



ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM  
DALI

**İNGİLTERE, A.B.D. VE ÇİN HALK CUMHURİYETİNDEKİ  
UYGULAMALAR IŞIĞINDA TÜRKİYE’DE OKUL  
MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE ATANMASI ÜZERİNE  
BİR DEĞERLENDİRME**

Gamze GİRAY

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM  
DALI

**İNGİLTERE, A.B.D. VE ÇİN HALK CUMHURİYETİ'NDEKİ  
UYGULAMALAR IŞIĞINDA TÜRKİYE'DE OKUL  
MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE ATANMASI ÜZERİNE  
BİR DEĞERLENDİRME**

Gamze GİRAY

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Elif AYDOĞDU ÖZOĞLU

Eskişehir, 2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gamze GİRAY tarafından hazırlanan İngiltere, ABD ve Çin Halk Cumhuriyetindeki Uygulamalar Işığında Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Üzerine Bir Değerlendirme başlıklı bu tez, 04/06/2018 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı : Prof. Dr. Ayhan AYDIN

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Elif AYDOĞDU ÖZOĞLU

Üye : Dr. Öğr. Üyesi İlknur ŞENTÜRK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Derya KILIÇOĞLU

  
Prof. Dr. Eyüp ARTVINLI  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

**İngiltere, ABD ve Çin Halk Cumhuriyetindeki Uygulamalar Işığında Türkiye’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Üzerine Bir Değerlendirme** başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

04/06/2018

Gamze GİRAY

## **Teşekkür**

Tez çalışmam boyunca yardımını esirgemeyen sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Elif Aydoğdu Özoğlu'na teşekkür ederim. Çalışma sürecimde beni destekleyen Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ne ve Prof. Dr. Gülsün Başkan'a da ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Bunun yanında fikirleriyle ve destekleriyle yanımda olan tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme talebimi reddetmeyip bu çalışmaya inanılmaz katkılar sağlayan Hocalarım; teşekkürler. Ve son olarak tez sürecimde ve hayatımın her anında yanımda olan ve beni her koşulda destekleyen ailem; iyi ki varsınız ve her şey için çok ama çok teşekkür ederim.



## İçindekiler

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| Teşekkür.....                                          | i   |
| İçindekiler .....                                      | ii  |
| Tablolar Listesi .....                                 | vi  |
| Şekiller Listesi .....                                 | vii |
| Özet.....                                              | 1   |
| Abstract.....                                          | 3   |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                    | 4   |
| 1. Giriş.....                                          | 4   |
| 1.1. Problem Durumu .....                              | 4   |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....                          | 6   |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                          | 7   |
| 1.4. Varsayımlar .....                                 | 7   |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                | 8   |
| 1.6. Tanımlar .....                                    | 8   |
| 1.7. Kısaltmalar .....                                 | 8   |
| İKİNCİ BÖLÜM.....                                      | 11  |
| 2. Kavramsal Çerçeve .....                             | 11  |
| 2.1. Yönetim .....                                     | 11  |
| 2.1.1. Eğitim yönetimi .....                           | 11  |
| 2.1.2. Okul yönetimi .....                             | 13  |
| 2.2. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması..... | 15  |
| 2.3. Karşılaştırmalı Eğitim .....                      | 16  |
| 2.4. Literatürdeki Çalışmalar .....                    | 17  |
| 2.4.1 Yurtiçindeki çalışmalar.....                     | 17  |
| 2.4.2. Yurtdışındaki çalışmalar .....                  | 21  |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....                                     | 24  |
| 3. Yöntem.....                                         | 24  |
| 3.1. Çalışmanın Deseni.....                            | 24  |
| 3.2. Çalışma Grubu.....                                | 24  |
| 3.3. Verilerin Toplanması.....                         | 26  |
| 3.4. Verilerin Analizi.....                            | 27  |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....                                   | 28  |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. Bulgular.....                                                                   | 28 |
| 4.1. Ülkelerden Elde Edilen Bulgular.....                                          | 28 |
| 4.1.1. ABD’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması .....                   | 28 |
| 4.1.1.1. ABD’de eğitim .....                                                       | 28 |
| 4.1.1.2. ABD’de okul müdürü yetiştirmenin tarihi .....                             | 29 |
| 4.1.1.3. ABD’de okul müdürlüğü.....                                                | 31 |
| 4.1.1.4. ABD’de okul müdürü yetiştirmede önemli raporlar .....                     | 34 |
| 4.1.1.5. ABD’de standartlar .....                                                  | 36 |
| 4.1.1.6. ABD’de okul müdürü hizmet öncesi eğitim .....                             | 44 |
| 4.1.1.7. ABD’de okul müdürü sertifika belgesi .....                                | 44 |
| 4.1.1.8. ABD’de örnek eyalet incelemesi: Teksas .....                              | 46 |
| 4.1.2. İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması .....             | 52 |
| 4.1.2.1. İngiltere’de eğitim .....                                                 | 52 |
| 4.1.2.2. İngiltere’de okul müdürü yetiştirmenin tarihi .....                       | 52 |
| 4.1.2.3. İngiltere’de okul müdürlüğü .....                                         | 54 |
| 4.1.2.4. İngiltere’de standartlar .....                                            | 60 |
| 4.1.2.5. İngiltere’de okul müdürlerinin atanması .....                             | 62 |
| 4.1.3. Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması ..... | 63 |
| 4.1.3.1. Çin Halk Cumhuriyeti’nde eğitim.....                                      | 63 |
| 4.1.3.2. Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürü yetiştirmenin tarihi.....            | 64 |
| 4.1.3.3. Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürü yetiştirme .....                     | 66 |
| 4.1.3.4. Çin Halk Cumhuriyeti’nde örnek inceleme: Şangay .....                     | 68 |
| 4.1.4. Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması.....                | 69 |
| 4.1.4.1. Türkiye’de eğitim.....                                                    | 69 |
| 4.1.4.2. Türkiye’de okul müdürü yetiştirmenin tarihi.....                          | 70 |
| 4.1.4.3. Türkiye’de okul müdürlüğü ile ilgili yönetmelikler.....                   | 77 |
| 4.1.4.4. Türkiye’de okul müdürü yetiştirmede önemli raporlar .....                 | 83 |
| 4.1.4.5. Türkiye’de okul müdürlüğü .....                                           | 84 |
| 4.2. Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Görüşlerine Dair Bulgular ...     | 86 |
| 4.2.1. Sorun.....                                                                  | 88 |
| 4.2.1.1. Meslek olamama .....                                                      | 88 |
| 4.2.1.1.1. Ek görev olması .....                                                   | 88 |
| 4.2.1.1.2. Kariyerde belirsizlik .....                                             | 89 |
| 4.2.1.2. Yöneticilik imajının zedelenmesi.....                                     | 89 |

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.1.2.1. Kayırmacılık .....                           | 89  |
| 4.2.1.2.2. Kısa hizmet içi eğitimler .....              | 90  |
| 4.2.1.2.3. Yönetmelik değişikliği .....                 | 90  |
| 4.2.1.2.4. Maddi teşvik .....                           | 91  |
| 4.2.1.3. Çok başlılık .....                             | 91  |
| 4.2.1.3.1. Üniversite .....                             | 91  |
| 4.2.1.3.2. Bakanlık.....                                | 92  |
| 4.2.2. Yetiştirme.....                                  | 92  |
| 4.2.2.1. Yeterlilik .....                               | 93  |
| 4.2.2.1.1. İnsan ilişkileri .....                       | 93  |
| 4.2.2.1.2. Öğretim liderliği .....                      | 93  |
| 4.2.2.1.3. Yönetim bilgi, teori ve becerileri.....      | 94  |
| 4.2.2.1.4. Meslek ahlakı.....                           | 94  |
| 4.2.2.2. İçerik .....                                   | 94  |
| 4.2.2.3. Programı uygulayacak uzmanlar .....            | 95  |
| 4.2.2.4. Programın uygulanma biçimi .....               | 96  |
| 4.2.3. Atama.....                                       | 97  |
| 4.2.3.1. Atama kriterleri .....                         | 97  |
| 4.2.3.1.1. Deneyim .....                                | 97  |
| 4.2.3.1.2. Lisansüstü eğitim.....                       | 98  |
| 4.2.3.1.3. Aynı kurumda geçirilen zaman .....           | 98  |
| 4.2.3.1.4. Kariyer basamakları.....                     | 99  |
| 4.2.3.2. Atama biçimi .....                             | 99  |
| 4.2.3.3. Atama kurulu.....                              | 100 |
| 4.2.4. İzleme ve değerlendirme.....                     | 102 |
| 4.2.4.1. Biçim .....                                    | 102 |
| 4.2.4.2. Sonuç.....                                     | 103 |
| 4.2.4.2.1. Başarılı.....                                | 103 |
| 4.2.4.2.2. Başarısız .....                              | 104 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM .....                                     | 105 |
| 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler .....                    | 105 |
| 5.1. Sonuç .....                                        | 105 |
| 5.1.1. Ülkelerden elde edilen verilerin sonuçları ..... | 105 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.2. Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden elde edilen verilerin sonuçları..... | 111 |
| KAYNAKÇA.....                                                                            | 120 |
| EKLER.....                                                                               | 135 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                                                           | 146 |



## Tablolar Listesi

| Tablo Numarası | Başlık                                                                            | Sayfa Numarası |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 3.1.           | Eğitim Yönetimi Alanındaki Makalelerin Ülkelere Göre Dağılımları                  | 25             |
| 3.2.           | Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Genel Bilgileri                       | 26             |
| 4.1.           | ABD’de Okul Müdürlerinin Eğitim Seviyeleri                                        | 33             |
| 4.2.           | Eyaletlerin Müdür Etkinliği Standartlarını Kullanımları                           | 37             |
| 4.3.           | Standart 1.1 İçin Kabul Edilebilir Aday Performansı                               | 42             |
| 4.4.           | Sınav İçerik Kategorileri                                                         | 45             |
| 4.5.           | TEGES Sınav İçerik Kategorileri                                                   | 51             |
| 4.6.           | İngiltere’de Kurumların Akreditasyon için Kalite Yeterlik Konuları                | 55             |
| 4.7.           | NPQH Yeterliliği Değerlendirme Projelerinin İçerikleri ve Kapsadığı Alanlar       | 58             |
| 4.8.           | NPQH Yeterliliği Değerlendirme Projelerinin Değerlendirilme Kriterleri            | 59             |
| 4.9.           | Çin’de Müdür Yetiştirme Programlarının Karşılaştırılması                          | 67             |
| 4.10.          | 14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği            | 71             |
| 4.11.          | MEB’e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmelikleri                      | 79             |
| 4.12.          | Okul Müdürleri için 2017 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planı                             | 85             |
| 5.1.           | Ülkelerin Okul Müdürü Yetiştirme ve Atamasının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi | 105            |

## Şekiller Listesi

| Şekil<br>Numarası | Başlık                                                | Sayfa<br>Numarası |
|-------------------|-------------------------------------------------------|-------------------|
| 4.1.              | Şangay’da Müdürlük Basamakları                        | 68                |
| 4.2.              | Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Görüşleri | 87                |
| 5.1.              | Okul Müdürü Olma Kriterleri                           | 115               |
| 5.2.              | Birinci Yöneticilik Kademesi                          | 116               |
| 5.3.              | İkinci Yöneticilik Kademesi                           | 118               |



## Özet

### İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Üzerine Bir Değerlendirme

Gamze GİRAY

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Elif AYDOĞDU ÖZOĞLU

2018

**Amaç:** Bu çalışmanın amacı Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşlerinin alınması ve bu kapsamda elde edilen verilerin kullanılarak Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçlerinin değerlendirilmesidir.

**Yöntem:** Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasının kullanıldığı çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi ile Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye seçilmiş ve bu ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçleri doküman analizi ile incelenmiştir. Eğitim yönetimi alanındaki uzman akademisyenlerle yapılan görüşmelerde çalışma grubunu İstanbul il sınırları içerisinde bulunan ve bünyesinde eğitim yönetimi lisansüstü programı bulunduran üniversitelerden ölçüt örnekleme ile seçilen ve araştırmaya gönüllülük esasıyla katılan altı katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmacılardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur.

**Bulgular:** Ülkelerin okul müdürü yetiştirme ve atama politikalarının karşılaştırmalı olarak incelendiği bölümde Türkiye hariç diğer ülkelerde okul müdürlüğünün bir meslek olarak ele alındığı, standartların oluşturulduğu ve hizmet öncesi eğitim verilerek adayların sertifika aldıkları bulgularına ulaşılmıştır. Akademisyenler ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde ise alan uzmanlarının okul müdürü yetiştirme ve atanması süreçleriyle ilgili sorun olarak gördükleri alanlar, atama, yerleştirme ve müdürler göreve başladıktan sonraki izleme ve değerlendirme süreçleri ile ilgilidir.

**Sonuç ve Öneriler:** Çalışmanın sonucunda Türkiye’de okul müdürlüğünün bir meslek olarak ele alınmadığı, bu konudaki politikaların sürekli değiştirildiği ve bu sürecin değiştirilmesi için paydaşların da dahil olduğu bir sistem tasarlanmasının gerekli olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla çalışmada okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreci için bir öneri sunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Okul müdürü, Yetiştirme ve atama, Karşılaştırmalı eğitim



## **Abstract**

### **An Evaluation on School Principals' Preparation and Assignment Process in Turkey in The Light of England, U.S.A. and China's Applications**

Gamze GİRAY

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Education

Advisor: Assistant Professor Elif AYDOĞDU ÖZOĞLU

2018

**Purpose:** The purpose of the study is to investigate Turkey's principal preparation and assignment process through different countries' principal preparation and assignment process and through semi structured interviews which is conducted in Istanbul with professors, and based on the data, evaluate Turkey's process'.

**Method:** The method of this study is case study which is one of the qualitative research methods. Countries, which were selected through purposive sampling method, are USA, England, Turkey and China. Document analysis was used to analyze that countries' data. Academics in the field of education administration, who work in a university which has a postgraduate program in Istanbul, were selected through criterion sampling method. Interviews were conducted with six academics who accept to be part of this study. Semi-structured interviews' data were analyzed with content analysis.

**Results:** In the section which countries' principal preparation and assignment policies were examined comparatively it was found that in USA, England and China, principalship is a profession and countries have standards and certificate programs. In the section which semi- structured interviews conducted with academics; general problems; preparation; assignment; and monitoring and evaluation process themes were created.

**Conclusion and Suggestions:** As a result of the study it is found that being a principal was not considered as a profession in Turkey. Addition to that, the politics on this issue change constantly. In order to solve that problem, the system should be design again with the alliance of stakeholders. Therefore, a proposal for the training and appointment of school principals was presented in the study.

**Keywords:** School principal, Preparation and assignment, Comparative education

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. Giriş

Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçlerinin incelendiği, eğitim yönetimi alanındaki uzmanların görüşlerine başvurulduğu ve Türkiye için öneriler getirildiği bu tezin birinci bölümünde tezin konusuyla ilgili problem durumu, çalışmanın amacı, alt amaçları ve çalışmanın önemi açıklanmıştır. Ayrıca bu bölümde çalışmanın varsayımlarına, sınırlılıklarına, tanımlara ve kısaltmalara da yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

Yönetim; askeri, kamu ve özel gibi çeşitli kurumlarda kendine yer bulmaktadır. Eğitim yönetimi ise eğitim ile ilgili konuların yönetilmesi anlamına gelmektedir. Eğitim yönetimi eğitim için genel bir kavram olup il ve ilçe müdürlükleri ve merkezi teşkilatta yer alan yönetim kadrolarını da içine almaktadır. Okul yönetimi; eğitim yönetiminin alt basamağını oluşturmakta ve eğitimin topluma açılan kapısı olan okulların yönetimi ile ilgilenmektedir. Yani eğitim yönetimi, eğitimi bir bütün olarak makro düzeyde ele almaktadır ve bir ülkenin eğitiminin yönlendirilmesinde kullanılır. Okul yönetimi ise okulun, eğitim amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesidir ve bundan birincil düzeyde sorumlu olan kişi okul müdürüdür.

Okullar, dünya genelinde gelecek nesli yetiştirme ve bireylerde dünya ve kendileri hakkında farkındalık yaratma amacıyla kullanılan eğitim merkezleridir. Bireyin kendisini gerçekleştirmesi ve hayatını faydalı bir şekilde devam ettirebilmesi, okulda aldığı eğitimle örtüşmektedir. Eğitimin hangi amaca hizmet edeceği ve bu amaç için hangi yolların takip edileceği eğitim yönetimiyle doğrudan ilişkilidir. Her ülkenin belli bir eğitim politikası bulunmakta ve bu politika ülkedeki eğitim sistemini şekillendirmektedir. Dolayısıyla eğitim yönetimi ülkedeki eğitim politikasına, ülkeye ve küreselleşme sebebiyle dünyadaki çeşitli faktörlere bağlıdır.

Açık bir sistem olan eğitim hem içinde bulunduğu toplumdan etkilenmekte hem de onu etkilemektedir. Toplumsal değişimler, toplumun okuldan beklentileri, ekonomi, teknoloji, küreselleşme, rekabet, öğrencilerden ve okullardan beklenen yüksek başarı tabii ki de öğretmenlerin ve yöneticilerin rolünü de değiştirmektedir. Sürekli değişen roller; yeni yetkinlikleri ve sorumlulukları da beraberinde getirmektedir.

Eğitim, bir ülkenin kalkınmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Çünkü diğer sistemlere de katkı sağlamakta ve güçlendirmektedir. Bu sebeple ülkeler eğitim politikalarını çağa göre güncellemekte ve diğer ülkelerdeki gelişmeleri de takip etmektedirler. Bunun bir yolu dünya genelinde gerçekleştirilen PISA sınavlarıdır. Türkiye'nin PISA sınavındaki başarısı gittikçe düşmekle beraber özellikle Asya ülkelerinin başarılarının arttığı görülmektedir (M.E.B. Ölçme Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2015, s. 60). Eğitim sistemlerinin başarılı olması ülkelerin kalkınmasında lokomotif görevi görmektedir. Bu yüzden her PISA döngüsü açıklandıktan sonra araştırmacılar başarı olan ülkelerin neden başarılı olduklarını incelemekte ve kendi eğitim amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Tekışık'a göre (2009, s. 221) Türkiye'de eğitim amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için ise Millî Eğitim Bakanlığı'ndan taşradaki en küçük okuluna kadar tüm eğitim kurumlarının; eğitim, yönetim ve denetim ilke ve yöntemleri ışığında yönetilmesi ve denetlenmesi gerekmektedir. Bu kurumların yönetilmesi basamağının gerçekleştirilebilmesi için insan ve maddi kaynakları yönetebilecek, paydaşlara liderlik yapabilecek, eğitim için uygun koşulları sağlayabilecek yönetim ve alan bilgisine sahip yöneticilerimizin olması gerekmektedir. Aksi taktirde kaynak savurganlığı, yeni neslin düzgün yetiştirilememesi, eğitimcilerde mesleki tükenmişlik ve bunun yanı sıra birçok problem meydana gelebilir.

Çeşitli ülkeler, değişen roller nedeniyle istenilen değişikliklerin yapılabilmesi ve okulların çağımıza uygun olabilmesi için yöneticilerin yeni beceriler geliştirmeleri gerektiğinin farkında olarak yönetici yetiştirme politikalarını değiştirmekte ve geliştirmektedirler.

Bilginin sürekli evrimleştiği ve çoğaldığı, sınırların her anlamda kalktığı yeni dünya düzeninde okul müdürlerinin eğitim, yönetim ve denetim ilke ve yöntemleri ışığında okulunu yönetebilmesi için de çağdaş uygulamaları içselleştirmeleri; ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek veya olası çözüm önerileri sunmak için de gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü okul yönetiminin giderek karmaşık bir alan haline gelmesi nedeniyle günümüzde okul müdürlerinin yerine getirmeleri gereken görev ve sorumlulukları hızla artmaktadır. Okulların ekonomik, politik, sosyal ve kültürel işlevlerinin toplum açısından önemi düşünüldüğünde de bu kurumları yöneten okul müdürlerinin yönetim görevlerinin daha da önem kazandığı görülebilmektedir (Çınkır, 2010, s. 1028; Erol, 2014, s. 14).

Bununla birlikte Türkiye'de okul müdürleri; bu zorlukların üstesinden gelmek için yeterince hazırlanmamakta ve yeterli önem gösterilmemektedir (Aslanargun, 2011,

s. 2650; Cemaloğlu, 2005, s. 265). Bu bağlamda okul müdürlerinin yetiştirilmesi dikkat çekmektedir.

22 Nisan 2017 tarihinde yürürlüğe giren yönetici görevlendirme yönetmeliği incelendiğinde ilk maddesinin Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarının yöneticiliklerini ek görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmesindeki esasları düzenlemek olduğu görülür (T. C. Resmî Gazete, 2017). Yani yöneticilik bir meslek olarak ele alınmamakta, öğretmenliğin yanında ikincil görev olarak görülmektedir. Bu da Türkiye'de eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul görmediğinin bir kanıtıdır.

Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasıyla ilgili ise 1971- 2017 yılları arasında on dört adet yönetmelik çıkarılmıştır. Bu yönetmelikler çeşitli boyutlarda olmak üzere toplam on beş defa revize edilmiştir. Yapılan bütün değişiklikler hesaba katılırsa son 45 yılda 29 adet okul yöneticisi atama yönetmeliğinin hazırlandığı görülmektedir. Bu sebeple Türkiye'de okul müdürü yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili bir mutabakata varılamadığı söylenebilir (T. C. Resmî Gazete, 1971, 1978, 1990, 1993, 1995, 2004, 2007, 2008, 2009, 2013a, 2013b, 2014, 2015, 2017).

Dolayısıyla okullar; bu karmaşık görevi yerine getirmek için yeterli eğitimi almamış ve bu işi kendi çabalarıyla, deneme-yanılma yoluyla yürüten eğitimcilere emanet edilmektedir. Aslanargun'a (2011, s. 2646) göre profesyonel eğitime gereken önemin verilmemesinin sonucunda ise yöneticilik vasfını taşımayan kişiler okullara yönetici olarak atanmakta ve okullar değer üreten, topluma öncülük eden kurumlar olmak yerine toplumun gerisinde kalan ve kendini tekrar eden bir yapıya dönüşmektedir. 'Balık baştan kokar' atasözünde belirtildiği gibi eğitimsiz bir yönetici başarılı öğretmenleri ve öğrencileri de kötü etkilemekte, eğitim sistemine zarar vermektedir. Sistem içindeki rolünün öneminden dolayı bu araştırmanın kapsamı farklı ülkelerdeki okul yetiştirme ve atanma süreçlerinin incelenmesi, uzmanların görüşlerinin alınması ve veriler ışığında önerilerin getirilmesidir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Türkiye, ABD, İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki okul müdürlerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşlerinin alınması ve bu kapsamda elde edilen verilerin kullanılarak Türk Eğitim Sistemi'ne uygun öneriler sunulmasıdır. Araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibidir:

1. ABD'deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma süreçleri nasıldır?

2. İngiltere’deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma süreçleri nasıldır?
3. Çin Halk Cumhuriyeti’ndeki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma süreçleri nasıldır?
4. Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma süreçleri nasıldır?
5. Türkiye’deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve ataması üzerine eğitim yönetimi alanındaki akademisyenler ne düşünmektedir?
6. Türk Eğitim Sistemi’ne uygun okul müdürü yetiştirme ve atama modeli nasıl olmalıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Okul müdürleri okullarda eğitimin gerçekleştirilmesinde birinci derecede sorumluluk sahibi olan kişilerdir ve çıkan sorunların çözümlenmesinde anahtar rol oynamaktadırlar. Okul müdürlerinin yeterlilikleri ve tarzı okul kültüründen motivasyona, tükenmişlikten öğrenci başarısına kadar birçok olguyu etkilemektedir. (Bilgin, 2009, s. 141; Sönmez, 2010, s. 85). Bu yüzden okul müdürlerinin onlardan beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için bu alanda yetiştirilmeleri gerekmektedir.

Ülkemizde eğitim ve okul yönetimi bağlamında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında eğitim yönetiminin bir bilim olarak ele alınıp alınmamasının tartışılması, yönetmeliklerin incelemesi, okul müdürünün eğitimle ilgili olguları doğrudan veya dolaylı etkilemesi ve diğer ülkelerle yapılan karşılaştırmalar sayılabilir (Balcı, 2008; Memduhoğlu, 2007; Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Bununla birlikte alan yazında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçlerini inceleyen karşılaştırmalı araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırma ise gerçekleştirilen diğer karşılaştırmalı araştırmalardan hem ülkeleri incelemesi hem de akademisyenlerin görüşlerini birleştirmesi yönünden farklılık göstermekte ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.4. Varsayımlar**

Bu çalışmada ABD, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye’de devlet kurumlarının yönetmelikleri ve standartları hatasız olarak dizinlediği ve yayınladıkları bilgiler üzerinde oynama yapmadıkları; bu ülkelerle ilgili çalışmalar yapan özel ve/veya kâr amacı gütmeyen kurumların ise tarafsız raporlar yayınladıkları varsayılmıştır. Bununla birlikte çalışmaya gönüllülük esasına dayalı olarak katılan görüşmecilerin yarı yapılandırılmış görüşme sorularına samimi ve doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi süreçleri ile sınırlandırılmıştır.

### 1.6. Tanımlar

*Yetiştirme:* Bir meslek dalına dahil olacak bireylerin çeşitli eğitimlerle o mesleğin gerekliliklerine hazırlanması, profesyonel olarak geliştirilmesidir.

*Atama:* Bir meslek dalındaki belirli bir boş kadroya o mesleği icra edebilecek kişilerin liyakat usulüne uygun seçimidir.

*Hizmet öncesi eğitim:* Bir kişinin mesleği icra etmeye başlamadan önce o meslekle ilgili eksiklerini kapaması ve mesleği layıkıyla uygulayabilmesi için görev öncesinde almış olduğu eğitimidir.

*Hizmet içi eğitim:* Kişinin mesleği icra ettiği süre zarfında yeniliklerden haberdar olması ve profesyonel gelişimini sağlayabilmesi için belli aralıklarda çeşitli eğitimlere katılmasıdır.

*Lisans (sertifika):* Kişinin bir mesleği profesyonel olarak icra edebileceğini ve gerekli niteliklere sahip olduğunun çeşitli yöntemlerle ölçülerek yeterlilik sahibi olduğunun belirtilme biçimidir.

### 1.7. Kısaltmalar

*AACTE:* Amerikan Öğretmen Yetiştirme Meclisi (The American Association of Colleges for Teacher Education)

*AASA:* Okul Müdürleri Birliği (The School Superintendents Association)

*ASBO:* Okul İşletme Görevlileri Derneği (The Association of School Business Officials)

*ASCL:* Okul ve Kolej Liderleri Birliği (The Association of School and College Leaders)

*CAEP:* Eğitim Hazırlama Akreditasyon Konseyi (Council for the Accreditation of Educator Preparation)

*CCSSO:* Eyalet Üst Okul Görevlileri Konseyi (Council of Chief State School Officers)

*ELCC:* Eğitim Liderliği Kurucu Konseyi (Educational Leadership Constituent Council)

*ETS:* Eğitim Test Hizmeti (Educational Testing Service)

*HEI:* Yüksek Öğretim Kurumları (Higher Education Institutions)

*ICPEL:* Uluslararası Eğitim Liderleri Profesörleri Konseyi (The International Council of Professors of Educational Leadership)

*ISLLC*: Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Birliği (The Interstate School Leaders Licensure Consortium)

*LA*: Yerel Otorite (Local Authority)

*MEB*: Millî Eğitim Bakanlığı

*MEHTAP*: Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu

*NAESP*: İlköğretim Okul Müdürleri Ulusal Birliği (The National Association of Elementary School Principals)

*NAHT*: Müdür Ulusal Birliği (The National Association of Head Teacher)

*NASBE*: Eyalet Eğitim Kurulları Ulusal Birliği (The National Association of State Boards of Education)

*NASSP*: Lise Okul Müdürleri Ulusal Birliği (The National Association of Secondary School Principals)

*NBPTS*: Profesyonel Öğretim Standartları Ulusal Kurulu (The National Board for Professional Teaching Standards)

*NCATE*: Öğretmen Eğitimi Akreditasyonu Ulusal Konseyi (National Council for Accreditation of Teacher Education)

*NCES*: Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi (National Center for Education Statistics)

*NCPEA*: Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (The National Council of Professors of Educational Administration)

*NCSL*: Öğretim ve Liderlik için Ulusal Kurul (National College for Teaching & Leadership)

*NDC*: Ulusal Geliştirme Merkezi (National Development Center)

*NELP*: Ulusal Eğitim Liderliği Hazırlama Standartları (National Educational Leadership Preparation Standards)

*NPBEA*: Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (National Policy Board for Education Administration)

*NPQ*: Ulusal Mesleki Yeterlilikler (National Professional Qualification)

*NPQEL*: Üst Düzey Liderlik için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (National Professional Qualification for Executive Leadership)

*NPQH*: Müdürlük İçin Ulusal Profesyonel Yeterlilik (The National Professional Qualification for Headship)

*NPQML*: Ara Liderlik İçin Ulusal Profesyonel Yeterlilik (National Professional Qualification for Middle Leadership)

*NPQSL*: Kıdemli Liderlik için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (National Professional Qualification for Senior Leadership)

*PSEL*: Eğitim Liderleri için Profesyonel Standartlar (Professional Standards for Educational Leaders)

*SLLA*: Okul Liderleri Lisanslama Değerlendirmesi (School Leaders Licensure Assessment)

*SREB*: Güney Bölge Eğitim Kurulu (The Southern Regional Education Board)

*THECB*: Teksas Yüksek Eğitim Koordinasyon Kurulu (Texas Higher Education Coordinating Board)

*TODAİE*: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

*TTA*: Öğretmen Eğitimi Kuruluşu (Teacher Training Agency)

*UCEA*: Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (The University Council for Educational Administration)

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. Kavramsal Çerçeve

Tezin ikinci bölümünde okul müdürü yetiştirme ve atanma süreçleri ile ilgili kavramsal çerçeve açıklanmış, ülkelerin eğitim sistemlerinin karşılaştırılması hakkında bilgi verilmiş ve alan yazındaki çalışmalar incelenmiştir.

#### 2.1. Yönetim

Yapılacak işin diğerlerinden ayrılması ve kaynaklar da göz önünde bulundurularak planlamanın yapılması, işin başarı ile sonuçlanmasını sağlayan etmendir. Çünkü kurumlarda da hayatta olduğu gibi sınırlı iş gücü, para ve zaman bulunmaktadır. Bu süreçlerin organize edilmesine ise yönetim denilmektedir. Taymaz'a (2011, s. 19) göre bir kurumda nelerin yapılacağı ve bunların nasıl yapılacağı sorularına verilen cevaplar yönetim denilen olguyu meydana getirmektedir.

Farklı yapı ve işleyişlere sahip çeşitli kurumlarda istenilen amaçlara ulaşmak için kullanılan araçlar benzerdir çünkü yönetimin ilkeleri her kurumda vuku bulmaktadır. Bu kurumlardan biri olan kamu kurumlarının yönetimi Ergun'a (2004, s. 3, 5) göre devleti veya devlete bağlı kuruluşları oluşturan kişilerin veya grupların davranışlarıyla ilgili alanı belirlemektir. Diğer bir deyişle kamu yönetimi devletin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütlenmiş insan gücünü ve diğer kaynaklar ile bunların yönetimini içermektedir.

Belirli amaçlar için kurulmuş kurumun hayatta kalmasını sağlayan ve süreci yönlendiren kişiye ise yönetici denir. Yönetici, kurumun kısa ve uzun vadede kendisinden beklenen en iyi konuma gelebilmesi için insan ve diğer kaynakları yerinde ve zamanında koordine eden kişi olduğundan kurumların iyi yöneticilere ihtiyacı olduğu ortadadır. Bununla birlikte Binbaşıoğlu (1983, s. 23) örgütü, onda görev alan insanları ve diğer kaynakları kendi başlarına iş yapamaz olarak tanımlamış, parça halinde bir yerde duran şeylere canlılık, hareket, yön ve bütünlük verecek olanın yöneticiler olduğunu ifade etmiştir.

##### 2.1.1. Eğitim yönetimi

Eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bireye yeni davranışlar kazandırma, bireyi yetiştirme ve geliştirme işi (İlgar, 1996, s. 9) olarak

tanımlanabileceği gibi bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak da tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur (Aydın, 2014, s. 155).

Eğitim; bireyin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarma ve kendini tanımasına yardımcı olma bakımından bireysel, içinde bulunduğu ülkenin yetişmiş insan ihtiyacını karşılaması bakımından ise toplumsal öneme sahiptir. Bağlama ve çağa bağlı olarak eğitimden beklenenler değişmekte ve çeşitlenmektedir. İlgar'a (1996, s. 12) göre;

- Eğitim dinamik bir süreçtir ve gelişim gösterir.
- Eğitim kurumları farklılaşmakta ve sorunları artış göstermektedir.
- Eğitim açık bir sistem olduğu için ekonomik etmenleri de göz önünde bulundurmalıdır.
- Eğitim; etkileşim halinde bulunduğu bilim ve teknoloji, toplumsal, hukuk, siyasal ve ekonomideki değişikliklere uyum sağlamak durumundadır.
- Eğitim kurumlarında çalışanlar ile yöneticiler arasında görev, yetki, sorumluluk ve yetenek açısından farklılıklar bulunmaktadır.
- Doğası gereği, insan ile uğraşan eğitim kurumlarında çalışanlar insan unsurunu iyi bilmeli, yöneticiler ise insan unsurunu bilmenin yanı sıra sistemi oluşturan farklı yapıdaki paydaşları yönetebilmek için teorik yaklaşımlara hâkim olmalıdır.

Tüm bunlara ilave olarak eğitim kurumlarının amaçlarının diğer toplumsal kurumlar ile iş birliği ve dayanışma gerektirmesi eğitim yönetiminin özgün yönünü oluşturmaktadır. Özgün yanlarının yanı sıra eğitim yönetimi, kamu yönetiminin bir alanıdır ve devlet denetimi altında olduğundan kamu görevi olarak görülmektedir. Bu doğrultuda eğitim yönetimi ve alt alanı olan okul yönetimi, devletin okul politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür (Aydın, 2014, s. 156; Kaya, 1991, s. 167). Bir başka deyişle eğitim yönetimi makro eğitim süreçleriyle ilgilenir yani eğitim alanındaki politikaların oluşturulması, kararların verilmesidir. Aynı zamanda eğitimin nicelik ve nitelik boyutlarının daha iyi konumlara getirilmesini hedefler (Başaran, 1996, s. 118). Bu süreçleri yönlendiren ve yorumlayan kişiler ise eğitim yöneticisi olarak adlandırılır. Açıkalın (1994, s. 4) eğitim yöneticisinden beklenen temel görevleri; öğrenci sayılarındaki değişimi kestirmek, eğitimin maliyetini hesaplamak, ekonominin ihtiyacı

olan insan gücü gereksinimini yordamak, toplumun eğitim isteğini ele almak ve gelecekteki ihtiyaçların kestirimlerini yapmak olarak tanımlamıştır.

### **2.1.2. Okul yönetimi**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda yani okul sınırlarında uygulanmış biçimidir. Eğer eğitim yönetimini üst sistem olarak ele alacak olursak okul yönetimi alt sistemdir ve üst sistemin belirlediği politikaları okul ortamında uygular. Bu politikaları uygulayan ve okulu yöneten kişi ise okul müdürüdür.

Alan yazında ve farklı eğitim sistemlerinde okulu yöneten kişiye verilen adlar ve onlardan beklentiler farklıdır. Okul yöneticisi, okul müdürü, eğitim lideri ve baş öğretmen terimleri bunlardan bazılarıdır. Bu çalışmada süreklilik sağlayabilmek için tezin devamında ‘okul müdürü’ terimi kullanılacaktır. Fakat bu terim ile yönetici- lider; müdür- lider ayrımı düşünülmemelidir. Okul müdürü terimi ile okulun informal yanını yok sayan ve sadece kuralları uygulayan bir otorite figüründen bahsedilmemektedir. Bu terim ile Türkiye’deki okulların yönetiminden birinci derecede sorumlu olan kişi belirtilmek istenmiştir.

Okul, gelecek neslin yetiştirildiği, eğitim amaçlarının gerçekleştirildiği ve toplumun ve kişinin ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışıldığı evrensel bir örgüttür. Gerçekleştirmeye çalıştığı amaçları ve yapı içinde sayıca fazla olmasından dolayı okulların özel bir yanı bulunmaktadır. Bu sebeple okulun amaçlarına uygun yönetilmesi önem arz etmektedir. Başaran ve Çınkır’a (2013, s. 5) göre okul yönetimi en az iki sebeple önemlidir. Bunlardan birincisi eğitimin toplumla buluşma noktasının okullar olmasıdır. Yani eğitim hizmeti her kademe için okullarda gerçekleştirilir. Dolayısıyla kötü bir okul müdürü hem okula hem de topluma zarar verir. İkinci önemli sebep ise okul müdürünün teori bilgisi yüksek olsa bile uygulama bilgisi olmadan okulu düzgün yönetemeyeceğidir. Çünkü okulun yönetimini etkileyen iç ve dış ögeler vardır. Yönetim kadrosu, öğrenciler, öğretmenler ve okul personeli gibi iç ögelerin yanı sıra veliler, iş çevresi, yerel yönetim ve bakanlık merkez teşkilatı gibi dış ögelerin de (İlgar, 1996, s. 83- 84) varlığı söz konusudur, diğer bir ifadeyle toplamda bütün paydaşların etkili bir şekilde yönetilmesi ve okulun en iyi formuna dönüştürülebilmesi için okul müdürünün teori bilgisinin, insan ilişkilerinin ve uygulama deneyiminin olması gerekir. Bunlara ilave olarak okul; bir sistemin parçasıdır ve örgüt ve işleyiş bakımından bir üst kademe olan eğitim yönetimine bağlıdır. Bu ilişkide okul müdürü; üst ve orta kademedeki yöneticilerin belirledikleri ve yorumladıkları eğitim politikası ve planlarını

okul seviyesinde uygulayan ve sisteme geri dönüş sağlayan yöneticidir Bir başka deyişle okulların yönetimi ile ilgilenen okul müdürü: okul yöneticisi; okul dışında kalan il ve ilçe Milli Eğitim ve Millî Eğitim Bakanlığı'nın da dâhil olduğu diğer her birimde çalışanlar eğitim yöneticisi olarak ele alınmaktadır (Açıkalın, 1994, s. 3-4).

Okul müdürü; öğretmenler, öğrenciler, veliler, eğitim sistemi ve toplum arasında bir köprü görevi görmektedir. Pierson'a (2014, s. 6) göre okul müdürünün almış olduğu eğitim ve profesyonel deneyimleri okul liderliğine yaklaşımını ve dolaylı olarak öğrencilerinin başarı durumunu etkilemektedir. Çünkü teknoloji, küreselleşme ve çağın zorlayıcı özellikleri göz önünde bulundurulduğunda müdürlerin başa çıkması gereken sorunlar çoğalmıştır ve yaptıkları işler hakkında yeterli eğitim almadıklarında ise bu görevi layıkıyla yerine getirmeleri zorlaşmaktadır. Bununla birlikte okul kültürünün öncü temsilcisi olan okul müdürünün göreve geliş biçimi de önem arz etmektedir. Okul müdürünün bulunduğu konumu hak edip etmediğine dair paydaşların akıllarında soru işaretleri oluşuyorsa o okulda güvene ve adalete dayanan bir örgüt kültürünün oluşması zordur (Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015, s. 531). Bütün bu sebeplerden dolayı okul müdürlüğü; eğitim politikası gündemlerinde uluslararası bir öneme sahiptir. Çünkü okul müdürü, öğretmenlerin motivasyonlarının ve kapasitelerinin yanı sıra okul kültürü ve çevreyi de etkileyerek okul çıktılarının geliştirilmesinde kilit bir role sahiptir. Etkili okul liderliği, eğitimin verimliliğini ve eşitlik oranını artırmak için şarttır (OECD, 2008, s. 11).

Farklı ülkelerde eğitim sistemleri ve okulların özerklik derecesi farklı olduğu için okul yöneticilerinden beklenenler değişebilmekte ve okul yöneticiliğine değişik anlamlar yüklenebilmektedir. Hess ve Kelly (2007, s. 3) okul müdürünü okul gelişiminin anahtarı olarak görmektedirler. Onlara göre okul müdürleri paydaşların gelişimlerini sağlamakla görevli idareciler, işletme yöneticileri ve savaş komutanlarıdır. Çağın gerekleri nedeniyle bu tanımlara gün geçtikçe yenileri eklenmektedir. OECD'nin (2008, s. 11) yayınladığı 'Okul Liderliğini Geliştirmek' adlı raporda çeşitli ülkelerde, geçmişin ihtiyaçları için tasarlanan müdür rolünün artık uygun olmadığı endişeleri ortaya çıkmıştır. Birçok ülkede müdürlerin ağır iş yükü bulunmakta, birçoğunun emekliliği yaklaşmakta ve yerlerini doldurmak gittikçe zorlaşmaktadır. Potansiyel müdür adayları ise; sorumlulukların fazla olması, yeterli eğitimin verilmemesi, sınırlı kariyer hedefi, destek ve ödüllerin yetersiz bulunması yüzünden sıklıkla işe başvurmak konusunda kararsızlık yaşamaktadırlar.

## 2.2. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması

Okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları ülkelere göre değişmektedir. Ademi merkeziyetçi eğitim sistemlerinde okul müdürü; bütçenin düzenlenmesi, öğretmenlerin işe alınması, öğrenci disiplin ve değerlendirme politikalarının düzenlenmesi ve müfredata karar verilmesi gibi geniş ölçüde yetkilere sahiptir. Türkiye’de ise merkezi yönetim modeli benimsenmiştir ve okul müdürlerinin yetkileri daha azdır. Bununla birlikte okulda çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır.

Bursalıoğlu (2002, s. 6) okulun yönetim kadrosunun görevinin, okulun belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlamak olarak tanımlamaktadır. Okulun amaçlarına uygun olarak varlığını sürdürebilmesi için kaynakların verimli bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Kaynakların verimli kullanılabilmesi, okul müdürünün yönetim süreçlerini ve kavramları iyi bilmesine bağlıdır. Bu ise ilgili alanda eğitim almayı gerektirir. Fakat bugün görev yapan okul müdürleri yeterli eğitim almamış, klasik yetiştirme, seçme ve atama süreçlerinden geçmiş kişilerdir. Kişiler kendilerinden beklenen rollere hazırlanmadıkları için de meslekteki başarıları kişisel çabalarına bağlı olmaktadır (Açıkalın, 1994, s. 5). Türkiye’de okul müdürlüğü öğretmenlerin yaptığı bir ek iş olarak algılandığı için de bu uzmanlık alanında istenilen gelişme ve bu alanda yetişmiş bireylerin yerinde kullanılabilmeleri gerçekleşmemektedir (Bursalıoğlu, 2002, s. 6). Fakat okul müdürlerini yetiştirmek için verilecek eğitim, onların yönetsel kararları daha doğru ve etkin bir biçimde almalarını sağlayarak müdürün çalıştığı okuldaki öğrencilerin daha iyi öğrenim görmelerine katkı sağlayacaktır. Eğitim almamış müdürlerin himayesinde bulunan okullarda ise eğitim- öğretim süreçleri düzgün işlemeyecektir (Binbaşioğlu, 1983, s. 133-134).

Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçleriyle diğer ülkelerdeki durum karşılaştırıldığında bazı ülkelerde okul müdürleri için profesyonel standartlar belirlendiği göze çarpmaktadır. Profesyonel standartlar kısaca adı geçen mesleği ve o mesleği icra edecek bireyleri tanımlamaktadır. NPBEA’ya göre (2015b, s. 2) standartlar, mesleki uygulamalara yön vermek, adayların işe alınması, geliştirilmesi, gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla meslek tarafından ve meslek için oluşturulur. Türkiye’de ise okul yöneticiliği için meslek standartları belirlenmemiştir. Güncel yönetici görevlendirme yönetmeliğine (T. C. Resmî Gazete, 2017) göre adaylara hizmet öncesi eğitim verilmemekte ve hizmet içi eğitimlerle okul müdürleri desteklenmektedir.

### 2.3. Karşılaştırmalı Eğitim

Her ülke içinde bulunduğu şartlar itibari ile kendi eğitim sistemini oluşturmaktadır. Bu sebeple eğitim sistemleri birbirine benzer özelliklerin yanı sıra farklılıklar da içermektedir. Karşılaştırmalı araştırmalar mantık olarak iki ya da daha fazla sistemi, olguyu veya durumu birbirlerinin bağlamını ve ölçütlerini göz ardı etmeden inceleme şeklidir (Bakioğlu, 2017, s. iii). Bu sebeple karşılaştırmalı eğitim; araştırmacılara diğer ülkelerdeki uygulamalar ışığında kendi ülkesindeki eğitimi etkileyen etmenleri tespit etme ve kontrol altına alma ufkunu sağlayan araştırmalardır (Mavi, Yaykiran ve Elçevik, 2017, s. 2). Başka bir deyişle karşılaştırmalı eğitim; dünyadaki eğitim sorunlarını tespit etmeye çalışır ve bu sorunların çeşitli ülkelerdeki benzeyen ve farklı noktalarını inceleyerek bir ülkenin değerlerini ve bağlamını o ülkede geçerli olacak çözüm önerileri geliştirmek için irdeler (Dede ve Atanur Baskan, 2011, s. 3537). Buna ilave olarak karşılaştırmalı eğitim araştırmaları çoğunlukla farklı ülkelerin eğitim sistemlerinin birbiriyle karşılaştırılması esasına dayanır ve bu karşılaştırmalar yapılırken gözlem, görüşme veya deneysel çalışmalar gibi birincil kaynaklardan veri elde edilmesi daha kapsamlı analizlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Fakat birincil kaynaklardan veri elde etmek; zaman azlığı, pahalı olması ve erişim problemleri nedeniyle zor olmaktadır. Bu yüzden karşılaştırmalı eğitim araştırmalarında birincil kaynaklar yerine eğitim istatistikleri ve politika belgeleri gibi belgeler referans olarak ele alınmaktadır (Yıldız, Mardin Yılmaz ve Albanna, 2017, s. 19).

Bir ülkedeki eğitim sistemi; ülkenin ekonomik gücü, gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH)'dan eğitime ayrılan pay, eğitim politikaları, ülkenin tarihi geçmişi, nüfus yoğunluğu, dil, din, coğrafik yapısı, kültür ve etnik yapısı ve hükümet sistemi gibi birçok farklı içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmektedir (Dede ve Atanur Baskan, 2011, s. 3536; Tura ve Uslu Çetin, 2017, s. 35-47; Ültanır, 2000, akt. Bakioğlu ve Durmaz, 2017, s. 47). Dolayısıyla her ülkenin eğitim sistemi kendine özgüdür. Bir ülkedeki başarılı bir uygulama yukarıdaki bağlamlar göz ardı edilerek başka bir ülkenin eğitim sistemine gerekli değişiklikler yapılmadan aktarılamaz. Bazı uygulamalar ise üzerinde değişiklikler yapılsa bile eğitim sistemlerinin farklılığı nedeniyle diğer ülkeye uymayabilir. Karşılaştırmalı eğitim, farklı eğitim uygulamalarını görerek kendi eğitim sistemimiz hakkında öngörü sahibi olmaya yardımcı olur. Bu çalışmada farklı ülkelerdeki okul müdürü yetiştirme ve atama sistemleri incelenmiş ve Türkiye için bir öneriler geliştirilmiştir. Bununla birlikte ülkeler arasında birebir karşılaştırma yapılamayacağı göz ardı edilmemelidir.

## 2.4. Literatürdeki Çalışmalar

Sorumluluğu oldukça fazla olan okul müdürlüğü örgüt kültürünü, öğretmenleri, öğrencileri ve eğitimin kalitesini etkilemektedir. Bu yüzden okul müdürünün yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

### 2.4.1 Yurtiçindeki çalışmalar

Alan yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların okul müdürlerinin atanması ile ilgili yönetmeliklerin incelenmesi; farklı ülkelerin okul müdürü yetiştirme sistemlerinin incelenmesi ve öğretmen ve okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler olmak üzere üç ana başlık altında toplanabileceği görülmektedir.

Balyer ve Gündüz (2011) “Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi” isimli çalışmalarında ABD, İngiltere, Fransa ve Türkiye’deki müdür yetiştirme uygulamalarını incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde yazarlar ABD’de okul müdürü olabilmek için öğretmenlik mesleğini icra etme ve çoğu eyalette yüksek lisans mezunu olma şartının bulunduğu ve bununla birlikte okul müdürleri için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin oluşturulduğunu belirlemişlerdir. İngiltere’de ise okul müdürü olmak isteyen adayların öncelikle bireysel eksikliklerini tamamlayacakları hizmet öncesi eğitime dahil edilmektedirler. Daha önce yöneticilik görevi almamış adayların 3 kademeli eğitimi geçmesi zorunludur. Göreve başlayan okul müdürleri ise çeşitli hizmet içi eğitimlere katılabilirler. Fransa’da ise ilköğretim okul müdürlerine eğitim sisteminin yapılanması dolayısıyla fazla iş yükü verilmediğinden hizmet öncesi eğitim verilmemekte fakat ortaöğretim müdürleri için hizmet öncesi eğitim planlanmıştır. Bununla birlikte Fransa’da hizmet içi eğitimlere katılmak tercihe bağlıdır. Alan yazına da bağlı olarak yazarlar Türkiye için iki model önermişlerdir.

Baş (2011) “İngiltere’deki okul müdürü yetiştirme programının (NPQH) incelenmesi: Türkiye için bir model önerisi” adlı çalışmada doküman incelemesi yoluyla İngiltere’de okul yöneticisi atama ve yetiştirme sürecini incelemiş ve Türkiye için bir model önerisinde bulunmuştur. Buna göre Türkiye’de Eğitim Yönetimi Akademisi adında okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması görevlerini üstlenecek üst yapının kurulmasını önermekte ve bu akademinin toplam altı basamakta seçme, yetiştirme ve atama işlemlerini gerçekleştirmesini yapılandırmaktadır. Adayların en az üç yıl öğretmenlik yapması ve merkezi sınavın ardından bir mülakata girmelerinin

ardından seçilenlerin 1 yıllık teorik bilgi alması, yeterlik sınavını geçmesi, portfolyo hazırlaması ve staj yapması koşullarını sağlaması gerekmektedir. Modelin son bölümünde ise yetiştirme basamağını geçen adayların ataması yapılmaktadır.

Akın (2012) “Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar” adlı çalışmasında Türkiye, ABD, Japonya, İngiltere, Almanya, Fransa, Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti’nin okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarını inceleyerek Türkiye’deki uygulamaları iyileştirmeyi amaçlamıştır. Türkiye de dahil olmak üzere seçilen sekiz ülkede okul yöneticisi seçme ve yetiştirme yetkisinin Türkiye, Fransa ve Belçika hariç yerel yönetimlerin elinde olduğunu bulmuştur. Bununla birlikte ABD, İngiltere ve Japonya adayların lisans eğitimlerinin yanı sıra yüksek lisans diplomasına da sahip olmasını şart koşturmuştur. Öte yandan sekiz ülke de yönetici olmak isteyen adayların öğretmen olması ve hizmet içi eğitim almalarını beklemektedir. Belçika ve Güney Afrika Cumhuriyeti yönetici olmak için sınav şartı koymazken yine Güney Afrika Cumhuriyeti ve Almanya yöneticilik deneyimini gerekli görmemektedir. Elde edilen son bulgu ise ABD, Japonya, İngiltere ve Belçika’nın yöneticilik sertifikası istediği geriye kalan dört ülkede böyle bir yapılanmanın olmadığıdır.

Akçadağ (2014) “Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; Sorunlar ve çözümler” adlı çalışmasında okul müdürlerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirilmesi süreçlerinde ne gibi sorunlarla karşılaşıldığını ve bu sorunların olası çözüm yollarını okul müdürlerinin bakış açısıyla incelemeyi amaçlamıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim ile tasarlanan çalışmada bu doğrultuda 36 okul müdürü ile 2011 yılında görüşme yapılmıştır. Okul müdürleri, verilerin toplandığı süreçte geçerli olan yönetmeliğe bağlı olarak atamalarda sadece sınava yer verilmesi ve genellikle her sınavda yanlış soruların olmasını sorun olarak görmektedirler. Ayrıca atama yönetmeliklerinin sık değişmesi ayrı bir sorun olarak ele alınmıştır. Çözüm olarak ise sadece sınav notuna bağlı olarak değil aynı zamanda kişinin performansının da göz önünde bulundurulacağı bir yönetmelik tasarlanması ve okul müdürlerinin beş yıldan daha önce rotasyona tabii tutulmaması gerektiği sonucu öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak ise katılımcılar herhangi bir eğitim almadıklarını sadece sınava çalıştıklarını belirtmişlerdir. MEB’in verdiği eğitimler ise yetersiz bulunmuştur.

Altın ve Vatanartıran (2014) “Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi” isimli çalışmalarında toplam 111 yönetici ve

öğretmenin bakış açısıyla okul müdürü atama, yetiştirme ve geliştirme süreçlerinin nasıl oluşturulması gerektiğini irdelemiş ve bir model önerisinde bulunmuşlardır. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Okul yöneticisi seçme boyutunda katılımcılar sınavı güvenilir ve adil bulmakta ve bilinmesi gereken mevzuat bilgilerini ölçtüğü kanısındadır. Atama kriteri olarak önerilen ikinci kriter kıdem dikkate alınması üçüncü kriter ise tarafsız bir jüri tarafından yapılması kaydıyla mülakat yapılmasıdır. Okul yöneticisi yetiştirme boyutunda öne çıkan öneriler; teorik ve pratik eğitimin birlikte olması, eğitim yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olunması ve hem alan dersleri hem de yöneticinin işini kolaylaştıracak iletişim derslerinin yer aldığı bilimsel içerik verilmesidir. Profesyonel gelişim boyutunda öne çıkan üç öneri ise hizmet içi eğitim-uygulamalı eğitim- panel ve seminer paketi; yöneticilerin ihtiyacını karşılayacak uzmanlarca verilen geliştirme programları ve son olarak ise eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktır.

Demirtaş ve Özer (2014) nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim ile tasarladıkları “Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü” adlı çalışmalarında 12 okul yöneticisi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirmiş ve yöneticilerin bakış açılarıyla okul müdürlüğünün tanımının ne olduğu ve yöneticilerin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi süreçlerine dair görüşlerini öğrenmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde okul müdürünün liderlik yapan, takım ruhu oluşturan ve paydaşlarla iyi iletişim kuran bireyler olarak nitelendirildiği görülür. Çalışmanın diğer boyutunda ise katılımcılar okul müdürlerinin başarılı ve tercihen yüksek lisans yapmış öğretmenler arasından seçilmesi ve müdür yardımcılığı gibi yönetim görevinde deneyim kazanmaları görüşünde bulunmuşlardır. Öte yandan atamalarda sınav yapılması konusunda katılımcılar zıt görüşler belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak ise bazı katılımcılar atanma olmadan hizmet öncesi eğitim alınması gerektiğini ve usta-çırak ilişkisi olması gerektiğini bazı katılımcılar ise göreve başladıktan sonra kaliteli hizmet içi eğitimlerin daha çok işe yaradığını savunmuşlardır. Ayrıca görevde yükselme basamaklarının olmaması nedeniyle işin sıkıcı hale geldiği ve bazı müdürlerin işten atılma olmadığı için işlerine gerekli önemi vermedikleri de ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Yavuzer (2014) “1978 sonrası okul yöneticisi atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi” adlı çalışmada 13 adet yönetmeliği incelemiş ve Türkiye’de yönetici seçme ve atama süreçlerinde bir

standardın ortaya konulamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bazı yönetmeliklerde okul müdürü olmak için müdür yardımcısı olma şartının olmadığını yani bir öğretmenin doğrudan okul müdürü kademesine geçebildiğini bulmuştur. Rotasyonun çok fazla uygulanmadığı, yer değiştirmelerin ise ceza amaçlı ele alındığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte okul müdürlerine yöneticilik görevinin yanı sıra derse girme zorunluluğu getirilmiş ve eğitim yönetimi alanındaki eğitimin okul müdürlerine cüzi miktarda puan getirdiği bilgisi elde edilmiştir.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım (2015) “İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme” adlı çalışmalarında 2014 yılında yürürlüğe giren yönetmelikle ilk defa göreve gelecek ve yeniden atanacak okul müdürleri için sözlü sınav sürecinin değerlendirilmesi ve katılımcıların okul müdürlerinin görevlendirmeleri hakkındaki bakış açılarını incelemeyi amaçlamıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması ile yapılandırılan ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak çalışmada daha önce okul müdürü olarak çalışmış fakat sözlü sınavda başarısız bulunarak öğretmenliğe yönlendirilmiş veya başarılı bulunarak müdürlüğü devam ettirilen katılımcılar, müdür yardımcısı konumunda bulunduğu sırada sözlü sınava girerek başarılı bulunarak görevde yükseltilen ve başarısız bulunan katılımcılar; son olarak ise öğretmen olarak çalışırken sözlü sınav sonrası okul müdürlüğü görevine yükseltilenler ve başarısız bulunarak öğretmenliğe devam eden toplam 12 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde sözlü sınav uygulaması ile ilgili olarak katılımcıların sınava dahil olan konuların yeterince ölçülüp değerlendirilmediği ve sınavda objektif değerlendirme yapılmadığı bulguları öne çıkmaktadır. İlk defa müdür olarak görevlendirilecek veya görev süresi dolduğu için tekrar görevlendirilmesi yapılacak müdürlerin görevlendirilmesinde hizmet öncesi eğitim almak, müdür yardımcılığı yapmak, yazılı sınavdan geçmek, sürece yayılan bir değerlendirmeden geçmek ve eğitimdeki yöneticilik kadrolarının kariyer basamakları haline dönüştürülmesi sonuçları elde edilmiştir.

Öztabak (2015) “Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada 105 okul yöneticisi ve 503 öğretmenin okul yöneticisi seçme, atama ve yetiştirme süreçlerine dair görüşlerini tarama yöntemiyle elde etmiştir. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenler okul müdürü seçme işleminin sınavla yapılması görüşündedirler ve katılımcılara göre sınav yazılı ve mülakattan oluşmalıdır. Okul yöneticileri çoğunlukla herhangi bir alandan

mezun öğretmenler okul yöneticisi olabilir derken öğretmenler çoğunlukla eğitim yönetimi lisans veya yüksek lisans programından mezun olanlar okul yöneticisi olarak seçilsin demiştir. Yönetici adaylarının seçimi ise MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinin oluşturduğu karma bir komite yoluyla olmalıdır sonucu elde edilmiştir. Katılımcılar müdür yardımcılığı kadrosuna başvuran adayların en az 5 yıl öğretmenlik deneyimi olması konusunda hemfikirdir. Bununla beraber atamalarda mülakat yapılacaksa objektif olması ve bir yöneticinin aynı okulda sürekli çalışmaması belli bir süre sonra yer değiştirmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bozkurt ve Bellibaş (2016) nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim ile tasarladıkları “Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri” isimli çalışmalarında 14 öğretmen ve 7 yöneticinin okul yöneticilerinin atanmaları ve yeterlilikleri hakkındaki görüşlerinin yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde etmişlerdir. Atanma basamağı ile ilgili katılımcılar atamalarda şeffaflık olmadığını ve yürürlükteki yönetmeliğin adaletli olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılar okul müdürlerine verilen eğitimin ise daha nitelikli ve sürekli olması gerektiği konusunda hemfikirdir. Yeterlilik boyutunda ise yeni atanan okul müdürlerinin kararlılık sergiledikleri, okul kültürü oluşturabildikleri ve takım çalışmasına önem verdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

#### **2.4.2. Yurtdışındaki çalışmalar**

Alan yazın incelendiğinde dünya genelindeki çalışmaların Türkiye’dekilere benzerlik gösteren yanlarının olmasıyla birlikte değişiklikler de bulunmaktadır. Örneğin birçok ülkede okul müdürlüğü meslek olarak ele alınmakta ve yapılan karşılaştırmalı eğitim çalışmaları ülkelerin kendi modellerindeki açıkları düzeltmek, eleştirmek veya diğer ülkelerin modelleri hakkında bilgi edinmek görevlerini yerine getirmektedir. Bununla birlikte ülkelerin kendi programlarını ele alan çalışmalar da bulunmaktadır.

Cowie ve Crawford (2009) “Headteacher preparation programmes in England and Scotland: Do they make a difference for the first-year head?” adlı çalışmalarında okul müdürü yetiştirme programlarının katılımcıları gerçek hayatta okul müdürü olmaya ne kadar hazırladığını incelemişlerdir. İngiltere ve İskoçya’da yetiştirme programından mezun olmuş ve okul müdürü olarak işe başlamış toplam yedi katılımcı ile görüşme yapmışlardır. Katılımcılar verilen eğitimlerin yararlı olduğunu, atandıktan sonra

çözemedikleri bir problem için eğitim departmanını arayarak sorunu çözmek için adım attıklarını böylelikle problemleri halı altına süpürmediklerini, çalıştıkları öğretmenleri karar mekanizmalarına katmanın okulun yönetimini iyi yönde değiştirdiğini, bir kişinin müdür olabilmesi için belirlenen standartların kişinin kendi profesyonel kimliğini oluşturmak için cesaretlendirdiğini ve verilen eğitimin atandıktan sonra karşılaşılan spesifik problemlerin çözümü için yeterli olmadığı ama genel çerçevede işe yaradığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Gooden, Bell, Gonzales ve Lippa (2010) “Planning university-urban district partnerships: Implications for principal preparation programs” adlı çalışmalarında ABD’deki üniversiteler ile yerel bölge iş birliklerini ele alarak okul müdürü yetiştirme programlarına önerilerde bulunmaktadır. Çalışmada üniversite ve yerel bölge iş birliklerinin tarihi incelenmekte, bu birlikteliğin ortaya çıkarttığı zorluklar ve fırsatlar irdelenmektedir. İşbirliklerin teori ve uygulamayı birleştirdiği ve üniversitedeki eğitimlerin gerçek dünyadan uzak olduğu eleştirilerine karşılık verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu iş birliklerinin üniversitelere okul müdürlerini yetiştirme konusunda yardımcı olduğu, kaynaklarını arttırdığı sonucunun yanı sıra iki yapının örgüt yapısının zaman zaman uyumsuz olduğu ve bunun problemlere neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş birliğinin düzgün ilerlemesi için iki yapının bu birliktelikten ne beklediğini açıkça belirtmesi, kaynakların ve işlerin nasıl bölüneceği, tarafların bu birlikteliğin gidişatını değerlendirebileceği mekanizmaların oluşturulması gibi adımların birliktelikleri sürdürülebilir kılabilceği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Pannell, Peltier-Glaze, Haynes, Davis ve Skelton (2015) “Evaluating the effectiveness of traditional and alternative principal preparation programs” adlı çalışmalarında Mississippi Üniversitesi’nin geleneksel ve alternatif müdür yetiştirme programlarını; bu programlardan mezun olan müdürlerin öğrenci başarısına etkisini ele alarak yarı deneysel bir şekilde incelenmişlerdir. Çalışmada geleneksel müdür yetiştirme programıyla yetişen adayların puanlarının daha yüksek olduğu fakat iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında Mississippi Üniversitesi’nin müdür yetiştirme programlarının öğrenci başarısına pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur.

Liu, Xu, Grant, Strong ve Fang (2015) “Professional standards and performance evaluation for principals in China: A policy analysis of the development of principal standards” adlı çalışmalarında Çin Eğitim Bakanlığı’nın belirlemiş olduğu profesyonel okul müdürü standartları ile ABD’de belirlenen ISLLC standartlarını karşılaştırmalı

olarak incelemişlerdir. Sonuç olarak iki ülkenin standartlar seviyesinde benzerliklerinin olduğunu fakat standartların fonksiyonları ve uygulamaya dönük yönlerinde farklılıkların bulunduğu elde etmişlerdir. ISLLC standartlarının içeriğinde değerlendirme, gözleme, veri toplama ve kullanma gibi eylem gerektiren fonksiyonlar yer alırken Çin Halk Cumhuriyeti'nin okul müdürü standartlarında problemlerin belirlenmesinde sistematik ve bilimsel süreçlerin yer almadığını, veri toplama, analiz ve bunların sonucunda karar verme imalarının bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Çin Halk Cumhuriyeti'nin okul müdürü standartlarında okul müdürlerinin öğretmenleri gözlemlene, kişisel gelişimlerini sağlama gibi öğretimsel liderlik boyutunun imadan daha çok spesifik olarak 'beş yıl içinde 360 saatten daha fazla' belirtilmesi elde edilen sonuçlar arasındadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde çalışmanın deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi süreçleri detaylı şekilde sunulmuştur.

#### 3.1. Çalışmanın Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Creswell'e (2013, s. 97) göre durum çalışması araştırmacının belli bir durumu veya durumları belirli bir mekân ve zaman içerisinde, hakkında çeşitli bilgi kaynaklarını kullanarak detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı ve bir durum betimlemesi ortaya koyduğu bir yaklaşımdır. Başka bir deyişle durum çalışması istatistik analizlerle verilerin elde edilmesi yerine bir olgunun veya kurumun derinlemesine ve boylamsal olarak incelenmesidir (Paker, 2017, s. 119). Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili olarak farklı ülkelerdeki uygulamalar incelenmiş ve Türkiye'deki süreçlerin nasıl olması gerektiği uzmanlara da sorularak öneriler geliştirilmiştir.

#### 3.2. Çalışma Grubu

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak ABD, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye seçilmiştir. Neuman (2007, s. 324)'a göre amaçlı örnekleme yöntemi, araştırmacı bir konu veya durum hakkında derinlemesine bilgi elde etmek istediğinde bilgilendirici olabilecek örnek olayları seçmek için kullanılır. Buna göre okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçlerinin incelenmesinde Türkiye haricinde seçilen üç ülkenin seçilme sebepleri; her üç ülkenin farklı kıtalarda yer almaları, farklı şekillerde yönetilmeleri ve eğitim yapılanmalarının farklı olmasıdır. Bununla birlikte ABD eğitim yöneticiliğinin temellerini atan ülke olarak ele alınması ve A.B.D., Çin Halk Cumhuriyeti ve İngiltere'nin dünyanın güçlü ekonomileri arasında gösterilmeleri bu ülkelerin seçilmesi için bir diğer sebeptir. Buna ilaveten eğitim yönetimi alanında bulunan ve etki değerleri yüksek olan "Educational Evaluation and Policy Analysis", "Academy of Management Learning & Education", "Educational Administration Quarterly" ve "Journal of Education Policy" adlı akademik dergilerde 2017 yılında yayınlanan makaleler incelendiğinde Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere ABD

ile ilgili yayınlanan makale sayısının en fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dünya üzerinde 190'dan fazla ülke olmakla birlikte bu kadar ülke içinde İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti ile ilgili yayınlanan makale sayıları da dikkate değerdir. Etki değeri yüksek olan dergilerde bu ülkelerle ilgili makalelerin bulunma fazlalığı da bu çalışmada bu ülkelerin seçilmesinin bir nedenidir.

Tablo 3.1.

*Eğitim Yönetimi Alanındaki Makalelerin Ülkelere Göre Dağılımları*

| Dergi                                      | Etki Değeri | 2017 Yılında Yayınlanan Makale Sayısı | A.B.D. | İngiltere | Çin Cumhuriyeti | Halk | Diğer Ülkeler | Ülkelerle İlişkili Olmayan Makaleler |
|--------------------------------------------|-------------|---------------------------------------|--------|-----------|-----------------|------|---------------|--------------------------------------|
| Academy of Management Learning & Education | 2.866       | 30                                    | 3      | 1         | 1               |      | 6             | 19                                   |
| Educational Evaluation and Policy Analysis | 2.486       | 29                                    | 29     | 0         | 0               |      | 0             | 0                                    |
| Journal of Education Policy                | 2.446       | 44                                    | 6      | 8         | 3               |      | 20            | 7                                    |
| Educational Administration Quarterly       | 1.851       | 19                                    | 13     | 0         | 1               |      | 3             | 1                                    |

Görüşme boyutunda ise çalışma grubunu 2017- 2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili sınırları içinde yer alan üniversitelerde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, Eğitim Yönetimi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ve ilişkili alanlarda lisansüstü eğitim programı bulunan üniversitelerde görev yapan ve ilgili alanda doktora unvanına sahip olan akademisyenler oluşturmaktadır. Ölçüt örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada, eğitim yönetimi alanında doktora yapmış öğretim üyelerinden çalışmaya gönüllülük esası ile katılan altı katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemi araştırmacının çalışmaya dahil edeceği olgu veya kişilerle ilgili belirli ölçütleri belirlemesi ve buna uygun olan durumları çalışmaya dahil etmesidir. Buna göre çalışmada en az beş yıl üniversitede öğretim üyesi olarak çalışma kriteri koyulmuştur. Ayrıca araştırmada toplanan verilerde çeşitlilik oluşturma olasılığı bağlamında katılımcıların Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde yönetici olarak görev yapma ve eğitim yöneticisi yetiştirme programında uzman olarak çalışma durumlarına

yönelik bilgileri de sunulmuştur. Seçilen uzmanlar ile yapılan görüşmeler 30- 43 dakika aralığında sürmüştür.

Tablo 3.2.

*Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Genel Bilgileri*

|                                                                             | U1           | U2                         | U3                         | U4       | U5                         | U6           |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|----------|----------------------------|--------------|
| Unvan                                                                       | Profesör     | Doktor<br>öğretim<br>üyesi | Doktor<br>öğretim<br>üyesi | Profesör | Doktor<br>öğretim<br>üyesi | Profesör     |
| Yaş                                                                         | 51- 60       | 31- 40                     | 51- 60                     | 61- 70   | 61- 70                     | 41- 50       |
| Cinsiyet                                                                    | Erkek        | Erkek                      | Erkek                      | Kadın    | Erkek                      | Kadın        |
| Öğretmenlik deneyimi                                                        | 1 yıl altı   | 1- 5 yıl                   | 6- 10 yıl                  | -        | 6- 10 yıl                  | 6- 10 yıl    |
| Yöneticilik deneyimi                                                        | 1- 5 yıl     | 6- 10 yıl                  | -                          | -        | 6- 10 yıl                  | -            |
| Üniversitede çalışma<br>yılı                                                | 21-<br>25yıl | 1- 5yıl                    | 21- 25 yıl                 | 25 üzeri | 21- 25 yıl                 | 21-<br>25yıl |
| Eğitim yöneticisi<br>yetiştirme programında<br>uzman olarak görev<br>alması | Evet         | -                          | Evet                       | -        | Evet                       | Evet         |

### 3.3. Verilerin Toplanması

Ülkelerle ilgili veriler; ülkelerin resmi eğitim dokümanlarından, web sitelerinden, politika belgelerinden ve çeşitli yazılı belgelerden elde edilmiştir. Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin görüşleri ile ilgili veriler ise yarı yapılandırılmış görüşmeler ile elde edilmiştir. Buran'a (2017, s. 47) göre yarı yapılandırılmış görüşme türünde araştırmacının görüşmede ele alacağı konu başlıkları mevcuttur görüşmenin gidişatına göre ek sorular sorulabilir ve her katılımcıya yaklaşık olarak benzer sorular sorulur. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış sorular alan yazındaki çalışmalar ve sorunlar göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur ve dört ana soru ve sonda sorulardan oluşmaktadır.

Nitel ve nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları benzerlik göstermesine rağmen nitel araştırmalarda bu ilkeler daha farklı uygulanmaktadır. Çünkü nitel araştırmalarda sonuçların bütün durumlara genellenmesi amacı güdülmemektedir.

Geçerlik kavramı genel olarak doğruluk, güvenirlik kavramı ise tutarlılık anlamına gelmektedir ve güvenirlik geçerlik için bir koşuldur (Neuman, 2007, s. 288). Çalışmada verilerin geçerliğini sağlamak amacıyla görüşme soruları bir alan uzmanı

tarafından incelenmiştir. Çalışmada güvenilirliği sağlamak için ise doküman analizi ve görüşme yöntemi birlikte kullanılarak veri çeşitliliği elde edilmiştir. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşmeden elde edilen veriler kodlanmıştır. Kodlama; elde edilen saha notlarının, yazılı kaynakların veya görüşme metinlerinin gözden geçirilmesi ve anlamlı parçalara ayrılması anlamına gelmektedir yani bir analizdir. Kodlar anlamlı sözcük öbeklerini diğerlerinden ayırmak ve bir anlamda onları etiketlemektir. Etiketlenen söz öbekleri (kodlar) kategori oluşturmanın bir yoludur. Anlamlı ve ilişkili kodlar bir araya gelerek kategorileri oluşturur (Merriam, 2013, s. 170; Miles ve Huberman, 2015, s. 57). Araştırmada elde edilen kod ve kategoriler için de iki araştırmacı arasındaki tutarlılık incelenmiştir.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Çalışmanın ülkelerle ilgili verileri doküman analizi ile incelenmiştir. Nitel çalışmalarda üç farklı veri toplama çeşidi kullanılabilir. Bunlar; görüşme, gözlem ve yazılı dokümanlardır. Doküman analizi yazılı dokümanların analizinin yapılmasıdır. Bu dokümanlar; çeşitli program kayıtların tam metinleri, metinlerden yapılan alıntılar, yazışmaları, anketlere verilen yazılı cevaplar, kişisel günlükler ve resmi yayın ve raporlar olabilir (Patton, 2014, s. 4). Çalışmada ülkelerle yönelik yüksek lisans ve doktora tezleri, devlet raporları, hakemli dergilerde yayımlanan makaleler, bakanlıkların ve eyaletlerin web siteleri, çeşitli internet adresleri, uluslararası karşılaştırma yapan kurumların dokümanlarından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler benzer kategorilerde toplanmıştır.

Çalışmanın görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizleri yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (s. 89, 224) içerik analizini elde edilen verilerin daha yakından incelenmesi olarak tanımlamışlardır. Bir başka deyişle içerik analizinde amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Çalışmada elde edilen kod ve kategoriler için Şekil 4.2'ye bakınız.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. Bulgular

Bu bölümde İngiltere, ABD, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerine ve Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerine dair uzman görüşlerine dair bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. Ülkelerden Elde Edilen Bulgular

##### 4.1.1. ABD’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması

Bu bölümde ABD’de okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerine dair bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.1.1.1. ABD’de eğitim

ABD Türkiye’den farklı bir yönetim sistemine sahiptir. Türkiye’de devlet, merkezden yönetilmekte ve ülke genelindeki sorunlarla bakanlıklar ilgilenmektedir. ABD ise 50 eyalet ve 1 federal bölgeden (Washington, DC) oluşmaktadır ve merkezi yönetimin yetkisi sınırlıdır ve yerinden yönetim usulü vardır.

Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı eğitimle ilgili neredeyse her şeye karar verirken ABD’de bu durum farklıdır. ABD Eğitim Bakanlığı, federal hükümetin yani hükümetin eğitimle ilgili süreçleriyle ilgilenir yani federal hükümetin desteğini yönetir, koordine eder ve gerekli politikaları oluşturur. Ayrıca ABD Başkanı’na ülke için eğitim politikalarını yürürlüğe koymada ve Kongre tarafından yürürlüğe konulan yasaların uygulanmasına yardımcı olur (U.S. Department of Education, 2010a, s. 8).

ABD’de federal, eyalet ve yerel birim olmak üzere her üç biriminin de eğitim üzerinde belirli bir derecede kontrol ve yetki hakları vardır. ABD anayasası devlet eğitiminden bahsetmez, değiştirilen 10. Maddesi yoluyla federal hükümetin eğitimle ilgili güçleri eyalet hükümetlerine yetki yoluyla devredilmiştir. 10. Maddeye göre her eyalet, sınırları içerisindeki devlet okullarının destek ve bakımından yasal olarak sorumludur. Okullardan sorumlu olduğundan eyalet hükümetleri yasa çıkartır, okul vergilerini ve yerel okul bölgelerine yapılacak finansal yardımları belirler, eğitim personelinin eğitimi için minimum standartları, sertifikasını ve maaşını ayarlar. Ayrıca müfredata karar verir ve ulaşım veya kitap gibi özel hizmetleri sağlar. Bununla birlikte

eyaletler okul bölgelerindeki günlük işleyişlerinin sorumluluğunu yerel bölgelere pay etmiştir (Akyol, 1991, s. 111; Lunenburg ve Ornstein, 2012, s. 209, 213).

ABD’de eğitim öncelikli olarak eyaletlerin ve yerel bölgelerin sorumluluğundadır. ABD’de eğitim hem eyalet hem de yerel görev olarak kabul edilir; elli farklı eyalet sistemi bulunmaktadır ve aynı eyalet içerisindeki yerel okul sistemlerinde de birçok farklılık bulunur (Akyol, 1991, s. 112). George W. Bush Enstitüsü’nün (2013, s. 8) belirttiği üzere bölgeler okul müdürünü işe alma yetkisini elinde barındırırken eyaletler ise birini okul müdürü yapma gücünü elinde barındırır. Eyaletlerin bu konudaki yetki ve sorumlulukları geniştir. Öncelikli olarak eyaletler okul müdürünü yetiştirmek için müdür hazırlık programlarını onaylar. Ayrıca bu müdür hazırlık programlarının onaylanması veya belirli bir süre sonra onayının yenilenmesi için istenilen ölçütleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi sürecini yönetir. İkinci olarak eyaletler devlet okullarında çalışan müdürlerin lisanslanmasını şart koşar. Hem hali hazırda müdür olarak çalışan kişilerin lisanslarının yenilenmesinin hem de ilk defa işe başvurulara verilecek lisansların standartlarını belirlemektedir. Son olarak ise mesleğe kabul edilen ve işe alınan kişilerin meslekte başarılı olup olmadıklarının belirlenmesi için veri toplama ve gözlem yetki ve sorumluluğuna sahiptir. Bütün bunlar sebebiyle eyalet ve bölge politika içerikleri, müdür gelişimi programlarının neler yapabileceğini ve sonuçlarının neler olacağını büyük ölçüde etkilemektedir (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007, s. 119). Çünkü politikalar, müdürün teorik bilgiden staja kadar yetiştirilmesi ve sisteme dahil edilmesi süreçlerini düzenlemektedir.

ABD’de federal düzeyde belirlenmiş standart okul müdürü yetiştirme programı bulunmamaktadır. Eyaletler farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Crow ve Whiteman (2016, s. 2)’a göre uygulamalardaki bu farklılıklar özü itibarıyla problem anlamına gelmemektedir. Bu farklılıklar okul bölgelerinin yerel ihtiyaçlarını karşılamak için müdür hazırlık programlarının uygun hale getirilmesi yoluyla o bölgelerin başarıları üzerinde kritik rol oynamaktadır.

#### ***4.1.1.2. ABD’de okul müdürü yetiştirmenin tarihi***

Modern Amerikan okullarının tarihi boyunca politik, sosyal ve ekonomik dünya görüşlerindeki farklılıklar genel olarak eğitimin, özel olarak da okul yönetiminin düzenlenmesinde ve gelişiminde büyük bir etkiye sahiptir (Brown, 2011, s. 81). Sonuç olarak okul müdürü rolü yeniden şekillendirilmiş ve tanımlanmıştır. Okul

müdürlüğünün anlamını ve ondan beklenenlerin değiştirilmesinde; göçler, kentleşme oranının yükselmesi, büyük şirketlerin oluşması, 1929 yılında başlayıp etkileri 1939 yılına kadar süren ekonomik buhran, yaşanan iki dünya savaşının getirdiği travmalar, 1960 ve 1970’li yıllarda toplumda yaşanan sosyal karışıklıklar, 21. Yüzyılın getirdikleri ve küreselleşme etken olarak sayılabilir (Brown, 2011, s. 81-82).

ABD’nin okul müdürü yetiştirme tarihi incelendiğinde Murphy (1998, s. 362)’nin geçmişi dört ana bölüme ayırarak incelediği çalışmasının öne çıktığı görülmektedir. Murphy (1998, s. 363)’nin sınıflandırmasını ele alacak olursak ABD’de okul liderlerinin hazırlanmasının 1. evrim basamağı ideolojik dönemdir. 1820-1899 tarihleri arasında yer alan ideolojik dönemde ‘baş öğretmen’ yönetsel ve denetsel sorumlulukları olan ilk profesyonel pozisyonudur. Fakat bu baş öğretmenler 20. Yüzyılın başına kadar okullarda tam zamanlı çalışan okul idarecileri konumunda olmayıp idarecileri işe hazırlama gereklilikleri tanımlanmamıştır. İkinci evrim basamağı olan kuralcı dönem (1900- 1946)’de 20. Yüzyılın başlangıcıyla ve Büyük Buhranın karışıklığından Amerika, kırsal tarım toplumundan kentsel endüstri toplumuna dönüşmüştür. Bu toplumsal değişimle okul müdürü rolü de değişmiş, bu dönemin ‘müdürü’ okulun içinde ve dışında saygı duyulan ve değerli bir konuma gelmiştir. Bu dönemde amaç kişilerin yöneticilik işini olduğu gibi anlamaları ve üstlendikleri rollerde başarılı bir şekilde performans göstermeleridir. Müdürler, öğrencileri dini etkiden iş dünyasına hazırlayan bir yöne doğru ilerlemiştir. Bu dönemin başı olan 1900 yılında okul yönetimi alanında sistematik çalışma sunan herhangi bir kurum bulunmuyordu fakat İkinci Dünya Savaşı’nın sonunda ise (1945) okul müdürlerini hazırlama ile aktif olarak ilgilenen 125 kurum bulunmaktaydı (Bolden, 2014, s. 21; Brown, 2011, s. 81-83-84; Murphy, 1998, s. 363; Silver, 1982, akt. Murphy, 1998, s. 362).

2. Dünya Savaşı sonrasında okul müdürlüğü kuralcı dönemden (1900- 1946) bilimsel döneme (1947- 1985) geçiş yapmıştır ve okul ve liderlerin karşılaştığı sorunlar değişmeye başladıkça ahlak ve değer bazlı liderliğe vurgudan vazgeçilmiştir (Yslas, 2016, s. 31). Eğitim yönetimi alanındaki literatür genişlemeye başlamış ve insanlar başarılı eğitim yöneticileri yetiştirmenin sadece belirli yönetim görevlerini başarı ile tamamlamaktan daha fazlası olduğunu farkına varmışlardır (Brown, 2011, s. 93). Bilimsel dönemin yol göstericiliği vizyonu ile uyumlu olarak bu 40 yıllık dönemde baskın olan eğilim, sosyal bilimlerden hazırlık programlarına içerik aktarılmasıydı (Murphy, 1998, s. 365). National Commission on Excellence raporuna göre 1987 yılında okul müdürlüğü için kurs öneren 505 kurum bulunmaktaydı (National

Commission on Excellence in Educational Administration, 1987, s. 36). Bilimsel dönemin arkasından gelen mantık döneminde (1986- ...) ise ulusal kurumlar kurulmuş, eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının nasıl olması gerektiği, güçlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması konusunda raporlar yayınlanmış ve kitaplar basılmıştır. Eyaletler arasında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde standartların belirlenmesi kararlaştırılmıştır. Son zamanlarda ise geleneksel eğitim yöneticisi yetiştirme yaklaşımları sıklıkla eleştirilmekte ve ülke çapında alternatif yetiştirme yaklaşımlarının ağırlığı artmakta ve programda uygulama bazlı dersler yer almaktadır.

#### **4.1.1.3. ABD’de okul müdürlüğü**

ABD’de okul müdürü olabilmek için genel olarak eğitim liderliği veya eğitim yönetimi alanlarında yüksek lisans derecesi gerekmektedir. Adayların bu yüksek lisans programlarına girebilmeleri için eğitim, rehberlik ve psikolojik danışmanlık ve benzer alanlarda lisans derecelerinin bulunması gerekmektedir. Bununla birlikte birçok eyalet okul müdürlerinin sertifikalandırılmasını (lisanslandırılmasını) şart koşturmaktadır. Sertifika şartları eyaletlere göre değişmekle birlikte çoğu eyalet adaylardan öğretmen olarak çalışmış olma deneyimi, sabıka kaydı incelemesi, yüksek lisans derecesi ve belirlenen sınavı geçme olabilmektedir. Ayrıca bazı eyaletler yüksek lisans derecesine sahip olmayan adaylar için alternatif programları bünyesinde barındırmaktadır. Öte yandan özel okullarda çalışacak müdürlerden eyalet sertifikası istenmemektedir (Bureau of Labor Statistics, 2017).

Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi (NCES) tarafından yürütülen 2012- 2013 eğitim yılı Müdür Takip Anketi ve 2015- 2016 Ulusal Öğretmen ve Müdür Anketi sonuçlarına göre ise müdürlerin çoğunluğu yüksek lisans ve yukarı eğitim kademesini bitirmiştir (U.S. Department of Education, 2014; U.S. Department of Education 2017). Bununla birlikte Tablo 4.1.’de görüldüğü üzere devlet okullarında görev yapan müdürlerde yüksek lisans ve üstü bir dereceye sahip olma oranı özel okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha yüksektir.

Tablo 4.1.

*ABD’de Okul Müdürlerinin Eğitim Seviyeleri*

|                                                   | 2012- 2013 Eğitim Yılı   |                          | 2015- 2016 Eğitim Yılı   |                                                                               |
|---------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | Anket Verileri           |                          | Anket Verileri           |                                                                               |
|                                                   | Devlet Okulları          | Özel Okullar             | Devlet Okulları          | Özel Okullar                                                                  |
| Lisans veya daha az eğitim derecesi               | %2<br>(1910<br>müdür)    | %30<br>(7310<br>müdür)   | %2<br>(1808<br>müdür)    | <i>Özel okullarda görev yapan müdürlere yönelik bir veri bulunmamaktadır.</i> |
| Yüksek lisans derecesi                            | %62<br>(55240<br>müdür)  | %51<br>(12590<br>müdür)  | %61<br>(55144<br>müdür)  |                                                                               |
| Yüksek lisanstan daha yüksek bir eğitim derecesi* | %36<br>(32380<br>müdür)  | %19<br>(4900<br>müdür)   | %37<br>(33448<br>müdür)  |                                                                               |
| Toplam                                            | %100<br>(89530<br>müdür) | %100<br>(24800<br>müdür) | %100<br>(90400<br>müdür) |                                                                               |

\*Eğitim uzmanı, profesyonel diplomalı, doktora mezunu. U.S. Department of Education, 2014 ve U.S. Department of Education, 2017

ABD’de eğitim ademi merkeziyetçi olduğundan her şeye karar veren ve yöneten tek bir merkezi kurum bulunmamaktadır. Her eyaletin eğitim birimi bulunmakta ve eyaletin ihtiyaçlarına göre farklı yapılanmalar görülebilmektedir. Ayrıca eyaletler iş birliği de yapabilir. Örneğin Güney Bölge Eğitim Kurulu (SREB) kamu eğitimini anasınıfından doktora düzeyine kadar her seviyede artırma amacını taşıyan 16 üye eyaleti bulunan kâr amacı gütmeyen ve tarafsız bir kurumdur (SREB, 2016, s. 1).

Bununla birlikte eyaletlere yol göstermesi ve standartlar belirlemesi için kurulan ulusal kurumlar da bulunmaktadır. Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) daha önce bahsedilen 1987 tarihli Amerikan Okulları için Liderler adlı rapora cevap olarak 1989 yılında eğitim liderliğindeki hazırlık programlarını iyileştirmek için farklı girişimleri tanımlamak ve eğitim liderliğinin profesyonelliğini yeniden canlandırmayı hedefleyen girişimler geliştirmek için, ulusal okul ve bölge liderlik standartlarının belirlenmesini de içeren bir gündem oluşturmak amacıyla kurulmuştur (NPBEA, t.y.a).

Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) okul ve okul sistemi liderliğinin ilerletilmesine adanmış olan büyük üye kuruluşların oluşturduğu kâr amacı

gütmeyen ulusal bir ittifak, birliktir. Üye kurumlar eğitim yönetimi mesleğini temsil etmekte ve her seviyedeki eğitim liderlerinin hazırlanmasını ve uygulanmasını geliştirmek için iş birliği yapmaktadırlar (NPBEA, 2015a). Bu kurumlar;

- Amerikan Öğretmen Yetiştirme Meclisi (AACTE)- Profesyonel eğitimcileri hazırlayan lisans ve/veya yüksek lisans programlarına sahip kolejler ve üniversitelerin oluşturduğu ulusal ve gönüllü kurum. Birliğin özel, devlet ve şehir kolejleri ve üniversitelerinin dahil olduğu 700 üye kurumu bulunmaktadır (NASBE, 2017).
- Okul Müdürleri Birliği (AASA)- Birlik bütün öğrenciler için en yüksek kalitede kamu eğitimini desteklemekte ve okul liderlerini geliştirmektedir. ABD’de ve dünyanın dört bir yanındaki 13.000’den fazla eğitim liderinin mesleki organizasyonudur. Üyeleri arasında üst düzey yöneticiler, kabine üyeleri, müfettişler, okul müdürleri ve profesörler yer almaktadır (AASA, 2017).
- Eğitim Hazırlama Akreditasyon Konseyi (CAEP)- ABD’de ve uluslararası düzeyde sertifika, lisans, yüksek lisans ve doktora programlarına sahip eğitim hazırlama sağlayıcılarının akreditasyonunu kapsar. Yani CAEP profesyonel akreditördür, öğretmenleri ve diğer eğitimcileri hazırlayan bölümleri, okulları ve üniversiteleri teftiş eder (CAEP, 2015). NCATE ve TEAC’ın yeni bir isim altında birleşerek revize olmuş halidir.
- İlköğretim Okul Müdürleri Ulusal Birliği (NAESP)- ABD, Kanada ve denizaşırı ülkelerdeki ilk ve ortaokul müdürleri ve diğer eğitim liderlerine hizmet veren profesyonel bir organizasyondur (NAESP, 2017).
- Lise Okul Müdürleri Ulusal Birliği (NASSP)- ABD ve dünya çapındaki 35 ülkedeki okul müdürleri, müdür yardımcıları ve okul liderleri için kurulan okul liderlerini araştırma ve eğitim yoluyla birbirine bağlayan bir kurumdur (NASSP, 2016).
- Uluslararası Eğitim Liderleri Profesörleri Konseyi (ICPEL)- Eski adı Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (NCPEA) olan konsey eğitim yönetimi profesörlerinin kaliteli profesyonel gelişimlerini garanti altına alma, teori ve araştırmaların eğitim yönetimi pratiğine uygulanmasını teşvik etme ve eğitim yönetimi profesörleri için meslek etiği kurallarının belirlemek ve düzenlemek gibi amaçlara sahiptir (ICPEL, t.y.).

- Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA)- Öğrencilere ve okullara faydalı olmak için eğitim liderlerinin pratik uygulamaları ve hazırlık çalışmalarını ilerletmek amacıyla kurulmuş yüksek öğretim kurumları birliğidir. Bu amaçla eğitim ve liderlik uygulamalarının önemli problemleriyle ilgili araştırmaları geliştirme, sponsor olma ve yayma görevini üstlenmektedir (UCEA, 2014).
- Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO)- Okullarda, üniversitelerde ve eyalet eğitim departmanlarında görev alan ve bütçe, satın alma, İK, teknoloji, ulaşım gibi eğitimin iş yönüyle ilgilenen işletme profesyonellerinin birliğidir. Okul işletme yönetimi, profesyonel gelişim ve eğitim kaynaklarının etkili kullanılması için program, hizmet ve iletişim ağı sunar (ASBO, 2017).
- Profesyonel Öğretim Standartları Ulusal Kurulu (NBPTS)- Tüm öğrencilere kusursuz eğitim sağlamak için çalışan kurul başarılı öğretmenlerin bilmesi ve yapabilmesi gereken yüksek standartları muhafaza etmek ve bu standartları karşılayan öğretmenleri belgeleyen ulusal bir gönüllü sistem sağlamayı amaç edinmiştir (NBPTS, 2017).
- Eyalet Üst Okul Görevlileri Konseyi- (CCSSO)- Ülke genelinde kâr amacı gütmeyen tarafsız bir kurum olup eyaletlerde ilk ve ortaokul eğitim departmanlarını yöneten kamu görevlilerinden oluşmaktadır. Büyük eğitim konularında liderlik, aktif destek ve teknik yardım sağlar (CCSSO, 2017).

Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) yukarıda açıklanan on kurumu çatısı altında birleştirmiştir fakat ulusal misyona sahip her kurum bu çatı altında yer almamaktadır. Yani ABD’de örgütler; yerel kurumlar ve NPBEA çatısı altında bulunanlar olarak kurumlar olarak ikiye ayrılmaz. Örneğin Eyalet Eğitim Kurulları Ulusal Birliği (NASBE), NPBEA çatısı altında yer almamaktadır. Fakat NPBEA çatısında yer alan kurumlar ABD’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikasını incelemek için önemli kurumlardır.

#### **4.1.1.4. ABD’de okul müdürü yetiştirmede önemli raporlar**

Eğitim, yapısı itibariyle açık bir sistem olduğundan tüzel ve/veya gerçek kişiler tarafından sistemin işleyişinin kontrolü için verilen dönütler önem arz etmektedir. ABD, eğitim yöneticisi yetiştirme alanında diğer ülkelere nazaran daha eski bir geçmişe sahiptir ve literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalar ise alanda daha

çok iz bırakmıştır. Bu yüzden okul yöneticisi yetiştirme mantığını sorgulayan ve değiştiren üç rapora aşağıda yer verilmiştir.

1987 yılında the National Commission on Excellence in Educational Administration'ın yayınladığı “Leaders for America’s School” adlı raporda Ulusal Eğitim Yönetimi Politika Kurulu’nun (NPBEA) kurulması tavsiyesi, eğitim liderliğinin yeniden tanımlanması, devlet okullarının okul müdürü yetiştirilmesinde üniversiteler ve profesyonel organizasyonlarla sorumluluk paylaşması, sertifika (lisans) programlarının düzeltilmesi ve her eyaletin standartları belirleyecek, adayları inceleyecek ve gerektiğinde lisansları iptal edecek bir idari lisans kurulu olması gerektiği önerilmiştir (National Commission on Excellence in Educational Administration, 1987, s. 10, 14, 25). Bu rapor eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak ele alınmasında önemli bir adımdır.

2005 yılında Levine’nin ülke çapındaki üniversite tabanlı müdür hazırlama programlarını incelediği araştırmasının ardından ise ülkedeki okul liderlerini yetiştirme düzeninde önemli değişiklikler yapılmıştır. Levine’e göre (2005, s. 23) ülke genelindeki eğitim yönetimi programlarının çoğunluğu yetersizlik ile berbat olma arasında seyretmektedir. Programlarda sunulan müfredatlar okulların ve müdürlerin ihtiyaçları ile uyumlu olmamakla birlikte programlara kabul standartlarının Amerikan lisansüstü programlarının en düşük seviyeleri arasında yer aldığı bulunmuştur. Çalışmaya göre üniversite profesörleri, okul müdürlerini eğitmek için yeterli donanımına sahip değil, araştırmaları pratikten uzak ve programlar yeterli kaynağa ulaşamamaktadır.

2010 yılında ABD Eğitim Departmanı (federal düzey) tarafından yayınlanan ‘Reform İçin Bir Kılavuz’ (A Blueprint for Reform) adlı raporda ise her okulda mükemmel öğretmenler ve liderlerin olması için öğretmenlik mesleğinin yükseltileceği belirtilmiştir. Buna göre ABD Eğitim Departmanı kötü durumda bulunan okullardaki öğretmen ve müdürleri geliştirecek ve onlara fayda sağlayacak hazırlık, yerleştirme ve destek alanında etkili uygulamalar tasarlamayı planlamıştır. Buna göre eyaletler geleneksel ve alternatif okul müdürü hazırlama programlarının etkinliğini gözlemleyecekler, federal hükümet ise öğrenci gelişimi ve diğer faktörlere de bakarak başarılı bulunan okullar için rekabetçi hibe olanakları sağlayacaktır (U.S. Department of Education, 2010b, s. 5).

#### 4.1.1.5. ABD’de standartlar

Standartlar, belli bir işin veya maddenin belirlenen ölçüt ve yasaya göre istenilen özellikleri taşıması için konulan kurallardır. ABD’de eğitim yönetimi ile ilgili Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Birliği (ISLLC) standartları ve Eğitim Liderliği Kurucu Konseyi (ELCC) standartları olmak üzere iki ana standart bulunmaktadır. ISLLC, Üst Düzey Devlet Okulları Yönetici Konseyi (CCSSO) ve Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA)’nin iş birliğinde okul liderleri için ortak standartlar oluşturmak için geliştirilmiştir (CCSSO, 1996, s. 3-5). ISLLC bünyesinde 1996 yılında 6 standart belirlenmiştir. 2008 yılında revize edilen ISLLC standartları ise 2015 yılına kadar kullanımda kalmıştır.

ISLLC 1996 standartları 2008 yılına kadar 43 eyalet tarafından bir bütün olarak veya kendi standartlarını geliştirmek için şablon olarak kullanılmıştır (CCSSO, 2008, s. 2). ISLLC 2008 standartları ise ISLLC 1996 standartlarının ayak izini taşımakla birlikte yeni amaçlar için deneysel araştırmalara da dayanarak güncellenmiştir (CCSSO, 2008, s. 3).

George W. Bush Enstitüsü’nün (2013, s. 13) geliştirdiği Müdür Politikası Eyalet Anketi sonuçlarına göre 2012 yılında 47 eyalet çeşitli standartlar kullandıklarını beyan etmiştir. Tablo 4.2.’de görüldüğü gibi 18 eyalet kendi standardını geliştirmiş, 4 eyalet ise herhangi bir standart kullanmamaktadır.

Tablo 4.2.

#### *Eyaletlerin Müdür Etkinliği Standartlarını Kullanımları*

| Standartların Kullanımı                                                     | Eyalet Sayısı |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Standart kullanmıyor                                                        | 4             |
| Başka standartlar kullanıyor                                                | 2             |
| Kendi standartlarını geliştirdi                                             | 18            |
| ISLLC Standartlarını veya ISLLC’nin modifiye edilmiş versiyonunu kullanıyor | 32            |

(George W. Bush Institute, 2013, s. 13) 5 eyalet birden çok seçeneği seçmiştir.

2015 yılında ise ISLLC standartları, Eğitim Liderleri için Profesyonel Standartlar’a (PSEL) dönüştürülerek içeriği değiştirilmiştir. PSEL, eski standartlardan farklı olarak 10 maddeden oluşmaktadır. NPBEA (2015b, s. 9-18) raporunda yer alan standartlar kısaca açıklanmıştır:

- Standart 1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Etkili eğitim liderleri paylaşılan bir misyonu, vizyonu, üstün nitelikli eğitimin temel değerlerini ve her bir öğrencinin eğitim, akademik başarı ve iyiliklerini geliştirir, müdafaa eder ve uygular. Yani etkili liderler her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için okulun eğitim misyonunu geliştirir; okulun ve toplumun üyeleri ile işbirliği içinde ve ilgili verileri kullanarak her çocuğun başarılı öğrenmesi ve geliştirilmesi ve bu başarıyı teşvik eden öğretim ve örgütsel uygulamalar hakkında okul için bir vizyon geliştirir ve destekler; okul kültürünü tanımlayan ve çocuk merkezli eğitimin zorunluluğunu vurgulayan öğrenci desteği, eşitlik, sosyal adalet, açıklık, sevecenlik ve güven gibi temel değerleri ifade eder, savunur ve geliştirir.

- Standart 2. Etik ve Mesleki Kurallar

Etkili eğitim liderleri her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için etiğe uygun olarak ve mesleki kurallara göre davranırlar. Açıklanacak olursa etkili liderler okul için ahlaki yön sağlar ve fakülte ve personel arasında mesleki davranışları teşvik eder; dürüstlük, adalet, şeffaflık, güven, iş birliği, azim, öğrenme ve sürekli gelişme gibi mesleki kurallara uygun hareket eder ve teşvik eder ve öğrencilerin ve personelin geçmişlerini ve kültürlerini anlamaya çalışır.

- Standart 3. Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık

Etkili eğitim liderleri her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için eşit eğitim olanağı ve kültürel olarak duyarlı uygulamalar için gayret eder. Yani her öğrencinin güçlü yanları, çeşitliliği ve kültürü öğretim ve öğrenim için bir değer olarak tanımlar, saygı duyar ve kabul eder; öğrenci politikaları geliştirir ve öğrencinin kabahatini pozitif, adil ve nesnel bir şekilde ele alır.

- Standart 4. Müfredat, Öğretim ve Değerlendirme

Etkili eğitim liderleri her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için entelektüel olarak özenli ve tutarlı müfredat, öğretim ve değerlendirme sistemleri geliştirir ve destekler. Buna ilaveten eğitim liderleri öğretim ve öğrenim için teknolojinin etkin kullanımını destekler;

çocuk öğrenimi ve gelişimi, etkili pedagoji ve her öğrencinin ihtiyaçları ile tutarlı olan öğretim uygulamalarını teşvik eder.

- Standart 5. Öğrenciler İçin İlgi ve Destek Topluluğu

Etkili eğitim liderleri her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için kapsamlı, ilgili ve destekleyici okul topluluğunu destekler. Yani her öğrencinin akademik, sosyal, duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan sağlıklı ve güvenli okul çevresi inşa eder ve sürdürür; yetişkin- öğrenci, öğrenci- akran ve okul- toplum ilişkilerini destekler ve her öğrencinin okul topluluğunun aktif ve sorumluluk sahibi bir üyesi olmak için tanındığı, kabul edildiği, değer gördüğü, saygı duyulduğu, güvenildiği ve cesaretlendirildiği bir okul ortamı oluşturur.

- Standart 6. Okul Personelinin Mesleki Kapasitesi

Etkili eğitim liderleri her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için okul personelinin mesleki kapasitesini ve pratiğini geliştirir. Buna ilave olarak etkili ve ilgili öğretmenleri ve diğer mesleki personeli işe alır, istihdam sağlar, destekler, geliştirir, elinde tutar ve onları kullanarak eğitimsel anlamda etkili bir fakülte oluşturur; öğretmenlerin ve mesleki personelin bilgisi, becerileri ve pratiğinin geliştirilmesini desteklemek için öğretim ve diğer profesyonel pratikler hakkında geçerli, araştırmaya bağlı denetim ve değerlendirme sistemleri hakkında eyleme geçirilebilir, kullanılabilir geri dönüt verir ve öğretmen liderliği ve okul toplumunun diğer üyelerinin liderliği için kapasite, imkan ve desteği geliştirir.

- Standart 7. Öğretmenler ve Personel İçin Profesyonel Bir Çevre

Etkili eğitim liderleri her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini desteklemek için öğretmenler ve personel için profesyonel bir çevre oluşturur. Buna ilave olarak eğitim liderleri mesleki kapasiteyi ve uygulamada iyileşmeyi desteklemek için liderler, fakülte ve personel arasında açık, üretken, ilgili ve güven dolu çalışma ilişkileri geliştirir ve destekler ve etkili mesleki gelişim, uygulama ve öğrenci öğrenimini desteklemek amacıyla öğretmenler ve diğer personel için işyeri koşullarını geliştirir.

- Standart 8. Ailelerin ve Toplumun Anlamlı Bağlantıları

Etkili eğitim liderleri, aileleri ve toplumu anlamlı, karşılıklı ve iki taraflı faydalı yollarla bağdaştırarak her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini teşvik eder. Eğitim liderleri öğrenci öğrenimini ve okulun geliştirilmesini desteklemek için toplumun kültürel, sosyal, entelektüel ve politik kaynaklarını anlar, değerini bilir ve kullanır; kamu ve özel sektör ile verimli ortaklıklar kurar ve sürdürür ve aileler ve toplum için okulu bir kaynak olarak temin eder ve geliştirir.

- Standart 9. İşleyiş ve Yönetim

Etkili eğitim liderleri, okulun işleyişini ve kaynakları yöneterek her öğrencinin akademik başarısı ve iyiliğini teşvik eder. Eğitim liderleri, öğrenci başarısını desteklemek amacıyla var olan yerel, eyalet ve federal yasaları, hakları, ilkeleri ve düzenlemeleri bilir, uyum sağlar ve okul topluluğunun anlamasına yardımcı olur; okulun parasal ve para dışı kaynaklarından sorumlu, etik idari memurlar olup etkili bütçeleme ve muhasebe işlerinde yer alırlar ve öğrenciler, fakülte ve personel, liderler, aileler ve topluluk arasındaki anlaşmazlıkların tarafsız yönetimi için sistemi yönetir ve geliştirirler.

- Standart 10. Okul Gelişimi

Etkili eğitim liderleri, sürekli gelişme ajanları görevi görerek her öğrencinin akademik başarısını ve iyiliğini destekler. Etkili liderler okul ve okulun gelişimi için ortaya çıkan eğitim trendlerinin ve araştırma bulgularının uygulanabilirliğini ve değerini hesaplamak amacıyla çalışanların kapasitelerini ölçer ve geliştirir ve araştırma, deneyim, yenilik ve gelişimi başlatma ve uygulamak amacıyla öğretmenler ve personel arasında liderliği teşvik eder ve geliştirir.

ISLLC standartları çalışmaları haricinde NPBEA'nın önderliğinde NCATE çatısında 1993 yılında eğitim liderlerini geniş çaplı liderlik rollerine hazırlayabilmek için bir çalışma grubu hazırlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda 'Eğitim Liderliğinde Yüksek Programlar İçin İlkeler 1995' adlı ilkeler kabul edilmiştir (NPBEA, 2002, s. 5). Beş yılda bir revize edilmesi planlanan bu ilkeler 2000 yılında güncellenmiştir. Bununla birlikte benzer zaman aralıklarında ISLLC standartları yayımlanmış ve eğitim liderlerinin lisansları için çoğu eyalette benimsenmiş veya uyarlanmıştır. Bu ilkeler ile ISLLC standartlarının benzerlik göstermeleri ve iki ayrı

standart olarak ele alınmaları bazı üniversiteler tarafından külfet olarak değerlendirilmiştir (NPBEA, 2002, s. 6). Bu yüzden 2000 yılındaki ilkeler, ISLLC 1996 standart yapısı göz önünde bulundurularak ISLLC' ye uygun bir şekilde revize edilmiş ve Eğitim Liderliği Kurucu Konseyi (ELCC) standartları adını almıştır. Böylece ELCC 2002 standartları meydana gelmiştir. ELCC standartları yedi maddeden meydana gelmektedir ve tasarımlara, akreditasyon incelemelerine ve okul müdürü ve şeflerin eyalet onaylı hazırlık programlarına rehberlik etmek amacıyla oluşturulmuştur (NPBEA, t.y.b). Yani ELCC eğitim liderleri hazırlama programlarının değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır (UECA, 2013, s. 7).

ISLLC standartları ile ELCC standartlarının birbirlerine uyumlu olarak belirlenmesi kararlaştırıldığı için ISLLC standartları 2008 yılında revize edildiğinde ELCC standartlarının da revize edilmesi gündeme gelmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda ELCC 2011 Standartları olarak karşımıza çıkan standartlar, bina ve bölge standartları olarak iki ana başlık altında incelenmektedir. Bina standartları ile bölge standartları arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Örneğin bir maddede bina lideri (okul müdürü) terimi yerine bölge lideri (bir bölgeden sorumlu olan ve okul müdürlüğünün bir üst kademesi) teriminin kullanılması gibi değişiklikler bulunmaktadır. ELCC 2011 bina standartlarına yer alan 7 maddeye aşağıda kısaca yer verilmiştir:

- ELCC Standart 1. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); okul amaçlarını belirlemek için verilerin toplanması, örgütsel etkililiğin değerlendirilmesi, okul amaçlarına ulaşmak için planların uygulamaya konulması ve okul tabanlı paydaşlar tarafından desteklenen okul gelişimi ve okul planlarının revizyonu yoluyla paylaşılan okul öğrenme vizyonunun idaresi, uygulaması, açık bir şekilde dile getirilmesi ve işbirliğine dayalı olarak kalkınmayı kolaylaştırarak her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 7).

Yukarıda yer alan standart 4 unsurdan meydana gelmiştir ve biri 'Adaylar paylaşılan okul öğrenme vizyonunun idaresini, uygulamasını, açık bir şekilde dile getirilmesini anlar ve işbirlikçi bir şekilde geliştirir' (NPBEA, 2011, s. 7) unsurudur. Bu unsur örnek olarak incelenecek olursa ELCC standartlarının, eğitim lideri yetiştiren hazırlık programlarının her standart altında yer alan unsurların elde edilmesini sağlamasını çalıştığı görülür. Yani ELCC her bir unsuru 'içerik bilgisi' ve 'profesyonel liderlik becerileri' başlıkları altında değerlendirmektedir.

Tablo 4.3.

*Standart 1.1 İçin Kabul Edilebilir Aday Performansı*

| Standart 1- Unsur 1: Adaylar paylaşılan okul öğrenme vizyonunun idaresini, uygulamasını, açık bir şekilde dile getirilmesini anlar ve işbirlikçi bir şekilde geliştirir. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İçerik Bilgisi                                                                                                                                                           | Profesyonel Liderlik Becerileri                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Programlar, adayların aşağıdaki konularda bilgisi olduğu hakkında kanıt sunmalıdır:                                                                                      | Programlar, adayların aşağıdaki olguların gerektirdiği becerileri gösterebildiğine dair kanıt sunmalıdır:                                                                                                                                                                                            |
| İşbirlikçi okul vizyonu                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Okul vizyonu idaresi, uygulama, açık bir şekilde dile getirme ve inşa etme ile ilgili teoriler                                                                           | Okul vizyonunun uygulanması ve geliştirilmesi için işbirlikçi bir yöntem dizayn etme ve destekleme                                                                                                                                                                                                   |
| Okul paydaşlarını vizyon sürecine dahil etme metotları                                                                                                                   | Öğrenciler, aileleri ve topluluk ortaklıklarının bakış açıları tarafından karakterize edilen okul öğrenme vizyonunu açık bir dille ifade etme<br>Okul vizyonu ile uygun okul seçmenleri arasında iletişim için kapsamlı bir plan geliştirme<br>Okul vizyonu ifadelerine ilişkin planlar formüle etme |

NPBEA (2011, s. 8).

Tablo 4.3.'te görüldüğü üzere ELCC, her unsur (standartın alt boyutu) için hazırlık programının adaya ne gibi bilgiler kazandırması gerektiğini belirlemiştir. Fakat 7 standart altında toplamda 28 unsur bulunduğu için hepsinden ayrı ayrı bahsedilmeyecek, genel olarak standartlar anlatılacaktır.

- ELCC Standart 2. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); okul ortamındaki öğretme ve öğrenmeyi desteklemek için en etkili ve uygun teknolojilerin kullanılmasını teşvik etme; okul personelinin öğretim ve liderlik kapasitelerini geliştirme ve denetleme; kapsamlı, titiz ve tutarlı müfredat ve eğitici okul programı oluşturma ve değerlendirme ve iş birliği, güven ve öğrenciler için kişiselleştirilmiş öğrenme ortamı yoluyla sürdürülebilir okul kültürüne ve öğrenci öğrenimi için eğitici programlara yardım ederek her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 10).
- ELCC Standart 3. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); okul yönetimi ve işletim sistemini izleme ve denetleme; okul ortamındaki

insan, mali ve teknolojik kaynakları etkili kullanma; öğrencilerin ve personelin refah ve güvenliğini koruma ve arttırma; dağıtıcı liderlik için okul kapasitesini geliştirme ve öğretmenlerin ve iş zamanının yüksek kalitede öğretim ve öğrenci başarısına odaklanmasını koruma yoluyla okul yönetimi, iş ve kaynakları emniyete alarak her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 13).

- ELCC Standart 4. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); çeşitli toplulukların ilgilerine ve ihtiyaçlarına cevap vermek için okul ve toplum üyeleriyle iş birliği yapma ve okulun eğitim ortamının geliştirilmesi için alakalı bilgileri toplayıp analiz ederek topluluk kaynaklarını okul adına harekete geçirme; okul camiası içinde bir anlayış geliştirme, takdir ve çeşitli kültürel, sosyal ve entelektüel kaynakların kullanılması; aileler ve velilerle pozitif okul ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi ve topluluk ortakları ile verimli okul ilişkileri geliştirme yollarıyla her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 16).
- ELCC Standart 5. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); okuldaki rolleri ile ilişkili olarak okul ilkelerinden öz farkındalık, yansıtıcı uygulama, şeffaflık ve etik davranışı modelleyerek her öğrencinin akademik ve sosyal başarısı için okulda hesap vermeyi garanti altına almak amacıyla bütünlük, adalet ve etik duruş sergileyerek; okulda demokrasi, eşitlik ve çeşitlilik değerlerini koruyarak; okulda karar vermenin potansiyel ahlaki ve yasal sonuçlarını değerlendirerek; ve her öğrencinin; öğretimin ihtiyaç duyduğu her yönüne ulaşabileceğini garanti altına alan sosyal adaleti destekleyerek her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 18).
- ELCC Standart 6. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); okul tabanlı liderlik stratejilerini uyarlayabilmek için yükselen trendleri ve girişimleri öngörme ve değerlendirme; okul ortamında öğrenci öğrenmesini etkileyen yerel, bölgesel, eyalet ve ulusal kararları etkilemeye çalışma; ve öğrenciler, aileler ve velileri destekleme yoluyla daha büyük politik, sosyal, ekonomik, yasal ve kültürel içeriği

anlayarak, karşılık vererek ve etkileyerek her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 21).

- ELCC Standart 7. Bina seviyesindeki eğitim lideri (okul müdürü); bir mentör tarafından takip edilen okul deneyimi ve uygulamalı staj uygulaması olarak adlandırılabilir gerçek ve sürdürülebilir eğitim liderliği stajı deneyimi yoluyla her öğrencinin başarısını teşvik eden bilgileri uygular (NPBEA, 2011, s. 23).

Tezin yazıldığı bu süreç zarfında Ulusal Eğitim Yönetimi Politika Kurulu; ELCC standartlarının 2015 yılında onaylanan Eğitim Liderleri için Profesyonel Standartlar (PSEL) ile uyumlu olması için yeni bir taslak oluşturmuştur. Eğitim Hazırlama Onay Konseyi (CAEP) onayladıktan sonra ELCC standartları Ulusal Eğitim Liderliği Hazırlama Standartları (NELP) olarak içerik ve isim yönünden değiştirilecektir. Yani ISLLC- ELCC standart uyumu devam ettirilecek, PSEL'e dönüşen ISLLC standartlarına karşılık ELCC standartları da revize edilerek NELP adını alacaktır. Şu anki taslak metinde 8 NELP standardı görülmekte fakat değiştirilebilme olasılığı olduğundan burada kapsam dışı tutulmaktadır. NELP standartlarının Şubat 2018 sonrası açıklanması beklenmektedir.

ISLLC ve ELCC arasındaki farklara dönecek olursak ISLLC genel olarak ülkede etkili liderliğin ne demek olduğunu, eğitim liderlerinin pratikte neleri yapması gerektiği konusunda rehberlik sağlarken ELCC bu liderleri yetiştirecek kurumların; liderlere ne gibi özellikler kazandırması gerektiği üzerinde standartlar belirlemektedir. Kısaca ELCC, okul müdürlerini ve şefleri mesleğe hazırlayan üniversite ve alternatif hazırlık programlarının uymaları gereken standartlar; PSEL- eski adıyla ISLLC- ise okul müdürlerinin meslek standartlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. İki standart seti birbiriyle uyumludur fakat aralarındaki üç ana fark bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ISLLC standartları liderlik uygulaması düşünülerek tasarlanmışken ELCC standartları eğitimcilerin bu mesleğe hazırlanmasının sağlanması için tasarlanmıştır. İkinci olarak ISLLC standartları liderlik hakkında genel bir çerçeve sunmaktayken ELCC standartları bina ve bölge liderlerinin hazırlık ihtiyaçlarını karşılayabilmek için iki set halindedir. Son olarak ise ELCC standartları okul müdürünün staj deneyimi için ayrı bir standart belirlemiştir (UCEA, 2013, s. 8).

#### **4.1.1.6. ABD’de okul müdürü hizmet öncesi eğitim**

Okul müdürü hazırlık programları; ELCC standartlarını sağlayan kurumların okul müdürü adaylarını yetiştirme görevini üstlenen kurumlardır. Yakın bir geçmişe kadar okul müdürlerinin hazırlanması sorumluluğu neredeyse sadece üniversitelere aitken bu durum değişmeye başlamıştır. Fakat hala 19 eyalette okul müdürü hazırlama programları üniversitelerin tekelindedir (George W. Bush Institute 2013, s. 10). Fakat bu durum değişmekte olup farklı kurumlar da okul müdürü yetiştirmektedir. Akredite olmuş üniversitelerin ve kolejlerin bünyesinde bulunan okul müdürü hazırlama programları genel olarak geleneksel programlar olarak adlandırılmaktayken farklı kurumların bünyesindeki eyalet onaylı sertifika programları ise genel olarak alternatif hazırlık programları olarak adlandırılmaktadır (Bolden, 2014, s. 15). George W. Bush Enstitüsü’nün (2013, s. 22) verilerine göre ABD’de faaliyet gösteren 978 tane okul müdürü hazırlama programı bulunmaktadır...978 programın %84’ü (825) üniversite merkezli %16’sı (153) ise alternatif programlardır. Üniversiteler, kolejler ve eğitim kurumları okul müdürlerini eğitmek ve hazırlamak için eğitim liderliği programları kurmuşlardır. Bu programların farklı yapıları, karakterleri ve sonuçları olduğu kuşkusuzdur (Altuwaijri, 2016, s. 18).

#### **4.1.1.7. ABD’de okul müdürü sertifika belgesi**

Birçok meslekte olduğu gibi sertifika; adayın zorluklarla yüzleşmek için hazır, bilgi sahibi olduğu ve çeşitli durumlarda bilgisini kullanabildiğini göstermektedir. Okul müdürleri için sertifika; okul müdürü adaylarının yönetim ve öğretim bilgisini test eder. Sertifikayı elde etme yoluyla aday okul müdürleri okullarda değişim, gelişim ve olumlu büyümeyi gerçekleştirebileceklerini gösterirler (Teaching Certification, 2016).

ABD’de eyaletler, okul liderlerine sertifika verilmesi ve yenilenmesi için farklı kurallar koyabilmektedir. Eyaletler, sertifika için kendi sınavlarını yapabilir veya ulusal bir ağa dahil olabilir. Bununla birlikte bazı eyaletlerden alınan sertifikalar sadece belirli eğitim kademeleri için kullanılır. Örneğin ortaokul müdür sertifikasına sahip bir eğitimci lise kademesinde müdürlük yapamaz. Bazı eyaletler ise tek bir sertifika vermekte ve o sertifika anaokulundan lise seviyesine kadar bütün kurumlarda kullanılabilir. Değişebilen üçüncü madde ise sertifikaların yenilenme süresidir. Yine bir eğitimcinin sertifikasının ne kadar süre geçerli olduğu ve sertifikayı yenilemek için ne gibi basamakları geçmesi gerektiği eyaletlere bağlıdır. Eyaletler; müdür adayları için belirlediği gereksinimler ve şartlar ayrıca mevcut müdürler için sertifika yenileme

ve profesyonel gelişim için belirlediği gereksinimler yoluyla eyaletin tüm kamu okullarındaki müdürleri etkileme gücüne sahiptir (Pierson, 2014, s. 75).

Eyaletlerde okul liderlerine sertifika verilmesi şartlarından birisi sınavın geçilmesidir. Eyaletler kendi sınavlarını belirleyebilmekle birlikte Eğitim Test Hizmetleri (ETS) tarafından geliştirilen Okul Liderleri Lisanslama Değerlendirmesini (SLLA) de tercih edebilirler. ETS özel ve kâr amacı gütmeyen bir kurumdur (ETS, 2017a).

Okul Liderleri Lisanslama Değerlendirmesi (SLLA) ülke çapında 19 eyalette (Arkansas, District of Columbia, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Michigan, Mississippi, Missouri, Nebraska, New Jersey, North Carolina, Pennsylvania, Rhode Island, Tennessee, Utah, Vermont, Virginia) ve 2 bölgede (Guam, U.S. Virgin Islands) kullanılmaktadır (ETS, 2017b). Bu da geriye kalan 32 eyaletin kendi sistemlerini oluşturduğunu göstermektedir.

ETS (2016, s. 6)'ye göre SLLA sınavı yeni başlayan yöneticiler için gerekli bilgi ve becerilerin ölçülmesi için tasarlanmıştır. Bilgisayarda yapılan sınav dört saat sürmekte ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 100 adet çoktan seçmeli soru bulunmakta ve sorular için toplamda 2 saat 20 dakika süre tanınmaktadır. İkinci bölüm ise 1 saat 40 dakika sürmekte ve adaylara 7 adet yapılandırılmış soru yöneltilmektedir. Tablo 4.4'te her bölümde yer alan soru kategorileri ve soru miktarları yer almaktadır.

Tablo 4.4.

*Sınav İçerik Kategorileri*

| İçerik Kategorileri                             | Çoktan Seçmeli/<br>Yapılandırılmış Sorular | Soruların<br>Yaklaşık Sayısı | Sınavdaki<br>Yaklaşık Oranı |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Vizyon ve hedefler                              | Çoktan seçmeli                             | 18                           | %12                         |
| Öğretim ve öğrenme                              | Çoktan seçmeli                             | 25                           | %18                         |
| Örgütsel sistemlerin<br>yönetilmesi ve güvenlik | Çoktan seçmeli                             | 15                           | %10                         |
| Kilit paydaşlarla iş birliği<br>yapmak          | Çoktan seçmeli                             | 21                           | %15                         |
| Etik ve dürüstlük                               | Çoktan seçmeli                             | 21                           | %15                         |
| Eğitim sistemi                                  | Yapılandırılmış                            | 2                            | %10                         |
| Vizyon ve hedefler                              | Yapılandırılmış                            | 2                            | %8                          |
| Öğretim ve öğrenme                              | Yapılandırılmış                            | 3                            | %12                         |

ETS (2016, s. 5).

Eyaletler adaylardan SLLA sınavını veya kendi belirledikleri sınavı geçmelerini şart koşmaktadır. Fakat bu, sertifikayı elde edebilmenin son basamağıdır. Bunun öncesinde adayların taşımaları gereken yeterlilikler olmak zorundadır. Eyaletlere göre bu yeterlilikler değışebilmekle birlikte üniversite eğitimini tamamlama; belirli bir süre öğretmen olarak çalışma (öğretmen olarak çalışabilmek için de öğretmenlik sertifikasına sahip olmak zorunda); yüksek lisans yapma, hazırlık programına katılma ve adli sicil kaydı bulunmaması şartları sıklıkla karşılaşılan maddelerdir.

#### **4.1.1.8. ABD’de örnek eyalet incelemesi: Teksas**

ABD’de her eyalet kendi müdür yetiştirme sistemini oluşturabilmektedir. Teksas, büyük bir eyalet olduğu, kendi standartlarını ve test sistemini oluşturduğu ve son olarak yapısında hem geleneksel hem de alternatif yetiştirme programlarına yer verdiği için seçilmiştir. Teksas, PSEL standartlarını kullanmamaktadır ve kendi standartlarını geliştirmiştir. Teksas eyaletinde 2014 yılında Müdür Standartları, kariyerlerinin tüm aşamalarında lider olarak etkinliklerini sürekli olarak yansıtmaları ve iyileştirmeleri için müdürler için rehber olarak geliştirilmiştir (TEA, 2014a, s. 12). Eyaletteki müdür yetiştirme programlarının (geleneksel veya alternatif olmasına bakılmaksızın) müfredatları Müdür Standartları ile uyumlu olmak zorundadır. Bu standartlar PSEL gibi pratikte müdürlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini düzenlemeye yaramaktadır ve müdürlerin bu özellikleri-yeterlilikleri göstermesi için müdür yetiştirme programlarındaki içeriklerde bu standartların göz önünde tutulması beklenmektedir. Eyaletteki müdür programlarının aşağıda belirtilen standartlara uygun olması beklenmektedir. Müdür Standartları beş ögeden oluşmaktadır:

- Standart 1. Öğretim Liderliği- Müdür, her öğrencinin kaliteli eğitim aldığını garantilemekten sorumludur (TEA, 2014b, s. 8).
- Standart 2. İnsan Kaynakları- Müdür her sınıfta ve okulda kaliteli öğretmenler ve personel olmasını garanti altına almaktan sorumludur (TEA, 2014b, s. 8).
- Standart 3. Yönetici Liderlik- Müdür, öğrencilerin öğrenmesini iyileştirmeye yönelik tutarlı modeller oluşturmaktan sorumludur (TEA, 2014b, s. 9).

- Standart 4. Okul İklimi- Müdür; öğrenciler ve personel için paylaşılmış vizyon ve kültür oluşturmak ve uygulamakla sorumludur (TEA, 2014b, s. 10).
- Standart 5. Stratejik Harekât- Müdür, okulun vizyonu ile uyumlu sistemlerin uygulanmasından ve eğitim kalitesini artırmaktan sorumludur (TEA, 2014b, s. 11).

Bu standartlara uygun olarak Teksas'ta 2014- 2015 eğitim öğretim yılında lisans sertifikası alan toplam 1.314 müdür bulunmaktadır. Bu müdürlerden 140 tanesi başka eyaletlerden sertifika almış ve Teksas'ta kabul edilmiştir. 116 müdür, sertifikasını eyalet dahilindeki alternatif programlardan almış, 1058 müdür ise sertifikasını üniversite master programı yoluyla elde etmiştir. Müdürlerin elde ettikleri lisans 5 yılda bir yenilenen standart lisans sertifikasıdır. 2014- 2015 eğitim yılında eyalet sınırları içerisinde 8.126 müdür görev almaktadır ve müdürlerin eğitim sistemi içerisindeki ortalama deneyimleri 19 yıldır (Ramsay, 2015, s.1; Ramsay, 2016a, s.1; Ramsay, 2016b, s. 1).

Yukarıdaki bilgiler eyaletin ortalama bilgilerini sunmaktadır. Kademe kademe gidilecek olursa öncelikli olarak müdür olmak için lisans sahibi olmak gerektiği göz ardı edilemez. Teksas Eğitim Dairesi (TEA, 2017) Teksas'ta müdür lisansını elde etmek için 5 gereklilik bulunduğunu belirtmiştir. Buna göre şartlar:

- Teksas Yüksek Eğitim Koordinasyon Kurulu (THECB) tarafından tanınan akreditasyon kurumlarının onayladığı üniversitelerden birinde yüksek lisans yapmış olma,
- Geçerli bir öğretmenlik sertifikasına sahip olma,
- 2 yıl öğretmenlik yapmış olmak,
- Onaylanan müdür eğitimi hazırlık programını başarı ile tamamlamak,
- Gerekli sınavı başarı ile geçmiş olmaktır.

Başka bir deyişle müdür sertifikasına başvurabilmek için adayın öncelikle üniversite eğitimini tamamlayarak öğretmen olması ve ülkedeki akredite olmuş kurumlardan öğretmenlik sertifikasını alması gerekmektedir. Daha sonra devlet okulunda veya özel okulda en az iki yıl çalışmak zorundadır. Azami çalışma süresini elde eden adaylar için iki yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yüksek lisansını yapma ve sonrasında üniversite kaynaklı veya akredite olmuş kurumlarda (sırasıyla geleneksel ve alternatif programlar) müdür eğitimi programını bitirmektir. Alternatif

müdür eğitimi programlarının önkoşullarında yüksek lisans yapmış olma şartı olduğu için aday, yüksek lisans eğitimi ile müdür eğitimini birleştiremez. Fakat bazı üniversiteler yüksek lisans ve müdür eğitimi programını birleştirmektedir. Bu durumda adayın daha fazla ders alması ve ortak programın gerekliliklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu da adayın seçebileceği ikinci yoldur.

*Yüksek lisans yapmış adaylar-* Adayın yüksek lisans yaptığını farz ederek ilk durumu inceleyecek olursak alternatif eğitim kurumlarından 21. Yüzyıl için Öğretmenler'e gidebilir. 21. Yüzyıl için Öğretmenler (Teachers for the 21st Century A.C.P, 2017) programına kabul için adayın belirtilen şartları yerine getirmesi gerekmektedir:

- Yüksek lisans derecesi (en az 3.00 ortalama)
- Geçerli öğretmenlik sertifikası
- İki yıl öğretmenlik tecrübesi
- Üç öğretmenden beklentileri aştığına dair değerlendirme veya kanıtlanabilir öğrenci gelişimi
- İngilizce yeterliliği ve sözlü ve yazılı görüşme
- Kişisel panel görüşmesi (Kişiye önceden belirlenmiş 5 sorudan herhangi birinin sorulması ve onun verdiği cevabın panelist tarafından yeterli bulunmasıdır.)
- Müdür adayının bir müdürde olması gereken yönler hakkında öz değerlendirmesidir.

Aday, 21. Yüzyıl için Öğretmenler programına kabul edilirse 200 saat sınıf içi aktivitelere, 160 saat ise staja devam etmek zorundadır. Staj 10 ay sürmekte ve adaya, bu süre zarfında kampüs müdürü ve program saha yöneticisi akıl hocalığı yapmaktadır (Teachers for the 21st Century A.C.P, 2017).

ItachTexas alternatif müdür eğitimi programı da 21.Yüzyıl için Öğretmenler alternatif programı ile benzer kabul şartlarına sahiptir. ItachTexas (2017) programını ilk programdan ayıran yanı adayların dersleri online almasıdır. Program tarafından belirlenen dersler:

- IPAC 1000 – Sertifikaya Giriş
- IPAC 1001 – Eğitimde Kritik Konular
- IPAC 1002 – İnsan kaynakları, Liderlik ve Yönetim
- IPAC 1003 – Eğitim Politikası ve Hukuk

IPAC 1004 – Müfredat Tasarımı ve Uygulama

IPAC 1005 – Öğretim Lideri Olarak Müdür

IPAC 1006 – Profesyonel Gelişimin Eğitimdeki Yeri

IPAC 1007 – Eğitim Finansmanı ve Bütçe’dir.

Dersler sırayla alınmakta ve bir ders bitmeden diğerine başlanamamaktadır. Dersleri bitirmek için adayın bir yılı bulunmaktadır ve dersleri hile ile geçme konusunda önlemler alınmıştır (IteachTexas, 2017). Teksas eyaletinin müdür yetiştirme şartları gereğince bu alternatif müdür yetiştirme programında da ders süresi bittikten sonra 160 saatlik staj bulunmaktadır.

Yüksek lisans yapan adayın alternatif yetiştirme programları yerine üniversite bazlı geleneksel programları seçmesi halinde Wayland Baptist Üniversitesi’nin programına katılması bir seçenek olabilir. Wayland Baptist Üniversitesi uygulama derslerinin de dahil olduğu toplam 24 kredilik 8 dersin geçilmesini şart koşmaktadır (Wayland Baptist University, 2017, s. 1). Alternatif yetiştirme programlarında olduğu gibi online ders imkânı üniversite bazlı programlarda da görülmektedir. Angelo State Üniversitesi’nde öğrenciler dersleri online olarak almaktadırlar. Programı bitirme ortalama olarak bir yıldır.

West Texas A & M Üniversitesi ise yüksek lisansını tamamlamış adayın müdür sertifikası için 30 kredilik programı tamamlamasını istemektedir. Kabul şartları diğer kurumlarda olduğu gibi öğretmen sertifikasına sahip olma, en az iki yıl öğretmenlik yapmış olma, transkript, başvuru dilekçesi ve yüksek lisans yapmış olma şartlarıdır. West Texas A & M Üniversitesi’ne (2017a) göre adayın geçmesi gereken dersler ise aşağıda yer almaktadır:

EDLD 6303- Eğitim Liderliğine Giriş

EDLD 6304- Eğitim Hukuğu

EDLD 6305- Eğitim Liderliği ve Teknoloji

EDLD 6306- Okul Yönetimi ve Finans

EDLD 6311- Eğitim Liderliği ve Grup Dinamikleri

EDLD 6312- Okul Liderliği Yeterlilikleri

EDLD 6330- Özel Gruplar

EDLD 6352- Personel Yönetimi ve Denetim

EDLD 6399- Eğitim Liderliği Uygulaması (sonbahar, ilkbahar ve yaz stajları vardır. Üçüne de katılım zorunludur)

EDLD 6353- Öğretim Liderliği ve Öğretmen Değerlendirmesi (veya EDPD 6305 – Müfredat Teorileri ve Analiz)

*Yüksek lisans yapmayan adaylar-* Aday herhangi bir üniversitede yüksek lisans yapmadıysa ve yüksek lisans eğitimi ile müdür sertifika programını birleştirmek istiyorsa geleneksel programlara başvurmak zorundadır. Çünkü alternatif müdür yetiştirme programları yüksek lisans derecesi istemektedir. Örnek olarak West Texas A & M Üniversitesi'ni ele alacak olursak sadece sertifika programına katılmak isteyen aday 30 kredilik 10 dersi geçmek zorundadır. Ama yüksek lisans ve sertifika programını beraber de yapabilir. Bu durumda aday yüksek lisans yapmış olma şartı yerine lisans ortalamasının en az 2.75 olma şartını yerine getirmek zorunda ve daha önceden belirtilen sertifika için istenilen diğer şartları taşıyor olmalıdır.

Programa kabul edildikten sonra 36 kredilik 12 dersi geçmesi gerekmektedir. Sertifika programı ile yüksek lisans programının 10 dersi aynı olduğu için adayın sadece 2 farklı dersi yani Eğitim Araştırmaları ve Çok kültürlü Eğitim derslerini alması (West Texas A & M University, 2017a) ve yüksek lisans bitirme sınavını geçmesi gerekmektedir. Tezsiz yüksek lisans olarak geçen bu programlarda tez yazılmamaktadır. Adayın 12 dersi ve bitirme sınavını geçmesi yüksek lisans diplomasını alması anlamına gelmektedir. Aday dersleri geçtikten ve sınavları kazandıktan sonra üniversiteden M.Ed derecesine Teksas Eyaleti'nden ise müdür sertifikasına sahip olmaktadır (West Texas A & M University, 2017b, s. 1). Burada iki sınavdan bahsedilmektedir. Birinci sınav bütünleşik yüksek lisans+ sertifika programının yüksek lisans ayağını tamamlayabilmek için yüksek lisans bitirme sınavıdır. İkinci sınav ise adayın Teksas'ta müdür sertifikasını elde etmek için daha önce sayılan 5 şarttan biri olan sınavı geçmektir.

Teksas, ETS'nin SLLA sınavını kullanmamaktadır. Kendi sınav sistemi olan TExES Müdür'ü kullanmaktadır. Bilgisayar üzerinden yapılan sınav beş saat sürmekte ve 120 çoktan seçmeli sorudan oluşmaktadır (TEA, 2015, s. 1). Aday ilk sınavda geçemezse sınava tekrar girme hakkına sahiptir. Tablo 4.5.'te testteki soruların bölümlere göre ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 4.5.

*TEExES Sınav İçerik Kategorileri*

| İçerik Kategorileri          | Sınavdaki Yaklaşık Oranı |
|------------------------------|--------------------------|
| <i>Okul topluluğu lideri</i> | %33                      |
| <i>Öğretimsel liderlik</i>   | %44                      |
| <i>Yönetimsel liderlik</i>   | %23                      |

TEA (2015, s.1).

TEExES sınavını başarı ile geçen aday, müdür olmaya hak kazanmakta ve ihtiyaç olan okullara başvurabilmektedir. Şef (superintend) adı verilen eyaletteki yerel bölgelerde müdürleri yöneten ve genel eğitim politikalarına bakan kişiler tarafından ve okul idaresi tarafından işe kabul edilip edilmeyeceği kararlaştırılmaktadır.

ABD’de müdür yetiştirme, öncelikli olarak hizmet öncesi eğitimle yani aday işe başlamadan önce yapılmaktadır. Müdür olmak isteyen ve belirli şartları sağlayan aday, eğitim programına dahil olmakta ve sonrasında sınavı geçmektedir. ABD’de kurslar ve atölye çalışmaları gibi hizmet içi uygulamalar ise daha çok müdürlerin karşılaştıkları problemleri çözmek veya profesyonel gelişimlerini devam ettirmek amacıyla yapılmaktadır. Kâr amacı gütmeyen veya güden kurumlar müdürlere çeşitli atölye çalışmaları sunmakta ve kişisel gelişim güdülenmektedir. Müdürlerin dahil olduğu çeşitli dernekler bilgi alışverişini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bazı üniversiteler, bölgelerle iş birliği yaparak müdürleri güçlendirmektedir. Eyaletler, sistemde yer alan müdürlere değerlendirme ve öz-değerlendirme yaparak müdürlerini denetlemekte ve geliştirmektedir. Fakat ABD’de ağırlığın hizmet öncesi programlarda olduğu söylenebilir. ABD’de eğitim yöneticiliği meslek olarak kabul edilmektedir. Etik kuralları ve standartları bulunmaktadır. Bu sebeple kişi, mesleğe adımını atmadan belirli teorik ve pratik bilgilerle donatılmaktadır.

ABD’de müdür yetiştirme ile ilgili söylenebilecek bir diğer şey ise süregelen bir değişimin olduğudur. İncelenen neredeyse her kurum kendini geliştirmektedir. Çeşitli kurumlar birleşmekte veya vizyonlarını yenilemektedir. Ülke çapındaki standartlar güncellenmekte ve farklı grupların yorumuna sunulmaktadır. Örneğin NELP standartlarının taslağı üniversitelerin, eyaletlerin ve müdürlerin görüşüne sunulmuştur. Bu ülke boyutundaki bir değişikliktir. Teksas Eğitim Dairesi (TEA) ise müdür sertifika sınavını güncellemeyi düşünmektedir. 2019 yılında sistemin değişmesi öngörülürken o zamana kadar gerekli hazırlıkların yapılması kararlaştırılmıştır.

#### **4.1.2. İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması**

Bu bölümde İngiltere’de okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

##### **4.1.2.1. İngiltere’de eğitim**

Anayasal monarşi ile yönetilen İngiltere’de, Eğitim Bakanlığı eğitimden sorumlu birincil kurumdur. Eğitim Bakanlığı tüm eğitim kademelerindeki öğrencilerin eğitimlerinden, dezavantajlı öğrencilerin başarılarını arttırmak için yardım etmekten, yerel otoritelerin çocukları desteklediğini kontrol etmekten ve eğitimcileri desteklemekten sorumludur (Department for Education, t.y.). Fakat Eğitim Bakanlığı her şeye karar vermemektedir. Yetkilerinin bir kısmını yerel otoriteye (Local Authority-LA)’ne devretmiştir. Yerel Otoriteler, bulundukları bölgedeki eğitimden sorumlu konseylerdir. Eğitim Bakanlığı bazı konularda zorunlu bazı konularda ise zorunlu olmayan yönergeler yayınlamaya LA’lara yardım etmekte ve özerklik tanımaktadır. İngiltere’deki okullar; kamu, vakıf ve gönüllü okullar olmak üzere üçe bölünmüştür. Her üç kategorideki okullar birbirleriyle ve yerel otoritelerle ortaklık kurmaktadır (OECD, 2007, s. 6). Okulların çoğu ilköğretim kamu fonları ile desteklenmekte ve yerel otoriteler (LA) tarafından yönetilmektedir. Her okulun; öğretmenler, aileler, topluluk ve yerel otoritenin temsilcilerinden oluşan bir yönetim kurulu vardır (Garrett ve McGeachie, 1998, s. 4).

##### **4.1.2.2. İngiltere’de okul müdürü yetiştirmenin tarihi**

ABD’nin aksine İngiltere’de sistematik liderlik ve yönetimin geliştirilmesi göreceli olarak kısa bir tarihe sahiptir. Okul müdürlerinin sistematik bir şekilde yetiştirilmesi hükümlerinin ele alınması 1960’larda olmuştur (Newton, 2003, s. 90). Bolam (2004), İngiltere’de okul müdürü yetiştirme tarihini üç basamak altında incelemiştir. 2004 sonrası gelişmeleri de bir basamak altına aldığımızda ana değişiklikler dört bölümde incelenebilir:

- Plansız hazırlama: 1960’ların sonu 1970’lerin başında çok amaçlı okulların faaliyete geçmesiyle birlikte bu okulların yapısının, kapsamının ve fonksiyonlarının diğer okullardan farklı olması nedeniyle gerekli okul müdürlerinin yeterlilikleri ve nasıl eğitilmeleri gerektiği değerlendirilmiştir. Bu dönemde çeşitli kurumlar ve üniversiteler tarafından hazırlık programları veya dersleri dizayn edilmiştir (Bolam, 2004, s. 252). İngiltere’de

okullardaki yönetim kadrosunun profesyonel gelişimi geleneksel olarak üniversiteleri ve yerel eğitim otoritelerini içermektedir (Giles, 1995, s. 2).

- Tutarlılık ve koordinasyona doğru: 1972 yılında yayınlanan Öğretmen Eğitimi ve Yetiştirilmesi Raporu ve 1978 yılında yayınlanan Çok Amaçlı Okullarda Karma Beceri Çalışması adlı raporda ve başka dokümanlarda da öğretmen yetiştirme ile ilgili bilgiler bulunurken müdür yetiştirme konusuna değinilmemiştir (Bolam, 2004, s. 253). Bu açığı kapatmak için atılan ilk adım okul müdürleri ve diğer üst düzey yöneticiler için bir okul dönemi ya da 20 gün süreli eğitim paketleri geliştiren Ulusal Geliştirme Merkezi'nin (NDC) okul yönetimi eğitimi için 1983 yılında kurulmasını kapsamıştır (Male ve Daresh, 1997, s. 6). 1989- 1992 yılları arasında çalışan Okul Yönetimi Çalışma Kolu (SMTF), okul müdürlerinin durumunun irdelendiği bir diğer çalışmadır. Yayınlanan raporda eğitimi yönlendirmek yerine 'iş başında' eğitimin önemine değinilmiştir (Garrett, ve McGeachie, 1998, s. 5). Bir sonraki önemli gelişme ise öğretmenlerin yetiştirilmesinin yanı sıra liderliğin geliştirilmesi ile de ilgilenen Öğretmen Eğitimi Kuruluşu (TTA)'nın kurulmasıdır (Bush, 2013, s. 454). NPQH, TTA tarafından okul müdürleri için hazırlanan ilk ulusal yeterlilik programı olarak 1997 yılında başlatılmıştır (Macpherson, 2009 s. 66).
- Ulusal bir kurul: Öğretim ve Liderlik için Ulusal Kurul (NCSL) 2002 yılında kurulmuştur ve NCSL, devletin eğitimde liderliği ulusal düzeyde geliştirmek için attığı bir adımdır (Newton, 2003, s. 91-92). 2004 yılında NPQH zorunlu hale getirilmiş ve geçiş süresi olarak 2009'a kadar mühlet tanınmıştır. Yani 2009 yılından itibaren sadece programı başarı ile tamamlayanlar müdürlük kadrolarına atanacaklardır (Cowie ve Crawford, 2009, s. 7).
- Bolam (2004)'ın sınıflandırmasını kapsayacak ve günümüzdeki uygulamaları inceleyecek olan son basamağı oluşturursak; 1970'lerden 1990'ların başına kadar okul müdüründen istenen başlıca işlev öğretmen değerlendirmek, işe almak ve iyi öğretmenleri kadroda tutmaktır. Okulun etkili çalışmasını sağlamak için bütün paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilmek için okul müdürünün beceri, özellik ve niteliklere sahip olması zorunluydu (Barrett-Baxendale ve Burton, 2009, s. 91-92). 1988 Eğitim Yasası ulusal bir müfredatı takip eden ve yerel olarak yönetilen okullardan bahsetmektedir (Male ve Daresh, 1997, s. 6). Bu da okul müdürlerine hem

özerklik hem de sorumluluk yüklemektedir. NPQH ve NCSL oluşumlarının başlatılmasıyla ise İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi çerçeve altına alınmıştır. NPQH zamanla iki defa revize edilmiş ve günümüzdeki halini almıştır. NCSL ise işlevlerini Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak sürdürmektedir.

#### **4.1.2.3. İngiltere’de okul müdürlüğü**

İngiltere’de okul müdürü olmak için öğretmen olmak ve genellikle müdür yardımcısı olarak çalışmış olmak gereklidir. İngiltere’de okul müdürlüğü meslek olarak sayılmaktadır ve Okul ve Kolej Liderleri Birliği (ASCL) ile Müdür Ulusal Birliği (NAHT) müdür sendikaları bulunmakta ve bu sendikalar üyelerini temsil etmekte, destek sağlamakta ve profesyonel gelişime yardımcı olmaktadırlar (National Career Service, 2017; ASCL, 2017; NAHT, 2017). Eğitim Bakanlığı’nın 2016 verilerine göre ülkede 24.288 tane okul bulunmaktadır (Department for Education, 2016, s. 3). Dolayısıyla ülkede aynı sayıda okul müdürü çalıştığı düşünülebilir.

İngiltere’de okul müdürlerinin profesyonel gelişimi ile ilgilenen yer Eğitim Bakanlığı’dır. Eğitim Bakanlığı, ülke çapındaki standartları belirler ve kurumları akredite eder. Bakanlık tarafından akredite olan bu kurumlar ulusal mesleki yeterlilikleri (NPQ) dizayn etme, temin etme ve değerlendirmeden sorumludur (Department for Education, 2017a) Müdür adayının akredite edilen bu kurumdan eğitim alması gerekmektedir.

Bir kurumun akredite olması için liderlik ve yönetim ve hükümler başlıklarında yeterliliklerini Eğitim Bakanlığı’na kanıtlamak zorundadır. Eğer kanıtlayamazsa bünyesindeki programı kapatmak zorunda kalmaktadır. Tablo 4.6’da kurumların kalite yeterlilikleri yer almaktadır.

Tablo 4.6.

*İngiltere’de Kurumların Akreditasyon için Kalite Yeterlik Konuları*

| Kurumların Liderlik ve Yönetim Açısından Kalite Yeterlikleri    | Kurumların Hükümler Açısından Kalite Yeterlikleri       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Genel yönetim                                                | 1. İçeriğin tasarımı                                    |
| 2. İş stratejisi                                                | 2. Çalışma çeşitleri (yüz yüze, bireysel, çevrimiçi...) |
| 3. Kaynak ve Acil durum planlaması                              | 3. Mekanların bulunabilirliği                           |
| 4. Katılımcıların işe alınması ve kabulü                        | 4. Katılımcılarının desteklenmesi                       |
| 5. Şeffaflık                                                    | 5. Katılımcıların düzgün değerlendirilmeleri            |
| 6. Sürekli gelişme                                              | 6. Katılımcılara dönüt sağlanması                       |
| 7. Şikâyet ve itiraz prosedürleri                               | 7. Katılımcıların başarısı ve durumları                 |
| 8. Görevi kötüye kullanma ve kötü yönetimi önleme ve başa çıkma |                                                         |

*Department for Education (2017b, s. 2).*

2017 yılında yapılan yeni düzenleme ile okul liderliği basamaklara ayrılmıştır. Aşağıda belirtildiği gibi Eğitim Bakanlığı, okul liderliği için dört adet ulusal mesleki yeterlilik (NPQ) düzeyi belirlemiştir:

- Ara Liderlik için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (NPQML)- Bir ekibe liderlik etme sorumluluğunu taşımak isteyen liderler içindir.
- Kıdemli Liderlik için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (NPQSL)- Kıdemli liderler okullar arası sorumluluklara sahiptir.
- Müdürlük için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (NPQH)- Bir okulu yönetmek isteyen müdürler içindir.
- Üst Düzey Liderlik için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (NPQEL)- Birkaç okulu yönetmek isteyen idari müdürler içindir (Department for Education, 2017b, s. 5).

Okul müdürü olabilmek için NPQML ve NPQSL adımlarını tamamlamak zorunluluğu yoktur. Her program birbirinden bağımsızdır. İngiltere’de okul müdürü olabilmek, Müdürlük için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (NPQH) programından geçmektedir. Ülke çapında NPQH programını yürüten 46 kurum bulunmaktadır. NPQH programını yürüten kuruma bağlı olarak programın süresi 2 akademik dönem ile 18 ay arasında değişmektedir (Department for Education, 2017a). Bu süre zarfında aday okul müdürünün, etkili bir okul müdürünün bilmesi ve uygulaması gereken altı bilgi ve beceri alanında yeterliliklerini arttırması beklenmektedir. Bu alanlar:

- Strateji ve geliştirme
- Öğretim ve müfredatta mükemmellik
- Etkili liderlik
- Birlikte iş yapabilme
- Kaynakları ve riskleri yönetme
- Kapasiteyi artırma olarak belirlenmiştir (Department for Education, 2017c).

Ayrıca okul müdürü adaylarının, yedi liderlik davranışını geliştirmeleri beklenmektedir. Bu alanlar (Department for Education, 2017a);

- Bağlılık
- İş birliği
- Kişisel yönlendirme
- Direnç
- Farkındalık
- Bütünlük
- Saygı

Adayların eğitimleri kurumlara bağlı olmakla birlikte her programda uygulama olmak zorundadır. Değerlendirme ise adayın yukarıda belirtilen altı bilgi ve beceri alanındaki gelişmesini gösterdiği projeler ile olmaktadır. NPQH'a göre bu değerlendirme aday okul müdürünün; öğrenci başarısını geliştirebilmesi için en az iki dönem boyunca sürececek bir okul değişim programı yönetmesi ve yerleştirildiği okulun kaynakları ve yetenek ihtiyaçlarını karşılamak için eylem planı dizayn etmesi olabilir (Department for Education, 2017a).

Leading Schools South West (LSSW) adlı organizasyon, Eğitim Bakanlığı'ndan akreditasyon almış ve NPQH programını uygulayan kurumlardan biridir. Bütün programlarda olduğu gibi burada da adayın programa başvurmadan önce bir sponsor bulması gerekmektedir. Bu sponsor genel olarak adayı tanıması ve çalışma şeklini bilmesinden dolayı çalıştığı kurumun okul müdürüdür. Sponsor olacak kişi, adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu teyit etme ve adayın müdürlüğe yatkınlığının onaylanmasının yanı sıra adaya program boyunca mentorluk yaptığı için de önemlidir. Programa başvurmak için başvuru formlarının yanı sıra '360 derece performans değerlendirme' adı verilen kişisel değerlendirme testinin yapılması gerekmektedir. Bu test, yukarıda belirtilen ve NPQH tarafından belirlenen altı bilgi ve beceri alanında adayın güçlü ve zayıf yanlarını açığa çıkarmak için yapılmaktadır. Bu değerlendirmeye

herhangi bir puan verilmemekte olup adayın eğitim sürecini kolaylaştırmak ve kendini geliştirmesi hedeflenmektedir. Sponsor, adayın kişisel değerlendirme testine verdiği cevapları bir şekilde kontrol mekanizmasını üstlenmektedir. İncelenen başvuru formlarında sponsora imza bölümü de ayrıldığı görülmüştür. Yani sponsor, adaya NPQH programı süresince yardımcı olacağını ve belli bir süre ayıracağını taahhüt etmektedir. 360 derece performans değerlendirme testi, programın başlangıcında ve bitişinde yapılmaktadır. Leading Schools South West'te dersler online ve yüz yüze işlenmektedir. Online dersler teorik bilgiyi arttırmayı amaçlarken, yüz yüze dersler uygulama ve pratiğe yöneliktir. Buna göre strateji ve geliştirme; müfredatta mükemmellik; etkili liderlik; birlikte iş yapabilme; kaynakları ve riskleri yönetme, ve kapasiteyi arttırmak olmak üzere altı konu, toplamda on haftalık online ders ile işlenmektedir. Altı tane alan olmasına rağmen ikişer haftalık beş tane set bulunmaktadır. Yani toplamda 10 haftalık online ders ile 6 alan işlenmektedir. Online ders setlerinin bitiminde yüz yüze ders yapılmaktadır yani toplamda 5 adet yüz yüze seans yapılmaktadır. Aday okul müdürlerinin NPQH programını başarı ile tamamlamaları için online dersleri geçmesi, yüz yüze olan bütün derslere katılması ve final değerlendirmesi olan iki projeyi tamamlaması gerekmektedir (Leading Schools South West, 2017b). Değerlendirme projesi iki tanedir ve her biri belirli alanı ölçmektedir ve Tablo 4.7.'de projelerin içerikleri belirtilmiştir.

Tablo 4.7.

*NPQH Yeterliliği Değerlendirme Projelerinin İçerikleri ve Kapsadığı Alanlar*

| Proje 1: Okul Değişim Programı Yönetme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>İçeriği</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Kapsadığı alanlar</i>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aday, en az iki dönem süren, öğrenci başarısı artırma amaçlı bir değişim programına öncülük yapmalı.</li> <li>-Uygulamadan önce planı yönetim kuruluna sunmalı ve dönüt almalı.</li> <li>- Projenin tasarımı, uygulaması ve değerlendirmesini içeren yazılı formunu göndermeli.</li> <li>- Belirtildiği yerlerde destekleyici kanıtlar sunulmalı. Bu kanıtlar kısa ve doğrudan adayın projesi ve ilgili değerlendirme kriteri ile ilişkili olmalıdır.</li> <li>- Kanıtlar ve ekler hariç olmak üzere 4000 kelimeyi geçmemelidir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Strateji ve geliştirme</li> <li>-Öğretim ve müfredatta mükemmellik</li> <li>-Etkili liderlik</li> <li>-Birlikte iş yapabilme</li> </ul> |
| Proje 2: Yerleştirildiği Okuldaki Kaynak ve Yetenek İhtiyaçlarını Karşılama için Eylem Planı Tasarlama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                 |
| <i>İçeriği</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Kapsadığı alanlar</i>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yerleşim, öğrenci profili gibi farklı özelliklere sahip bir okulda görev almalı. Görev süresi araştırma, planlama gibi tüm aşamalar dahil toplam 9 gün sürmelidir.</li> <li>- Okulun güncel kaynak ve yeteneklerini araştırmalı ve bunlara uygun olarak eylem planı hazırlamalı.</li> <li>-Hazırladığı planı, yerleştirildiği okulun yönetim kuruluna sunmalı.</li> <li>- Projenin tasarımı, uygulaması ve değerlendirmesini içeren yazılı formunu göndermeli.</li> <li>- Belirtildiği yerlerde destekleyici kanıtlar sunulmalı. Bu kanıtlar kısa ve doğrudan adayın projesi ve ilgili değerlendirme kriteri ile ilişkili olmalıdır.</li> <li>- Kanıtlar ve ekler hariç olmak üzere 2500 kelimeyi geçmemelidir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kaynakları ve riskleri yönetme</li> <li>-Kabiliyeti arttırmak</li> </ul>                                                                |

*Leading Schools South West (2017a, s. 6).*

Projelerin değerlendirilmesinde her kurum, NPQH tarafından belirlenen değerlendirme kriterlerine uygun davranmak zorundadır. Tablo 4.8.'de görüldüğü gibi altı alan için toplamda 21 tane değerlendirme kriteri vardır.

Tablo 4.8.

*NPQH Yeterliliği Değerlendirme Projelerinin Değerlendirilme Kriterleri*

**Alan1: Strateji ve Geliştirme**

*Kriterler*

1. Dış ve stratejik çevredeki değişikliklerin sonuçlarını analiz eder ve bulguları kendi planlarına uygular.
2. Eleştirel düşünme ve istatistik analizleri ve teknikleri kendi planının dizaynı sürecinde uygular.
3. Planların dizaynı ve uygulaması sürecinde, yapılması planlanan şeylerin faydalarını da açıklayarak yönetim kurulu ile iş birliği yapar.
4. Okul ve okul dışı içerikleri göz önünde bulundurarak değişim liderliği örneklerini inceler ve bulgularını araştırma planına ve kişisel liderlik duruşuna uygular.

**Alan 2: Öğretim ve Müfredatta Mükemmellik**

*Kriterler*

1. Yurtiçi ve yurtdışı öğretim liderliği araştırmalarını ve örneklerini inceler ve bulgularını kendi planına uygular.
2. Öğrenci gelişimi ve başarısını arttırmak için kanıta dayanan değişim programı dizayn eder, öncülük eder ve uygular.
3. Özel ihtiyaçları olan öğrenciler de dahil olmak üzere bütün öğrencilerin ihtiyaçlarını ve performanslarını izler, değerlendirir ve karşılık verir.
4. Yeni girişimlerin öğretmenlerin iş yüküne etkisini değerlendirir ve gerekirse etkiyi azaltır.

**Alan 3: Etkili Liderlik**

*Kriterler*

- 1.Yükümlülük ve sorumluluk dağılımı da dahil olmak üzere okul ve okul dışı içeriklerde farklı liderlik modellerinin etkililiğini analiz eder.
2. Farklı durumlarda etkili liderlik sergileyebilmek için liderlik stillerini uyarlar veya düzenler.
3. Paydaş görüşlerini sistematik olarak analiz eder ve bu kavrayışı iletişim, müzakere veya ikna durumlarında uygular.
4. Farklı iletişim/ paydaş katılım stratejilerini değerlendirir ve bulgularını kendi dizayn ve uygulamalarında uygular.

**Alan 4: Birlikte İş Yapabilme**

*Kriterler*

1. Okulun güçlü ve zayıf yanlarını analiz eder ve okulun gücünü arttırmak için ortaklıklar/ iş birlikleri başlatır.
2. İş birliği ve kendi planlarına uyumluluk açısından farklı ortaklık/çalışma modellerini analiz eder.
3. Kendi okulundaki uzmanlık alanlarında iş birliği ve ortaklık yoluyla diğer okulları destekleme fırsatlarından faydalanır.

**Alan 5: Kaynakları ve Riskleri**

*Kriterler*

1. Finans, personel, öğretmen, iş yükü ve eğitimsel kaynaklar gibi okul kaynakları sorunlarını analiz eder ve düzeltmek için planlar yapar.
- 2.Müfredata uygun bir şekilde bütçeyi ayarlar.
3. Kaynak ve riskleri yönetmek için okulun sorumluluk düzenlemelerinin etkililiğini değerlendirir, planların başarılı bir şekilde yürütülmesi için gerekli olduğunda gelişmeler önerir.

**Alan 6: Kapasiteyi Arttırmak**

*Kriterler*

- 1.Personel performansının etkili bir şekilde değerlendirilmesi, yönetilmesi ve ödüllendirilmesi için sistemler tasarlar.
2. Okul içindeki ve dışındaki profesyonel gelişim örneklerini araştırır, değerlendirir ve bulgularını kendi planlarına uygular.
3. Mevcut ve gelecekteki kurumsal kapasite zorluklarını analiz eder ve bunları çözmek için planlar dizayn eder.

*Leading Schools South West (2017a, s. 10-15)*

#### **4.1.2.4. İngiltere’de standartlar**

2004 yılında yayınlanan Müdürler için Ulusal Standartlar (National Standards for Headteachers) 2015 yılında revize edilerek Müdürler için Ulusal Mükemmellik Standartları (National Standards of Excellence for Headteachers) adını almıştır ve alan sayısı altıdan dörde düşürülerek içeriği değiştirilmiştir.

Bir önceki standartlar gibi 2015 yılında yayınlanan müdür standartları da zorunlu değildir ve mesleğe atanmada ya da yetiştirilme esnasında karşılanması gereken kriterler olarak görülmemektedir. Standartlar öğretmenlik mesleğini güçlendirmek, okullarda yüksek akademik standartları güvence altına almak, müdürlerin kamu güvenini arttırmak ve tutkularını yükseltmek için tasarlanmıştır. Buna göre standartlar sistem içindeki tüm okul müdürü rolleri için geçerli olan yüksek standartları tanımlar (Department for Education, 2015, s. 4).

Standartlar; müdürlerin kendi kişisel gelişimlerini yönlendirmede veya yönetim kurullarına müdürleri işe alma sürecinde yardımcı olabilir ama içerdiği dört alanın bir kontrol listesi gibi kullanılması mantığı yoktur. İngiltere’de tek bir ‘müdür’ kavramı da olmadığı için bu standartların her duruma uygulanması beklenemez. Standart, dört alandan ve altı alt alandan ve 24 maddeden oluşmaktadır:

- Alan 1- Mükemmel müdürler: nitelikler ve bilgi
  1. Öğrencilere hak ettikleri dünya standartlarındaki eğitimi sağlamak amacıyla net değerlere ve ahlaki amaca sahip olur ve açıkça belirtir.
  2. Öğrencilere, ailelere ve yerel topluluğun yöneticileri ile üyelerine iyimser kişisel davranışlar, olumlu ilişkiler ve tutumlar gösterir.
  3. Bütünlük, yaratıcılık, esneklik ve netliği barındıran örneklerden yola çıkarak ve kendi ve etrafındakilerin bilgilerine, uzmanlığına ve yeteneklerine katkı sağlar.
  4. Eğitim ve okul sistemlerinin yerel, ulusal ve küresel düzeyleri hakkında geniş ve güncel bilgi ve anlayış sağlar ve kişisel gelişimini ilerletir.
  5. Yerel ve ulusal politikaları okul bağlamına aktararak okulun vizyonuna odaklanmış ilkeler dahilinde politik ve finansal bilgi ile çalışır.
  6. Bütün öğrencilerin ve personelin üstün olmalarını sağlamak için okulun vizyonunu güçlü bir şekilde iletir ve stratejik liderlik yürütür.

- Alan 2- Mükemmel müdürler: öğrenciler ve personel

1. Eşitsizliklerin üstesinden gelerek ve eşitliği arttırarak ve personelin yaptığı işin öğrencilerin sonuçları üzerindeki etkileri konusunda personelde güçlü bir sorumluluk hissi uyandırarak bütün öğrenciler için iddialı standartlar talep eder.
2. Zengin müfredat seçenekleri ve öğrencilerin iyiliğine yol açan mükemmel eğitimi; öğrencilerin nasıl öğrendiğinin ve başarılı sınıf deneyimi ve müfredat dizaynının ana özelliklerinin analitik anlayışıyla garanti altına alır.
3. İlgili araştırma ve sağlam veri analizi yaparak okul içinde ve okullar arası en iyi uygulamanın paylaşım temeli olarak ‘açık sınıfları’ bir eğitim kültürü olarak kurar.
4. Bütün personelin motive edildiği ve kendi beceri ve alan bilgilerini geliştirmelerinin desteklendiği ve birbirlerini destekledikleri bir ortam yaratır.
5. Mükemmelliğin standart olduğu ortamda lider ve lider olmak isteyenlere rehberlik ederek, ortaya çıkan yetenekleri, net bir yedekleme planlamasına yol açacak şekilde tanımlar.
6. Tüm personeli; mesleğe uygun davranış ve uygulamalarından sorumlu tutar.

- Alan 3- Mükemmel müdürler: sistemler ve süreç

1. Şeffaflık, bütünlük ve doğruluk prensiplerini muhafaza ederek okulun sistemlerinin, organizasyonunun ve süreçlerinin iyi düşünülmüş, etkili ve amaca uygun olduğunu garantiye alır.
2. Öğrencilerin emniyetini sağlamaya ve okulda ve toplum genelinde örnek davranışlarını geliştirmeye odaklanarak, tüm öğrenci ve personele güvenli, sakin ve düzenli bir ortam sağlar.
3. Personelin performanslarını yönetmek, kötü performansı ele almak ve mükemmel performansa değer veren ve geliştiren personele destek vermek için titiz, adil ve şeffaf sistemler ve önlemler oluşturur.
4. Özellikle okul stratejisi belirleme ve öğrenci, personel ve finansal performansı hesaba katmak için müdür tutmak gibi fonksiyonlarını etkili bir şekilde yerine getirmesi ve rolünü anlaması konusunda yönetim kurulunu destekler ve güçlü yönetişimi hoş karşılar.

5. Öğrencilerin başarıları ve okulun sürdürülebilirliğini en iyi şekilde sağlayacak şekilde bütçenin ve kaynakların adil dağıtımını garantilemek için stratejik ve müfredat bazlı finansal planlama uygular.

6. Ayrı rolleri ve sorumlulukları olan ve karar verme konusunda birbirlerini sorumlu tutacak çalışanlardan oluşan bir ekip kurarak kurum içinde liderlik dağıtır.

- Alan 4- Mükemmel müdürler: kendini geliştiren okul sistemi

1. En iyi uygulamayı desteklemek ve bütün öğrenciler için mükemmel başarıyı garanti altına almak için karşılıklı mücadele ortamında olan diğer okullar ve organizasyonlarla çalışan dışa dönük okullar yaratır.

2. Bütün öğrenciler için akademik ve sosyal çıktıları geliştirmek için diğer kamu hizmetlerinde çalışan üye profesyoneller ve meslektaşlarla etkili ilişkiler geliştirir.

3. Kendini düzenleyen ve geliştiren okullar kurmak için iyi araştırmaların bulgularından yararlanarak mükemmelliği en iyi şekilde sağlayacak eğitimsel görüşleri soruşturur.

4. Öğretmenlik mesleğinin şimdiki ve gelecekteki kalitesini; bütün personel için yüksek yetiştirme ve sürdürülebilir profesyonel gelişim yoluyla şekillendirir.

5. Okul gelişiminde, liderlikte ve yönetimde, iç ve dış yükümlülüklerin önemli katkılarına güvenerek girişimci ve yenilikçi yaklaşımları biçimlendirir.

6. Eğitimin değerini arttırma ve eğitimin gençlerin hayatındaki temel önemine inanmak için okulun içinde ve dışında insanlara ilham verir ve etkiler (Department for Education, 2015, s. 5-7).

#### ***4.1.2.5. İngiltere’de okul müdürlerinin atanması***

İngiltere’de okul müdürleri yerel yönetimler tarafından belirli süreli sözleşmeler ile işe alınmaktadır (OECD, 2016a, s. 164). Eğitim Bakanlığı, okul müdürlerinin işe alınması ile ilgili zorunlu olmayan öneri kitapçığını 2017 yılında yayınlamıştır. Buna göre okulların okul müdürü seçme ve işe alma süreçleri yasalara uygun olmalıdır. Buna ilave olarak boş kadronun nerelerde ilan edileceği, seçim sürecine kimlerin katılacağı, seçimin nasıl yapılacağı ve adayların değerlendirmelerinin nasıl olacağı şeffaf olmalıdır. Okulun türüne bağlı olarak yerel otorite (LA) okul müdürünün seçimini yapan ekibe

dahil olabilir ya da olmayabilir. Bazı okullarda işveren LA olarak görülmekte ve okul müdürünü seçme sürecine dahil olup oy kullanabilmektedir. Ama okul müdürünü seçme özerkliği okulun yönetim kuruluna aittir. Yine okulun türüne göre belli kurallara uyulmakla birlikte boş kadro için ulusal düzeyde, yerel düzeyde veya internetten ilan verilebilir. Yeterlilikleri uyan adaylar mülakat için çağırılmalıdır. Fakat bütün okullar, mülakat için görüşecekleri adayların listesini yerel yönetime söylemek zorundadır (Department for Education, 2017d, s. 12, 19, 20, 24).

Okul müdürlerini seçen yönetim kurulları; ziyaretler, mülakatlar, sunumlar ve iş için gerekli olan becerilerin değerlendirilmesini sağlamak için adayların seçiminde uzun süreli ve çeşitli seçim süreçlerini kullanmaya teşvik edilmektedirler (OECD, 2008, s. 168).

İngiltere’de müdürler için hizmet içi eğitim (sürekli mesleki gelişim) imkanları; yerel otoriteler, yüksek öğretim kurumları (HEI), Öğretim ve Liderlik için Ulusal Kurul (NCSL), profesyonel kuruluşlar, valilikler, özel danışmanlar ve diğer okul müdürleri tarafından sağlanmaktadır (OECD, 2007, s. 64). İngiltere’de mesleki gelişim mesleki bir görev olarak görülmektedir. Örneğin ‘En baştan’ programı okul müdürü oldukları ilk iki yılda okul müdürlerini destekler. ‘Yerel Eğitim Liderleri’ programı ise okul müdürlerinin ortaklaşa çalışarak öğrenci başarısını arttırmaya çalıştıkları programlardan biridir. Ülkede okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini ilerletmek için başka girişimler de bulunmaktadır (Eurydice, 2013, s. 127).

#### **4.1.3. Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması**

Bu bölümde Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

##### **4.1.3.1. Çin Halk Cumhuriyeti’nde eğitim**

Çin Halk Cumhuriyeti 1 Ekim 1949 tarihinde kurulmuş ve tek partinin iktidarı ile yönetilmektedir. Buna göre Çin Komünist Partisi (ÇKP) ülkedeki tek siyasi güçtür ve Parti, devlet haline gelmiştir (T. C. Dış İşleri Bakanlığı, 2011). Çin Halk Cumhuriyeti’nin (Çin) idari yapısı incelendiğinde ülkenin 23 il, beş adet özerk bölge, doğrudan devlete bağlı dört adet belediyeye ilaveten iki adet özel yönetim bölgesinden oluştuğu görülür (Chinese National Commission for UNESCO, 2015, s. 1).

Çin’de eğitim sisteminin yetkisi dört ayrı seviyeye bölüştürülmüştür. Bunlar; merkezi hükümet, il seviyesi, ilçe seviyesi ve kasaba seviyesidir. Merkezi hükümet makro düzeyde ulusal eğitim sistemi ile ilgilenirken günlük yönetim süreçlerinin idaresi diğer üç birim arasında paylaştırılmıştır (Lin, 2005, s. 17). İlgili yasa ve tüzükler ile ilke ve politikaları uygulamak, eğitim politikalarını belirlemek, eğitim gelişim planlarını hazırlamak ve koordine etmek ve ülkede eğitimle ilgili tüm birimlerin faaliyetlerini koordine etmek Bakanlığın temel görevlerini oluşturmaktadır (Bakioğlu ve Baltacı, 2017, s. 42).

Çin’de il seviyesinde, eğitimden sorumlu olan eğitim departmanları veya komisyonları bulunmaktadır. İlçe seviyesinde ise eğitim büroları görev yapmaktadır. Eğitim Bakanlığı tarafından dizayn edilen politika ve stratejiler yerel bölgeleri veya doğrudan bakanlığa bağlı üniversiteler tarafından uygulanmaktadır. Yerel eğitim yetkilileri, departmanları ve büroları genellikle ulusal politikalara uygun olarak politika dokümanları oluşturur ve spesifik uygulamalar için yerel uyarlamalar ve yönergeleri içerir. Politikalar yerel yönetimler tarafından uygulandığından, daha pratik yönergeler eklenmiştir. Bu nedenle, merkezi hükümet tarafından üretilen politikalar, belirli yöntemleri belirlemek yerine genel hedefleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu politikalar ve stratejiler okullara ve diğer ilgili kurumlara gelinceye kadar pratik yönergeler içerir (OECD, 2016b, s. 12).

#### ***4.1.3.2. Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürü yetiştirmenin tarihi***

Çin Halk Cumhuriyeti’nin kuruluşundan önce eğitimin durumu oldukça düşük olup okuma yazma bilmeyenlerin oranı toplam nüfus içinde %80’i aşmıştı (National Center For Education Development Research, 2008, s. 7). 1949 yılındaki kuruluşundan beri Çin Halk Cumhuriyeti’nde eğitim toplumu dönüştürmek ve ulusal ekonomiyi geliştirmek için önemli görülmektedir (Zhong ve Ehrich, 2010, s. 243). Fakat Çin’in geçmişi incelendiğinde yakın zamana kadar okul müdürlüğü için yeterliliklerin açıkça belirtilmediği görülür. 1985 yılından önce siyaset liyakatten daha önemli haldedir. Partinin duruşunu sergileyen adaylara öncelik verilmektedir (Lin, 2005, s. 16).

1985 yılından sonra müdür yetiştirme politikası hız kazanmış ve kalkınma planları da dahil olmak üzere 20 doküman geliştirilmiştir. Bu bölümün devamında ana dokümanlara yer verilmiştir.

1986 yılında Eğitim Bakanlığı kendi bölgelerindeki yöneticilerin eğitimlerini yönlendirmek ve denetlemek için altı tane eğitim merkezi açmıştır. Profesyonel performans ve eğitim tecrübesi terfi için öncelik haline gelmiştir. Yine de okul müdürleri parti liderleri ve devlet memurları gibi sıradan yöneticiler olarak ele alınmaktaydı ve okul müdürünün geliştirilmesi için özel bir kurs ya da program yoktu. Buna ilave olarak yetiştirme sisteminin kurulmuş olmasına rağmen yaygın bir müfredat yoktu ve her eğitim merkezi farklı anlayışlara göre kendi kurslarını ve programını geliştiriyordu (Bryant, Krupenikava, Aghammadova, Dutta ve Hu, 2006, s. 28-29).

1989 yılında Çin hükümeti ‘Ülke Çapında İlkokul ve Ortaokul Müdürlerinin Eğitimlerinin Güçlendirilmesi’ adlı önemli politika belgesini yayınladıktan sonra ise ülkenin her tarafındaki müdürleri eğitmek için sürekli çaba gösterildi (Chen, Zheng, Leslie ve Ko, 2011, s. 343). 1995 yılında Çin Eğitim Bakanlığı bütün müdür adaylarına, müdürlük pozisyonuna geçmeden önce birkaç aylık bile olsa hizmet öncesi eğitim sertifikasına sahip olmalarını zorunlu kıldı (Su, Adams ve Mininberg, 2000, s. 467). Merkezi hükümet ayrıca, atanan okul müdürlerinin mesleki gelişim ihtiyaçları olduğunu dile getirerek hizmet içi eğitim için bazı sertifika yöntemlerinin gerekli olduğunu belirtti. Bu gereklilikler, Eğitim Bakanlığı’nın 1999 yılında çıkardığı ‘Okul Müdürleri için Eğitim Yönetmeliği’nde belirtilmiştir (Walker ve Qian, 2017, s. 146).

2004 yılında Eğitim Bakanlığı, müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programı için bir müfredat planı hazırladı. Bu plana göre bütün adaylar zorunlu olarak belirlenen altı dersi (Deng Xiaoping teorisi ve Çin’de eğitim uygulaması; Modern eğitim teorileri ve uygulaması; Eğitimin hukuki temeli; Eğitim yönetimi teorileri ve uygulama; Araştırma yöntemleri, ve Modern eğitim teknolojisinin temelleri) almak zorundadır. Bunun yanı sıra adaylar çeşitli seçmeli dersleri almaya da yönlendirilmektedir (Bryant, Krupenikava, Aghammadova, Dutta ve Hu 2006, s. 29; the Ministry of Education, 2004, akt. Bryant, Krupenikava, Aghammadova, Dutta ve Hu 2006, s. 29).

Merkezi Hükümet tarafından 2010- 2020 yılları arasına kapsayan Orta ve Uzun Vadeli Eğitim Reformu ve Gelişimi için Çin Ulusal Planı’na göre okulların yönetiminden okul müdürlerinin sorumlu tutulması sisteminin geliştirilmesi gerekiyor. Okul müdürleri için yeterlilik şartları ve atanma şekilleri de geliştirilmesi Ulusal

Plan’da yer verilen bir diğer maddedir (China Central Government, 2010, s. 30). 2013 yılında yayınlanan ‘Zorunlu Eğitim Aşamasında Müdürlerin Profesyonel Standartları’ adlı dokümanda ise müdürlerin mesleki sorumlulukları için standartlar şart koşulmuştur (Walker ve Qian, 2017, s. 142). Çin Eğitim Bakanlığı 2014 yılında ise ‘İlkokul ve Ortaokul Müdürleri için Ulusal Yetiştirme Programı’nı uygulamaya koymuştur. Buna göre eğitimin kalitesini arttırmak, özellikle zor durumlardaki bölgelerdeki eğitimi geliştirmek ve reformları teşvik etmek için liderler yetiştirmeyi amaçlamaktadır (OECD, 2016b, s. 20).

#### ***4.1.3.3. Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürü yetiştirme***

Çin’de okul müdürü yetiştirme programları merkezi hükümet tarafından finanse edilen ve diğer idari bölgeler tarafından kontrol edilen bir yapıya sahiptir. Yerel idareler tarafından öğretmenlik yaptığı sırada veya diğer idari görevlerde (müdür yardımcısı) başarılı bulunan kişiler müdür olarak yetiştirilmek istenmektedir. Diğer bir ifadeyle müdür olmak isteyen kişi kendisi programlara başvuramamaktadır. Sadece seçilmiş kişiler programa girebilir. Bu durum, müdür olmak isteyen diğer kişilerin bu mevkiye ulaşmasını engellemektedir (Huang ve Wiseman, 2011, s. 135; Lin, 2005, s. 41).

2000 yılına kadar müdür yetiştirme programları belli üniversiteler tarafından yürütülürken zamanla bu değişmiş farklı üniversitelere ve belli kurumlara bu programları yürütme yetkisi verilmiştir. Müdür yetiştirme programının tipine göre kısa (1 hafta- 1 ay) veya uzun süreli (1 yıla kadar) hazırlık programları bulunmaktadır (Walker ve Qian, 2017, s. 205; Yan ve Ehrich, 2009, s. 55).

Son yıllarda Çin’de müdürlerin yetiştirilmesinde çok katmanlı bir sistem organize edilmiştir. Müdür yetiştirilmesi; ulusal, il, belediye ve ilçe olmak üzere dört idari bölüm altında üç hiyerarşik seviyede programlanmıştır (MOE, 1999, akt. Zheng, Waker ve Chen, 2013, s. 488; ve Walker ve Qian, 2017, s. 199). Hiyerarşik yapı Tablo 4.9.’da görüldüğü gibidir.

Tablo 4.9.

*Çin’de Müdür Yetiştirme Programlarının Karşılaştırılması*

| Program Tipi | İlgili Grup                                          | Yapısı                      | Eğitimi Sağlayan                                            | Müfredat             | Süre                          |
|--------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Yeterlik     | Yeni müdürler ve müdür olarak atananlar              | Zorunlu                     | Devlet tarafından izin verilmiş yerel yetkide               | Devlet öğretim planı | 300 saat ve üstü              |
| Geliştirme   | 5 yıldan daha kısa süredir sertifikaya sahip olanlar | Zorunlu                     | Devlet tarafından izin verilmiş yerel yetkide               | Devlet öğretim planı | 5 yıl içinde 240 saat ve üstü |
| İleri        | Omurga diye tabir edilen ileri müdürler              | Gönüllü (seçilmiş kişilere) | Ulusal müdür yetiştirme merkezleri ve diğer üniversitelerde | Standart değil       | Standart değil                |

MOE, 1999, akt. Zheng, Walker ve Chen, 2013, s. 488; ve Walker ve Qian, 2017, s. 199.

Yeni müdür olacak kişilerin katıldığı ‘yeterlik’ tipi yetiştirme programında adaylar yazılı ödev sunmakta ve eğer geçerlerse sertifikalarını almaktadırlar. Bu program sunucularından Beijing Normal University’de (Beijing Normal Üniversitesi) müfredat üç basamaktan oluşmaktadır. Birinci basamakta teorik dersler bulunmaktadır. İkinci basamakta alandaki iyi müdürler üniversiteye gelip ders vermektedir. Son basamakta da adaylardan staja katılmaları istenmektedir. İleri tip programda ise belirli bir süre olmamakla birlikte müdürlerden bir ay boyunca kampüste yaşamaları ve bu süre boyunca derslere, tartışmalara ve yerel okul gezilerine katılmaları beklenmektedir (Yan ve Ehrich ,2009, s. 54-55).

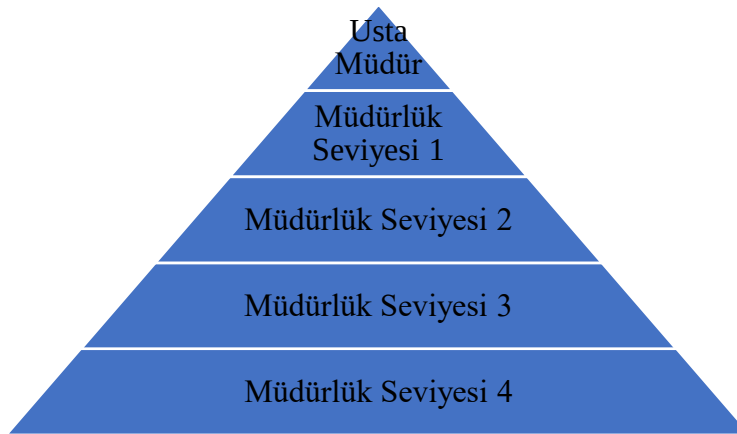
Hizmet öncesi eğitimin yanı sıra hizmet içi eğitimde de yapılanmaya giden Çin, son olarak okul müdürlerine her beş yılda bir yarım eğitim- öğretim yılı süresince maaşlı izin vermekte ve müdürlerin yurtdışındaki programlara katılmasını desteklemektedir (OECD, 2016b, s. 20). Çin Halk Cumhuriyeti geçmiş zamanlarda ideolojik unsuru ön planda tutmasına rağmen son zamanlarda eğitimde liyakate önem vermekte ve çeşitli eğitim kademelerinde yasalar çıkartarak eğitimi güçlendirmektedir (Walker ve Qian, 2017, s. 204). Önceleri okul müdürleri partiye yakınlıkları nedeniyle seçilirken artık bölgelere göre eğitim süresi değişiklik göstermekle birlikte adaylar eğitime tabii tutulmaktadır. Çin Halk Cumhuriyeti’nde bilim, araştırma, eğitim ve tıp

alanlarında çalışanlar devlet memuru statüsünde değil kamu kurumlarında özel statüde çalışan personeller olarak ele alınmaktadırlar (T.C. Devlet Personel Başkanlığı, 2013, s. 10). Bununla birlikte bu alanlarda çalışan kişilerden de işe girmek için sınava girmektedirler. Yani Çin Halk Cumhuriyeti'nde okul müdürü olabilmek için öncelikle öğretmen olmak gerekir onun yolu da belirtilen sınavı geçmeye bağlıdır. Yani eğitim sistemi partililikten liyakat doğru değişmektedir.

#### **4.1.3.4. Çin Halk Cumhuriyeti'nde örnek inceleme: Şangay**

Çin'in en büyük kenti olan Şangay bir kültür başkentidir. Merkezi hükümetin altında 'belediye' sıfatıyla yer alan Şangay doğrudan merkeze bağlıdır. Şangay'da eğitim Çin Eğitim Bakanlığı'nın altında yer alan Şangay Belediye Eğitim Komisyonu tarafından yürütülmektedir. Eğitim Bakanlığı ulusal müfredat standartlarını veya diğer politikaları belirlemekle birlikte Şangay özerkliğe sahiptir ve kendi müfredatını oluşturmuştur. Şangay'daki okullar da bulundukları bölgelere ve şartlarına uygun olmaları için %30 oranında özerkliğe sahiptir ve kendi müfredatlarını oluşturabilir (Liang, Kidwai ve Zhang, 2016, s. 22-23-34).

Şangay'da öğretmenlerin ve müdürlerin yetiştirilmesi de Çin'in diğer bölgelerinden farklılık göstermektedir. Kariyer merdiveni uygulaması yürüten Şangay'da öğretmenlik 13 basamağa ayrılmıştır. Müdürlük ise Şekil 4.1.'de görüldüğü üzere 5 basamağa ayrılmıştır (Zhang, Ding ve Xu, 2016, s. 11,13).



Zhang, Ding ve Xu, 2016, s. 13

Şekil 4.1. Şangay'da Müdürlük Basamakları

Şangay'da okul müdürü yetiştirme yaklaşımı oldukça karmaşıktır ve standardize edilmemiştir. İlk olarak müdür olabilmek için adayın öğretmenlik basamaklarının tepesine ulaşması gerekmektedir. Daha sonraki adımlar her bölge için farklılaşmaktadır. Örneğin öğretmenlikte 1. basamağa yükselen aday; okul veya bölge tarafından

mesleğinde başarılı bulunarak daha da ilerlemesi için okul müdürlüğüne önerilip hizmet içi eğitim basamağına yönlendirilebilir ya da bazı bölgelerde aday; yazılı sınavın da bulunduğu akademik yeterlilikleri sağlamak zorundadır ve böylelikle hizmet içi eğitim basamağına geçer. Hizmet içi eğitim basamağı da standart değildir. Adayın 300 saatlik eğitim alması gerekmektedir. Ama bu eğitimin nasıl olacağı değişmektedir. Eğitim Şangay’da, Çin’in herhangi bir bölgesinde ya da yurtdışında alınabilir. Örneğin Şangay Normal Üniversitesi, 2013 yılında Şangay Belediye Eğitim Komisyonu tarafından yürürlüğe sokulan ‘Yeni Müdürleri Yetiştirme Planı’ ile uyumlu olarak okul planlaması, iç yönetim, okul kültürü, öğretimsel gelişim, öğretmen büyümesi ve dış çevreye uyum konularını kapsayan, farklı öğretim metotlarını kullanan bir yıllık hazırlık programı başlatmıştır. Eğitim tamamlandıktan sonra atama işlemi de farklılık göstermektedir. Şangay Normal Üniversitesi ve Doğu Çin Normal Üniversitesi farklı bir yapılanmaya sahip olup belli okulları yönetmektedir ve eğitimi almış müdürler üniversiteler tarafından işe alınıp bu bölgelere yerleştirilmektedir ya da farklı bölgeler kendi sistemlerini kurmuşlardır ve genellikle bir havuz oluşturup o havuzdan ihtiyaç olduğunda atama yapmaktadırlar. Şangay’da öğretmenlik ve müdürlük hayat boyu süren bir olgu olarak ele alınmaktadır ve sürekli gelişim vurgulanmaktadır. Müdürlüğe giriş yapan kişi başarı gösterdikçe diğer basamaklara yükselmektedir. Hizmet içi eğitimin de desteklendiği bölgede kişi eğitim almak için yurtdışına da gidebilir (Jensen, Downing ve Clark, 2017, s. 3, 4, 10, 11, 16; Liang, Kidwai ve Zhang, 2016, s. 3, 23, 62, 64; Zhang, Ding ve Xu, 2016, s. 14, 64).

#### **4.1.4. Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması**

Bu bölümde Türkiye’de okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

##### **4.1.4.1. Türkiye’de eğitim**

T.C. Anayasası ve yasalar; Türk eğitim sisteminin çerçevesini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak Türkiye’de eğitimle ilgilenen yükseköğretim dışında diğer kademelerde sorumlu ve bu konuda yetkili tek kurum Millî Eğitim Bakanlığı’dır. Merkez, taşra ve yurtdışı birimlerinden oluşan Millî Eğitim Bakanlığı’nda (MEB) kararlar merkez biriminde verilmekte; taşra ve yurtdışı birimleri ise uygulama ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması MEB’in merkezi (bakanlık) teşkilatına bağlıdır. Kararlar tek bir yerden verilmektedir ve

ülkedeki her yerde uygulama aynıdır. MEB; bu kararların alınmasında Milli Eğitim Şuralarındaki önerileri de dikkate alabilir. Fakat Şura'dan çıkan kararları uygulamak zorunluluğu yoktur.

#### ***4.1.4.2. Türkiye’de okul müdürü yetiştirmenin tarihi***

I. Dünya Savaşı (1914- 1918) sonrasında ilki Kurtuluş Savaşı sırasında 1921 yılında toplanan Telif ve Tercüme Heyeti 1926 yılına kadar eğitim adına Heyet-i İlmiye Kararlarını almıştır. Daha sonrasında bu görevi Millî Eğitim Bakanlığı’na devretmiş ve Heyet-i Milliye kararları da Milli Eğitim Şuraları adını almıştır. Şimdiye kadar 19 tane Millî Eğitim Şurası toplanmıştır. Her Milli Eğitim Şurasının belirlenen bir gündemi vardır ve okul yöneticiliği adına ilk karar 12. Milli Eğitim Şurası’nda (1988) alınmıştır. Bu karara göre okul müdürlüğünün bir meslek olarak ele alınması ve okul müdürlerinin mevcut öğretmenler arasından sınavla seçilerek bu adayların Bakanlıkça belirlenen uzun süreli hizmet içi programlarında eğitilmeleri ve bu durumun kurumsallaştırılması gerektiğine değinilmiştir (MEB, 1988, s. 10). Daha sonra sırasıyla 14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında okul yöneticiliği tekrar ele alınmıştır. Şura kararları Tablo 4.10’da yer almaktadır.

Tablo 4.10.

*14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği*

| Millî Eğitim Şûrası            | Karar Numaralarıyla Birlikte Alınan Kararlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12. Millî Eğitim Şûrası (1988) | Karar 26. 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 (MEB, 1988, s. 10).                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 14. Millî Eğitim Şûrası (1993) | 4- Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak ve yöneticilerin yetkileri artırılabilecektir (MEB, 1993, s. 3).<br>5- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile iş birliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır (MEB, 1993, s. 3).<br>11- Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir (MEB, 1993, s. 3).                                 |
| 15. Millî Eğitim Şûrası (1996) | 71- 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 gerekmektedir (MEB, 1996, s. 7).<br>72- Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır (MEB, 1996, s. 7).<br>73- Eğitim yöneticisi lisans üstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir (MEB, 1996, s. 7). |
| 16. Millî Eğitim Şûrası (1999) | 41. Öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli, mevcut sicil raporları bu ölçütlerine göre düzenlenmeli ve şeffaf olmalıdır (MEB, 1999, s. 15).<br>52. Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır (MEB, 1999, s. 16).<br>53. Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hâle getirilmelidir (MEB, 1999, s. 16).                                                                 |

Tablo 4.10. (Devam)

14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği

| Millî Eğitim Şûrası            | Karar Numaralarıyla Birlikte Alınan Kararlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>54. Çalışan yöneticilerin üniversitelerle iş birliği yapılarak en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisans üstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerin de lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkânlardan yararlanmaları sağlanmalıdır (MEB, 1999, s. 16).</p> <p>55. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisans eğitimi yana öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir (MEB, 1999, s. 16).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 18. Millî Eğitim Şûrası (2010) | <p>32. Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme 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 (MEB, 2010, s. 5).</p> <p>37.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 (MEB, 2010, s. 6).</p> <p>43.Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir (MEB, 2010, s. 6).</p> <p>44.Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır (MEB, 2010, s. 6).</p> <p>45.Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır (MEB, 2010, s. 6).</p> <p>46.Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim, bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet</p> |

Tablo 4.10. (Devam)

*14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği*

| Millî Eğitim Şûrası            | Karar Numaralarıyla Birlikte Alınan Kararlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır (MEB, 2010, s. 6).</p> <p>49.Eğitim yöneticilerinin, farklı toplum ve kültürleri tanımaları, çok kültürlü ortamlarda görev yapacak şekilde yetiştirilmeleri ve yabancı dil becerilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır (MEB, 2010, s. 7).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 19. Millî Eğitim Şûrası (2014) | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Devlet okullarında eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunmalıdır.</li><li>2. Okul yöneticileri merkezi olarak yapılan yazılı sınavda başarılı olmalıdır.</li><li>3. Okul müdürleri, belli bir süre görev yapmış müdür yardımcıları arasından seçilmelidir.</li><li>4. Okul yöneticiliğine atanmada o okula öğretmen olarak atanma şartlarını taşıma esastır. Ancak atanma şartlarını taşımadan; o okula münhasıran norm durumu değil genel anlamda o okul türüne atanabilme şartı, aranması yeterli görülmelidir.</li><li>5. Farklı okul türlerine göre yapılacak yönetici görevlendirmelerinde okul türüne uygun branşlardan yönetici görevlendirilmesine özen gösterilmelidir.</li><li>6. "Okul yöneticiliğine atanmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olma ile okul müdürlüğü için yönetici yeterliklerini esas alan, akredite edilmiş kurumlar tarafından verilebilen belli sürede eğitim alındığını gösterir belgeye sahip olma" şartları okul yöneticisi seçiminde tercih nedeni olmalıdır.</li><li>7. Yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olması tercih sebebi olmalıdır.</li><li>8. Okul yöneticisinin görevlendirilmesi Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu tarafından yürütülmelidir. Daha üst düzeydeki yönetici atamalarında da bu komisyona benzer komisyonlar oluşturulabilir.</li><li>9. Okul Müdürü Görevlendirme Mülakat Komisyonu: İl millî eğitim müdürü veya görevlendireceği il millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, ilçe millî eğitim müdürü, şube müdürü ve mevcut müdürler tarafından seçilmiş birer temsilciden oluşturulmalıdır.</li></ol> |

Tablo 4.10. (Devam)

14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği

| Millî Eğitim Şûrası | Karar Numaralarıyla Birlikte Alınan Kararlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>10. Yönetici adaylarının yetiştirme programlarına erişimini kolaylaştırmak, yerel imkânlardan faydalanmak ve çok sayıda adaya ulaşabilmek amacıyla yönetici yetiştiren Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin (EYYM) İstanbul ve Ankara'dan başlanarak ülke geneline yaygınlaştırılması için Bakanlıkta çalışma başlatılmalıdır. Bu yaygınlaştırmada TÜİK tarafından tanımlanmış bölge tanımlaması (12 bölge) esas alınmalıdır.</p> <p>11. Okul/kurum yöneticiliği görev olarak görülmeli ve belli bir süre ile sınırlandırılmalıdır.</p> <p>12. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı olan müdür yardımcılığı konumlarına yapılacak görevlendirmelerde okul müdürünün takdiri öncelikli olmalıdır.</p> <p>13. Okul/kurum müdür yardımcısı, en az 3 yıl görev yapmış ve merkezi sınavda başarılı olmuş öğretmenler arasından müdürün teklifi ve üst makamın onayı ile görevlendirilmelidir.</p> <p>14. Yönetici görevlendirmeleri eğitim öğretim yılı başlamadan önce tamamlanmalıdır.</p> <p>15. Okul/kurum yöneticiliği için kurs/sertifika programlarının kazandırdığı yeterliklerin tespitini ve güvencesini sağlayacak bir akreditasyon sistemi kurulmalıdır.</p> <p>16. Yöneticilikte kariyer basamakları düzenlenmeli ve uygulanmalıdır. Belirli sürelerde öğretmenlik yapanların önce müdür yardımcılığına, müdür yardımcılığı yapanların müdürlüğe, müdürlük yapanların da şube müdürlüğüne atanmayı sağlayacak şekilde kariyer sistemi kurulmalıdır. Eğitim kurumları müdürlerinin atanmasında ön koşul olarak, en az 2 yıl süre ile müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma şartı aranmalıdır.</p> <p>17. Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır. Bu bölgeler için tecrübeli, akademik donanıma sahip okul yöneticileri görevlendirilmelidir.</p> <p>18. İl ve ilçe yöneticilerinin atanmasında eğitim kurumlarında yöneticilik/müfettişlik yapmış olma şartı aranmalıdır.</p> <p>19. Büyükşehir statüsünde olan illere, il millî eğitim müdürü atamalarında eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim, merkez teşkilatında üst düzey yöneticilik veya il millî eğitim müdürlüğü yapmış olma şartlarından biri aranmalıdır.</p> <p>20. Birinci kademe yöneticilerin seçiminde aranan ölçütlerin benzeri orta ve üst kademe yöneticilerin seçimi için de geliştirilmelidir.</p> |

Tablo 4.10. (Devam)

14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği

| Millî Eğitim<br>Şûrası | Karar Numaralarıyla Birlikte Alınan Kararlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <p>21. 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.</p> <p>22. Yönetici pozisyonlarına atamalarda kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık getirilmelidir.</p> <p>23. Okul ve kurum türlerinden kaynaklanan kadın yönetici lehine pozitif ayrımcılık uygulaması tüm okullara genişletilerek uygulanmalıdır.</p> <p>24. Eğitim yöneticiliğine yeniden atanmada nesnel, ölçülebilir, ayırt edici ölçütler esas alınmalıdır.</p> <p>25. Bir yöneticiyi değerlendirmek için değerlendirme komisyonunda bulunanlar, en az bir yıl değerlendirilecek yönetici ile çalışmış olmalıdır.</p> <p>26. Eğitim yöneticilerinin değerlendirilmesinde algı ölçümlerinin yanında, eğitim yöneticisinin görev süresince görev yaptığı okulun temel başarı göstergelerindeki değişim de dikkate alınmalıdır.</p> <p>27. Her derece ve türdeki eğitim kurumu için başarı göstergeleri belirlenmeli ve bu göstergelerin eğitim bölgesi, il ve ilçe düzeyinde zamana bağlı değişimini gösteren karşılaştırmalı bir veri tabanının oluşturulması sağlanmalıdır.</p> <p>28. Veri tabanı oluşturulurken, performansa olumsuz etkisi olan ve yöneticinin inisiyatifi dışında gelişen olumsuzluklar değerlendirmede dikkate alınmalıdır.</p> <p>29. Okullar için her yıl somut performans ölçütlerine dayalı bir okul karnesi oluşturulmalıdır.</p> <p>30. Politika oluşturma konumunda olan Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yönetim kademelerine, eğitim ve eğitim yöneticiliği alanında deneyimi olan yöneticiler atanmalıdır.</p> <p>31. MEB-YÖK arasında yapılacak bir protokolle Millî Eğitim Bakanlığı personelinin yüksek lisans ve eğitim doktorası eğitimi almaları sağlanmalı, bu bağlamda eğitime erişimin kolaylaştırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmalıdır.</p> <p>32. Hizmet içi eğitim programları, mesleki yeterlikler ölçütlerine dayandırılmalıdır.</p> <p>33. Hizmet içi eğitim programlarındaki her bir kurs/seminer belli bir yeterliği kazandırma ve belgelendirme temeline dayalı olmalıdır.</p> |

Tablo 4.10. (Devam)

14., 15., 16., 18. ve 19. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği

| Millî Eğitim Şûrası | Karar Numaralarıyla Birlikte Alınan Kararlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>34. Hizmet içi eğitim programları, belli bir probleme çözüm üretmeye yönelik somut çıktıları olan etkinlik ve eylem araştırması temelli yeterlik kazandıran programlar olmalıdır.</p> <p>35. Hizmet içi eğitim programlarında görev alacak eğitim görevlileri, programın amaç ve içeriğine uygun yeterliğe sahip olmalıdır.</p> <p>36. Hizmet içi eğitim programlarında eğitim görevlilerinin dolaşımı esas alınarak eğitimlerin mahallinde düzenlenmesine öncelik verilmelidir.</p> <p>37. 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 kullanılmalıdır.</p> <p>38. Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında kılavuzluk (mentörlük) mekanizmaları oluşturulmalıdır.</p> <p>39. Eğitim yönetimi alanında eğitim almış, deneyim ve başarıya sahip yöneticiler ile maarif müfettişleri kılavuz (mentör) olarak yararlanılmalıdır.</p> <p>40. Genel bütçeden pay ayrılarak okul/kurum bütçesi oluşturulmalı, okul/kurum yönetimince bunun etkili kullanımını sağlayacak bütün gelir ve harcamalar yasal güvence altına alınmalıdır.</p> <p>41. Lisansüstü programlarda okul kademelerine özgü programlar açılmalıdır (örnek, özel eğitimin yönetimi, mesleki teknik eğitimin yönetimi, ilköğretim yönetimi, ortaöğretim yönetimi, yükseköğretimin yönetimi gibi). Tezsiz yüksek lisans programında olduğu gibi uygulayıcılara yönelik olarak eğitim doktora programı açılmalıdır.</p> <p>42. Döner sermayesi olan okullarda müdür yardımcılarının birisinin işletme/muhasebe alanında formasyona sahip öğretmenler arasından seçilmesine öncelik verilmelidir.</p> <p>43. Yöneticinin ders denetimi ve rehberlik görevini etkili bir şekilde yapabilmesi için rehberlik ve denetim modelleri ile yaklaşımları konusunda yeterlikleri artırılmalıdır.</p> <p>44. Lisansüstü eğitim yapan yöneticilerin bu eğitimlerinin karşılığı, lisansüstü eğitim tazminatı olarak özlük haklarına yansıtılmalıdır (MEB, 2014).</p> |

MEB (1988, 1993, 1996, 1999, 2010 ve 2014)'ten oluşturulmuştur.

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere 2014 yılında yapılan 19. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin seçilmesi, görevlendirilmesi, görevine devam etmesi, hizmet içi yetiştirme ve eğitim yöneticiliğinin okulla bağlantılı olan diğer alanları kapsamlı olarak irdelenmiştir. Eğitim yöneticisi adı altında hem okul müdürü, müdür yardımcıları hem de Milli Eğitim teşkilatında bulunan yöneticilere dair kararlar alınmıştır. Şurada, eğitim yöneticiliği adı altında toplam 44 karar bulunmaktadır. Fakat tez konusu ile ilişkili olan 16 karar incelenecek olursa eğitim yöneticisi olmak için lisans derecesine sahip olunması gerekliliği, merkezi olarak gerçekleştirilen sınavda başarılı olma, okul müdürü olmadan önce belli bir süre müdür yardımcılığı yapmış olma, atanacağı okulda ders verebilecek kadrosunun olması yani o okul türüne atanabilir olma, okul türlerine uygun branşlardan yönetici görevlendirilmesine özen gösterilmesi, lisansüstü eğitim alan ve okul müdürlüğü için akredite olmuş kurumlar tarafından verilen eğitimlere katılanların okul müdürü olarak seçiminde öncelik elde etmeleri, ulusal düzeyde bir eğitim yöneticiliği yeterlik programı oluşturularak buradan sertifika alan adaylara öncelik verilmesi, okul müdürlerinin atanmalarında bir mülakat komisyonu kurulması ve diğer üst kademelerde de buna benzer komisyonların oluşturulması, mülakat komisyonunun oluşturan üyelerin kimler olacağı, yönetici yetiştirebilmek için Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Merkezleri'nin ülke çapında kurulmaya başlanması, okul müdürlüğünün görev olarak görülerek belirli bir süre ile sınırlandırılması, okul müdürlerini yetiştirmek için açılan kursların kazandırdıklarının kontrolü için bir akreditasyon sisteminin kurulması, yöneticilik kariyer basamaklarının oluşturulması, hizmet içi eğitimlerin akredite edilmesi ve okul müdürlerinin belirli kredide hizmet içi eğitim almalarının sağlanması, okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinde mentörlük sisteminden yararlanılması ve son olarak da lisansüstü programlar bünyesinde çeşitli okul türlerine özgü yönetim derslerinin açılması kararları alınmıştır (MEB, 2014). Daha önce belirtildiği gibi Milli Eğitim Şuraları; Millî Eğitim Bakanlığı'na eğitimle ilgili konularda tavsiye veren en büyük oluşumdur. Fakat şura kararlarının hepsi uygulamaya geçmemiştir. Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirmenin tarihini anlayanın en iyi yolu Millî Eğitim Bakanlığı'nın çıkardığı yönetmeliklerdir.

#### ***4.1.4.3. Türkiye'de okul müdürlüğü ile ilgili yönetmelikler***

Yönetmelik; bahsi geçen konu hakkında ilgili kurum ve kuruluşların neler yapması gerektiğini açıklayan kurallar bütünü olarak ele alınabilir. Bu durumda MEB'in

çıkardığı yönetmelikler ÷lkede okul yöneticilerinin nasıl seçildiğini ve yetiştirildiğini göstermektedir. MEB bu konuda ilk olarak 1971 yılında yönetmelik çıkarmıştır. Son yönetmelik ise 2017 yılında yürürlüğe girmiştir. Tablo 4.11.'de gör÷ldüğü üzere 46 yılda toplam 14 adet yönetmelik çıkarılmıştır. Bu yönetmelikler çeşitli boyutlarda olmak üzere toplam on beş defa revize edilmiştir.



Tablo 4.11.

*MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmelikleri*

| Yıl<br>Sayı             | Üzerindeki<br>Değişiklikler                      | Yönetmeliğin İçeriği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 06/09/<br>1971<br>13948 | 06/07/<br>1975<br>15287                          | <b>Aranan Şartlar:</b> Asil öğretmen olmak, Son üç yıl içinde yöneticilik görevinden alınmamış olmak, ağır bir disiplin cezası almamış olmak, en az iki yıl öğretmenlik veya bir yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 1971, s. 4)<br><b>Atama:</b> Belirlenen olgulara göre değerlendirme sonucunda en çok puan alan 3 adaydan uygun görüleni Millî Eğitim müdürünün ve Valilik onayı ile atanır (T. C. Resmî Gazete, 1971, s. 5)                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 28/09/<br>1978<br>16418 | 1) 20/08/1979<br>16733<br>2) 15/12/1981<br>17545 | <b>Aranan Şartlar:</b> En az beş yıl öğretmenlik veya iki yıl müdür yardımcılığı yapmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 1978, s. 30).<br><b>Atama:</b> Başarı, ödül, öğrenim, mesleki kıdem ve hizmet içi eğitim alanlarında en çok puan alan 3 aday arasından Millî Eğitim Bakanlığı seçer (T. C. Resmî Gazete, 1978, s. 32).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 05/10/<br>1990<br>20656 | -                                                | <b>Aranan Şartlar:</b> A tipi okula atanmak için en az 12 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az 6 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak; B tipi okula atanmak için en az 9 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az 3 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak; C tipi okula atanmak için en az 6 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az 3 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak (T. C. Resmî Gazete, 1990, s. 3).<br><b>Atama:</b> Müdürlerin atamaları değerlendirmeye göre bakanlıkça yapılır (T. C. Resmî Gazete, 1990, s. 7).                                                                                                                                                                          |
| 07/06/<br>1993<br>21600 | 13/04/<br>1994<br>21904                          | <b>Aranan Şartlar:</b> A tipi okula atanmak için en az 8 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az 4 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak; B tipi okula atanmak için en az 6 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az 2 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak; C tipi okula atanmak için en az 4 yıl hizmeti bulunmak; özel öğretim kurumuna atanmak için bu kurumlarda 5 yıl öğretmenlik yapmak (T. C. Resmî Gazete, 1993, s. 3).<br><b>Atama:</b> Müdürlerin atamaları değerlendirmeye göre bakanlıkça yapılır (T. C. Resmî Gazete, 1993, s. 6).                                                                                                                                                                     |
| 27/09/<br>1995<br>22417 | -                                                | <b>Aranan Şartlar:</b> A tipi okula atanmak için en az 8 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetin en az 4 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak; B tipi okula atanmak için en az 6 yıl hizmeti bulunmak ve bu hizmetinin en az 2 yılını yönetim kademelerinde geçirmiş olmak; C tipi okula atanmak için en az 4 yıl hizmeti bulunmak; özel öğretim kurumuna atanmak için bu kurumlarda 3 yıl öğretmenlik yapmak (T. C. Resmî Gazete, 1995, s. 12).<br><b>Atama:</b> Yapılan değerlendirme ve mülakat sonucunda anaokulu, ilkokul, ortaokul, ilköğretim okulları müdürleri Millî Eğitim Müdürünün teklifi üzerine valilikçe, bunların dışında kalan kurum müdürlerinin atamaları Bakanlıkça yapılır (T. C. Resmî Gazete, 1995, s. 16). |

Tablo 4.11. (Devam)

## MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmelikleri

| Yıl<br>Sayı             | Üzerindeki<br>Değişiklikler                              | Yönetmeliğin İçeriği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11/01/<br>2004<br>25343 | 1) 02/12/<br>2004<br>25658<br>2) 04/03/<br>2006<br>26098 | <b>Aranan Şartlar:</b> C tipi okula atanmak için en az 2 yıl yöneticilik yapmış olmak; B tipi okula atanmak için en az 3 yıl yöneticilik yapmış olmak; A tipi okula atanmak için en az 1 yılı B okulunda olmak üzere en az 4 yıl veya toplamda 5 yıl yöneticilik yapmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2004).<br><b>Atama:</b> Müdür yardımcıları için sınav sistemi getirilmiştir. Sınavda 100 üzerinden 70 puan alan aday başarılı sayılır ve müdür yardımcısı olarak atanır. Müdürlük için ise atama yetkisine göre Bakanlık veya Valilik tarafından Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan beş aday mülakata alınmaya hak kazanır ve mülakatı geçen atanır (T. C. Resmî Gazete, 2004).     |
| 13/04/<br>2007<br>26492 | -                                                        | <b>Aranan Şartlar:</b> C tipi okula atanmak için en az 1 yıl yöneticilik yapmış olmak; B tipi okula atanmak için en az 2 yıl yöneticilik yapmış olmak; A tipi okula atanmak için en az 3 yıl yöneticilik yapmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2007).<br><b>Atama:</b> Yöneticiler arasından; atama yetkisi valiliklerde bulunanlar için ilçe millî eğitim müdürünün teklifi ve il millî eğitim müdürünün uygun görmesi üzerine vali tarafından atama yapılır. Eğitim kurumunun doğrudan il millî eğitim müdürlüğüne bağlı olması halinde il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine vali tarafından atanır. Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar bakımından ise ilgili valiliğin teklifi üzerine Bakanlıkça atama yapılır (T. C. Resmî Gazete, 2007). |
| 24/04/<br>2008<br>26856 | 1) 08/08/<br>2008<br>26961<br>2)15/10/2008<br>27025      | <b>Aranan Şartlar:</b> C tipi okula atanmak için en az 1 yıl yöneticilik yapmış olmak; B tipi okula atanmak için en az 2 yıl yöneticilik yapmış olmak; A tipi okula atanmak için en az 3 yıl yöneticilik yapmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2008).<br><b>Atama:</b> Yönetmelikte öngörülen şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar. Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır (T. C. Resmî Gazete, 2008).                                                                                                                       |

Tablo 4.11. (Devam)

## MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmelikleri

| Yıl                 | Üzerindeki                                                                                                                                            | Yönetmeliğin İçeriği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sayı                | Değişiklikler                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 13/08/2009<br>27318 | 1) 29/8/2009<br>27334<br>2) 10/9/2009<br>27345<br>3) 15/5/2010<br>27582<br>4) 09/10/2010<br>27724<br>5) 09/08/2011<br>28020<br>6) 21/07/2012<br>28360 | <b>Aranan Şartlar:</b> C tipi okula atanmak için en az 1 yıl yöneticilik yapmış olmak; B tipi okula atanmak için en az 2 yıl yöneticilik yapmış olmak; A tipi okula atanmak için en az 3 yıl yöneticilik yapmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2009).<br><b>Atama:</b> Müdürlüğe atanacakların belirlenmesi için merkezi sistemle seçme sınavı yapılır. Müdürlük için sınav konuları ve puan değerleri şunlardır: Türkçe-dil bilgisi (%10); resmî yazışma kuralları (% 4); halkla ilişkiler ve iletişim becerileri (% 4); okul yönetimi (% 4); yönetimde insan ilişkileri (% 4); okul geliştirme (% 4); eğitim ve öğretimde etik (%5); Türk İdare sistemi ve protokol kuralları (% 5) ve kanunlar dahil görevin gerektirdiği temel mevzuat (%60) (T. C. Resmî Gazete, 2009).                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 28/02/2013 28573    | -                                                                                                                                                     | <b>Aranan Şartlar:</b> Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak, başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek, bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, 5 yıl öğretmenlik yapmak ve adli veya idarî soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2013a).<br><b>Atama:</b> Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı; yazılı ve sözlü aşamalardan oluşur. Merkezi sistemle yapılan yazılı sınavda 100 puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır. Adaylar boş kadrolara başvurur. Adayların yazılı sınav puanları ile Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanları ilan edilir ve boş kadro için sıralamadaki ilk 6 aday sözlü sınava çağırılır. Geçme notu yine 70 puandır. Yazılı sınav puanının %50'si, sözlü sınav puanının %30'u ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın %20'si alınarak belirlenen puanlarda ilk 3 aday valiliğe sunulur ve vali seçimi yapar (T. C. Resmî Gazete, 2013a). |
| 04/08/2013<br>28728 | -                                                                                                                                                     | <b>Aranan Şartlar:</b> Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak, başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilmek, bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak, fiili olarak öğretmenlik yapmak, 1 yıl müdür yardımcılığı veya müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak ve adli veya idarî soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2013b).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Tablo 4.11. (Devam)

## MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmelikleri

| Yıl<br>Sayı             | Üzerindeki<br>Değişiklikler | Yönetmeliğin İçeriği                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                       | -                           | <b>Atama:</b> Eğitim kurumu yöneticiliği sınavı, yazılı ve sözlüden oluşur. Yazılı sınavda 100 puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılır. Her ildeki kadrolar için kadronun 3 katı kadar aday sözlüye çağırılır. Yazılı sınav puanının %70'i, sözlü sınav puanının %30'u ve Yönetici Değerlendirme Formuna göre hesaplanan puanın tamamı esas alınarak atama puanı belirlenir. Adaylar il içinde en fazla 20 okul seçerek puana göre atanırlar (T. C. Resmî Gazete, 2013b).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10/06/<br>2014<br>29026 | -                           | <b>Aranan Şartlar:</b> Yükseköğretim mezunu olmak, öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumunda alanı itibariyle çalışabilmek, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, 2 yıl müdür yardımcısı olarak çalışmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2014).<br><b>Atama:</b> Yöneticiler 4 yıllığına görevlendirilir ve aynı kurumda en fazla 8 yıl çalışabilirler. Müdürlüğe devam etmek isterlerse yapılan değerlendirmeye göre puan sıralamasıyla tekrar görevlendirilmektedirler. Aday ilk defa müdür olacak ise form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, boş eğitim kurumu müdürlüğü sayısının üç katı aday sözlü sınava alınır. Sözlü sınav ve form değerlendirme otalmasına göre başarılı adaylar valilik onayı ile görevlendirilir (T. C. Resmî Gazete, 2014). |
| 06/10/<br>2015<br>29494 | 27/01/<br>2016<br>29606     | <b>Aranan Şartlar:</b> Yükseköğretim mezunu olmak, öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumunda alanı itibariyle çalışabilmek, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, 2 yıl müdür yardımcısı olarak çalışmış olmak (T. C. Resmî Gazete, 2015, s. 3).<br><b>Atama:</b> Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-1'de yer alan form üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınavda verilen puanın aritmetik ortalaması alınarak belirlenir (T. C. Resmî Gazete, 2015, s. 7).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 22/04/<br>2017<br>30046 |                             | <b>Aranan Şartlar:</b> Yükseköğretim mezunu olmak, öğretmen olarak görev yapıyor olmak, görevlendirileceği eğitim kurumunda alanı itibariyle çalışabilmek, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, müdür olarak- 1 yıl müdür yardımcısı olarak- veya bakanlıkta üst kademede çalışmış olmak şartlarından birini sağlamak (T. C. Resmî Gazete, 2017, s. 37).<br><b>Atama:</b> Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların eğitim, ceza, hizmet ve ödülleriyle oluşan değerlendirme notları ile sözlü notunun ortalaması alınarak ataması yapılır (T. C. Resmî Gazete, 2017).                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

T. C. Resmî Gazete (1971, 1978, 1990, 1993, 1995, 2004, 2007, 2008, 2009, 2013a, 2013b, 2014 ve 2015).

30046 sayılı ve yürürlükte olan yönetmelik incelendiğinde müdür olarak görevlendirilecek adayda aranan şartların bir önceki yönetmeliğe göre sadece ‘bir yıl müdür yardımcısı olarak çalışmış olma’ şartı bakımından farklı olduğu görülür. Aranan diğer şartlar aynıdır. Okul müdürlerinin görevlendirmeleri değerlendirme formundan aldıkları puan ile sözlü sınavdan aldıkları puanın ortalamasına göre puan üstünlüğü bazında yapılır (T. C. Resmî Gazete, 2017, s. 39). Yönetici değerlendirme formu; eğitim, ödül, ceza ve hizmet bölümlerinden oluşmaktadır ve adayın bu bölümlerden aldığı puanlara göre adaylar sözlü sınava çağırılır. Boş olan bir kadro için üç katı aday sözlü sınava çağırılır ve sözlü sınavdan 60 ve üzeri puan alan adaylar başarılı sayılır (T. C. Resmî Gazete, 2017, s. 40). Adayların sözlü sınavda sorumlu oldukları konular aşağıdaki gibidir:

- Mevzuat (%40)
- 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)
- Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi (%10) (T. C. Resmî Gazete, 2017, s. 39).

#### **4.1.4.4. Türkiye’de okul müdürü yetiştirmede önemli raporlar**

Aslan (2016)’ın belirttiği üzere 1952 yılında Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasında imzalanan anlaşma çerçevesinde kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kamu yönetimine dair yapmış olduğu eğitim, araştırma ve yayın faaliyetleriyle saygın bir pozisyonudadır. Kuruluşunun ardından 1963 yılında Türk kamu yönetiminin durumu ve eksiklikleri hakkında araştırma yapan TODAİE kısaca MEHTAP adıyla bilinen raporu sunmuştur. MEHTAP yani ‘Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu’ kamu yönetimi açısından Millî Eğitim Bakanlığı’nı da incelemiştir. Bu inceleme sonucunda öğretmenlikten gelen ve bakanlık bünyesinde idari görevlerde bulunan çalışanların eğitimi için üniversite bünyesinde eğitim yöneticiliği bölümünün açılmasını önermiştir.

Millî Eğitim Bakanlığının sorumlu idarecilik mevkilerinde meslekten yetişmiş öğretmenler bulunmaktadır. Bu öğretmenler, eğitim idareciliği, sosyal politika, bu

politikanın sınırları içinde eğitim politikasının yeri, memleketin genel iktisadi hedefleri hakkında genel görüşler veren bir yetiştirmeye tabi kılınmadan Millî Eğitim Bakanlığının yüksek sorumlu mevkilerine getirilmekte ve kendilerinden eğitim politikasının tespitinde ve uygulanmasında önemli roller beklenmektedir. Milli Eğitimi kendi meslek açılarından görme eğiliminde olan bu idarecilerin, çoğu zaman, eğitim politikasına kendilerinden beklenen geniş görüş açısından bakmaları imkân azalmaktadır. Ayrıca, orta kademe idarecilerinin, iyi bir idareci olarak, bir kamu idaresi için lüzumlu birtakım usulleri ve bilgileri de edinmeleri gerekir. Bu sebeplerden dolayı Millî Eğitim Bakanlığının yüksek ve orta kademede yeteri kadar eğitim idarecisi yetiştirmesi lazımdır. Bu idarecilerin bir kısmının öğretmenlik mesleği çıkışlı olması gerekmektedir birlikte, bir kısmının da öğretmen olmasına ihtiyaç yoktur. Millî Eğitim Bakanlığının idareci ihtiyacı için üniversitelerde eğitim fakülteleri veya fakültelerde eğitim şubeleri kurulması doğru olacaktır (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1966, s. 341- 342).

Rapor sonucunda Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi kurulmuş ve bunu fakülte bünyesinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması lisans programının kurulması izlemiştir. Ankara Üniversitesinin ardından Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve diğer üniversitelerde de eğitim yönetimi lisans programları açılmıştır. Lisans programı, alan için gerekli yöneticileri yetiştirme görevini üstlenmiştir fakat 1997 yılında çıkan karar ile üniversitelerdeki bu bölümler kapatılmıştır. Günümüzde eğitim yönetimi programı yüksek lisans ve doktora seviyesinde bulunmaktadır.

#### ***4.1.4.5. Türkiye’de okul müdürlüğü***

Milli Eğitim İstatistiklerine göre 2016- 2017 eğitim öğretim yılında Türkiye’de 63.151 okul bulunmaktadır. Bunlardan 54.434 tanesi devlet okuludur (MEB, 2017a s. 11, 35). Bu da özel okulları dahil etmezsek 54.434 okul müdürü olduğu anlamına gelmektedir. Türkiye çapında tüm müdürlerin üye olduğu bir dernek, sendika veya oluşum yoktur.

Okul müdürlerinin görev süresi 4 yıldır ve değerlendirme sonucunda aynı okulda en fazla 8 yıl çalışabilmektedirler. Daha sonra tekrar değerlendirmeye tabii tutulmakta ve geçemezlerse öğretmenlik yapmaya devam etmektedirler. Müdürlük; öğretmenin idari olarak aldığı ikincil iş olarak görülmektedir. Eğitim yönetimi lisans programları kapatıldığı için öğretmenler müdür yardımcısı ve müdür olmak için sınava girmek için başvurumaktadırlar. Müdürleri hizmet öncesi eğitimle hazırlama mantığı

Türkiye’de yoktur. Bunun yerine MEB yıllık hizmet içi eğitim programları hazırlamaktadır. 2017 yılındaki hizmet içi eğitim planı incelendiğinde müdürler için yıl içinde 23 konuda eğitim açıldığı görülmektedir. Sadece iki konuda uzaktan eğitim modülü kullanılmaktadır ve diğerleri yüz yüzedir. Tablo 4.12.’de görüldüğü gibi katılımcı sayıları Türkiye’deki mevcut okul müdürü sayısına göre sınırlıdır.

Tablo 4.12.

*Okul Müdürleri için 2017 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planı*

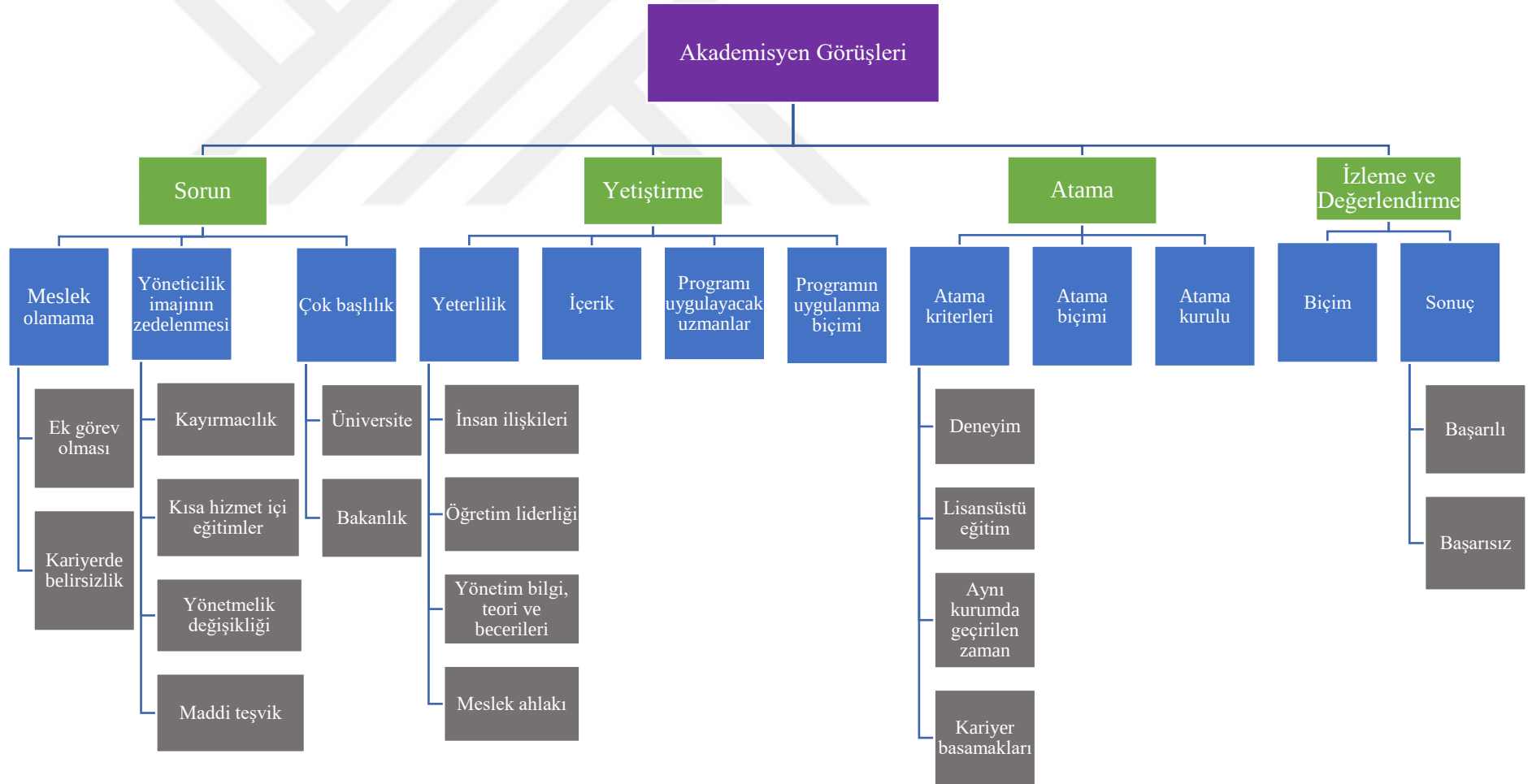
| Konular                                                                            | Gün sayısı | Katılımcı sayısı |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|
| Eğitim Yönetimi Semineri                                                           | 5          | 834*             |
| Okul Öncesi Eğitimde Yönetim                                                       | 5          | 240*             |
| Okul Bazlı Bütçe Uygulamaları                                                      | 3          | 586*             |
| Kurum Kültürü ve Organizasyon                                                      | 2          | 38               |
| Performans Yönetimi ve Kalite Çerçevesi                                            | 5          | 100              |
| Fatih Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi (Uzaktan Eğitim)                          | 12         | 25000*           |
| Eğitimde Fatih Projesi (Pardus Kullanımı)                                          | 5          | 40*              |
| Kurum Standartları Rapor ve Analizleri, E-Okul ve Yatırım                          | 5          | 150              |
| Kurum Standartları Rapor ve Analizleri                                             | 5          | 240*             |
| Yenilenen Öğretim Programlarının Tanıtımı (Zorunlu Dersler)                        | 5          | 240*             |
| Fatih Projesi- Bt'nin ve İnternetin Bilinçli ve Güvenli Kullanımı (Uzaktan Eğitim) | 12         | 25000*           |
| Mevzuat Uygulamaları                                                               | 3          | 997*             |
| İlkokullarda Yetiştirme Programının (İYEP) Tanıtımı ve Uygulamaları                | 3          | 300*             |
| Eğitimde Kalite ve Yönetim Sistemi                                                 | 5          | 100              |
| Aday Öğretmen Yetiştirme Süreci Eğitici Eğitimi                                    | 3          | 500*             |
| Okullarda Sosyal Faaliyetlerin Yaygınlaştırılması                                  | 5          | 160              |
| Okul/Kurum Bütçe Yönetimi                                                          | 5          | 700*             |
| Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Eğitici Eğitimi                                          | 5          | 120*             |
| Politika, Strateji ve Mevzuat Geliştirme                                           | 5          | 300              |
| Kalite İzleme Değerlendirme                                                        | 5          | 300              |
| Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik                                            | 5          | 120              |
| Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar                                               | 5          | 120              |
| Kurum Kültürü Oluşturma ve Geliştirme                                              | 5          | 120              |

*MEB (2017b) ’den oluşturulmuştur. Not: \* işaretli seminerler yılda birden fazla defa planlanmıştır. Yazan rakam hepsinin toplamıdır.*

#### **4.2. Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Görüşlerine Dair Bulgular**

Bu bölümde çalışmada okul müdürü yetiştirme ve atanmasına ilişkin akademisyenlerin yani alan uzmanlarının görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İstanbul il sınırları içerisinde yer alan ve bünyesinde eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim programı bulunduran üniversitelerde görev yapan ve bu alanda doktora yapmış altı uzman ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmeler sonucunda veriler içerik analizine tabii tutulmuş ve dört kategori altında toplandığı görülmüştür. Bu kategoriler; sorun, yetiştirme, atama, izleme ve değerlendirmedir.





Şekil 4.2. Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Görüşleri

#### 4.2.1. Sorun

Akademisyenlere okul müdürü yetiştirme ve atama süreçleri hakkındaki görüşleri sorulduğunda yapılan kodlamalar sonucunda ortaya çıkan ilk kategori ‘sorun’ olmuştur. Sorun kategorisi; meslek olamama, yöneticilik imajının zedelenmesi ve çok başlılık temalarından oluşmaktadır.

##### 4.2.1.1. Meslek olamama

Akademisyenlerin hepsi Türkiye’de okul müdürlüğünün meslek olarak görülmediğini belirtmişlerdir. Ayrıca kariyerdeki belirsizliklerin meslek olmanın önüne geçtiğini bildirilmiştir. Buna göre bu temada ortaya çıkan kodlar kariyerde belirsizlik ve ek görev olarak ele alınmasıdır.

###### 4.2.1.1.1. Ek görev olması

Çalışmaya katılan akademisyenlerin hepsi okul müdürlüğünün ek görev olarak ele alındığını ve bunun alan açısından sorun teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

*Yöneticilik ek bir görev değil temel görev olarak profesyonel bir şekilde yapılması gereken bir iş. Eğer bir okulda yöneticilik ek bir görev olarak görülüyorsa o zaman yöneticinin liderlik özellikleri, eğitim öğretim liderliği meselesi çok da canlı olarak hayat bulmayacaktır okulun içinde. Şöyle bir anlayış var. Yöneticilik herkesin yapabileceği bir iş olarak görülüyor. Bunun için sadece öğretmen olmalarına inanan gruptan değilim. Son derece yanlış buluyorum. (Uzman 4)*

*Türkiye’de okul yöneticiliği kavram olarak var. Bundan yaklaşık bir 30-35 yıl önce Türkiye’de okul yöneticiliği bugüne göre bana göre daha mesleki bir alan olarak görülüyordu. Ama yaklaşık 2005 yılından bu yana okul yöneticiliği artık öğretmenliğin bir parçası haline döndü eskiden olduğu gibi. (Uzman 1)*

*Sadece iyi öğretmen iyi yönetici olur anlayışı var bu da doğru bir anlayış değil. Ben bir eğitim yönetim alanı hocası olarak mutlaka eğitim yönetimi alanının da okullaşması gerektiğine inanıyorum. Tıpkı öğretmenlik gibi bir meslek olarak ele alınmalıdır. (Uzman 5)*

*Yöneticilik aslında profesyonel olmalı. Bir hastaneyi düşünün hastanede bir başhekim vardır bir de hastane yönetim müdürü vardır. Hastane müdürü diğer personelin alım satım ya da idari personeldeki sıkıntıları hallederken başhekim de sağlıkla ilgili konuları koordine eder. Ama okul yöneticiliğine baktığında okul yöneticisi*

*inşaat mühendisidir, okul yöneticisi işletme sahibidir, okul yöneticisi eğitim uzmanıdır, okul yöneticisi psikologdur, okul yöneticisi her şey. Bir uzmanlık alanı yok. (Uzman 6)*

#### **4.2.1.1.2. Kariyerde belirsizlik**

Akademisyenler okul müdürlüğünün bir kariyer alanı olarak belirsiz olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Buna göre kimin okul müdürü olacağı belli değildir aynı zamanda müdür olduğunuzda da elde edeceğiniz bir kazancın olmadığını belirtmişlerdir.

*Türkiye'de okul yöneticiliği kavramı çok oturmuş bir kavram değil. Öğretmenlik kavramına benziyor. Herkes öğretmen olabilir, herkes yönetici olabilir. Böyle bir oturmamışlık var. İsteyen insanlar eğer arkası kuvvetliyse, çevresi varsa yönetici olabiliyor. Liyakat sistemi yok ya da işte eğitim düzeyine bakıp da eğitim yönetimi alanında master, doktora yapmış ya da bu alandan daha önceki lisans mezunlarını atayalım ya da alan uzmanı gelsin düşüncesi yok. (Uzman 6)*

*Statünüzün artması gerekiyor, sosyal olanaklarınızın ya da ücretinizin bir şekilde artmış olması gerekiyor ki beni cezbedsin yani ben 5 sene sonra şu basamakları aştığımda şunlarla karşılaşacağım dediğimde motivasyonum daha da artacak. Şu anda o yok mesela müdür yardımcısı ya da müdür olduğunuzda bir şey fark etmiyor ki. Alacak olduğunuz çok cüzi bir miktar var. Sadece toplumun ya da öğretmenlerin vermiş olduğu bir statü var. Onun dışında bir karşılığı yok. Ben niye okul müdürü olayım? Bakın şimdi müdür yardımcısı bulamıyorlar eğitim sisteminde. Ya da derse girmek istemeyen kaçan genç öğretmenler müdür yardımcılığı talep ediyorlar. Gerçi onlar da derse girmek istemediklerinden talep ediyorlar. (Uzman 3)*

#### **4.2.1.2. Yöneticilik imajının zedelenmesi**

Akademisyenlerin sorun olarak gördükleri ikinci tema ise okul müdürlüğü algısının toplumda kötü bir hale doğru gidiyor olmasıdır. Buna göre ortaya çıkan kodlar; kayırmacılık, kısa hizmet içi eğitimler, yönetmelik değişikliği ve maddi teşviktir.

##### **4.2.1.2.1. Kayırmacılık**

Yapılan görüşmelerde akademisyenlerin üzerinde en çok vurgu yaptıkları kavramlardan olan objektiflik, liyakat ve şeffaflık kavramlarının olmaması yöneticilik imajını da zedeleyen kayırmacılık kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

...Şöyle bir gerçeğimiz var: Türkiye gerçeği. Sendikalar özellikle yönetici atama dönemlerinde çok etkili olabiliyor. Gerçekçi davranmak gerekirse hiç politik davranmaya gerek yok. Her iktidarın desteklediği bir sendika var. E doğal olarak o sendikaya yakın olan idarecilerin atanma ihtimali daha yüksek olabiliyor... (Uzman 2)

Büyük okulu yöneten müdür ile küçük okulu yöneten müdür birbirinden farklı olmalıdır. Bu her yönden ekonomik yönden hem de itibar yönünden farklı olmalıdır. Ama adil bir değerlendirme sistemiyle. Adil. Tarafsız bir değerlendirme sistemiyle. Yoksa yine senin adamın benim adamım partinin adamı şu bu olursa bu adaletsizlik yaratır. Var olan adaletsizliği daha da adaletsiz hale getirir. (Uzman 5)

Türkiye’de ben artık bu sözlü sınav yazılı sınav meselesine ne yazık ki olan güvenimi yitirdim. Dolayısıyla liyakata dayalı ve objektif verilere dayalı olarak seçilmeleri gerektiğini düşünüyorum. Hatta birkaç aşamalı olarak gerçekleştirilebilir ve Türkiye’de artık ne yazık ki liyakata dayalı değil sadakate dayalı bir okul yöneticisi seçme politikası var. X kişisi bize yakındır bizdendir. Çünkü Türkiye’de yıllarca hep sadece son yıllarda değil geçmişte de öyle bize yakındır bunu okul yöneticisi yapalım. Dolayısıyla başka kriterlere bakıldı. Baştan aşağıya sadakate değil yeterliklere dayalı seçim yapılırsa bunların bir anlamı var. Ama zaten baştan bunu yapmıyorsanız ‘mış’ gibi yapıyorsanız o zaman sözlü sınavda da onlar başarılı olur yazılı sınavda da onlar başarılı olur... (Uzman 4)

#### 4.2.1.2.2. Kısa hizmet içi eğitimler

Okul müdürlüğü algısının kötü hale gitmesinin tek sebebi yönetmelikler olarak görülmemektedir. Bazen okul müdürlerinin davranışları da bu kötü algının oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Hizmet içi seminerler genelde hizmet içi eğitim enstitülerinde gerçekleşiyor ama bunları daha çok okul idarecilerinin gezi olarak gördüklerini işte Mersin’de hizmet içi eğitim enstitüsünde eğitim var. Orada bir hafta okuldan uzak dinlenirim şeklinde algıladıklarını çok konsantre olmadıklarını düşünüyorum. Bu tür kısa süreli eğitimlerin çok verimli olmadığını düşünüyorum. (Uzman 2)

#### 4.2.1.2.3. Yönetmelik değişikliği

Türkiye’de okul yöneticilerinin atanmasının düzenlemesi için çıkarılan yönetmeliklerin yöneticilik imajını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

*Bir anda uzun yıllar yöneticilik yapmış olan idareciler tekrar öğretmen olarak çalışmaya devam ettiler yapılan bir yönetmelik değişikliği ile. Bu yanlış oldu neden işte daha önce de çalıştığım yönetici arkadaşlarım vardı. 25 yıl okul müdürlüğü yapmış bir anda tekrar yapılan değişiklikle öğretmen olarak devam etmek zorunda kaldı. Hatta aynı okulda öğretmen olarak çalışan müdürlerimiz oldu bu noktada sıkıntı yaşadılar. Büyük bir kısmı aslında iyi yönetici arkadaşlarımız emekli olmak zorunda kaldılar. Belki de en verimli dönemlerinde öğretmen olarak çalışmak zorunda bırakıldıkları için. Motivasyonları düştü. İşte daha önce emir verdikleri öğretmenlerle beraber çalışmalarını vesaire onu belki kabullenemediler ve emekli oldular. (Uzman 2)*

#### *4.2.1.2.4. Maddi teşvik*

Okul müdürlerinin üstlendikleri iş yükünün karşılığında maddi bir kazanç sağlayamamaları yöneticilik algısını kötü yönde etkilemektedir.

*Okul yöneticiliğine aday olan ve yükselen insanların maaşlarında da belirli oranda artışın yapılması gerekir. Şimdi bir okul yöneticisiyle öğretmen arasında çok fark yok. Eğer kişi yönetici olmuş ise mutlaka gösterdiği çabanın, verdiği emeğin ve üstleneceği sorumluluğun karşılığı olabilecek ek ödemelerle onlar özendirilebilir bu da tabii devletin mali bütçesi ile ilgili bir şey. (Uzman 1)*

*Okul müdürü ile normal bir öğretmen arasında ödemeler noktasında çok ciddi bir fark yok. İşte tam ek ders alır. Cüzi bir miktar da ödemenin yapıldığını görüyoruz. Bu da ek olarak görülmesinin nedenlerinden biri bence ciddi bir farkın olması gerekiyor. Bir okul müdürü ile öğretmenin maaşı arasında bir farkın olması gerekir. (Uzman 2)*

#### **4.2.1.3. Çok başlılık**

Çalışmada ortaya çıkan bulgulardan bir diğeri ise yapılan işlerde uyumun, koordinasyonun sağlanamamasından kaynaklı çok başlılıktır. Bu durum hem üniversitelerde hem de bakanlık bünyesinde görülmektedir.

#### *4.2.1.3.1. Üniversite*

Akademisyenlerden biri okul müdürü yetiştirme ve atanması süreçlerinin belirlenmesinden önce bu alanda uzmanlık veren üniversitedeki soruna dikkat çekmiştir.

*Bir kere eğitim yönetiminin önce bir ismine karar vermeliyiz. İsmi ne olmalı alanın? İsmi ile ilgili sıkıntılarımız var. Eğitim yönetimi denetimi mi olmalı yoksa*

sadece yönetim mi olmalı ya da işte eskisi gibi dört anabilim dalını birleştirip yönetimi teftişi planlaması ekonomisi mi olmalı? Çünkü şimdi eğitim ekonomisini bizden aldılar. Niye aldılar? Çünkü işletme bu işe bakar dediler. Eğitim ekonomisi, eğitim planlaması işletmenin alanı dendi. Peki biz neyiz? Bir anlam karmaşası var bunu çözmek gerekiyor. Bazı üniversitelerde eğitim politikaları deniyor. Ankara Üniversitesi'nde eğitim politikası anabilim dalı var biliyorsunuz. Peki diğer alanlarda yok. Bunların bir önce kendi arasında uzlaşma sağlayarak varlığını göstermesi gerekiyor. Ondan sonra da hangi dersi koyacaksak bütün Türkiye açısından ortak bir konsensüste paylaşılarak gidilmesi gerekiyor. Avrupa'da ya da Amerika'da eğitim denetimi; program geliştirmenin biz de yönetimin altında. Böyle bir çelişki de var bizde yapı ile ilgili. Önce bunu çözümlememiz gerekiyor yani eğitim yönetimcilerinin bir araya gelip bu alanın hocalarının bir araya gelip önce bir biz neyiz? Kimliğimiz nedir? Bunu ortaya koyup ondan sonra YÖK'e bu konuda belki öncü grup seçip, gidip YÖK ile görüşmeler sağlayıp isteğimiz bu. Bizim anabilim dalıyla böyle bir tasarruf yapılmasını istiyoruz diyebilir. Daha önce bizim bir isimde, ortak hareket edebileceğimiz alanda birleşmemiz gerekiyor ondan sonra derslere girilmeli. (Uzman 6)

#### 4.2.1.3.2. Bakanlık

Akademisyenlerden biri okul müdürü yetiştirme ve atanması süreçlerinin belirlenmesinden önce bakanlık tarafından çözülmeyen soruna dikkat çekmiştir.

A, B, C okul türleri aslında okul yöneticilerine deneyim kazandırma açısından bir şekilde oluşturulmuştu. Onları derecelendiriyorlar işte bir A grubunda görev yapabilmek için C'ye göre daha fazla hizmete ihtiyaç var diyorlar. Bunlar yine olabilir ama bunlara atanma, bunlarda işte kalma süreleri, şekilleri, bunları daha net, daha objektif olarak belirlemek gerekiyor. A, B, C okul türlerinin belirlenmesinde de ciddi bir muğlaklık var. Bir defa o türleri belirlemeye ilişkin ölçütler de yeniden gözden geçirilmeli. Onlarla beraber oralarda kişi kaç yıl kalacak burada kalması gereken ya da A, C'ye atanacak kişinin özellikleri neler? Bu kişi B'ye geçecekse ne olacak?... (Uzman 1)

#### 4.2.2. Yetiştirme

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin analizi sonucunda ortaya çıkan ikinci kategori yetiştirme değildir. Okul müdürlerinin yetiştirilmesini ele alan bu kategori; yeterlilik,

program, programı uygulayacak uzmanlar ve uygulama biçimi temalarından oluşmaktadır.

#### 4.2.2.1. Yeterlilik

Yeterlilik teması okul müdürlerine kazandırılmak istenen, bir okul müdüründe olması gereken yeterlilikleri tanımlamaktadır. Akademisyenlere göre bir okulu yönetecek okul müdüründe olması gereken yeterlilikler; insan ilişkileri, öğretim liderliği, meslek ahlakı ve yönetim teori ve becerileri kodlarından oluşmaktadır.

##### 4.2.2.1.1. İnsan ilişkileri

Verilere göre okul müdürünün öne çıkan özelliklerinden birisi iletişimi ve insan ilişkilerindeki kabiliyetidir.

*Herhalde en başta insani duygularını kaybetmemiş bir yönetici olması gerekiyor değil mi? Biz biraz duygusal zekayı yanlış kullanan bir toplum olmaya başladık da. Eğer duygusal zekâsı gelişmişse karşı tarafla empati kurması ya da karşısındakiyle daha rahat iletişim kurması için bunu kullanması gerekiyor. İnsani yeterlilikleri olacak.* (Uzman 6)

*Bazı kuramlara göre yöneticilik doğuştan gelen bir özelliktir. Hakikaten bunun gerçeklik payı var bazı insanlar doğuştan sosyal olarak gelirler, bazıları asosyaldir. Tabii şimdi her insana aynı eğitimi verseniz bile sosyal olan insanın insan ilişkileri konusundaki gelişimi diğerinden çok daha önde seyreder. Bunun için bu özelliğin olması lazım yani insan ilişkilerine yatkın sosyal ilişkilere yatkın olmalı.* (Uzman 5)

##### 4.2.2.1.2. Öğretim liderliği

Öğretim liderliği, kapsamı geniş bir kavram olup eğitimin amaçlarının yerine getirilebilmesi için öğrencilerin, öğretmenlerin ve sürecin bu amaç doğrultusunda geliştirilmesidir. Bu manada öğretim kalitesini arttırmak amacıyla sınıf yönetimi ve denetim ve değerlendirmeyi de bünyesinde barındırabilmektedir. Akademisyenler okul müdürünün bu doğrultuda öğretim liderliği sergileyebilmesi gerektiği vurgulamışlardır.

*Ben şuna kesinlikle inanıyorum, altını çiziyorum öğretim liderliği becerileri yüksek olması gerekiyor yani eğitimle ilgili bir vizyonu olmalı. Kişisel bir vizyonu olmalı aynı zamanda okul için bir vizyon yaratabilme becerisi olabilmeli.* (Uzman 1)

*Öğretim liderliği boyutu olması gerekiyor, programı bilmesi gerekiyor. Yani o programlar nasıl yönetiliyor. Sınıf yönetimini biliyor olması gerekiyor. Çünkü*

*öğretmeni geliştirme görevi var biliyorsunuz okul müdürlerinin. E nasıl geliştirecek yani kendisi bu alanı bilmediği sürece bir öğretmenin sınıfına girdiğinde onu nasıl değerlendirecek? (Uzman 3)*

#### *4.2.2.1.3. Yönetim bilgi, teori ve becerileri*

Akademisyenlerden elde edilen verilere göre okul müdürlerinin bu başlık altında planlama, örgütleme, karar verme gibi temel yönetim süreçlerinin yanı sıra mevzuat bilgisi, maliyet yönetimi, teknoloji kullanımı gibi bilgilere sahip olması ve ayrıca yönetim teorilerini bilmesinin gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.

*Bazı teknik becerilere sahip olması gerekiyor. İşte ekonomi, okulun maliyesini yönetme vs... Aynı zamanda bununla beraber mevzuat bilgisinin güçlü olması gerekiyor. Çünkü yönetimi gerçekleştirirken belli kurallara bağlı olması gerekiyor. İşte mevzuat nedir yazılı metinlerdir, bağlayıcı metinlerdir. Anayasadır işte kanun, kanun hükmünde kararname, yönetmelik, tüzük vs. bunları çok çok iyi bilmesi gerekir. Mevzuat bilgisinin güçlü olması gerekir. Yani bir öğretmenler kurulu yaptığında, atıfta bulunduğu bir öğretmen tarafından sürekli düzeltme almaması gerekir. Ama siz bunu söylüyorsunuz da bunu yapmamız çok zor çünkü mevzuat bizi engelliyor şeklinde bazı düzeltmeleri alması okul müdürünün imajını zedeler. O açıdan mevzuat bilgisinin çok güçlü olması gerekiyor. (Uzman 2)*

#### *4.2.2.1.4. Meslek ahlakı*

Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinde olması gereken bir diğer yeterlilik alanı ise meslek ahlakıdır. Meslek ahlakı; tarafsızlık ve adalet kavramlarını yapısında bulundurmaktadır.

*Tarafsızlık ilkesine özellikle riayet etmesi gerekir. Şimdi en fazla dikkatimizi çeken konulardan biri. Genelde gözlem yaptığımızda işte bu sendikacılıkla beraber taraf tutma, kayırma okul müdürleri tarafından olabiliyor. Herkese hangi sendikadan olursa olsun, sendikası olsun olmasın, hangi siyasi düşüncede olursa olsun herkese eşit mesafede ve de yakınlıkta olması gerekir. (Uzman 2)*

#### *4.2.2.2. İçerik*

Akademisyenlerin; okul müdürlerinin yetiştirilmesi için verilmesi gereken olarak nitelendirdikleri dersler içerik temasında yer almaktadır. Buna göre akademisyenlerin

önemli gördükleri ve programda olmasını düşündükleri dersler farklılaşmaktadır. İçerik temasında ortaya çıkan kodlar; liderlik, denetim, davranış bilimleri, örgüt psikolojisi, eğitim teknolojisi, hukuk, motivasyon, çatışma, yönetim, performans değerlendirme ve vaka çalışmasıdır.

*Okul yönetimi, eğitim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme, öğretim liderliği. Teorik olarak bunları mutlaka alması gerekiyor müdür adaylarının ya da yönetici adaylarının. Arkasından da böyle şeyler olabilir uygulamalı vaka çalışması olabilir, işletme oyunu dediğimiz oyunlar olabilir. Grupları bir araya getirip onlara birtakım olaylar sunup bu olayları nasıl çözersiniz. İşte okuldaki şu şu şudur. Böyle bir şey olduğunda nasıl yaparsınız gibi tamamen uygulamalı. (Uzman 3)*

*Eğitim denetimi, eğitim yönetimi, personel yönetimi, güdülenme, örgütlerde çatışma konusu olabilir. Yönetime katılma konusu olabilir. (Uzman 5)*

*E şimdi bir defa eğer okul yöneticisi okuldaki bütün öğretmenlere liderlik edecek, onları etkileyecekse birinci boyut davranış bilimleri ile ilgili, örgütsel davranış ile ilgili, örgüt psikolojisi ile ilgili temel bilgilerin mutlaka verilmesi gerekiyor. İkincisi teknoloji artık her şeyin içerisinde. Okullar giderek daha teknolojik alanlara dönüyor. Okul yöneticisinin okulun geleceği ile ilgili bir vizyon koyabilmesi için bu alanlarda da eğitim teknolojileri konusunda da mutlaka yetiştirilmeleri gerekiyor. Yönetim eşittir hukuk çünkü aldığınız her kararın hukuksal bir boyutu var. Dolayısıyla okul yöneticileri asgari kendi alanlarında özellikle iş görenlerle ilgili konularda, toplumla ilgili konularda alacakları kararların hukuki boyutlarını bilmeleri gerekiyor. Hukuk eğitime de ihtiyaç var diye düşünüyorum. (Uzman 1)*

#### **4.2.2.3. Programı uygulayacak uzmanlar**

Okul müdürlerini yetiştirme adımı bu eğitimi sağlayacak, programı uygulayacak uzmanların akademisyenler, okul müdürleri ve müfettişler olması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır.

*Yönetici eğitimini sağlayacak uzman personelin özellikleri yüksek lisans ya da lisans üstü düşündüğünüzde kendi alanında gerçekten ön plana çıkmış. Bu siyaseten değil çünkü maalesef üniversite hocaları içerisinde de siyaseten öne çıkanlar var. Akademik bilgileri ve tecrübeleriyle öne çıkmış insanlardan oluşacak bir kurulla komite ile önce bu programlar belirlenmeli daha sonra bu programlarda ders verecek insanların seçilmesine geçilmeli o açıdan bakıldığında da bir teorik temeli güçlü olan akademisyenler bu işlerin içinde yer almalı ikincisi de demin söylediğim sürekli objektif*

*kriterlere göre değerlendirilen ve başarılı olduğuna kanaat getirilen uygulamacılar bu eğitimlerin içinde yer almalı. Yani çok başarılı bir okul müdürü geçmişte de lisansüstü eğitim yapmış ise bu kişiyi de mutlaka eğitim sürecinin içerisinde değerlendirmek gerekir çünkü uygulama farklı boyutları olan bir şey onu da en iyi uygulamacılar bilir diye düşünüyorum (Uzman 1)*

*Doğrudan doğruya profesyonel bir kadro olmalı ve bu profesyonel kadro da bu alanda yetkin olmak durumunda yoksa herkesin bu eğitimde görev alması söz alması çok da uygun olmayabilir. Yapılan araştırmalarda hizmet içi eğitim kursları ile ilgili bu hizmet içi eğitim kurslarının hiçbir şekilde amacına uygun gelişmediği ve sonuçlarının hiçbir şekilde kullanılabilir olmadığına ilişkin ciddi ipuçları var. Yapılan bütün araştırmalar benzer bulgulara işaret ediyor. Bu, Millî Eğitim Bakanlığı çerçevesinde de olabilir üniversite çerçevesinde de olabilir. Herhangi bir kurumun yönetimi yetiştirme programı çerçevesinde de olabilir. Dolayısıyla buradaki kişiler de mutlaka uzman olmak durumundalar. (Uzman 4)*

*... okul müdürlerinin de yer alacağı tecrübeli herkesin saygı duyduğu başarılı lider şeye sahip örnek gösterilen hocaların da okul müdürlerinin de bu eğitimlerde yer alması gerektiğini düşünüyorum. Bu eğitimlerde okul müdürleriyle beraber yine müfettişlerin çünkü gözlemde bulunma şansları var şey yapıyorlar müfettişlerin de yer almasının katkı sağlayacağını düşünüyorum. (Uzman 2)*

#### **4.2.2.4. Programın uygulanma biçimi**

Okul müdürlerinin yetiştirilmesi için oluşturulabilecek program ile ilgili elde edilen kodlar tezli- tezsiz yüksek lisans, uygulama, sertifika ve hizmet içi eğitimidir.

*Lisansın üstünde yöneticilik için belki hizmet içinde eğitim. Öğretmenler içerisinde becerikliler denenir, hizmet içi eğitim programına alınır. Yöneticilik eğitimi verilir. Ondan sonra bu programın süresi bence en az 1 yıl teorik olmalıdır ve bu süre içerisinde en az 15 kredi tutarında ders görmelidir yöneticilikle ilgili. Uygulamayı da katarsak 15-20 kredi arası bir şey koyabilir yani 5 kredilik uygulama da olabilir. Tabii bunların hepsi uygulamayla teorinin iç içe olması da uygundur. (Uzman 5)*

Bunun yanı sıra verilecek eğitimin hizmet içi eğitim başlığı altında olmamasını düşünen uzman da bulunmaktadır.

*Mutlaka profesyonelleşme eğitiminden geçmelerine inanıyorum. Süresi çok önemli değil ama hizmet içi eğitim ile mümkün değil. Teori ve uygulama göz ardı*

*edilmeden ağırlıklı olarak verilmesi gerekiyor. Uzman personel ise bu eğitimi almış kişilerden seçilmeli. (Uzman 4)*

Konuyla ilgili diğer görüşler ise aşağıdaki gibidir.

*Öğretmen eğitiminden farklı olmalı üzerine en az bir Tezsiz yüksek lisans dediğimiz bir buçuk yıl ya da işte tezli yüksek lisansı 2 yılı kapsayacak şekilde yüksek lisans eğitimi almalı. (Uzman 6)*

*Eğitimi farklı alıyoruz biz eğitimi illa yüksek lisans olsun diyoruz doğru. Amerika'ya baktığımızda çoğu müdürün yüksek lisansı var. Olmayanların ise yüksek lisansa eşdeğer sertifikaları var. Bu belki bir ön koşul olarak yüksek lisans eğitimleri tekrar zorunlu hale getirilebilir. Ama ben meslek içerisindeki eğitimleri çok önemsiyorum. Yani bir okul yöneticisi yönetici olmadan başarılı yöneticiler yanında belirli bir süre uygulama yapmalı. O uygulamadan sonra atanmalı. Dolayısıyla sadece nazari eğitimle master yaptınız hadi sizi müdür yaptık demenin de yanlış olduğunu düşünüyorum. Bu aşama aşama olmalı bir işin teorik tarafı olmalı ki bu yüksek lisansla sağlanabilir. İkincisi eş zamanlı olarak da bunun bir uygulaması olmalı yani müdür yardımcılığında belirli bir süre izlenmeli, yetiştirilmeli. Ondan sonra ancak eğer uygunsa müdürlüğe atanmalı diye düşünüyorum. (Uzman 1)*

#### **4.2.3. Atama**

Okul müdürü olarak atanacak bireylerin atanma süreçlerinin ele alındığı bu kategoride verilerin analizi sonucu atama kriterleri, atama biçimi ve atama kurulu kategorileri oluşturulmuştur.

##### **4.2.3.1. Atama kriterleri**

Adayın okul müdürü olarak atabilmesi için akademisyen görüşlerine göre oluşturulan kodlar; deneyim, lisansüstü eğitim, aynı kurumda geçirilen zaman ve kariyer basamaklarıdır.

###### **4.2.3.1.1. Deneyim**

Çalışmaya katılan araştırmacıların hepsi okul müdürü olarak atanma kriterlerinde öğretmenlikten gelme şartını bulundururken bir akademisyen bunun zorunlu olmadığını alan dışı atamanın da yapılabileceğini belirtmiştir.

*Belirli bir öğretmenlik deneyimi şartı aramak gerekiyor. Öğretmen kaynaklı olsun çünkü sistemi içinden gelirse sistemi sorunlarını görmesi daha kolay olur. (Uzman 6)*

*Aslında ben şeyi de düşünüyorum. Öğretmen olması şart değil. Yani benim düşüncem o. Birçok kişi yok öğretmenlikten gelsin sistemi bilsin tamam öğretmenlikten gelebilir. Hani sistemi tanınması daha iyi bir şey olabilir tamam ama ben bugün bir işletme mezununun veya iktisat mezununun da çok rahatlıkla Millî Eğitim Bakanlığı'nda yöneticilik yapabileceğini düşünüyorum. Yani en fazla 6 ay bir eğitim verirsiniz sistemi tanınması açısından. Öğretmenler bunlardır, milli eğitim şu şekildedir falan filan. Ben çok rahatlıkla öğretmen dışında milli eğitim dışında işletmeci, iktisatçı veya kamu yönetimi çok rahatlıkla okulları yönetebileceğini düşünüyorum. (Uzman 3)*

#### *4.2.3.1.2. Lisansüstü eğitim*

Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almak koşulu da atama kriterleri arasında gösterilmektedir.

*Tabii sadece öğretmen olması yetmiyor bunun yanında eğitim yönetimi alanında master programında eğitimini tamamlamış olması gerekiyor. (Uzman 6)*

#### *4.2.3.1.3. Aynı kurumda geçirilen zaman*

Akademisyenlerden biri örgüt kültürünü tanımak adına kişinin müdür olarak atanacağı kurumda belli bir süre çalışmasını önermektedir.

*Görev yapacak okul müdürünün belli bir süre o okulda çalışmış olması gerekir. Yani belirli bir süre müdür yardımcısı olarak çalışmış olması gerekir bence en az 2 yıl müdür yardımcısı olarak çalışması gerekiyor o okulda. Çünkü pat diye okul müdürü olarak geldiğinde işte alışma süreci. Zaten yönetmeliğe göre belli bir süre çalışabiliyor okul müdürü olarak sonrasında tekrar bir atamanın yapılması gerekiyor. O alışma evresi birkaç yıl sürebiliyor. Sonra sürenin dolmasıyla karşılaşabiliyoruz. İki yıl müdür yardımcılığı yaptıktan sonra o okulda müdür olarak çalışması daha verimli olur. Okulun sosyoekonomik düzeyi, velileri tanıma, öğrenci profili, vs. daha hâkim olmuş olur o noktada okula daha iyi katkı sağlayabilir. (Uzman 2)*

#### 4.2.3.1.4. Kariyer basamakları

Akademisyenlerden elde edilen verilere göre öğretmenlikten doğrudan müdürlüğe geçiş basamağında fikir ayrılıkları olduğu görülmektedir. Bazıları zorunlu olsun derken bazıları ise zorunlu olmaması düşüncesindedir.

*Eğitimden sonra müdür olarak atanmalarını da istemiyorum mesela eğitimi bitirdikten sonra da en az iki yıllık bir müdür yardımcılığı olması gerekiyor. Ondan sonra anca müdürlüğe atamaları gerekiyor diye düşünüyorum. (Uzman 3)*

*Müdür olarak başlaması şart değil kursların sonucunda aldığı başarı durumuna göre müdür yardımcılığından başlatılacaklar da olur doğrudan müdürlükte başlatılacaklar da olur ...Çok başarılı olanlar için mutlaka da müdür yardımcısı olma koşulu yok. (Uzman 5)*

#### 4.2.3.2. Atama biçimi

Akademisyenler atama biçimi hakkında farklı görüşler sunmuşlardır. Buna göre sözlü sınav, yazılı sınav, vaka çözümü, çoklu değerlendirme, özel değerlendirme testleri ve performans raporları değinilen atama biçimleridir.

*Yani sözlü mutlaka olmalı. Yazılı kesinlikle olmalı. Gerektiğinde uygulama olur. Ama uygulamayı nasıl yapacaksınız onu bilmiyorum ama hani mesela olaylar verip bu olayları çözmesi vaka mesela. Dersiniz gerçek bir olay ya da suni bir olay dersiniz gelin bunu çözün. A lisesinde müdür olmak istediniz. E devam sorunu var lisede. Üniversiteyi kazandırma gibi bir sorunları yok öyle bir dertleri de yok. Devam sorunları en büyük sorun. Gelin bunu çözün. Çünkü orayı talep ettiniz. Orda müdür olmak istiyorsunuz diyelim ki gelin bak sorunları nasıl çözersiniz yani somut bazı şeyler söylemenizi beklerim. İşte keşke bunları sorsalar. (Uzman 3)*

*Seçim yapılırken sınavın olması gerektiğini düşünüyorum. Yazılı sınav ve sözlü sınavın olması gerektiğini düşünüyorum bununla beraber sözlü sınavın oranının daha düşük yazılı sınava göre daha düşük olması daha sağlıklı olur. (Uzman 2)*

Başka uzmanlar ise daha farklı ölçütler gerektiğini ifade etmektedir.

*Çoklu değerlendirme ölçütlerin kullanılması daha iyidir. Çoklu derken zaten performans değerlendirme de onun içerisine girer, sözlü sınavlar da girer, yazılı sınavlar da onun içerisine girer. Ama sadece seçimde o alana yatkınlığını ölçebilen özel sınavlar belirlenmelidir. Yani okul yöneticiliğine eğilimli olan. Tabii mutlaka öğretmenlerden seçmelidir ama bunun içerisinden de yöneticilik eğilimi olan*

*insanlardan seçim yapılmalıdır. Yani onlara yapacağımız test onun yöneticilik eğilimli olabileceğini bize gösterecek. Buna biz yetenek de diyebiliriz nasıl çocukların yetenek alanlarını belirlemek için onların hangi alanlarda yeteneklerini ölçebilecek sorular soruyorsak burada da yöneticiliği eğilimli olup olmadıklarını. Hatta belki şu ne tip bir yöneticilik eğilimi sergiliyor. Daha sonradan bunu değiştirmek mümkün olabilir tabii mesela otokratik yönetim anlayışından mı yana demokratik yönetim anlayışından mı yana yoksa özgürlükçü bir yönetim anlayışından disiplinli bir yönetim anlayışından mı yana bunu ölçebilecek özel testler geliştirilmeli. Bu özel testlerden geçenler eğitime alınmalı eğitimin sonunda tabii yine ölçülmeli. Başta neydi? Öntest- sontest ve bu ayrıca değerlendirmeyeyle ilgili bir konu. (Uzman 5)*

*Şimdi bakın Türkiye çok büyük bir ülke. Yani hani başka ülkelere baktığımızda nüfuslarının üç katı nüfusumuz var. Çok çeşitli seçme sistemleri olabilir. Çok kısa yoldan sonuca ulaşmak için merkezi sınavlar yapabilirsiniz. Yeter mi hayır asla yetmez. Okul yöneticisinin raporları işte burada performans raporları olabilir. Öğretmenlerinin portfolyo oluşturma sistemini getirmek gerekiyor. Yani ne yapmış bu öğretmen yani 5 yıl boyunca çalışmışsa 5 yıl içerisinde dosyasında ne var. Eğitim adına neler üretmiş, hangi projeleri yapmış, hangi toplumsal etkinliklere katılmış, girdiği sınıflarda öğrencilerine hangi yaratıcılıkla ilgili bir şeyler yapmış bunlar olabilmeli. Bunlardan ne yapılabilir, yararlanılabilir. Öğrenci başarısı aslında bir öğretmen açısından büyük önem taşır. Yüzde yüz öğretmene atfedemeyiz ama öğrenci başarısında öğretmenin hem kendi alanında yetkin olması hem sınıf yönetimi hem sınıf liderliği büyük önem taşıyor. Dolayısıyla öğretmenin çalıştığı süre içerisindeki sınıflarındaki başarısı bir şey olabilir. 360 derece değerlendirmeler var bugün birçok okulda yapılıyor. Toplum kalite adına zorunlu da yapılıyor çoğu yerde. Bu değerlendirme sonuçta bunların hepsi birlikte ele alınabilir. Bunlarla ilgili ağırlıklar oturulur, tartışılır. Toplum içerisinde her bir değerlendirme aracının ağırlığı ne olmalı belirlenir. Ona göre bir puanlama yapılır. Kişiler buna göre seçilirler. Aday olarak belirlenebilirler. (Uzman 1)*

#### **4.2.3.3. Atama kurulu**

Atanma sürecinde hangi adayın mesleğe seçileceği ile ilgili çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Bazı akademisyenler profesyonel şirket, akademisyen ve Millî Eğitim Bakanlığı gibi üç ayrı kurum ve kuruluşun bireysel yani seçimde tüm yetki sahibi olarak görevlendirilebileceğini belirtirken diğer akademisyenler içeriklerini farklı şekillerde

oluşturmalarına rağmen birkaç paydaştan oluşturdukları atama kurullarından bahsetmişlerdir.

Kurul yaklaşımını benimseyenler;

*Okul yöneticilerinin yansız komisyon ve kurul tarafından seçilmeli. Bu bakanlık temsilcileri olabilir, o bölgenin üst düzey yöneticileri olabilir, o bölgedeki önemli kuruluşların, paydaşların olması gerekiyor. (Uzman 4)*

*Okul yöneticilerini il ilçe düzeyinde yine objektif olarak seçilmiş olan okul yöneticilerinin içerisinde temsilcilerin bulunduğu, Milli eğitim temsilcilerinin yani il ilçe temsilcilerinin bulunduğu hatta bana göre dönüşümlü olarak sendika temsilcilerinin de bulunduğu komiteler seçebilirler. (Uzman 1)*

*Valilikler bünyesinde olabilir. Okul yöneticiliği ile ilgili bir komisyon kurulur. Şehrin ileri gelenlerinden birini bir komisyon kurarsınız oraya alırsınız. İş çevrelerinden birini iş adamlarından birini alırsınız. Halktan birini alıp ya da birkaç kişiyi alıp o komisyonda koyabilirsiniz. Sosyoekonomik kültürel farklı bölgelerden insanları seçerek valilikten bir temsilci alabilirsiniz. Milli Eğitim'den bir temsilci alabilirsiniz. Üniversiteden bir temsilci alabilirsiniz. Objektif değerlendirecek sivil toplum örgütlerinden yanlı olmayanlarından birinden bir temsilci alabilirsiniz. Sendikacıların temsilcileri olabilir ve bir komisyon kurup o Komisyonu belki mülakata tutarak onların aracılığıyla komisyonların yapacağı sözlü sınavları da daha objektif hale getirebiliriz. (Uzman 6)*

Seçimi tek elde toplayan;

*Seçimi alanında uzman olan kişiler yapmalıdır yani akademisyenler. Elbette eğitim yönetimi alanındaki akademisyenler bu işi en iyi bilecek kişilerdir. Yoksa hani bir belki akademisyenlerin olması şu yönden de etik yönden de uygun olur. Akademik etik dediğimiz etik daha ön plandadır akademisyenlerde. Dolayısıyla tarafsız yaklaşacaktır...Seçimdeki kriterler de akademisyenler tarafından belirlenmelidir. (Uzman 5)*

İki seçenek sunan;

*Okul yöneticisinin seçilmesi için öncelikle bu alandaki kişiler gerekiyor yani milli eğitimdeki insanlar gerekli. Kim onlar işte bir defa bir okul müdürü mutlaka bulunacak. Bir insan kaynakları yöneticisi mutlaka bulunması lazım. İlçe milli eğitim müdürü olması lazım. Belki bir müfettiş bulundurmanız gerekiyor. Yani en azından 4-5 tane kişi bulunması gerekiyor. Ya da bağımsız bir profesyonel bir seçim yapabilecek şirket ya da bir kurum biliyorsanız tarafsız profesyonel bir şirketten de hizmet satın*

*alabilir Millî Eğitim Bakanlığı. Ama dediğim gibi adil olacak. Taraf tutmayacak. Gerçekten bir bu kriterleri koyacaksınız önlerine şu şu şu değerlerde müdür istiyorum diyeceksiniz. Onlar da ona göre oturup seçecekler. O da olabilir. (Uzman 3)*

#### **4.2.4. İzleme ve değerlendirme**

Okul müdürlerinin mesleğe atandıktan sonraki süreçleri için oluşturulan bu kategoride akademisyen görüşlerine göre biçim ve sonuç temaları oluşturulmuştur.

##### **4.2.4.1. Biçim**

Okul müdürlerinin mesleğe atandıktan sonraki süreçlerde izlenmesi ve değerlendirilmesi için aday müdürlük uygulaması, belirli aralıklarla sınav, belirli aralıklarla ders alma, performans değerlendirme, müfettiş gözlemi ve üniversite- MEB iş birlikleri ve iç değerlendirme kodları oluşturulmuştur. Buna göre müdürü doğrudan asli görevine başlatmamak izleme ve değerlendirmenin bir yoludur.

*Şimdi kişilerin bir defa doğrudan bence belki bu süreçte müdür atama yerine belirli bir süre aday müdür gibi 1-2 yıl çalıştırılıp o bir iki yıl içerisinde yine bunları atayan komiteler ya da onların oluşturacağı üniversitelerden olabilir yine milli eğitimden belirli grupların belirli kriterlere göre bu yöneticileri izlemesi sağlanmalı ve onların vereceği raporlara göre kişiler devam etmeli ya da etmemeli bu da çok önemli bugün sürücü belgesinde bile bunu yapıyoruz arabanın önüne yapıştırıyoruz: Aday sürücü. (Uzman 1)*

Müdürlerin mesleki gelişimini izlemenin ve değerlendirmenin bir diğer yolu performanslarını değerlendirmektir.

*Mesleki gelişimlerinin izlenmesinde tabii ki doğrudan doğruya performansa dayalı bir izleme sürecinin olması gerekiyor. (Uzman 4)*

*Belirli sürelerde belki onların performanslarını ölçücü yine testler veya izleme testleri uygulanabilir. Bunun sonunda elde edilen sonuçlara göre yeniden hizmetin içinde yetiştirme programları uygulanabilir. (Uzman 5)*

Öte yandan okul müdürünün kendini de değerlendirmesi bu sürecin bir parçası olarak görülmektedir.

*Kişiyi kendini değerlendirebilirsiniz. İç değerlendirmeden sonra uzman dış değerlendiricileri devreye sokabilirsiniz. Müfettişler olabilir veya müfettişlerin dışında değerlendirici ekibi oluşturursunuz. (Uzman 6)*

Bununla birlikte izleme ve değerlendirme basamağına akademisyenleri dış değerlendirici olarak katılması bulgusuna da ulaşılmıştır.

*Belki müfettişler iyi müfettişler gözlemleyebilir, üniversite ile iş birliği yapılabilir. Yani yönetim alanındaki hocalar bazen teori ve uygulama birleşsin diyorlar ya akademisyenlerden yardım alabilirler. Okul müdürleri nasıl çalışıyor. Yani biraz uygulamaya girebilir akademisyenler. (Uzman 3)*

Ortaya çıkan bir diğer bulgu ise okul müdürlerinin belirli aralıklarla ders almalarıdır.

*Okul yöneticilerinin periyodik olarak bana göre bir iki yıl içerisinde ya da üç yıl içerisinde belirli eğitimleri almaları zorunlu hale getirebilmeli. Bunu müdüre işte şu tarihte yapacaksınız değil iyi düzenlenmiş uzaktan eğitim dersleri alabilirler. (Uzman 1)*

#### **4.2.4.2. Sonuç**

Okul müdürlerinin meslek içinde izlenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda başarılı ve başarısız olma temaları oluşturulmuştur.

##### **4.2.4.2.1. Başarılı**

Yapılan değerlendirmeler sonucunda eğer okul müdürü başarılı bulunursa akademisyenler ona teşvik ve ödül verme konusunda hem fikirdir.

*Mesela teşvik olarak eğitim olabilir yurtdışı eğitimleri. Sizin kariyerinizin ilerlemesi için çok cazip şeyler sunabilmesi lazım mesela ödül de para ödülü olabilir. (Uzman 3)*

Buna ilave olarak ise aday başarılı bulunduğu rotasyon konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Bazıları rotasyonu savunurken bazıları karşı çıkmaktadır.

*Rotasyon olsun. Mesela sekiz yılda bir. Zaten yöneticilikte ilk 100 gün sorunlar anlaşılır. Daha sonrasında sisteme alışılıyor, sorunlar fark edilmiyor, benimseniyor. Başka okula gitsin. (Uzman 4)*

*Eğer başarılıysa görevine devam etmelidir. Yok sen burada beş yıl kaldın. Artık buradan başka yere. Ölçüt ne? Niye gönderiyorsunuz? Eğer onun orada fazla kalmasında bir sakınca varsa beş yıl da beklemeye gerek yok. Çeşitli özellikler taşıyan yöneticilerin şu tür yerlerde başarılı olacaklarına gösteren teorik yaklaşımlar var bunlar da ölçüt olarak alınabilir. Bunlardan yola çıkılarak eğer yerinde başarılıysa başarısının devam ettirmesine fırsat verilmelidir. (Uzman 5)*

#### 4.2.4.2.2. Başarısız

Okul müdürü yapılan değerlendirme ve izleme süreçlerinden sonra başarısız bulunursa ilk önce bu durumu düzeltmek için eğitim alma ve rotasyon uygulanması adımları önerilmektedir. Müdür buna rağmen hala başarısızsa akademisyenler öğretmenliğe dönmesi veya başka alanlarda görevlendirilmesi önerilerinde bulunmuşlardır.

*Öğretmenliğe. İyi öğretmense öğretmenliğe dönmeli. İyi öğretmen değilse başka bir alanda görevlendirilmeli. (Uzman 1)*

*Başarısız olanı da merkezi bir yere çekip daha merkezde yapıyı görüp farklı bir okulda performansına incelemek mümkün olabilir. Kontrol edilemeyen değişkenler olabilir. O değişkenler değiştiğinde kişinin performansı artabilir, motivasyonu artabilir. Bunu görmek gerekiyor. Eğer yine merkezdeki iyi konumdaki okulda da benzer sıkıntılar yaşıyorsa o zaman kişiye süre verilmeli, kendini şu kadar sürede şu şu şu konularda iyileştirip tekrar göster gösteremiyorsan öğretmenliğe dönüşün mümkündür denilmeli. (Uzman 6)*

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde çalışmanın sonuç, tartışma ve önerileri yer almaktadır. İlk olarak çalışmanın bulgularına dayalı olarak sonucu ifade edilmiş ve ardından bu sonuç alan yazındaki sonuçlarla karşılaştırılarak tartışma oluşturulmuştur. Son olarak araştırmacılara ve uygulamaya dönük önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu çalışmada ABD, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ile Türkiye'nin okul müdürü yetiştirme ve atama süreçleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş, eğitim yönetimi alanındaki uzman akademisyenlerin görüşleri analiz edilmiş ve Türkiye için öneriler sunulmuştur.

##### 5.1.1. Ülkelerden elde edilen verilerin sonuçları

ABD, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye'den elde edilen verilere Tablo 5.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 5.1.

*Ülkelerin Okul Müdürü Yetiştirme ve Atamasının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*

|                                                      | ABD                                                                                                                                                                               | İngiltere                                             | Çin Halk Cumhuriyeti                                                                                                                   | Türkiye                                                                                    |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Okul müdürü yetiştirme ve atamasında yetki paylaşımı | Yetki yerel yönetimde                                                                                                                                                             | Yetki merkez ve yerel yönetim arasında paylaştırılmış | Yetkinin büyük kısmının merkezde ama il, belediye ve ilçe basamaklarında da kararlar verilir.                                          | Yetki merkezde                                                                             |
| Sistemati olarak okul müdürü yetiştirme              | 1945 civarı                                                                                                                                                                       | 1960 civarı                                           | 1985 civarı                                                                                                                            | Meslek olarak ele alınmıyor                                                                |
| Müdür sayıları                                       | 90400                                                                                                                                                                             | 24288                                                 | Bilinmiyor                                                                                                                             | 54434                                                                                      |
| Okul müdürü olma kriterleri                          | Teksas; yüksek lisans yapmış olma, geçerli öğretmenlik sertifikasına sahip olma, 2 yıl öğretmenlik yapmış olma, müdür eğitimi hazırlık programını tamamlama, gerekli sınavı geçme | Öğretmen olma, (NPQH)'i başarı ile tamamlama.         | Yerel idareler tarafından öğretmenlik yaptığı sırada veya diğer idari görevlerde başarılı bulunan kişiler müdür olarak yetiştiriliyor. | Öğretmen olma, 1 yıl müdür/yardımcısı olarak veya bakanlıkta üst kademedede çalışmış olma. |
| Okul müdürü olmak için standartlar                   | PSEL veya eyaletin kendi belirlediği standartlar                                                                                                                                  | Müdürler için Ulusal Mükemmellik Standartları         | Çin Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürleri için belirlediği standartlar                                                                   | Yok                                                                                        |
| Hizmet öncesi eğitim                                 | Var                                                                                                                                                                               | Var                                                   | Var                                                                                                                                    | Yok                                                                                        |
| Hizmet öncesi eğitim türü                            | Alternatif veya geleneksel eğitim                                                                                                                                                 | Müdürlük için Ulusal Profesyonel Yeterlilik (NPQH).   | Önceden sadece üniversiteler eğitim verebiliyordu. Şu an başka kurumlar da eğitim verebiliyor                                          | Yok                                                                                        |

Tablo 5.1. (Devam)

*Ülkelerin Okul Müdürü Yetiştirme ve Atamasının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*

|                                                | ABD                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | İngiltere                                                                                                                                                                                                             | Çin Halk Cumhuriyeti                                                                                                                                    | Türkiye                                                                                                      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | NPQH'a başvurabilmek için bir okul müdürünü mentor olarak bulmak ve ayrıca 360 derece değerlendirmeyi geçmek zorunda                                                                                                  |                                                                                                                                                         |                                                                                                              |
| Hizmet<br>öncesinde<br>verilen dersler         | Geleneksel eğitim: üniversiteler- 30 kredi ders: Eğitim liderliğine giriş; Eğitim hukuğu; Eğitim liderliği ve teknoloji; Okul yönetimi ve finans; Eğitim liderliği ve grup dinamikleri; Okul liderliği yeterlilikleri; Özel gruplar; Personel yönetimi ve denetim; Eğitim liderliği uygulaması (sonbahar, ilkbahar ve yaz stajı); Öğretim liderliği ve öğretmen değerlendirmesi | NPQH bünyesindeki altı alan ders olarak anlatılıyor. Bunlar Strateji ve geliştirme; Öğretim ve müfredatta mükemmellik; Etkili liderlik; Birlikte iş yapabilme; Kaynakları ve riskleri yönetme ve Kapasiteyi arttırmak | Müfredat üç basamaktan oluşuyor.<br>1. Basamak: Teorik dersler<br>2. Basamak: Alandaki iyi müdürler üniversiteye gelip ders veriyor<br>3. Basamak: Staj | Yok                                                                                                          |
| Sertifika<br>(lisans)                          | Var                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Var                                                                                                                                                                                                                   | Var                                                                                                                                                     | Yok                                                                                                          |
| Sertifikayı elde etme yolu                     | ETS sınavı veya eyaletin belirlediği sınavı geçme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | NPQH programını başarı ile tamamlayanlar yani 6 ders alanı başarı ile geçilecek, final değerlendirmesi olan iki projeyi tamamlayacak.                                                                                 | Yeni müdür olacak kişilerin katıldığı 'yeterlik' tipi yetiştirme programını geçmek.                                                                     | Yok                                                                                                          |
| Okul<br>müdürlerinin<br>kariyer<br>basamakları | Var. Müdür olmak için müdür yardımcısı olmak zorunlu değil. Olabilir veya olmayabilir. Müdür başarılı ise daha sonra şef olabilir.                                                                                                                                                                                                                                              | Var. Genellikle müdür yardımcılığından okul müdürlüğüne geçiş yapıyorlar. Başarı olan okul müdürleri birkaç okulun yönetildiği bir üst yönetim basamağına geçebiliyor.                                                | Ülke genelinde okul müdürlüğü üç kariyer basamağından oluşuyor, Şangay özerk belgesinde ise okul müdürleri için beş kariyer basamağı var.               | Müdür yardımcılığı/okul müdürlüğü basamağına geçiliyor. Seçilirse il ve ilçe teşkilatında da görev alabilir. |

Tablo 5.1. (Devam)

*Ülkelerin Okul Müdürü Yetiştirme ve Atamasının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*

|                            |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |                                                                            |                                                                                                                  |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Okul müdürlerinin atanması | Teksas; Şef (superintend) adı verilen eyaletteki yerel bölgelerde müdürleri yöneten ve genel eğitim politikalarına bakan kişiler tarafından ve okul idaresi tarafından işe kabul edilip edilmeyeceği kararlaştırılmaktadır. | Yerel yönetimler tarafından sözleşmeli işe alınıyor. Okulun türüne göre yerel yönetim mülakat ekibine dahil olabilir ya da olmayabilir. Ama okul müdürünü seçme özerkliği okulun yönetim kuruluna aittir. | Okul müdürleri genel bir havuza aktarılıyor ve oradan atamaları yapılıyor. | Millî Eğitim Bakanlığı atama yapıyor. Değerlendirme formundan alınan puan ile sözlü notunun ortalaması alınıyor. |
| Hizmet içi eğitim          | Var                                                                                                                                                                                                                         | Var                                                                                                                                                                                                       | Var                                                                        | Var                                                                                                              |

Tablo 5.1.'de ABD, İngiltere, Çin Halk Cumhuriyeti ve Türkiye'deki okul müdürü yetiştirme ve atama süreçleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Buna göre bu konudaki yetki ve sorumluluğun devletin hangi biriminde olduğu incelendiğinde ABD'de Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticisi yetiştirme ve atama işlemlerine dahil olmadığı ve her türlü kararın eyaletler düzeyinde alındığı görülmektedir. Buna karşılık Türkiye'de bütün kararlar merkezden alınmakta, yerel yönetimlere söz hakkı verilmemektedir. İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki durum incelendiğinde ise yetkinin çeşitli kademelerde paylaştırıldığı görülmektedir. Fakat Çin Halk Cumhuriyeti İngiltere'ye göre yetkilerini daha fazla merkezi yönetimin elinde tutmaktadır.

Okul müdürlüğünün sistematik bir şekilde ele alınması ve bir meslek olarak kabul edilmesinin ilk olarak 1945 yılı civarında ABD'de olduğu görülmektedir. Kamu yönetiminin özel bir alanı olan eğitimin yönetiminin dünyada meslek olarak kabul edilmesi diğer yönetim alanlarına göre geç olmuş ve 20. Yüzyılda gerçekleşmiştir. Fakat bununla birlikte Türkiye'de hala okul müdürlüğü bir meslek veya uzmanlık alanı olarak görülmemektedir. Buna ilave olarak Tablo 5.1.'de görüldüğü üzere ülkelerin nüfus yoğunlukları ve okul sayıları ile bağlantılı olarak okul müdürleri görev yapmaktadır. Bu bağlamda Çin Halk Cumhuriyeti'nde görev yapan okul müdür sayısına ulaşamamakla birlikte nüfusu bir trilyonu geçmiş ülkenin en fazla okul müdürüne sahip olduğu öngörülmektedir. Türkiye ise hala 54434 okul müdürü için bir eğitim planlamamakta ve okul müdürü olabilmek için öğretmenlik yapıyor olma ve müdür yardımcılığı, müdürlük veya merkezi teşkilatta en az bir yıl görev yapmış olmayı yeterli görmektedir. Çalışmada yer alan diğer ülkelerdeki okul müdürü olma kriterleri incelendiğinde ise öğretmen olma şartının diğer ülkelerde de yer aldığı fakat asgari öğretmenlik süresinin değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır. İngiltere, buna ilave olarak bir okul müdürünün NPQH ulusal yeterliliğini geçmiş olmasını şart koşturmaktadır. ABD'de ise aday, öğretmenliğin üzerine hem yüksek lisans yapmak zorunda hem müdür yetiştirme programını başarı ile bitirmek zorunda hem de lisans sınavını geçmek durumundadır. Tek parti yönetimi bulunan Çin Halk Cumhuriyeti ise farklı bir yaklaşım benimsemekte ve müdür adaylarını kendisi seçmektedir.

Standartlar, bir işi meydana getiren olayların belli limitler aralığında olmasını sağlar ve o işi tanımlar. Okul müdürlüğü standartlarının getirilmesi o kadroya atanacak kişinin belli temel becerilere sahip olduğunun garanti altına alınmasını sağlar. Çalışmanın bulgularına göre Türkiye dışındaki diğer ülkelerde okul müdürleri için mesleki standartların oluşturulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak ulaşılan

bir diğerk sonuç ise Türkiye dışındaki ölkelerin belirlemiş oldukları standartlara ulaşabilmek için okul müdürü adaylarına hizmet öncesi eğitimler vermeleridir. Hizmet öncesi verilen eğitimin türünün ve bu eğitimde verilen derslerin ölkelere göre çeşitlilik gösterdiği elde edilmiştir. Her üç ölkede de üniversiteler verilen bu eğitimlerin bir parçasıdır. Bunun yanı sıra üniversitelere alternatif eğitim kurumları da ölkede belirlenen standartlar doğrultusunda okul müdürlerine eğitim verme görevini üstlenmiştir.

Çalışmaya dahil edilen ölkelerdeki hizmet öncesinde verilen dersler karşılaştırıldığında İngiltere'nin daha düzenli bir işleyişe sahip olduğu söylenebilir. Bir diğerk deyişle İngiltere'de ölkede çapında okul müdürü yeterlilikleri için bir standart seti belirlenmiştir, standartların kazandırılacağı ve adayın değerlendirmesinin yapılacağı eğitim programı olan NPQH'da bellidir. Farklı kurumlar sadece NPQH'ın içeriğindeki derslerin verilmesini, stajın şeklini ve süreci dizayn etmektedirler. Fakat ABD'de ademi merkeziyetçi eğitim yaklaşımının bir sonucu olarak standartlar, hizmet öncesi eğitimin geleneksel veya alternatif program olması ve seçilen dersler açısından çeşitlilik göstermektedir. Çin Halk Cumhuriyeti'nde ise standart seti bir tanedir fakat ölkenin farklı bölgelerinde farklı dersler ve uygulamalar belirlenebilmektedir. Örneğin Şangay yarı özerk bir bölgedir ve %30 oranında içeriği değiştirebilir. Ayrıca Çin Halk Cumhuriyeti'nde verilen hizmet öncesi derslerin bir haftadan bir yıla kadar değişen zaman aralıklarına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da ölkede bir fikir birliğine varılamadığını göstermektedir. Öte yandan üç ölkenin de hizmet öncesi eğitiminin sadece teorik derslerden meydana gelmediği, hepsinde uygulama olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğerk taraftan Türkiye'de meslek standartları ve hizmet öncesi eğitim verilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.1.'de görüldüğü üzere Türkiye dışındaki ölkeler okul müdürlerini sertifikalandırmıştır. Bu da alanı meslek olarak görmenin bir sonucudur. Müdürlerin sertifikayı nasıl elde ettikleri ölkelere göre karşılaştırmalı incelendiğinde ABD'de sınav yaklaşımı öne çıkarken İngiltere, adayların performanslarının görülebileceği okulda iki dönemlik proje geliştirilmesi yaklaşımını benimsemiştir. Çin Halk Cumhuriyeti'nde ise bazı kademeler yazılı ödev teslimi şeklinde olabilmektedir.

Çalışmaya dahil edilen dört ölkede incelendiğinde hepsinde okul müdürlüğünde çeşitli kariyer basamakları olduğu görülmektedir. Ölkeler arasında Çin Halk Cumhuriyeti kariyer basamaklarını tam olarak belirlemiş hatta öğretmenliği de basamaklara ayırmıştır. Basamaklar arası geçişlerin nasıl olacağı belirlidir. İngiltere ve

ABD’de ise müdür yardımcılığı yapmış olmak zorunlu değildir ama genellikle adaylar müdür yardımcılığı yapmış olmaktadır. Okul müdürlüğünden sonra ki basamak incelendiğinde ise Türkiye’de ki basamakların tam olarak yapılandırılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bir okul müdürü il milli eğitim müdürü de olabilir ama bu süreç düzgün yapılandırılmamıştır. Konuya Amerika ve İngiltere açısından bakarsak okul müdürlüğünden sonra gelecek kademelere geçebilmek için adayın yine bir yeterlilik değerlendirmesinden geçtikten sonra diğer kademeye yükselebildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkelerin okul müdürü yetiştirme ve atama karşılaştırma süreçlerinin karşılaştırmalı incelenmesinde elde edilen son sonuç ise bütün ülkelerin mesleğe atanan okul müdürlerine belirli aralıklarla ve belirli şekillerde hizmet içi eğitim sunduğudur.

#### **5.1.2. Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerden elde edilen verilerin sonuçları**

Yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen ve içerik analizine tabii tutulan veriler dört kategori altında incelenmiştir. Buna göre kategoriler; sorun, yetiştirme, atama, izleme ve değerlendirmedir.

Okul müdürü yetiştirme ve atama konusunda sorun olarak görülen temalar; meslek olamama, yöneticilik imajının zedelenmesi ve çok başlılıktır. Çok başlılık temasında Millî Eğitim Bakanlığı’nın karar mekanizması olarak ülkedeki işleyişi düzeltmemesinden kaynaklı problem oluşmaktadır. Buna ilave olarak üniversitede eğitim yönetimi alanında bir uzlaşının sağlanamaması alanın uygulamasının düzeltilmesini de engellemektedir. Bir diğer sorun teması ise meslek olamamadır. Türkiye’de okul müdürlüğünün meslek olarak görülmemesi standartların geliştirilmemesi açısından en büyük sorundur. Buna ilave olarak bir öğretmenin öğretmenlikten okul müdürlüğüne geçişinin tam belirlenmemesi bir diğer problemidir. Öte yandan kayırmacılık, okul müdürlerine düzgün eğitim verilmemesi ve müdürleri bu konudaki algıları, sık sık yönetmeliklerin değiştirilmesi ülkede yöneticilik imajını kötü yönde etkileyen bir faktörlerdir.

Çalışmada oluşturulan ikinci kategori yetiştirmedir ve Türkiye’de okul müdürlüğü meslek olarak görülmediği için de okul müdürlerini yetiştirmek için herhangi bir yapılanmaya gidilmemiştir. Bu sebeple ilk önce okul müdürlüğü kavramsal olarak ele alınarak bir okul müdüründe olması gereken yeterlilikler incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen kodlar; insan ilişkileri, öğretim liderliği, yönetim bilgi

teori ve becerileri ve meslek ahlakıdır. Uzman görüşlerine göre okul müdürlerinin alması gereken eğitim incelendiğinde yönetim, denetim, hukuk, liderlik kavramlarının öne çıktığı ve bununla birlikte davranış bilimleri, örgüt psikolojisi, eğitim teknolojisi, performans değerlendirme ve vaka çalışmasının da yer aldığı görülmektedir. Bahsi geçen eğitimleri kimin vereceği ise akademisyen, okul müdürü ve müfettiş cevaplarını beraberinde getirmiştir. Eğitimin teorik boyutunu akademisyenlerin üstlenmesi uygulamada ise kendini kanıtlamış okul müdürlerinden ve müfettişlerden yararlanılması önerilen yollardan birisidir. Bu noktada akademisyenlerin teori ve uygulama bağlamında eğitime ağırlık verilmesi düşüncesi dikkat çekmektedir. Yetiştirme açısından akademisyen önerilerinin ise bu eğitimin verilme biçimlerinin hizmet içi eğitim, tezli-tezsiz yüksek lisans, uygulama ve sertifika olduğu ortaya çıkmıştır.

Alan uzmanlarına okul müdürlerinin atanması sürecinin nasıl yapılandırılması gerektiği sorulduğunda öncelikle atama kriteri kategorisi oluşmuş ve bu kategoride öğretmenlikten gelen ve öğretmenlik dışı kişilerin kabul edilebileceği deneyim teması oluşmuştur. Buna göre akademisyenlerin çoğu okul müdürlerinin öğretmenlik alanından gelmesi gerektiği görüşündedirler. Buna ilave olarak lisansüstü eğitim, müdür yardımcılığından müdürlüğe geçmek gibi kariyer basamaklarını takip etmek ve kurumu tanımak amacıyla okul müdürü olmadan önce atanacağı kurumda geçirilen zaman da atama kriterlerindendir. Atama kategorisinde oluşturulan bir diğer tema ise atama biçimidir ve atama biçimi yazılı sınav, sözlü sınav, kişilik testleri, portfolyo, gelişim raporları ve çoklu değerlendirme olmak üzere çeşitlendirilmiştir. Akademisyenler atama biçimi ile ilgili objektiflik kavramına vurgu yapmışlardır. Son olarak ise atama kurulu teması oluşturulmuştur. Buna göre MEB, profesyonel şirket ve akademisyenler gibi tekil atama mercileri göz önünde bulundurulmakla birlikte çoğu akademisyen seçimin çeşitli paydaşlardan oluşturulan kurullar ile gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Görüşme verilerinden oluşturulan son kategori izleme ve değerlendirmedir. Kategori biçim ve sonuç olmak üzere iki temadan ve bunların kodlarından oluşmaktadır. Biçim teması okul müdürü olarak atanan bireylerin mesleki gelişimlerinin nasıl izleneceği ve değerlendireceğini oluşturmaktadır. Buna göre; aday müdürlük uygulaması, sistematik ders alma zorunluluğu, belli aralıklarla merkezi sınav, performans değerlendirme, iç değerlendirme, müfettiş gözlemi ve üniversite- MEB iş birliğidir. Buna ilave olarak biçim temasından elde edilen sonuca göre sonuç kategorisi şekillendirilmiş ve müdürlerin meslek içinde başarılı bulunması durumunda işine devam

etmesi sonucuna karşılık başarısız bulunduğu başka alanlarda görevlendirilmesi ve öğretmenliğe döndürülmesi sonuçlarına ulaşmıştır.

## 5.2. Tartışma

Karşılaştırmalı eğitim çalışmaları farklı ülkelerde gerçekleşen durumların benzer ve farklı yönlerinin anlaşılması için bir çerçeve görevi görmektedir. Bir başka deyişle karşılaştırmalı eğitim çalışmaları alan uzmanlarına ve uygulayıcılara kendi gerçeklikleri ile neler yapabileceğini gösterir ve bakış açısı sağlar.

Bu çalışmada ABD, Çin Halk Cumhuriyeti, İngiltere ve Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçleri incelenmiştir. Buna göre ABD ve İngiltere ile ilgili okul müdürlerinin yetiştirilmesinin incelendiği diğer çalışmalarla sonuçlar benzer çıkmıştır bu da farklı zamanda incelenen verilerin birbirini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Farklılıklar ülkelerin zamanla yönetmeliklerini değiştirmeleri ve ülkelerdeki farklı bölgelerin incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Türkiye’de Çin Halk Cumhuriyeti’nde okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi süreçlerinin incelendiği başka bir çalışma bulunamamıştır ama veriler yurtdışındaki çalışma sonuçlarıyla desteklenmektedir.

Bu üç ülkeden elde edilen veriler incelendiğinde Türkiye’nin okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerinde bahsi geçen ülkelere geride kaldığını göstermektedir. Üç ülkede de kriterler objektif şekilde koyulup süreç şeffaf bir şekilde işletilmekle beraber Türkiye’de sürekli yönetmelikler değişmekte ve eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin de belirttiği gibi siyasal sebepler eğitime gölge düşürmektedir. Alan yazı da bunu destekler niteliktedir (Bozkurt ve Bellibaş 2016; Sağlam, Geçer ve Bağ, 2017; Yavuzer, 2014).

Çalışmanın bir diğer boyutu olan alan uzmanlarıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde elde edilen sonuçlar Türkiye’nin neden bahsi geçen ülkelere geri kaldığının ve neler yapılabileceğinin bir açıklamasıdır. Buna göre okul müdürlüğünün statüsü düşmekte ve ek görev olarak ele alınmaktadır. Türkiye ile ilgili bölümde incelenen yönetmelikler göz önünde bulundurulduğunda bunun sebebinin son 45 yılda 29 değişiklik yapılmasından kaynaklandığı görülebilir. Değişiklikler pilot uygulamalar yapılmadan gerçekleştirilmekte ve okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda bir politika belirlenmemiştir. Alan yazın incelendiğinde mevcut durumun eleştirildiği, okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek haline getirilerek hizmet öncesi eğitim verilmesi gerektiği, adayların yüksek lisans yapması, alanın

standartlarının oluşturulması, hizmet içi eğitim ihtiyacı, üniversite- bakanlık iş birliği, sosyal haklarının verilmesi konularının tartışıldığı görülmüştür. Bu açıdan çalışmadan elde edilen verilerle uyumlu olduğu söylenebilir (Akçadağ, 2014; Akın, 2012; Altın ve Vatanartıran; 2014; Balyer ve Gündüz, 2011; Cemaloğlu, 2005; Tekışık, 2009).

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise akademisyenler okul müdürlüğü için kariyer basamakları önermesidir. Aynı şekilde Demirtaş ve Özer (2014) de müdürlerle görüşme yaptıkları çalışmalarında kariyer basamaklarının olmamasının işi sıkıcı hale getirdiğini belirtmişlerdir. Öte yandan çalışma sonuçları Cemaloğlu'nun (2005) okul müdürlerinin seçilmesinde KPDS ve KPSS sınavlarının ölçüt olarak kullanılması sonucu ile uyumlu değildir. Bu çalışma okul müdürü olabilmek için KPSS sınavının kullanılmasını amaca yönelik bulmamaktadır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi süreci ile sadece bir noktanın eklenmesi değil sistemin baştan revize edilmesi gerekmektedir. Her alanın yetki ve sorumlulukları belirtilmeli böylece şeffaflık sağlanabilir. Alan yazında yer alan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda her çalışmanın farklı önerileri bulunduğu görülmektedir. Bu durum çalışılan grupla da ilgili olabilir ama genel olarak çalışmanın alan yazınla uyumlu olduğu ve ülke karşılaştırma yönü ile görüşme yönü verilerinin birbirini kapsadığı ve verilerin alan yazını destekler nitelikli olduğu bulunmuştur.

### 5.3. Öneriler

Durum çalışması ile desenlenen bu çalışmada okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması süreçleri farklı bilgi kaynaklarından derinlemesine olarak incelenmiş ve araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli öneriler getirilmiştir.

Çalışmada ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilen ülkeler ABD, İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Bu ülkeler okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerinin incelenmesi için önemli örnekler olmakla birlikte ilerleyen çalışmalarda Türkiye'nin demografik özelliklerine benzer ülkeler arasında çalışma yapılabilir. Özellikle Güney Kore, Fransa gibi üniter ve merkezîyetçi yapıya sahip ülkelerin Türkiye'den farklı olarak neleri başardıkları incelenebilir. Buna ilave olarak ilerleyen araştırmalarda; okul müdürü yetiştirme ve atama süreçlerinden doğrudan olarak etkilenen okul müdürleri, müdür yardımcıları, müdür adayları ve öğretmenler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılabilir.

Uygulamacılara yönelik öneriler ise Türk Eğitim Sistemine uygun bir okul müdürü yetiştirme ve atanma modelinin oluşturulması, gerekli pilot çalışmaların

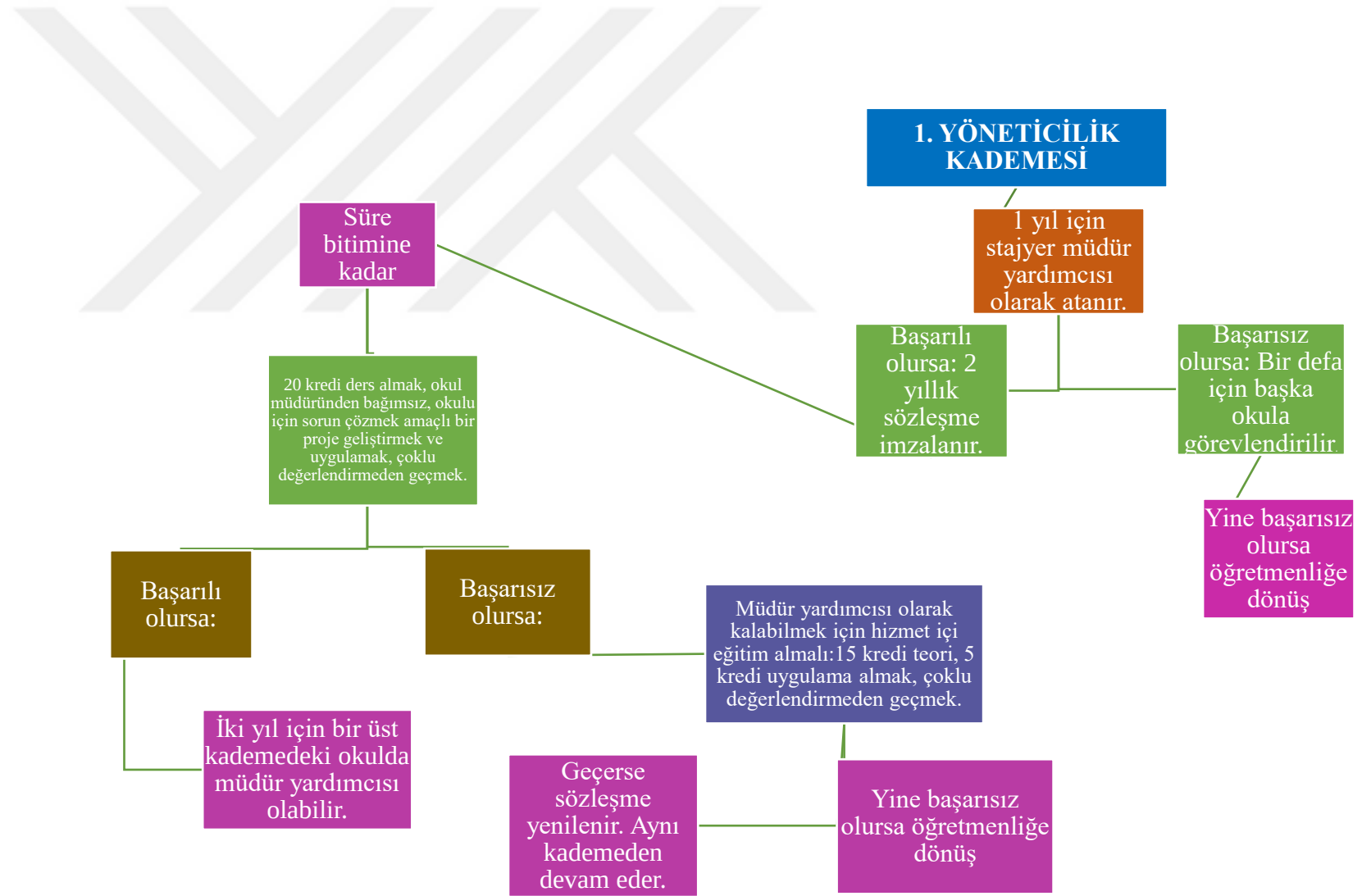
yapılarak okul müdürlüğünün bir meslek olarak ele alınması, politikaların paydaşların da katılımlarıyla uzun vadeli olarak belirlenmesi ve liyakate önem gösterilmesidir. Bunun yanı sıra Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde eğitim yönetimi birimi kurulabilir, okul müdürlüğü için meslek standartları oluşturulabilir ve bu standartlara göre atamaların yapılması sağlanabilir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak Türkiye’de kullanılmak üzere bir model önerisi getirilmiştir. Şekil 5.1.’de Türkiye’de okul müdürü olabilmek için önerilen şartlar yer alırken Şekil 5.2.’de meslekte ilerleme süreçleri gösterilmiştir.

Şekil 5.1.’e göre Türkiye’de okul müdürü olabilmek için öğretmen olma, yüksek lisans yapma ve çeşitli değerlendirmelerin geçilmesi önerilmektedir. Alan yazın incelendiğinde birçok çalışmada öğretmen olma şartı konulduğu görülmektedir. Çalışma verilerinde ortaya çıktığı gibi öğretmenliğin dört yıl olarak belirlenmesinin sebebi ise öğretmenliğin ilk yılının stajyerlik, ikinci yılının sistemi tanıma, 3. ve 4. yıllarda öğretmenin sisteme adapte olduğunu belirtilmesidir.

Çoklu değerlendirme ise adayın teorik ve bilişsel seviyesini ölçme amaçlı yazılı sınav ve performans değerlendirmeden oluşur.



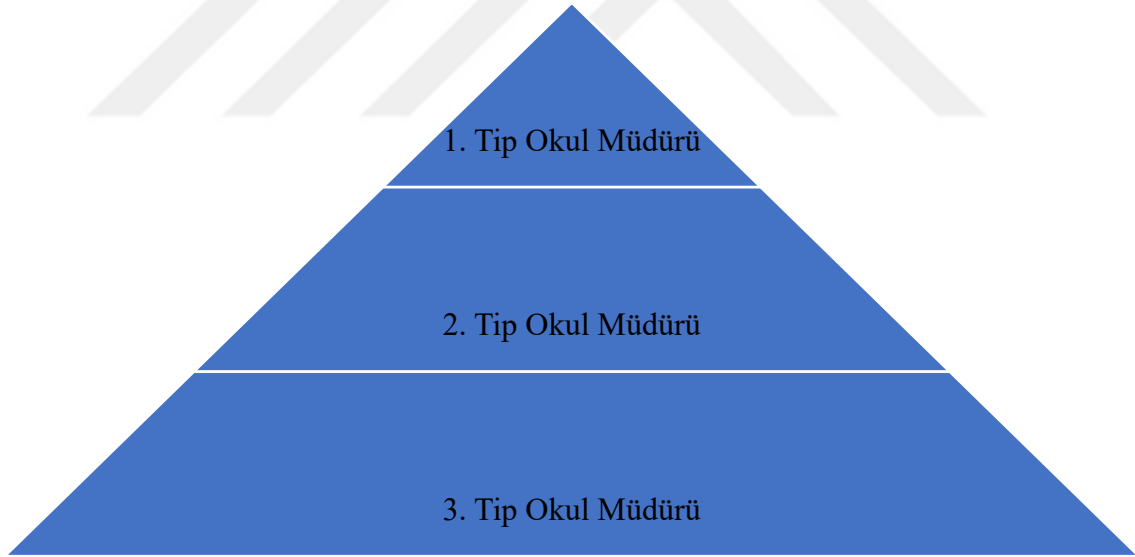
Şekil 5.1. Okul Müdürü Olma Kriterleri



Şekil 5.2. Birinci Yöneticilik Kademesi

Şekil 5.2.'de görüldüğü üzere birinci yöneticilik kademesi okul müdür yardımcılığı süreçlerini göstermektedir. Buna göre sözleşmeli yöneticilik kadroları önerilmektedir. Bir öğretmenin yöneticilik kademelerine geçmesi için ilk adım stajyer müdür yardımcılığı basamağıdır ve stajyerlik bir yıl sürmektedir. Bir yıllık süre adayın değerlendirilebilmesi için belirlenmiştir. Daha sonraki kademelerde sözleşme süresi iki yıldır. Müdür yardımcılarının okula hizmet edebilmeleri için iki yıllık çalışma süresi önerilmektedir.

Hizmet içi eğitim hem seviye atlamada hem de aynı seviyede kalmada önem arz etmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmesini gerçekleştirecek jüri üyeleri Şekil 5.1.'de yer almaktadır ve değerlendirmede meslek standartlarına uygun seçim yapılmalıdır. Adayların yazılı ve performans değerlendirmesinde ele alınacak içerikte Atatürk İlke ve İlkeleri, Genel Kültür, Eğitim Teknolojisi, Eğitim Hukuku, Öğretimsel Liderlik, Çatışma Yönetimi, Etkili İletişim, Yönetim Teorileri, Meslek Etiği, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Örgüt Yapısı, Okul Kültürü gibi konular ele alınabilir.



Şekil 5.3. İkinci Yöneticilik Kademesi

Şekil 5.3.'te ise okul müdürlerini içeren ikinci yöneticilik kademesi yer almaktadır. Okul müdür yardımcılığından okul müdürlüğüne geçiş için adayın bir stajyer müdür yardımcısına mentorluk yapması, üniversiteden 15 kredi ders alması ve değerlendirmeden geçmesi gereklidir. Okul müdürlüğü 3. tip ile başlar ve her kademe okul müdürü ile dört yıllık sözleşme imzalanır. Okul müdürlerinin her döngüde hizmet içi eğitim almaları ve üst kademeye geçmek için değerlendirmeden geçmeleri gerekmektedir. Buna ilave olarak 1. tip okul müdürlüğüne yükselen okul müdürlerinin

üniversitelerde uygulama derslerinde görev alması ve birikimlerini paylaşımları önerilmektedir. Öneri olarak okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığına kademe sistemi getirilmiştir çünkü alan yazın ve yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler meslekte ilerleme olmadığı zaman motivasyonun azaldığı yönündedir dolayısıyla okul müdürlüğü için her bir kademesindeki görevlendirilmesi dört yıl olacak şekilde üç tip getirilmiştir.



## KAYNAKÇA

- AASA. (2017). *About AASA*. <http://www.aasa.org/content.aspx?id=1320> adresinden erişilmiştir.
- Açıkalın, A. (1994). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135- 150.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 1-30. doi: 10.11616/AbantSbe
- Akyol. A. (1991). *Amerikan eğitim sistemi üzerine bir inceleme*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Altuwaijri, A. (2016). *A comparison between Saudi and American school principal preparation programs* (Yayınlanmamış doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses’den alınmıştır. (UMI No. 10137940)
- ASBO. (2017). *About asbo international*. <http://asbointl.org/about/about-asbo-international> adresinden erişilmiştir.
- ASCL. (2017). *About us*. <https://www.ascl.org.uk/about-us/> adresinden erişilmiştir.
- Aslan. O. E. (2016). *Modern enderun sizi bekliyor...* <http://www.todaie.edu.tr/genel/sunus.php#> adresinden erişilmiştir.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Bakioğlu, A. (2017). *Karşılaştırmalı eğitim*. Konya: Eğitim.
- Bakioğlu, A. ve Baltacı, R. (2017). *Çin’de eğitim*. Ankara: Nobel.
- Bakioğlu, A. ve Durmaz, A. (2017). Karşılaştırmalı eğitim araştırmalarında sınırlılık ve engeller: Kültür, ülke ekonomisi ve bağlamsal faktörler. A. Bakioğlu (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim içinde* (s. 45-60). Konya: Eğitim.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 181-209.

- Baş, M. (2011). *İngiltere'deki okul müdürü yetiştirme programının (NPQH) incelenmesi: Türkiye için bir model önerisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Barrett-Baxendale, D., & Burton, D. (2009). Twenty-first-century headteacher: pedagogue, visionary leader or both? *School Leadership and Management*, 29(2), 91-107.
- Bilgin, E. (2009). *Okul yöneticilerinin, okul kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesindeki rolü (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Binbaşioğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşioğlu.
- Bolam, R. (2004). Reflections on the NCSL from a historical perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(3), 251-267. doi: 10.1177/1741143204044415
- Bolden, W. (2014). *A contextual examination of Mississippi's principal preparation programs and their impact on student achievement* (Yayınlanmamış doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses'den alınmıştır. (UMI No. 3628549)
- Bozkurt, C. ve Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 46-74.
- Brown, K. M. (2011). Pivotal points: history, development and promise of the principalship. F. W. English (Ed), *The SAGE handbook of educational leadership* içinde (s. 81-105). California: SAGE.
- Bryant, M., Krupenikava, A., Aghammadova, F., Dutta, S., & Hu, X. (2006, Aralık). *Patterns in leadership preparation: Four case studies of educational leadership preparation in Minsk, Belarus; Baku, Azerbaijan; West Bengal, India; and China's Yu-zhong District*. The University Council of Educational Administration'da sunulan bildiri, San Antonio, TX.
- Buran, A. (2017). Nitel araştırmada veri toplama. F. N. Seggie ve Y. Bayyurt (Ed.), *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları* içinde (s. 43-58). Ankara: Anı.

- Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor (2017). *Occupational outlook handbook, 2016-17 edition, elementary, middle, and high school principals*, <http://www.bls.gov/ooh/management/elementary-middle-and-high-school-principals.htm> adresinden erişilmiştir.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. (2013). Preparing headteachers in England: Professional certification, not academic learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 453–465.
- CAEP. (2015). *CAEP scope of accreditation*. <http://caepnet.org/accreditation/about-accreditation/what-is-accreditation> adresinden erişilmiştir.
- CCSSO. (1996). *Interstate school leaders licensure consortium: Standards for school leaders*. Washington, DC: CCSSO.
- CCSSO. (2008). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2008*. Washington, DC: CCSSO.
- CCSSO. (2017). *Who we are*. [http://www.ccsso.org/Who\\_We\\_Are.html](http://www.ccsso.org/Who_We_Are.html) adresinden erişilmiştir.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Chen, S., Zheng, Y., Leslie, N., &Lo, K. (2011). Landscape of scholarship on principal training in China from 1989 to 2008. *Front. Educ. China*, 6(3), 342–360. doi:10.1007/s11516-011-0136-0
- China Central Government. (2010). *Outline of China's national plan for medium and long-term education reform and development 2010-2020*. China: Beijing. <http://planipolis.iiep.unesco.org/en/2010/outline-chinas-national-plan-medium-and-long-term-education-reform-and-development-2010-2020> adresinden erişilmiştir.
- Chinese National Commission for UNESCO. (2015). *Education for all: Laying the foundation for the future-national EFA report of China (2010- 2015)*. <http://planipolis.iiep.unesco.org/en/2015/education-all-laying-foundation-future-national-efa-report-china-2000-2015-education-all-2015> adresinden erişilmiştir.

- Cowie, M., & Crawford, M. (2009). Headteacher preparation programmes in England and Scotland: Do they make a difference for the first-year head? *School Leadership and Management*, 29(1), 5-21. doi: 10.1080/13632430802646354
- Creswell, J. W. (2013). Beş nitel araştırma yaklaşımı (M. Aydın, Çev), *Nitel araştırma yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. Ed.). Ankara: Siyasal.
- Crow, G. M., & Whiteman, R. S. (2016). Effective preparation program features: A literature review. *Journal of Research on Leadership Education*, 11(1), 120-148. doi: 10.1177/1942775116634694
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., & Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Dede, S. ve Atanur Baskan G. (2011). Theoretical basis of comparative education and suggestion of a model: Comparative education council in Turkish education system. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3536–3542.
- Demirtaş, Ö. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (1), 1-24.
- Department for Education. (t.y.). *About us*. <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-education/about> adresinden erişilmiştir.
- Department for Education. (2015). *National standards of excellence for headteachers*. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/396247/National\\_Standards\\_of\\_Excellence\\_for\\_Headteachers.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/396247/National_Standards_of_Excellence_for_Headteachers.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Department for Education. (2016). *Schools, pupils and their characteristics: January 2016*. <https://www.gov.uk/government/statistics/schools-pupils-and-their-characteristics-january-2016> adresinden erişilmiştir.
- Department for Education. (2017a). *National professional qualification for headship (NPQH)*. <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-headship-npqh#apply> adresinden erişilmiştir.

- Department for Education. (2017b). *National professional qualification (NPQ) quality framework*.  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/653047/NPQ\\_Quality\\_Framework.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/653047/NPQ_Quality_Framework.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Department for Education. (2017c). *National professional qualification (NPQ) content and assessment framework*.  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/653046/NPQ\\_Content\\_and\\_Assessment\\_Framework.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/653046/NPQ_Content_and_Assessment_Framework.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Department for Education. (2017d). *Recruiting a headteacher: A guide to the recruitment and selection of headteachers and other leadership roles*.  
[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/665609/Recruiting\\_a\\_headteacher\\_-\\_Guide.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/665609/Recruiting_a_headteacher_-_Guide.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Ergun, T. (2004). *Kamu yönetimi: Kuram, siyasa, uygulama*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- ETS. (2016). *School leaders licensure assessment*.  
<https://www.ets.org/s/sls/pdf/6011.pdf> adresinden erişilmiştir.
- ETS. (2017a). *Who we are*. <https://www.ets.org/about/who/> adresinden erişilmiştir.
- ETS. (2017b). *State requirements*. <https://www.ets.org/s/sls/states> adresinden erişilmiştir.
- Eurydice. (2013). *Avrupa'da öğretmenler ve okul liderlerine ilişkin temel veriler*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Garrett, V., & McGeachie, B. (1998, Nisan). *Preparation for headship? The role of the deputy head in the primary school*. Annual Meeting of the American Educational Research Association'da sunulan bildiri, San Diego, CA.
- George W. Bush Institute. (2013, Şubat). *Operating in the dark: What outdated state policies and data gaps mean for effective school leadership*. Teksas, Dallas: Kerri Briggs, Gretchen Rhines Cheney, Jacquelyn Davis, Kerry Ann Moll.
- Giles, C. (1995, Nisan). *The training of school principals: Emerging themes in England and Wales*. Annual Meeting of the American Educational Research Association'da sunulan bildiri, San Francisco, CA.

- Gooden, M. A., Bell, C. M., Gonzales, R. M., & Lippa, A. P. (2010). Planning university-urban district partnerships: Implications for principal preparation programs. *Educational Planning*, 20(2), 1- 13.
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2007). Learning to lead? What gets taught in principal preparation programs. *Teachers College Record*, 109(1), 244-274.
- Huang, T., & Wiseman, A. W. (2011). The Landscape of principal leadership development in mainland China: An analysis of Chinese and English research. *International Perspectives on Education and Society*, 15, 125-151. doi:10.1108/S1479-3679(2011)0000015009
- ICPEL. (t.y.). *About us*. <https://www.icpel.org/about-us.html> adresinden edinilmiştir.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta.
- IteachTexas. (2017). *Become a certified principal*. <http://www.iteach.net/texas/principal-certification/> adresinden edinilmiştir.
- Jensen, B., Downing, P., & Clark, A. (2017). Preparing to lead: Shanghai continuing professional development. Washington, DC: National Center on Education and the Economy.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(4), 471-498. doi: 10.14527/kuey.2015.018
- Leading Schools South West. (2017a). *National professional qualification for headship (NPQH): Application guidance*. <http://www.leadingschoolssouthwest.org.uk/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=i8hVSEFD4wYuGeGJEnpu4uE3CrkTo3USE0wItDjE> adresinden erişilmiştir.
- Leading Schools South West. (2017b). *NPQH programme*. [http://www.leadingschoolssouthwest.org.uk/npqh\\_programme.php#](http://www.leadingschoolssouthwest.org.uk/npqh_programme.php#) adresinden erişilmiştir.
- Levine, A. (2005). *Educating school leaders*. Education Schools Project. New Jersey: Princeton. (ED 504142)
- Liang, X., Kidwai, H., & Zhang, M. (2016). *How Shanghai does it: Insights and lessons from the highest-ranking education system in the world*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-0790-9

- Lin, J. (2005). *Perception of principals in the southern, urban U.S. and eastern, urban China regarding the selection, preparation, and professional development of elementary principals* (Doktora tezi, Texas A & M University). <https://oaktrust.library.tamu.edu/handle/1969.1/2563> adresinden erişilmiştir.
- Liu, S., Xu, X., Grant, L., Strong, J., & Fang, Z. (2015). Professional standards and performance evaluation for principals in China: A policy analysis of the development of principal standards. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–22. doi:10.1177/1741143215587304
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration*. USA: Wadsworth Centage Learning.
- Macpherson, R. (2009). *The professionalisation of educational leadership: Implications of recent international policy research in leadership development for Australasian education systems*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.6431&rep=rep1&type=pdf> adresinden erişilmiştir.
- Male, T., & Daresh, J. (1997, Kasım). *Crossing the border into school leadership: Experiences of newly appointed headteachers in England*. Annual Meeting of the University Council for Educational Administration’da sunulan bildiri, Orlando, FL.
- Mavi, D., Yaykiran, Z. ve Elçevik, M. A. (2017). Karşılaştırmalı eğitim ve temel varsayımları. G. Arastaman (Ed.), *Karşılaştırmalı ve Uluslararası Eğitim* içinde (s. 1-18). Ankara: Pegem Akademi.
- MEB. (1988). 12. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (1993). 14. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (1996). 15. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (1999). 16. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (2010). 18. Milli eğitim şurası. <http://ttkb.meb.gov.tr/www/suralar/dosya/12> adresinden erişilmiştir.
- MEB. (2014). 19. Milli eğitim şurası. <http://www.meb.gov.tr/19-mill-egitim-srasi-sona-erdi/haber/7594/tr> adresinden erişilmiştir.

- MEB. (2017a). *Millî eğitim istatistikleri: Örgün eğitim 2016/'17*. [http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/08151328\\_meb\\_istatistikleri\\_organ\\_egitim\\_2016\\_2017.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/08151328_meb_istatistikleri_organ_egitim_2016_2017.pdf) adresinden erişilmiştir.
- MEB. (2017b). *2017 yılı hizmet içi eğitim planı*. [http://ikgm.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=108](http://ikgm.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=108) adresinden erişilmiştir.
- MEB Ölçme Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2015). Uluslararası öğrenci değerlendirme programı PISA 2015 ulusal raporu. [odsgm.meb.gov.tr/test/analizler/docs/PISA/PISA2015\\_Ulusal\\_Rapor.pdf](http://odsgm.meb.gov.tr/test/analizler/docs/PISA/PISA2015_Ulusal_Rapor.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*, 36(176), 86- 97.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel verilerin analizi (S. İşçi ve Ö. Öztekin, Çev.), *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). Analizde ilk adımlar (A. Ersoy, Çev.), *Nitel veri analizi*. S. Akbaba-Altun ve A. Ersoy (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Murphy, J. (1998). Preparation for the school principalship: The United States' story, *School Leadership & Management*, 18(3), 359-372. doi: 10.1080/13632439869556
- NAESP. (2017). *Who we are*. <https://www.naesp.org/about> adresinden erişilmiştir.
- NAHT. (2017). *About NAHT*. <http://www.naht.org.uk/welcome/about-naht/> adresinden erişilmiştir.
- NASBE. (2017). *American association of colleges for teacher education*. <http://www.nasbe.org/contact-us/directory/connect-with-other-education-orgs/american-association-of-colleges-for-teacher-education/> adresinden erişilmiştir.
- NASSP. (2016). *About NASSP*. <https://www.nassp.org/who-we-are> adresinden erişilmiştir.
- National Careers Service. (2017). *Headteacher*. <https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/job-profiles/headteacher#> adresinden erişilmiştir.
- National Center For Education Development Research. (2008). *National report on mid-term assessment of education for all in China*.

- [http://www.unescobkk.org/fileadmin/user\\_upload/efa/EFA\\_MDA/National\\_EFA\\_MDA\\_Reports/China\\_EFA\\_MDA\\_Cover\\_VI.pdf](http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/efa/EFA_MDA/National_EFA_MDA_Reports/China_EFA_MDA_Cover_VI.pdf) adresinden erişilmiştir.
- National Commission on Excellence in Educational Administration, University Council for Educational Administration. (1987). *Leaders for America's schools*. (ED 286265)
- NBPTS. (2017). *Better learning for students*. <http://www.nbpts.org/mission-history/> adresinden erişilmiştir.
- Neuman, W. L. (2007). Toplumsal araştırma yöntemleri: Nicel ve nitel yaklaşımlar I. cilt (S. Özge, Çev.). İstanbul: Yayın Odası.
- Newton, P. (2003). The national college for school leadership: Its role in developing leaders. M. Brundrett, N. Burton & R. Smith (Ed.), *Leadership in Education* içinde (s. 90-100). London: SAGE.
- NPBEA. (t.y.a). *NPBEA history*. <http://npbea.org/about-npbea/npbea-history/> adresinden erişilmiştir.
- NPBEA. (t.y.b). *NELP*. <http://npbea.org/nelp/> adresinden erişilmiştir.
- NPBEA. (2002). *Instructions to implement standards for advanced programs in educational leadership for principals, superintendents, curriculum directors, and supervisors*. <https://www.astate.edu/dotAsset/07e6f98a-7a6e-40fc-af51-2a00c4a65173.pdf> adresinden erişilmiştir.
- NPBEA. (2011). *Educational leadership program standards: 2011 ELCC building level*. [http://www.ncate.org/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=y1kOahGGsLBKNqNGTuAZgnLya3zpNlZ\\_4cA9844deRI](http://www.ncate.org/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=y1kOahGGsLBKNqNGTuAZgnLya3zpNlZ_4cA9844deRI), adresinden erişilmiştir.
- NPBEA. (2015a). *NPBEA by-laws*. <http://npbea.org/about-npbea/npbea-by-laws/> adresinden erişilmiştir.
- NPBEA (2015b). *Professional standards for educational leaders 2015*. Reston, VA.
- OECD. (2007). *Improving school leadership: Country background report for England*. Londra: Rob Higham, David Hopkins & Elpida Ahtaridou.
- OECD. (2008, Ağustos). *Improving school leadership* (Vol.1 policy and practice). OECD Publishing: Beatriz Pont, Deborah Nusche& Hunter Moorman.
- OECD. (2016a). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264258341-en

- OECD. (2016b). *Education in China: A snapshot*. <https://www.oecd.org/china/Education-in-China-a-snapshot.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Öztabak, O. (2015). *Okul yöneticisi seçme atama ve yetiştirme sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Paker, T. (2017). Durum çalışması. F. N. Seggie ve Y. Bayyurt (Ed.), *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları* içinde (s. 119-134). Ankara: Anı.
- Pannell, S., Peltier-Glaze, B., Haynes, I., Davis, D., & Skelton, C. (2015). Evaluating the effectiveness of traditional and alternative principal preparation programs. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 1(2), 1-30.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırmanın doğası (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Pierson, A. (2014). *What makes a successful principal? Incorporating school principal background in state and district policy* (Doktora tezi, Pardee RAND Graduate School) [https://www.rand.org/pubs/rgs\\_dissertations/RGSD336.html](https://www.rand.org/pubs/rgs_dissertations/RGSD336.html) adresinden erişilmiştir.
- Ramsay, M. C. (2015). *Employed principal demographics 2011-2015*. Teksas Eğitim Dairesi'nden edinilmiştir, web adresi: [http://tea.texas.gov/Reports\\_and\\_Data/Educator\\_Data/Educator\\_Reports\\_and\\_Data/](http://tea.texas.gov/Reports_and_Data/Educator_Data/Educator_Reports_and_Data/)
- Ramsay, M. C. (2016a). *Certified principal demographics by preparation route 2011-2015*. Teksas Eğitim Dairesi'nden edinilmiştir, web adresi: [http://tea.texas.gov/Reports\\_and\\_Data/Educator\\_Data/Educator\\_Reports\\_and\\_Data/](http://tea.texas.gov/Reports_and_Data/Educator_Data/Educator_Reports_and_Data/)
- Ramsay, M. C. (2016b). *Administrator experience 2011-2015*. Teksas Eğitim Dairesi'nden edinilmiştir, web adresi: [http://tea.texas.gov/Reports\\_and\\_Data/Educator\\_Data/Educator\\_Reports\\_and\\_Data/](http://tea.texas.gov/Reports_and_Data/Educator_Data/Educator_Reports_and_Data/)
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.

- Sağlam, Ç. A., Geçer, A. ve Bağ, D. (2017). Training and appointing processes of school leaders in developed and developing countries: How is the situation in Turkey?. *Universal Journal of Educational Research*, 5(9), 1479-1489. doi: 10.13189/ujer.2017.050905
- Southern Regional Education Board. (2016, Mayıs). *Getting it right*. Atlanta: Betty Fry-Ahearn, David Collins.
- Sönmez, N. (2010). *Okul yöneticilerinin görev alanlarına yönelik yetki kullanımında karşılaştıkları sorunlar ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Su, Z., Adams, J. P., & Mininberg, E. (2000). Profiles and preparation of urban school principals: A comparative study in the United States and China. *Education and Urban Society*, 32(4), 455-480.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- T. C. Devlet Personel Başkanlığı. (2013). Çin Halk Cumhuriyeti'nin kamu personel sistemi. [www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/avrupa\\_birligi\\_dis.../dpb\\_cin\\_kitapcigi.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/avrupa_birligi_dis.../dpb_cin_kitapcigi.pdf) adresinden erişilmiştir.
- T. C. Dış İşleri Bakanlığı. (2011). Çin Halk Cumhuriyeti'nin siyasi görünümü. <http://www.mfa.gov.tr/cin-halk-cumhuriyeti-siyasi-gorunumu.tr.mfa> adresinden erişilmiştir.
- T. C. Resmî Gazete. (1971). *İlköğretim Yöneticilerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmaları Hakkında Yönetmelik*, 13948, 6 Eylül 1971.
- T. C. Resmî Gazete. (1978). *İlköğretim Yöneticiliklerine Atanma, Bunların Yer Değiştirmeleri ve Görevden Alınmalarına İlişkin Yönetmelik*, 16418, 28 Eylül 1978.
- T. C. Resmî Gazete. (1990). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelik*, 20656, 5 Ekim 1990.
- T. C. Resmî Gazete. (1993). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*, 21600, 7 Haziran 1993.
- T. C. Resmî Gazete. (1995). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği*, 22417, 27 Eylül 1995.
- T. C. Resmî Gazete. (2004). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*, 25343, 11 Ocak 2004.

- T. C. Resmî Gazete. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*, 26492, 13 Nisan 2007.
- T. C. Resmî Gazete. (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği*, 26856, 24 Nisan 2008.
- T. C. Resmî Gazete. (2009). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*, 27318, 13 Ağustos 2009.
- T. C. Resmî Gazete. (2013a). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*, 28573, 28 Şubat 2013.
- T. C. Resmî Gazete. (2013b). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*, 28728, 4 Ağustos 2013.
- T. C. Resmî Gazete. (2014). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*, 29026, 10 Haziran 2014.
- T. C. Resmî Gazete. (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik*, 29494, 6 Ekim 2015.
- T. C. Resmî Gazete. (2017). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 30046, 22 Nisan 2017.
- TEA. (2014a). *Texas principal evaluation system: Principal user's guide*. <https://tea.texas.gov/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=25769814372> adresinden erişilmiştir.
- TEA. (2014b). *Policies for effective principals*. <http://tea.texas.gov/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=25769819177> adresinden erişilmiştir.
- TEA. (2015). *TEXES principal (068): Test at a glance*. [http://cms.texas-ets.org/files/9715/1092/0175/principal\\_068\\_TAAG\\_2017accessibility.pdf](http://cms.texas-ets.org/files/9715/1092/0175/principal_068_TAAG_2017accessibility.pdf) adresinden erişilmiştir.
- TEA. (2017). *Becoming a principal or superintendent in Texas*. [https://tea.texas.gov/Texas\\_Educators/Certification/Additional\\_Certifications/Becoming\\_a\\_Principal\\_or\\_Superintendent\\_in\\_Texas/](https://tea.texas.gov/Texas_Educators/Certification/Additional_Certifications/Becoming_a_Principal_or_Superintendent_in_Texas/) adresinden erişilmiştir.
- Teachers for the 21st Century A.C.P. (2017). *Teachers for the 21st century principal program*. <http://www.t21cacp.org/principal/> adresinden erişilmiştir.
- Teaching Certification. (2016). *What is principal/administrative certification?* <http://www.teaching-certification.com/principal-certification.html> adresinden erişilmiştir.

- Tekışık, H. H. (2009, Kasım). *Türkiye’de öğretmen, eğitim yöneticisi ve denetçisi (müfettiş) yetiştirmede çıkış yolları*. Türkiye’de Öğretmen Yetiştirme Çıkmazı Ulusal Sempozyumu’nda sunulan bildiri, Ankara.
- Tura, B. ve Uslu Çetin, O. (2017). Eğitimde karşılaştırmaların ekonomik, politik, sosyal ve tarihi bağlamı. G. Arastaman (Ed.), *Karşılaştırmalı ve Uluslararası Eğitim* içinde (s. 33- 52). Ankara: Pegem Akademi.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. (1966). *Merkezî hükümet teşkilâtı araştırma projesi yönetim kurulu raporu*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549. doi: 10.17860/efd.26254
- UCEA. (2013). *Leveraging what works in preparing educational leaders*. <http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/05/UCEA-Leveraging-Improvement-Report.pdf> adresinden erişilmiştir.
- UCEA. (2014). *Who we are*. <http://www.ucea.org/2014/08/13/who-we-are/> adresinden edinilmiştir.
- U.S. Department of Education, Office of Communications and Outreach. (2010a). *Overview of the U.S. department of education*. <https://www2.ed.gov/about/overview/focus/what.pdf> adresinden erişilmiştir.
- U.S. Department of Education, Office of Planning, Evaluation and Policy Development. (2010b). *Blueprint for reform: The reauthorization of the elementary and secondary education act*. <https://www2.ed.gov/policy/elsec/leg/blueprint/blueprint.pdf> adresinden erişilmiştir.
- U.S. Department of Education, National Center of Education Statistics. (2014). *Principal attrition and mobility: Results from the 2012–13 principal follow-up survey*. <https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2014064rev> adresinden erişilmiştir.
- U.S. Department of Education, National Center of Education Statistics. (2017). *Characteristics of public elementary and secondary school principals in the United States: Results from the 2015–16 national teacher and principal survey*. <https://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2017070> adresinden erişilmiştir.

- Walker, A., & Qian, H. (2017). *Deciphering Chinese school leadership* [e- kitap sürümü].  
[https://play.google.com/books/reader?id=\\_86DwAAQBAJ&pg=GBS.PT145.w.0.1.157](https://play.google.com/books/reader?id=_86DwAAQBAJ&pg=GBS.PT145.w.0.1.157) adresinden erişilmiştir.
- Wayland Baptist University. (2017). *Non-Degree post-graduate principal's certification*.  
<http://catalog.wbu.edu/mime/download.pdf?catoid=7&ftype=2&foid=1168> adresinden erişilmiştir.
- West Texas A & M University. (2017a). *Major in Educational leadership with or without certification (2017- 2018 graduate catalog)*  
[http://catalog.wtamu.edu/preview\\_program.php?catoid=17&poid=2621&returno=1418](http://catalog.wtamu.edu/preview_program.php?catoid=17&poid=2621&returno=1418) adresinden erişilmiştir.
- West Texas A & M University. (2017b). *Master's degree and certification offerings*.  
[https://www.wtamu.edu/webres/File/Academics/College%20of%20Education%20and%20Social%20Sciences/Department%20of%20Education/EDLD/PO\\_Program-at-a-Glance.pdf](https://www.wtamu.edu/webres/File/Academics/College%20of%20Education%20and%20Social%20Sciences/Department%20of%20Education/EDLD/PO_Program-at-a-Glance.pdf) adresinden erişilmiştir.
- Yan, W., & Ehrich, L. C. (2009). Principal preparation and training: A look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64. doi: 10.1108/09513540910926420
- Yavuzer, İ. (2014). 1978 sonrası okul yöneticisi atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, R., Mardin Yılmaz, P. ve Albanna, S. (2017). Eğitimde karşılaştırmalar nasıl yapılır. G. Arastaman (Ed.), *Karşılaştırmalı ve Uluslararası Eğitim* içinde (s. 19-32). Ankara: Pegem Akademi.
- Yslas, T. (2016). Pre-service preparation, in-service development, and individual attainment: Factors in principal success (Yayınlanmamış doktora tezi). ProQuest Dissertations and Theses'den alınmıştır. (UMI No. 10125350)
- Zhang, M., Ding, X., & Xu, J. (2016). *Developing Shanghai's teachers*. Washington, DC: National Center on Education and the Economy.
- Zheng, Y., Walker, A., & Chen, S. (2013). Change and continuity: A critical analysis of principal development policy in Mainland China (1989–2011). *Educational*

*Management Administration & Leadership*, 41(4), 484–503.  
doi:10.1177/1741143213485463

Zhong, W., & Ehrich, L. C. (2010). An exploration of two female principals' leadership in mainland China. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 241-260. doi: 10.1108/09578231011027879



## EKLER

| Ek<br>Numarası | Başlık           | Sayfa<br>Numarası |
|----------------|------------------|-------------------|
| EK 1           | Araştırma İzni   | 132               |
| EK 2           | Görüşme Soruları | 140               |



**EK 1**  
**Araştırma İzni**



T.C.  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
Personel Daire Başkanlığı



Sayı :18235917-929-  
Konu :Gamze GİRAY

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**

İlgi :04.05.2018 tarihli, E.47859 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY'ın yürütmekte olduğu "İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyetindeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi" konulu tez çalışması ile ilgili anket çalışmasının Üniversitemizde uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ederim.

e-İmzalı  
Prof. Dr. Mahmut AK  
Rektör

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BEKRC7RRC>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Yeşim ERMEZ Dahili : 10712

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü, 34452 Beyazıt/Fatih-İSTANBUL

Tel : 0 212 440 00 00 Faks : 0 212 440 00 35

e-posta : <http://personel.istanbul.edu.tr> Elektronik Ağ : [www.istanbul.edu.tr](http://www.istanbul.edu.tr)



T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ

Okan Üniversitesi - YAZI İŞLERİ -  
YAZI İŞLERİ  
Tarih: 04.06/2018 10:40  
Sayı: 56200091-302.08.01-  
E.2018.69.122737 YAZI İŞLERİ  
  
124088

Sayı : 56200091-302.08.01  
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**

İlgi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Rektörlüğünün 04.05.2018 tarihli ve 60793471-47859 sayılı yazısı.

İlgi yazınıza istinaden; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Gamze GİRAY'ın, tez çalışması ile ilgili Üniversitemiz Fakülte ve Enstitülerinde anket ve uygulama izin talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Saygılarımla,  
e-imzalıdır  
Prof.Dr. Ayşe Şule KUT  
Rektör

Ek: Üniversite Yönetim Kurulu Anket ve Uygulama Uygunluk Kararı

Ayrıntılı Bilgi İçin: Fatma PALACI E-posta: fatma.palaci@okan.edu.tr

Evrakin elektronik imzalı suretine <http://e-belge.okan.edu.tr> adresinden 7f74a1bc-202b-4146-9624-3c99011a9f01 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ TUZLA KAMPÜSÜ  
34959 Akfırat / Tuzla / İSTANBUL  
444 OKAN (6526) [www.okan.edu.tr](http://www.okan.edu.tr)

*İş yaşamın  
en yakın üniver*



**EBYS**

Elektronik Belge Yönetim Sistemi

**T.C.**  
**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

**Sayı** : 44513635-730.08.03-E.1805170074  
**Konu** : Anket Çalışması

**Tarih**: 17.05.2018

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**

İlgi: 04.05.2018 Tarih ve E.47859 Sayılı Yazınız

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY' ın "İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti' ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye' de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi" başlıklı tez çalışması kapsamında anket uygulama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

*e-imzalıdır*  
Prof. Dr. Galip CANSEVER  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Adres : Yıldız Teknik Üniversitesi 34220 Esenler/İSTANBUL  
Tel / Fax : 02123833119 / 0212 383 31 18  
Kep Adresi : yildizteknikuniversitesi@hs01.kep.tr

İrtibat : Serap ÜÇGÜN  
Web : www.sbe.yildiz.edu.tr  
e-Posta : sbemdr@yildiz.edu.tr

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
<http://www.ebys.yildiz.edu.tr/Dogrulama/Index?EvrakNo=E.1805170074&ErisimKodu=5D3E9FF9>



HİZMETE ÖZEL

T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 20021704-302.08.01-2122

31/05/2018

Konu : Anket Uygulama İzni (Gamze GİRAY)

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**

İlgi : 04/05/2018 tarihli ve 99489383-302.08.01-E.47859 sayılı yazınız

İlgi yazı gereği; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY'ın yürütmekte olduğu "İngiltere, ABD ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi" konulu tez çalışması ile ilgili anket uygulamasını aşağıda isimleri yer alan Rektörlüğümüze bağlı birimlerde yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Ali GÜNGÖR  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

**Birim İsimleri**  
Eğitim Bilimleri Fakültesi  
İletişim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yabancı Diller Yüksekokulu

|                      |                                      |
|----------------------|--------------------------------------|
| BELGENİN AŞLI        |                                      |
| ELEKTRONİK İMZALIDIR |                                      |
| 01.../06.../2018...  |                                      |
| Adı Soyadı           | Meltem ÇAKIR                         |
| Unvanı               | Yazı İşleri ve Arşiv Koordinatörü v. |
| İmza                 |                                      |

/ 1  
Pin : 46222

HİZMETE ÖZEL

Çırağan Caddesi, Osmanpaşa Mektebi Sokak, No: 4-6 34353- Beşiktaş -İstanbul  
KEP : bahcesehiruniversitesi@hs01.kep.tr  
Telefon:0212 381 01 61 Fax:0212 381 01 44  
İrtibat Email: meltem.cakir@bau.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Meltem ÇAKIR  
Elektronik Ağ: www.bahcesehir.edu.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.  
Evrak Doğrulaması <https://ebys.bahcesehir.edu.tr/enVision/Dogrula/NF32RFY> adresinden yapılabilir. (PIN:46222)



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 16110545-302.08.01-E.1800144070  
Konu : Gamze GİRAY'ın Bilimsel Çalışması

23.05.2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Büyükdere Mahallesi, Meşelik Yerleşkesi, 26040  
Odunpazarı/Eskişehir

İlgi : 04.05.2018 tarih ve E.47856 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY'ın "İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi" isimli çalışmasını Atatürk Eğitim Fakültesinde uygulaması uygun görülmüş olup ilgili yazı sureti ilişikte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Recep BOZDOĞAN  
Rektör Adına  
Rektör Yardımcısı

EK:  
EK-1 Yazı Sureti  
EK-2 Bölüm Başkanlığı yazısı  
EK-3 Anabilim Dalı Başkanlığı yazısı



Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı  
34722 Kadıköy / İSTANBUL  
Telefon: 0216 414 05 45  
ogrenci.yenikayit@marmara.edu.tr  
http://oidb.marmara.edu.tr  
Kep Adresi: marmaraniversitesi@hs01.kep.tr

Ayrıntılı bilgi için:  
Hasret SAM  
Bilgisayar İşletmeni



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince Recep BOZDOĞAN tarafından güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://ebys.marmara.edu.tr/QR/0ABDC2D1BAC745E1>



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Atatürk Eğitim Fakültesi

Sayı : 65796619-302.08.01-E.1800140105  
Konu : Gamze GİRAY'ın Bilimsel Çalışması

17.05.2018

REKTÖRLÜK'E  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 11.05.2018 tarihli ve 16110545-302.08.01-E.1800134336 sayılı belge.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY'ın "**İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi**" konulu tez çalışması kapsamında Fakültemiz Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında uygulama yapmasının uygun görüldüğü ile ilgili Bölüm/Anabilim Dalı Başkanlığı yazıları ektedir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Ahmet Şükrü ÖZDEMİR  
Dekan

EK:  
EK-1 Bölüm Başkanlığı yazısı  
EK-2 Anabilim Dalı Başkanlığı yazısı



Marmara Üniversitesi Göztepe Yerleşkesi Atatürk Eğitim Fakültesi 34722 Aynatılı bilgi için:  
Kadıköy / İSTANBUL  
Telefon: 0216 345 90 90-345 47 05 Belgeçayır No: 338 80 60  
Bilgi T.C.N.K. Şef  
[aef@marmara.edu.tr](mailto:aef@marmara.edu.tr) <http://aef.marmara.edu.tr>  
Köp Adresi: [marmarauniversitesi@hs11.kap.tr](mailto:marmarauniversitesi@hs11.kap.tr)



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince Ahmet Şükrü ÖZDEMİR tarafından güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://ebys.marmara.edu.tr/QR/8A837B2334A045D2>



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Atatürk Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Sayı : 77438578-302.08.01-E.1800138836  
Konu : Gamze GİRAY'ın Bilimsel Çalışması Hak.

16.05.2018

ATATÜRK EĞİTİM FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : 14.05.2018 tarih ve 1800135536 sayılı yazı.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY'ın "İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi" konulu tez çalışmasını Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalımızdaki öğretim üyelerinin uygun olduğu saatlerde ilgili test çalışması kapsamında görüşme yapması uygundur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Halil EKŞİ  
Bölüm Başkanı

EK: Anabilim Dalı Yazısı



Marmara Üniversitesi Gazıpe Yerleşkesi Atatürk Eğitim Fakültesi 34722 Ayrıntılı bilgi için:  
Kadıköy / İSTANBUL Serap ERKAN  
T elefon: 0216 345 90 90-345 47 05 Belgegeçer Niv: 338 80 60  
aef@marmara.edu.tr http://aef.marmara.edu.tr  
Kep Adresi: marmarauniversitesi@hs01.tcp.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince Halil EKŞİ tarafından güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://ebys.marmara.edu.tr/QR/93F4B2FCD8294463>

16.05.2018

EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜM BAŞKANLIĞI'NA,

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gamze GİRAY'ın "İngiltere, A.B.D. ve Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Uygulamalar Işığında Türkiye'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve Atanması: Bir Model Önerisi" konulu tez çalışmasını Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalımızdaki Öğretim Üyelerinin uygun olduğu saatlerde test çalışması kapsamında görüşme yapması uygundur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.



Prof. Dr. Münevver ÇETİN  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Başkanı

## EK 2

### Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Unvan:

Yaş:

Cinsiyet:

Öğretmenlik deneyiminiz var mı?

Yöneticilik deneyiminiz var mı?

Kaç yıldır üniversite personeli olarak çalışıyorsunuz?

Herhangi bir eğitim yöneticiliği yetiştirme programında yer aldınız mı?

1. Türkiye’de okul yöneticiliği kavramı hakkında düşünceleriniz nelerdir?

a) Yöneticiliğin ek bir görev olarak tanımlanması hakkında düşünceleriniz nelerdir?

b) Yöneticiliğin bir meslek olarak ele alınması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

- Yönetici eğitimi süreci zaman açısından nasıl olmalıdır?
- Yönetici eğitiminin içeriği nasıl olmalıdır? Teorik ve uygulama bağlamında neler düşünüyorsunuz?
- Yönetici eğitimi sağlayacak uzman personelin özellikleri ne olmalıdır?

2. Okul yöneticilerinin mesleğe seçimi nasıl yapılmalıdır?

a) Kimler okul yöneticisi olabilir? Açıklayabilir misiniz?

b) Okul yöneticileri hangi yeterliliklere (kişilik özellikleri, alan bilgisi, genel kültür bilgisi, deneyim, vb.) sahip olmalıdır?

c) Okul yöneticisi nasıl seçilmelidir? (Sözlü sınav, yazılı sınav, uygulama, performans değerlendirmesi vb.)

d) Okul yöneticisini kim seçmelidir? Seçimdeki kriterler kim tarafından belirlenmelidir? Açıklayabilir misiniz?

e) Başarılı okul yöneticileri ya da görevini tamamlamış deneyimli yöneticilerin yönetici yetiştirme süreçlerine dâhil edilmesi konusuna nasıl bakıyorsunuz?

3. Adayların mesleğe atandıktan sonraki süreci nasıl geçirmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?

a) Mesleki gelişiminin izlenmesi nasıl sağlanabilir?

b) Adayların mesleki gelişim açısından başarılı ve başarısız bulunması durumunda ne yapılabilir?

c) Okul yöneticilerinin istihdamında okul türleri ve kademeleri açısından neler yapılabilir?

d) Okul yöneticilerinin kurumlar arası değişim süreci hakkında ne düşünüyorsunuz? (Görevlendirmeler, rotasyon vb.)

4. Okul yöneticiliğinin kariyer basamakları nasıl olmalıdır?

a) Nasıl bir kariyer planı önerirsiniz? (müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı, müdür, il ve ilçe teşkilatında yöneticilik, vb.)

b) Kariyer geliştirme sürecinde teşvik ve destek anlamında neler yapılabilir?



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Gamze GİRAY  
Doğum Yeri\* : Eskişehir  
Doğum Tarihi\* : 01.01.1988

### Eğitim Durumu

|        |                                |      |
|--------|--------------------------------|------|
| Lise   | Eskişehir Fatih Anadolu Lisesi | 2006 |
| Lisans | Kocaeli Üniversitesi           | 2011 |

### Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (İyi), Konuşma (İyi)

### Mesleki Geçmiş

| Görev               | Kurum             | Çalışma Tarihleri |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Araştırma Görevlisi | Okan Üniversitesi | 2015-devam ediyor |

### İletişim

E-posta adresi: giraygamze@gmail.com