındaki okulların bilirkişi raporları ve kaynakları ile hedeflerini tespit etmek zorundadır. Buna göre, Forum öğrenci performansını geliştirecek ve diğer eğitimsel ve sosyal hedefleri de içine alacak amaçları belirlemektedir.

2000 yılında Yerel Yönetim Kanunu(The Local Government Act) ile eğitim sorumlulukları eğitim komitelerine bırakılmışken, ilgili kanun çerçevesinde yerel yönetimin yeniden teşkilatlandırılması ile karar verici konumundaki bölümlerin ayrılması uygun bulunmuştur. Yerel yönetimde eğitim danışmanlığının teşkilatlanması da Başkan, Araştırma Komiteleri ya da Panelleri ile Tüm Konseylik olarak üç kısma ayrılmıştır. Başkan yönetimi planlarken araştırma komiteleri planlar, yönetmeliklerle ilgili başkanı bilgilendirir. Konseylik stratejilerin oluşturulmasından, gelişim planı ve okul bütçeleri konularında sorumludur(Korkmaz, 2013:279-282).

İngiltere'de Eğitim Bakanlığı ve Ticaret, İnovasyon ve Beceriler Bakanlığı birlikte genel olarak eğitim hizmetinin sunulmasından, ulusal politikaların tespitinden ve sistemin bir bütün olarak yürütülmesinden yetkili ve sorumludur.

Eğitim Bakanlığı ulusal seviyede okul yönetiminden sorumludur. Bakanlığa bağlı olarak görev yapan yarı otonom sivil kurumlar bulunmaktadır. Bu kurumlar bakanlıkların sorumluluğunda olan işleri yerine getirirler ve devlet tarafından desteklenirler. Bu bakanlık daha önceleri Çocuk, Okul ve Aile bakanlığı olarak isimlendirilmekteyken 2010 yılında meydana gelen hükümet değişikliği ile ismi değiştirilerek Eğitim Bakanlığı adı verilmiştir. Bu bakanlığın sorumlulukları şunlardır: İngiltere'de bulunan okullardaki eğitim hizmetini planlamak ve kontrol etmek, çocuklara okul hizmetiyle birlikte diğer hizmetlerin de sunulmasını gerçekleştirmek, çocuklar ve gençlerle ilgili politikaları hazırlamaktır.

Günümüzde yerel otoriteler 0-19 yaş arası öğrencilerin eğitim ve öğretimi için kaynak temin etmek, okullarda kaliteyi devam ettirmek ve kendi bölgelerinde okul çağına gelen öğrenciler için yüksek standartta eğitimi teşvikle sorumludur. Bununla birlikte, genel olarak okulların finansmanı türlerine ve genel eğitim bütçesine de yerel eğitim otoriteleri karar verir. Ancak yerel otoritelerin yetki ve sorumlulukları önceki yıllara nazaran gözle görülür şekilde azalmıştır(Ülker,2014:292-294).

4.1.10 İrlanda Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

İrlanda'da Eğitim ve Bilim Bakanlığı (DES) okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim kademeleri ve yetişkin eğitimi ile ilgili tüm sorumluluğa sahiptir. Bakanlığın başında hükümete bağlı bir bakan bulunur. İrlanda eğitim sistemi birçok yönüyle merkezi bir nitelik taşısa da birinci düzey(İlköğretim ve okulöncesi Eğitim/Ulusal Okullar) ve ikinci düzey (Ortaokul, Çok amaçlı, Mesleki, Belediye Okulları) eğitimle ilgili kararların büyük bir kısmı yerel yönetimlerce alınır.(EURYDICE/CEDEFOP,2000).(Aktaran: Erginer, 2012:125).

Eğitim ve Bilim Bakanlığı çalışmalarını Eğitim ve Bilim Dairesi'yle yürütür. Çalışanların mesleki eğitimi, hizmet içi eğitim, normal ve suç işlemiş çocukların uygun koşullarda yetiştirilmeleri konularında sağlık, adalet ve çalışma bakanlıklarıyla eşgüdüm halinde çalışır.

Okulların tanınması, programların etkili bir şekilde kontrolü, sınav sistemlerinin düzenlenmesi, okullara kaynak ve personelin bulunması ve öğretmen maaşların belirlenmesi Eğitim ve Bilim Bakanlığı (DES) tarafından yapılır. Yukarıdaki işlevlerle beraber Bakanlık özellikle mesleki eğitim sektöründe bütçe konuları ile ilgili olarak ayrıntılı bir kontrol işlevi de yürütür(İlğan,2013).

Eğitim ve Bilim Dairesinin aldığı kararlar doğrultusunda Yönetim Kurulu İlköğretim okullarını yönetir. Yönetim Kurulu başkanı(Piskopos, Baş haham, Çok Mezhekli Okulların Koitesi)okulun işleyişinden, Kurulun okulla ilgili çalışmalarından sorumludur. Kurul üyeleri arasında veliler,öğretmenler,okul müdürü de bulunur.Bunun yanında okullun işleyişinden sorumlu bir öğretmen ve okul müdürüyle birlikte dört üyesi bulunan Okul Yönetim Kurulları da vardır.

Ortaöğretim okulları, Yönetim Kurulları tarafından yönetilir. Veliler, öğretmenler ve okul müdürleri kurul üyelerini oluştururlar. Belediye kolejleri, belediye okulları ve çok amaçlı okullar, kendileri ve devletçe sübvans edilirler, yerel yönetimlerce yönetilirler. İrlanda'da ortaöğretim okullarının çoğunluğu, Katolik dinine bağlı olarak, dinsel örgütlerle ve piskoposluk bölgesine ait yetkililerce yönetilir. Mesleki okullar ya doğrudan Mesleki Eğitim Komitelerince ya da Mesleki Eğitim Alt Komitelerince yönetilirler(Erginer,2012).

4.1.11 Japonya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Japonya'da Ulusal eğitim yönetiminden Milli Eğitim Bakanlığı (MEXT) sorumludur. Eğitim yönetimi üç seviyeden oluşmaktadır. Her bir seviyenin finansal ve yönetsel anlamda farklı işlevleri ve özellikleri bulunmaktadır. Ulusal eğitim yönetimini, il ve ilçe eğitim yönetimleri takip etmektedir.

Öte yandan, okullar kendilerini yönetme açısından özerktirler. Her ne kadar okul müdürleri kanunlarla okulu yönetmek için resmen görevlendirilmiş olsalar da, okullarda kararlar eğitim personelinin ve diğer personelin katılımıyla gerçekleştirilen okul toplantılarında alınmaktadır (Gökmen, 2014: 247).

Japonya'da ulusal eğitim yönetiminde temel eğitim otoritesi olarak MEXT rol oynar. Bakanlığın misyonu: Eğitimi ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik ederek yumuşak kalpli, yaratıcı insanlar yetiştirmek; bilim teknolojilerindeki gelişmelerin yanı sıra akademik, sportif ve kültürel aktiviteleri de desteklemek ve dini yönetim işlerini uygun bir şekilde yönetmek olarak belirtilmiştir (MEXT, 2014).

Japonya'da 47 ilin, 5 kişilik bir İl Eğitim Yönetim Kurulu vardır. Kurul üyeleri vali tarafından il meclisinin onayı ile 4 yıllığına atanmaktadır. İl Eğitim Kurulu'nun atadığı İl Eğitim Denetçisi, kurul politikalarının denetlenmesinden ve kurulca alınan kararların uygulanmasından sorumlu yetkili amir olarak görev yapar.

İllerin her biri kendi içlerinde de ilçelere ayrılmıştır. Her ilçede, 5 kişiden oluşan İlçe Eğitim Kurulu bulunur. Üyeleri belediye başkanı tarafından, belediye meclisinin onayı ile 4 yıllığına atanan İlçe Eğitim Kurulu, kurul üyeleri arasından yetkili memur olarak bir eğitim denetçisi atar. (Gökmen, 2014: 248).

4.1.12 Kanada Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Kanada eğitim sisteminde Federal yönetim genel eğitim politikalarının oluşturulması, eğitim standartlarının belirlenmesi ve eğitime kaynak tahsisi gibi konularda eğitime dolaylı olarak katkı sunmaktadır. Kanada Eğitim Sistemi, Anayasa kapsamında eyaletlerin sorumluluğundadır.

Kanada'da 1867 yasası ile her bir eyalete (province) eğitim ile ilgili yasa yapma hakkı verilmiştir. Ülkede 10 eyalet ve 3 özel bölge (territory) olmak üzere 13

idari bölge (jurisdiction) bulunmaktadır. Her bölgenin Eğitim Bakanı bulunmaktadır. Bazı bölgelerde iki ayrı birim ya da bakanlığın olduğu da görülmektedir. Bu eğitim birimlerinin ya da bakanlıkların sorumlulukları arasında örgütlenme, hizmetlerin sunumu, eğitimin finanse edilmesi, öğretmenlere sertifika verilmesi, öğretmen eğitim kurumlarının kontrol edilmesi, eğitimin değerlendirilmesi; ilk ve ortaöğretim ile ortaöğretim sonrası mesleki ve teknik eğitimin sunulması yer almaktadır. Bakanlardan birisi ilk ve ortaöğretimden sorumlu iken; diğeri ortaöğretim sonrası eğitiminden sorumlu olabilmektedir (Ghosh,2004; CMEC,2008b; 7; OECD,2011;Aktaran: Pekince,2014:160).

Kanada eğitim sisteminde merkezi bir yapılanma ve yönetim yoktur. Ancak federal yönetim, eyalet yönetimi ve yerel yönetimin eğitim sistemine doğrudan ve dolaylı etkileri göz önüne alınarak genel bir eğitim yapısı betimlenmektedir. Okullarda uygulanan eğitim sistemi üzerinde eyalet yönetiminin ağırlığı söz konusu iken yerel yönetimler de okul meclisleri ve temsilci heyetleri vasıtasıyla sorumluluklara katılmaktalar. Okul Yönetim Kurulları ise eyalet yasalarına göre tüm okul programlarının hazırlanmasından sorumludur (Taşdan,2013:385-392).

Kanada’da eğitim sisteminin idari yapısı içerisinde yukarıdaki birimlere ek olarak, eğitim politikasında alınan kararları kontrol etmek için düzenli olarak toplanan Kanada Eğitim Bakanlığı Konseyi bulunmaktadır. Bu konseyin görevleri uluslararası alanda Kanada’yı temsil etmek, federal yönetimle işbirliği yapmak, bölgeler ve eyaletler arasında danışma ve işbirliği sağlamak ve karşılıklı ilişkileri düzenlemektir (Ültanır,2000;Aktaran:Taşdan,2013: 386).

Eyalet başkanı tarafından atanan Eğitim Bakanı’nın başkanlık ettiği Eyalet Dairesi, okul sisteminin amaç ve standartlarını belirler. Okul yasalarında belirtilen mali düzenlemelere yön verir. Eğitim sisteminde yönetsel yetki, yerel organlara güç ve yetkilerini devreden eyalet bakanının elindedir. Yerel Okul Kurulları eğitim işlerini yürütürken eyalet tarafından konulan sınırlamalara uymak durumundadır. Okul Kurulunun personel üzerindeki yetkisi de eğitim yasasının belirlediği sınırlar dahilindedir. Okul Kurulu neyin ne zaman yapılacağına karar vermektedir (Taşdan,2013:390-392).

Ülkenin eğitim politikasının belirlenmesinde ve hayata geçirilmesinde etki sahibi olan diğer birimler: Kanada Eğitim Çalışmaları Toplumu (Canadian Society

for the Study of Education –CSSE),Kanada Öğretmen Federasyonu (Canada Teachers Federation –CTF),Kanada Okul Yöneticileri Birliği (Canadian Association of School Administrators-CASA),Kanada Okul Yönetim Kurulları Birliği (Canadian School Boards Association-CSBA),Kanada Öğrenme Konseyi (Canadian Council on Learning- CCL) dir (Pekince, 2014:161).

4.1.13 Polonya Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

1989 yılındaki siyasi dönüşümden (komünist rejimin çöküşü) bu yana, Polonya eğitim sistemin yapısı, organizasyon, yönetim ve çekirdek müfredat da dahil olmak üzere bütün yönleriyle değişikliklere uğrar. Merkezi yönetimin (Eğitim ve Bilim Bakanı ile Yükseköğretim Bakanı)görev ve yetkileri yerel yönetimlerle ve okul idareleriyle paylaşılır. Sınav sistemi ve özel okulların durumu yeniden düzenlenir. Öğretmenlerin çalışma şartları belirlenir.

Polonya eğitim sistemi merkezi olarak Milli Eğitim Bakanı, tarafından yönetilir. Ulusal Eğitim Bakanlığı, neredeyse bütün eğitim sisteminden sorumludur. Adalet, Kültür, Çevre Bakanlıkları da kendi okullarını açabilir, bu okulların sorumluluğu bu bakanlıklara aittir. Ulusal Eğitim Bakanlığı, ulusal eğitim politikaları geliştirir. Bakanlık, eğitim sisteminin genel yönetiminden sorumludur. Bu sorumluluk; Bakan, Bakan Yardımcıları ve Genel Müdür tarafından yerine getirilir. Okullar arası geçişlerle ilgili prosedürleri belirleme, eğitim-öğretim ile ilgili yasal düzenlemeler yapma, yıllık çalışma takvimini belirleme, sınav hizmetlerini yürütme, eğitim süreçleri ile ilgili metotları belirleme gibi görevler bakanlık tarafından yerine getirilir (Yıldırım,2010).

Okullar, yerel düzeyde şu makamlar tarafından yönetilir: Komün yetkililer: anaokulları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim okullarını yönetir. İlçe yetkilileri: ortaöğretim okullarını yönetir. Vilayet makamları: bölgesel ve bölgeler-üstü okulları yönetmektedir. Okullar Milli Eğitim Bakanı ve Eğitim müdürleri (bölgesel düzeyde) tarafından denetlenmektedir. Danışmanlık organları da bulunan Yüksek Öğretim Kurumları akademik meselelerde özerktirler(EURYPEDIA,2014).

Polonya’da, 16 bölge (il) vardır. Bölgesel düzeyde eğitim yönetiminin başında Eğitim Müdürü (Kurator) bulunur. Bölge başkanı tarafından atanan Eğitim

Müdürü, “Düzenlemeler ile ilgili görüş bildirme, hizmet içi eğitim planlaması yapma, okul konseyleriyle işbirliğinde bulunma” gibi görevleri yerine getirir.

İlçe (District) yetkilileri (Powiat'lar), yerel düzeyde özel eğitim veren ilköğretim ve ortaöğretim kurumları ile lise sonrası okullardan sorumlu olurken; yerel yönetim birimi olan Gmina'lar (kırsal belediyeler) ise bölgelerindeki bütün okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim okullarının kurulmasından ve yönetiminden sorumlu tutulmuşlardır(Yıldırım:2010).

4.1.14 Singapur Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Singapur Eğitim Sisteminde eş güdümlmeden Eğitim Bakanlığı ve illerdeki eğitim yöneticileri sorumludur. Eğitim Bakanlığı Devlet veya devlet destekli okullarda, eğitim, öğretim, program ve politika geliştirme gibi faaliyetlerden sorumludur. Bakanlık ayrıca özel okulları da kayıt altında tutma görevini yürütmektedir. Bakanlık "geleceğin toplumu için insan yetiştirmek ilkesini" benimsemekte ve bunu kurumsal bir misyon olarak kabul etmektedir.

Bakanlığın üst kademesinde Eğitim Bakanı bulunur. Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev alan 10 yasal kurul bulunmaktadır: Özel Eğitim Konseyi, Güneydoğu Asya Araştırmaları Enstitüsü, Teknik Eğitim Enstitüsü, Singapur Bilim Merkezi , Singapur Sınavlar ve Değerlendirme Kurulu, Singapur Politeknik, Nanyang Politeknik, Ngee Ann Politeknik, , Republic Politeknik, , Temasek Politeknik. Hükümet politikalarının eğitim sisteminde uygulanmasını sağlayan politik kurul hükümet ve parlamento üyelerinden meydana gelmektedir. Bunun yanında eğitim işlerinin genel akışından sorumlu Genel Direktör ile mesleki ve politik konularla ilgilenen Sekreter Yardımcıları olduğu görülmektedir(Ministry of Education Singapore,2014a).

Singapur, son yıllarda, eğitim sistemini daha fazla yerelleştirmeye çalışmaktadır. Merkezi idareyi sadece kontrol mekanizması olarak kullanmaya çalışmaktadır. Okul müdürlerine, velilerin ve öğrencilerin isteklerine daha rahat ve uygun cevap verebilmeleri için geniş yetkiler tanınmıştır(Tan,1998;Aktaran: Göçmen,2014:137).

Singapur eğitim sisteminde öğretmenlerin ve okul idarecilerinin yorum ve önerileri Bakanlık tarafından dikkate alınır. Son yıllarda oluşturulan eğitim bölgeleri ile okul düzeyinde ortaya çıkan sorunların ve bunlara getirilen önerilerin de okul müdürleri aracılığıyla Bakanlığa iletilmesi sağlanmaktadır. Bu bölgeler için bakanlıkta Okul Bölümleri oluşturulmuştur.

Okul Bölümleri beş şube ve bir merkezden oluşmaktadır. Kuzey Okullar Bölümü, Güney Okullar Bölümü, Doğu Okullar Bölümü, Batı Okullar Bölümü, Okul Appraisal Bölümü ve Okul Kokpit Merkezi bulunmaktadır. Bunlar kümeler oluşturmakta ve bir Küme Yöneticisi tarafından yönlendirilmektedir. Küme Yöneticileri iş gören ve mali yönetimde etkili olmaktadır. Bu sistemle okulları iyileştirilmek ve kaliteli eğimi sağlamak öngörülmektedir. Okul Kokpit Yönetim Merkezi, Eğitim Bakanlığının yeni kurduğu bir eş güdümler merkezi olarak çalışmaktadır(School Divison,2007;Aktaran: Apaydın, 2013:521).

4.1.15 Yeni Zelanda Eğitim Sisteminin Yönetim Yapılanması

Yeni Zelanda eğitim sisteminin yönetim birimleri, Eğitim İncele Birimi (education Review Office-ERO), Yeni Zelanda Eğitim Bakanlığı (New Zealand Ministry of Education) ve Yeni Zelanda Yeterlikler Otoritesi(New Zeleand Qualifications Authority-NZQA)dir. Ülkenin bakanlık teşkilatı 1989 yılında yapılan eğitim reformuyla şekillendirilmiştir. Daha önce "Eğitim Departmanı" (The Department of Education) olarak adlandırılan büyük, kapsamlı ve yekpare yapı; reform sonrasında daha işlevsel bir yapıya kavuşmuştur.

Okullar en çok Eğitim Bakanlığı ve Eğitim İncele Birimi ile çalışırlar. Bakanlık eğitimin finansmanından sorumluyken İnceleme Birimi gözden geçirme ve değerlendirmeden sorumludurlar (Wylie, 1994; Philips,2000; Aktaran: Pekince, 2014:201).

Eğitim İnceleme Birimi (ERO): Okulların gösterdiği performansı düzenli olarak inceleyerek; uygulamaları denetler ve hangi konulara daha fazla özen gösterilmesi gerektiğini belirlerler. İnceleme Birimi çalışmalarıyla ilgili Adalet Bakanlığına rapor verir.

Yeni Zelanda Yeterlikler Otoritesi (NZQA): Yeterlikler için standartları belirler ve düzenli olarak bütün ulusal yeterlikleri izler, yönetir ve kayıt altında tutar. Kurum, Ulusal Yeterlikler Çerçevesi (National Qualifications Framework-NQF) uyarınca hareket eder. Kurumun başlıca görevleri arasında ortaöğretimin son üç yılındaki öğrenciler için ulusal sınavları düzenlemek, yükseköğretime katkı sağlayan özel kişi ve kuruluşları kayıt altında bulundurmak, ülkede çalışmak isteyen yabancılarla ilgili yeterlikleri belirlemek, uluslararası öğrenciler için kurslar tanzim etmek bulunmaktadır.

Yeni Zelanda Eğitim Bakanlığı, veliler, toplum ve okullar ile birlikte çalışarak eğitim politikası için öneriler hazırlar. Eğitime katkı ve kaynak sağlayan, özel eğitim birimlerini yönetir. Araştırma yaparak, eğitim istatistiklerini ve bilgilerini süreci yönetmek için kullanır. Bakanlık altı alt birimden oluşmaktadır ve yapılanması düz-yassı yapıya sahiptir (Pekince, 2014: 200-203).

Yeni Zelanda'da okula dayalı yönetim, 1988 Ağustos ayında eğitim yönetimi alanında yayınlanan "Geleceğin Okulları (Tomorrow's Schools) adlı resmi döküman ile hayata geçirilmiş; bütçenin kullandırılması, çalışanların istihdamı ve eğitimsel çıktılar konularındaki sorumluluklar devletin merkezi birimlerinden; bireysel olarak okullara aktarılmıştır.

4.2 Türkiye’de ve PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreçleri

4.2.1 Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

4.2.1.1 Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sürecinin Tarihi Gelişimi

Cumhuriyet döneminde eğitim, kalkınmanın aracı olarak görülmüş, eğitimde yenileşme, millî birliğin ve lâik toplumun en önemli göstergesi olarak kabul edilmiştir. Modernleşmenin en etkili aracının eğitim olduğunu düşünen Atatürk’ün ilk eğitim girişimleri arasında 3 Mart 1924’te Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğretim Birliği Kanunu)nun yürürlüğe konması, millî eğitim merkez ve taşra teşkilatlarının

yeniden örgütlenmesi vardır. Atatürk'e göre sadece politik bağımsızlık değil, ekonomik gelişme de, eğitimdeki yenileşmeyle mümkün olacaktır(Balcı,2008).

Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi sorunu geçmişten bu güne varlığını sürdürmektedir. Öğretimin birleştirilmesini amaçlayan 1924 tarihli ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile Türk Eğitim Örgütlerinin yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici, müfettiş ve öğretmen ihtiyacını karşılamak üzere 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsüne bağlı olarak Pedagoji bölümü açılmıştır. Bu bölümüne yazılı ve sözlü sınavlardan sonra meslekte tecrübeli, başarılı ve müfettiş olmaya yetenekli ilkokul öğretmenleri alınmış ve yönetici olarak hazırlanmışlardır. Bu hazırlık sürecinde adayların öğretim mesleği, yöneticilik ve müfettişlik konularında bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır(Balcı,2008).

1924'ten sonra Türk Eğitim Sistemi ile ilgili olarak rapor hazırlayan John Dewey, okul yöneticisi yetiştirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuştur. Ancak bu konuda kayda değer bir çalışmanın yapıldığı görülmemektedir. Bu dönemde de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yeni uygulamalar görülmemektedir. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanunun "Meslekte aslanan öğretmenliktir." maddesine dayanılarak öğretmenlerin yönetim görevlerini yürütülebileceği düşünülmüştür.

1953 yılında TODAİE'nin kurulması, Türkiye'de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak ele alındığını göstermesi, yönetim literatürüne katkı getirmesi açısından önemlidir.

1962 tarihli Merkezi Hükümet Araştırma Raporunda ve VII. Milli Eğitim Şurası kararlarında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gereksinimine vurgu yapılmaktadır. MEHTAP raporunda; "Milli Eğitim Bakanlığı yönetim görevlerinin öğretmenler tarafından doldurulduğu, öğretmenlerin ise eğitim yönetimi, sosyal politika; bu politika içinde eğitim politikası, ülkenin genel ekonomik hedefleri konularında, bir eğitimden geçmeden yönetim görevlerine atandıkları, kendilerinden eğitim politikalarının saptanması ve uygulanmasında önemli rol oynamalarının beklendiği, oysa bu yöneticilerin eğitim politikalarına bir öğretmen gözüyle bakma alışkanlıklarını sürdürdükleri, bu yüzden de sorunları geniş açıdan göremedikleri saptamalarında bulunulmuştur" (Balcı 2008). Rapor, MEB'e yönetim kadroları için

yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda görev yüklerken bunun üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması yoluyla yapılmasını önermesi açısından önemlidir.

Nitekim Yedinci Milli Eğitim Şurası ve MEHTAP raporu önerileri doğrultusunda 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi açılmıştır(Balcı,2008). Üniversiteler düzeyinde okul yöneticiliği ile ilgili ilk olarak açılan fakülte, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesidir. Ankara Üniversitesi Senatosu, 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu'nun ikinci maddesine dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile Eğitim Fakültesi'ni kurmuş, bu karar Millî Eğitim Bakanlığınca da onaylanmıştır. 1965-1966 öğretim yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, bu dönemde alanında süresi dört yıl olan türündeki tek fakülte olarak hizmet vermiştir. 1982 yılında da adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olarak değiştirilmiştir(EDUCATION,2014). Bu fakültede Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. Bunları sırasıyla Gazi Eğitim Fakültesi, H.Ü Eğitim Fakültesi, İ.Ü Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, 100. Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi izlemiştir. Bu fakülteler Türk Eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuştur. Ancak YÖK'ün 06.11.1997 gün ve B.30.0.000.0.01/534-22449 sayılı yazısı ile eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmış, sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar düzeyinde bu alanlar varlığını sürdürmüşlerdir. Lisansüstü düzeyde alınan eğitim ise okul yöneticisi olma noktasında, tercih sebebi olmaktan ileri gidememiştir.

1990 yılından sonra eğitim sisteminde yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirmelerine ilişkin hükümleri kapsayan uygulamalar yasa ve yönetmeliklerle belirlenmeye çalışılmıştır. 07.06.1993 tarih ve 21600 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan atama yönetmeliği bu konuyla ilgili yasal dayanağı belirleyen ilk uygulamadır(MEB,1993). Ardından Kasım 1998 tarih ve 2494 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan atama yönetmeliği, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan atama yönetmeliği gelmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirme esaslarını kariyer, liyakat sicil, kıdem gibi ölçütleri dikkate alarak düzenleyen, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Bakanlar Kurulu'nca 10/9/1998 tarihinde yürürlüğe konmuştur. Bu yönetmelik okul yöneticilerinin göreve atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağını ve çerçevesini oluşturmaktadır. Yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda, adaylarda aranacak genel koşullar şunlardır:

- Yüksek öğrenim görmüş olmak,
- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
- Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- Kurumların özel mevzuatında belirtilen koşulları taşımak,
- Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar için 3/8/1990 tarihli ve 20594 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmak.

Bu Yönetmelik hükümlerine göre kurumlara müdür olarak atanacaklar, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilmektedir. Değerlendirme sınavı sonucunda; (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranmaktadır.

Seçme sınavı konuları ve puan değerleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Türkçe-Kompozisyon %30,
- Türkiye Cumhuriyeti İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük %20,
- Kamu yönetimi ile ilgili mevzuat, milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler %50.

Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılmakta ve seçme sınavını kazananlar, başarı listesindeki en yüksek puandan başlanarak bir program dahilinde hizmet içi eğitime alınmaktadırlar.

Seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılmaktadırlar. Yönetmeliğe göre yapılan bu uygulama doğrultusunda eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans st Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınmaktadırlar.

Yönetmelik gereğince yapılan değerlendirme sonucunda, yatılı ilköğretim bölge okulları ve pansiyonlu ilköğretim okulları dışında kalan ilköğretim okulları, anaokulları, eğitim araçları ve donatım merkezleri, rehberlik ve araştırma merkezleri, pratik kız sanat okulları, (C) tipi ğretmenevi ve akşam sanat okulları, halk eğitim merkezleri ve ıraklık eğitim merkezlerinin müdürleri il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valilikçe; bunların dışında kalan kurum müdürlerinin atamaları Bakanlıkça yapılmaktadır.

1998’de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte iki aşamalı bir sınav uygulanmıştır. Buna göre birinci sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir eğitime katılmıştır(MEB,1998). Eğitim sonunda gerçekleşen sınavda da başarılı olan adaylar aldıkları puanlara göre farklı okul türlerinde görevlendirilmişlerdir. Bu yönetmelik de Bakanlık veya taşra teşkilatında görev yapan (daire başkanı ya da il milli eğitim müdürü gibi) st düzey eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine değinmediği ve mevcut durumu koruduğu için eleştirilmiştir (Balı, 1999).

Milli Eğitim Bakanlığında genel idare sınıfında bulunan yönetici atamaları 1999 yılına kadar 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 68. Maddesine göre yapılmakta idi. 1999 yılında Türk kamu yönetiminde insan kaynaklarının yönetimi konusunda hukuki olmayan uygulamaların önüne geçebilmek için göreve alımlarda merkezi sınav sistemine geçilmiş ve görevde yükselmelerde liyakat ve kariyer ilkelerine uyulmasını öngören düzenlemeler çerçevesinde’’Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik 15.3.1999 tarihli kararla 23670 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konulmuştur.

Bu çerçevede Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği çıkarılarak 30.04.1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış ve yürürlüğe konmuştur. Bu yönetmeliğe baktığımızda, Temel ilkeler bölümünde: Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek, yöneticilikte kariyer imkânı sağlamak ve geliştirmek, görev öncesi hazırlık eğitimi vermek, gibi maddelerle değerlendirmeyi tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkeleri doğrultusunda yapmayı öngörürken, yönetici seçimini önemli kriterlere dayandırmaktadır. Aynı yönetmelikte yönetim görevlerine atanacaklarda aranacak koşullar incelendiğinde bütün yöneticilik kademeleri için sınavlarda başarılı olma vurgusunun (Okul müdürleri, müdür yardımcıları, şeflik ve şube müdürlüğü görevlerine atanacaklar için düzenlenecek olan hizmet içi eğitim programlarına alınacaklar seçme sınavı ile belirlenir. MEB, 1999) yapıldığı, atanılacak görev için eğitim programları sonunda tekrar sınavların yapılmasının öngörüldüğü görülmektedir. Sicil ve hizmet süresi de dikkate alınan değerlendirme unsurları arasında kabul edilmiştir.

Seçme sınavı konuları ve puan değerleri şunlardır:

- Türkçe-Kompozisyon %30,
- Türkiye Cumhuriyeti İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük %20,
- Kamu Yönetimi ile ilgili mevzuat, Milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler %20,
- Görevin özelliğine göre personel, bütçe ve mali mevzuat gibi özel alan bilgileri %30,

Görevde yükselme konusuyla ilgili olarak şu madde geçmektedir: ‘Yöneticilerin grup hizmetlerinde, merkez teşkilatı yöneticiliklerinden taşra teşkilatı yöneticiliklerine ya da taşra teşkilatı yöneticiliklerinden merkez teşkilatı yöneticiliklerine yükselmeleri için sicil amirlerince Değerlendirme Raporu I'de (Ek,1) teklif edilmeleri, istemeleri ve görev için gerekli hizmet içi eğitimde başarılı olmaları; eşdeğer görevlere geçişleri için ise zorunlu sebepler hariç sicil amirlerince Değerlendirme Raporu I'de teklif edilmeleri ve istemeleri gerekir.’ diye düzenlenen madde liyakat, kariyer, hizmet öncesi eğitim gibi unsurlara vurgu yapması açısından önemlidir.

Atama, başlığı altında kapsama dahil görevlere ilk defa atamalarda ve grup hizmetlerinde yükselmelerde yönetim kademeleri sınıflara (birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf) ayrılmıştır. Bu Yönetmelik kapsamına giren görevlerden, 2451 sayılı Bakanlıklar ve Bağlı Kuruluşlarda Atama Usulüne İlişkin Kanunla belirlenenler hariç, merkez teşkilatına ait kadrolar ile ilçe milli eğitim müdürü, milli eğitim müdür yardımcısı ve şube müdürü kadrolarına Bakan, taşra teşkilatına ait şef kadrolarına il milli eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atama yapılır.

Hizmet içi eğitim başlığı altında yöneticilik görevlerine ilk defa atanacaklar ile grup hizmetlerine dahil görevlerde yükselecekler, görev öncesi eğitime; grup üstü görevlere atananlar ise, üst düzey yöneticilik seminerine alınabilirler, ifadesi yer alır. Eğitim programlarının uygulanmasından sonra görev öncesi eğitim başarısını değerlendirme sınavı yapılır, sonuçlar Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca atamaya yetkili birimlere gönderilir.

Bu Yönetmelik kapsamında;

- Birinci ve ikinci kademe yöneticilikleri için yapılan seçme sınavını kazananlar, bu sınavdan sonra 120,
- Yürüttükleri yönetim görevlerinde eğitim ihtiyacı belirlenenler, önerildikleri alanda düzenlenen ilk eğitime 60,
- Üst kademe yöneticiliğine ya da üst grup hizmetine dahil yönetim görevlerine önerilenler, grup hizmetlerinin son yılı içinde 90,
- 20 nci madde uyarınca yönetim görevlerine geçişleri yapılacak olanlar, atama öncesinde 90,

- Yurt dışı yönetim görevleri için başvuranlar görevleri ve gidecekleri ülkelerin tanıtılmasına yönelik 90, saatten az olmamak üzere hizmet içi eğitime alınırlar(MEB,1999).

Hizmet içi eğitim etkinlikleri, Milli Eğitim Akademisi, hizmet içi eğitim merkezleri veya bu amaçla belirlenen yerler ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ve üniversitelerde yürütülmektedir.

Bu yönetmelikte geçen hizmet içi eğitim vurgusu daha sonra hazırlanan yönetmeliklerde bu kadar kapsamlı olmamıştır.

11.01.2004 gün ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine baktığımızda yönetmeliğin 7. maddesi “Yönetici adayının atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak” şeklinde ifade edilir(MEB,2004). İlgili madde, okul yöneticisi adayının, okul kademesindeki görevli öğretmenlerden seçilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Üniversitelerin “Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği” anabilim dallarından mezun olan bir aday, daha önce sınıf ya da alan öğretmenliği yapmamışsa, ilköğretim ve orta öğretim kurumlarından birine okul yöneticisi olarak atanma hakkını kaybetmiştir.

Yönetmeliğin 13. maddesi, yönetici seçme sınavındaki konuları ve dağılımları göstermektedir. Buna göre;

- Türkçe dil bilgisi-kompozisyon: % 20,
- Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve ulusal güvenlik: % 15,
- Kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler: % 15,
- Genel kültür: % 15,
- Millî Eğitim Mevzuatı, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler: % 20,
- Eğitim kurumlarının özelliklerine ilişkin konular: % 15

Okul yöneticisi adaylarını hizmet içi eğitime seçme sınavında yer alan (Türkçe-Kompozisyon, Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik) gibi konuların ağırlığının fazla olması, yönetimle doğrudan ilgili olmadığı gerekçesiyle eleştiri konusu olurken eğitim yöneticiliği ile ilgili soruların yüzdesinin 20 olması ise yetersiz görülür(Balcı,2004: 26).

Bu yasal düzenlemede okul yöneticisi olmak için, öğretmen olmak, yükseköğretim mezunu olmak, lisansüstü öğretim derecesine sahip olmak, stajyerliği kalkmış olmak gibi genel ve özel ölçütlerin bulunduğu görülmektedir. Okul yöneticisi adaylarında ısrarla “öğretmenlik deneyimi” aranıyor olması, 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un 12. maddesinin “Meslekte asıl olan öğretmenliktir.” anlayışının hâlen geçerliğini koruduğunu gösterir. Buna paralel olarak 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu’nun 43. maddesinde “öğretmenlik devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmakta ve öğretmenler aynı zamanda bürokratik yönetici olarak kabul edilmektedir.

13 Ağustos 2009’da çıkarılan “Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte, Nisan 2008’deki ilgili yönetmelikten farklı olarak müdür ve müdür yardımcıları için birer seçme sınavı eklenmiştir. 2009’daki yönetmelikle birlikte 13 Nisan 2007 yönetmeliği ile kaldırılan sınav uygulamasına tekrar dönmüştür(RG,2007; RG,2009)

Bu yönetmelik de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun bazı maddeleri ile(özellikle 68.madde)ile çelişen ve açık olmayan ifadeler bulunduğu için eleştirilmiştir.

2009’da çıkarılan 8 Ağustos 2011’de güncellenen yönetmelikle eğitim kurumları yöneticiliği 5 kademeye ayrılmaktadır. 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 sınıflandırılmakta ve yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar ise şu şekilde saptanmaktadır:

Yöneticilik görevleri dahil olmak üzere, öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak, atanacağı okulda öğretmen olabilecek şartlara sahip olmak, son üç yıl içinde soruşturma sonucu yöneticilik görevinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü ile ilgili sorunu bulunmamak ve varsa seçme sınavında başarılı olmak.

Bunun yanında yönetmelikle C, B ve A tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacakların sırasıyla en az 1, 2 ve 3 yıl yöneticilik yapmış olması gerektiği hükme bağlanırken; Yatılı Bölge İlköğretim Okullarında bu sürelerle birer yıl daha eklenmiştir. Müdür başyardımcılığı görevine atanmak için de en az bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olma şartı aranmaktadır(RG,2011b).

Sınav uygulaması bu yönetmelikte de bulunmaktadır. Sınavlar müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için birlikte yapılırken, okul müdürlüğü için ayrı düzenlenmektedir. Adaylar bu sınavlardan 70 ve üzeri puan aldıklarında başarılı sayılmaktadırlar. Soruların içeriğine ve dağılımına bakıldığında müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı için eğitim yönetimi alanına yönelik yeterliklerin sınanacağı soruların olmadığı görülmektedir. Okul müdürlüğü sınavı sorularında ise eğitim yönetimi disiplini ile doğrudan ilgili konuların ancak % 26 düzeyinde yer bulduğu görülmektedir. Bu konular: halkla ilişkiler ve iletişim becerileri, okul yönetimi, yönetimde insan ilişkileri, okul geliştirme, eğitim ve öğretimde etik ile Türk idare sistemi ve protokol kuralları olarak sıralanmaktadır. Sınavdaki soruların kalanı Türkçe dil bilgisi, resmi yazışma kuralları ve temel mevzuat konularından oluşmakta ve sınavın toplam %74'ünü oluşturmaktadır.(Akın,2012)

Sınavlardan alınan puan yanında; 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. Ek-1'deki değerlendirme puanları incelendiğinde eğitim yönetimi alanında tamamlanan yüksek lisans eğitiminin 8, doktora eğitiminin ise 12 ek puan getirdiği görülmektedir(Ek-2).

4 Ağustos 2013 tarihli Resmî Gazete (Sayı: 28728)de yayınlanan Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde yöneticilik için aranan genel şartlar arasında: Öğretmen olarak görev yapıyor olmak, atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak; fen ve sosyal bilimler liseleri ile bilim ve sanat merkezleri yöneticiliği için bu okullarda öğretmenlik yapmış veya yapmakta olmak, Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, müdürlük için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı ve yahut müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak; müdür yardımcılığı için de en az iki yıl asıl öğretmenlik yapmış olmak, şartları aranmaktadır.

Bunun yanında Yöneticilik sınavları ve değerlendirme başlığı altında eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, eğitim kurumu müdürlüğü için yazılı ve sözlü sınav

aşamalarından, müdür yardımcılığı için ise yazılı sınavdan oluşmaktadır. Böylece sözlü sınav dönemi başlar.

Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır. Eğitim kurumu müdürlüğüne yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanının %70'i, sözlü sınav puanının %30'u ve Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın tamamı esas alınarak atama puanı belirlenir. Bu formda yönetim alanında yüksek lisans yapmış olmak 6 puan doktora yapmış olmak 10 puanla değerlendirilmiştir(Ek-3).

Eğitim kurumu müdür yardımcılığına yapılacak atamalar için, yazılı sınav puanı ile Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın toplamı esas alınarak atama puanı belirlenir.

Yazılı sınav konuları ve puan ağırlıklarına bakıldığında eğitim kurumu yöneticiliği yazılı sınavının, müdür ve müdür yardımcıları için ayrı ayrı yapıldığı ve sınavın aşağıda yazılı olan sınav konularından oluştuğu görülmektedir. Hazırlanan soruların puan ağırlıkları şöyledir:

- Türkçe dil bilgisi: % 10,
- Yönetimde insan ilişkileri ve iletişim: % 4,
- Okul yönetimi ve geliştirme: %10,
- Eğitim-öğretim liderliği:%10,
- Eğitim ve yönetimde etik: %4,
- Türk idare sistemi: %5,
- Protokol kuralları: %2,
- Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi: %2,
- Genel kültür: %8,
- T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, 4982 sayılı

Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu ile bunlara bağlı mevzuat ve görevin gerektirdiği diğer mevzuat: % 45.

Sözlü sınav konuları ve puan değerleri başlığı altında sözlü sınav, Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca yapılır, denilmekte ve sözlü sınavda aday:

- Mevzuat bilgisi ve uzmanlık düzeyi: %20,
- Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti: %10,
- Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi: %15,
- Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi: %10,
- İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti: %10,
- Davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğu: %10,
- Yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hakimiyeti: %10,
- Genel kültür düzeyi: %15,

konularından değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Yöneticiliğe atama, adayların yapacakları tercihler ve atanma puanı üstünlüğüne göre belirlenir. Eğitim kurumu yöneticileri, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanmaktadır. Müdür başyardımcılığına, kurumdaki müdür yardımcıları arasından, kurum müdürünün inhası, il millî eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile eğitim kurumu norm sayısı kadar atama yapılmaktadır.(RG,2013)

4.2.1.2 Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Sürecinde Son Durum

2014 atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar arasında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumuna öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak bulunmakta böylece bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak ibaresi kaldırılmaktadır. Bu madde yöneticilik eğitimi alanları sınırlandırır niteliktedir.

Müdür olarak görevlendirilecek adaylarda aranan özel şartlar: müdür olarak görev yapmış olmak, müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak,

kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak, Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak, Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak, şartlarından en az birini taşımaları gerekmektedir.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmaları, Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmaları, Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az dört yıl görev yapmış olmaları şartlarından en az birini taşımaları gerekmektedir.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar başlığı altında Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir. Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

Yönetici görevlendirmeleri takvimi her yıl Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulmakta ve valiliklere yazı ile bildirilmektedir.

Bu yönetmelikle görev süreleri dört yıllı sınırlandırılan müdürler aynı okulda bir dört yıl daha çalışabilmektedirler. Bunun için başvuruda bulunan müdürlerin görev süreleri, Ek-1’de yer alan Form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan almaları halinde, il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile uzatılmaktadır(Ek-4).

Değerlendirme ve sözlü sınav başlığı altında ilk defa ve yeniden müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların Ek-2’de(Ek-5) yer alan Form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilmeye tabi tutulduktan sonra, değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınmaktadır. Sözlü sınavda adaylar, Ek-3’te yer alan Sözlü Sınav Değerlendirme Formuna göre 100 tam puan üzerinden değerlendirilmektedirler. (Ek-6)

Sözlü sınav konuları olarak şunlar belirlenmiştir:

- Mevzuat (T.C. Anayasası, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuat) %50,
- Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti %10,
- Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi %10,
- Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi %10,
- İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti %10,
- Genel kültür %10,

Sözlü sınavda 70 ve üzerinde puan alanlar başarılı sayılır. Bu adaylar arasında müdürlüğe ilk defa atanacaklar veya yeniden görevlendirme isteyenler Ek-2’de yer alan Form üzerinden aldıkları puanın yüzde ellisi ile sözlü sınavdan aldıkları puanının yüzde ellisinin toplamı üzerinden değerlendirilir. Adayların bu puanlarına okulların özel durumlarına ilişkin tercihler doğrultusunda puan eklenir. Örneğin kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumlarında görevlendirilme isteğinde bulunanlar için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere beş puan ilave edilir. Hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile gerçekleştirilir. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı adayları da bulundukları kurumda en fazla sekiz yıl çalışabilmektedirler(RG,2014a).

Bu yönetmelikle müdürlük için 8 yıl, müdür yardımcılığı için 4 yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak yeterli görülmektedir. Böylece herhangi bir yöneticilik deneyimi olmayan sekiz yıl öğretmenlik tecrübesi olan adayların okul müdürü olabilmelerinin yolu açılmıştır. Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmen olmak gerekli ve yeterli olarak değerlendirilmektedir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görev olarak görülmektedir. Bu demektir ki

‘yöneticiliğin okulu yoktur’ anlayış ve uygulaması hala sürmektedir. Ayrıca yazılı sınavın olmaması, meslekte kariyer, liyakat, başarı gibi unsurların yeterince dikkate alınmaması, açısından da yönetmelik eleştiriye açıktır.

Yönetmelikler karmaşasına sahne olan yönetici seçme politikamız hakkında Şimşek(2004) üç temel yönelimin hakim olduğunu söyler: Bunlardan birincisi ve en hakim olanı “Çıraklık Modeli”. Merkeziyetçi anlayışla şekillenmiş okul sistemimizde okul yöneticisi merkezi otoritenin okuldaki temsilcisi, memurudur. Dolayısıyla Çıraklık modeli eğitim sistemimize egemen olan merkeziyetçi anlayışın doğal bir uzantısıdır. Yöneticilik için öğretmen olmak yeterli görülmüştür. İkincisi 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören “Eğitim Bilimleri Modeli”dir. Ülkemizde pek çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde “Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümleri” açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Bu uygulamada yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanmış olması gerektiği anlayışı hakimdir. Bu programlardan mezun olan adayların okullara yönetici olarak atanması konusu zaman zaman gündeme getirilmiş, ancak o günden bu güne bu beklenti gerçekleşmemiştir. Bu bölümlerden mezun olanlar daha sonra bazı öğretmenlik alanlarında istihdam edilmişlerdir.

1999’da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulaması Şimşek, tarafından bir yönetici yetiştirme modeli olarak değil bir aday ayıklama mekanizması olarak değerlendirilmiştir. Herhangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kabul edilirken adayların yönetici seçme sınavından en az 70 almaları ön koşul olarak belirlenmiştir. Bu anlamda, adı geçen uygulama yönetici yetiştirmede geleneksel “Çıraklık Modelini” temelde değiştirmemiştir (Şimşek,2004).

Balcı, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşundan beri eğitim yöneticisi yetiştirmede dört temel eğilimden söz eder: Yukarıda sayılanlara ek olarak sınav uygulamasının kaldırılmasını da “keyfilik dönemi” olarak tanımlamaktadır. Keyfilik modeli olarak isimlendirilen dönemde çıkarılan iki yönetmelikten -2004 ve 2007 tarihli yönetmelikler- ilkinde okul müdürlüğü giriş sınavını izleyen 120 saatlik

yetiştirme programı, ikincisinde ise okul müdürlüğüne giriş yazılı sınavı kaldırılmıştır. Son gelişme olarak okul müdürlerinin atanmasında kural ve standardın olmadığı bir noktaya geldiğimizi belirten Balcı'nın bu tespitinden sonra yayınlanan 2009, 2011, 1013 ve 2014 tarihli yönetmelikler yapılan dörtlü tanımlamayı da değiştirmiş ve bu tanımlamanın güncellenmesini gerekli kılmıştır(Balcı, 2008:181-209).

4.2.2 Almanya'da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Almanya'da yeni bir okul müdürü seçilmesi gerektiğinde, münhal olan yerler Bakanlık bülteninde veya gazetelerde ilan edilmektedir. Görevlendirme sürecinde adayın yeteneği ve kabiliyeti dikkate alınmaktadır. Müdür olmak isteyen bir öğretmen önce, mesleki performans değerlendirme sürecinden geçer. Bazı eyaletlerde, okulun işleyişine hizmet eden yerel yöneticiler ve kurullar (ebeveynlerden, öğretmenlerden ve öğrencilerden oluşan danışma organı) da okul müdürünün seçilmesinde görev almaktadırlar. Okul kurullarının bir adayın seçilmesi veya reddedilmesi sürecinde oynadıkları rol eyaletler arasında değişim göstermektedir (Bozkurt,2005).

Almanya'da okul müdürü olabilmek için, okul müdürü olunacak okulda öğretmen olabilmek şartlarını taşımak gerekir. Bununla birlikte, okul müdürü olabilmek için en az beş yıl öğretmenlik yapmış olmak, 30–56 yaşları arasında ve A sınıfı devlet memuru olma şartlarını taşımak gerekir. Okullarda öğretmen olabilmek için gereken yasal şartlar okul müdürlerinde de aranmaktadır. Adayların mesleki deneyime sahip olmaları veya okullarda kıdemli bir konumda olmaları seçme sürecinde avantaj sağlamaktadır. Adayların öğretim hizmeti performanslarının iyi olması gerekmektedir.

Bu ülkede okul müdürlerinin işe alınmasında okul kurulları etkili olmaktadır. Okul paydaşlarının tamamı müdürün seçilmesi ve atanması sürecinde etkilidir. Okul müdürü atamalarında sözlü sınavlar hemen her eyalette yapılırken bazı eyaletlerde, yazılı sınav da yapılmaktadır. Bu sınavlarda özgeçmiş, mesleki deneyimler ve başarılar da gözönünde bulundurulmaktadır. Okul Kurulları bu şartları taşıyan

adayları başvurularını kabul eder. Yapılan başvurular değerlendirildikten sonra sonuç yerel otoritelere iletilir. Atamayı yerel otoriteler yapmaktadır (Bozkurt).

4.2.3 Belçika’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Belçika’da da okul müdürü olabilmek için öncelikle alanında yüksek lisans yapmış olma şartı aranmaktadır. Bunun yanında, mesleki kıdem, yönetsel deneyim, profesyonel eğitim deneyimi, kişisel ve ahlaki değerler de okul müdürü olacaklarda aranan nitelikler arasındadır. Mesleki kıdem aranan ölçütler arasında en az önemsenendir.

Belçika’nın Fransız topluluklarında okul müdürü olabilmek için belli bir süre öğretmenlik yapmış olmak ve özel eğitim almış olmak gerekir. Müdür olan kişilerin müdürlük sorumluluğunu tam anlamıyla almadan önce ilgili eğitimleri tamamlamış olmaları önemsenmektedir. Bu yüzden yöneticilik alanında alınmış bir sertifikaya sahip olmak gerekmektedir. Müdürlere verilen eğitimler: eğitim, yetiştirme, yönetsel etkinlikler ve okul kaynaklarının yönetimi gibi konuları içermektedir.

Belçika genelinde okullar “Schulträger” adı verilen yönetim kurulları tarafından yönetilmekte, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin atamaları bu kurullar tarafından yapılmaktadır (İnandı, 2005).

4.2.4 Çin’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Çin’de Eğitim Bakanlığı tüm ülkenin genel eğitim sisteminden sorumlu bir bakandan, iki bakan yardımcısından ve bakan yardımcılara bağlı müdürlüklerden oluşmaktadır. Eyalet eğitim komisyonları ve belediye eğitim komisyonları bakan yardımcılara bağlı olarak çalışırlar. Eyalet eğitim komisyonları eyaletlerdeki eğitim sisteminden sorumludur. Eyaletlerdeki uygulamalar bazı farklılıklar taşısa da birçok alanda benzerlikler gösterir.

Okul müdürü seçimi Okul Yönetim Kurulu tarafından atanan, Seçim Kurulu tarafından yapılır; Okul Yönetim Komitesi, seçtiği kişiyi Eğitim Daimi Sekreterliğine onay için önerir. Seçme sürecinde okul sponsorlarının da söz hakkı bulunur. Hong-Kong’da okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine öğretmenlik

eğimi alan ve en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler, hizmet öncesi eğitimde de başarılı olduklarında müdürlük pozisyonu için yeterli görülmektedirler (Hong Kong Eğitim Bürosu).

Eğitim Daimi Sekreteri atamayı onaylarsa Okul Yönetim Komitesi okul müdürünü atamaktadır.

Şanghai’da okul yöneticiliği ile ilgili farklı bir uygulama bulunmaktadır. Oldukça ilgi gören komisyonlu okul yönetimi, eğitim yönetimi açısından dikkate değer bir uygulamadır. Bunun anlamı iyi yönetilen devlet okullarının zayıfları da yönetmesidir. Bu durumda iyi yönetilen okulun lideri tecrübelerini zayıf okul yöneticilerine aktaracak, tecrübeli öğretmenlerden oluşan bir ekibi öğretime liderlik etmesi için bu okullara gönderecektir. İyi okulların yönetim biçiminin, öğretim yöntemlerinin zayıf okullara transfer edileceği düşünülen sistemin başarılı olduğu görülmektedir(Özcan2014:2-38).

4.2.5 Estonya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Estonya’da okulların türüne göre müdür atama ölçütleri değişmektedir. Devlet okullarının müdürleri bir kamu rekabet temelinde seçilir. Belgelerini tamamlayan adaylar, Bakanlığın oluşum kurallarını belirlediği seçim komitesi tarafından değerlendirilir. Okul müdürü adayları, yarışma sınavı ve mülakatla seçilir. Okul müdürleri ile en fazla beş yıllık bir sözleşme imzalanır. Öğrenci mevcudu 100’den fazla olan okullara bir de müdür yardımcısı atanır.

Müdürler için yeterlilik koşulları bakanlık kararnamesi ile belirlenmektedir. Okul yöneticiliği için adayın yüksek lisans derecesi veya eşdeğer bir yeterlilik belgesi bulunmalıdır; aday görev yapacağı okulda öğretmenlik yapabilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Yönetici adayının eğitim alanındaki iş deneyimi önemlidir. Bunun yanında müdür adaylarının örgütsel liderlik gelişimi, öğrenme ortamı, personel yönetimi, kaynak yönetimi ve öz-yönetim konularında eğitim almış olmaları gerekmektedir. Bu eğitim, Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından finanse edilmekte ve üniversiteler tarafından verilmektedir. Profesyonel Yılı Programı olarak isimlendirilen programa öğretmenler, özel eğitim öğretmenleri, konuşma terapistleri,

genel eğitim ve meslek okulu öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri katılabilmektedir(HJT,2014b).

Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından oluşturulan seçim kurulunda yapılan görüşmeden sonra seçilen aday Eğitim ve Araştırma Bakanlığı Okul Gelişim Ağı Yöneticisi ile bir sözleşme imzalayarak göreve başlar.

Estonya’da temel ve ortaöğretim okullarının çoğunluğu belediyelerin mülkiyetinde olup 500 okuldan sadece 30’u devlet okulu statüsündedir(HJT,2014a).

4.2.6 Finlandiya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Finlandiya’da Devlet Okulları Yüksek Kurulu okul müdürlerini seçmektedir. Devlet ve Özel Eğitim Kanununun(1998/08/21/634)ilgili maddesinde bu konuda bilgi verilir. Finlandiya’da kayıtlı birlik veya derneklerin kurduğu eğitim kurumlarında ise anılan birlik veya dernekler okul müdürünü seçerler (FİNLEX,2014a).

Okul Müdürü seçiminde aranan özellikler, Temel Eğitim Yasasının ilgili bölümünde(986/1998): yüksek okul mezunu olmak, öğretmen olarak yeterli derecede iş deneyimi bulunmak, Milli Eğitim Kurulu’nun onayladığı kriterlerde en az haftada 15 kredi Eğitim Yönetimi araştırması yapmış olmak veya eğitim yönetimi hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmak ve ilgili okulun eğitim dilini biliyor olmak, olarak belirlenmiştir (FİNLEX,2014b).

Görüldüğü gibi Finlandiya’da okul yöneticiliği için öğretmenlik yanında okul yöneticiliği konusunda diploma aranmaktadır. Okul liderliği programları başlığı altında yeterlik programı, uzman yeterliği programı, profesyonel gelişim programı ve bunun dışında çeşitli üniversitelerde yer alan ileri düzeydeki çalışmalar ve çeşitli kurslar yer almaktadır.

Okul yöneticiliği için başvuru şartlarını taşıyan adaylar internet sitelerinden veya iş ve işçi bulma kurumunda çıkan ilanlar doğrultusunda başvurularını yapmaktadırlar. Adaylarla mülakat ve yetenek testleri yapıldıktan sonra atama gerçekleştirilmektedir. Devlet okullarına atama Devlet Okulları Yüksek Kurulu tarafından yapılırken; kayıtlı birlik veya derneklerin kurduğu eğitim kurumlarında ise

anılan birlik veya dernekler okul müdürünü atarlar. Okul Müdürleri belli bir süre için göreve alınırlar veya bir sonraki duyuruya kadar görev yaparlar (FNBE,2014).

4.2.8 Güney Kore’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Güney Kore’de okul müdürü veya müdür yardımcısı olabilmek için müdür veya müdür yardımcısı sertifikası bulunmalıdır. Adayların, müdürlük sertifikası alabilmeleri için altı haftalık bir kursu bitirmeleri gerekmektedir. Bunun yanında müdür olmak isteyenlerin en az yirmi yıl öğretmenlik ve üç yıl müdür yardımcılığı yapmış olması gerekmektedir.

Ayrıca, Bakanlık kısa süre önce yaptığı bir düzenleme ile farklı bir sistemi daha yürürlüğe koymuştur. Yeni uygulamada müdürlük sertifikası zorunlu görülmemekte ve minimum 15 yıl öğretmenlik tecrübesi olan her öğretmen müdürlüğe başvurabilmektedir. Güney Kore’de müdürlük pozisyonu yüksek statü ve eşsiz bir liderlik pozisyonu olarak görülmektedir(OECD,2014).

Müdür ve müdür yardımcılarını atama yetkisini Eğitim ve Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Yerel Eğitim Ofislerine bırakmıştır. Öğretmen, veli, toplum temsilcilerinden oluşan okul konseyi değerlendirmeyi yaparak okul müdürünü atamaktadır. 16 yerel eğitim bölgesinin denetmenleri (superintendent) atama sistemini denetlemektedir.

Ülkenin eğitim vizyonu içinde, sorumluluk ve otorite sahibi olan kişilerin okul yöneticiliği yapmasını sağlayabilecek düzenlemelerin yapılması önemli bir yer almaktadır (Baltacı 2014:73-75).

4.2.9 Hollanda’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Hollanda’da okullar, okul müdürleri adaylarına iş ilanını, gazeteler ve mesleki dergiler vasıtasıyla duyurmaktadır. Başvuruda bulunacak adayların, nitelikli öğretmen statüsüne sahip olmaları gerekmektedir. Okul müdürlerinin yeterli öğretim ve yöneticilik deneyimlerinin olması gerekmektedir.

Okul müdürlerini yetkili yönetici yani belediyenin hükümet yetkilileri ie almaktadır. Yetkili yönetici, okul müdürlerinin atamasını yaptığı gibi onların görevlerine son vermekle de yetkilidir (Bozkurt,2005).

4.2.10 İngiltere’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

İngiltere’de okul müdürü olabilmek için ğretmen olmak, yüksek lisans ya da doktora diplomasına sahip olmak gerekmektedir. Hükümet tarafından tanınan edeğەر belgeler de geçerli sayılmaktadır. Bunların yanında deneyim ve yöneticilikte yeterli olmak da aranan şartlar arasındadır. Yapılan görüşmelerle de müdürlerin yeterlikleri sınanmaktadır. Bu mülakatlarda müdürlere özgeçmiş, deneyim, mesleki başarılar, yetenek, profesyonellik gibi konularda sorular yöneltilmekte, sahip olunan sertifikalar da değەرlendirilmektedir. İngiltere’de okul müdürlüğü, bölüm başkanlığı ve müdür yardımcılığı gibi yönetsel görevlerde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin karılanmı olması için hizmet öncesi eğitim almış olmaları gerekmektedir. Hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdür adayları, ulusal düzeyde sunulan liyakat programlarına katılmak zorundadır. Bunun yanında İngiltere’de müdür adayları, bir dersi verirken ya da bir toplantıyı yönetirken gözlenerek değەرlendirilmektedir. Adaylar duyurulan boş kadrolara başvurarak seçim sürecine katılırlar (Balcı, Memduhoğlu, İlgan, Erdem, ve Tadan,2007).

İngiltere’de okul müdürlüğü için duyurulan kadrolara yapılan başvurular, Okul Kurulları tarafından değەرlendirilmektedir. Okul kurulları: Öğretmenler, veliler, öğrenciler ve yerel yöneticilerin de temsil edildiğı okul paydalarından oluşmaktadır. Sonuç atama için yerel yönetimlere bildirilmekte. Okul Kurulları; okul çalışanları ve müdürlerinin seçimini yapmaktadır. Ancak yasal işveren yerel yönetimlerdir.

4.2.11 İrlanda’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

İrlanda’da devlet okullarında bir atamaya ihtiyaç duyulduğu zaman, kadro ilanı verilmektedir. Adayların mülakatla değerlendirilmesi için Yönetim Kurulu tarafından bir seçici kurul oluşturulur ve kurul en uygun atamayı yapma doğrultusunda görevlendirilir.

Okul müdürü adayının öğretmenlikte tecrübeli olması ve bulunduğu okulda nitelikli öğretmen olması gerekmektedir. İlkokullarda, müdür kadrosuna atanabilmek için beş yıllık mesleki deneyim aranmaktadır. Okul müdürlerinin seçimi, liyakat ve yeteneklerin ölçülmesi temelinde mülakatla yapılır.

Dini okullarda görevlendirme, okulun kontrolünü elinde tutan mezhepsel yönetimin oluşturduğu seçici kurul tarafından yapılmaktadır. Bazı dini okullarda, okul müdürü kadrosuna mezhep yönetimi tarafından bir kilise üyesi rahip aday gösterilebilir ve yönetim kurulu aday gösterilen adayın atamasını yapar (Bozkurt,2005).

4.2.12 Japonya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Japonya’da okul müdürü olabilmek için öğretmenlikte belli bir tecrübe edinmiş olmak gerekmektedir. Okul müdürleri birer öğretmen olarak görüldükleri için öğretmen sınıfına mensupturlar. Japonya’da okul müdürlerine başöğretmen anlamında “koochoo sensei” denilmektedir. Öğretmenlikle bu denli yakın anılan, yöneticilik rolleri yasal olarak yeni tanımlanmıştır.

Japonya’da okul müdürleri öğretmenler arasından seçilmektedir. Okul müdürleri, müdür olmadan önce yaklaşık 20 yıl öğretmenlik yaptığından, ülkede okul müdürlerinin yaşları diğer ülkelere oranla daha yüksektir. Yöneticilik için aday olacaklarda lisansüstü eğitimini tamamlamış olma şartı aranmaktadır. En az bir yıl lisansüstü eğitim yapanlar lise öğretmenliği için birinci sınıf sertifikaya sahip olurken bu kişiler okul yöneticisi de olabilmektedirler(Güvenç ve diğerleri,1990; Aktaran: Aksu,2015:372). Japonya’da okul yöneticisi olmak için bir dizi sınavdan geçmek gerekmektedir. Bu sınavlar her kademedeki yöneticilik pozisyonu için yapılmaktadır. Müdür adaylarının sınavlara hazırlanması için kurslar düzenlenmektedir.

Japonya’da okulların yönetimini ve yöneticilerin belirlenmesini merkezi otorite yani Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığı değil, İl Eğitim Kurulları ve Yerel Eğitim Kurulları belirler. Okul müdürlerinin ataması da okulun bulunduğu bölgeye göre İl Eğitim Kurulu ya da Yerel Eğitim Kurulları tarafından yapılmaktadır(Uçar ve Uçar, 2004).

4.2.13 Kanada’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Kanada’da kamu tarafından finanse edilen okullarda müdür olmak için, (primer, alt, üst, orta),adayların iki uzmanlık diplomasına ve bir lisans derecesine sahip olması gerekmektedir. Okul müdürü adayı beş yıl öğretmenlik ya da müdür yardımcılığı yapmış olmalıdır. Yüksek lisans derecesine sahip olması gereken adaylar Müdürlük Yeterlilik Programını da tamamlamak zorundadır. Müdür Yeterlilik Programı Ontario Üniversiteleri, öğretmen federasyonları ve müdür dernekleri tarafından sunulmaktadır. Program etkili okul yöneticisi yetiştirmek için gerekli bilgi ve becerileri sağlamayı hedeflemektedir.

Okul yöneticileri Yerel Okul Kurulları tarafından göreve getirilmekte ve görevden alınmaktadır(Ontario Ministry of Education,2014a).

4.2.14 Polonya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Polonya’da okul müdürü olabilmek için, Okul Yönetim Biriminin yaptığı sınavda başarılı olmak gerekir. Okul müdürleri, en az bir yılla sınırlı olmak üzere beş yıl bulundukları görevde kalabilirler. Polonya’da okul müdürü adayları en az beş yıl öğretmenlik yapmış olmalı ve bunun yanında Eğitim Yönetimi Kursunu bitirmiş olmalıdırlar.

Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasından Okuldaki Yönetim Birimleri (Okul Konseyi, Eğitim Konseyi vb.)sorumludur. Okul müdürü, müdür yardımcısını atarken ya da görevden alırken Okul Yönetim Birimine danışmaktadır (Yıldırım,2010).

4.2.15 Singapur’da Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreci

Singapur’da okul müdürleri, müdür yardımcısı olarak görev yapan yönetici adayları arasında seçilmektedirler. Okul müdürlerinin en az 5 yıl yöneticilik deneyimi olmalıdır. Okul müdürü adayı insan ilişkilerinde iyi olmalı, proje yönetimi becerilerine sahip olmalı, bağımsız ve yoğun çalışabilmeli, bir üniversite mezunu olmalıdır. Adayın liderlik becerisi ve analitik düşünebilme yeteneği bulunmalıdır. Singapur’da müdür yardımcılığı için de bir üst yönetim veya liderlik pozisyonunda en az 5 yıl deneyimli olmak aranmaktadır. Daha önceki deneyimleri arasında stratejik planlama, mali ve insan kaynakları yönetimi olması bir avantaj olarak kabul edilmektedir(Ministry of Education Singapore,2014b).

Seçilen yönetici adayları Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından ortak yürütülen Eğitim Yönetimi programından diploma alırlar. Bu diplomayı alanlar okul müdürü olarak görevlendirilirler (Şimsek,2004).

4.3 Türkiye’de ve PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

4.3.1 Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

4.3.1.1 Hizmet İçi ve Hizmet Öncesi Eğitimin Önemi

Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatlarında, yönetim görevlerine atanmada ve yükselmede başarılı ve liyakatli olmak esastır. Bunun yanında her kademe yöneticiliğin gerektirdiği hizmet içi eğitimi almış olmak da gerekmektedir.

Günay’ın Tortop’tan(1999) aktardığına göre hizmet öncesi eğitim, memurun işe girmeden ve henüz bütün zamanını çalıştığı kuruma vermeye başlamadan önce öğretim kurumlarında yetiştiği dönemdir. Böyle bir eğitimin işe girdikten sonra uygulanması daha zor olmaktadır. Eğitim yöneticilerinin hizmete girdikten önceki öğrenimleri sırasında, yönetim ve yöneticilik konularında edindikleri bilgiler oldukça

azdır. Genel ve klasik öğretim yapan öğretim kuruluşları ve üniversiteleri bitirmiş olmaları yöneticilik için yeterli olmamaktadır. Yönetel görevlerde bulunacak kişilerin bilgi ve tecrübe düzeylerini arttıracak bir eğitimden geçmeleri çok önemlidir (Günay,2004).

On birinci Milli Eğitim Şurasında, öğretmenlerin ve diğer eğitim uzmanlarının hizmet içi eğitimle yetiştirilmeleri gerektiği belirtilirken; hizmet içi eğitim, “ maaş veya ücret karşılığı çalışan personele (öğretmen, yönetici ve diğer görevliler) görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları amacıyla yapılan eğitimidir.”(XI. Milli Eğitim Şurası, 1982) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak bireylerin sahip oldukları bilgi beceri ve tutumlarının zamanla yetersiz kaldığını ve yenilenmeleri, geliştirilmeleri gerektiğini söylemek mümkündür.

Güçlüol’a göre, belli bir gereksinmeden doğan her meslekte hizmet öncesi eğitim mutlaka olmalıdır. Nasıl ki bir kimse hizmet öncesi eğitim alarak doktor, avukat, mühendis oluyorsa, bir öğretmen de yöneticilik eğitimi alarak eğitim yöneticisi olmalıdır. Ancak ülkemizde eğitim yöneticisi olabilmek için düzenlenen sistemli bir eğitim yöneticisi yetiştirme programı yoktur. “Meslekte esas olan öğretmenliktir.”, “Yöneticiliğin okulu yoktur.” gibi anlayışlarla hareket edilmektedir. İyi bir öğretmenin iyi bir yönetici de olacağı varsayılmış ve öğretmenler gerektiği gibi yetiştirilmemişlerdir. Bu durum da örgüt içinde çelişkiye, sorun ve çatışmaların oluşmasına ve örgütün zarar görmesine neden olmaktadır(Aktaran: Günay, 2004).

Yönetici yetiştirme programları ülke gerçeklerine uygun düzenlenmelidir. Gerçek problemleri görmeyen ve geleneksel varsayımları sorgulamayan bir yönetici yetiştirme programı liderlik, öğretme ve öğrenme gibi konularda yeni bir düşünme biçimi oluşturamaz. Bugün okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde gelişmiş ülkelerin çoğunda uygulama, yetiştirme programlarının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Okulların başarısını artırarak çağı yakalama iddiasında olan bir toplum, okulları yönetecek kadronun yetiştirilmesinde çağın gerisinde kalmamalıdır.

Karip ve Köksal’ın aktardığına göre Stine ve diğerleri (1997) okul yöneticisi yetiştirme programlarının kapsamının on ana başlık altında toplanabileceğini belirtmektedirler bu başlıklar: Eğitim-öğretim liderliği, örgütsel yönetim, öğretim programları, okul yönetimi, insan kaynakları yönetimi, mali kaynaklar ve işletme

hizmetleri yönetimi, mevzuat uygulamaları, politika ve politik etkiler, okul çevre işbirliği, teknoloji kullanımı şeklindedir(Karip ve Köksal,1999).

Bir toplum, varlığını sürdürebilmek için hedefleri doğrultusunda üyelerini yetiştirmelidir. Yetiştirilme, bireylerin içinde bulundukları topluma uyma, eksikliklerini giderme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma ve yükseltme gibi çalışmaların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların kazandırılmasını kapsamaktadır. Bunun için bireylere eğitim imkânı verilmelidir. Meslek üyelerine, yararlanabilecekleri bir eğitim imkânı sunulmalıdır. Günümüzde eğitime erken başlanmakta ve yaşamın her alanını kapsayan eğitim çalışmaları yaşam boyu sürmektedir. Hizmet içi eğitim de bireylerin kendilerine ve mesleklerine dair yeni değerlendirmeler yapmalarına olanak tanıyacaktır.

Eğitimin, toplumsal ve ekonomik kalkınmanın itici gücü olduğu bilinmektedir. Kalkınma, toplumun ve bireylerin yaşam düzeylerinin yükseltilmesi olarak tanımlandığında eğitim yaşam kalitesini arttıran en temel güç olarak karşımıza çıkar. Eğitim sisteminin ürünleri diğer sistemleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. Bilginin üretilmesi ile uygulamaya aktarılması arasındaki sürenin giderek kısılması ve yoğunlaşması, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin önemini arttırmaktadır. Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da bilgilerin hızla değişiyor oluşu hizmet içi eğitimin gerekliliği yanında içeriğinin de önemini arttırmaktadır (XI. Milli Eğitim Şurası,1982). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri onların bilgilerini, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirecek ve işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.

4.3.1.2 Millî Eğitim Şûralarında Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği

Bu bölümde Millî Eğitim Şûrasıyla ilgili bilgi verilerek, şuralarda eğitim yöneticisi yetiştirilmesi süreciyle ilgili olarak geçmişten günümüze hangi kararların alındığı üzerinde durulacaktır.

Millî Eğitim Şûralarının başlangıcı ile ilgili olarak Deniz'in eğitimci Hıfzırahman Raşit Öymen'den aktardığına göre, Talim Terbiye Dairesi'nin kuruluşu ile birlikte 1926'da talimatnamesi hazırlanan Maarif Şûrası, o zaman kanunlaştırılamamış, 789 numaralı teşkilat kanununa sadece Talim ve Terbiye

Dairesi'nin eklenmesiyle yetinilmiş ve ancak 1933'teki ilk merkez teşkilatı kanunuyla (2287 sayılı Maarif Teşkilatı Hakkında Kanun) Meclis Eğitim Komisyonunun önerisiyle bu talimatname aynen kanun maddeleri haline getirilmiştir. Millî Eğitim Şûrasının ilk kanuni örgütlenmesi kabul edilirken adına 'Kültür Danıştı' denilmiş, sonradan 'Millî Eğitim Şûrası'na çevrilmiştir.

1933'te çıkarılan "2287 sayılı Maarif Teşkilatı Hakkında Kanun"la hem Talim Terbiye Dairesi yasasına kavuşmuş, hem de Millî Eğitim Şûralarının yasal dayanağı oluşturulmuştur. Böylece ulusal eğitime yön verecek, eğitim-öğretimle ilgili sorunları tespit edecek, inceleyecek, çözüm önerileri sunacak Millî Eğitim Bakanlığı'nın en yüksek danışma organı oluşturulmuş oldu. Bu yasa doğrultusunda Şûranın görevleri ile ilgili şu madde geçer:

'Maarif Şûrası, Cumhuriyet maarifinin terbiye ve tedrisata taalluk eden işlerinde Talim ve Terbiye Dairesi'nce hazırlanacak nizamname, talimatname, program ve esaslarla, şûra azası tarafından bu mevzular etrafında yapılacak teklifleri tetkik ederek bir karara bağlar. Maarif Şûrası'nın kararları, Maarif Vekilinin tasdikiyle katileşir.'

(2287 Sayılı Maarif Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanun, Resmi Gazete 22.06.1933,S.2434)(Aktaran: Deniz,2001).

Şûra yönetmeliğinde de zaman içerisinde değişikliklerin yapıldığı görülmektedir: Bunlar; 1946'da 4926 sayılı yasa, 1970'de 1261 sayılı yasa, son on yıl içinde de 10 Ocak 1983'te 21461 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan değişiklik, 8 Kasım 1993'te 2375 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yapılan değişiklikle 8 Eylül 1995 Tarihli 22398 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 'Millî Eğitim Şûrası Yönetmeliği, son olarak 08/07/2014 tarihli ve 29054 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Şûrası Yönetmeliği şu an yürürlükte (RG,2014).

Tarihsel gelişimi boyunca şûralar, ulusal eğitimle ilgili politikalar üreten bir kurum olarak geleneksel yerini korumuştur. Türkiye Cumhuriyeti Eğitim Sistemi içinde varlığı kabul edilen bu oluşumda alınan kararların sadece tavsiye niteliği taşıyor oluşu büyük bir eksiklik olarak görülmektedir. Yalnızca danışma niteliğinde olan şûraların yaptırım gücü de yoktur. Millî Eğitim Şûraları, Türk eğitiminin enine boyuna tartışıldığı, karara bağlandığı, resmi tutumun dışında değişik görüşlerin de dile getirildiği önemli çalışmalar olarak Türk eğitimine yön vermeye çalışmışlardır. Şûralarda alınan bazı kararlar uygulanırken, bazı önerilerin de rafa kaldırıldığı ya da

uygulamada gereken önemin verilmediği görülmektedir. Oysa Şûralar, Türk Eğitim Sistemine yön verecek, eğitimle ilgili bilimsel ve toplumsal kararlar alarak Türkiye'nin eğitim politikalarının belirlenmesine katkı sunacak siyaset üstü kurumsal yapı olarak görev yapabilir(Deniz, 2001).

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren düzenlenen Millî Eğitim Şûralarının, Türk Millî Eğitim Sistemi açısından önemi herkes tarafından kabul edilmektedir. Şura toplantıları ilk kez, 1921 yılında Maarif Kongresi adıyla Ankara'da düzenlenir. Atatürk'ün cepheden gelerek bizzat açılışını yaptığı Millî Eğitim Şûraları; 1923,1924 ve 1925 yıllarında toplanan Heyet-i İlmiye çalışmaları ile devam eder. Bugünkü adıyla Millî Eğitim Şûralarının ilki ise 1939 yılında gerçekleştirilir(17.Milli Eğitim Şurası,2012).

Millî Eğitim Şûrası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır. XI. Mili Eğitim Şurasında Eğitim Yöneticisi, eğitim uzmanı olarak görülmüş ve şöyle tanımlanmıştır: Eğitim yöneticisi, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.

Eğitim yöneticisinin görevleri: Eğitim programlarına, öğrenci hizmetlerine, personel hizmetlerine, bütçe işlerine, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetmek, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkili bir biçimde işletmek, teşkilatın bütün birimlerinin uyum içinde amaca hizmet için çalışmalarını sağlamak olarak belirtilmiştir.

Eğitim uzmanı olabilmek için teklif edilen modele baktığımızda yüksek lisans eğitiminin şart olduğu belirtildikten sonra, eğitim yöneticisi olacaklar:

- Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde, eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim alanında yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi gibi dersler olmalıdır. Ayrıca, yönetici adayı alan çalışmaları ve uygulamalı çalışmalardan oluşan staj programlarını tamamlamış olmalıdır.
- Yüksek lisans düzeyinde ise, eğitim ve yönetim bilimlerinde uygulamaya ağırlık veren uzmanlık dersleri almalı ve bir tez çalışması yapmalıdır.

(XI.Milli Eğitim Şurası,1982) Bu modelin bir öneriden ileriye taşınmadığı daha sonraki süreçte görülmektedir.

XII. Millî Eğitim Şûrasının(1988) Öğretmen Yetiştirme İle İlgili Kararlar bölümünde okul yöneticileri konusuna değinilmiş ve eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmesi; bu durumun kurumlaştırılması yönünde karar alınmıştır.

XIV. Millî Eğitim Şûrasında (XIV. Millî Eğitim Şûrası,1993,) altıncı beş yıllık kalkınma planında alınan kararın gereği olarak Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği konusu, Okul Öncesi Eğitimi konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Şurada alınan kararların eğitim yöneticiliği ile ilgili olanları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Millî Eğitim Akademisi'ne işlerlik kazandırılacaktır.

- Millî Eğitim Bakanlığı'nın merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatları fonksiyonel bir yapıya kavuşturulacak; bu teşkilatlarda çalışacak yönetici ve uzmanların nitelikleri unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır.
- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir.
- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.
- Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir.

“Eğitim Bilimleri Modeli” 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanında yönetici yetiştirmenin en etkin yollarından biri olarak vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerinin, üniversitelerin Eğitim Fakültelerinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümlerinde Eğitim Yönetimi Lisans Programı ile gerçekleştirilebileceği belirtilir. Bu öğrencilerin lisans

öğrenimi sırasında okul yönetimi stajı yapmalarının zorunlu tutulması üzerinde durulur.

Maddelere bakıldığında, 14. Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli kararların alındığı görülmektedir.

13-17 Mayıs 1996'da toplanan On beşinci Millî Eğitim Şûrası'nda (XV. Millî Eğitim Şûrası, 1996).“Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı Bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu maddeler şu şekilde sıralanabilir:

- Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.
- Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.
- Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.
- Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.
- Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.

15.Eğitim Şurası eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi gerektiğini belirtmesi açısından önemlidir.

Millî Eğitim Şûralarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararların Bakanlık politikaları ve uygulamalarında etkisinin olduğu 1998 tarihli Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte kendini gösterir. Eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için öğretmenlerin yöneticilik eğitimi almaları gerektiği konusundaki yasal zorunluluk ilk defa bu yönetmelikte dile getirilir(Millî Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Kayıt ve Raporları, 1999).

22-26 Şubat 1999 tarihlerinde toplanan 16. Millî Eğitim Şûrasında(XVI. Millî Eğitim Şûrası,1999) bağımsız olarak meslekî ve teknik eğitim konusu incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır. “Meslekî ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme” başlığı altında alınan kararlardan bazıları:

- Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilâtında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması plânlanan “Millî Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Meslekî ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.
- Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak plânlı ve sürekli hâle getirilmelidir.

Bu şura kararlarında eğitim yöneticisi atamalarında kariyer ve liyakatin göz önünde bulundurulması yanında, üst kademeye geçişlerin belli bir sisteme göre yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

13-17 Kasım 2006 tarihlerinde düzenlenen 17. Millî Eğitim Şûrasında yönetici atama süreçleriyle ilgili tek madde geçer:

- Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlilikleri” saptanmalıdır.

1-05 Kasım 2010 tarihlerinde toplanan 18. Millî Eğitim Şûrasında Öğretmenin Yetiştirilmesi, İstihdamı ve Mesleki Gelişimi, başlığı altında yöneticilerin ekonomik durumlarının iyileştirilmesi konusuna, yetiştirilmeleri sürecine ve liderlik özelliklerine atıfta bulunulmuştur. Bu konuda, müdür adaylarının lisansüstü eğitim görmeleri esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimleri açısından üniversiteler ile Millî Eğitim Bakanlığı arasında gerekli koordinasyonla uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalı, bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalı, yüksek

lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmelidir, ifadeleri yer almaktadır.

Eğitim Ortamları, Kurum Kültürü ve Okul Liderliği başlığı altında okul müdürlerinin, liderlik özelliklerine değinilmekte, okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşviklerin sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olabilmeleri sağlanmalıdır. Okul yönetimiyle ilgili alınan kararlarda birçok ülkede uygulanan modern yönetim anlayışının izleri görülmektedir:

- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı geliştirilmeli, okul yönetiminde kurulların daha etkin hâle gelmesi sağlanmalı, okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir.
- Hesap verilebilir bir okul anlayışı geliştirebilmek için yöneticiler, okul yönetimi ve performansı ile ilgili geliştirilecek nesnel ölçütlere dayalı olarak değerlendirilmeli, buna bağlı olarak ödül, teşvik ve yaptırım sistemi geliştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin maaş karşılığı ders saatleri yeniden düzenlenmeli, yöneticilerin aldıkları ek ders ücretleri arasındaki adaletsizlik giderilmeli, derse girme mecburiyeti kaldırılmalı veya 6 saat derse girme zorunluluğu “6 saate kadar derse girer.” şeklinde değiştirilmelidir.
- Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmeli; okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye’nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır.
- Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalı; okul yöneticileri yeterliliklerinin

geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi konularında hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır.

- Okullara, yerel yönetim ve toplum katkılarının arttırılmasına yönelik düzenlemeler yapılmalı; eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.
- Okul müdürlerinin rotasyonu yeniden değerlendirilmeli, söz konusu uygulamaların başarılı okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkileyen bir cezalandırma yolu olarak algılanmaması sağlanmalıdır (18. Milli Eğitim Şurası Kararları,2010).

Bahsi geçen maddelerde okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerine önemli vurgular yapılmaktadır. 18.Milli Eğitim Şurasında eğitim yönetimi ve yöneticileri konusunda önemli noktalara değinilmiş, yıllardır eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve içinde bulundukları durumla ilgili yapılan tespitlere çözüm niteliğinde kararlar alınmıştır.

Milli Eğitim Bakanı Nimet Çubukçu , “18. Milli Eğitim Şurası 'nda alınan kararlar Bakanlığımızın stratejik planındaki öncelik sırasına göre kısa, orta ve uzun vadede hayata geçirilmeye çalışılacak olup, eğitim politikalarını belirlemede önemli rol oynayacaktır.” diyerek Şuralara Bakanlık düzeyinde verilen önemi belirtir. Şuraların Eğitimde 2023 vizyonunu belirlemeye katkı sağlayacak önemli kararlara imza atarak sona erdiği yine Bakan ağzından dile getirilir(Sabah gazetesi,05.11.2010).

Okul liderliği konusuna da değinilen Şura kararları her ne kadar önemli gibi görünse de kararlar yönetmeliğin beşinci maddesinde de belirtildiği gibi (Türk millî eğitim sistemini geliştirmek, niteliğini yükseltmek için eğitim ve öğretimle ilgili konuları tetkik eder; tavsiye kararları alır.) tavsiye olmaktan ileri taşınamamıştır(MEB,2014b).

19. Milli Eğitim Şurası 2-6 Aralık 2014 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Eğitim Yöneticiliği ile ilgili ‘Eğitim Yöneticilerinin Niteliğinin Arttırılması’ başlığı altında çok sayıda kararın alındığı Şurada eğitim yöneticisi adaylarının seçilme

ölçütleri olarak: Merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olma, en az iki yıl müdür yardımcılığı yapmış olma gerekli olarak görülürken; eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterlik kriterlerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen, belli süre yöneticilik eğitimi alındığını gösterir belgeye sahip olma ile Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programından Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olma şartları öngörülmüştür.

Müdür yardımcılığı için en az 3 yıl görev yapan ve merkezi sınavda başarılı olan öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilme yapılması önerilen şura kararlarında, diğer eğitim yöneticilerinin atanmasına da değinilerek il ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartı aranmalı, eğitim kurumları yöneticiliği, il ve ilçe yöneticiliği, eğitim uzmanlığı, millî eğitim uzmanlığı, merkez ve taşra teşkilatı şef, şube müdürlükleri ile daire başkanlıkları arasında yeterlikler çerçevesinde yatay ve dikey geçişlere imkân veren adil bir kariyer sistemi kurulmalıdır, şeklinde kararlar alınmıştır. Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmesi isteği de bir diğer karardır.

Hizmet İçinde Yetiştirme konusunda: Hizmet içi eğitim programları, mesleki yeterlikler ölçütlerine dayandırılmalı, hizmet içi eğitim programlarında görev alacak eğitim görevlileri, programın amaç ve içeriğine uygun yeterliğe sahip olmalı, eğitimlerin mahallinde düzenlenmesine öncelik verilmeli, hizmet içi eğitim programları akredite edilerek eğitim yöneticilerinin belli bir zaman diliminde belirli kredide eğitim almaları sağlanmalı, giderleri kurumca karşılanmalı ve alınan eğitim, yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmalı şeklinde kararlar alınırken; eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişlerinden kılavuz (mentör) olarak yararlanılması gerektiği önerisi de getirilmiştir.

Bu güne kadar düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Şurası toplantılarına baktığımızda hemen hemen hepsinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine değinildiği görülmektedir. Genel olarak eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak değerlendirilmektedir. Eğitim yöneticisi yetiştirmenin lisans düzeyinde eğitim gerektirdiği ancak bu gerçekleşmediği taktirde lisansüstü eğitimin mutlaka olması

gerektiği belirtilmektedir. Bunun yanında uygulamalı eğitim dediğimiz staj kavramına da vurgu yapılan Şuralarda, hizmet öncesi eğitim yanında hizmet içi eğitimin de sürekli ve sistemli bir şekilde uygulanması gerektiği üzerinde durulmuştur. Eğitim yöneticilerinin görev ve sorumluluk alanlarının da düzenlenmesi gerektiğine değinilen Şuralarda okul yöneticilerinin çalışma şartları da göz ardı edilmemiştir. Daha önce de belirtildiği gibi kararları birer tavsiye niteliği taşıyan Şuralar gereken ilgiyi görmemiştir. Bakanlığın en yüksek danışma kurulu olarak görev yapan Millî Eğitim Şûrası, kararlarıyla daha fazla değerlendirilmeyi hak etmektedir. Kararlar birer tavsiye olmaktan ileri taşınabilirse eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda önemli adımlar atılacaktır. Yıllardır tartışılan bir konu olarak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi siyasilerin tercihinine değil eğitim uzmanlarının bilgi ve tecrübesine bırakılmalıdır. Bu açıdan Şura kararları daha fazla dikkate alınmalıdır.

4.3.1.3 Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi geleneğinin başlamasına ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine işaret sayılabilecek yönetici eğitimi alanında bazı gelişmeler yaşanmıştır. Bu çerçevede yapılan çalışmalardan bazıları da şunlardır:

TODAIE Uzmanlık Programı: Birleşmiş Milletler Örgütünün desteğiyle 1953’ te, kamu kesimi için hizmet içi eğitim kurumu olarak açılan TODAIE, her yıl kamu görevlilerini yöneticilik basamaklarına hazırlamak amacıyla Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı düzenleyerek, kamu yönetimi alanında kuramsal ve Türk kamu yönetiminin gereksinmelerine yönelik lisansüstü bilgiler vermektedir. Öğretmen ve eğitim yöneticilerine de açık olan bu programların katılımcılara yöneticilik bilgileri kazandırması, ortak bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunması açısından önemli kabul edilmektedir.

Ancak katılan eğitimci sayısının az oluşu, 11 aylık gibi kısa bir süreyi kapsamaması, eğitim yönetimi derslerine yer verilmemiş olması eleştiri konusu olmuştur. Bunun yanında burada alınan eğitimin, yönetici atamalarında bir tercih

nedeni olarak bile kabul edilmemesi programın eğitim yöneticiliği açısından fazla bir anlam taşımamasına neden olmuştur.

Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP): Bakanlar Kurulunun 13.02.1962 tarih ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan MEHTAP raporunda eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik gelişmelere temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığında önemli yönetim görevlerinde öğretmenlerin bulunduğu, bu öğretmenlerin bir eğitimden geçirilmeden atandıkları yönetim görevlerinde, kendilerinden eğitim politikasının belirlenmesinde önemli roller oynamaları beklendiği belirtilen Raporda sadece üst düzey yöneticilerin değil, orta düzey yöneticilerin de görevlerinde başarılı olabilmeleri için, yöneticilik eğitimi almaları gerektiği belirtilmektedir.

Raporda, Bakanlığın ihtiyaç duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirebilmek için üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilir. Raporda belirtilen bu görüşten iki yıl sonra Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesi ve ardından Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü hizmete açılır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu: 1965 yılında yürürlüğe giren kanunda ülkemizde ilk kez devlet memurlarının hizmet içi eğitimlerini yasal zorunluluk haline getirmiştir. Bu yasaya göre her kurumda hizmet içi eğitimi düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulması gerekmektedir. Yasa eğitim kurumlarında yeterince etkili olmamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi: 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun hizmet içi eğitime ilişkin hükümleri ile 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun öğretmenlerin hizmet içinde yetiştirilmesini öngören 48. ve 49.maddelerinin Bakanlığa yüklediği görev doğrultusunda 1960 yılında Öğretmen Okulları Genel Müdürlüğüne bağlı olarak, Öğretmeni İş Başında Yetiştirme Bürosu kurulur. Aynı kurum 1966 yılında Eğitim Bürosu adıyla hizmet yürütürken; 1972 yılında Hizmet-içi Eğitim Dairesi Başkanlığı adını alır. Bu eğitim biriminin yürüttüğü hizmet içi eğitim çalışmaları, genellikle yaz aylarında ya da ara tatillerde açılan ikişer haftalık kurs ve seminerler biçiminde düzenlenmiştir. Bu süreler ve programların içerikleri yetersiz olmakla eleştirilmiştir (Kaya, 1993).

Millî Eğitim Akademisi: Millî Eğitim Bakanlığının eğitim yöneticiliğini bir uzmanlık alanı olarak görmesi doğrultusunda, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli hizmet içi çalışmaların yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artırılması, yönetim alanındaki gelişmelerin takip edilmesi için gerekli hizmet içi çalışmaların yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989-385 tarih ve sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Akademisi kurulması öngörülür. Uzun yıllar işlerlik kazanması beklenen akademinin açılış töreninde konuşan dönemin Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik Akademiye aynı anda 800 öğretmen hizmet içi eğitim alabileceğine, Milli Eğitim Bakanlığındaki bütün çalışanların bu akademiye yararlanabileceğine değinir. Bakan bu merkezin bir Adalet Akademisi gibi çalışacağını belirterek, yıllardır özlemi çekilen ve bir eksiklik olarak görülen bu merkezin Milli Eğitim Bakanlığında bir beyin olarak çalışacağını vurgular(MEB-Haber,2009). Ancak akademi gerektiği gibi işlerlik kazanamamıştır.

Üniversitelerin Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bölümleri: Eğitim yöneticisi yetiştirmek amacıyla üniversitelerde lisans düzeyinde bölümler açılmıştır. Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitelerinde, açılan lisans bölümleri kapatılır ve bu alanda sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmeye başlanır. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme olduğunu düşünenler yanında; bu uygulamayı eğitim yöneticiliği yetiştirme açısından bir kayıp olarak görenler de olmuştur(Günay,2004).

Eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmalarına, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 Sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmeliği ekleyebiliriz. Okul yöneticilerinin, yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağını ve çerçevesini tam olarak belirleyen ilk yönetmeliktir. Bu yönetmelik yönetici olarak atanacaklarda aranan genel koşullar ile okul müdürü olarak atanacaklarda aranan özel koşulları yeniden düzenlemiştir. Yönetmeliğin belirlediği çerçevede seçme sınavında başarılı olan adayların en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılmaları zorunlu tutulmuştur. 1-26 Şubat

1999 tarihleri arasında düzenlenen kursta başarılı olan adaylara Bakanlık tarafından yöneticilik sertifikaları verilmiş ve uygun pozisyonlara atamaları gerçekleştirilmiştir.

Bu kurs programının hazırlanmasında ve yürütülmesinde Bakanlık yetkililerinin üniversitelerde alanın uzmanları ile birlikte çalışmaları; okul yöneticisi yetiştirmede Bakanlık-üniversite işbirliği açısından bir başlangıç olarak kabul edilir (Karip ve Köksal 1999).

Cumhuriyet tarihinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasında, eğitim ve yeterliliği esas alan ilk uygulama olarak değerlendirilen 1998 tarihli Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikteki, birçok nesnel uygulama gibi sınavdan sonra adayların, 120 saatlik yönetici kursu eğitimi almak zorunluluğu da hiçbir gerekçe gösterilmeden uygulamadan kaldırılmıştır.

4.3.1.4 Türkiye’de Okul Müdürü Yetiştirme Sürecinde Var Olan Durum

Okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmesinde Bakanlıkça düzenlenen hizmet içi eğitimler önemlidir. Görev başındaki okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimleri de okul yöneticiliğinin Türkiye’deki durumunu ortaya koymak için önemli görülmektedir. MEB Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı 2014 yılı eğitim programı bu konuda ayrıntılı bilgi içermektedir. Programda okul müdürleri ve müdür yardımcıları için düzenlenmiş ve yıl boyunca devam eden seminerler bulunmaktadır. Bu seminer konularına baktığımızda okul yöneticiliğiyle doğrudan ilgili olan(ilk altısı) seminer konularının sınırlı sayıda olduğu görülmektedir(MEB,2014c):

- Yönetim ve Ders Dışı Faaliyetler Semineri
- Performans Yönetim Sistemi Semineri
- Eğitim Yönetimi Semineri
- Yönetim Becerileri Semineri
- Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Semineri
- Pansiyon Yönetimi Semineri
- Mesleki Açık Öğretim Lisesi Uygulamaları Semineri
- Açık Öğretim Lisesi Uygulamaları Semineri

- Ortaöğretime Geçiş Modeli, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Semineri
- Proje Hazırlama Teknikleri Semineri
- Okul Öncesi Eğitim Programı Semineri
- Açık Öğretim Kurumları Semineri
- Modüler Program Hazırlama Semineri

Yukarıda adı geçen seminerlerin sayısı kadar katılacak okul müdürlerinin sayısı da önemlidir. Bu eğitimlere katılacak okul yöneticisi sayısı 1200 civarındadır. Bu sayının yetersizliği yanında, seminerlerin niteliği ve düzenleyenlerin liyakatleri de tartışma konusudur.

Okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerini düzenleyen 2014 tarihli Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarının Yöneticilerin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte okul müdürlerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerine dair herhangi bir açıklama bulunmamaktadır.

4.3.2 Almanya’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Almanya’da okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Bu eğitimler, eyalet yetkilileri ve yerel kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir. Okul müdürlerinin yetiştirilme süreci, göreve başlamadan önce ve görev başında hizmet içi eğitim şeklinde tamamlanmaktadır. Ülkede hizmet içi eğitim programının hazırlanmasında eğitimciler, uzmanlar ve hizmet içi eğitim dairesi görev almaktadır. Bu programlarda ele alınan konulardan bazıları: okulu yönetme, örgütlenme ve geliştirme, çevre ile ilişkiler, okulda kaliteyi ve gelişimi sağlama ve liderliktir (Balcı vd.2007).

Eyaletler, personel yönetimi odaklı olan değerlendirme, terfi ve motivasyonu içine alan, okul organizasyonu, eğitimsel meseleler ve yönetim konularında da hizmet içi eğitim sunmaktadırlar(Bozkut, 2005).

4.3.3 Belçika’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Fransız topluluğunda, boş okul müdürü kadrolarına yapılan başvurular, öğretim deneyimi, hizmet süresi yanında yöneticilik alanında alınmış bir sertifikaya sahip olma gibi ölçütlere dayanmaktadır. Yükselmeyi sağlayan sertifika toplam üç dönemlik bir eğitim sonunda verilmektedir. Bunlardan birinci dönem; ilişkisel yetenekler, insan kaynakları yönetimi ve müdür adaylarının kendi performanslarını değerlendirebilecekleri yöntemleri kapsamaktadır. İkinci dönem adayların eğitsel yeteneklerinin geliştirilmeye çalışıldığı dönemdir. Üçüncü dönem ise yasal düzenlemelerin örnek durumlara uygulanması ve adayların yönetsel kapasitelerinin ölçülüp geliştirilmesine dayanmaktadır.

Belçika’da hizmet içi eğitimler, eğitimden sorumlu bakanlık tarafından düzenlenir. Öğretmenlik sırasında hizmet içi eğitimlere düzenli olarak katılmış olmak okul müdürlüğü gibi mevkilere yapılan başvurularda adayların tercih edilmesi için iyi bir zemin oluşturmaktadır. Okul müdürü olduktan sonra ise devam edilen hizmet içi eğitim programları müdürlere maaş ve statüde iyileştirme olarak yansımaktadır (Şahin, 2006).

4.3.4 Çin’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Çin’de her yıl okul yöneticileri en az bir kez hizmet içi eğitime alınmakta ve okul yönetimi konularında bilgilendirilmektedirler. Bu eğitimlerde, okul yöneticilerine çağdaş eğitim sistemleri hakkında geniş bilgi verilirken; yaşanmış olaylar da özetlenerek okul sorunları ortaya çıkarılmakta ve çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamayla bölgeler arasında bilgi alışverişi sağlanmaktadır.

Çin’de hizmet içi eğitim olarak değerlendirilebilecek diğer bir uygulama da kırsal bölgelerde görev yapan okul yöneticilerinin güçlü kabul edilen başka okullara inceleme amaçlı gönderilmesidir. Bu uygulamayla kırsal bölgelerde görev yapan yöneticilerin tecrübe edinmeleri ve daha donanımlı olmaları sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ülkede okul yöneticileri okulun sorunlarını konuşmak ve ortak çözüm yolları üretebilmek için düzenli aralıklarla bir araya gelmektedirler. Bu toplantılarda tecrübeli okul yöneticilerinin konuyla ilgili düşünceleri alınır. Belediye eğitim komisyonu üyeleri ve okul aile birliği temsilcilerinin de katıldığı toplantılarda okulların sorunlarıyla ilgili bilgiler bu yetkililere iletilmiş olur. Belediye eğitim komisyonu üyeleri bu sorunları göz önünde bulundurarak çözüm aramakta ve bir sonraki yılın belediye bütçesini bu doğrultuda hazırlamaktadırlar (Özcan,2014:2-38).

4.3.5 Estonya’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Estonya’da okul müdürlerine yönelik gelişim becerilerini arttırıcı özel bir hizmet içi eğitim programı bulunmamaktadır. Ancak Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından yılda birkaç kez farklı konularla ilgili olarak ortak hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.

Estonya’da toplumsal beklentiler liderlerin ekip olarak çalışmaya yatkın, yönetsel olarak yetkin, istekli ve yetenekli olması doğrultusundadır. Yönetici öğretimle ilgili temel yönetim becerileri gerektiren farklı roller ve fonksiyonlar üstlenebilmelidir.

Öğretmen ve yöneticilerin profesyonelliği, artan öğrencilerin bütünsel gelişimi için, yetkinlikleri değerlendirme ve destek geliştirme açısından önemlidir. Her çalışanın kendi gereksinimleri ölçüsünde, kendini koruma geliştirme ve yeterlilik için sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Öğretmen ve eğitim kurumunun başkanı(okul müdürü) kendisini planlar, yönetir ve kendi öğrenmelerini ve mesleki gelişimini değerlendirir aktif bir öğrenici gibi.

Sürekli eğitim, eğitim kurumlarının gelişimini desteklemeyi amaçlayan sistematik bir faaliyettir. Sürekli mesleki gelişim, rehberlik, eğitim gezileri, meslektaşları arasında öğrenme yoluyla profesyonel, mesleki bilgi ve beceri edinimi ve eğitim materyallerini, eğitim öğretimini kapsayan profesyonel tavsiyeleri ve iyi uygulamaların paylaşımını sağlar.

Bu yetiştirme eğitiminin organizasyonunu, yıl sonlarında programa katılacak öğretmen ve yöneticilerle işbirliği içinde Eğitim ve Araştırma Bakanlığı ile eğitim kurumlarının hizmet içi eğitimi organize eden bölümleri birlikte hazırlarlar.

Bunun yanında Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından finanse edilen ve üniversitelerin (Tartu Üniversitesi ve Tallinn Teknoloji Üniversitesi) sorumlu olduğu hizmet öncesi yönetici yetiştirme programları bulunmaktadır. Profesyonel Yılı Programı olarak isimlendirilen programa öğretmenler, özel eğitim öğretmenleri, konuşma terapistleri, genel eğitim ve meslek okulu öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenleri katılabilmektedir(HJT,2014c).

4.3.6 Finlandiya’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Finlandiya’da hizmet öncesi eğitim programı olarak kabul edilebilecek, Yeterlik Programı, 12 kredilik ders ve bir sınavdan oluşan bir programdır. Sınavda başarılı olan adaylara Ulusal Eğitim Kurulu’nun hazırladığı sertifika verilmektedir. Programdaki ders içerikleri mevzuata dayanmaktadır. Her yıl ortalama 500 kişi sınavı geçmektedir.

Okul Liderliği Programları öğretmenlerin müdürlüğe terfi etmek için devam ettikleri bir programdır. Program içeriğinde kamu hukuku, personel yönetimi, yönetsel süreçler, finans ve eğitim yönetimi gibi konular bulunmaktadır. Aynı program bazı üniversitelerde 25 kredilik ders içeriğinden oluşmaktadır.

Finlandiya’da 6 üniversite (Helsinki, Joensuu, Jyväskylä, Lapland, Oulu, Tampere ve Vaasa) Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programı düzenlemektedir. Süresi 1-1,5 yıl arasında değişen programa öğretmenler, müdürler, rehber öğretmenler katılmaktadır. Yarı zamanlı eğitim veren programda bireysel çalışmalar, projeler ve 8 ile 12 iletişim semineri yer almaktadır. Programın amacı öğretimsel liderliğin gereklerini güncel olarak kazandırabilmektir. Programın içeriği öğretimsel liderlik, eğitim politikası, karar verme, eğitim yönetimi, yasama ve finans, bireysel ve örgütsel iletişim ve eğitimin değerlendirilmesi derslerinden oluşmaktadır. Üniversiteler programın uygulanışı bakımından birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Programın uygulanması çok biçimli eğitim ile gerçekleştirilmektedir. Danışmanlar tarafından internet üzerinden yürütülen e-

öğrenme grupları, seminer çalışmaları, bağımsız çalışma, literatür tarama bu uygulamalardan bazılarıdır. Hem teorik bilgiler verilmekte hem de uygulamalı eğitim yapılmaktadır. Her çalışma sonunda değerlendirmenin yapıldığı programda herhangi bir sınıf geçme sistemi bulunmamaktadır.

Yerel ya da bölgesel okul lideri yetiştirmeyi amaçlayan Uzman Yeterliği Programının süresi 2- 2,5 yıl arasında değişmektedir. Programın başında 14-16 gün süreli bir hazırlık eğitimi ve ardından da bir yeterlik testi uygulanmaktadır. Hazırlık eğitimi sınav için bir ön şart olarak aranmamakla birlikte genelde tüm adaylar çok biçimli olarak gerçekleştirilen hazırlık eğitimini alırlar. Bu programa katılacak adayların seçimi işverenleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Çünkü işverenler aynı zamanda stajyerlik eğitimi ve bunun finansmanını da organize eden kurumlardır. Adayların seçiminde 5 yıllık liderlik deneyimi aranmaktadır. Program zorunlu üç modülden oluşmaktadır: örgütsel işlemler ve örgütün gelişimi, liderlik ve yönetim araçları. Program, yöneticileri eksiksiz yetiştirmeyi birçok alanda yeterliğe sahip bireyi ön plana çıkarmayı ve kendi alanında uzmanlığı amaçlamaktadır.

Profesyonel Gelişim Programları 60 kredilik olup 3 yılı bulan yarı zamanlı eğitimden oluşurlar. Oryantasyon, seminer ve seçimlik derslerden içeriğini oluşturur. Daha çok bireysel çalışma planları ile yürütülen programda adayların danışman eşliğinde çalışmaları sağlanır. Bireysel gelişim ve öğrenmeyi destekleyen programı tamamlayan adayların diğer adaylara oranla seçilme üstünlüğü vardır.

Üniversitelerin düzenlediği hizmet içi eğitim programlarının amacı öğretimsel liderliği daha derin anlamda irdelemek ve araştırma zemini oluşturmaktır. Adayların seçiminin üniversitelerce yapılan eğitimlere katılabilmek için okul müdürü olmak ya da diğer programlardan birini tamamlamış olmak gerekmektedir.

Ulusal Eğitim Kurulu Yeterlik Programını tamamlamış olmanın eğitim yöneticisi yetiştirme için ilk adım olarak kabul edildiği Finlandiya'da okul yöneticilerinin seçilme aşamasından önce yani hizmet öncesi eğitim aldıkları görülmektedir. Yani müdürlük sınavlarına başvuranlar aslında yönetici olma yolunda eğitim almış, uzman kişilerdir. Yaşam boyu öğrenmeyi esas alan Fin eğitim sistemi okul müdürlerinin çoğunluğunu hizmet içi eğitimden geçirerek gelecekte değişen koşullar ışığında şekillenen okulların da yönetimini uzman ellere teslim etmektedir.

Yetiştirme programları birçok noktada okul müdürü adaylarına kolaylık sağlamaktadır (Celep, Ay ve Göğüş,2012).

4.3.7 Güney Kore’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Güney Kore’de okul müdürü veya müdür yardımcısı, belgesi alabilmek için özel eğitim gerekmektedir. 180 saatlik bir eğitim programından oluşan hizmet öncesi eğitimde dersler, sadece adaylara gerekli olan bilgilerle sınırlıdır. Ücretsiz olarak verilen eğitim sayesinde yetkin adayların sayısı artmaktadır.

Ülkede hizmet içi eğitime de önem verilmektedir. Eğitimdeki gelişmeleri takip edebilmeleri, uygulama metotlarını yenilemeleri ve daha verimli bir performans gösterebilmeleri için Bakanlıkça hizmet içi eğitimler verilmektedir. Her biri en az 30 gün (180 saat) veya daha fazla süren eğitimler sunulmaktadır(Baltacı,2014:74).

4.3.8 Hollanda’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Okul müdürlerinin hizmet içi eğitime katılma zorunluluğu bulunmaktadır (Eurydice, 2014).

4.3.9 İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

İngiltere’de son yıllarda okul müdürleri gerçek yaşam temelinde hazırlanan ve uygulanan eğitim programlarıyla yetiştirilmektedirler. Yetiştirme sürecinde deneyimli bir müdürün yanında fiilen çalışma ya da okul gelişim projelerinde görev alma gibi etkinlikler bulunmaktadır(Balcı vd., 2007).

Ülkede Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim Programı (Headteachers Leadership and Management Programme), 1995’te uygulanmaya başlanmıştır. Bu program yeni atanan okul müdürlerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik ilk girişim olarak kabul edilmektedir. Bunun ardından1997 yılında okul müdürlerinin çağdaş ve ortak standartlara göre yetiştirilmesi amacıyla müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi Öğretmen Yetiştirme Merkezi (TTA) tarafından faaliyete geçirilen Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler

(National Professional Qualification for Headship [NPQH]) Programı uygulamaya konmuştur. Program, okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere uygulamalı bir eğitim sunarken hizmet içi eğitime yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Hizmet içi yetiştirme programlarına yöneticilik deneyimi olanlar ve okullarda yöneticilik görevi bulunanlar dahil olabilmektedir. Programın hazırlanmasında öğretmenlerin, başarılı ve deneyimli okul müdürlerinin, alan uzmanlarının, meslek kuruluşlarının, yerel eğitim otoritelerinin ve yükseköğretim kurumlarının görüşlerine başvurulmuştur (Çınkır,2002).

1998 yılında "Görev Başındaki Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programını (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH) geliştirilmiştir. Bu programa, ülke çapında görevlerinde altı yılını dolduran okul müdürleri alınmıştır.

2000 yılında Ulusal Okul Liderliği Koleji'nin (National Collage for School Leadership) kurulmasıyla okul müdürü yetiştirme konusunda yeni ve sistemli çalışmalar başlamıştır(Balcı ve diğ., 2007).

2004'te okul müdürlerinin niteliklerini belirleyen yasal düzenlemede [Education (Head Teachers' Qualifications) (England) Regulations 2003] NPQH sertifikası, okul müdürü olmak için zorunlu kabul edilir. Bu eğitim programlarında ele alınan konulardan bazıları: Kaliteli eğitim, yüksek standartlar, çevreyle işbirliği, madde ve insan kaynaklarının yönetimi, etkili okul, okul finansmanı, liderlik, karar verme, iletişim, okul vizyonu ve misyonu, stratejik hedefler şeklinde sıralanabilir(Akın, 2012).

Balyer ve Gündüz'ün(Huber, 2003, Duncan, 2002, Storey, 2007, Bush ve Jackson, 2002)dan aktardığına göre İngiltere'de okul müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdürü adaylarının ulusal düzeyde sunulan liyakat programına katılmaları gerekir. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı'nı sunan 12 adet Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi (Training and Development Centres) ile adayların öğrenme gereksinimlerini belirleyen 11 adet Değerlendirme Merkezi görev yapmaktadır. Yılda iki kez açılan programın hedef kitlesi okul müdürlüğü pozisyonuna başvurmak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlerdir.

Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı, okul yönetimi ve okul geliştirme araştırmalarına dayanmakta olup, en iyi yönetim uygulamalarından yararlanmakta ve okul müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ile kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu program "Ulusal Okul Müdürleri Standartlarını (National Standards) esas almaktadır. Adaylar bu programı başarı ile tamamladıklarında, okul müdürlüğü görevi için ilk adımı tamamlamış olurlar. Program adayların geçmiş mesleki yaşantılarını da dikkate alması nedeniyle esnek; aynı zamanda yeni atanacak müdürlerin yöneticilik becerilerini geliştirmelerine temel oluşturacak nitelikte düzenlenmektedir. Yetiştirme sürecinde seminerler, sunumlar, atölye çalışmaları, örnek olay incelemesi, simülasyon ve grup çalışmaları olmak üzere çeşitli öğretim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu program kapsamında müdürlerden deneysel öğrenme ve online öğrenme programını tamamlamaları beklenmektedir. Bu programın başarısı adayın ulusal standartlar kapsamında okula dayalı değerlendirilmesiyle belirlenmektedir.

İngiltere’de Görev Başındaki Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH), da vardır. Okul Müdürleri Ulusal Standartları’nı ve etkili okul müdürü niteliklerini temel alan program, müdürlerin bireysel gelişme ile okul geliştirme arasında ilişki kurabilmelerini sağlar. Bunun yanında okul müdürlerinin liderlik rollerinin okullarının gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirmelerine yardımcı olarak, müdürlerin bireysel gelişimlerine odaklanmalarına liderlik stillerinin performansına etkisini daha iyi kavramalarına yardımcı olur.

Hizmet içi eğitim programlarında farklı eğitim teknikleri uygulanmakta bunlardan biri, her bir katılımcıya "Business In the Community" adlı bir girişim aracılığı ile okul örgütünden farklı türde örgütlerde yönetici pozisyonunda deneyimli olan partnerler(liderlik ortakları) ile birlikte çalışma fırsatı vermektir. Liderlik ortaklığı çalışmaları ile farklı örgüt türünde yöneticilik pozisyonunda bulunan bireylerin deneyimlerini paylaşmaları, bu paylaşım sonucunda kendi örgütlerini iyileştirmeye ve daha etkili kılmaya yönelik fikirler geliştirebilmeleri, okul örgütü ile diğer örgüt türleri arasındaki ortak hususlara ilişkin değişik bakış açıları kazanmaları ve kendi liderlik stillerini tekrar gözden geçirmelerini amaçlanmaktadır. Bir diğer faaliyet ise internet ortamında düzenlenen konferans görüşmeleridir. Okul müdürleri

"Talking Heads" ve "Go Aheads" gibi kendilerine yönelik tasarlanmış web siteleri aracılığı ile ülkedeki diğer okul müdürleri ile görüşerek birbirlerine mesleki destek sağlamakta ve karşılıklı gelişimlerini bilgi ve deneyim alışverişi yoluyla sağlamaktadırlar.

Bu eğitimlerin sonunda eğitime katılan müdürler bir yıl sonra tekrar bir araya gelirler. Kaydettikleri ilerlemeleri değerlendirir ve değerlendirme sonuçlarına göre bireysel gelişimlerini ve mesleki kazanımlarını tekrar gözden geçirme imkanı bulurlar(Balyer ve Gündüz ,2011).

4.3.10 İrlanda'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

İrlanda'da Eğitimde Beyaz Sayfa Kanunu -White Paper on Education (1995)- her yeni atanan müdürün bir yıllık staj dönemi geçirmesini ve en fazla yedi yıllık bir dönem için atanmasını öngörür.

İlkokullarda okul müdürleri kariyer geliştirme kurslarına katılmak zorunda değiller; ama katılabilecekleri oldukça çok kurs bulunmaktadır. Okul müdürlerinin yaz döneminde kariyer geliştirme programı çerçevesinde " yönetim ve liderlik rolü" konusunda kurs almaları, Eğitim Departmanı tarafından teşvik edilmektedir. Okul dönemi boyunca birçok öğretmen merkezi, müdürlere yönelik kurslar düzenlemektedir. Bazı üniversiteler bölgesel düzeyde okul yönetimi konusunda diploma veren kurslar düzenler.

Ortaokul-Lise düzeyinde okul müdürleri hizmet içi eğitim görsünler diye Eğitim Departmanının Hizmet İçi Kariyer Geliştirme Birimi hizmet içi eğitim düzenleyen uygun kuruluşlara maddi destekte bulunur. Bütün idari kuruluşları (Katolik, Protestan ve laik) temsilen Eğitim Departmanı'yla işbirliği yapan Hizmet içi Gelişim Konseyi kurulmuştur. Hizmetiçi Gelişim Konseyi hem yönetim alanındaki konulara ilgi duyan İrlanda Mesleki Eğitim Kurumu'nun hem de mezhep okulları ve mesleki okulların okul müdürlerinin yetiştirilmesine katkı sunar. Bu kurum okul müdürlerinin mesleki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çok sayıda kurs düzenlemektedir(Bozkurt, 2005).

4.3.11 Japonya'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Japonya’da okul müdürü yetiştiren bir eğitim kurumu yoktur. Okul yöneticisi olmak üzere seçilen öğretmenler hizmet içi eğitim alarak okul müdürlüğü için ilk adımı atmaktadırlar. Bu eğitim, bölgesel düzeyde ve yerel eğitim merkezlerinde verilmektedir. Uzun öğretmenlik deneyiminin yanı sıra Japon okul müdürleri, uzun sayılabilecek bir süre de yardımcı yönetsel görevlerde bulunduktan sonra okul müdürü olabilmektedirler.

Japonya’da Milli Öğretmen Gelişimi Merkezi (National Center for Teachers' Development) müdür ve müdür yardımcıları için önemli görülen konularda her bölgede eğitim programları organize eder. Bu programlarda okul yöneticileri 20 gün süren bir eğitim programını tamamlarlar. Tam gün eğitim verilen bu seminerler süresince kursiyerlerin barınma ihtiyacı karşılanır. Bu hizmet içi eğitim programında, 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 konuları işlenir. Ortalama 100 saatlik bir programdan oluşan kurs müdürlerin hizmet içinde de yetiştirilmesini sağlamaktadır(MEXT,2014).

Japonya’da bakanlığın hizmet içi eğitim biriminde de bölüm başkanları, müdür yardımcıları ve müdürler için eğitimler düzenlenmektedir. 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(Aksu,2013:366-368).

4.3.12 Kanada’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Kanada’da eğitim yöneticisi yetiştiren yüksek lisans ve doktora düzeyindeki programların neredeyse tamamı adaylarda en az 2 yıllık öğretmenlik deneyimi aramaktadır. Ayrıca aday öğrencilerin 4 yıllık eğitim fakültesi mezunu olması gerekmektedir. Bazı üniversiteler yalnızca 4 yıllık fakülte mezunu olma şartını yeterli bulmaktadırlar. Dersler 20-30 kredi arasında yoğunlaşmakla birlikte, bazı okullarda (University of Northern British Columbia) 30-40 krediye kadar arttırılmaktadır.

Kanada’da okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik uygulanan lisansüstü eğitim programlarında en çok göze çarpan nokta ders içerikleridir. Bu derslerin bazıları; Azınlıkların bulunduğu bölgelerin yönetimi, kırsal ve dağınık nüfuslu bölgelerde eğitim, eğitim yönetiminde cinsiyet, ayrımcılık ve etik, ırkçılık, fakirlik ve yerel okul liderliği, post modernizmde eğitimsel değişim, sanal dünyada öğretim, teknoloji toplumunda global eğitim, yetişkin eğitimi ve yaşam boyu öğrenme, eğitimde yeniden yapılanma ve küreselleşme: küresel ve yerelin diyalektiği şeklinde sıralanabilir.

Kanada’da, eğitim yöneticisi yetiştiren lisansüstü programların pek çoğunda “stajyerlik” adı altında uygulama programlarına yer verilmektedir. Stajyerlik programı, kişinin üniversiteden ya da alanla ilgili en az yüksek lisans derecesini almış, dışarıdan bir uzmanla birlikte yapacağı en az 10 haftalık bir uygulama çalışmasını ve bu çalışma sonunda aday eğitim yöneticisinin hazırlayacağı ortalama 35 sayfalık bir raporu kapsamaktadır. Staj yeri olarak kişinin daha önce çalıştığı kurumlardan farklı bir kurum seçilmektedir. Kanada’da okul yöneticileri için düzenlenen yenilikçi liderlik geliştirme programları ile eğitimcilere, kendi tecrübelerini öğretmen ve yöneticilere aktarma imkânı verilmektedir(Celep, Ay ve Göğüş,2012).

Kanada’da Ontario bölgesinde Liderlik Stratejisi programı geliştirilmiştir. Okullarda ve okul kurullarında mümkün olan en yüksek kalitede liderler yetiştirmeyi amaçlayan program kapsamlı bir üç yıllık eylem planından oluşmaktadır. Strateji başarılı, yetenekli ve tutkulu okul ve sistem liderleri yetiştirerek öğrenci başarısını ve refahını desteklemeyi hedeflemektedir. Strateji iki noktayı önemsemektedir: Okul müdürlüğü için doğru insanları seçmek, müdürleri ve müdür yardımcılarını mümkün olan en iyi öğretim liderleri haline getirmek (Ontario Ministry of Education,2014b).

4.3.13 Polonya’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Polonya’da okul müdürü olabilmek için en az beş yıl öğretmenlik yapmış olmak ve bunun yanında eğitim yönetimi kursunu bitirmiş olmak gerekmektedir (EURYPEDİA, 2014).Ülkede hizmet öncesi eğitimin önemli olduğu görülmektedir.

4.3.14 Singapur'da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Göçmen'in(2014) Ingerson(2007)'dan aktardığına göre Singapur'da 1990'lardan itibaren meydana gelen eğitim atağının en önemli unsurlarından biri de öğretmenlerin ve okul liderlerinin yetiştirilmesine verilen önemdir. O zamandan beri yüksek kaliteli öğretmenler ve okul liderleri eğitim sisteminin yapı taşları ve yüksek performansın en önemli sebebi olarak görülmektedir. Singapur'da öğretmenler üç yıl çalıştıktan sonra farklı kariyer yollarından birini seçebilmektedirler. Bu yollar: başöğretmenlik, araştırma ve program uzmanlığı, okul liderliği (yöneticilik) olarak sıralanabilir.

Singapur'da diğer ülkelerin tersine yönetici olmak isteyenler bir eğitim alıp, yönetici olarak bir kuruma başvuramazlar. Bir şirkete yönetici nasıl yetiştirilirse aynı mantıkla eğitim yöneticilerine bir kariyer yolu çizilmektedir. Meslek hayatlarının başlarında değerlendirmeye alınan adaylardan yöneticilik için uygun olanlar ilk önce bölüm başkanı olarak görevlendirilmekte. Bu süreçte bazıları bakanlığa alınırken, kalanlar mülakatların ve durumsal değerlendirmelerin yapıldığı bir süreçten geçerler. Adayların bazı durumlarda nasıl hareket ettiği gözlenmektedir. Buradan da geçen adaylar tam zamanlı olarak ve bir yıl süren Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından ortak yürütülen, Eğitim Yönetimi programına katılmaktadır. Bu eğitim süresince adaylar tam maaşlarını almaya devam ederler (Göçmen,2014:149-152).

Bu program işletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme alanlarındaki dersleri kapsar. Bir yıl süren bu eğitim sırasında adaylar okullarda uygulama modülüne katılmaktadırlar. Okullardaki bu uygulama modülü iki kez tekrarlanmakta ve her biri dört hafta sürmektedir. Bu uygulama okulları, iyi yönetilen okullar arasından seçilmektedir. Seçilen okulların yöneticileri eğitim sürecinin aktif katılımcıları olarak değerlendirilirler. Bu yöneticiler aynı zamanda usta öğretici rolünü de üstlenmektedirler. Adı geçen bu program 1984 yılından beri Singapur'da başarıyla uygulanmaktadır. Her yıl sadece 35 kişi bu eğitime kabul edilmektedir. Singapur okul yöneticisi seçiminde "eğit ve seç" modelini değil 'seç ve eğit' modelini benimsemektedir (Şimsek,2004).

Singapur’da kaliteli öğretmen ve okul lideri yetiştirilerek, toplumun alt yapısı iyileştirilmeye, daha kişiselleştirilmiş öğretim ve öğrenme sağlanmaya çalışılmaktadır. Bilgi- iletişim teknolojilerine dayalı, okulun yönetim sistemlerini güçlendiren bir eğitim sistemi oluşturulmak istenmektedir(Göçmen,2014:149-152).

4.3.15 Yeni Zelanda’da Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci

Yeni Zelanda'da yeni ulusal müfredatın uygulanmasının ardından, mesleki gelişimin desteklenmesi, müfredata uyumun sağlanması için hizmet içi eğitime öncelik verilmektedir. Orta kademe yöneticileri ve müdürlerin mesleki gelişimlerine yönelik çalışmalar yapılarak eğitimcilerin profesyonelleşmeleri sağlanmaktadır.

Okula dayalı yönetim, okul yönetim kurulunu (mütevelli heyeti) ve öğretim personelinin, kendi profesyonel gelişimlerini gerçekleştirmede sorumlu kılmıştır.Şu tür konularda yöneticilere hizmet içi eğitimler verilmektedir: Yöneticinin genel anlamda rolü, eğitimsel liderlik, çalışanların değerlendirilmesi, program alanı, yönetim, Yeni Zelanda müfredat çerçevesi, personel konuları, politika geliştirme, okulun kendi kendisini değerlendirmesi, hesap verebilirlik (bütçeleme, istihdam/endüstriyel ilişkiler), Maori konuları, toplumsal danışmanlık, eşitlik konu başlıkları olarak sayılabilir.

Yeni Zelanda’da yöneticiler de öğretmenler gibi Okula Dayalı Profesyonel Gelişim (ODPG) uygulamalarına katılmaktadırlar. Yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin ve öğretmenlerin katıldıkları ODPG uygulamalarında yüksek derecede tatmin duydukları vurgulanmaktadır. ODPG uygulamaları ile yöneticiler, profesyonel okuma yapma, teori ve uygulama arasında denge, organize edebilme, çalışanların ihtiyaçlarını tespit edebilme, içeriği öğretmen ihtiyaçlarına göre belirleyebilme, çalışanlar ile ilgili tartışmalara katılabilme konularında bilgi sahibi olmaktadır.

Okul yönetim kurulları olan mütevelli heyetinde görev alanların yararlandıkları destek/eğitim konuları şu başlıklardan oluşmaktadır: Yeni Zelanda Okulları Yönetim Kurulları Birliği (NZSTA) tarafından yayınlanan materyaller ve yapıyan seminerler, Eğitim Bakanlığı materyalleri, Yeni Zelanda Eğitim Enstitüsü (NZEI) materyalleri, kuruldaki diğer mütevelliler, okul personeli, diğer seminerler, küme seminerleri, diğer okullardaki mütevelliler ile düzenli etkileşimler, özel

şirketler/damnışmanlıklar, eğitim kolejleri, okul çalışanları ile paylaşılan seminerler(Pekince,2014:207-222). Böylece hem okul yönetim kurulları hem de okul yöneticileri ülke çapında ortak eğitim programlarıyla yetiştirilmektedirler.



5.TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dair tartışma ve sonuçlar verilmektedir.

5.1 Tartışma

PISA-2012 uygulamasında başarılı olan on dört ülkenin ve Türkiye'nin eğitim yönetimi yapılanması, okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme süreçleri tartışmaya açılmıştır.

5.1.1 PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerin ve Türkiye'nin Eğitim Yönetimi Yapılanması ile İlgili Tartışma

Ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapıları karşılaştırıldığında: Almanya'da her bir eyalet kendine özgü eğitim ve kültür politikalarını eğitim ve kültür işlerinden sorumlu Eyalet Bakanlıkları vasıtasıyla yürütmektedir.

Belçika'da eğitimle ilgili birçok karar, yerel düzeyde alınıp uygulanmaktadır. Federal yönetim, yalnızca zorunlu eğitim ve ödenek planı gibi ana konularda sınırlı belirlemeler yapmaktadır. Okullar esas olarak kendi yönetim kurullarınca yönetilmektedir.

Çin'de Eğitim Bakanlığı ülkedeki tüm eğitimden sorumlu makamdır. Eğitim komisyonları ve belediye eğitim komisyonları ait oldukları belediye ve eyaletlerin eğitim yönetiminden sorumlu olup Eğitim Bakanlığına bağlı olarak çalışırlar. Şehir eğitim komisyonları ve bölgesel eğitim komisyonları ise eyalet ve belediye eğitim komisyonlarının alt komisyonu olarak eğitim yönetiminde görev üstlenirler.

Estonya'da ulusal düzeyde eğitim, Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından yönetilir. Bölgesel düzeyde ise eğitim etkinliklerinin denetimi valilerin sorumluluğu altındadır. Yerel düzeyde de yöneticilerin, eğitim kurumlarının işleyişi ile ilgili geniş yetkilere sahip olduğu görülür.

Finlandiya'da Fin Ulusal Eğitim Kurulu merkezi otoriteyi temsil eder. Altı Finladiya eyaletinin her birinde ise bir Eğitim ve Kültür Bakanlığı bulunur. Bununla

birlikte Finlandiya’da yerel yetkililer(belediyeler) de eğitimde söz ve yetki sahibidirler. Okullar belediyelerin belirlediği sınırlar çerçevesinde özerkliğe sahiptirler.

Güney Kore’de Bakanlık ulusal düzeyde eğitim yönetiminden sorumludur. Yerel eğitim kurulları ve il/ilçe eğitim birimleri (konseyleri) ise, eğitimin işleyişinden yerel düzeyde sorumlu kurumlardır.

Hollanda Eğitim Sisteminin genel sorumluluğu Milli Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanı ile Eğitim, Kültür ve Bilim Devlet Sekreteri (bakan) üzerindedir. Ancak her iki kurum da yetkilerini yerel otoritelerle paylaşırlar. İlköğretim, ortaöğretim ve mesleki eğitim okullarının yönetimi yerel otoritelerce düzenlenir. Hollanda eğitim sisteminin en belirgin özelliği; merkezi eğitim sistemiyle, merkezi olmayan bir eğitim sisteminin birleşmesidir.

İngiliz Eğitim Sisteminde, Eğitim Bakanlığı ulusal düzeyde okul yönetiminden sorumluyken, bakanlığa bağlı olarak çalışan sivil yarı otonom kurumlar da eğitimde söz sahibidirler. Yerel otoriteler eğitim ve öğretim faaliyetlerinde etkin olarak çalışırlar.

İrlanda Eğitim Sistemi birçok yönüyle merkezi bir nitelik taşısa da birinci ve ikinci düzey eğitimle ilgili kararların büyük bir kısmı yerel yönetimlerce alınır.

Japonya’da örgün eğitim, merkeziyetçi bir yapı görünümünde olsa da, yerel düzeyde eğitim kurulları sistemin önemli bir unsurudur.

Kanada Eğitim Sisteminde, eğitim eyaletlerin sorumluluğundadır. Ülkede merkezi bir yapılanma yerine örgüt yapıları, politikaları ve uygulamaları birbirinden farklı olabilen bağımsız eyalet eğitim sistemleri mevcuttur. Yerel yönetimler de okul meclisleri ve temsilci heyetleri vasıtasıyla sorumluluklara katılmaktadırlar.

Polonya’da Ulusal Eğitim Bakanlığı, eğitim sistemini yönetir. Ülkede, bölgesel düzeyde eğitim yönetiminden Eğitim Müdürü (Kurator), sorumludur. Yerel düzeyde ilçe (district) yetkilileri, okulların sorumluluğunu yüklenirken belediyeler ise bölgelerindeki bütün okullarının yönetimi ve kurulmasıyla görevlidir.

Singapur’da, eğitimle ilgili en üst makam Eğitim Bakanlığıdır. Bakanlık yönetim yükünü Eğitim Bakanlığına bağlı Okullar Bölümü ile paylaşmaktadır.

Türkiye’de eğitim sisteminin yönetimi ve işleyişinden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur. Her türlü eğitim faaliyeti bakanlığın gözetim ve denetiminde

gerçekleştirilir. Türk eğitim sisteminin, oldukça merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Yeni Zelanda Eğitim Sistemi, Eğitim Bakanlığı, Eğitim İnceleme Birimi ve Yeni Zelanda Yeterlikler Otoritesi tarafından birlikte yönetilir. Okula dayalı yönetim anlayışıyla okullara kendi kaynaklarını kullanma, yönetme ve kendi müfredatını hazırlama özerkliği verilmiştir.

Eğitim sistemlerinin bir bütün olarak tüm unsurlarıyla anlam ve değer kazandığı düşünülürse eğitim yönetiminin yapılanması da sistemin en önemli parçalarından biri olmaktadır. PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapıları da bu sistemlerin başarılı olarak değerlendirilmesine katkı sunmaktadır. PISA' nın, eğitim politikaları üzerinde çalışanlar için geniş bir veri tabanı sunduğu göz önünde bulundurulduğunda PISA verilerinin sadece sınav sonuçları bakımından değil, eğitim yönetimi ve yöneticisi açısından da tartışılmaya açılması uygun görülmektedir.

5.1.2 PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreciyle İlgili Tartışma

PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerde ve Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atama süreciyle ilgili bulgular değerlendirildiğinde:

Almanya’da okul yöneticisi olabilmek için deneyimli ve başarılı bir öğretmen olmak gerekmektedir. Bu ülkede okul paydaşlarının(okul kurulları, yerel yönetimler) tamamı müdürün seçilmesi ve atanması sürecinde etkilidir. Okul müdürü atamalarında sözlü sınavlar hemen her eyalette yapılırken bazı eyaletlerde, yazılı sınav da yapılmaktadır.

Belçika’da okul müdürü olabilmek için öncelikle alanında yüksek lisans yapmış olma şartı aranmaktadır. Bunun yanında, mesleki kıdem, yönetsel deneyim, profesyonel eğitim deneyimi, kişisel ve ahlaki değerler de okul müdürü olacaklarda aranan nitelikler arasındadır. Belçika genelinde okul müdürlerinin atamaları “Schulträger” adı verilen yönetim kurulları tarafından yapılmaktadır.

Çin’de öğretmenlik eğitimi alan ve en az beş yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler, hizmet öncesi eğitimde de başarılı olduklarında müdürlük

pozisyonu için yeterli görülmektedirler. Okul müdürü seçimi Okul Yönetim Kurulu tarafından atanan, Seçim Kurulu tarafından yapılmakta; Eğitim Daimi Sekreteri atamayı onaylarsa Okul Yönetim Komitesi okul müdürünü atamaktadır.

Estonya’da okul müdürü adaylarının yüksek lisans derecesi veya eşdeğer bir yeterlilik belgesi sahibi olması gerekmektedir. Müdür adayı görev yapacağı okulda öğretmenlik yapabilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Seçilen aday Eğitim ve Araştırma Bakanlığı Okul Gelişim Ağı Yöneticisi ile bir sözleşme imzalayarak göreve başlar.

Finlandiya’da Devlet Okulları Yüksek Kurulu okul müdürlerini seçmektedir. Ülkede okul yöneticiliği için öğretmenlik yanında okul yöneticiliği konusunda diploma aranmaktadır. Devlet okullarına atama Devlet Okulları Yüksek Kurulu tarafından yapılmaktadır.

Güney Kore’de okul müdürü veya müdür yardımcısı, olabilmek için müdür veya müdür yardımcısı sertifikası olmalıdır. Ya da minimum 15 yıl öğretmenlik tecrübesi olan her öğretmen müdürlüğe başvurabilmektedir. Yerel Eğitim Ofisleri değerlendirmeyi yaparak okul müdürünü atamaktadır.

Hollanda’da adayların, nitelikli öğretmen statüsüne sahip olmaları gerekmektedir. Okul müdürlerinin yeterli öğretim ve yöneticilik deneyimlerinin olması gerekmektedir. Okul müdürlerini yetkili yönetici yani belediyenin hükümet yetkilileri işe almaktadır.

İngiltere’de okul müdürü olabilmek için öğretmen olmak ve yüksek lisans ya da doktora diplomasına sahip olmak gerekmektedir. Hükümet tarafından tanınan eşdeğer belgeler de geçerli sayılmaktadır. Bunların yanında deneyimli ve yöneticilikte yeterli olmak da aranan şartlar arasındadır. İngiltere’de okul müdürlüğü için duyurulan kadrolara yapılan başvurular okul kurulları tarafından değerlendirilmektedir. Sonuç atama için yerel yönetimlere bildirilmektedir.

İrlanda’da okul müdürü adayının öğretmenlikte tecrübeli olması ve bulunduğu okulda nitelikli öğretmen olması gerekmektedir. İlkokullarda, müdür kadrosuna atanabilmek için beş yıllık mesleki deneyim aranmaktadır. Okul müdürlerinin seçimi; liyakat ve yeteneklerin ölçülmesi temelinde mülakatla yapılır. Atamayı okulların yönetim kurulu yapar.

Japonya’da okul müdürü olabilmek için öğretmenlikte belli bir tecrübe edinmiş olmak gerekmektedir. Yöneticilik için aday olarlarda lisansüstü eğitimini tamamlamış olma şartı aranmaktadır. Aday birinci sınıf sertifika sahibi olmalı. Okul müdürlerinin ataması da okulun bulunduğu bölgeye göre İl Eğitim Kurulu ya da Yerel Eğitim Kurulları tarafından yapılmaktadır.

Kanada’da okul müdürü adayı beş yıl öğretmenlik ya da müdür yardımcılığı yapmış olmalıdır. Yüksek lisans derecesine sahip olması gereken adaylar Müdürlük Yeterlilik Programını da tamamlamak zorundadır. Okul yöneticileri yerel okul kurulları tarafından göreve getirilmekte ve görevden alınmaktadır.

Polonya’da okul müdürü olabilmek için, Okul Yönetim Biriminin yaptığı sınavda başarılı olmak gerekir. Ülkede okul müdürü adayları en az beş yıl öğretmenlik yapmış olmalı ve bunun yanında eğitim yönetimi kursunu bitirmiş olmalıdırlar. Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasından okuldaki yönetim birimleri (Okul Konseyi, Eğitim Konseyi vb.)sorumludur.

Singapur’da okul müdürleri, yönetici adayı olarak değerlendirilen ve yönetici olmak isteyen müdür yardımcıları arasından seçilmekte ve bu adaylar illerdeki eğitim yöneticileri ve okullar bölümü yöneticileri tarafından göreve alınmaktadırlar.

Türkiye’de okul müdürleri en az sekiz yıl görev yapmış öğretmenler, üç yıl görev yapmış müdür yardımcıları ya da iki yıl müdür başyardımcılığı yapan adaylar arasından seçilmektedir. Türkiye’de okul müdürleri hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilmektedirler. Bulgular kısmında da değinildiği gibi önceki yıllarda yayınlanan yönetici görevlendirme yönetmeliklerinde okul müdürü adaylarının belirli bir süre müdür yardımcılığı yapmış olmaları şartı aranırken, 2014 yılında yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik’te adayların sekiz yıl öğretmenlik yapmış olmaları yöneticilik için yeterli görülmüştür. Adayların aldıkları ödüller, lisansüstü eğitimi, hizmet süresi değerlendirmeye ek puan olarak yansımaktadır.

5.1.3 PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Müdürü Yetiştirme Süreçleriyle İlgili Tartışma

PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bazı ülkelerde ve Türkiye’de okul müdürü yetiştirme süreci değerlendirildiğinde:

Almanya’da okul müdürlerinin yetiştirilme süreci, göreve başlamadan önce ve görev başında hizmet içi eğitim şeklinde tamamlanmaktadır.

Belçika’da hizmet içi eğitimler, eğitimden sorumlu bakanlık tarafından düzenlenir. Öğretmenlik sırasında hizmet içi eğitimlere düzenli olarak katılmış olmak okul müdürlüğü gibi mevkilere yapılan başvurularda adayların tercih edilmesi için iyi bir zemin oluşturmaktadır. Okul müdürü olduktan sonra ise devam edilen hizmet içi eğitim programları müdürlere maaş ve statüde iyileşme olarak yansımaktadır.

Çin’de her yıl, okul yöneticileri en az bir kez hizmet içi eğitime alınmakta ve okul yönetimi konularında bilgilendirilmektedirler. Bu eğitimlerde, okul yöneticilerine çağdaş eğitim sistemleri hakkında geniş bilgi verilirken; yaşanmış olaylar da özetlenerek okul sorunları ortaya çıkarılmakta ve çözüm yolları bulunmaya çalışılmaktadır. Çin’de hizmet içi eğitim olarak değerlendirilebilecek diğer bir uygulama da kırsal bölgelerde görev yapan okul yöneticilerinin, güçlü kabul edilen başka okullara inceleme amaçlı gönderilmesidir.

Estonya’da, Eğitim ve Araştırma Bakanlığı tarafından yılda birkaç kez farklı konularla ilgili olarak, ortak hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Bunun yanında Bakanlık tarafından finanse edilen ve üniversitelerin sorumlu olduğu yönetici yetiştirme programları da bulunmaktadır.

Ulusal Eğitim Kurulu Yeterlik Programını tamamlamış olmanın eğitim yöneticisi yetiştirme için ilk adım olarak kabul edildiği Finlandiya’da okul yöneticilerinin seçilme aşamasından önce sunulan eğitimler yaklaşık 2-2,5 yıl sürmektedir. Yeterlik Programı olarak isimlendirilen bu hizmet öncesi eğitim programları farklı isimler altında üniversitelerce düzenlenmektedir. Bunun yanında hizmet içi eğitim programları da vardır.

Güney Kore’de okul müdürü veya müdür yardımcısı, belgesi alabilmek için 180 saatlik bir eğitim programından oluşan özel eğitim gerekmektedir Ücretsiz

olarak verilen eğitim sayesinde yetkin adayların sayısı artmaktadır. Ülkede, eğitimdeki gelişmeleri takip edebilmeleri, uygulama metotlarını yenilemeleri ve daha verimli bir performans gösterebilmeleri için Bakanlıkça hizmet içi eğitimler de verilmektedir.

Hollanda’da okul müdürlerinin hizmet içi eğitime katılma zorunluluğu bulunmaktadır.

İngiltere’de yetiştirme sürecinde deneyimli bir müdürün yanında fiilen çalışma ya da okul gelişim projelerinde görev alma gibi etkinlikler bulunmaktadır. Okul müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdürü adaylarının ulusal düzeyde sunulan liyakat programına katılmaları gerekir. Bu doğrultuda eğitim veren birçok program vardır. İngiltere’de görev başındaki okul müdürlerine yönelik Liderlik Programı etkili okul müdürü niteliklerini temel almakta ve müdürlerin bireysel gelişme ile okulu geliştirme arasında ilişki kurabilmelerini sağlamaktadır.

İrlanda’da İlkokullarda okul müdürlerinin kariyer geliştirme programı çerçevesinde yönetim ve liderlik rolü konusunda kurs almaları, Eğitim Departmanı tarafından teşvik edilmektedir. Birçok öğretmen merkezi, müdürlere yönelik kurslar düzenlemektedir. Bazı üniversiteler bölgesel düzeyde okul yönetimi konusunda diploma veren kurslar düzenler. Ortaokul-lise düzeyinde okul müdürleri hizmet içi eğitim görsünler diye Eğitim Departmanının Hizmetiçi Kariyer Geliştirme Birimi hizmet içi eğitim düzenleyen uygun kuruluşlara maddi destekte bulunmaktadır.

Japonya’da okul yöneticisi olmak üzere seçilenler hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmektedir. Bu eğitim, bölgesel ve yerel eğitim merkezlerinde verilmektedir. Japon okul müdürleri, uzun sayılabilecek bir süre de yardımcı yönetsel görevlerde bulunarak yetiştirilmektedir. Japonya’da bakanlığın hizmet içi eğitim biriminde de bölüm başkanları, müdür yardımcıları ve müdürler için eğitimler düzenlenmektedir. Bu eğitimler özellikle mesleğin birinci yılında olan müdürleri kapsamaktadır. Bunun yanında her müdür yılda 4–8 gün hizmet içi eğitimlere katılmaktadır.

Kanada’da, eğitim yöneticisi yetiştiren lisansüstü eğitim programlarının pek çoğunda “stajyerlik” adı altında uygulama programlarına yer verilmektedir. Stajyerlik programı, kişinin üniversiteden ya da alanla ilgili en az yüksek lisans derecesini almış, dışarıdan bir uzmanla birlikte yapacağı en az 10 haftalık bir

uygulama çalışmasını içerir. Kanada'da okul müdürü adaylarına yöneticilik sertifikası vermeyi amaçlayan, üniversitelerin düzenlediği birçok hizmet öncesi eğitim programı mevcuttur.

Singapur'da yönetici olmak isteyenler meslek hayatlarının başlarında değerlendirmeye tabi tutulurlar. Yöneticilik için uygun olanlar gerekli kademelerde istihdam edilirler. Bu süreçte adaylar tam zamanlı olarak ve bir yıl süren Eğitim Yönetimi programına katılmaktadır. Bu eğitim sırasında adaylar her biri dört hafta süren ve iki kez tekrarlanan uygulama modülüne katılmaktadırlar.

Yeni Zelanda'da mesleki gelişimin desteklenmesi, müfredata uyumun sağlanması için hizmet içi eğitime önem verilmektedir. Orta kademe yöneticileri ve müdürlerin mesleki gelişimlerine yönelik çalışmalar yapılmakta, eğitimcilerin profesyonelleşmeleri sağlanmaktadır.

Türkiye'de yürürlükte olan, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelikte okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerine dair herhangi bir ibare geçmezken okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmelerine dair Milli Eğitim Bakanlığı, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğünün organize ettiği kurs ve seminerler düzenlemektedir(MEB, Hizmetiçi Eğitim Planı,2015). Ancak bu kurs ve seminerlerin bütün okul müdürlerini hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirmeyi kapsadığını söylemek zordur.

Türkiye'de, 1998 tarihli atama yönetmeliği olarak bilinen, Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'te seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılmışlardır. Bu kurs sonunda değerlendirmeye tabi tutulan okul yöneticisi adayları uygun kurumlara atanmışlardır. Yine bu yönetmelik doğrultusunda yapılan uygulamayla eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınmışlardır. Bulgular bölümünde de değinildiği gibi bu yönetmelik Türk eğitim tarihinde okul müdürlerinin yetişmiş yönetici adayları arasından seçilmesi gerekliliği üzerinde duran önemli bir yönetmelik olarak

görülmektedir. PISA- 2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerdeki okul yöneticisi seçme sürecine değinirken ülkemizdeki bu uygulamanın hatırlanması gereği önemli görülmüştür.

5.2 Sonuçlar

Bu bölümde PISA-2012 uygulamasında OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan araştırmaya konu olan ülkelerde ve Türkiye’de eğitim yönetimi yapılanması, okul yöneticilerinin seçilme atanma ve yetiştirilme süreçlerine dair bulgulardan yola çıkılarak ulaşılan sonuçlar verilmektedir.

5.2.1 PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerin ve Türkiye’nin Eğitim Yönetimi Yapılanması ile İlgili Sonuçlar

Tablo 1. Türkiye ve PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapıları Tablosu

Ülkeler	Merkezi Yönetim Birimleri	Merkezi olmayan Yönetim Birimleri	Okul Yönetiminde Etkili Olan Birimler	Yönetim Yapılanması
Türkiye	Milli Eğitim Bakanlığı		Milli Eğitim Bakanlığı	Merkezi otorite
Almanya	Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı	On altı eyaletin Eyalet Eğitim ve Kültür Bakanlıkları	Okul Kurulları	Merkezi otorite, Eyalet yönetimi ve Yerel yönetimler
Belçika	Federal Hükümet	Kantonlardaki Eğitim Bakanlıkları	Okul Kurulları, okullarbirçok konuda özerktir	Bölgesel ve Yerel yönetimler
Çin	Eğitim Bakanlığı	Eyalet Eğitim Komisyonları, Belediye Eğitim Komisyonları	Okul Yönetim Komitesi, Parti sekreteri, okullar bazı alanlarda özerktir	Merkezi otorite, Eyalet yönetimi ve Yerel yönetimler
Estonya	Eğitim ve Araştırma Bakanlığı	Valilik ve Yerel Yönetimler	Belediyeler	Ulusal, Bölgesel veYerel yönetimler
Finlandiya	Fin Ulusal Eğitim Kurulu, Eğitim Bakanlığı	Eyaletlerdeki Eğitim ve Kültür Bakanlıkları ve belediyeler	Belediyeler, Okulların özerklik alanları da genişir	Yerel yönetimler
Güney Kore	Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Eğitim Yenileşme Konseyi ve Politika Danışma Konseyi	Yerel eğitim kurulları, il ilçe eğitim birimleri	Yerel Eğitim Kurulları, okulların özerklik alanları bulunmaktadır.	Adaem-i merkeziyetçi bir yapıdadır
Hollanda	Milli Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı ile Eğitim, Kültür ve Bilim Devlet Sekreterliği	Eyalatlerde ve belediyelerdeki eğitim kurulları	Belediyeler	Merkezi otorite ve Yerel yönetimler

İngiltere	Ticaret, İnovasyon ve Beceriler Bakanlığı ile Eğitim Bakanlığı	Yerel yönetim otoriteleri ve bağımsız enstitüler	Eğitim Bakanlığı ile Yerel Yönetim Otoriteleri	Merkezi otorite ve Yerel yönetimler
İrlanda	Eğitim ve Bilim Bakanlığı	Yerel yönetimler, dinsel örgütler	Okul Yönetim Kurulları	Merkezi otorite ve Yerel yönetimler
Japonya	Milli Eğitim Bakanlığı	İl Eğitim Yönetim Kurulu, İlçe Eğitim Kurulu	Okullar birçok alanda özerktirler	Merkezi otorite ve Yerel yönetimler
Kanada		Her bölgenin(on eyalet üç özel bölge) Eğitim Bakanlığı bulunur .Bazı bölgelerde iki ayrı birim ya da bakanlık bulunmaktadır	Okul Yönetim Kurulları	Eyalet yönetimleri ve Yerel yönetimler
Polonya	Ulusal Eğitim Bakanlığı	Komün yetkililer, Vilayet makamları, İlçe yetkilileri	Okul Konseyleri	Ulusal, Bölgesel ve Yerel yönetimler
Singapur	Eğitim Bakanlığı	Yerel yönetimler	Yerel yönetimler, Okulların özerklik alanları da vardır	Merkezi otorite ve yerel yönetimler
Yeni Zelanda	Eğitim İnceleme Birimi, Eğitim Bakanlığı, Yeni Zelanda Yeterlikler Otoritesi		Okul yönetim kurulları, okulların özerklik alanları geniştir	Okula dayalı yönetim anlayışı

PISA-2012 uygulamasında OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan ülkelere bakıldığında(Tablo I.) birçok ülkede eğitim politikalarının belirlenmesinde Eğitim Bakanlığının yanında ikinci bir bakanlık ya da yönetim biriminin söz sahibi olduğu görülmektedir. Bahsi geçen ülkelerinin eğitim sistemlerinin yönetim yapılarında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte, önemli benzerlikler de bulunmaktadır.

Adı geçen ülkelerin eğitim sistemlerinin yapılanmasında yerelleşmenin sürdüğü görülmektedir. Hemen hemen her ülke kendi sistemi doğrultusunda yerel yönetimlere önemli yetkiler tanımakta ve sorumluluk vermektedir. Ülkelerin eğitim sistemlerinin yönetim yapısı, genel olarak ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde yapılandırılmaktadır(Tablo I). Yerel otoritelere geniş yetkiler verilirken okulların özerklik alanları da genişletilmektedir. Okul kurulları vasıtasıyla velilerin, okul çalışanlarının ve öğrencilerin de eğitimde söz sahibi olmaları sağlanmaktadır.

Eğitimi ve eğitim çalışanlarını ilgilendiren her konuda merkezi otoritenin yetki ve sorumluluk sahibi olması yetersiz görülmektedir. Türkiye gibi geniş bir coğrafi yapıya sahip ülkelere her bölgenin eğitim ihtiyaçlarının farklılıklar gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda yapılacak değişiklikler eğitim sisteminin yenilenmesini, daha aktif ve uygulanabilir olmasını sağlayacaktır.

Eğitim sistemini ilgilendiren konularda katılımın geniş bir yelpazeyi kapsaması alınan kararların benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Türkiye’de merkezi otoritenin yetkilerinin paylaşılması anlamında yapılan çalışmalar, yok denecek kadar azdır.

PISA Türkiye resmi web sitesinde ülkemizin bu sınava katılma amacı:

“ Küreselleşen dünyamızda, uluslararası düzeyde konumumuzu belirlemek amacıyla eğitim göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle belirli referans noktalarına göre ülkemizin eğitim alanında hangi düzeyde olduğunun, giderilmesi gereken eksikliklerin ve alınması gereken tedbirlerin belirlenmesidir. Ülkemiz de OECD üyesi olarak, eğitim düzeyinin yükseltilmesi amacıyla bu projeye katılmaktadır.”

şeklinde ifade edilmektedir. Yine aynı sitede sınav sonucunun nerelerde nasıl kullanılacağına dair soruya “Bu sonuçlar, eğitim-öğretim programlarının geliştirilmesinde, karşılaşılan eksiklerin giderilmesinde ve eğitim alanında yapılan araştırmalara kaynak olarak kullanılmaktadır.” (PISA,MEB,2012) ifadesi bulunmaktadır. Bu doğrultuda bakıldığında PISA’ da elde edilen sonuçların ülkemizde eğitim sisteminin yeniden düzenlenmesi çalışmalarında bir başlangıç noktası olarak kabul edilebileceği düşünülmektedir. Uluslararası değerlendirmeler, ülkelerin kendilerini diğer ülkelerle karşılaştırdıklarında nerede olduklarını görmeleri açısından faydalı olarak kabul edilmektedir. PISA’ya katılan ülkeler eğitim programlarını başarılı bir şekilde uygulayıp uygulayamadıklarını da sınav sonucuna göre değerlendirmektedirler.

5.2.2 PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreciyle İlgili Sonuçlar

Tablo II. PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Atama Süreçleri Tablosu

Ülkeler	Okul Müdürü Adaylarında Aranılan Mesleki Kriterler	Okul Müdürü Adaylarında Aranılan Kişisel Özellikler	Okul Müdürü Seçme ve Atamada Değerlendirme Yöntemi	Okul Müdürü Seçme ve Atamada Etkili Olan Birimler
Türkiye	Müdür olmak müdür yardımcısı olarak üç yıl görev yapmış olmak, ya da sekiz yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak		Bakanlığın belirlediği bazı kriterlerde(egitim, ödül, ceza, hizmet) alınan puanlar ve sözlü sınav sonuçları	Bakanlık adına valilik

Almanya	Öğretmen olmalı, A sınıfı devlet memuru olmalı, öğretim performansı iyi olmalı,	30-56 yaş arası olmalı	Özgeçmiş, mesleki deneyimler, başarılar ile sözlü ve yazılı sınavlar	Yerel Yöneticiler ve Okul Kurulları
Belçika	Yüksek lisans yapmış olmalı, yöneticilik alanında sertifika sahibi olmalı	kişisel ve ahlaki değerlere sahip olmalı	mesleki kıdem, yönetsel deneyim, profesyonel eğitim deneyimi	Schulträger” adı verilen yönetim kurulları
Çin	Beş yıllık öğretmenlik deneyimi olmalı ve hizmet öncesi eğitimde başarılı olmalı		Okul yöneticiliği sertifikası	Okul Yönetim Komitesi
Estonya	Yüksek lisans yapmış olmalı, eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmalı	Liderlerin ekip olarak çalışmaya yatkın, yönetsel olarak yetkin, istekli ve yetenekli olması beklenir	Yazılı ve sözlü sınav	Okul Gelişim Ağı Yöneticisi
Finlandiya	Kaliteli öğretmenlik vasfına ve okul yöneticiliği diplomasına sahip olmalıdır.		Mülakat	Belediyeler
Güney Kore	Müdür adayı yöneticilik setifikasına sahip olmalı, 15 yıl öğretmenlik ve üç yıl müdür yardımcılığı yapmış olmalı	Sorumluluk ve otorite sahibi olmalıdır		Okul Konseyi
Hollanda	Nitelikli öğretmen olmalı, yönetilik tecrübesi olmalı			Belediyenin hükümet yetkilileri
İngiltere	Öğretmen olmalı, yüksek lians ya da doktora yapmış olmalı. Eğitim yöneticiliği alanında liyakat setifikası olmalı		Görüşmeler yapılmakta, müdür adayları bir dersi verirken ya da bir toplantıyı yönetirken gözlenmektedir	Okul Kurulları seçmekte, yerel yönetimler atamayı gerçekleştirmektedir
İrlanda	Öğretmenlikte tecrübeli(5 yıl) olmalı,bulunduğu okulda nitelikli öğretmen olmalı		Mülakat	Okul Yönetim Kurulu, Okulun yönetimini elinde bulunduran mezhep yönetimi
Japonya	20 yıl öğretmenlik yapmış olmalı, lisans üstü eğitimi tamamlamış olmalı,birinci sınıf setifika sahibi olmalı	Ahlaki değerlere önem vermeil	Yazılı sınavlar	İl Eğitim Kurulları, Yerel Eğitim Kurulları
Kanada	İki uzmanlık diploması, yüksek lisans dercesi,beş yıllık öğretmenlik ya da müdür yardımcılığı tecrübesi olmalı, müdürlük yeterlilik programını da başarıyla tamamlamalı,	Sebatkar olmalı yani yapması gereken işlere odaklanan,etrafındakileri aynı odakta toparlayabilen, yapılan işlere ilgisiz olanlarla dahi ilişki kurabilen bir yapıya sahip olmalı		Yerel Okul Kurulları
Polonya	Beş yıl öğretmenlik yapmalı, eğitim yönetimi kursunu tamamlamış olmalı		Yazılı sınav	Okul Yönetim Birimi
Singapur	Bir üniversite mezunu olmalı, Müdür yardımcısı olmalı, beş yıl yöneticilik deneyimi olmalı,eğitim yönetimi programından diploma almalı	İnsan ilişkileri iyi olmalı, proje yönetimi becerilerine sahip olmalı, bağımsız ve yoğun çalışabilmeli, liderlik becerisi ve analitik düşünebilme yeteneği olmalı	Mülakatlar ve durumsal değerlendirmeler	

PISA-2012 uygulamasında OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan adı geçen ülkelerde okul müdürünü seçme ve atama süreçlerinde ortak noktaların çok olduğu görülmektedir(Tablo II). Ülkelerin hemen hemen hepsinde okul müdürü olabilmek için öğretmen olmak ön koşuldur. Tecrübe süreleri farklı olsa da öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçiş ülkelerin çoğunda uygun görülmüştür. Ancak müdürlüğe aday olan öğretmenlerin mutlaka bir yöneticilik eğitiminden geçtiklerini görüyoruz. Birçok ülkede bu eğitimlerin sertifikasını, almış olmak müdür adaylığı için zorunlu tutulmaktadır(Tablo II).

Türkiye’de okul müdürleri öğretmenler arasından seçilmektedir. Ancak bu adayların yöneticilik alanında herhangi bir eğitim almış olmaları gerekli görülmemektedir. Yine adı geçen ülkelerde okul müdürü adaylarında aranan şartlara baktığımızda lisansüstü eğitimin birçok ülkede müdürlük için önkoşullardan olduğunu görüyoruz. Eğitim düzeyinin önemsendiği bu ülkelerde okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları da aldıkları eğitimle doğru orantılıdır. Türkiye’de lisansüstü eğitim okul müdürü adayları için zorunlu değildir. Sadece değerlendirme aşamasında ek puan getiren bir süreç olarak görülmektedir. Oysa, özellikle yönetim alanında yapılan lisansüstü eğitimlerin okul müdürlerinin yöneticilik alanında yetişmelerine yapacağı katkılar büyük olacaktır. İnsan yetiştiren kurumlar olan okullarda, öğretmenlerin kendi alanlarında uzman olmalarını beklemek kadar; yöneticilerin de kendi alanlarında uzman olmalarını beklemek gerekli görülmektedir.

PISA-2012 uygulamasında iyi sonuçlar alan ülkelerde okul liderleri genel olarak okul yönetimi, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, liderlik, teknolojik gelişmelere uyum gibi konularda belirli süreler eğitim almış ve yöneticiliğe hazır bir duruma gelmiş kişiler arasından seçilmektedir(Tablo II). Türkiye’de yöneticilerin hizmet yürütürken yetişeceği anlayışı hakimdir. Bu uygulama okul yönetiminde birçok eksikliği ve hatayı doğurmaktadır. Okul yöneticilerinin okulların işleyişinde ve başarı düzeyinde sorumluluk sahibi oldukları bilinen bir gerçektir. Bu gerçeğin göz ardı edilmeden eğitim yönetimi alanında yetişmiş adayların seçilmesinin, okulların yönetilme sürecine katkı sunacağı görülmektedir.

Okul müdürlerinin atama süreçleri açısından PISA-2012 uygulamasında, OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan ülkelere bakıldığında, müdür atamaları

genelde ‘okul yönetim kurulları’ tarafından gerçekleştirilmektedir(Tablo II). Okul kurulları atamada rol almıyorsa, seçme sürecinde mutlaka bulunmaktadır. Okul kurullarını oluşturanlar arasında öğretmen, öğrenci, veli ve diğer okul personelinin olduğu düşünülürse, okul müdürünün seçilme ve atanma sürecinde bu kurulun söz sahibi oluşunun katılımcılık açısından ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Türkiye’de okul müdürleri hesaplanan puan üstünlüğüne göre, tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilmektedirler. Bu görevlendirme sürecinin hiçbir noktasında veliler, öğrenciler, öğretmenler ve okuldaki görevli personelin katılımı bulunmamaktadır. Halen görevde olan okul müdürleri yönünden içinde öğretmenlerin, öğrenci temsilcilerinin de bulunduğu bir puanlama sistemi getirilmiş olması bu konuda atılmış iyi bir adım olsa da, bu değerlendirme müdür adayının atanmasında yeterince etkili olmamaktadır. PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerdeki okul müdürlerini seçme ve atama sürecindeki katılımcılık doğru adayı seçmelerini mümkün kılmaktadır.

Çağı yakalayabilen başarılı öğrenciler yetiştirmede, okulları yöneten okul müdürlerinin etkisi yadsınamaz. İyi yönetilen bir okul, eğitim ve öğretimin sağlıklı yürütüldüğü bir okul demektir. Bu yüzden okul müdürleri eğitim sisteminin önemli bir parçasıdır. Sistemin önemli unsurları olan velilerin, öğrencilerin ve öğretmenlerin de okul müdürlerini seçme sürecinde söz sahibi olmaları gerekli görülmektedir.

5.2.3 PISA-2012 Uygulamasında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Müdürü Yetiştirme Süreçleriyle İlgili Sonuçlar

Tablo III. PISA-2012 Uygulamalarında Başarılı Olan Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Süreci Tablosu

Ülkeler	Okul müdürü yetiştirme Programları	Okul müdürü yetiştirme programlarını düzenleyen kurumlar	Eğitim programlarının içerikleri
Türkiye	Hizmet içi eğitim programları bulunmaktadır	MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü	Eğitim yönetimi, liderlik ve girişimcilik,
Almanya	Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları bulunmaktadır.	Eyalet yetkilileri ve yerel kuruluşlar	okulu yönetme, örgütleme ve geliştirme, çevre ile ilişkiler, okulda kaliteyi ve gelişimi sağlama ve liderlik
Belçika	Hizmet öncesinde sertifika veren ve hizmet içi eğitim programları da bulunmakta	Eğitimden sorumlu bakanlık tarafından düzenlenir	İlişkisel yetenekler, insan kaynakları yönetimi, yasal uygulamalar

Çin	Hizmet içi eğitim	Belediye Eğitim Komisyonları	Okul yönetimi, çağdaş eğitim sistemleri
Estonya	Hizmet öncesi yetiştirme programları, Sürekli mesleki gelişim programları	Eğitim ve Araştırma Bakanlığı ve Üniversiteler	Sürekli mesleki gelişim, rehberlik, eğitim gezileri, meslektaşları arasında öğrenme yoluyla profesyonel, mesleki bilgi ve beceri edinimi ve eğitim materyallerini, eğitim öğretimini kapsayan profesyonel tavsiyeleri ve iyi uygulamaların paylaşımını sağlar.
Finlandiya	Hizmet öncesi yeterlik programı, Okul liderliği programları, Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Programları, Hizmet içi eğitim programları	Ulusal Eğitim Kurulu, Okul Yöneticileri Derneği Üniversiteler, İşverenler	Mevzuat, kamu hukuku, personel yönetimi, yönetsel süreçler, finans ve eğitim yönetimi, öğretimsel liderlik, eğitim politikası, karar verme, eğitim yönetimi, yasama ve finans, bireysel ve örgütsel iletişim ve eğitimin değerlendirilmesi
Güney Kore	Hizmet öncesi eğitim programları, Hizmet içi eğitim programları	Eğitim Yönetimi Enstitüsü, Çok Amaçlı Öğretim Eğitim Enstitüsü	Okul yöneticiliği ile ilgili konular, eğitimdeki gelişmeler, uygulama metotları
Hollanda	Hizmet içi eğitim programları	Milli Eğitim, Kültür ve Bilim Bakanlığı	
İngiltere	Hizmet öncesi eğitim (Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı), hizmet içi eğitim programları	Eğitim Bakanlığı, yerel yönetimler,	Kaliteli eğitim, yüksek standartlar, çevreyle işbirliği, madde ve insan kaynaklarının yönetimi, etkili okul, okul finansmanı, liderlik, karar verme, iletişim, okul vizyonu ve misyonu, stratejik hedefler
İrlanda	Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları	Eğitim Departmanı, İrlanda Mesleki Eğitim Kurumu, Öğretmen merkezleri, üniversiteler	
Japonya	Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları	Bölgesel ve yerel eğitim merkezleri, Milli Öğretmen Gelişimi Merkezi	Eğitim finansmanı, eğitimle ilgili yasal düzenlemeler, uluslararası 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
Kanada	Lisansüstü eğitim programları, hizmet içi eğitim programları	Eyalet Eğitim Bakanlıkları, Üniversiteler	Azınlıkların bulunduğu bölgelerin yönetimi, kırsal ve dağınık nüfuslu bölgelerde eğitim, eğitim yönetiminde cinsiyet, ayrımcılık ve etik, ırkçılık, fakirlik ve yerel okul liderliği, post modernizmde eğitimsel değişim, sanal dünyada öğretim, teknoloji toplumunda global eğitim, yetişkin eğitimi, eğitimde yeniden yapılanma ve küreselleşme, küresel ve yerelin diyalektiği
Polonya	Hizmet öncesi eğitim	Ulusal Eğitim Bakanlığı	
Singapur	Hizmet içi eğitim (Eğitim Yönetimi Programı), okul yöneticisi seçildikten sonra 6 aylık üst düzey yöneticilik kursuna alınır	Eğitim Bakanlığı, Ulusal Eğitim Enstitüsü	İşletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme
Yeni Zelanda	Hizmet içi eğitim programları	Okul yönetim kurulları	Yöneticinin rolü, eğitimsel liderlik, çalışanların değerlendirilmesi, yönetim, Yeni Zelanda müfredat çerçevesi, personel konuları, politika geliştirme, okulun kendi kendisini değerlendirmesi, hesap verebilirlik, Maori konuları, toplumsal danışmanlık, eşitlik

PISA-2012 uygulamasında, OECD ortalamasının üzerinde puanlar alan adı geçen ülkelerde, okul müdürlerin yetiştirilme süreçleri benzerlik göstermektedir. Genel olarak baktığımızda hemen hemen hepsinde (Singapur’da öğretmenler ihtisaslaşarak okul müdürü olma yolunda ilerlemektedirler.)okul müdürlerinin göreve başlamadan önce yöneticilik sertifikası aldıklarını görüyoruz(Tablo II). Bu eğitim sürecini hizmet öncesi eğitim olarak değerlendirmek mümkündür.

Ülkeler düzeyinde hizmet öncesi eğitim programları; mesleki yeterlilik kursu, staj dönemi, lisansüstü eğitim dönemi gibi farklı isimlerle anılsa da bütün bu programların ortak noktasının, okul müdürü adaylarının göreve getirilmeden önce yöneticilikle ilgili olarak eğitim aldıkları ve yetiştirildikleri programlar olduğu görülmektedir. Eğitimlerin içeriği okul yönetimiyle ilgili genel konuların yanında her ulusun kendi değerlerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Örneğin Kanada’da azınlıkların bulunduğu bölgelerin yönetimi, kırsal ve dağınık nüfuslu bölgelerde eğitim gibi konular varken Japonya’da uluslar arası bir anlayış için eğitim, kariyer eğitimi, ahlak eğitimi, kriz yönetimi gibi konular bulunur. Yeni Zelanda’da Maori konuları, toplumsal danışmanlık, eşitlik konu başlıkları yönetici yetiştirme programlarında yer almaktadır(Tablo III). PISA-2012 uygulamasında başarılı olan bu ülkeler, okul yöneticilerini yetiştirirken, yöneticinin birçok alanda yeterli olabilmesi gerektiği noktasında hareket etmektedirler. Ülkeler bölgesel ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda okul müdürleri yetiştirmektedirler. Türkiye’de bakanlığın hazırladığı hizmetiçi eğitim programlarına bakıldığında eğitim konularının çok çeşitlilik göstermediği görülmektedir(MEB,Hizmetiçi Eğitim Planı,2015).

Sözü edilen ülkelerde yetişmiş bir yönetici seçilmekle yetinilmemektedir. Görevleri süresince de okul müdürlerinin bilgileri tazelenmeye devam edilmektedir. Değişen ve gelişen toplumsal yapı doğrultusunda okul müdürleri hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmektedirler. Bu konuda İngiltere’deki hizmet içi eğitim uygulamaları farklı tekniklerin uygulanıyor oluşu bakımından dikkate değerdir. Yeni Zelanda’da yöneticiler de öğretmenler gibi Okula Dayalı Profesyonel Gelişim uygulamalarına katılırken, Japonya’da her müdür hizmet içi eğitimlere yılda 4-8 gün katılmaktadır. Milli Öğretmen Gelişimi Merkezi müdür ve müdür yardımcıları için önemli görülen konularda her bölgede eğitim programları organize etmekte okul yöneticileri 20 gün süren bir eğitim programını tamamlamaktadırlar. Finlandiya ve

Çin’de de hizmet içi eğitim programları okul müdürü yetiştirme sürecinde önemli yer tutmaktadır. Türkiye’de var olan durumu değerlendirdiğimizde öğretmenlerin yöneticilik alanında yetiştirilmeden, okul müdürü olduklarını görüyoruz. Müdür olduktan sonra da yeterli derecede hizmet içi eğitime alınmadıkları bilinen bir gerçektir. Hizmetiçi eğitim programlarının konuları her bölgede görev yapan okul müdürlerinin beklentilerine uygun nitelikte olmamakla birlikte bu programların sayısı, katılımcı oranı da yetersiz görülmektedir.

Okul yöneticiliğinin uzmanlık isteyen bir alan olduğu gerçeği son yıllarda özellikle vurgulanmaktadır. Okul müdürünün liderlik anlayışının, yetkinliğinin, sorunları tespit ve çözümlemedeki başarısının, katılımcı yönetim stratejisinin okulun başarı düzeyinde ekili olduğu kabul edilmektedir. Bu anlayışla yetiştirilen okul müdürleri okul lideri olmayı da başaracaklarından okuldaki eğitim sürecine katkı sunacak ve akademik başarıda rol oynayacaklardır.

5.3 Gelecek Araştırmalara Dair Öneriler

- PISA uygulamalarının eğitimin farklı boyutlarıyla ilgili sunduğu veri tabanları incelenerek, okul yönetiminin eğitimdeki başarı düzeyine etkisi konusu PISA sonuçları doğrultusunda incelenebilir.
- Okulların özerkliğinin akademik başarıya etkisi PISA sonuçları ışığında incelenebilir.
- PISA uygulamasında yıllardır aynı başarı seviyesini koruyan ülkelerin eğitim sistemleri tek başına her yönüyle inceleme konusu olabilir.
- Okul yönetiminde, Okul Kurullarının hakim olduğu ülkelerde eğitimin işleyişi incelenebilir.
- Ülkelerin yönetim yapıları, okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme süreçleri gibi genel anlamda yapılan incelemelerden PISA’da başarılı olan bir ülkenin okul yöneticisi yetiştirme, yönetici seçme ve atama politikası ya da yönetim yapısı daha detaylı olarak incelenebilir.

5.4 Çalışmanın Sonuçlarına Dair Öneriler

PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerin yönetim yapıları, okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme süreçleri ile ülkemizdeki uygulamaları konu alan ilgili kaynaklar tarandığında şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Okul yöneticisi olarak görevlendirilecek öğretmenler, PISA-2012 uygulamasında başarılı olan Almanya, Hollanda ve İrlanda’da olduğu gibi bu konuda istekli ve nitelikli öğretmenler arasından seçilmelidir.
- Okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olduğu bilinciyle, okul yöneticisi olmak için yola çıkanların profesyonel anlamda hizmet öncesi eğitimden geçmeleri zorunlu olmalıdır. Bu konuda PISA-2012 uygulamasında başarılı olan Belçika, Çin, Estonya, Güney Kore, İngiltere, Kanada, Polonya ve Singapur’da olduğu gibi okul müdürü adayları bu eğitim sonunda yeterliliklerini gösteren bir sertifika sahibi olmalıdırlar.
- Yöneticilik sertifikası verilecek eğitim programının içeriğinin, süresinin ve niteliğinin hazırlanmasında, PISA-2012 uygulamasında başarılı olan Estonya, Finlandiya, İrlanda, Japonya, Kanada, ve Singapur’da olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı ile birlikte üniversiteler, öğretmen örgütleri, uzmanlar, yerel yönetimler görev almalıdır.
- Okul yöneticisi yetiştirme sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı, PISA-2012 uygulamasında başarılı olan Estonya, Finlandiya ve Kanada’da olduğu gibi mutlaka üniversitelerle işbirliği içinde olmalıdır.
- Yönetici seçme ve atama süreci, PISA-2012 uygulamasında başarılı olan tüm ülkelerde olduğu gibi nesnel bir zemine kavuşturulmalı, mesleki yeterlilik ölçütleri belirlenmelidir.
- Okul müdürü adayları PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerde olduğu gibi yöneticilik sertifikasına sahip öğretmenler arasından seçilmelidir. Bunun yanında Singapur ve Japonya’da olduğu gibi öğretmenlerin yönetici olmaları bir yükselme basamağı olarak teşvik edilmeli ve okul yöneticiliğinin şartları maddi ve manevi olarak iyileştirilmelidir.

- Genel anlamda, bir okul müdürünün sahip olması gereken nitelikler konusunda, PISA’da başarılı olan ülkelerdeki okul müdürü yetiştirme programları incelenmelidir.
- Okul müdürlerinin kendilerini yetiştirebilmeleri için PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerde olduğu gibi hizmet içi eğitim programlarına katılmaları sağlanmalı, ayrıca Çin’de ve İngiltere’de olduğu gibi müdürlerin farklı okullardaki uygulamaları takip edebilmelerine olanak tanıyacak uygulamalar geliştirilmelidir.
- Okul müdürü adaylarının deneyim kazanabilmeleri için Güney Kore, Hollanda ve Singapur’da olduğu gibi müdür yardımcısı olarak çalışmaları sağlanmalıdır.
- PISA-2012 uygulamalarında başarılı olan tüm ülkelerde olduğu gibi halen görevde olan okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmelerine ve değerlendirilmelerine önem verilmelidir.
- PISA-2012 uygulamasında başarılı birçok ülkede olduğu gibi okul kurulları oluşturulmalı ve bu kurulların yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.
- Yöneticilik sertifikası bulunan okul yöneticisi adaylarının atamasında PISA-2012 uygulamasında başarılı olan ülkelerde olduğu gibi yerel yönetimler ve okul kurulları yetki sahibi olmalıdır.
- Yerel yönetimlerin okullar üzerindeki etki ve sorumlulukları arttırılmalı bu konuda da PISA-2012 uygulamasında başarılı ülkelerdeki uygulamalar dikkate alınabilir.

KAYNAKÇA

- Abat, E.(2010). *Eğitim Yönetimi Uzmanlarının Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Zihinsel Modelleri* (Yüksek Lisans Tezi).
(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)
Tez No:289371. Kocaeli Üniversitesi: Kocaeli
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Ada, S., Aksu, D., Arıcı, İ. Avcı, S., Baysal, Z.N., Certel, S. S., ...Tanrıkulu D. D.(2013). *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*.
Ankara: Pegem Akademi
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). *Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi (Hizmet Öncesi-Hizmet içi Eğitim)*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16–17 Mayıs, Ankara.
- Akın, U.(2012).Okul Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi: Türkiye ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12,(1-30) Sayı:2*.
- Aksu, D.(2013).Japonya Eğitim Sistemi. Ada, S. ve Baysal, Z.N.(Ed.)*Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*, (349-376).Ankara: Pegem Akademi,2.baskı
- Apaydın, Ç.(2013). Singapur Eğitim Sistemi. Balcı, A.(Ed.)*Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması*(513-531).Ankara: Pegem Akademi,4.Baskı.
- Atasoy, M., H.(2014).*Belçika eğitim-öğretim sistemi üzerine bir inceleme: Brüksel'deki çiraklık okulları (CEFA)* (Yüksek Lisans Tezi).
(<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)Tez No:366388.Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (1999). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, 25–27 Kasım, Ankara.
- Balcı, A. (2004). Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar Öneriler. *Çağdaş Eğitim*, (307), 22-40.

- Balcı, A.(2008).Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı 54, 181-209.
(<http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/9896-20110603102812-03.-balci.pdf>)
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş.(2002). : *Türkiye 'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler.16-17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlhan, A, Erdem, M. ve Taşdan, M. (2007). *Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi*. II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 21-22 Haziran, Ankara.
- Balcı, A., Erdem, M., Harmancı, F. H., Ertan Kantos, Z., Memduhoğlu, H. B., Yılmaz, K.,...Niron Gören, D.(2013) *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması*. Ankara: Pegem Akademi,4.Baskı.
- Balıdede, F.(2012). *Türkiye, İrlanda ve Kanada eğitim sistemlerinde okul yönetim yapılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Baltacı, R.(2014).Güney Kore Eğitim Sistemi. Bakıoğlu, A.(Ed.)*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(43-84). Ankara: Nobel Akademik Yay.2.basım.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y.(2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, S: 4,182-197.
- Başaran, İ.E.(1996).*Eğitim Yönetimi*, Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bozkurt, N.(2005). *Türkiye ile Bazı Avrupa Birliği Ülkelerindeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması*(Yüksek Lisans Tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>) Tez No: 190302. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E. Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel

- F.(2013).*Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Can, N. ve Çelikten, M.(2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci , *Milli Eğitim Dergisi*,S.148
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm
- Celep, C., Ay, F. K. ve Göğüş, N.(2012).Türkiye, Finlandiya ve Kanada’daki Lisansüstü Düzeyde Eğitim Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Karşılaştırılması. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/funda.ay/bildiri/funda.ay28.02.2012_14.34.52bildiri.pdf
- Cemaloğlu, N.(2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var olan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2* (249-274)
<http://gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2005/2/2005-2-249-274-15-necaticemaloclu.pdf>
- Cho, İ. K.(1997).*Güney Kore eğitim sistemi ile Türkiye eğitim sisteminin karşılaştırılması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. 16–17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çinkır, Ş. (2002). *İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (NPQH)Programı*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu.16–17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çobanoğlu, R. ve Kasapoğlu,K. (2010).PISA’da Fin Başarısının Nedenleri ve Nasılları, *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 39 121-131
- Dağlı, A.(2014).Türkiye Eğitim Sisteminin Örgüt ve Yönetim Yapısı. Çelik, V.(Ed.)*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (49-76). Ankara: Pegem Akademi
- Deniz, M.(2001).*Milli Eğitim Şuralarının Tarihçesi ve Eğitim Politikalarına Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Dinçer, S.(2014).*Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*. Ankara: Pegem Akademi
- Elverici, S.(2014).Finlandiya Eğitim Sistemi. Bakioğlu, A.(Ed.),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(89-124).Ankara: Nobel Akademik Yay.3.basım
- Eraslan, A.(2009) Finlandiya’nın PISA’ daki Başarısının Nedenleri: Türkiye için Alınacak Dersler, *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED) Cilt 3, Sayı 2 (238-248)*
- Erdem M.(2013).Türk Eğitim Sistemi. Balcı, A.(Ed), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması (1-28)*. Ankara: Pegem Akademi, 4.Basım
- Erden, A. ve Erden, H.(2005). Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, S.33 (<http://yayim.meb.gov.tr>)
- Erginer, A.(2012). *Avrupa Birliği Eğitim Sistemleri*. Ankara: Pegem Akademi,4.baskı
- Ertan Kantos, Z.,E.(2013).Federal Almanya Cumhuriyeti Eğitim Sistemi. Balcı, A.(Ed), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması (49-68)*. Ankara: Pegem Akademi, 4.Basım.
- Göçmen, G.(2014).Singapur Eğitim Sistemi. Bakioğlu, A.(Ed.),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(127-155) Ankara: Nobel Akademik Yay.2.basım
- Gökmen, İ. A.,(2014).Japonya Eğitim Sistemi. Bakioğlu, A.,(Ed.),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/ PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(243-286),Ankara:Nobel Akademik Yay.2.basım
- Günay, E.(2004). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, S.161.(http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/gunay.htm Erişim:27.06. 2014)
- Işık, H. (2002). *Okul Müdürlüğü Formasyon Programı ve Okul Müdürlerinin*

- Yetiştirilmesi.* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu.16-17 Mayıs, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- İlğan, A.(2013). İrlanda Eğitim Sistemi. Balcı, A.(Ed.)*Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması*(273-286).Ankara: Pegem Akademi,4.Baskı.
- İnandı, Y. (2005). *Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Sistemi ile Türk Eğitim Sisteminde Eğitimin Yönetimi ve Finansmanı*.(Yayımlanmamış doktora tezi).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karip, E. Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi*, 9 (6), 193-207.
- Kaya,Y. K.(1993).*Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık 5.baskı
- Kayıkçı, K. (2001).Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*.
(<http://yayim.meb.gov.tr./dergiler/150/kayikci.htm>)
- Korkmaz, T.(2013).İngiltere Eğitim Sistemi. Ada, S. ve Baysal, Z.N. (Ed.) *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış*.(263-290), Ankara: Pegem Akademi,2.Baskı
- MEB.(1991). Yedinci Milli Eğitim Şurası, 5-15 Şubat 1962. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___ (1991).Sekizinci Milli Eğitim Şurası, 28 Eylül-3 Ekim 1972; Esaslar Raporlar Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___ (1975). Dokuzuncu Milli Eğitim Şurası 24 Haziran-4 Temmuz; Öneriler 141 Raporlar Kararlar Uygulamaya Konulan Esaslar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___(1991). Onuncu Milli Eğitim Şurası 23-26 Haziran 1981;Öneriler Konuşmalar Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___(1991). On birinci Milli Eğitim Şurası 8-11 Haziran 1982 ; Öneriler Konuşmalar Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi,
- ___(1989). XII. Milli Eğitim Şurası 18-22 Temmuz 1988; Raporlar Görüşmeler Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___ (1991)XIII Milli Eğitim Şurası Yaygın Eğitim; Raporlar Görüşmeler Kararlar 15-19 Ocak 1990. Ankara.

- ___ (1993). On dördüncü Milli Eğitim Şurası 27-29 Eylül 1993; Raporlar Görüşmeler Kararlar İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___ (1996). On beşinci Milli Eğitim Şurası; 2000’li Yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi Raporlar Görüşmeler Kararlar. 13-17 Mayıs 1996. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___ (1996). On altıncı Milli Eğitim Şurası 22-26 Subat1999; Raporlar Görüşmeler Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- ___ (2010). On Sekizinci Milli Eğitim Şurası; Raporlar Görüşmeler Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
(http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2010/ttkb/18Sura_kararlari_tamami.pdf)
- MEB (1993). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No: 2386.
- MEB (1998). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No: 23472.
- MEB (1999). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No 23681.
- MEB (2000). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No: 24246.
- MEB (2004). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği. *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No: 25343.
- MEB (2014) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, *Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi*, No:29026
- Mete, A.Y. Güney Kore, Japonya, Yeni Zelanda ve Finlandiya’da Öğretmen Yetiştirme ve Atama Politikaları *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 8/12, p. 859-878*, Ankara.
- Özcan, M.(2014).Çin (Şangay)Eğitim Sistemi. Bakioğlu,A.(Ed),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*,(1-40)Ankara:Nobel Akademik Yay.2.basım
- Özdemir, S., Yalın, H. İ. ve Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. Ankara:

Nobel Yayın Dağıtım.

Özhamit, N.(2003). *Türk ve Hollanda eğitim sistemlerinin ilköğretim yönetimlerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Özmuşul, M.(2013)*PISA 2009 Verilerine Göre Türkiye’de Liselerin Okul Politika ve Uygulamaları ile Bunların Öğrenme Çıktıları Üzerindeki Etkileri* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>) Tez No:339030, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Pehlivan, F.(2007). *Türkiye, Fransa ve İngiltere eğitim sistemlerinde öğretimsel etkinliklerin Denetiminin Yapısal Olarak Karşılaştırılması* (Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Bilim Uzmanlığı Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>) Tez No: 209659, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Pekince, D.(2014).Kanada Eğitim Sistemi. Bakioğlu, A.(Ed.),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(157-189).Ankara: Nobel Akademik Yay.3.basım

Pekince, D.(2014).Yeni Zelanda Eğitim Sistemi. Bakioğlu, A.(Ed.),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(197-238).Ankara: Nobel Akademik Yay.3.basım

Recepoğlu, E. ve Kılınç, A.Ç.(2014).Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi: Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 p. 1817-1845*, Ankara. (http://www.turkishstudies.net/Makaleler/886396155_102Recepo%4%9fluErg%3%bcn-vd-sos-1817-1845.pdf)

Resmî Gazete(2007). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Sayı: 26475 (27.03.2007)

Resmî Gazete(2009). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Sayı: 27318 (13.08.2009)

Resmî Gazete(2011b). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Sayı: 28020 (09.08.2011)

Resmî Gazete(2013). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticilerinin

- Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Sayı: 28573 (28.02.2013)
- Resmi Gazete(2011a). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. Sayı:28054 (14.09.2011). Yayımlandığı Düstur : Tertip : 5 Cilt : 50
- Resmi Gazete (2014b).Milli Eğitim şurası Yönetmeliği, Sayı:29054 (08 Temmuz 2014) (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/sura_1/sura_1.html)
- Sezgin, M., F.(2008).*Türk ve Çin eğitim ve Öğretim Sistemleri Üzerine Bir Karşılaştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)Tez No:228001, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Süngü, H.(2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi, *Sakarya University Journal of Education cilt:2,S:1.s.33-48*. (dergipark.ulakbim.gov.tr/sakajedu/article/download/.../1024000037)
- şahin, M. (2006). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Sistemlerinin Karşılaştırılması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi, Malatya.
- şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler (<http://www.hasansimsek.net/files/EğİTİM%20YÖNETİCİLERİNİN%20YE TİşTİRİLMESİ.doc>)
- şimşek, H.(2009) Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt: 42, sayı: 1, 33-51*
- şişman, M.(2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi, 7.Baskı
- şişman, M. ve Turan S.(2002) *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu,16-17 Mayıs, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No:191. s.239-253.
- Taşdan, M.(2013).Kanada Eğitim Sistemi. Balcı, A.(Ed), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması* (383-395). Ankara: Pegem Akademi, 4.Basım

- Taymaz, H.(2009).*Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Töremen, Fatih(2003).Yaratıcı Okul ve Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/ Educational Sciences: Theory & Practice*, 3 (1)227-253
- Türk, E.(2002).*Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi*. Ankara: Nobel yay.
- 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_I/rezzan_ucar.doc)
- Ülker, N.(2014).İngiltere Eğitim Sistemi. Bakioğlu, A.(Ed.),*Karşılaştırmalı Eğitim Yönetimi/PISA’da Başarılı Ülkelerin Eğitim Sistemleri*.(289-322).Ankara: Nobel Akademik Yay.3.basım
- Yazıcı, İ.(2009).*Türk eğitim sistemi ile Kanada eğitim sistemlerinin karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>)Tez No: 241841. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, M.C.(2010).Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Eğitim Sistemlerinin Yönetim Yapısı, *Kastamonu Eğitim, Cilt:18* No:2 (567-586)
- Yılmaz, K.(2013).Belçika Eğitim Sistemi. Balcı, A.(Ed), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri: Beş Kıtada 31 Ülke Eğitim Sisteminin Türk Eğitim Sistemiyle Karşılaştırılması* (93-121). Ankara: Pegem Akademi, 4.Basım

İnternet Kaynakları

- EURYDİCE(2014). www.eurydice.org. Erişim:05.08.2014
- EURYPEDIA(2014). <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Poland:Overview> Erişim:04.07.2014.
- EURYPEDIA(2014). <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Netherlands:Overview> Erişim 04.07.2014
- EURYPEDIA,2014 <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Estonia:Overview> Erişim:20.10.2014

EURYPEDIA(2014)

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Estonia:Overview> Erişim:20.11.2014

EURYPEDIA(2014)

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Netherlands:Overview> Erişim 04.07.2014

EDUCATION(2014).www.education.ankara.edu.tr/genbilicerik.htm

Erişim:08.09.2014

Erdoğan, İ.(2012). On Yedinci Milli Eğitim Ŗurası Sunuş Konuşması

http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021327_17_sura.pdf

Erişim:27.08.2014

FİNLEX(2014a)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980634#P3> Erişim:02.10.2014

FİNLEX(2014b)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980986> Erişim:02.10.2014

FNBE(2014).(Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu)

http://www.oph.fi/english/education_system/historical_overview/administration Erişim:03.10.2014

Government of the Netherlands(2014).

<http://www.government.nl/ministries/ocw/organisation> Erişim: 04.07. 2014

Haridus- ja Teadusministeeriumi (Eğitim ve Araştırma Bakanlığı-Estonya)(2014a)

<http://www.hm.ee/et/ministeeriumi-tutvustus> Erişim:20.10.2014

<https://www.riigiteataja.ee/akt/104102011008?leiaKehtiv>

HJT(2014b)<https://www.riigiteataja.ee/akt/130082013005?leiaKehtiv>

HJT,(2014c).<http://www.hm.ee/et/tegevused/opetaja/koolitus-ja-arendustegevus>

Erişim:20.10.2014

Hong Kong Eğitim Bşrosu:

[http://www.edb.gov.hk/en/teacher/qualification-training-](http://www.edb.gov.hk/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd)

[development/development/cpd](http://www.edb.gov.hk/en/teacher/qualification-training-development/development/cpd) principals/background.html

Erişim:

14.05.2014

MEB, Haber(2009)

<http://www.meb.gov.tr/mill-egitim-akademisi-hizmete-acildi/haber/3471>

Erişim:27.06.2014

MEB,(2014c)

<http://personel.meb.gov.tr/www/2014-hizmetici-egitim-plani/icerik/247>

Erişim:05.04.2014

Ministry of education culture sports science and technology japan(Japonya Eğitim, Kùltùr, Spor ve Teknoloji Bilimleri Bakanlığı)(2014).

<http://www.mext.go.jp/> Erişim:03.08.2014

MEXT(2014). http://www.mext.go.jp/a_menu/01_j.htm Erişim:03.08.2014

Ministry of Education Singapore,(2014a) <http://moe.gov.sg/about/>

Erişim:10.07.2014

Ministry of Education Singapore,(2014b)

<http://www.moe.gov.sg/careers/eas/manager-trained-teacher-recruitment/>

Erişim:11.07.2014

OECD,PISA(2014) <http://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/> Erişim: 8 Ocak 2014.

OECD,PISA(2012).<http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>

Erişim: 6 Ocak 2014.

OECD(2014) <http://www.oecd.org/korea/31690991.pdf> Erişim: 04.10.2014

Ontario Ministry of Education,(Ontario Eğitim Bakanlığı)(2014a).

<http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/actionPlan.html>

<http://www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/directobe.html>

Ontario College of Teachers,(2014b) http://www.oct.ca/members/additional_qualifications/schedules-and-guidelines/principals-development?sc_lang=en

Erişim:23.08.2014

PISA,MEB(2009).2009 PISA Ulusal Òn Raporu<http://pisa.meb.gov.tr/wp-content/uploads/2013/07/PISA-2009-Ulusal-On-Rapor.pdf>

<http://pisa.meb.gov.tr/wp-content/uploads/2013/07/PISA-2009-Ulusal-On-Rapor.pdf>

PISA,MEB(2012). 2012 PISA Ulusal Òn Raporu. <http://pisa.meb.gov.tr/wp-content/uploads/2013/12/pisa2012-ulusal-on-raporu.pdf>

Erişim:03.06.2014

PISA Tùrkiye(2014). http://pisa.meb.gov.tr/?page_id=18&lang=tr

Erişim:24.05.2014

Sabah Gazetesi, <http://www.sabah.com.tr/Egitim/2010/11/05/18> Erişim: 25.09.2014

MEB,Hizmetiçi Eğitim Planı(2015).

http://personel.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=108 Erişim: 05.02.2015





EKLER

**EK-1: 1999 Tarih ve 23681 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama,
Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği,
Değerlendirme Raporu:1**

Adı ve Soyadı	:		
Sicil No	:		
Görev Yeri ve Unvanı	:		
DEĞERLENDİRME KISTASLARI		Puan Değeri	Adayın Puanı
1. Başvuru tarihi itibarıyla öğrenim durumu (En son öğrenim durumu esas alınacaktır.)			
a) Önlisans		4	
b) 3 Yıllık Yüksek Okul		6	
c) Lisans		8	
d) Yüksek Lisans		10	
e) Doktora		12	
2. Müracaat bitim tarihi itibarıyla 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 2'nci maddesi kapsamındaki kamu kurum ve kuruluşlarında geçen fiili hizmet süresinin (İşçi statüsü ile geçici personel statüsünde geçirilen hizmetler hariç.)			
a) 10 yıla kadar (10 yıl dahil) her bir yıl için		1	
b) 10 yıldan sonraki her bir yıl için		0,15	
3. Son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 ve daha fazla olanların bu sicil notunun aritmetik ortalamasının 1/10'u (Üç yıllık ortalama sonucu kesirli olması halinde tam sayıya tamamlandıktan sonra 1/10'u hesaplanacaktır.)			
4. İlgili mevzuat hükümlerine göre atamaya yetkili amirlerce verilmiş olan (Aynı yılda verilmiş birden fazla belge varsa, sadece birer tanesi değerlendirmeye alınacaktır.)			
a) Her takdirname için		2	
b) Her ödül için		4	
5. "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik" in yürürlüğe girdiği 18/4/1999 tarihinden sonra katıldığı her bir hizmet içi eğitim programından (Her yıl için adayın katıldığı en çok süreli olan bir eğitim programı değerlendirilecektir.)			
a) 05 –15 gün süreli		0,5	

b) 16-31 gün süreli	1	
c) 2-3 ay süreli	1,5	
d) 4-6 ay süreli	2	
e) 7-12 ay süreli	2,5	
f) 12 aydan fazla süreli	3	
6. Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi ve Seviye Tespit Sınavından (375 sayılı KHK'ya göre belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde değerlendirme sadece bir dil için yapılacaktır.)		
a) (D) alanlara	2	
b) (C) alanlara	4	
c) (B) alanlara	6	
d) (A) alanlara	8	
7. Aldığı her disiplin cezasından (Af kapsamına girenler hariç.)		
a) Her uyarma, kınama için	-2	
b) Her aylıktan kesme için	-4	
c) Kademe ilerlemesinin durdurulması için	-6	
8. Görevde yükselme eğitimine katılan ve sınavlarda başarısız olanlarla, sınavlara mazeretsiz olarak katılmayanların (Aynı veya benzer unvanlar için uygulanır.)		
a) Başarısız olduğu her bir sınav için	-2	
b) Mazeretsiz katılmadığı her bir sınav için	-3	
Eksi puanlar düşüldükten sonra toplam		

**EK-2: 2011 Tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri
Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Yönetici Değerlendirme Formu
(Değişik:09.08.2011 RG) Ek-2**

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		Alanı		Kurum		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri - Yılı	Kadrosunun bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları			Kurum Tipi				
Eğitimi	Görmüş olduğu her bir yüksek öğrenimin her bir yılı için (Lisans üstü 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 Ceza	Bu bölümde; 1- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilecektir 2- Yüksek lisans ve doktora yapanlar bakımından yüksek lisans için ayrıca puan verilmeyecek, sadece doktora için öngörülen puan verilecektir. 3-Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlar bakımından, sadece puan değeri yüksek olan değerlendirilecektir.										
	Aldığı Ödüller	1- Başarı Belgesi (En fazla 3 adet)							1		
		2- Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)							4		
		3- Ödül (En fazla 1 adet)							5		
	Bu bölümde, alınan ödüllerden puanı en fazla olandan sadece birisine puan verilecektir. Diğerleri değerlendirmeye alınmayacaktır.										
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		
	Bu bölümde; 1- Son kariyer unvanına puan verilecektir. 2- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilecektir										
Ek Puan	Yönetmelik eki Ek-4 Yöneticilik Ek Puan Formu gereği verilecek ek puan										
	Kurucu müdür olarak görev yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapacağı ilk müdür atanması kapsamında atanmak isteyenler için								5		
Hizmeti	(Sınav sonucu dayalı olarak yapılan atamalar da dahil olmak üzere, Yönetmelik kapsamında yapılan her türlü atama ve yer değiştirmelerde bu puan verilecektir.)								15		
	Öğretmenlikte geçen her bir yılı için								0,24		
	Müdür yardımcılığında geçen her bir yılı için								0,66		
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yılı için								0,72		
	Müdürlükte geçen her bir yılı için								0,84		
Bu bölümde; 1- Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinde sayılan görevlerde geçirilen süreler hangi yönetim kademesinde geçmiş sayılmış ise o yönetim kademesi bölümünde değerlendirilmeye alınacaktır. 2- Bir aydan az süreler değerlendirilmeye alınmayacaktır. 3-Yöneticilikte asaleten geçen süreler ile aylık iş izni olarak geçen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 4- Özel okullarda öğretmen/yönetici olarak geçen sürelerin 2/3' ü değerlendirilecektir 5- Yöneticilikte vekaleten/geçici görevlendirme olarak geçirilen süreler ile askerlik hizmetini temel askerlik eğitiminden sonra Bakanlığımıza bağlı eğitim kurumlarında öğretmen olarak yerine getirenlerin bu süreleri öğretmenlikte geçmiş gibi değerlendirilecektir.											
TOPLAM PUAN											
SINAV PUANI											
Bu bölüm sadece sınava dayalı atamalarda dikkate alınacaktır.											
ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN											

Açıklamalar

* Yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış olanlar bakımından, Üniversitelerin Sosyal Bilimler veya Eğitim Bilimleri Enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı, İşletme Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı ile bu ana bilim dallarında yer alan bilim dallarında yüksek lisans veya doktora öğrenimi tamamlayanlar ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığınca bu programlarla eşdeğer olduğu kabul edilen diğer programlardan mezun olanlar dikkate alınacaktır.

**** (*)** Bölümünde yapılan açıklamalar dışında kalan diğer programlardan mezun olanlar dikkate alınacaktır.

Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilir.

EK-3: 2013 Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Yönetici Değerlendirme Formu Ek-1

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı				PUAN DEĞERİ	BELGE/SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri, Yılı		Alanı						
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu								
	Atanmak İstediği Eğitim Kurumları	1-	6-	11-	16-				
		2-	7-	12-	17-				
		3-	8-	13-	18-				
		4-	9-	14-	19-				
5-		10-	15-	20-					
Eğitimler	Ön lisans ve lisans eğitiminin her bir yılı						1		
	Yönetim alanında yüksek lisans (*)						6		
	Diğer alanlarda yüksek lisans (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı hariç)(**)						4		
	Yönetim alanında doktora(*)						10		
	Diğer alanlarda doktora(**)						8		
	Bakanlık tarafından düzenlenen sertifikalı eğitimlerin her biri için (En fazla 6 adet)						0,5		
	Bu bölümde; 1- Yüksek lisans ve doktora yapanlara en son gördükleri eğitim için öngörülen puan verilecektir. 2- Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans veya doktora yapanların yüksek puan verilen eğitimi değerlendirilecektir.								
Ödüller ve Cezalar	Ödüller	Teşekkür Belgesi veya Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)					1		
		Takdir Belgesi veya Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)					2		
		Aylıkla Ödül veya Ödül (En fazla 1 adet)							
	Cezalar	Ders ücretlerinin kesilmesi					-3		
		Her aylıktan kesme veya maaş kesilmesi cezası (4 ila 10 yıl öncesinde alınan)					-4		
		Her kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezası (4 ila 10 yıl öncesinde alınan)					-6		

Kariyer	Uzman Öğretmen unvanı	3		
	Başöğretmen unvanı	5		
	Bu bölümde; 1-Son kariyer unvanına puan verilecektir. 2- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve/veya başöğretmen unvanlarını almış olanlara lisans üstü eğitim ve kariyerdan sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilir.			
Ek Puan	Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacak meslek dersi öğretmenleri, imam hatip ortaokul ve liselerine atanacak meslek dersi ve din kültürü ve ahlak bilgisi dersi öğretmenleri ile özel eğitim kurumları yöneticiliğine atanacak görme, işitme ve zihinsel engelliler alan öğretmenlerine	10		
	Yatılı kız öğrencisi bulunan veya öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuran bayan adaylar için	5		
	Kurucu müdür olarak görev yapılan eğitim kurumuna yapılacak atamada	10		
Hizmet	Öğretmenlikte geçen her bir yıl	0,48		
	Müdür yetkililik veya müdür yardımcılığında geçen her bir yıl	0,60		
	Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl	0,72		
	Müdürlükte geçen her bir yıl	0,96		
	Bu bölümde; 1- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır. 2-Yöneticilikte geçen ikinci görev süreleri ile aylıksız izinli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 3- Yöneticilikte geçici görevlendirme ile geçirilen süreler ile asker öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır.			
TOPLAM PUAN				

Açıklamalar

(*) Üniversitelerin sosyal bilimler veya eğitim bilimleri enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası, İşletme, Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi anabilim dalları ile bunların alt programlarında yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programlarla eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir.

(**) Yukarıda yer alan anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınacaktır.

EK-4 MEB, 2014, Yönetici Atama Yönetmeliği, Ek-1

GÖREV SÜRELERİ UZATILACAK EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLERİ İÇİN DEĞERLENDİRME FORMU							
Kısmel Bölge	T.C. Kimlik No	Adı soyadı					
	Doğum Yeri ve Yılı	Alanı					
Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu							
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ							
			Puan Değeri				Verilen Puan
			A	B	C	D	
I	İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün Değerlendirmesi	25	25	30	40		
1	Muhatabını dikkatle dinler, eleştiriye açık katılımcı bir yönetim dili kullanır.	1					
2	Davranışlarının kurumunu nasıl etkileyeceğini farkındadır ve ifadeleriyle kararları uyumludur.	1					
3	Problem çözmede inisiyatif kullanarak acil kararlar alabilir.	1					
4	Gereksiz ve yersiz tartışmalardan uzak durarak dikkatini korur.	1					
5	Olaylara çok yönlü bakar, farklı görüş ve düşüncelere hoşgörü ile yaklaşır, iletişimi güçlü, samimi ve empatiktir.	1					
6	Kendini geliştirmeye yönelik akademik, kültürel ve sosyal çalışmalara katılır.	1					
7	Eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilimsel çalışmaları ve yayınları vardır.	1					
8	Gerektiğinde yetkiyi ve karar vermeyi üstlerine devreder ve onların kararını destekler, saygı duyar.	1					
9	Randevularında, görüşmelerinde, toplantılarında, çalışmalarında ve diğer zamanlı yapılması gereken işlerde dakiktir.	1					
10	Demokratik bir toplumda kabul edilmiş etik standartlarla eğitimin gerektirdiği rolü yerine getirir.	1					
11	Kurumun vizyonu, misyonu, eğitimsel amaçları ve kurum için spesifik başarı hedeflerini belirler, günceller ve paydaşlarıyla paylaşıp.	1					
12	Kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri raporlar.	1					
13	Eğitim-öğretim süreçlerinde resmi yazışma ve dosyalama sistemini zamanında ve usulüne uygun yapar.	1					
14	Mebbis e-okul vb. kuruma ait elektronik sistemlerin zamanında, eksiksiz ve etkin olarak kullanılmasını sağlar.	1					
15	Eğitim kurumunu mekânlarının güvenliğini sağlayacak tedbirler alarak, güvenli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturur.	1					
16	Sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları veya üniversitelerle işbirliği yaparak kurumun kalitesini artırmaya çalışmaları yapar.	1					
17	Eğitim bölgesi müdürleri ve danışma kurulu toplantılarına etkin olarak katılır.	1					
18	Millî ve dinî bayramların anlam ve önemine yönelik etkinliklerin yapılmasını sağlar.	1					
19	Kurumun fiziki mekânlarının etkin ve amacına uygun kullanımını sağlar.	1					
20	Kurumun ulusal ve uluslararası yarışmalara katılımını sağlar.	1					
21	Çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmış açık, anlaşılır ve adil bir performans değerlendirme sistemi gerçekleştirir.	1					
22	Kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar.	1					
23	Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.	1					
24	Personeli değerlendirme konularında objektif, tutarlı, güvenilir ve adildir.	1					
25	Çalışanlar etkili performans göstermediğinde fark eder, rehberlik sağlar, tedbirleri alır ve gerektiğinde ilgili prosedürü başlatır.	1					
II	İnsan Kaynaklarından Sorumlu İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğünün Değerlendirmesi	20	20	20	30		
1	Personelin görüş ve önerilerini alarak kurum yönetim sürecine etkin katılımını sağlar.	1					
2	Kurumda adil bir yönetim anlayışı sergiler ve çalışanların moralini yükseltir.	1					
3	Değişimin kaçınılmaz olduğuna inanır, kurumu değişime ayak uydurmak için tedbirler alır, uyum çalışmalarını planlar ve uygular.	1					
4	Personel işlerini takip eder, personele gerekli duyuruları ve personel işlerini zamanında yapar.	1					
5	Eğitim çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarabilme ve geliştirmeye yönelik çalışmalar planlar, uygular ve süreçleri raporlar.	1					
6	Eğitim çalışanlarına karşı eleştiriye açık, katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder.	1					
7	Çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmış açık, anlaşılır ve adil bir performans değerlendirme sistemi gerçekleştirir.	1					
8	Kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar.	1					
9	Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.	1					
10	Çalışanlar etkili performans göstermediğinde fark eder, rehberlik sağlar, tedbirleri alır ve gerektiğinde ilgili prosedürü başlatır.	1					
11	Aday öğretmen ve personelin uygulama eğitimini gerçekleştirir süreçleri izler ve değerlendirir.	1					
12	Kurum çalışanlarına rehberlik ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için hizmet içi ve rehberlik etkinlikleri yapar.	1					
13	Çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirir ve kurum kültürü olarak sosyal ilişkilerin önemsenmesini sağlayıcı çalışmalar yapar.	1					
14	Kurumda üst-üst ilişkisinin saygınlığını korur.	1					
15	Kurumun görev tanımında belirtilen eğitim çalışanlarının iş dağılımlarını, görev uygunluklarını da gözetenek yapar.	1					
16	Personeli değerlendirme konularında objektif, tutarlı, güvenilir ve adildir.	1					
17	İhtiyaç olan insan kaynağının temini için bağlı olduğu kurumla yazışmalar yaparak bilgilendirir.	1					
18	Süreli-süresiz yayınları takip eder ve personelin hizmetine sunar.	1					
19	Mevzuatın yerinde ve doğru bir şekilde ve dengeli bir tarzda uygulanmasını sağlar.	1					
20	Eğitim-öğretim ve teknolojiye ilişkin gelişmeleri izler, okul/kurum ve kişisel gelişim için kullanır.	1					
III	Değerlendirilecek Eğitim Kurumundan Sorumlu İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğünün Değerlendirmesi	15	20	20	30		
1	Okulun eğitim-öğretim ortamının öğrenci öğretmen tarafından etkin kullanımının takibini yapar, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
2	Eğitim kurumunun akademik başarı düzeyini tespit eder ve eğitim kalitesinin artmasına yönelik planlar yapar, uygular, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
3	Öğrenci başarısını önemser, başarısızlık nedenlerini araştırır ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
4	Eğitim Kurumunda özel eğitim ihtiyacı duyan öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerini planlar, uygular süreç ve sonuçları raporlar.	1					
5	Kurumun onanın ihtiyaçlarını tespit eder, resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla iletişime geçerek ihtiyaçları giderir, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
6	Okul rehberlik çerçeve programını eğitim çalışanları ile yapar, uygulanmasını, süreç ve sonuçları izler, raporlar.	1					
7	Öğrenci ve ailelere yönelik sosyal yardımlaşma girişimlerinde ve etkinliklerde bulunur, süreç ve sonuçları izler, raporlar.	1					
8	Kurumun kantin, yemekhane, kafeterya vb. yiyecek ve içecek sunulan bölümlerinin hijyenini sağlar, gıda güvenliği ile ilgili tedbirleri alır, belgeler.	1					
9	Kurum ekipmanlarının korunmasını sağlayıcı tedbirler alır, talimatlar hazırlar, takibini yapar.	1					
10	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	1					
11	Eğitim çalışanlarını teşvik ederek kurumun ulusal ve uluslararası proje çalışmalarını ile sergi ve yarışmalara katılımını sağlar.	1					
12	Velilere yönelik sosyal, kültürel rehberlik çalışmaları düzenler, sonuçları değerlendirir.	1					
13	Kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek, kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri izler, raporlar.	1					
14	Kurumun fiziki kapasitesinin etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.	1					
15	Eğitim kurumunun imkânlarını çevrenin hizmetine sunarak eğitim kurumu-çevre bütünleşmesini sağlayacak çalışmalar yapar.	1					

EK-5: MEB, 2014, Yönetici Atama Yönetmeliği, Ek-2

EK-2

EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLÜĞÜNE İLK DEFA VE YENİDEN GÖREVLENDİRİLECEKLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME FORMU

Kısm	Kısmın Adı	Kısmın İçeriği		PUAN DEĞERİ	BELGE/SÜRE	TOPLAM PUAN		
		T.C. Kimlik No	Adı ve Soyadı					
							Doğum Yeri	Alanı
		Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu						
Eğitimler		Ön lisans veya lisans eğitiminin her bir yılı için (En fazla 4 yıl)		1				
		Diğer alanlarda yüksek lisans (**) (Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı hariç)		3				
		Yönetim alanında yüksek lisans (*)		5				
		Diğer alanlarda doktora (**)		8				
		Yönetim alanında doktora (*)		10				
		Bu bölümde: 1- Yüksek lisans için sadece en yüksek puan verilecektir. 2- Doktora için sadece en yüksek puan verilecektir.						
Ödüller		Teşekkür Belgesi veya Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		1				
		Takdir Belgesi veya Üstün Başarı Belgesi (En fazla 1 adet)		2				
		Aylıkla Ödül (En fazla 1 adet)		3				
		Ödül (En fazla 1 adet)		5				
Cezalar		Her bir kınama cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-1				
		Her bir aylıktan kesme veya maaş kesilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-3				
		Her bir kademe ilerlemesinin durdurulması, kıdem indirilmesi ve derece indirilmesi cezası için (Affa uğramış olanlar hariç)		-5				
Hizmet		Öğretmenlikte geçen her bir yıl için		0.36				
		Kurucu müdür, müdür yardımcılığı ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen her bir yıl için		0.48				
		Müdür başyardımcılığında geçen her bir yıl için		0.60				
		Müdürlükte ve Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında şube müdürü veya daha üstü kadrolarda geçen her bir yıl için		0.72				
		Bu bölümde: 1- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmayacaktır. 2- Yöneticilikte (kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmenlik dâhil) geçen hizmet süreleri ile aylıksız izinli olarak geçirilen süreler öğretmenlikte geçen hizmet süresinin hesabında dikkate alınmayacaktır. 3- Asker öğretmen olarak Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında geçirilen süreler öğretmenlikte geçmiş sayılacaktır. 4- Hizmet sürelerinin 8 yıldan fazla olan kısımları bakımından öngörülen puanların yarısı verilecektir.						
TOPLAM PUAN								

ACIKLAMA:

- 1- (*) Üniversitelerin sosyal bilimler veya eğitim bilimleri enstitülerinin Eğitim Yönetimi ve Politikası, İşletme, Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi anabilim dalları ile bunların alt programlarında yüksek lisans veya doktora öğrenimini tamamlayanlar ile Yükseköğretim Kurulunca bu programlarla eşdeğer kabul edilen diğer programları tamamlayanlar yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kabul edilecektir.
- 2- (**) Yukarıda yer alanların dışındaki anabilim dalları ile bunların alt programlarını tamamlayanlar dikkate alınacaktır.
- 3- Bu form içeriği değiştirilmeden elektronik ortama uyarlanabilmektedir.

EK-6: MEB, 2014, Yönetici Atama Yönetmeliği, Ek-3

EK-3

SÖZLÜ SINAV DEĞERLENDİRME FORMU

BÖLÜM A- KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI	
T.C. KİMLİK NUMARASI	
DOĞUM YERİ VE YILI	
UNVANI	
ALANI	
GÖREV YAPMAKTA OLDUĞU EĞİTİM KURUMU	

BÖLÜM B- DEĞERLENDİRME (SÖZLÜ SINAV)

SÖZLÜ SINAV KONULARI	PUAN DEĞERİ	DEĞERLENDİRME PUANI					
		BAŞKAN	1.ÜYE	2.ÜYE	3.ÜYE	4.ÜYE	
Mevzuat	50						
Analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti	10						
Temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi	10						
Muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi	10						
İletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti	10						
Genel kültür	10						ARİTMETİK ORTALAMA
TOPLAM PUAN	100						

BÖLÜM C- SINAV KOMİSYONU

KOMİSYON BAŞKANI	1. ÜYE	2. ÜYE	3. ÜYE	4. ÜYE
.....				
.....				
.....				

AÇIKLAMALAR:

- 1- Bu form sözlü sınava çağrılan her kişi için 6 (altı) nüsha olarak hazırlanacak ve her üyeye birer adet verilecektir. Diğer nüsha komisyon sekreteryasınca kullanılacaktır.
- 2- Bu formun Bölüm B'deki "Sözlü Sınav Konuları" karşısında "Değerlendirme Puanı" sütunu komisyon üyelerince ayrı ayrı doldurulacak ve Bölüm C'de kendisine ait olan kısım imzalanacaktır.
- 3- Komisyon üyelerinin her aday için düzenledikleri puanlanmış formlar, komisyon sekreteryası tarafından birleştirilecektir.
- 4- Komisyon sekreteryası;
 - a) Komisyon üyelerince verilen puanlar toplamının aritmetik ortalamasını alarak karşısındaki sütuna rakam ve yazıyla işleyecektir.
 - b) A, B ve C bölümlerinde belirtilen işlemler tamamlandıktan sonra söz konusu form Komisyon Başkanı ve üyelere imzalatılacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Nuray KÖSE
2. **Doğum Tarihi:** 03/06/1977
3. **Ünvanı:** Öğretmen
4. **Öğrenim Durumu:** Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği	İnönü Üniversitesi	1997