

**T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

132632

**TÜRKİYE, AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ, JAPONYA VE
ALMANYA EĞİTİM SİSTEMLERİ'NDE
EĞİTİM YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME VE ATAMA
POLİTİKA VE UYGULAMALARI**

132632

**EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ASUMAN ALIOĞLU TÜRK KORUR, LS.
TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. ALİ İLKER GÜMÜŞELİ**

**İSTANBUL
OCAK, 2003**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİREK**

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
TABLolar LİSTESİ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Problem	3
Amaç	4
Alt Amaçlar	4
Önem	4
Sınırlıklar	5
Tanımlar	5
BÖLÜM II	
YÖNTEM	8
Araştırma Modeli	8
Veriler ve Toplanması	8
Verilerin Çözümlemesi	8
BÖLÜM III	
BULGULAR VE YORUM	10
Türkiye Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları	10
Türkiye Eğitim Sistemi	10
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı	10
Milli Eğitim Bakanlığı'nın Görevleri	13
Okul Kademeleri	14
Eğitim Yöneticiliği	17
Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği	18
Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler	22
Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları	23
Okul-Kurum Müdürlüğüne Atanacaklarda Aranacak Özellikler	24
Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi	30
Hizmet Öncesi Eğitim	31
Hizmet İçi Eğitim	32
Okul Müdürlerinin Atanması	33
Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar	33
Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar	34
Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar	35
Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri	36
Seçme Sınavı	36
Seçme Sınavı Komisyonu ve Görevleri	37

Hizmet İçi Eğitim	38
Değerlendirme Sınavı	40
Duyuru	40
Müdürlük İçin Başvuru	41
Değerlendirme	42
Müdür Atama ve Yer Değiştirme	43
Müdür Başyardımcılığı ve Müdür Yardımcılığına Atama	44
Statü Değişikliği Olan Kurum Müdürlüklerine Atama	44
Kurumlar Arasında Yer Değiştirme	45
Zorunlu Yer Değiştirme ve Yöneticilik Görevinden Alınma	45
Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları	46
Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları	
Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi	47
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı	47
Okul Kademeleri	49
Okul Müdürünün Görev ve Sorumlulukları	51
Okul Müdürünün Yetiştirilmesi	53
Hizmet Öncesi Eğitim	53
Hizmet İçi Eğitim	55
Reform Hareketleri	58
Okul Müdürlerinin Atanması	59
Aday Bulma Yolları	59
İş İlanları	60
Eleme	61
Değerlendirme	62
Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları	63
Japonya Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları	
Japonya Eğitim Sistemi	64
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı	65
Okul Kademeleri	69
Okul Müdürlerinin Rol Ve Sorumlulukları	71
Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi	72
Hizmet Öncesi Eğitim	72
Hizmet İçi Eğitim	74
Okul Müdürlerinin ve Atanması	75
Okul Müdürlerinin Sosyal ve Ekonomik Hakları	76
Almanya Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları	
Almanya Eğitim Sistemi	77
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı	78
Okul Kademeleri	81
Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları	85
Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi	87

Hizmet Öncesi Eğitim	87
Hizmet İçi Eğitim	88
Okul Müdürlerinin Atanması	89
Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları	90
Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Süreçleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	90
Yetiştirme Politika ve Uygulamaları Arasındaki Fark ve Benzerlikler	90
Atama Politika ve Uygulamaları Arasındaki Fark ve Benzerlikler	92
BÖLÜM IV	
SONUÇ VE ÖNERİLER	94
Sonuç	94
Öneriler	96
Uygulayıcılar İçin Öneriler	96
Araştırmacılar İçin Öneriler	96
KAYNAKÇA	97

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	SAYFA
I	YENİ MÜDÜRLERİN ÖNEMLİ BİR DESTEĞE İHTİYAÇ DUYDUKLARI YÖNETSEL İŞLER..... 56
II	DEĞERLENDİRMENİN İKİ ÖNEMLİ AMACININ BİLEŞKENLERİ..... 63
III	DEVLET OKULLARINDAKİ MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARINA ÖDENEN ORTALAMA MAAŞLAR (1991-1992) 64
IV	ÖĞRETMEN – YÖNETİCİ AYLIK ORTALAMA GELİRLERİ (1977) 76

ÖZET

Bu araştırmada Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları ile bu politika ve uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır.

Türkiye eğitim sisteminde, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmelerinde, atanmalarında bir tercih sebebi olmasına rağmen, hizmet öncesinde almış oldukları yöneticilik uzmanlık programları veya eğitim yönetimi yüksek lisans derecelerinin önemi gittikçe artmaktadır. Eğitim sisteminde “Mîllî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”e bağlı olarak eğitim kurumları yöneticilerinin atama, değerlendirme ve yer değiştirmelerinde hizmet gerekleri, kariyer, liyakat, sicil, kıdem gibi ölçütler esas alınmakta ve yöneticilik formasyonu kazandırılarak atama yapılmaktadır.

Amerika eğitim sistemindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarına bakıldığında araştırılan ülkeler arasındaki en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının Amerika’da olduğu, okul müdürlerinin çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine yüksek lisans veya doktora derecelerinin olması ile kendini göstermektedir. Amerika’da eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmekte, okul müdürlerinin seçim ve atanmalarında okul müdürlüğüne başvurmadan önceki eğitimleri, yöneticilik ve stajyerlik gibi deneyimleri ile görüşme ve yazılı değerlendirme yöntemlerine başvurulmuş ülke eğitim sisteminde bilimsel ilkelere önem verilmektedir.

Japonya eğitim sistemindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarına bakıldığında öğretmenlik deneyiminin okul müdürü atamalarında en önemli ölçüt olduğu, ülkenin eğitim kurumlarının yönetimi öğretmenlerin kariyer basamaklarındaki yükselmelerine bağlı olacağından dolayı ülkede öğretmen yetiştirme programlarına, öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerine oldukça fazla önem verildiği görülmektedir.

Araştırmadaki son ülke olan Almanya eğitim sisteminde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları incelendiğinde müdür olarak atanacaklarda öğretmenlik deneyiminin çok önemli bir kriter olduğu, öğretmen eğitimine oldukça fazla önem verildiği için okul müdürlerine yönelik bir hazırlık programına gerek duyulmadığı, yönetsel işlerle ilgili olarak göreve getirildikleri ilk zamanlarda alacakları hizmet içi eğitimlerin yeterli olduğu görülmektedir.

Araştırmanın, çağdaş eğitim sistemlerine sahip olan Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya’da eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarının Türkiye’deki uygulamalara uyarlanması üzerine çalışacak araştırmacılara yardımcı olacağı umulmaktadır.

Bu araştırmanın yapılmasında değerli katkılarından dolayı tez danışmanım Doç.Dr. Ali İlker Gümüşeli’ne teşekkür ederim.

Asuman Alioğlu Türkkorur
Ocak, 2003, İstanbul

ABSTRACT

This research aims to put forward the politics and applications of training and appointing educational administrators within their similarities and differences in Turkish, American, Japanese and German educational systems.

In Turkish educational system although it is just an asset on educational administrators' appointment to have a master's degree on educational administration or a specialization certificate on administration, it is getting more important to have these degrees as part of their pre-service training. In the appointment, transfer and evaluation of educational administrators related to the "Regulation About the Appointment and the Transfer of Educational Administrators of Institutions of Ministry of Education", the service necessities, suitabilities, career, and personnel registrations are taken into consideration and administrators are made to obtain an administration certificate.

As we look through the applications and the politics of training and appointing educational administrators in the United States of America, it becomes obvious that the most developed and modern programs in the world are found in America and that almost every school principal has either a master's or a PhD degree on educational administration. Educational administration is regarded as a profession in America. In the educational system of the country where the previous administrative and trainee experiences are respected and interview and written exams are used, accurate principles are given the greatest value.

On the other hand, the politics and applications in Japanese educational system reveal that the most important criteria in appointments is the experience of the candidate as a teacher. Due to the fact that the future of the educational institutes depends on the career ladders of the teachers, it has been found out that the pre-service training of the teachers is attentively organized.

The last country in the research, Germany, shows similarities with Japan on considering teaching experience as the most outstanding criteria. As teacher training is given more concern, it is clear that no special preparation programs for principals exist, but only the first year of job is supported by several in-service programs.

It is expected that this research would source other researches on applying the practices of America, Japan and Germany into the Turkish educational system.

I would like to show my appreciation to my counselor Do. Dr. Ali İlker Gümüşeli for his precious assistance and guidance.

Asuman Alioğlu Türkkorur
Ocak, 2003, İstanbul



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çağdaş toplumlarda insanlar ve kümeler arasındaki ilişkilerin ileri ölçüde yoğunluk kazandığı, kamu yararı kavramının kapsam ve etkisinin genişlediği, kamu yönetimi etkinliklerinin durmadan daha çok çeşitlendiği ve arttığı zamanımızda kamu yöneticilerinin toplum yaşamının bütünlüğü ve değişik yönleri üzerinde yeterli ve geçerli bilgilerle donanması kesin zorunluluk olmuştur. Genel olarak yurttaşların kamu işlerinin yürütülmesine etkin bir biçimde katılmasını sağlayacak bilgiler, beceriler, değerler, tutumlar ve yeteneklerle donatılmasının kaçınılmaz duruma geldiği çağımızda, kamu yöneticileri için böyle bir eğitim ve yetiştirmenin önemi daha da artmaktadır (Ozankaya, 1997, s. 617).

Ülkemizin sosyal ve ekonomik bakımdan gelişebilmesinin en önemli koşullarından biri gelişmiş ülkelerle ortak hareket edebilme yeterliğini gösterebilmesidir. Bu yeterliğin sağlanabilmesi için, kamu hizmetlerinin en önemlilerinden biri olan, toplumun bireylerini yarattığımız eğitim kurumlarının çağdaş ve verimli bir şekilde yönetilmesi başlıca adımlardan biridir. Kaya'nın da (1999, s. 15) belirttiği gibi, bir kamu hizmeti olan eğitim; yalnızca ondan doğrudan yararlanan kişiyi değil, aynı zamanda bütün toplumu etkilemektedir. Hem kalkınmış hem de geri kalmış ülkelerde, eğitimin bir devlet işi olarak gelenek haline geliş nedeni de, onun topluma olan bu etkisinden dolayıdır. Böylece eğitim, hükümetler tarafından yalnızca toplumda dirlik ve düzeni ve kişisel gelişmeyi sağlamak için değil, aynı zamanda, toplumun ekonomik büyümesini sağlamak için de başvurulacak önemli bir araçtır.

Öyleyse; eğitim işlerinin kendinden beklenen işgörülerini başarıyla gerçekleştirebilmesi için siyasal, toplumsal, ve ekonomik açıdan ülke çıkarlarına uygun olarak düzenlenmesi gerekir. Bunun için temel yasalarda belirlenen ilkelere ters düşmeyecek eğitim politikalarına, kalkınma amaçlarıyla uyumlu eğitim planlarına, etkili öğretim programlarına, öğrencileri ilgi, yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda yöneltecek rehberlik hizmetlerine, yeterli öğretim kadrosuna, insan ve madde kaynaklarını eğitimin amaçları doğrultusunda etkili olarak birleştirecek eğitim

yöneticilerine ve eğitim sürecinin ussal olarak oluşmasını sağlayacak eğitim örgütlerine gereksinme duyulacaktır (Kaya, 1999, s. 16).

Son yıllarda sanayiden ödünç alınan verimlilik, etkililik gibi kavramlar okul yönetimine girmiştir. Fakat kavramlar tek başına yeterli değildir. Ayrıca bu konuda model ve araç geliştirmek kadar, okul örgütlerinde, insan kaynaklarının yönetiminin analizi ve bu kaynakları yönetecek yöneticilerin yetiştirilmesi de önem taşımaktadır (Çelik, 1990. s.2).

Okulların en etkili bir biçimde yönetilmesi, zamana ve toplumun beklentilerine yanıt verebilmesi için okul yöneticiliğinin bürokratik işleri en aza indirgeyecek ve zamanını eğitim öğretim faaliyetlerine adayabilecek, eğitimli müdürlere ihtiyaç vardır. Aydın'a göre (1998, s. 170), farklı eğilim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin ortasında bulunan okul yöneticisi, belki bu toplumsal güçlerin hepsi ile diyalog kurarak, okulun toplum tarafından belirlenmiş ya da onaylanmış amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitim yöneticisi bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır (Kaya, 1999, s. 132).

Çağdaş müdürler çeşitli roller üstlenmek durumundadırlar. Görevlerinin büyüklüğü bir ülkeden diğerine değişse de, aşağıdakiler en temel olanlarıdır:

- Öğretim elemalarının ve hizmet içi eğitimlerinin yönetilmesi.
- Çevre topluluklarla iyi ilişkiler kurmak.
- Okula özgü değerleri, özellikleri tanımlamak.
- İyi öğretimi teşvik etmek ve eğitimsel değişimi yönetmek.

Bunun yanında, merkezi ve yerel otoritelerin kontrol derecesine bağlı olarak değişse de yönetsel, finansal ve disiplin ile ilgili sorumluluk okul müdürlerindir. Bu tür görevleri delege etme yeteneği iş temposu yoğun olan bir okul müdürü için önemli bir ustalık gerektirir (OECD, 2001, s. 32).

Okulun çevresini oluşturan, farklı beklentiler ve değerlere sahip olan toplum ile sürekli etkileşimde bulunması gereken müdür, okulun etkililiği ve başarısı

üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişidir. Müdürden beklenen görevleri doğru biçimde ve doğru zamanda gerçekleştirebilmesi için artık masa başındaki deneyimleri yetersiz kalmakta, öğretmenlik yapmış olmaları gerekli ancak yeterli olmamakta, etkili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarına katılmaları gerekli olmaktadır.

Problem

Okul yöneticileri ülkelerin genel yönetim felsefelerine uygun olarak yetiştirilmekte ve görevlendirilmektedir. Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde belirli politikaların izlenmesi, eğitim kurumlarının yönetimini devralan okul müdürleri arasında eğitim, bilgi ve liderlik özellikleri bakımından bir standart olmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Türkiye’de bu politikaların oluşturulmadığı görülmektedir ve bu eksiğin giderilmesi için bir an önce çalışmalara başlanması ve bu çalışmalarda gelişmiş ülkelerin deneyim ve uygulamalarından faydalanılması gerekmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki çağdaş uygulamaların Türkiye’deki uygulamalarla karşılıklı olarak incelenmesinin Türkiye’deki uygulamaların eksiklikleri ve yanlışlıkları konusunda objektif bilgilerin elde edilmesi bakımından büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu konuda karşılaştırmalı araştırmaların Türkiye’de yok denecek kadar az olduğu ve bu konuda ciddi araştırma boşluğu olduğundan dolayı bu boşluğu biraz olsun kapatabilmek için bu konu araştırmaya değer bulunmuştur.

Dünyada Eğitim Yöneticisi yetiştirmeye en fazla önem veren ülkelerden biri olan Amerika Birleşik Devletleri ile ilgili bu konuda çok sayıda araştırma göze çarpmaktadır.

Japonya ile Almanya Eğitim Sistemleri incelendiğinde ise Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama politikaları ile ilgili kaynaklar, öğretmen yetiştirme politika ve uygulamalarından daha azdır.

Gerek yapılan tezler ve araştırmalarda gerekse yazılan makalelerde Amerika, Avrupa Ülkeleri, Japonya, Avustralya ve Kanada’nın Eğitim Sistemlerinin ya da öğretmen yetiştirme politikalarının karşılaştırılması yönünde daha fazla bir eğilim olduğu görülmüştür.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya eğitim sistemlerindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarını ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda şu alt amaçlara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Alt Amaçlar

1. Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama’da nasıl bir süreç izlenmektedir?
2. Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama’da nasıl bir süreç izlenmektedir?
3. Japonya Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama’da nasıl bir süreç izlenmektedir?
4. Almanya Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama’da nasıl bir süreç izlenmektedir?
5. Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

Önem

Özellikle, eğitim açısından dünyanın en gelişmiş ülkelerinden olan Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya’nın eğitim yöneticileri yetiştirme politika ve uygulamalarının incelenerek, Türk Eğitim Sistemindeki yönetici yetiştirme politika ve uygulamaları ile karşılaştırılması, ülkemizdeki uygulamaların eksik yönlerinin görülmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından yararlı olacaktır.

Ayrıca gelişmiş ülkelerin eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politikaları ve sistemlerinin, Türk Eğitim Sistemi’ne uygulanabilirliğini inceleyecek araştırmalara bir kaynak oluşturabilir.

Sınırlıklar

Araştırma, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya'daki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerinin açıklanması ile sınırlıdır.

Tanımlar

Eğitim Sistemi: Bir eğitim sistemi insanlardan oluştuğu için toplumsal; topluma hizmet etmek için kurulduğu için açık bir sistemdir (Başaran, 1996, s. 22). Bir toplumsal açık sistem olan eğitim sistemimizin kendine özgü özellikleri üç düzeyde açıklanmıştır.

- a. Üst sistemler: Bakanlık Merkez Örgütünü, Yükseköğretim Kurulunu ve Üniversiteler Arası Kurulu kapsamaktadır.
- b. Aracı üst sistemler: İl ve ilçe eğitim örgütlerini, yurtdışı eğitim temsilciliklerini ve üniversite rektörlüklerini kapsamaktadır.
- c. Temel sistemler: Okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim okullarını, yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim merkezlerini, fakülteleri, enstitüleri, yüksekokulları, bağımsız bölümleri ve bunlara benzer eğitim kuruluşlarını kapsamaktadır (Başaran, 1996, s. 25).

Eğitim Yöneticisi: Değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzman (11. Milli Eğitim Şurası, Türk, 1999,s.42).

Politika: 1. Devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyaset.

2. Yöntem (TDK, 1988, s. 1194).

Okul tipi: Resmi Gazete'nin 5 Ekim 1990 gün ve 20656 sayısında yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atanmaları Hakkında Yönetmelik" hükümlerine göre yapılan değerlendirme ile, il ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerince belirlenen okul çeşididir.

Okul tiplerinin belirlenmesi "Okul ve Kurum Tipleri Belirleme Komisyonu" tarafından yapılır. Bu komisyon il merkezlerinde il milli eğitim müdürü veya görevlendireceği müdür yardımcısının başkanlığında ilköğretim müfettişleri kurul başkanı ve ilgili şube müdürlerinden; ilçelerde ilçe milli eğitim müdürünün başkanlığında ilgili şube müdürlerinden oluşur.

Okul tiplerinin belirlenmesinde okulun öğretime açılış tarihi, öğrenci sayısı, derslik sayısı, fen laboratuvarı, yabancı dil laboratuvarı, işlik, kütüphane ve okuma salonu, konferans ve spor salonu, lojman, ısıtma şekli, öğretim şekli gibi özellikler bakımından okulun durumu tespit edilir ve puanlanır (Gümüşeli, 1996, s. 29).

Yapılan değerlendirme sonucunda puanı

a) Anaokulu ve ilköğretim okullarından puanı:

- 1) 30 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 20-29 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 20'den az olanlar (C) tipi,

b) Liselerden puanı:

- 1) 50 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 25-49 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 25'den az olanlar (C) tipi,

c) Meslekî ve teknik orta öğretim kurumlarından puanı:

- 1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 40-59 arasında olanlar (B) tipi,
- 3) 40'dan az olanlar (C) tipi, olarak değerlendirilir (MEB Tebliğler Dergisi, Kasım 1998 s. 1434).

Yurt Dışı Yönetim Görevi: Milli Eğitim Bakanlığı yurtdışı teşkilatında yer alan eğitim ataşe yardımcılığı, eğitim ataşeliği ve eğitim müşavirliği görevlerini temsil eder (MEB Tebliğler Dergisi, Eylül 1999).

Hizmet İçi Eğitim: İlk defa yapılacak atamalarda veya yönetim kademelerindeki yükselmelerde görev için gerekli olan eğitim ile aynı yönetim kademesinde görevli yöneticilerin değişme ve gelişmelerine uyumlarını sağlamak, bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek amacıyla verilen eğitim (MEB Tebliğler Dergisi, Eylül 1999).

Değerlendirme Sınavı: Hizmet içi eğitim programlarına katılanların, bu eğitim sonunda başarılarının ölçülmesi amacıyla yapılan sınav (MEB Tebliğler Dergisi, Eylül 1999).

Yönetmelik: Araştırmanın Türkiye ile ilgili olan bölümünde faydalanan yönetmelik. Bu yönetmelik, 10/09/1998 tarihli ve 98/11668 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin, Milli Eğitim Bakanlığının 12/7/2000 tarihli ve 62120 sayılı yazısı üzerine 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının

Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun değişik 56. maddesine göre, Bakanlar Kurulunca 15/8/2000 tarihinde kararlaştırılan değişikliklere göre düzenlenerek sunulmuştur. Değişiklikler, 30 Kasım 2000 tarihli, 24246 sayılı resmi gazetenin, sayfa 62-76 arasındaki bölümler temel alınarak yapılmıştır.



BÖLÜM II

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli ve verilerin ne şekilde toplandığı belirtilmektedir.

Araştırma Modeli

Araştırma, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerindeki Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları, ve bu uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıklar incelendiğinden genel tarama modeli kullanılmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklara, üniversite ve konsolosluk kütüphaneleri, konsolosluklardaki eğitim ataşeleri ile görüşmeler ve internet aracılığıyla ulaşılmıştır.

Araştırmada ülkelerin eğitim sistemleri, eğitimin yönetim yapısı, okul kademeleri, eğitim yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, yetiştirilmeleri ve atanmaları hakkında yazılmış olan temel kaynaklara ulaşılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Kaynak tarama sonucunda elde edilen veriler Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerindeki Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamalarının belirlenmesi ve dört uygulamanın karşılaştırılması şeklinde yapılmıştır.

Bunun için öncelikle her bir ülkenin eğitim sistemleri söz konusu unsurlar açısından ayrı ayrı incelenmiş, daha sonra tüm ülkeler okul müdürlerinin hizmet içi ve hizmet öncesi yetiştirilmeleri, okul müdürlüğüne seçilmeleri ve atanmaları ve

ekonomik hakları bakımından karşılaştırılarak birebir ve farklı yönler ortaya konmuştur.



BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Türkiye Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları

Türkiye Eğitim Sistemi

Bir sistemde yönetici yetiştirme, atama ve geliştirme büyük ölçüde o sistemin örgüt yapısı ve yönetim biçimi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle de eğitim yöneticisi yetiştirme ve atamaya ilişkin politikaların anlaşılabilirliğini sağlamak bakımından öncelikle ilgili ülkenin eğitim sisteminin yapı ve yönetiminin bilinmesi gerekir. Bu nedenle konuya eğitim sisteminin yapısının açıklanması ile başlamak yararlı olacaktır.

Ülkemizde Eğitim Sistemi merkezden yönetilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) Teşkilât ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı Yasa'ya göre MEB bugün; Merkez Örgütü, Taşra Örgütü, Yurtdışı Örgütü ve Bağlı Kuruluşlar olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu örgütlerdeki her düzeydeki yöneticiler, yapmakla sorumlu oldukları bu görevleri Bakanlığın emir ve direktifleri yönünde, yasalara ve yönetmeliklere, plan ve programlara uygun olarak düzenlemek ve yürütmekten bir üst eğitim yöneticisine karşı sorumludur (Karahana, 1998, s. 27).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Millî Eğitim Bakanlığı, taşrada 81 il ve 58'i büyük şehir merkez ilçesi olmak üzere 850 ilçede örgütlenmiştir. MEB'in, 21 eğitim müşavirliği ve 17 eğitim ataşeliği olmak üzere 22 ülkede temsilciliği bulunmaktadır. Türk Milli Eğitim örgütünün yönetim yapısını aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır.

1. Merkez Örgütü

Bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşmaktadır. Meslekî ve Teknik Eğitim

Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez örgütü içerisinde yer almaktadır.

1.1. Bakanlık Makamı

Bakanlık makamı aşağıdaki makamlardan oluşmaktadır.

1. Bakan
2. Müsteşar
3. Müsteşar Yardımcıları

Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla iş birliği yapmak ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Müsteşar, Bakanın yardımcısı ve Bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenlemek ve yürütmekle görevlidir.

Hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak üzere de beş müsteşar yardımcısı görevlendirilir.

1.2. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, doğrudan bakana bağlı bir karar organıdır. Eğitimle ilgili hemen her konuda bakana yardımcı olmakta, görüş vermekte eğitim sorunları ile ilgili araştırmalar yapmakta veya yaptırmaktadır.

Ana hizmet birimleri; merkez örgütünde eğitim, öğretim ve yönetsel kararlar üreten birimlerdir. Danışma ve denetim birimleri bakanlık makamına danışmanlık hizmeti veren ve sistemi bakan adına denetleyen birimlerden oluşur. Yardımcı ya da destek birimler ise ana hizmet birimlerine işleri etkili yürütmeye ihtiyaç duydukları desteği sağlayan birimlerdir. Bu birim ve kurulları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.3. Ana Hizmet Birimleri

1. Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü
2. İlköğretim Genel Müdürlüğü
3. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
4. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
5. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
6. Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü
7. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü
8. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü

9. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü
10. Yükseköğretim Genel Müdürlüğü
11. Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
12. Yurt Dışı Eğitim-Öğretim Genel Müdürlüğü
13. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü
14. Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü
15. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
16. Okul İçi Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı

1.3. Danışma ve Denetim Birimleri

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı
2. Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
3. Hukuk Müşavirliği
4. Bakanlık Müşavirliği
5. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği

1.4. Yardımcı Birimler

1. Personel Genel Müdürlüğü
2. Yayımlar Dairesi Başkanlığı
3. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı
4. İdarî ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı
5. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
6. İşletmeler Dairesi Başkanlığı
7. Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı
8. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı
9. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
10. Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı
11. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
12. Çıraklık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı
13. Savunma Sekreterliği
14. Özel Kalem Müdürlüğü

1.5. Sürekli Kurullar

1. Milli Eğitim Şurası
2. Müdürler Kurulu
3. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu

4. Öğrenci Disiplin Kurulları

5. Özel İhtisas Komisyonları

Devletin, eğitimle ilgili bütün kurum ve kuruluşlarının yapısı, yapılışı ve bölümleri “eğitim örgütü” kavramının içeriğini oluşturmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı örgütü, okul türü ve seviyelerine göre dikey olarak yapılanmış bölümlerden oluşan bir nitelik taşımaktadır.

2. Taşra Örgüt Yapısı

Her ilde millî eğitim müdürlüğü merkez ilçe hariç, her ilçede millî eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. İlçe millî eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il millî eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın Görevleri

Anayasa’ya göre, 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Yasası, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Yasası ile, kalkınma plân ve programları doğrultusunda millî eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığı kurulmuş, örgüt ve görevlerini düzenlenmek üzere çıkarılan 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa ile de MEB’in görevleri belirlenmiştir. Buna göre milli eğitim Bakanlığı’nın görevleri şunlardır:

1. Atatürk ilkelerine, devrimlerine ve T.C. Anayasası’nda belirtilen Atatürk Millîyetçiliğine bağlı, Türk Ulusu’nun millî, ahlakî, manevî, tarihi, kültürel değerlerini benimseyen, koruyan, geliştiren; ailesini, yurdunu, ulusunu seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasa’nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen, bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar yetiştirmek üzere, Bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini plânlamak, programlamak, yürütmek, izlemek ve denetim altında bulundurmak.
2. Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını açmak, yükseköğretim dışında kalan öğretim kurumlarının diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek.
3. Türk yurttaşlarının yurt dışında yapacakları eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek ve yürütmek.

4. Diğer bakanlık, kurum ve kuruluşlarca açılan, yükseköğretim dışında kalan örgün ve yaygın eğitim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve yönetmeliklerini hazırlayıp onaylamak.
5. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında iş birliğinde bulunmak.
6. Yükseköğretimin, millî eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için Yükseköğretim Yasası ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek.
7. Okullardaki beden eğitimi, spor ve izcilik eğitimi ile ilgili hizmetleri yürütmek.
8. Yükseköğrenim gençliğinin barınma, beslenme ihtiyaçlarını ve maddî yönden desteklenmelerini sağlamak.

Okul Kademeleri

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası ile belirlenmiş olan Türkiye Eğitim Sistemi "örgün eğitim" ve "yaygın eğitim" olmak üzere iki alt sistemden oluşmaktadır.

1. Örgün Eğitim

Örgün eğitim, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireyler için yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Örgün eğitim aşağıdaki kısımlardan oluşmaktadır.

1.1. Okul Öncesi Eğitim

Okul öncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 36-72 ay grubundaki çocukların eğitimini kapsar. Okul öncesi eğitim kurumları, bağımsız anaokulları fiziki kapasitesi uygun örgün ve yaygın eğitim kurumları bünyesinde ana sınıfları ve uygulama sınıfları olarak açılmaktadır. Okul öncesi eğitimin amacı; çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, onların ilköğretime hazırlanmasını, koşulları elverişsiz çevrelerden gelen çocuklar için ortak bir yetişme ortamı yaratılmasını, Türkçe'nin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamaktır.

1.2. İlköğretim

İlköğretim, 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsamaktadır. İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata, bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır. İlköğretim, kız-erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur, kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir.

1.3. Ortaöğretim

Ortaöğretim, ilköğretime dayalı en az üç yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgarî ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak, çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak, öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda, yükseköğretime, mesleğe, hayata, iş alanlarına hazırlamaktır.

1.4. Yükseköğretim

Yükseköğretim, orta öğretime dayalı en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümünü kapsamaktadır. Yükseköğretim kurumları; üniversite, fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulu ile uygulama - araştırma merkezlerinden oluşmaktadır.

Yükseköğretimin amacı; ülkenin bilim politikasına uygun, toplumun yüksek düzeyde ve çeşitli kademelerdeki insan gücü gereksinimine göre, öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirmek, bilimsel alanlarda araştırmalar yapmak, araştırma-inceleme sonuçlarını gösteren bilim-teknik ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, hükümet tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşünce bildirmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici, kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri sözle ve yazı ile halka yaymak, yaygın eğitim hizmetinde bulunmaktır.

2. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitimin amacı, millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş olan veya herhangi bir kademesinde bulunan ya da bu kademedan ayrılmış olan yurttaşlara örgün eğitimin yanında veya dışında eğitim hizmetleri sunmaktır.

Yönetim Kademeleri ve Kurum Tipleri

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarındaki yönetim kademeleri şunlardır.

- a) Birinci kademe: Kurum müdür yardımcısı,
- b) İkinci kademe: Kurum müdür başyardımcısı, (C) tipi kurum müdürü,
- c) Üçüncü kademe: (B) tipi kurum müdürü,
- d) Dördüncü kademe: (A) tipi kurum müdürü.

- 1) Her derece ve türdeki kurumların tipleri Kurum Tipleri Tespit Formu'na göre yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

Doğrudan merkeze bağlı olarak faaliyet gösteren kurumlar (A) tipi kapsamında sayılır. Bu tespitler üç yılda bir yenilenir. Yeni açılan kurumların tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.

Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki kurumların tiplerini belirlemek üzere; İl merkezlerinde, il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısı ya da şube müdürünün başkanlığında, ilköğretim müfettişleri başkanı tarafından görevlendirilecek bir ilköğretim müfettişi, ilgili millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü ile ilgili ilçe millî eğitim müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , Madde 33).

Eğitim Bölgeleri

Milli Eğitim Bakanlığı'na ait kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi; eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda birbirlerini tamamlamalarına imkan veren eğitim kampüslerinin oluşturulması; tüm eğitim kurumları ile eğitim kaynaklarından ortaklaşa yararlanmaya fırsat verilmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerleşim birimlerinde merkez okullarının oluşturulması; okulun iç ve dış ögeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ve katkılarının sağlanması gibi amaçlara imkan verecek eğitim bölgeleri ve kurulları oluşturulur (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , Madde 37).

Birden çok eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerlerinde, her eğitim bölgesi, bölgede yer alan en üst tipteki kurumların müdürleri arasından milli eğitim

müdürünün teklifi üzerine valilikçe görevlendirilecek bir koordinatör müdür tarafından; bir eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerindeki eğitim bölgeleri ise milli eğitim müdürünün görevlendireceği şube müdürünün koordinatörlüğünde yönetilir. Eğitim bölgelerinin yönetiminde eğitim kurulları danışma organı olarak yer alır. Eğitim bölgeleri ve kurullarının oluşumu, yönetimi, işleyişi ve işlevleri ile eğitim kurullarına ilişkin esas ve usuller yönerge ile düzenlenir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , Madde 37).

MEB'na bağlı eğitim kurumlarında her kademedeki yönetici, görevini bulunduğu kurumun yer aldığı eğitim bölgesi yönetimiyle koordineli olarak yürütür (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , Madde 37).

Eğitim Yöneticiliği

Eğitim Yönetimi; eğitim sisteminde amaçların gerçekleştirilmesi için birarada bulunan eğitim çalışanları ve diğer kaynakları örgütleyerek eyleme geçirmektir. Yani eğitim yönetimi eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleşmesi ile ilgilendir (Karahan, 1998, s. 62).

Yöneticilerin nitelikleri, başında bulundukları örgüt ya da birimleri yönetme biçimleri ve yönetsel davranışları, yalnızca yönettikleri örgüt ve birimleri değil tüm eğitim sistemini ve tüm toplumu etkilemekte, ülkemizin toplumsal, ekonomik ve siyasal yaşamında olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkıda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır (Kaya, 1999, s. 132).

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynaklarının kıt olduğu kabul edilen ülkemizde ise eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu nedenledir ki ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu yönde son zamanlarda atılan adımlar ise olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir (Kayıkçı, 2001, s. 1).

Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği

1939'dan beri onaltı kez toplanan Millî Eğitim Şurası her toplantısında gelişmelere göre Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar almıştır (Can ve Çelikten, 2000, s. 23). İlk altı şurada öğretmen yetiştirme politikası ele alınmamıştır. Bu şuralar içerisinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olanları şöyle özetleyebiliriz.

Yedinci Milli Eğitim Şurası: Yedinci Milli Eğitim Şurası, 1962 yılında toplanarak İlköğretim, Ortaöğretim, Kız Teknik Öğretim, Erkek Teknik Öğretim, Ticaret Öğretimi, Eğitimimizde Ölçme ve Değerlendirme, Çeşitli Olgunluk İmtihanları, Yüksek Öğretim, Özel Okullar, Dış Kültür Münasebetleri, Din İle İlgili Eğitim ve Öğretim, Beden Eğitimi ve Sağlık, Milli Savunma İle İlgili Eğitim ve Öğretim, Eğitim Vakıfları gibi konuları görüşmüştür.

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'nin kurulduğu günlerde toplanan (5-15 Şubat 1962) Yedinci Milli Eğitim Şurası kararları arasında, ülkemizde eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin olarak alınması gereken önlemler konusunda aşağıdaki görüşler yer almıştır.

1. Yüksek öğretmen okulları, üniversiteye bağlı veya müstakil bir eğitim fakültesi haline getirilmeli; öğrenciler branş öğrenimlerini üniversitenin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonunu da Eğitim Fakültesinde almalıdırlar. Bu öğrenim branş bilgisinden alınacak dört ve meslek derslerinden alınacak bir sertifika ile tamamlanmalı ve beş yıllık bir yüksek öğrenimi itibar olunmalıdır.
2. Eğitim fakülteleri aynı zamanda "Eğitim Araştırmaları Merkezi" olarak organize edilmeli ve eğitim alanında uzman, idareci ve test ve araştırmacı gibi personeli yetiştirme ödevini de üzerine almalıdır.
3. Aşağıdaki esaslar çerçevesinde Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri akademisi adıyla bir müessese kurulmalıdır.
4. Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, özel bir kanunla, önce üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak kurulmalı; dört beş yıl içinde kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte halinde katılma yol ve çareleri aranmalıdır.
5. Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün belli başlı amaçları şunlar olmalıdır:

- Memleket gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim felsefesi geliştirmek;
- Eğitim problemlerinin üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak. İdarecilik ve rehberlik gibi Milli Eğitimin özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmek (Kaya, 1999, s. 282) .

Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda eğitimde yeniden örgütlenme ihtiyacı üzerinde durulmuş; yeni Türk Milli Eğitim Sistemi'nin ihtiyacına uygun alt sistemler oluşturulmuştur. Onuncu Şura eğitim sistemimizin örgüt ve yönetim sorunlarını bir bütün olarak ele almış ve daha çok sistemin yapı boyutuna önem vermiştir.

Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yönetimi dört düzeyde ele alınmıştır. Bunlar; okul, ilçe, il ve bakanlık düzeyleridir. Okul eğitim hizmetinin üretildiği temel birim olarak kabul edilmiştir. İlçenin ise eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde ve eğitim yatırımlarının gerçekleştirilmesinde etkin bir yönetim birimi haline getirileceği kararlaştırılmıştır. İlçenin etkin bir yönetim birimi durumuna getirilmesi eğitim yönetiminde yerleşme eğilimini yansıtmaktadır.

Onuncu Milli Eğitim Şurası, şu konuları ele almıştır: Eğitim sisteminin bütünleştirilmesi; eğitim sisteminin her düzeyinde mesleki ve teknik eğitime ağırlık verilmesi; yatay ve dikey geçişler; temel eğitimden ortaöğretime geçişte yöneltme; yükseköğretime geçişte, öğrencinin ilgi ve isteği, yetenekleri, ortaöğretimdeki başarısı ve izlediği program türünün birlikte dikkate alınması; tek tip fakat çok amaçlı Lise esaslı; öğretmen yetiştirme; Türk dilinin öğretimine ağırlık verilmesi ve programlarda Atatürkçülük (MEB, 1995, ss.121-126).

Onuncu Milli Eğitim Şurası eğitim yöneticisi yetiştirme sorununu makro açıdan ele almış ve eğitim yöneticisi yetiştirme görevini bakanlık merkez örgütüne vermiştir. Okul, ilçe ve il eğitim düzeylerinin eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına doğrudan bir etki yapmaları söz konusu değildir. Onuncu Şura, bakanlık örgütüne eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi için eğitim kurumları ile işbirliği yapma, eğitim yöneticisi yetiştirme standartlarını saptama görevlerini vermiştir.

Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nın gündemini, milli eğitim hizmetinde öğretmen ve eğitim uzmanlarının sorunları oluşturmuştur. İlk defa Onbirinci Milli Eğitim Şurası

Milli Eğitim hizmetlerinde öğretmeninin dışında eğitim uzmanlarının sorunlarını incelemiştir. Onbirinci Şura'da 10 uzmanlık alanı saptanmış ve eğitim yönetimi de bu uzmanlık alanlarından biri olarak ele alınmıştır.

Bu şura'da eğitim yöneticiliğine yönelik olarak alınan iki karar büyük önem taşımaktadır. Bunlar:

1. Yüksek eğitilmiş öğretmenlere kılavuzluk edecek, onları yönetecek ya da denetleyecek uzmanların en az yüksek lisans düzeyinde eğitim görmesi zorunludur.
2. Eğitim uzmanı olabilmek için belirtilen alanlarda (eğitim yöneticisi, eğitim müfettişi, eğitim planlaması, eğitimde rehberlik, eğitimde program geliştirme, özel eğitim alanı, eğitim teknolojisi, beslenme eğitimi, halk eğitimi, eğitimde ölçme ve değerlendirme) yüksek lisans eğitimi yapılması gerekli görülmüştür. Bu alanlarda lisans eğitimi görmüş olanların uzman yardımcısı olarak atanması yapılabilmelidir (MEB, 1995, ss. 127-186).

Onbirinci Şura eğitim yöneticisi olabilmek için ayrıca yüksek lisans eğitimi zorunlu tutmuş, lisans eğitimi görenlerin bu alanda yönetici yardımcısı olarak çalışabileceklerini kararlaştırmıştır

*Ondördüncü Millî Eğitim Şûras'*ında Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar, Millî Eğitimde Teşkilatlanma, Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği, Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Atanması ve Yer Değiştirmesi, Eğitim Yönetiminde Denetim ve Eğitimde Yönlendirme ile ilgili kararlar başlıkları altında ayrı ayrı sıralanmıştır. Eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili kararlar şunlardır:

1. Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
2. Üniversiteler ve Millî Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
3. Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
4. Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.

5. Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği maddî yönden cazip hâle getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır (MEB, 1995, ss. 225-231).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili kararlar ise şunlardır:

1. Lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği programının muhtevasını “Yönetim Bilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.
2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.
3. Yöneticilikte “Meslekte aslolan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği yapılmalıdır.
5. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır (Can ve Çelikten, 2000, s. 24).

Onbeşinci Millî Eğitim Şûrası’nda “Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Eğitim Yönetimi ile ilgili maddeler şunlardır:

“Madde 3- Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir.”

“Madde 4- Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.”

Onaltıncı Millî Eğitim Şûrası müstakil olarak meslekî ve teknik eğitim konusunu incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Meslekî ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla

ilgili alınan kararlar arasında meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır. “Meslekî ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme” başlığı altında alınan kararlardan bazıları şunlardır:

“Madde 51-Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilâtında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması plânlanan “Millî Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.”

“Madde 52-Meslekî ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.”

“Madde 53-Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak plânlı ve sürekli hâle getirilmelidir.”

Millî Eğitim Şûralarında ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararların Bakanlık politikaları ve uygulamalarında etkisini gösterdiği anlaşılmaktadır. Yasal düzenlemelerden olmak üzere; Millî Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yapılan tespitlere göre, 1983 yılından bu yana okul yöneticiliği alanında altıncı mevzuat düzenlemesi gerçekleştirilmiş olmaktadır (Can, Çelikten, 2000, s. 24).

Şu anda Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama sistemi 10/09/1998 tarihli ve 98/11668 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin, Milli Eğitim Bakanlığının 12/7/2000 tarihli ve 62120 sayılı yazısı üzerine 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun değişik 56 ıncı maddesine göre, Bakanlar Kurulunca 15/8/2000 tarihinde kararlaştırılan değişikliklere göre uygulanmaktadır.

Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Yönetim, artan bilgi birikimine bağlı olarak sanat yanı, yani kişinin kişisel yeteneklerine bağlı yanı giderek küçülen bir bilimdir (Kayıkçı, 2002, s. 1). Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler teknik, insancıl ve karar yeterlikleri olarak sınıflandırılabilir.

Teknik Yeterlikler: Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur (Başar, 2000, s. 102).

İnsancıl Yeterlikler: İnsancıl ya da sosyal olarak adlandırılabilir olan yeterlikler, yönetsel açıdan insancıl davranışın aynı tür davranışla karşılık göreceği ve bu davranış biçiminin edimi artıracak görüşüyle de destek bulurlar (Başar, 2000, s. 103). İnsancıl yeterlikler, birey ve gruplar anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir (Başar, 2000, s. 105).

Karar Yeterlikleri: Bu alana giren yeterlikler için kavramsal, örgütsel, yönetsel yeterlikler de denilmektedir. Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Kayıkçı, 2001, s. 3).

Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Eğitim yönetmeni, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır. Bu tanımlama Onbirinci Milli Eğitim Şurasında yapılmış ve eğitim yönetmeninin görevleri şöyle belirtilmiştir:

- a. Eğitim Yönetmeni değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
- b. Yönettiği kurum okul veya kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini (planlama, örgütleme,

eşgüdümleme, iletişim, denetleme, değerlendirme gibi) etkin biçimde işletir.

- c. Yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar (MEB, 1995, s. 157).

Okul-Kurum Müdürlüğüne Atanacıklarda Aranacak Özellikler

15/11/1999 tarihli Tebliğler Dergisinde yayınlanan Okul-Kurum Müdürünün İş Tanımına İlişkin yönetmelik, atanacak olan müdürlerde aranacak kişisel özellikleri ve görevleri detaylı olarak belirtmiştir. Okul-Kurum müdürlüğüne atanacıklarda aranan kişisel özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmek
- Misyon ve vizyon sahibi olmak
- Temsil yeteneğine sahip olmak
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak
- Sevk ve idare yeteneğine sahip olmak
- Dinamik olmak
- Ekip çalışması anlayışına önem vermek
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek
- İyi insan ilişkileri kurabilmek
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak
- Objektif değerlendirmeler yapabilmek
- Problem çözebilmek
- Muhakeme- mukayese becerisine sahip olmak
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık olmak
- Astları ile uyumlu çalışabilmek
- Yeniliklere açık olmak ve kendini sürekli geliştirebilmek
- Yetişkin psikolojisini bilmek ve buna göre davranmak
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilmek,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olmak.

Okul müdürlerinin görev listesi ise, özetle şu maddeleri içerir;

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânı hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarından birisine vekâlet verir.
25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
28. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
29. Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
30. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
31. Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
32. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğin itina ile yürütülmesini sağlar.
33. Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
34. Banyo, çamaşırhane, bulaşikhane, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
36. Ambardan tabelâya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
37. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülöklere göre titizlikle tutulmasını sağlar.
38. Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
39. Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
40. Revirdeki sağık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
41. Muayene ve Teslim Alma Komisyonu'nun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.

43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, lâboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
49. Öğretmenlerin lâboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.
65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

Okullarda temel örgütsel ve yönetsel eylemler yer almaktadır. Bunlar; öğretim programıyla ilgili işler, öğrenci işleri, personel işleri, bina, tesis, araç ve gereçlerle ilgili işler ve karar verme, planlama, örgütleme, bütçeleme, koordinasyon, iletişim, denetim, yöneltme, güdüleme, halkla ilişkiler, ve değerlendirme gibi yönetim işleri olarak özetlenebilir. Bu görevler; tek öğretmenli ilkokullarda müdürlük yetkileri olan öğretmenler, birden fazla öğretmeni olan ilkokullarda, bölge ilkokullarında, yetiştirme yurtlarında, ana okullarında, ortaokul, lise ve dengi olan her türlü orta dereceli okullarla yüksek okullarda müdür ünvanı taşıyan yöneticilerle, eğer varsa, müdür yardımcısı, atölye şefi, ya da bölüm başkanı gibi ünvanlar taşıyan yardımcıları tarafından gerçekleştirilmek zorundadır (Kaya, 1999, s. 183).

Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Eğitim alanı, kalkınma açısından, kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemekte; bir bakıma, toplumun çeşitli kesimlerindeki yetersizliklerden eğitim sistemi sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle, merkez ve taşra yöneticileriyle, okul müdürlerinin ve eğitimsel eylemleri değerlendirerek eğitimin gelişmesine katkıda bulunması beklenen müfettişleri, görevlerinde daha başarılı olabilmeleri için, yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur (Aydın, 1998, s. 248). Şimşek ve Bağcı'ya göre (2000, s. 1), Milli Eğitim personelinin kendisinden beklenen hizmeti profesyonelce yerine getirmesi, çalışma ortamlarının yeterli donanımına sahip olması, çalışma şartlarının ve ekonomik seviyelerinin iyileştirilmesi, her zaman nitelikli bir eğitim süreci içerisinde bulunmalarını özendirecek düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır.

Goodman'a göre, yöneticilik eğitimi planlanırken, eğitime ilişkin dört önemli nokta dikkate alınmalıdır.

1. Eğitim programının amacı.
2. Eğitim programının içeriği.
3. Kullanılacak yöntemler.
4. Programın uygulanması ve değerlendirilmesi (Kaya, 1999, s. 267).

Yönetici davranışları, içinde bulunduğu toplumun değerleri, çalıştığı kurumun nitelikleri, bulunduğu yönetim görevinin hiyerarşideki yeri ve özelliği ile sınırlıdır. Öyleyse, yöneticilik eğitimi vermeyi amaçlayan programların içeriği, söz konusu olan topluma, çalışılan kuruma ve hazırlanan yönetim görevinin özelliğine göre farklı olacaktır (Kaya, 1999, s. 268).

Öte yandan, Lane ve arkadaşlarına göre “eğitim yöneticisi çevresinden ve özellikle öğretmenlerden daha çok bağlılık ve saygı bekliyorsa, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmalıdır (Kaya, 1999, s. 248). Bursalıoğlu'na göre ise (1998, s. 40) okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Öte yandan, müdür atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır yani üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki, müdürün etrafındaki

gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise müdürün bilgi ve becerisi sağlayacaktır.

Öyleyse hizmet içi eğitim programlarının, gerek müdürün liderlik özelliklerini geliştirip, mesleki gelişimine imkan verirken diğer yandan okul kurallarını, prosedürlerini, ve toplumun müdürden beklentilerini yansıtacak bir uygulama içermesi gerekmektedir.

Hizmet Öncesi Eğitim

Hizmet öncesi eğitim, bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşın, hizmet içi eğitim halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir (Kaya, 1999, s. 258).

Türkiye’de eğitim yöneticileri için hizmet öncesi eğitim veren başlıca kuruluşlar şunlardır:

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Kamu yönetiminin hukuk dışında ayrı bir bilim olarak incelenmeye başlanması, asıl olarak Birleşmiş Milletler’in yardımıyla kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ile olmuştur (Kayıkçı, 2001, s. 3). Ülkemizde TODAİE tarafından yürütülen kurslara çeşitli kurumlardan, bu arada eğitim kurumlarından katılan kursiyerler, “genel yönetici” yetiştirmeye yönelik programlardan geçirilmektedir. Genel yönetici yetiştiren bu tür programlarda, genellikle yönetimin ekonomik, toplumsal ve siyasal çevresi, örgüt kuramları, personel yönetimi, maliye, planlama, halkla ilişkiler ve yönetim hukuku gibi konulara ağırlık verilmektedir (Kaya, 1999, s. 257).

TODAİE, her yıl Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı düzenlemektedir. Birinci yıl derslerin izlenmesi, ikinci yıl ise uzmanlık tezinin hazırlanmasını kapsayan iki akademik yıldan oluşan bu programın amacı, kamu yönetimi alanında kuramsal ve Türk Kamu Yönetiminin gereksinmelerine dönük yüksek öğrenim üstü bilgiler vererek, kamu görevlilerini yöneticilik basamaklarına hazırlamaktır (Kaya, 1999, s. 278).

Öğretmen ve eğitim yöneticilerine de açık olan bu programların, kamu görevlilerine, genel yöneticilik bilgileri kazandırması, toplumsal, ekonomik ve yasal

sorunlara ışık tutması, çeşitli alanlardan gelen kursiyerleri arasında ortak bir anlayışın gelişmesine katkıda bulunması açısından yararlı olduğu kuşkusuzdur.

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

Bakanlar Kurulunun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda, bugün ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiştir.

MEHTAP raporuna göre, yalnız üst yöneticiler değil, orta düzey yöneticileri de, görevlerinde başarılı olabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu zorunluluk, Milli Eğitim Bakanlığı'na, yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirmek görevi yüklemektedir. Raporda, Bakanlığın gereksinme duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla, üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmektedir. MEHTAP raporunun bu önerisi iki yıl sonra, Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesinin Kurulmasıyla gerçekleşmiş ve bunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiştir (Kaya, 1999, s. 280).

Bunun yanında bir çok üniversitenin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dallarında Eğitim Yöneticilerini yetiştirmeye yönelik yüksek lisans ve doktora programları verilmektedir.

Hizmet İçi Eğitim

MEB'in Hizmetiçi Eğitim Çalışmaları

Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatında görevli ve her kademedeki personelin yetiştirilmesi ile ilgili planlanıp yürütülen hizmetiçi eğitim faaliyet ve projeleri uygulamaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığının eğitim yöneticisi yetiştirmedeki rolü sadece hizmet öncesi eğitimle müdür adaylarını gereken özelliklerle bezeyip, hizmete başlatması değildir ve olmamalıdır.

Ancak okul yöneticilerinin gördüğü hizmet içi eğitim programları, genellikle yöneticiliğin formalite ve yazışma görevlerini içine almaktadır. Çünkü teftiş düzeni ve personelinin değerlendirme ölçütleri, bu görevlere dayanmaktadır. Bu yüzden yöneticiye örgüt ve yönetim alanında yeni kavram ve teknikleri kazandırmak amacını

güden hizmet içi programları, okul yöneticileri tarafından yadırganmaktadır (Bursalıoğlu, 1998, s. 40).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasının gerekli eğitim, yeterlik ve sınav ölçütlerine göre yapılacağı yukarıda anılan yönetmelikte belirtilmiştir. Nitekim bunun ilk uygulaması olarak 14 Kasım 1998 tarihinde yapılan seçme sınavı sonuçlarına göre başarılı bulunan yönetici adayları 1-26 Şubat 1999 tarihlerinde üniversitelerce düzenlenen eğitim programına alınmışlardır. Programın sonunda merkezî bir sistemle yapılan sınava göre, yüz üzerinden en az 70 (yetmiş) puan alan adaylar başarılı sayılmışlardır. İkinci kez 3 hafta süreli eğitim yöneticilerini yetiştirme kursu 22 Kasım-10 Aralık 1999 tarihleri arasında Türkiye’de 9 üniversitede açılmış, alınan sınav sonuçlarına göre atamalara başlanmıştır. Aynı amaçlı hizmet içi eğitim programının üçüncüsü 3-21 Temmuz 2000 tarihlerinde düzenlenmiştir.

Okul Müdürlerinin Atanması

Türkiye’de okul müdürlüğü’ne atanmada genel ve özel koşullar bulunmaktadır. Müdürlüğe atanabilmek için adayların bu koşulları karşılaması gerekir.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar

Mİllî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğine göre Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda, adaylarda aranacak genel koşullar şunlardır (Mİllî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000):

“Madde7-

- a) Yüksek öğrenim görmüş olmak,
- b) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- c) Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- d) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfında adaylığı kalkmış olmak,
- e) Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır

- disiplin cezası almamış ya da idarî görevi adlî veya idarî soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- f) Bu yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydı ile kurumların özel mevzuatında belirtilen koşulları taşımak,
 - g) Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
 - h) Öğretmenler için zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf sayılmış olmak,
 - i) Atanmak istediği kurum türü ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılmak,
 - j) Görev tanımında belirtilen nitelikleri taşımak.”

Ancak, halk eğitim merkez yöneticilerine yapılacak atamalarda (c) bendinde, taşra teşkilatı olup doğrudan merkez teşkilatına bağlı olarak hizmet veren eğitim kurumları yöneticiliklerine yapılacak atamalarda ise (b) (c) ve (d) bentlerinde belirtilen koşullar aranmaz.

Müdür Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlara müdür olarak atanacakların; değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilmesi esastır. Değerlendirme sınavı sonucunda; (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak yanında Yönetmeliğin 8. Maddesinde belirtilen hükümler geçerlidir.

“Madde 8-

- a) Mesleki ve teknik öğretim kurumları dışında kalan döner sermayesi ve/veya yatılısı/pansiyonu bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların daha önce bu özellikleri taşıyan bir eğitim kurumunda en az iki yıl müdür yardımcılığı veya en az bir yıl müdür başyardımcılığı yapmış olması (Bu koşulu taşıyan aday bulunamaması halinde döner sermaye, yatılılık/pansiyon mevzuatı ile ilgili olarak en az 60 saat süreli hizmet içi eğitim görmüş olmak yeterli görülür.)
- b) Fen Liseleri ile Anadolu statülü eğitim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, bu kurumlarda en az bir yıl müdür baş yardımcılığı veya iki yıl müdür yardımcılığı yapması ya da bu eğitim kurumlarına sınavla atanmış olmak kaydıyla en az üç yıl öğretmen olarak çalışmış ve bu süre içinde iyi derecede başarılı olması,
- c) Özel eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların, özel eğitim programlarından birini lisans düzeyinde tamamlamış ve yöneticiliğe aday olduğu kurumun alanında en az üç yıl çalışmış veya öğretmen yetiştiren bir yüksek öğretim programını tamamlamış ve yöneticiliğine aday olduğu kurumun alanında en az beş yıl çalışmış olması,

- d) Rehberlik araştırma merkezi müdürlüklerine atanacakların, örgün eğitim kurumlarında en az beş yıl rehber öğretmen olarak çalışmış olması,
 - e) Görme engelliler basımevi ve Akşam Sanat Okulu Müdürlüğüne atanacakların, görme engelliler kurumlarında en az beş yıl görev yapmış olması ve Braille yazıyı bilmesi,
 - f) Bünyesinde atölye veya atölye ve laboratuvar bulunan mesleki ve teknik öğretim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, branşları itibarıyla atölye veya laboratuvar öğretmeni olup müdür başyardımcısı olarak en az bir yıl ya da müdür yardımcılığı, bölüm, atölye veya laboratuvar şefliği görevlerinden birinde en az iki yıl görev yapmış olması,
 - g) Yukarıda belirtilenlerin dışında kalan (A) tipi kurum müdürlüğüne atanacakların müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığında en az bir yıl görev yapmış olması,
- özel başvuru koşulu olarak aranır.”

Boş bulunan (C) tipi kurum müdürlüklerine, ilk ve bakanlıkça yapılan ikinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması ve yönetici adayı veri tabanında yer alan adaylar arasından da atama yapılamaması halinde; bu maddenin ikinci fıkrasında düzenlenen koşullar aranmadan en az bir yıl müdür yardımcılığı, bölüm, atölye veya laboratuvar şefliği yapma, ilgili değerlendirme komisyonunca yapılacak değerlendirmede aday olarak saptanma ve o kurum türüne göre katılacağı hizmet içi eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavında başarılı olma koşulu aranmaktadır.

Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlara, değerlendirme sınavında başarılı olanlara öncelik verilmek kaydıyla, müdür başyardımcısı olarak atanacaklarda, birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak, müdür yardımcısı olarak atanacaklarda da öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak özel koşulu aranır.

Müdür başyardımcılığı için aranan koşulları taşıyan aday bulunamaması durumunda müdür yardımcılığı için aranan koşulları taşımak yeterli görülür (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 9).

Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri

Yönetmeliğin 10. Maddesi uyarınca Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumların yöneticiliklerine atanacak adaylarda değerlendirme puanının eşitliğinde, öncelik sırasına göre dikkate alınacak tercih nedenleri şunlardır:

“Madde 10-

- a) Lisans üstü düzeyde öğrenim görmüş olmak, (Tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde yapılır),
- b) Lisans düzeyinde eğitim görmüş olmak,
- c) Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında en az C düzeyinde başarılı olmak,
- d) Yönetim alanında en az 120 saat süreli kurs görmüş olmak,
- e) Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak,
- f) Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak,
- g) Mesleki hizmet süresi fazla olmak.”

Görüldüğü üzere Türk Milli Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması sırasıyla, seçme sınavı için duyurunun yapılması ve başvuruların gerçekleşmesi, başarılı adayların hizmet içi eğitime alınması, hizmet içi eğitim sonunda değerlendirme sınavının yapılması, müdür kadrolarının duyurulması, değerlendirme yapıp atamaların gerçekleşmesi olarak 6 aşamada tamamlanmaktadır. Aşağıda bu aşamaların her birinin detayları yer almaktadır.

Seçme Sınavı

Seçme sınavı için Personel Müdürlüğünün önerisi üzerine Seçme Sınav Komisyonunun uygun göreceği zamanlarda ülke genelinde duyuru yapılır. Seçme sınavına genel koşulları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti olanlar Seçme Sınavı Başvuru Formu ile il veya ilçe millî eğitim müdürlüklerine başvuruda bulunurlar. Bu başvurular üzerine ilgililerin durumları sicil dosyalarının tutulmakta olduğu birimlerce incelenir. Gerekli koşulları taşıyanların başvuruları kabul edilir. Koşulları taşımadığı belirlenenlerin başvuruları işleme alınmaz.

Seçme sınavına katılması uygun görülenlere; Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince sınavın yeri, zamanı ve sınavla ilgili diğer hususlar, sınav tarihinden en az on beş gün önce duyurulur.

Ancak, müdür ihtiyacının karşılanamaması halinde kurumun bağlı bulunduğu ana hizmet biriminin teklifi üzerine, Seçme Sınavı Komisyonunca belirlenecek zamanlarda da seçme sınavı duyurusu yapılabilir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 11).

Kurum müdürlüklerine atanacaklar için düzenlenecek olan hizmet içi eğitim programlama alınacaklar, seçme sınavı ile belirlenir. Ancak, eğitim yönetimi alanında lisans ya da lisans üstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına alınmaksızın tercih ettikleri kurum türüne ilişkin hizmet içi eğitim programına alınırlar,

Seçme sınavı, merkezî sistemle çoktan seçmeli test şeklinde, Bakanlıkça belirlenecek yerlerde Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince yapılır.

Yönetmeliğe göre Seçme sınavı konuları ve puan değerleri şunlardır:

“Madde 12-

- a) Türkçe-Kompozisyon % 15,
- b) Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi % 15,
- c) Kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler % 15.
- d) Milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler % 25
- e) Eğitim kurumlarının türleri itibarıyla görev tanımlarına göre Seçme Sınavı Komisyonunca belirlenen konular % 30”

Sorular, Seçme Sınavı Komisyonunun belirleyeceği ölçütlere göre Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince hazırlanır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 13).

Seçme Sınavı Komisyonu ve Görevleri

Bakanlık merkezinde, Personel Genel Müdürünün başkanlığında; Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünden birer daire başkanı, meslekî ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından, Müsteşar tarafından belirlenecek bir genel müdürlükten en az daire başkanı düzeyinde bir temsilci ile Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanı ve bir hukuk müşavirinden oluşacak Seçme Sınavı Komisyonu kurulur.

Yönetmeliğin 14. Maddesine göre Seçme Sınavı Komisyonunun görevleri şunlardır:

“Madde 14-

- a) Hizmet İçi Eğitime katılacakların seçme sınavıyla ilgili esas ve usulleri belirlemek,
- b) Seçme sınavı sonuçlarına göre başarı listesi düzenlemek veya sınav sonuçlarını değerlendiren kurum veya kuruluşça düzenlenmesini sağlamak,
- c) Sınav sonuçlarına yapılacak itirazları inceleyip karara bağlamak. Komisyonun sekreteryaya hizmetleri Personel Genel Müdürlüğünce yürütülür.”

Seçme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır. Seçme sınavını kazananlar, başarı listesindeki en yüksek puandan başlayarak bir program dahilinde hizmet içi eğitime alınır. Sınavın değerlendirilmesi, Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince (ÖSYM) yapılır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 15).

Seçme sınavı sonuçları, sınavı izleyen on beş gün içinde Bakanlıkta ve İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde ilan edilir. Ayrıca adaylara yazılı olarak bildirilir. Seçme sınavını kazananlardan hizmet içi eğitime katılacaklara Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca gerekli çağrı yapılır. Seçme sınavı sonuçları, bir sonraki seçme sınavı tarihine kadar geçerlidir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 16).

Sınav sonuçlarına, ilanı izleyen on gün içinde, bir dilekçe ile Personel Genel Müdürlüğü kanalı ile itiraz edilebilir. Bu itirazlar, Seçme Sınavı Komisyonu tarafından en geç on beş gün içinde incelenir. Sonuç Personel Genel Müdürlüğünce ilgiliye bildirilir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 17).

Seçme sınavlarıyla ilgili belgeler Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince iki yıl süreyle saklanır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 18).

Hizmet İçi Eğitim

Kurum müdürü adayları yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikler kazandırılmak amacıyla; kurum müdürleri ise Eğitim ve Geliştirme Planına

göre saptanan hizmet içi eğitim ihtiyacı esas alınmak üzere hizmet içi eğitime alınırlar.

Kurum müdürü adayları kurum müdürlüğüne; kurum müdürlerinin son üç yıllık sicil notları ortalaması en az iyi derecede olanların bir üst tipteki kurum müdürlüğü görevine başvuruda bulunabilmeleri için değerlendirme sınavına katılarak başarılı olmaları şarttır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 19).

Bulundukları yönetim kademesinde en az iki yıllık çalışma süresini, sicil raporlarına göre çok iyi derecede başarılı olarak tamamlamış olan kurum müdürleri, hizmet içi eğitim programına katılmadan bir üst yönetim kademesi için düzenlenen değerlendirme sınavlarına girmek için başvuruda bulunabilirler. Bunlardan değerlendirme sınavında başarılı olanlara girdikleri değerlendirme sınavı ile ilgili eğitim programları esas alınarak sertifika verilir. Müdür baş yardımcılarında değerlendirme sınavında başarılı olmuş olanlar da bu fıkra da belirtilen şartlarda bir üst yönetim kademesi için değerlendirme sınavına alınabilirler (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 19).

Hizmet içi eğitim programları, kurum türleri itibariyle yöneticilik görevlerinin görev tanımları esas alınarak, kurum müdür adayları için 120 saatten kurum müdürleri için 60 saatten az olmamak üzere farklı içerikte düzenlenir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 20).

Bu programlar; Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanının başkanlığında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Personel Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ve yönetimi değerlendirme ve geliştirmeden sorumlu birim ile meslekî ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından Müsteşarın belirleyeceği bir genel müdürlükten şube müdürü veya uzman düzeyinde katılacak birer temsilciden oluşturulacak komisyonca, görev tanımlarına uygun olarak Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı hükümleri çerçevesinde hazırlanır. Bu programlar aynı koşullarda uzman bir kuruma da hazırlattırılabilir. Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınır. Eğitim programlarının hazırlanması, değerlendirilmesi, kredilendirilmesi ve benzeri hususlara ilişkin esas ve usuller bu komisyonca;

uygulanması ve bu konularla ilgili diğer hizmetler, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca yürütülür. Her yıl düzenli olarak yürütülecek eğitim faaliyetleri eğitim planında yer alır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 20).

Adaylar, Seçme Sınavı Başvuru Formunda tercih ettikleri kurum türüne ilişkin eğitim programına alınırlar. Ayrıca, hizmet içi eğitim programları, Bakanlık ve Üniversite işbirliği ile hazırlanacak bir program çerçevesinde kredilendirilerek yüksek lisans eğitimine esas olacak şekilde düzenlenebilir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 20).

Değerlendirme Sınavı

Değerlendirme sınavı, hizmet içi eğitim etkinliklerinin yürütüleceğinin belirtildiği yerlerde veya Bakanlıkça bu yerler dışında belirlenecek diğer yerlerde merkezi sistemle çoktan seçmeli test şeklinde Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince yapılır. Değerlendirme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır. Başarılı olmayanlar en az bir defa daha Hizmet içi Eğitim Dairesi başkanlığınca belirlenecek bir tarihte sınava alınabilir. Değerlendirme sınavı ile ilgili diğer hizmetler Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğine göre yürütülür.

Değerlendirme sınavı sonuçlarına ilanı izleyen on gün içinde yazılı olarak itiraz edilebilir. İtirazlar, Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca en geç on beş gün içinde incelenir. Sonuç ilgiliye ve Personel Genel Müdürlüğüne bildirilir.

Değerlendirme sınavında başarılı olanlara katıldıkları eğitim programının türü, dönemi ve başarı derecesini gösteren bir sertifika verilir. Sertifika verilenlerin listesi Personel Genel Müdürlüğü ile ana hizmet birimlerine gönderilir. Sertifikalar beş yıl süre ile geçerlidir. Buna dair belgeler Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca 6 yıl saklanır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 21).

Duyuru

Ataması Bakanlıkça gerçekleştirilen kurum müdürlüklerinden, duyurusu da Bakanlıkça yapılacak olanlar; ilgili birimlerin görüşü üzerine, Personel Genel Müdürlüğünün teklifi ve Bakanın onayı ile tespit edilir. Bu tür kurum

müdürlüklerinden müdürlük görevi boşalanlar, boşalma tarihinden itibaren on beş gün içinde valilikçe Personel Genel Müdürlüğü ile kurumun bağlı bulunduğu birime bildirilir. Boş kurum müdürlükleri, ilgili birimlerle koordine kurularak Personel Genel Müdürlüğünce toplu olarak ülke genelinde; bunun dışında kalan kurum müdürlükleri Bakanlıkta eş zamanlı olarak valilikçe il dahilinde duyurulur.

Duyuruda; Müdürlüğü açık bulunan kurumlar ile bunların tipleri, adaylarda aranan genel ve özel koşullar ile tercih nedenleri, başvuru yer ve süresi belirtilir. Başvuru süresi on beş günden az, bir aydan fazla olamaz.

Boş bulunan kurum müdürlüklerine; yapılan ilk duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması durumunda yönetici adayı veri tabanında yer alan adaylara bildirimde bulunulur. Bu durumda da atama yapılamaması halinde, boş kurum müdürlükleri son değerlendirmeyi takip eden en geç on beş gün içinde valilikçe Bakanlığa bildirilir. Bu şekilde bildirilen kurum müdürlükleri için ikinci duyuru, ülke genelinde Bakanlıkça yapılır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 22).

Müdürlük İçin Başvuru

Yönetmeliğin 23. Maddesine göre müdürlük başvuruları için yapılacak duyuru üzerine kurum müdürü adayları aşağıda belirtilen şekilde başvurularını gerçekleştirirler:

“Madde 23-

- a) Kurum müdürlüğüne ilk defa atanacaklar, bir üst tipteki kurum müdürlüğüne atanmak isteyenler Seçme Sınavı Başvuru Formunda tercih ettikleri kurum türü,
- b) Bulunduğu kurum müdürlüğünde en az üç yıl süreyle görev yapmış olanlar bulundukları kurumun tip ve türünde olan kurum müdürlükleri,

için birinci sicil amirlerinin bulunduğu kuruma, bağımsız müdürlüğü bulunmayan ilköğretim okullarında görevli bulunanlar ise bağlı bulundukları il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerine, Yönetici Görev İstek Formu ile başvuruda bulunurlar. Bu formlar ve ekleri başvuru süresinin bitiminde il milli eğitim müdürlüklerine gönderilir. Ataması bakanlıkça yapılan kurum müdürlükleri için yapılan başvurular, hizmet cetveli, Personel Bilgi Formu ile diğer bilgi ve belgeler Başvuru Belgelerini Gönderme Formu eklenerek valiliklerce on gün içinde kurumun bağlı olduğu birime gönderilir.”

Duyuru il dahilinde yapılan kurum müdürlüklerine sadece o ilde görev yapanlar başvuruda bulunabilir. Duyuru sırasında Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatında yönetim, uzmanlık ve müfettişlik görevinde bulunanlar duyuru yetkisi Bakanlığa ait olan kurum müdürlükleri için ülke genelinde, duyuru yetkisi valilikte bulunan kurum müdürlükleri için ise görevli oldukları il dahilindeki kurum müdürlükleri için başvuruda bulunabilir. Bunlarda, değerlendirme sınavına girme ve başarılı olma koşulu aranmaz.”

Değerlendirme

Kurum müdürlüklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla Bakanlık merkezinde ve illerde değerlendirme komisyonları Yönetmeliğin 24. Maddesine göre aşağıdaki gibidir:

“Madde 24-

- a) İl Değerlendirme Komisyonu, il millî eğitim müdürünün görevlendireceği atamadan sorumlu il millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürünün başkanlığında;
 1. İl millî eğitim müdürünce görevlendirilecek bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü,
 2. İlköğretim müfettişleri başkanının görevlendireceği bir başkan yardımcısı veya ilköğretim müfettişi,
 3. Atama yapılacak kurumun bağlı bulunduğu ilçe millî eğitim müdürü,
 4. Atama yapılacak ilçede en az on öğretmeni bulunan okullarda, öğretmenler kurulunca değerlendirme komisyonu için bir yıllığına seçilen adayların kendi aralarından belirleyecekleri bir temsilci öğretmen,
 5. Aynı ilçe okul aile birlikleri yönetim kurullarınca yönetim kurulu üyeleri arasından seçilen temsilcilerin kendi aralarından belirleyecekleri bir üyeden,
 - b. Bakanlık Değerlendirme Komisyonu; Yöneticiliği açık bulunan kurumun bağlı bulunduğu hizmet birimi amirinin başkanlığında, aynı birimden bir genel müdür yardımcısı, bir daire başkanı ve ilgili şube müdürü ile Personel Genel Müdürlüğünden en az şube müdürü düzeyinde bir temsilciden,
- oluşur.”

Değerlendirme komisyonları, başkanlarının çağrısı üzerine toplanır. Kararlar çoğunluk oyu ile alınır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 24).

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumların açık bulunan yöneticiliklerine yapılacak atamalar için adayların Değerlendirme Formu'ndaki bilgi başlıklarına göre

değerlendirilmesi yapılır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 25).

Yönetmeliğin 26. Maddesinde Değerlendirme Komisyonlarının görevleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

“Madde 26-

- a) İl Değerlendirme Komisyonu; atama yetkisi valiliğe ait olan kurum müdürlükleri için başvuruda bulunan adaylardan, durumları genel ve özel koşullara uygun olanları, Değerlendirme Formu'nda puanlandırır. Adayları en yüksek puan alandan başlayarak Aday Sıra Tespit Formu'nda sıralar ve il millî eğitim müdürüne sunar.
- b) Bakanlık Değerlendirme Komisyonu, atama yetkisi Bakanlığa ait olan kurum müdürlükleri için başvuruda bulunan adaylardan, durumları genel ve özel koşullara uygun olanları, Değerlendirme Formu'nda puanlandırır. Adayları en yüksek puan alandan başlayarak Aday Sıra Tespit Formu'nda sıralar. Her kurum için en yüksek puanı alan üç adayı belirleyerek Değerlendirme Formu ve Personel Bilgi Formunu Personel Genel Müdürlüğüne bildirir.”

Müdür Atama ve Yer Değiştirme

Yapılan değerlendirme sonucunda, eğitim kurumu yöneticiliklerine Bakan tarafından atama yapılır. Atama yetkisi alt kademelere devredilebilir. Bu durumda, ataması devredilen görevin bu yönetmelikteki atamayı ilgilendiren hükümlerindeki diğer yetkiler de devredilmiş sayılır.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte müdürlerin atanması ile ilgili hükümler aşağıdaki gibidir:

“Madde 27-

Müdür ataması değerlendirme komisyonlarınca Aday Sıra Tespit Formunda o eğitim kurumu için ilk iki sırada yer alan aday arasından yapılır. Ancak yapılan değerlendirme sonucunda; ilk iki sırada yer alan adaylara takdir puanı üst sınırının yarısı veya yarısından daha az puan verilmiş olanlar ile haklarında inceleme veya soruşturma raporu düzenlenenler ya da valilik teklifi getirilenlerden teklif ya da rapor içeriğine göre atama yetkisi valiliklerde bulunanlar bakımından Personel Genel Müdürlüğüne durumları yeniden değerlendirilmek üzere ilgili değerlendirme komisyonlarına gönderilir.

Aday sıra tespit formunda yer almakla birlikte atanması yapılamayan adaylar, ihtiyaç duyulan başka kurum müdürlüklerinde değerlendirilmek üzere ikinci duyuru tarihine kadar Bakanlık ve valilikçe yönetici adayı veri tabanına kaydedilir. İlk duyuru ve

değerlendirme sonucuna göre müdür ataması yapılamayan kurumlara, yönetici adayı veri tabanına kaydedilen adaylara yapılacak bildirim sonucunda başvuruda bulunanlar arasından;

- a) Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlara ilgili birimin görüşü alınarak, Personel Genel Müdürlüğünce,
- b) Atama yetkisi valiliğe ait olanlara, milli eğitim müdürlüğünün teklifi üzerine valilikçe, atama yapılır.

Halen Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatındaki yönetim, uzmanlık ve müfettişlik görevlerinde bulunanlardan bu görevlerdeki son üç yıllık süre içinde sicil raporlarına göre sicil notu ortalaması çok iyi derecede olanlar, istekleri ve ilgili birimlerin önermesi halinde yönetim kademeleri kapsamındaki özel koşullar aranmadan atanabilirler.”

Müdür Başyardımcılığı ve Müdür Yardımcılığına Atama

Her derece ve türdeki kurumların müdür başyardımcısı ve yardımcılara, boş kadronun iki katını geçmemek kaydıyla, varsa değerlendirme sınavında başarılı olanlara öncelik verilerek kurum müdürünce önerilecek adaylar arasından valilikçe ataması yapılır.

Aynı kurumdan aday bulunamaması durumunda o kurumun bulunduğu yerde; eğitim bölgesi oluşturulmuşsa eğitim bölgesindeki, eğitim bölgesi oluşturulmamışsa o yerleşim yerindeki okul veya kurumlarda görevli adaylar arasından da atama yapılabilir (Mîllî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 28).

Statü Değişikliği Olan Kurum Müdürlüklerine Atama

Yönetmeliğin 38. Maddesine göre statü değişikliği olan kurum müdürlüklerine atama aşağıda belirtildiği gibi yapılmaktadır:

“Madde 38-

Farklı öğretim programları uygulamak üzere dönüştürülme ya da birleştirilme yolu ile oluşturulan orta öğretim kurumu müdürlüklerine, duyuru yapılmaksızın;

- a) Dönüştürülme yolu ile oluşturulan kurum müdürlüğüne, önceki kurum müdürünün,
- b) Birleştirilme yolu ile oluşan kurum müdürlüğüne, önceki kurum müdürlerinden birinin

kurum tipinin değişmiş olması dışındaki diğer koşulları taşıması kaydıyla Değerlendirme Formu’na göre kurumun bağlı bulunduğu birimdeki komisyonca yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre ataması yapılır.”

Kurumlar Arasında Yer Değiştirme

Bulundukları kurumda en az üç yıl hizmeti olup bu süre içindeki sicil ve/veya denetim raporları puanlar ortalaması çok iyi derecede olan kurum müdürlerinin, il milli eğitim müdürlüğü ya da ilgili hizmet biriminin önerisi üzerine istekleri de dikkate alınarak duyuru yapılmaksızın müdürlük görevi boş olan aynı tür ve tipteki başka bir kurum müdürlüğüne yer değiştirme suretiyle atamaları yapılabilir. Bunların dışında kalan kurum müdürlerinden bulundukları kurumlarda en az üç yıl süreyle görev yapmış olanlar, duyuru üzerine aynı tür ve tipteki kurum müdürlüklerine veya özel koşullar çerçevesinde bir üst tipteki kurum müdürlüklerine yer değiştirme suretiyle atanma isteğinde bulunabilirler (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 29).

Zorunlu Yer Değiştirme ve Yöneticilik Görevinden Alınma

İlgili yönetmeliğin 30. Maddesine göre okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmeleri ve görevden alınmalarına ilişkin hükümler aşağıdaki gibidir:

“Madde 30-

Aynı kurumda en az 8 yıl süreyle çalışmış olan kurum müdürlerinin hizmet gereklerine göre görev yerleri;

- a) Atama yetkisi valiliğe ait olanlar, il milli eğitim müdürünün önerisi üzerine il içinde,
- b) önerisi Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlar, valilik veya ilgili birimin üzerine il içinde ya da il dışında,

Aynı tür ve tipteki kurum müdürlüklerine değiştirilebilir. Bu değişikliklerde ilgililerin istekleri de göz önünde bulundurulur.

Kurum müdürlerinden haklarında yapılan adli veya idari soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi uygun görülenler, sicil raporlarına göre üç yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenler ile olumsuz sicil alanlar yöneticilik görevinden alınırlar.

Kurum Yöneticilerinden;

- a) Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla süreyle geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,
- b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,
- c) Herhangi bir nedenle kapatılan veya ilgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm

kadrolarını tamamı ya da bir kısmı kaldırılan okul ve kurumlardaki kaldırılan kadroyla ilişkili yöneticilerin, yöneticilik görevleri sona erer.”

Yöneticiler, yöneticilik görevlerinden çekilme isteğinde bulunabilirler. Bunların çekilme istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak, atamaya yetkili makamlarca uygun bulunacak bir özüre dayalı olarak görevlerinden çekilmek isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili koşulu aranmaz (Mİllî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , 2000, Madde 31).

Yöneticilik görevinden çekilen ya da yöneticilik görevi sona erenler, çekildikleri ya da yöneticilik görevleri sona erdiği tür, tip veya yönetim kademesindeki görevlere beş yıl içinde atanmak üzere Mİllî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre yeniden başvuruda bulunabilirler. Bunlarda değerlendirme sınavına girme ve başarılı olma koşulu aranmaz. Ancak, bu görevlerde en az bir yıl çalışmadan çekilenler, çekildikleri tarihten itibaren üç yıl geçmedikçe bu görevlere atanma isteğinde bulunamazlar.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı gibi bu yönetmeliğin gereği olarak eğitim yöneticilerin atanması ilk kez yetiştirme temeline dayandırılmaktadır.

Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları

Türkiye’de okul müdürleri maaşlarının ve ek ödentilerinin yanısıra okulların döner sermayelerinden de ekonomik açıdan destek görmektedirler.

Döner sermayelerin okul müdürlerine ve öğretmenlere sağladığı faydaları ekonomik ve meslekî yönden olmak üzere iki başlık altında toplamak olasıdır.

Ekonomik yönden; döner sermaye işleri üzerinde çalışan ve öğrencilerin çalışmasına eşlik eden öğretmenlere, fazla mesai ücreti ve üretimi teşvik primi verilmektedir. Döner sermayesi iyi çalışan bir okulda; döner sermayede çalışan öğretmen, yönetici ve diğer personelin ortalama ayda brüt 160.000.000 lira (70.000.000 lira fazla mesai ücreti, 90.000.000 lira kârdan pay) civarında ek ücret almaları olasıdır.

Meslekî yönden ise; döner sermaye işletmesi iyi çalışan bir okulda, döner sermayede çalışan öğretmenler meslekî yönden kendilerini sürekli yenileme ve yeni

üretim tekniklerini ve makine teknolojisini yakından takip etme olanağı da bulmaktadırlar. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin bir kısmının; değişikliklerin ve yeniliklerin takip edilmesi amacıyla, giderleri döner sermayeden karşılanarak her yıl yurt içi ve yurt dışında düzenlenen fuarlara katılmaları sağlanmaktadır (MEB 2001, www.meb.gov.tr).

Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları

Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi

ABD kurulmadan önce eğitim öğretim etkinlikleri kilisenin kontrolünde yapılmaktaydı. Dolayısıyla bu yıllarda ne kadar kilise var ise o kadar farklı eğitim sisteminin var olduğu söylenebilir. Bu yıllardaki okulların temel işlevi İncili öğretmek ve ait olunan mezhebin ilkelerini benimsetmek çerçevesinde odaklaşıyordu. ABD'nin kurulmasıyla birlikte ulusal düzeyde hissedilen ihtiyaçlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Ancak devletin yapısı ulusal düzeyde duyulan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değildi. İşte bu durum, eğitimde federal sistemin oluşmasına yol açmıştır. Eğitimde federal sistemin oluşmasına eğitimde ulusallaşma devrinin başlangıcı olarak da bakılabilir. Onsekizinci Yüzyılın sonlarında kentleşmenin yaygınlaşması ile eğitimde “metropolitan deneyim” yaşanmaya başlamış, bu dönemde ve ondokuzuncu yüzyılın ilk yıllarında endüstrinin gelişmesi ile birlikte de mesleki eğitim konusunda önemli adımlar atılmıştır (Erdoğan, 1995, s. 55).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

ABD, ulusal düzeyde eğitimden sorumlu olan bir bakanlığa sahip olmayan ender ülkelerden birisidir. Federal anayasada, federal hükümetin eğitim ile ilgili herhangi bir sorumluluğu veya yetkisinden söz edilmez. Eğitim konusunda sorumluluk eyaletlere bırakılmıştır. Bu durumda ABD'de ellinin üzerinde farklı okul sisteminin bulunduğu söylenebilir.

ABD eğitim sisteminin işleyişinde federal hükümetin yasal olarak yetkisinin olmaması federal hükümetin eğitim konusunda hiç etkisinin olmadığı anlamına

gelmez. Federal hükümet kanunlar ve eğitim programlarıyla ABD'nin kuruluşundan bu yana eğitim ile ilgili uygulamaları yakından etkilemiş ve yönlendirmiştir (Erdoğan, 1995, s. 66).

Federal hükümet, okullara yapılan yardımların dışında endüstriyel kurumların araştırma ve geliştirme etkinliklerine de yardım etmektedir. Ayrıca paralı öğretim kurumları da federal hükümetten belli oranlarda yardımlar almaktadırlar (Erdoğan, 1995, s. 69).

Federal etki genellikle talep üzerine sağlanan finansal yardım yoluyla gerçekleşir. Federal hükümet, okullara yaptıkları istek üzerine finansal yardımlarda bulunur. Ayrıca, okullara program geliştirmede yardım eder. Federal hükümetin etkisi dolaylı ve iknaya dayalı olarak gerçekleşmektedir ve yaptığı yardım karşılığında bir takım koşullar ileri sürebilir.

Genel olarak eyalet düzeyinde eğitim konusunda çözülemeyen sorunların ortaya çıkması durumunda federal düzeyde arayışlara başvurulur. Bir başka ifade ile federal hükümetin eğitim ile ilgilenmesi kurallarla ve yasalarla belirlenmiş değildir. Federal hükümetin eğitim konusundaki genel işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Fırsat eşitliğini sağlamak için burslar vermek ve kanunlar çıkarmak,
- Ulusal düzeyde veriler toplamak,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütmek,
- İnsangücünün geliştirilmesi için hizmet içi eğitim çalışmaları yapmak,
- Önderlik eğitimi için çalışmalar yapmak (Erdoğan, 1995, s. 55).

Eyaletler ise eğitim etkinliklerinin yürütülmesi konusunda yasal yetki ve sorumluluklara sahiptirler. Birçok eyalette eğitim ile ilgili birçok uygulama eyalet anayasasında açık olarak belirtilmektedir. Eyaletlerin bazılarında ise eğitimle ilgili bazı uygulamalarda yetki ve sorumluluk daha alt birim olan bölge idarelerine bırakılmaktadır. Eyalet düzeyinde eğitimden sorumlu birimler şunlardır;

Eyalet Eğitim Kurulu: Eyalet düzeyinde eğitim ile ilgili en yetkili olan birimdir. Kurulun bünyesinde genellikle ilk ve ortaöğretimden ve yükseköğretimden sorumlu iki ayrı kurul bulunur. Kurulun üyelerinin bir kısmı vali, bir kısmı da halk tarafından seçilir. Kurulun kaç üyeden oluşacağı eyaletten eyalete değişmektedir. Üyelerin eğitimci olma gibi bir zorunluluğu yoktur.

Eyalet Eğitim Müdürü: Bütün eyaletteki eğitimden sorumlu olan en tepedeki kişidir. Müdür birçok eyalette Eyalet Eğitim Kurulu tarafından önerilir ve vali tarafından atanır. Bazı eyaletlerde doğrudan valinin atamasıyla seçilir. Müdürler genellikle eğitim konusunda uzman olan kişiler arasından seçilir. Görev ve yetkileri her eyalete göre değişmektedir.

Eyalet Eğitim Dairesi: Eyalet düzeyinde eğitim ile ilgili konularda teknik işleri yürüten ve eyalet hükümetine bağlı olan memurlar ve uzmanlardan oluşan birimdir. Eğitim müdürünün yönetiminde, Eyalet Eğitim Kurulunu eğitimin teknik boyutları hakkında bilgilendirme işlevini yerine getirir. Eğitim hakkında verilerin toplanması bu dairenin geleneksel işlevlerinin başında gelir.

Ara Birimler: Bazı eyaletlerde eyalet ile okul bölgesi arasında koordinasyonu sağlayan ve okul bölgelerine danışma hizmeti sağlayan ara birimler vardır.

Bölge Eğitim Kurulu: Bölge, eğitim sisteminin yapılanmasında en tabandaki halkayı oluşturur. Her eyalet, kendi içinde değişik “Eğitim Bölgeleri”ne ayrılmaktadır. Eyalet tarafından Bölge düzeyinde yetkilendirilen organ Bölge Eğitim Kuruludur. Eyaletin verdiği yetki ve sorumlulukları kullanır; bazı eyaletlerde program konusundaki yetkiler de bu kurula bırakılmıştır. 3-6 arasında değişen üyeler bazı eyaletlerde atama ile bazılarında seçim ile belirlenir. Eğitimle ilgili alınan her karar kurulun onayından geçer.

Bölge Eğitim Müdürü: Bölge eğitim müdürünün seçilmesi, vali ataması, eyalet eğitim kurulunun oylaması, bölge eğitim kurulunun oylaması ve bazı bölgelerde de halkın oyuyla gerçekleşebilir. Görevi, Bölge Eğitim Kurulunu eğitimin durumu ile ilgili kuramsal ve pratik konularda bilgilendirmektir. Diğer görevleri arasında; okul personelinin çalışmalarını organize etmek, personel alımında ve terfilerde önerilerde bulunmak, kurulun onayı ile okul bölgelerini belirlemek, planlama yapmak, okul programlarını değerlendirmek, okul bölgelerinde dahili organizasyonu sağlamak ve okul binası ve diğer araç gereçler hakkında öneriler geliştirmek gibi konular gelir (Erdoğan, 1995, ss. 71-75).

Okul Kademeleri

ABD’de Avrupa ülkelerinde olduğu gibi sınıf temellerine göre yapılanmış olan “halk okulu”, “ortaokul”, “lise” ayırımı yoktur. Altı veya sekiz yıllık ilkokulu (Elementary School) bitiren her çocuk sosyal köken ve yeteneğe bakılmaksızın ve

herhangi bir seçimden geçirilmeksizin altı veya beş yıllık ortaöğretim kurumlarına (High School) devam ederler. Herkes 16-18 yaşına kadar eğitim görme fırsatına sahiptir.

Okul basamakları 1910'lerden beri 8-5 veya 6-3-3 yıllık aralıklarla sıralansa da ilköğretimden oratöğretimin sonuna kadar basamaklar arasında kesin bir çizgi yoktur. Genellikle altı yıllık ilkokul ve altı yıllık ortaöğretim birlikte algılanır. Bu yüzden ki sınıflar, ilkokuldan başlamak üzere lise sona kadar (1. sınıftan 12. sınıfa kadar) birbirini takip eden bir sırayı izleyerek anılır. Amerika'daki eğitim basamakları şu şekilde belirtilebilir:

Okul Öncesi Eğitim

Sistemin tabanını oluşturan okul öncesi eğitimin temel amacı; 4-5 yaşındaki çocuklara güven duygusu kazandırmak ve onları formal eğitime hazırlamaktır. Okul öncesi eğitim uygulamalarında ev ile aile arasında bir bağlantı kurulmaya ve iyi bir çalışma ve oynama alışkanlığı kazandırılmaya çalışılır. Okul öncesi eğitim parasızdır ve bir öğretmene yaklaşık 18 öğrenci düşmektedir.

Ortaöğretim

Ortaöğretim, altı yıllık ilköğretimden sonra üç yıllık ortaokul (junior high) ve üç yıl süren lise (senior high) öğretiminden oluşur. Ortaöğretimin birinci evresindeki okullaşma oranı %99 iken ikinci evresinde %94'dür. Ortaöğretim kurumlarının amaçları; gençlerin bulundukları çağa uyum sağlamaları için gerekli olan konuları öğretmek, düşünme becerilerini kazandırmak, demokratik yaşama biçimini, emniyetli ve sağlıklı yaşama yolunu kavratmak ve sosyal etkinlikleri doğrudan doğruya öğrenmeleri için zemin hazırlamaktır (Erdoğan, 1995, s. 77).

Ortaöğretimin birinci devresinde (junior) mesleki rehberliğe önem verilir. Çocuklar bu devrede geleceklerini planlamaya başlarlar. *Ortaöğretimin ikinci devresinde* (senior high) temel derslerin yanı sıra üniversiteye hazırlık, mesleki ve genel eğitim amaçlı dersler sunulur. Öğrenciler bir temel alan (major) ve bir de yan alan (minor) seçerler. Bazen ikinci bir temel alan ve ikinci bir yan alan seçenlere de rastlanmaktadır. Temel alan İngilizce, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Matematik, Fen Bilgisi gibi alanlar arasından yapılan tercihi, yan alan ise ikinci derecede tercih edilen bir alanı ifade eder. Öğrenci seçtiği "major" veya "minor"e göre belirlemiş olan zorunlu ve seçmeli dersleri almak zorundadır.

Ortaöğretim boyunca alınan temel derslerin dışında, “Yaratıcı Yazım”, “Kitle İletişim Araçları”, “Çağdaş Yazarlar”, “Gazetecilik”, “Komünizm”, “Azınlıklar Tarihi” gibi çok değişik adlar altında seçimlik dersler bulunmaktadır. Sınıfta kalma yoktur. Bir dersten başarısız olan bir öğrenci sadece bu dersi tekrarlar. Öğrenci başarısı belli aralıklarla yapılan testlerin dışında sözlü ve yazılı ödevler aracılığı ile ölçülür ve genelde A’dan F’ye kadar olan harflerle değerlendirilir. Bazı bölgelerde sene sonu sınavı vardır. Bir üst eğitim kurumuna geçerken veya bir işe başvururken bir önceki okuldan alınan dersleri ve notları gösteren “transcript” büyük önem taşımaktadır.

Yükseköğretim

Özellikle üniversiteler, sadece bilgi aktaran kurumlar olmayıp ayrıca bulundukları çevreye bilgi kazandıran ve toplum sorunları karşısında çözümler üreten ve aynı zamanda da çevreden sağlanan katkıları bilgiye dönüştüren kurumlar olarak işlev görür. Yani, üniversiteler, bilginin üretilmesinin dışında aynı zamanda dağıtılmasında da rol oynarlar.

ABD eğitim sisteminde eğitim ve öğretim sadece sınıf içi etkinliklerle sınırlı değildir. Eğitim ve öğretimin gelişmesi ve nitelikli olması için sınıf dışı ortamın da geliştirilmesine çalışılır. Örneğin eğitim ve öğretim süreci ile doğrudan ilişkili olduğuna inanılan bilginin üretilmesi ve dağıtılması mekanizmasının geliştirilmesi amacıyla yoğun çabalar harcanmaktadır. Nitekim okullarda kütüphane sistemlerinin çok gelişmiş olması, konferans ve seminer türü çalışmalara önem verilmesi, bilginin üretilmesi ve dağıtılmasına verilen önemi göstermektedir.

Bilginin, sınıf içi süreçlerin dışında ulusal düzeyde de üretilmesi ve dağıtılmasına önem verilmiş ve bu amaçla 1965 yılında, eğitim konusunda yapılan araştırmalardan bütün eğitimcilerin faydalanmasını sağlamak amacıyla ERIC (Educational Resources Information Center) adında yüzbinlerce makalenin toplandığı bir dokümantasyon ve enformasyon sistemi kurulmuştur (Erdoğan, 1995, ss. 60-70).

Okul Müdürünün Görev ve Sorumlulukları

Amerika’da okul yöneticileri okulun eğitim programını kolaylaştırıcı olarak algılanırlar. Amerikalı müdürlerden profesyonel gelişim çalışmalarında ve bu çalışmaları okullarda yönetme ve denetleme konusunda aktif rol almaları beklenilmektedir (Bjork, 2000, s. 1).

Okul müdürünün üstlendiği görev ve sorumluluklar çeşitli ve çaba gerektiren düzeydedir. Okul yöneticilerinin eşzamanlarda farklı işler yapmaları gerekmektedir. Drake ve Roe'ya (1986) göre Amerikan eğitim sisteminde görev yapan okul müdürleri *yönetsel ve idari* önemi olan işler ve *eğitimsel ve öğretimsel liderliğe* bağlı işler olmak üzere iki temel görevi yürütürler (Anderson, 1999, s. 9).

İdari işler kategorisinde, okul kayıtlarını tutmak, merkez ofis için raporlar hazırlamak, bütçeyi hazırlayıp denetlemek, mevcut araç gereçleri yönetmek bulunmaktadır. Eğitimsel ve öğretimsel liderliğe bağlı olanlar ise okulun hedeflerini belirlemek, olumlu bir okul iklimi oluşturmak, en üst seviyede öğretimsel performansa ulaşmak için işgörenleri teşvik etmek ve etkili değerlendirme prosedürleri geliştirmektir.

Geçmişte her ne kadar idari yön daha fazla vurgulanmışsa da, müdürler son yıllarda eğitimsel ve öğretimsel liderlik rolünün sağlanmasına dikkat etmeleri konusunda daha fazla baskı görmektedirler. Öğrencilere verilen eğitimin kalitesini artırmak için müdürlerden güncel akımlarla daha fazla ilgilenmeleri ve öğretmenlerle işbirliği içinde çalışmaları beklenilmektedir.

Sweency, Vittengl, Willis ve Bartell tarafından yürütülmüş olan bir araştırmaya göre okul yöneticileri “öğretmen değerlendirmesi”ni işlerinin en önemli yanı olarak görmektedirler. Okul yönetimi ile ilgili kaynaklara göre, etkili müdür düzenli sınıf ziyaretleri yapmalı, okul çalışanları ile görüşmeli, hizmet içi çalışmalarına katılmalı, ve okulundaki öğretmenleri sınıftaki görevlerini yerine getirmelerine göre ödüllendirmelidir. Ayrıca öğretmenlere kendi mesleki performansları ile ilgili dönüt sağlamalıdır. Öğretim ve mesleki gelişim konularında aktif bir rol alarak müdür, “etkili öğretimin gelişimi okulun ve okul çalışanlarının ortak hedefidir” mesajını yayan dostça ilişkiler ve güven ortamını sağlayabilir.

Değerlendirme süreci, mesleki gelişimi ve müdür ile personelin arasında iletişimi güçlendirici bir araç olarak görülmektedir. Asıl değerlendirmeyi müdür yürütse de, bu süreç bilginin tek yönlü olarak değerlendirmeciden değerlendirilene doğru akmasından çok, ikili dialog ortamını öngörecektir şekilde tasarlanmıştır. İdeal olanı “müdür ve öğretmen arasında özgür bir fikir alışverişinin olmasıdır” (Anderson, 1999, ss. 10-17).

Okul Müdürünün Yetiştirilmesi

Eğitim yöneticisi hazırlama programları üzerinde en fazla çaba gösteren ülkelerin başında ABD gelmektedir. Bu çabalar sonunda bugün Amerika eğitim yöneticisi yetiştiren programlara sahiplik açısından en gelişmiş bir ülke durumuna gelmiştir (Kaya, 1999, s. 252).

Hizmet Öncesi Eğitim

Bugün, öteki alanlarda olduğu gibi, eğitim alanında da, yöneticilik eğitiminin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD’nde bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (lisans üstü) düzeyde yapılmaktadır (Kaya, 1999, s. 270) .

Birçok eğitim yöneticisi kariyerine ilgili işlerle başlar eğitim yöneticiliğine bir yüksek lisans ya da doktora derecesini tamamladıktan sonra hazır olur. Görevlerin çeşitliliği ve sorumlulukların kademelerinden dolayı, eğitim yöneticilerinin eğitim geçmişleri ve deneyimleri birbirinden farklıdır. Müdürler, müdür yardımcıları, merkezi ofis yöneticileri ve dekanlar yöneticilik kademelerine atanmadan önce genellikle öğretmenlik deneyimi olan kişilerdir. Bazı öğretmenler direkt olarak müdür pozisyonlarına atanırken; diğerleri önce müdür yardımcılığı ya da okul veya bölge düzeyinde –bölüm başkanı, eğitim programcısı, eğitim danışmanlığı gibi- yönetsel işlerde deneyim kazanmaktadırlar. Bazı zamanlarda müdürler rehber danışman, kütüphaneci, kat muavini, mali yardımcı ya da kabul danışmanı gibi işlerde deneyim kazandıktan sonra atanmaktadırlar. Bazı müdürlerin ve merkez ofis yöneticilerinin eğitim yönetimi üzerine bir uzmanlık ya da doktora dereceleri vardır. Özel okullarda ise çoğunluk yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olsa dahi, sadece lisans derecesi ile müdürlük yapanlar da vardır (Occupational Handbook Outlook, 2000, s. 37) .

Amerika’da “Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu” tarafından müdürleri ve denetmenleri kapsayan okul liderleri için ulusal standartlar geliştirilmiştir. Bazı eyaletler bu ulusal standartları, yeni başlayan müdürleri sertifika için değerlendirirken bir rehber olarak kullanmaktadır. Gelecekte daha fazla eyaletin bu standartları bu amaç için benimsemeleri beklenilmektedir. Bazı eyaletlerde ise

yöneticilerin yeterliklerini muhafaza etmek için sürekli eğitim kurslarına gitmelerine gereklilik vardır. Böylece yöneticilerin en güncel becerileri kazanmaları sağlanmış olmaktadır. Sertifika elde edebilmek zorunlu olan bu kursların sayı ve çeşitleri yine eyaletlere göre değişmektedir (Occupational Handbook Outlook, 2000, s. 38) .

Okul yöneticilerinin hazırlanması lisans sonrası üniversitede otuz kredilik bir çalışmayı içerir (Anderson, 1991, s. 5). Eğitim Yöneticiliği programları okul yönetimi, okul hukuku, okul muhasebesi ve bütçelendirme, program geliştirme ve değerlendirme, araştırma projesi ve veri analizi, halkla ilişkiler, eğitim politikaları, danışmanlık ve liderlik gibi konuları içermektedir. Eğitimsel denetmenlik ise öğretimin ve öğretim programının denetlenmesi insan ilişkileri, program geliştirme, araştırma ve ileri pedagoji derslerini içerir (Occupational Handbook Outlook, 2000, s. 37).

ABD eğitim sisteminde müdürlük için üniversite derecesi bir zorunluluktur. Müdürlerin hemen hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Eyaletlerin tümü her okul seviyesindeki müdürlük görevi için okul yönetimi üzerine sertifika istemektedir (Edelfelt, 1992, s. 47).

Bazı üniversiteler yönetim eğitimlerinde stajyerliği şart koşturmaktadır. Bir müdür adayı deneyimli bir müdürün ve üniversite öğretim üyesinin denetiminde yoğun bir emek ve zaman harcayarak birtakım işleri üstlenip yerine getirmektedir. Stajyerlik programları müdür adaylarına onların denetmenlerine gerçek hayattaki olaylar karşısında yetenek ve davranışların değerlendirilmesi ve potansiyelin görülmesini sağlamaktadır (Edelfelt, 1992, s 47).

Stajyerliğin gerekli olmadığı durumlarda okul müdürlüğüne atanacaklar müdür yardımcılığı görevlerinde sınanırlar. Müdür yardımcılığı rolü müdürünkünden oldukça farklı olmasına rağmen, müdürlerin çoğu göreve gelmeden önce müdür yardımcılığı görevlerinde çalışmışlardır. Güçlü bir yöneticinin yanında müdür yardımcısı olarak görev yapmak stajyerlik yerine geçebilmektedir (Edelfelt, 1992, s 48).

Diğer yandan üniversite eğitiminin adayları müdürlük mesleğine gerçekçi bir şekilde hazırlamadığına dair fikirler de vardır. Müdürlerle ilgili 1968 yılında yapılan bir araştırmaya göre ancak yüzde 2'den daha az sayıdaki ilkökul müdürleri başarılarını üniversite eğitimlerine bağlamaktadır (İlkökul Müdürleri Bölümü, Ulusal Eğitim Kurumu). Son araştırmalar da müdürlerin hizmet öncesi eğitimlerine karşı görüşlerinin çok da değişmediğini göstermektedir. Müdürlerin üniversite eğitim

programı ile ilgili olarak genel şikayetleri “fazla teorik olması, işin kendisiyle başa çıkmak için gerekli eğitimi sağlamıyor olması ve üniversite programlarının okul yönetimi hakkında bilgiyi sunduktan sonra, öğrencilere bu bilgiyi uygulamaya koyacak becerileri geliştirmelerine yardımcı olmaması” yönünde olmaktadır (Anderson, 1991, s. 5) .

Hizmet İçi Eğitim

ABD’de okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerinin birtakım mesleki kuruluşlar ve özel organizasyonlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Örneğin, Amerikan Okul Müdürleri Birliği 1969 yılından beri, Okul Yöneticileri Ulusal Birliği aracılığıyla hizmet içi eğitimler vermektedir. Bu eğitimlerin dörtte birini üniversite öğretim elemanları oluşturmaktadır. Ortaokul Müdürleri Ulusal Birliğinin müdürleri için kendi ulusal enstitüleri vardır ve yıllık konvansiyonlarında *Yönetimsel Yetenekler Atelye Çalışmaları* uygulamaktadır. Eyalet Okul Müdürleri Birlikleri de hizmet içi eğitimde aktif rol almaktadır. Eyaletlerle birlikte yerel okul bölgeleri ve bölge hizmet merkezleri okul müdürlerine uzun zamandır hizmet içi eğitim sağlamakta, eğitim aktivitelerinde üniversite profesörlerine yer vermektedir (McIntyre, 2001, s. 30).

Amerika’da, her sene yaklaşık 11.000 yeni müdür işe başlamaktadır. Bu müdürlerin büyük bir çoğunluğu, işe başladıklarında, Amerikan okullarındaki en kritik pozisyonlarından biri için seçilmiş olmanın heyecanı ve işin gereklerini karşılayabilme yeterliklerine ilişkin endişe olmak üzere iki farklı duygu yaşarlar.

ABD’de müdürlükte ilk yıllarını yaşayanlar, birçok şeyi kendi başlarına öğrenmek zorunda kalmaktadırlar. Oysa okul liderlerinin oluşum sürecinde müdürlüğün ilk gün ve ayları çok kritiktir. Bir müdür olarak bireyin ilk yılında olanlar, daha sonraki performansı üzerinde çok önemli bir etkiye sahiptir.

Meryl Reis Louis, yeni bir işteki ilk altı aydan on aya kadar olan zamanın, yeni işe başlayanların, örgütün kıdemli üyelerinden bilgi ve yardıma ihtiyaç duyacakları çok önemli bir geçiş dönemi olduğunu belirtir (Anderson, 1991, s.49) .

Bu yüzden, müdürlerin ilk yıllarındaki deneyimleri ve bölgelerin müdürleri eğitme süreçleri, müdürlerin beceri geliştirmelerinde, tavırları, davranışları ve etkililikleri üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

İşe yeni başlayan müdürlerin yaşadıkları sorunların başında işe başladıklarında anlatılanlar ya da öğretilenler ile gerçeklerin ne kadar farklı olduğunun farkedilmesi ile ortaya çıkan hayalkırıklığı gelmektedir. Diğer sorunlar ise, yalnızlık, zaman yönetimi, teknik konular, okul sistemine uyarlanma ve yeterli dönüt alamama gibi konularda yaşanmaktadır (Anderson, 1991, ss.52-54).

TABLO I

**YENİ MÜDÜRLERİN ÖNEMLİ BİR DESTEĞE İHTİYAÇ DUYDUKLARI
YÖNETSEL İŞLER**

İş	Sıra
Okul bütçesini planlama ve yönetme	1
Yazılı olmayan kural, prosedür ve beklentileri anlama	2
Eğitim ve öğretimdeki gelişmeleri planlama ve yönetme	3
Bölgenin müdürler için hedef, düşünce ve beklentilerinin anlaşılması	4
İşgörenin örgüte uyumunun sağlanması	5
Öğretim programının ve sonuçlarının değerlendirilmesi	6
Okul yönetimi politikaları, bölge kuralları ve yönetsel prosedürlerin anlaşılması	7
Muhasebe prosedürlerinin denetlenmesi	8
Öğretim programı içeriği, amaç ve organizasyonunun anlaşılması	9
Bölge karar verme süreçlerinin anlaşılıp incelenmesi	10
Toplumun ihtiyaç, sorun ve beklentilerinin değerlendirilmesi	11
Ders programının geliştirilmesi	12
Amaçları belirleme ve uzun dönem planlama yapma	13
İşgöreni denetleme ve değerlendirme	14
Personel sorunlarıyla ilgilenme, çatışmaları yönetme	15
Personel gelişimine yardımda bulunma ve faaliyetler planlama	16
Personeli seçme, görevlendirme ve örgüte uyumunu sağlama	17
Bina, tesis, araç ve gereç bakım, onarım işlerini denetleme	18
Özel programları denetleme	19
Satın alma prosedürlerini denetleme	20
Okul yılının açılış ve kapanışını koordine etme	21

(Anderson, 1991, s.58).

Birçok müdürün belirttiği gibi, hizmet öncesi eğitim kendilerini hiçbir zaman tam olarak müdürlüğün gerçekliklerine hazırlamamaktadır. Öğrenmelerinin çoğu iş esnasında ve yardım olmadan olmaktadır. Bu sebepten, birtakım kuruluşlar işin başında olan müdürlere yardımcı olabilecek programlar geliştirmeye başlamışlardır. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. *Meslektaş Destekli Liderlik:* 1983 sonbaharında, Uzakbatı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Laboratuvarı, Meslektaş Destekli Liderlik'e (PAL) başlamıştır. PAL, okul müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını, bir meslektaş yardımcıyla önyargısız bir tavırla analiz etmelerine izin veren bir mesleki gelişim etkinliğidir. Bir senelik bir süreç boyunca, müdürler meslektaşları ile ilgili bilgi toplama becerilerini öğrenir ve uygularlar; ve bu bilgileri yararlı bir şekilde onlarla paylaşırlar.

PAL eğitimi altı haftalık aralıklarla, altı tam günlük toplantı serisi olarak düzenlenmektedir. Bu toplantılar esnasında, Öğretimsel Yönetim Programından eğitimciler, katılımcılara bilgi toplama ve analiz etme konusunda ders verirler. Bu dersler habersiz izleme yöntemlerini, analizci görüşmeyi ve konu yaratmayı, konularla ilgili bilgi toplamayı ve örnek sunuları içerir. Son toplantıda, müdürler, meslektaşlarının öğretimsel yönetim etkinliklerinin örneklerini bütün gruba sunmak için hazırlık yaparlar.

PAL programının bir süreci olarak, müdürler başka müdürlerle çalışmaktan ve kendilerini analiz edebildikleri bir süreçten önemli yararlar elde etmektedirler. Özellikle farklı bir bölgeden bir müdürle eşleştiklerinde, kendi bölgelerinden hiçbir müdürle paylaşamayacağı şeyleri güvenle paylaşabilirler (Anderson, 1991, s.60). Bu sayede müdürlerde liderlik özelliklerini sürekli geliştirme, kendilerini sorgulayabilecekleri etkinliklere daha çok katılmayı ve liderlikleri ile ilgili dönütlere daha açık olma isteği uyanmaktadır.

2. *Müdürlerin Hizmet İçi Programı :* Meslektaş desteği üzerinde duran bir başka program da 1979 yılında Eğitim Etkinliklerini Geliştirme Enstitüsü (IDEA) tarafından geliştirilen Müdürlerin Hizmet İçi Programıdır.

IDEA programı okul gelişimi için müdürlere yardım amacıyla, uzun dönem meslektaş yardım grupları oluşturmaktadır. Her biri eğitimli bir IDEA yardımcısı gözetiminde olan bu gruplar altı ile on arasında değişen müdürden oluşmaktadır (Edelfelt, 1992, s.48)

Programın amacı, öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak okul programlarını geliştirmede müdürlere yardımcı olmaktır. Bunun için müdürler iki yıl boyunca ayda bir grupça toplanıp okullarında çözülmesi gereken problemleri paylaşırlar. Programın sonuçları dört kategoride toplanabilir.

- *Kişisel Mesleki Gelişim:* Meslektaş destek grubunun bir üyesi olarak müdür, kendi liderlik yeteneklerini yükseltmek için bir kişisel mesleki gelişim planı tasarlar, uygular ve değerlendirir.
- *Okul Gelişimi:* Meslektaş destek grubunun bir üyesi olarak müdür, okul içerisinde belirlenen bir ihtiyaç doğrultusunda bir okul gelişim projesi tasarlar, uygular ve değerlendirir.
- *Meslektaş Destek Grubu:* Meslektaş destek grubu üyeleri, mesleki gelişim ve okul gelişimi çabalarında birbirlerine destek ve cesaret verirler.
- *Sürekli Gelişim:* Müdür, kişisel mesleki gelişim ve okul gelişim amaçlarının elde edilmesinde, kendi sorumluluğunu kabul eder.

IDEA programı müdürler arasında oldukça popüler olmuş, ilk uygulanmaya başlandığı 1978 yılından bu yana hızla ilerlemiştir. Bugün ise 300 yardımcısı 28 eyalet ve üç yabancı ülkede 3000'den fazla müdüre eğitim vermektedir (Anderson, 1991, ss. 61-63)

Reform Hareketleri

Son on yılda, etkili okullar ile ilgili araştırmalar okul müdürünün liderliği üzerine odaklanmıştır. Etkili okullar üzerine neredeyse bütün alanyazın, müdürün okulun başarısı üzerinde oynadığı kritik rol üzerinde durmaktadır. Bu ilginin sonucunda, müdürlerin hizmet öncesi eğitimleri ulusal komisyonlardan ve müdürlerden eleştiri almaktadır. Eleştiriler de, eğitim fakültelerinin başarılı liderler yetiştirecek alan-temelli deneyimleri sağlayamama sorununu ön plana çıkartmaktadır.

Eğitim Yöneticiliği mesleği son on yılda, okul düzeyindeki performansı merkez alan net standartlar geliştirme yönünde ilerleme kaydetmiştir. Bu kapsamda Eğitim Yöneticiliği Ulusal Politika Komitesi müdürler için yirmi bir anahtar yeterlik belirlemiştir. Bu yeterliklere dayalı olarak İlkokul Müdürleri Ulusal Birliği başlıca becerileri belirlemiştir. Son zamanlarda ise “Eyaletlerarası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu” (ISLLC) okul liderleri için bazı standartlar oluşturmuştur.

ISLLC standartları konsorsiyumdaki 23 eyalet tarafından onaylamıştır. ISLLC kriterleri geniş kesimlerce kabul edildiğinden, yönetici yetiştirme programlarının çoğunda bu standartlar esas alınmaya başlanmıştır.

Okul müdürlüğü reformuna bir başka örnek ise “Yarının Okulları İçin Liderliğin İlk Adımı”nı (LIFTS) geliştirmek için okul bölgeleri ile çalışan Buffalo

Üniversitesi'dir. Bu program, aday seçimi ve işe alınmasında okul bölgesinin katılımını, her aday için bir danışman hoca görevlendirmeyi, yerel bölgelerde tam gün ücretli yönetsel stajyerliği içermektedir.

Okul Müdürlerinin Atanması

Okul liderliği için yetenekli adayları seçmek bölge eğitim müdürleri ve okul yönetimi için en önemli konudur. Birçok yöneticiye göre bu süreç rekabetçi bir biçimde gelişir ve sonuçlanır. Bununla birlikte birçok yazar bu sürecin gelişigüzel işlediğini belirtmektedir.

Diğer yandan son yıllarda ABD'de açık bulunan müdür kadrolarına başvurularda nicel ve nitel yönden bir azalma olduğu görülmektedir. Bu eğilimin olası sebeplerinin stressli çalışma koşulları, değişken ve belirgin olmayan roller olduğu belirtilmektedir.

ABD'de müdür seçimi ve işe yerleştirilmesi şansa bırakılmayacak kadar önemli bir konudur. Birçok bilimadamı okul bölgelerinin gelecekteki müdürlerinin onlara ihtiyaç duyulmadan önce eğitmelerini, böylelikle en iyiyi, en başarılıyı seçmek için nitelikli adaylardan oluşan bir havuz oluşturmalarını önermektedirler.

Binghampton, New York, Bölge Eğitim Müdürü Frank Cleary "Sistemin içinden, yönetim kademelerine tırmanmak isteyecek istekli insanları artık görmediğini belirtmiştir. Cleary'e göre bunun bir sebebi, öğretmenliğin çok daha çekici bir meslek haline gelmiş olmasıdır: maaşlar artmakta ve öğretmenlere sınıfta olan şeyler için kontrol ve sorumluluk verilmektedir.

Aday Bulma Yolları

ABD'de okul bölgelerinin yetenekli müdür adayı rezervini artırmak için bölgeler arasında işbirliği yapılmaktadır. Bölge dışından aday bulma, bölge içinde yetiştirme, kariyer basamakları ve stajyerlikler gibi yöntemler müdür adayı bulmada kullanılan bazı yöntemlerdir.

Dışarıdan Aday Bulma yöntemi, açık bulunan kadrolar için iş ilanları verme biçiminde uygulanmaktadır.

Kariyer Basamakları yöntemi büyük ölçüde deneyimi esas alan bir uygulamadır. Bu uygulama program geliştirme ve personel yönetimi uzmanlığı başöğretmenlik, bölüm başkanlığı, dekanlık ve müdür yardımcılığı yapmış kişilerden müdür adayları olarak yararlanma yoluna gidilmektedir.

ABD’de okul müdürü seçim sürecini ilan, eleme ve değerlendirme olmak üzere üç aşamada ele almak olanaklıdır.

İş İlanları

Müdür seçimi iş ilanının verilmesiyle başlar. Özellikle büyük bölgelerdeki iş ilanlarında müdür açığı bulunan okul belirtilmez. Bunun yerine ilanlar genel olarak müdürlük açığı ve ihtiyacı belirtir biçimde verilir. İş ilanlarında okulun özel ihtiyaçları ve özellikleri de belirtilir.

Müdürlerin seçimine özel önem veren bölgeler, bir müdürde ne aradıklarını ve adayın seçim kriterine uyup uymadığına karar vermek için yeteri kadar vakit ve dikkat harcarlar. Kriterlerin açık ve net olması bir bölgenin başarılı müdürü seçme olasılığını artırır (Anderson, 1991, s.37).

ABD’deki okul bölgelerinin müdürlerde aradığı özelliklerin birkaçı aşağıda sıralanmıştır.

Gerekli Özellikler;

- Başarılı öğretmenlik deneyimi
- Okulu geliştirici bir lider olarak önemli işleri başarma
- Başarılı kamu ilişkileri kurma
- Klinik denetiminde liderlik göstermiş olma

Tercih Edilen Özellikler;

- Danışmanlık deneyimi
- Personel geliştirme deneyimi
- Etkili okul araştırmaları hakkında bilgi
- Müdür veya yönetici olarak liderlik deneyimi

Kişisel Özellikler;

- İnsanlara karşı duyarlı olma
- Öğrencilerle dostça ilişki
- Meslektaşlarına ve öğrencilerine ilham verme yeteneği
- Anlaşılır bir yazı ve konuşma dili
- Mizah anlayışı
- Karar vermede çeşitli grupların bilgi ve fikirlerini teşvik etme ve kullanma yeteneği
- Güçlü örgütsel yetenekler

Bazı bölgeler, bir aday havuzu oluşana kadar kriter açıklamasını ertelemektedir. Bu bölgeler yetenek ve erdemlerden çok adayın bölgeye uyarlanabilme ve sistemi koruyabilme yeteneğine önem verirler (Anderson, 1991, s.30).

Bununla birlikte müdürlük seçimini bilimsel ilkelere uygun yapan bölgeler “uygunluk”tan çok “yeterlik”e öncelik vermektedirler. Seçimde bu yaklaşımı uygulayan bölgelerde, seçim komisyonları varolan durumu koruyanı değil, etkili değişim kurabilecek müdürleri tercih ederler. Bunun için, mülakat için finalistleri seçmeden önce, adayları sıraya koymak için daha önce açıklanmış kriterleri kullanırlar.

Eleme

Eleme aşaması iki basamaktan oluşur. İlk olarak, personel dairesi lisans ve deneyim standartlarına en çok uyan adayların özgeçmiş ve başvurularını inceler ve uygun olmayanları eler. Sonrasında ise, ilk elemeyi aşan uygun adaylara ait daha resmi bir eleme yapılır (Anderson, 1991, s.38). Bazı bölgelerde küçük, birbiriyle kaynaşmış kıdemli yöneticilerden oluşan bir grupça eleme yapılmaktadır.

Diğer bir alternatif ise Orta Okul Müdürleri Ulusal Birliği’nin (NASSP) ilk olarak 1975 yılında kurduğu değerlendirme merkezi yoluyla yapılan elemedir (http://eric.uoregon.edu/trends_issues/training/index.html). Değerlendirme Merkezleri adayları tanımlama ve eleme için eğitimde en hızlı gelişen yaklaşımlardan biridir (Anderson, 1991, s.39).

Değerlendirme merkezleri, müdür adaylarının bir dizi işle ilgili alanda güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına yardımcı olur. Bu alanlar problem analizi, karar verme, örgütsel yetenek, kararlılık, liderlik, hassasiyet, strese karşı dayanıklılık, sözlü iletişim, yazılı iletişim, ilgi alanı, kişisel motivasyon ve eğitimsel değerlerdir. Bu yöntem bir eleme aracı olduğu kadar, mesleki gelişim için de kullanılabilen bir yöntemdir.

Bu konuda geliştirilen yeni bir uygulama ise ISLLC standartlarında geliştirilen Okul Liderleri Lisans Değerlendirmesidir. Bu test çoktan seçmeli sorular yerine gerçek yaşantıdan senaryolar üzerine kurulmuştur (http://eric.uoregon.edu/trends_issues/training/index.html).

Eleme amacıyla kullanılan bir diğer yöntem de “yazılı değerlendirme”dir. Oldukça etkili seçim stratejileri uygulayan bölgeler, eleme ve seçim sürecinin bir parçası olarak bir çeşit yazılı iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Yazılı ödevler,

eleyicilere adayın felsefi görüşlerini ve iletişim yeteneklerini değerlendirmede yardımcı olur.

Eleme aşamasında en sık kullanılan bir başka yöntem de “görüşme”dir. Görüşme yöntemi birbirini izleyen üç aşama ile tamamlanır. Bunlar görüşmecileri seçme, eğitime ve görüşmeyi yapılandırmadır.

Sonuç olarak, müdür seçiminde titizlik gösteren bölgeler, yetenekli müdürleri elemek ve seçmek için çeşitli aşamalardan oluşan bir sistem kullanmaktadırlar. Bu bölgeler yazılı seçim politikalarını benimser, bilimsel seçim kriteri geliştirir, iş ilanlarında açık olan yerleri belirtir, eleme ve seçim için yeterli sayıda adayı yetiştirir, çeşitli değerlendirme aracı kullanır ve adaylar hakkında birçok bilgi kaynağından yararlanırlar (Anderson, 1991, s.44).

Değerlendirme

Müdür adayı bulmaya, müdürlerin seçimine ve müdürlerin eğitimine zaman ve kaynak harcayan bölgeler “değerlendirme” konusu ile müdür seçim süreçlerini tamamlarlar. Denetim görevlileri, müdürlerin kariyerleri süresince etkili liderlik becerilerini geliştirmelerini sağlayacak stratejiler geliştirip kullanırlar. Bunun için iyi yapılandırılmış ve anlaşılır bir denetim sisteminden yararlanırlar.

Müdürleri değerlendirirken, okul bölgelerinin ve eyaletlerin yaşadığı bir ikilem, bu sürecin hangi amaca hizmet edeceğine karar vermektir: Denetim, bir sorumluluğu gerçekleştirmek için mi, mesleki gelişimi mi, yoksa her ikisini de mi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır? Oregon’daki müdür değerlendirme uygulamaları çalışmasını tamamlayan Dan Duke ve Richard Stiggins, okul bölgelerinin çoğunun değerlendirme sistemlerini sorumluluk için oluşturduğu; pek azının müdürlere mesleki gelişimlerini sağlayacak sistematik dönütler sağladığı sonucuna varmışlardır.

Müdürlerin değerlendirilmesine ilişkin sayısız neden olmasına rağmen, denetlemenin amacını iki biçimde özetlemek olanaklıdır.

1. *Geliştirici Değerlendirme.* Değerlendirme, müdürlerin kendi performanslarını geliştirmeleri için bir araç olarak hizmet eder. Bu değerlendirme süreci, üstlerinin ve müdürlerin sadece müdür performansını değil, eğitim programını da konu alan sürekli iletişimlerini gerektirir.
2. *Sonuçlandırıcı Değerlendirme.* Değerlendirme, müdürün rütbesinin yükseltilmesi, indirilmesi, güdüleyici ek ödeme ödülleri ve diğer personel

eylemlerinin dayandırılacağı performans yargısı olarak hizmet eder (Anderson, 1991, s.78).

TABLO II

**DEĞERLENDİRMENİN İKİ ÖNEMLİ AMACININ
BİLEŞKENLERİ**

Değerlendirmenin Amacı	Denetmenin Rolü	Süreç	Fayda	Merkez
Geliştirici Değerlendirme performans gelişimi için bir araç olarak hizmet eder.	Danışman	Sürekli iletişim Dönüt ve yardım	Karar verme, amaç geliştirme, diğer yönetsel işlerle ilişkili performans geliştirme	Eğitim sisteminin gelişimi
Sonuçlandırıcı Değerlendirme bir son yargı olarak hizmet eder.	Yargıç	Açıktan sonuçlanacak yargı	Ek Ödeme, terfi, hizmet içi eğitim, yer değiştirme ve benzer personel kararları için temel oluşturur.	Birey ve performansı.

(Anderson, 1991, s.78).

Eğitim Araştırmaları Servisi'nin araştırmasına karşılık veren bölgelerin çoğu geliştirici ve sonuçlandırıcı yaklaşımları birleştirme girişiminde bulunduklarını belirtmişlerse de birçok müdür, elde ettikleri tek dönütün sonuçlandırıcı değerlendirme olduğunu iddia etmektedir.

Son birkaç yıldır, eğitimciler bu iki süreci birleştirip anlaşılır bir değerlendirme sistemine dönüştüren bir dizi prosedürler ve modeller geliştirmişlerdir (Anderson, 1991, s.80).

Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları

ABD'de okul müdür maaşları okulun büyüklüğü, okul bölgesinin maddi durumu, iş deneyimi ve müdürün eğitim düzeyine göre değişim göstermektedir. Aşağıdaki Tablo bölgelerdeki öğrenci sayısına göre okul müdür ve müdür yardımcılarının maaşlarını göstermektedir.

TABLO III

**DEVLET OKULLARINDAKİ MÜDÜR VE MÜDÜR YARDIMCILARINA
ÖDENEN ORTALAMA MAAŞLAR
(1991-1992)**

	Okul Bölgesi	Öğrenci	Sayıları	
	25.000 ve üzeri	24.999-10.000	9900-2500	2499-300
Müdürler				
Lise	\$63.402	\$63.961	\$64.225	\$55.071
Ortaokul	58.219	58.240	59.512	52.334
İlkokul	54.904	54.908	55.356	50.230
Müdür Yardımcıları				
Lise	50.273	52.196	52.478	48.425
Ortaokul	47.980	48.831	50.149	46.372
İlkokul	44.787	45.463	46.554	45.636

1992, NASSP ve Eğitim Araştırmaları Servisi (ERS) (Edelfelt, 1992, s. 47).

Okul yönetimindeki hiyerarşi, müdürlerin alt kademedeki okullar ile üst kademedeki okullarda aldığı maaşlarla daha da belirginleşmektedir. Yine de bir ilkokul müdürü okulun öğrenci kapasitesi söz konusu olduğunda lise müdüründen daha fazla maaş alabilmektedir.

Japonya Eğitim Sistemi'nde

Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları

Japonya Eğitim Sistemi

İkinci Dünya Savaşından sonra Japonya'nın verimliliğinin ABD'ye kıyasla yüzde dörtyüz oranında artması Japonların yönetim tarzına bağlanmıştır. Japonların yönetim alanındaki üstünlüğü, birçok bilimadamını Japon yönetim sistemini

incelemeye yöneltmiştir. Bu ülkenin sihirli yönetim tarzı 1981 yılında William Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Z teorisi yalnız üniversitelere ders kitabı olarak girmekle kalmayıp, iş çevrelerinde de geniş yankılar uyandırmıştır. Bu teori en yalın anlatımıyla “verimlilik artışında kilit etkenin, personelin yönetime katılması olduğu”nu savunmaktadır. Bu kadar geniş yankılar uyandıran Z teorisi eğitim yönetimi literatürüne girmiş ve eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında bir kaynak kitap olarak kullanılmıştır.

Japonya’da büyük ölçüde öğrenen bir toplum vardır. Eğitime olan büyük talep ve kendini geliştirme, okul sisteminin ötesinde çeşitli kurumlar, programlar ve fırsatlar aracılığıyla desteklenir ve yaygınlaşır. Japonya’da geniş alanda etkili olan bir basın sanayi vardır. Bu, çok yüksek düzeyde eğitim görmüş olan Japon toplumuna okuma ve eğitim malzemesi sunar. Milli ve milletlerarası konulara derinlemesine eğilen sabah ve akşam baskılarını yayınlayan gazetelerin günlük tirajları 40 milyondan fazladır. Geliştirilen kaliteli bir eğitim televizyonu aracılığıyla ülkenin her köşesine yayın yapılabilir. Kültür merkezleri, büyük mağazaların kulüpleri ve mektupla öğretim yapan okullar gibi çeşitli eğitim ve öğretim fırsatları vardır.

Savaş sonrası dönemde Japonya en büyük eğitim hedefi olarak en fazla önemi, eğitim fırsatının sağlanmasına olduğu kadar bireyselliğe ve yeteneklere vermiştir (Lee, 1991, s. 56).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Japonya’da Eğitim Bakanlığı ilk defa 1871 yılında kurulmuştur. Bakanlık ilk haliyle sekreterlik ve sekiz ayrı büro halinde aşırı merkeziyetçi bir biçimde yapılanmaktaydı. Bunlar; ders kitapları, sosyal eğitim, yüksek eğitim, genel eğitim, teknik eğitim, din işleri, eğitim araştırmaları ve düşünceleri denetleme bürolarıydı. Ülke, sekiz üniversite bölgesine; her bir bölge de kendi içinde 32 ortaokul ve 210 ilkokul bölgesine ayrılmıştı. Bu idari modelin oluşturulmasında Fransa’nın etkisi olmuştur. Bu yapılanmaya göre Bakanlık tarafından açılan devlet okulları, il, kasaba ve köylerde açılan resmi okullar ve özel okullar olmak üzere üç çeşit okul bulunmaktaydı (Özen ve diğerleri, 1996, s. 13).

Eğitim yönetiminin 3 hiyerarşik seviyesi vardır:

- Merkezde Eğitim, Bilim, ve Kültür Bakanlığı (Monbusho) vardır,

- İkinci düzeyde 47 Bölge’de örgütlenmiş olan Bölge (Prefecture) Eğitim Kurulları yer alır,
- Üçüncü düzeyde ise 3000’den fazla yerde görev yapan Belediye (Yerel) Eğitim Kurullarıdır.

1. Eğitim, Bilim, ve Kültür Bakanlığı (Monbusho):

Merkezi hükümetin eğitim kurumlarının kurulması ya da yönetimi üzerinde direkt bir kontrolü yoktur, ancak Eğitim Bakanlığı ülke genelinde uygulanacak olan okul öğretim programının ana konularını oluşturur. Her okul ulusal programı temel alarak kendi öğretim programlarını (Course of Study) oluştururlar (Kazuo, 2000, s. 6).

Eğitim Bakanlığı ayrıca milli üniversiteler ve onlara bağlı okullar gibi ulusal eğitim kurumlarını yönetmekle yetkili ve sorumludur. Bölge ve Yerel Eğitim Kurulları hükümet tarafından karar verilen yasa ve yönetmeliklerin altında kendi eğitim sistemlerinden sorumludurlar.

Eğitim Bakanı, seçilmiş meclis üyeleri arasından Başbakan tarafından atanır. Bir eğitim bakanı nadiren bir veya iki yıldan fazla görev yapar. Çünkü Japon parlamento sisteminde başkanlık görevinde sık sık nöbet değişimi olur.

Eğitim Bakanlığı bütçe ve eğitimle ilgili kanunların yapılmasında meclis ve hükümet ile işbirliği içerisinde çalışır. Eğitimle ilgili sorumluluğun yanında, bu bakanlık, bilim, kültür, bütün milli müzeler, milli sanat galerileri ve bazı araştırma enstitüleriyle ilgili devlet dairelerinin yönetim sorumluluğunu da taşır.

Eğitim Bakanlığının bütün eğitim örgütü üzerinde yetkisi vardır. Bakanlık bu yetkisini aşağıdaki görevlerde kullanır (OECD, 2001, s. 118):

- Programları, standartları ve ihtiyaçları belirlemek,
- Ders kitaplarını onaylamak,
- Bölge ve belediyeye ait okullara kılavuzluk yapmak, finansal yardımda bulunmak,
- Üniversite ve fakültelerin kurulmasına izin vermek,
- Özellikle üniversiteler, meslek yüksekokulları ve teknik yüksekokullar olmak üzere milli eğitim müesseselerini işletmek,
- Özel yüksek öğretim kurumlarının genel denetimini sağlamak,
- Özel okulların kurulmasını düzenlemek,

- Araştırmalar yapmak ve yerel eğitim kurumlarına, gerektiğinde düzenleyici nitelikte genelgeler yayınlamak;

2. Bölge Eğitim Kurulları

Bölge Eğitim kurulları, üst orta öğretimi, özel eğitim veren okulları ve yaşamboyu öğrenim merkezlerini, kütüphane ve müzeler gibi kültürel ve sosyal eğitim enstitülerini yönetir ve işletir. Özel okullar bölgelerin yetkisi altındadır (OECD, 2001, s. 118).

Devlete ait olan ilk ve orta okullar “Bölge (Prefecture) Eğitim Kurulu” tarafından yönetilir. Eğitim Kurulu beş üyeden oluşur. Kurulun, bölgedeki okullardan sorumlu olmak üzere üyeleri tarafından seçilen bir de müdürü bulunmaktadır. Müdür, üyeler tarafından seçildikten sonra atanmak için vali ve Eğitim Bilim ve Kültür Bakanlığının da onayını almak zorundadır. Belediye, kent, kasaba ve köylerde de Bölge Eğitim Kurulu’nun onayı ve rehberliği altında benzer kurullar oluşturulmaktadır. Özel öğretim kurumları ve liseler de Bölge Eğitim Kurulu’na bağlıdır. Okulların başlıca finans kaynağı devlet ve belediyelerdir (Özen ve diğerleri, 1996, s. 18).

47 bölgenin her birinin hükümet tarafından, bölge meclisinin onayıyla atanmış 5 eğitim kurulu üyesi vardır (OECD, 2001, s. 118).

Bölge Eğitim Kurullarının Görevleri Şunlardır:

- Bölge eğitim müdürünü, Eğitim bakanlığının onayını almak suretiyle atamak,
- Değişik bölgelerde, öncelikle liseler olmak üzere okulları kurmak ve işletmek,
- Öğretmenlere sertifika vermek, yerel idarelerin önerileriyle, belediyeye ait ilk ve orta okullara atama yapmak,
- Belediyelere eğitim konularında danışmanlık yapmak, finansal destek sağlamak,

3. Belediye Eğitim Kurulları

Belediye eğitim kurulları zorunlu ilk ve orta öğretimin, yerel kültürel ve sosyal eğitim enstitülerin yönetilmesi ve yürütülmesinden sorumludur (OECD, 2001, s. 118).

Her belediyede 3 veya 5 üyeden oluşan yerel eğitim kurulu vardır. Bunlar belediye meclisinin onayı ile belediye başkanı tarafından atanırlar (OECD, 2001, s. 118).

Yerel Eğitim Kurullarının sorumlulukları şunlardır:

- Belediyelerin idaresi altındaki ilk ve ortaokulları işletmek,
- Bakanlığın onayladığı listeden ilk ve ortaokulların kullanacağı kitapları seçmek,
- Öğretmenlerin atanması veya görevlerine son verilmesi konusunda bölge eğitim kurullarına önerilerde bulunmak.
- Yapı-tesis, araç-gereçleri sağlanmak ve korumak,
- Okul (eğitim) personelini seçip görevlendirmek; izin ve gezi (hizmet içi eğitimi) yönergelerini çıkartmak,
- Ders ve derslikleri örgütlemek, yönetmek ve denetlemek,
- Öğrenci devam standartlarını izleyip uygulamak,
- Araç-gereçleri seçmek, kabul etmek ve kullanılmasını sağlamak,
- Okul takvimi ile tatilleri düzenlenmek,
- Öğle (okul) yemeği vermek,
- Danışma ve rehberlik hizmetini kurmak.
- Öğretim planlaması ve özel eğitim faaliyetlerini saptamak (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 69).

Her üç öğretim kademesindeki eğitim politikası bir sisteme bağlıdır ve uzlaşmaya dayalı olarak yürütülür. Eğitim Bakanlığı, üyeleri bakanlık dışındaki çok sayıdaki uzman içerisinden seçilen ve bakanlıkça atanan 13 kuruldan tavsiye niteliğinde öneriler almaktadır (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 13).

Japon eğitim sisteminde yönetimden sorumlu olan diğer kişi ve kurumlar şunlardır:

Bölge valisi: Ortaöğretimin ikinci kademesindeki eğitim kurumlarının işletilmesi ve özel okulların denetiminden sorumludur (OECD, 2001, s. 118).

Yerel eğitim müdürü: Yerel eğitim kurulu üyeleri arasından bölge eğitim kurulunun onayı ile seçilir. Belediye başkanı lise sonrası eğitim kurumlarının işletilmesinden sorumludur (OECD, 2001, s. 118).

Eğitim Müdürü: Eğitim Kurulu'nun yukarıdaki sorumluluğunda olan konularda alacağı karar tasarılarını hazırlamak, alınan kararları uygulamak,

uygulamaları gözetmen yardımıyla izleyip değerlendirmek ve geliştirmekle görevlidir. Çağdaş uygulamaya ve eğitime paralel olarak, Japonlar değerlendirme ve geliştirmede müfettiş yerine gözetmen kullanmaktadırlar (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 69).

Okul müdürü: Okulun yönetiminden, Eğitim Kurulu'na ve Eğitim Müdürüne karşı sorumludur. Amerikan PTA'ya benzeyen ve Türkiye'de "Okul Aile Birliği" denilen, Veli-Öğretmen kurulları ile Öğretmenler Kurulu, Müdür Yardımcısı, Gözetmen/danışmanlar, Başöğretmenler ve okul idaresi (kütüphane, sağlık-beslenme servisi ve büro görevlileri), Müdüre yardımcı olur (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 69).

Okul Kademeleri

Okul Eğitim Kanunu, sistemin her eğitim kademesinde işleyebilmesi için gerekli olan kuralları içerir. Temel eğitim ve ortaöğretim, Amerikan sistemine (6-3-3) paralel olarak organize edilmiştir (Özen ve diğerleri, 1996, s. 10).

Okulöncesi Eğitim

Okulöncesi eğitimde, Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından denetlenen devlet veya özel günlük bakım merkezleri ile Eğitim Bakanlığı'nca denetlenen yerel, ulusal, ya da özel anaokullar bulunmaktadır. Günlük bakım merkezleri Okul Eğitimi Yasasında okul olarak sınıflandırılmasalar da, hemen hemen bütün çocuklar anaokulları ya da günlük bakım merkezlerinde en az bir yıllık okul öncesi eğitim alırlar (Kazuo, 2000, s. 5).

İlköğretim

6 yıllık ilkokullara (Shogakko) 6-11 yaşlarındaki çocuklar devam etmektedir. Japonca ve sosyal bilgiler esas, aritmetik, ahlak, sağlık ve beden eğitimi, tabiat bilgisi ve resim de önemli derslerden sayılır. Özel olarak Japon geleneğine dayalı olanlar görgü, çiçek düzenleme sanatı, çay adabı ve festivallere katılma dersleridir.

İlkokullarda, sağlık ve beden eğitimi, önemli eğitim konuları haline gelmiştir. Sağlık eğitimiyle ilgili pek çok materyal yayımlanıp dağıtılmıştır. Okulların büyük bir kısmı sağlık komiteleri kurmuşlar ve daha çok sayıda okul hemşiresi sağlamaya çalışmışlardır (Cramer ve Browne, 1974, s. 493).

Ortaöğretim

Ortaöğretim 3 yıllık alt orta dereceli okullar (ortaokul) ile üst orta dereceli okullar (lise) olmak üzere ikiye ayrılır.

3 yıllık ortaokul (Chugakko). Bu Amerika'daki ortaöğretim birinci kademeye denktir. Bu okullarda haftada 32 saat ders okutulur; bunun 26 saati mecburi derslere ayrılır. Mecburi dersler arasında Japonca, sosyal bilgiler, beden eğitimi, matematik, fen bilgisi, müzik, resim, atelye çalışmaları veya ev ekonomisi bulunur. Geriye kalan altı saat yabancı dile veya mesleki derslere veya serbest çalışmalara tahsis edilir (Cramer ve Browne, 1974, s.496).

Lise dönemi üniversite giriş sınavı gibi yaşamsal bir sınavın ya da iş hayatının hazırlık evresi de sayılabilir. Başlıca üç tür lise vardır:

1. Normal, 3 yıllık tam gün lisesi,
2. Çalışan gençler için en az dört yıllık akşam lisesi,
3. Okuldan uzakta oturanlar için en az dört yıllık mektupla öğretim lisesi.

Liselerde genel akademik hazırlık ve özel mesleki hazırlık olmak üzere başlıca iki çeşit program uygulanmaktadır. Öğrencilerin üçte-ikisi genel program, üçte-biri meslek programlarını izlerler. Mesleğe yönelten özel programların tarım, endüstri, ticaret ve ev sanatları gibi ana dalları vardır. Eğitim Bakanlığı ana meslek dalı programlarının daha alt dallarını da geliştirmiştir (Güvenç, 2001, s. 337).

Yükseköğretim

Yükseköğrenim kurumlarının başlıca dört çeşidi vardır:

1. Üniversiteler (4 yıllık),
2. Mezuniyet (lisans) üstü, yüksek araştırma enstitüleri,
3. Küçük (ara) kolejler (2 yıllık),
4. Teknoloji kolejleri.

Üniversiteye bağlı fakültelerde normal ve yaygın olarak 4 yıllık lisans programı uygulanır. Yalnız Tıp ve Diş Hekimliği 6 yıldır. Son yirmi yılda, lise öğreniminin herkese açılması sonunda, yükseköğrenim yapmak isteyen öğrenci sayılarında büyük bir patlama olmuştur (Güvenç, 2001, s. 340).

Okul çağındaki çocuklar için özel öneme sahip olan bir diğer kurum ise her yerde bulunan ve veliler tarafından finanse edilen, devlet okullarını destekleyen *Juku* olarak isimlendirilen özel kuruluşlardır. Hükümete göre Jukular sağlıklı değildir, ancak aileler için önemli olan eğitim ihtiyacını karşılıyor görünmektedir (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 10).

Japonya’da öğretim yılı Nisan’ın başında başlar ve Nisan-Temmuz, Eylül-Aralık ve Ocak-Mart olmak üzere üç dönem olarak devam eder. Kural olarak uzun tatil Temmuz’un ortasında başlar, Ağustos’un sonuna kadar devam eder. Ayrıca, diğer zamanlarda kısa tatiller de vardır. Yüksek öğretimde eğitim yılı iki yarı yıldan oluşmaktadır (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 18).

Japonya’da 2002-2003 öğretim yılı itibariyle cumartesi günleri yapılmakta olan yarım günlük öğretim artık yapılmamaktadır. Okullar yılda 240 gün açıktır. Bunun 30 günü gezi, festival, spor karşılaşması ve mezuniyet törenlerine ayrılır.

Okul Müdürlerinin Rol Ve Sorumlulukları

Japonya “okul yöneticisi” nin geleneksel rolünü “okul işletmecisi”ne doğru kaydırmaya çalışmaktadır (OECD, 2001, s. 34). Japonya’da müdürler bir öğretim programının müdüründen ziyade birer yönetici olarak görülmektedirler. Japon müdür bir liderden çok, birincil sorumluluğu okulun uyumlu bir şekilde yaşamını sürdürmesini sağlamak olan bir koordinatördür. Bu yüzden çatışmayı engelleme müdürün başlıca görevlerindendir. Müdürler kişilere performanslarını artırmaları veya belirli profesyonel amaçlara ulaşmaları konusunda baskı yapmazlar. Genel inanış toplumun mükemmelliğe ulaşmasının müdürün eğitim ve öğretime uygun bir ortam yaratmasına bağlı olduğudur. Bunun yanında müdürün bulunduğu konum öğretmenlere kendi uzmanlıklarını geliştirip sunmaları için olanak sağlarken, diğer eğitim üyelerine meslektaşları ile güçlü bağlar kurmalarını teşvik etmektedir (Bjork, 2000, s. 1).

Willis ve Bartell tarafından Amerika ve Japonyada uygulanan bir ankette Amerikan liderleri “öğretimsel sürecin anlaşılması”nı bir müdürün en önemli özelliği olarak belirtirken, “ahlaki özellikler”in Japon yöneticilerinin öncelik verdiği bir özellik olduğu ortaya çıkmıştır. Japon müdürler, Amerikan müdürlerinin aksine, öğretimsel konulara çok büyük vakit ayırmamaktadırlar. Bunun yerine, idari detaylar ve bir okul işletmenin politikası eğitimsel konuların üzerinde önem taşımaktadır. Ne öğretmenler ne de müdürler, müdürlerin okullardaki öğretim programı ve pedagoji hakkında alınacak kararlarda aktif bir rol oynamasını beklemektedirler. Her ne kadar eğitimciler müdürlük makamıyla ödüllendirilmeden önce yılların deneyimi gerekse de, idari konulara geldiklerinde o uzmanlıklar çok gerilerde bırakılmaktadır (Bjork, 2000, s. 5).

Öğretmenlerin perspektifinden müdürler çalışanlardan uzak, eğitim kurullarına sınıf öğretmenlerine olduğundan daha yakındır. Öğretmenlikten yöneticiliğe geçiş Japon okullarında güçlü bir sembolik anlama sahiptir. Bir çok yönetici ve öğretmene göre birey terfi kabul edip, çalışma ortamını müdürün odasına taşıdığı anda öğretmenlikten yöneticiliğe doğru bir geçiş yaşamaktadır (Bjork, 2000, s. 8).

Bjork (2000) tarafından yapılan bir araştırma, yönetsel davranışların okulun diğer üyelerini profesyonel gelişim süreçlerinde nasıl etkilediğini göstermektedir. Buna göre, yetki hiyerarşisinin en üstündeki bir hareket bütün bir sistemde dalgalanmaya yol açmaktadır. Öğretmenlerin rolleri mesleki gelişimleri karşılığında belirlenmektedir. Japon öğretmenlerine verilen sorumluluklar ve kendi mesleki gelişimleri için kullandıkları kaynaklar, müdürlerin liderlik uygulamaları ile birebir ilişkilidir.

Müdürlerin sorumlulukları çoğunlukla yönetseldir. Okulu günlük konularda yönetmeleri ve öğretmenlere akıl hocalığı yapmaları beklenir. Müdürler yoğun olarak öğretmenlerle çok çeşitli işler paylaşırlar. Böyle yaparak, müdürün yükü azaltılmış olur (OECD, 2001, s. 116).

Müdürlerin daha aktif olmalarını gerektiren alanlardan biri de dış ilişkilerdir. Bu bağlamda, eğitim kurulu ile gerekli resmi yönetsel temaslara ek olarak, birlikler ve yerel topluluklarla olan ilişkiler de önemlidir.

Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Hizmet Öncesi Eğitim

Japonya’da okul müdürleri öğretmenlik deneyimleri esas alınarak atandıklarından dolayı öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerine de araştırılmada yer verilmesi gereği duyulmuştur.

II. Dünya savaşı sonrası Japon Eğitim Reform Komitesi ABD’li eğitimcilerin önerileri doğrultusunda “öğretmen yetiştirme” faaliyetlerini Üniversite sisteminin bir parçası haline getirmiştir. Akademik unsurlarla bu şekilde güçlendirilme, programa yüksek ilimlerin dahil edilmesi ve ayrıca programların merkezi hükümet tarafından doğrudan kontrol edilmesi, daha serbest ve güçlü bir eğitimin gerçekleşmesine neden olmuştur (Özen ve diğerleri, 1996, s.30).

Bugün Japonya’da 65 eğitim fakültesi bulunmaktadır. Bunların 58’i devlet üniversitesi 7’si özel kuruluştur. Bu fakülteler aslında ilk ve ortaokul öğretmeni yetiştirmekte ve her yıl yaklaşık 31.000 öğretmen adayı mezun vermektedir (Özen ve diğerleri, 1996, s.30).

Yaşam boyu istihdam politikasının gereği olarak bölge ve yerel eğitim kurullarının öğretmenlerin seçiminde oldukça dikkatli davrandıkları görülmektedir (Özen ve diğerleri, 1996, s.30).

Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselere ilişkin öğretmenlik sertifikaları değişik yasal ihtiyaçlara göre düzenlenmektedir. Okul öncesi, ilkokul ve ortaokul öğretmenleri için gerekli olan temel niteliklerin üst standartı fakülte diplomasına sahip olmak, düşük standartı ise üniversite ya da diğer orta öğretim sonrası eğitim kurumlarından 2 yıllık diploma derecesine (62 kredi) sahip olmaktır. Aynı şekilde lise öğretmenleri için üst standart yüksek lisans diploması, düşük standart ise fakülte diploması olarak belirlenmiştir. Ancak şu anda bütün kademelerde, üst standart diplomalar tercih edilmektedir (Özen ve diğerleri, 1996, s.30).

Öğretmenlik diploması için gerekli nitelikler kanunla belirlenmiş olmakla birlikte bölge eğitim kurulu tarafından bunlara başka nitelikler ilave edilebilmektedir (Özen ve diğerleri, 1996, s.30).

İlk ve alt orta okulları için birinci sınıf sertifikası üniversite mezuniyetini gerektirir; üst orta okulları için ek olarak yüksek öğretimde bir senelik bir eğitim daha ya da master derecesi gereklidir. İkinci sınıf sertifika için, ilk ve alt orta okul öğretmenliğinde küçük kolej eğitimi, üst orta okul öğretmenliğinde ise üniversite mezuniyeti gerekmektedir (Kazuo, 2000, s. 20).

İlkokul öğretmenlerinin çoğu dört yıllık milli üniversitelerde, orta okul öğretmenleri dört yıllık milli, devlet veya özel üniversitelerde öğrenim görmüşlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu sadece üniversite mezuniyet diplomasına sahip olsalar da, orta okul düzeyindeki birinci sınıf sertifikaya sahip olanların sayısı artmaktadır (Kazuo, 2000, s. 20).

Öğretim kadrosunu terfi ettirmek amacıyla, Eğitim Personeli Eğitimi Konseyi 1987 yılında öğretmenlik sertifikalarının 3 sınıfa ayrılmasını tavsiye etmiştir. Bunlar; başlangıç, standart ve ileri düzeylerdir. Başlangıç seviyesinin 15 sene geçerli olması önerilmiş, bu sertifikaya sahip olan öğretmenlerden Standart Sertifika için yeterli olması beklenilmiştir (Kazuo, 2000, s. 21).

Öğretmenlik mesleğine girmeye hak kazanan adaylar ömür boyu hizmet vermeyi üstlenirler. Bütün devlet sektörleri ve özel şirket hizmetlerinin bir çoğunda olduğu gibi öğretmenler de kıdeme dayalı olarak terfi ederler Performansa dayalı kıdem artışı uygun bir görüş olarak kabul edilmemektedir. Görevden azledilme ise son derece az görülür ve normal olarak sadece ahlak dışı davranışlarda uygulanır (Özen ve diğerleri, 1996, s.30). Okul müdürleri öğretmenlerin atanmaları, işten çıkarılmaları ve kariyer gelişimleri ile ilgili eğitim kuruluna görüşlerini sunabilirler (OECD, 2001, s. 119).

Hizmet İçi Eğitim

Eğitim bakanlığının rehberliğinde bölge ve belediye eğitim kurumları her seviyede devlet okulu öğretmenleri için hizmet içi eğitim sunmaktadırlar. Eğitim merkezinde gerçekleştirilen bu eğitim, eğitim araştırmaları fırsatı yanısıra danışmanlık hizmeti de vermektedir. 47 bölge ve 10 belediyenin her biri yıl boyunca çeşitli kademelerdeki öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerini karşılamaktadır (Shimahara, 1991, s. 271).

Resmi okullarda çalışan kamu görevlisi öğretmenler, 4 çeşit hizmet içi eğitimden yararlanabilir:

- Bakanlık aracılığı ile üniversitelerde sağlanan lisans ve lisansüstü eğitim programları,
- Bakanlığın Ulusal Eğitim Merkezi'nde açılan kurslar,
- İl eğitim kurullarının açtığı kurs ve seminerler
- Bakanlığın sağladığı araştırma bursları (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 79).

Eğitim Merkezlerinde, bölüm başkanları, müdür yardımcıları ve müdürler için hizmet içi eğitim programları vardır. Özellikle görevlerinin birinci yılında olan okul müdürlerine yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Yöneticilerden hizmet içi eğitim çalışmalarına yılda 4-8 gün katılmaları beklenilir. Tipik bir eğitim, konferans, tartışma ve örnek olay incelemelerinden oluşmaktadır. Sonuç olarak bireysel okullar ve eğitim merkezlerindeki hizmet içi eğitim programları yoğun olarak teşvik edilmekte ve başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Çalışma hayatlarının birinci yılında olanlarının üçte ikisi hizmet içi eğitimlerini faydalı olarak değerlendirmişlerdir (Shimahara, 1991, S. 217).

Eğitim kurulu tarafından hazırlanan bir çok eğitim kurslarının yanında, Müdürler Birliği de kendi eğitimlerini organize etmektedirler.

Okul Müdürlerinin ve Atanması

Japonya'da okul yöneticiliğine yükselme, yükselmeden önceki işin daha üst bir aşaması olarak değil, önceki işe ara verme olarak görülmektedir. Öğretmenler öğretmenlik ile müdürlük arasındaki bu sınırı geçerken, mesleki kimliklerini kültürün beklentilerine uygun olarak yeniden yapılandırarak bir kurumun lideri görevini üstlenirler (Bjork, 2000, s. 7).

Müdürlüğe ve müdür yardımcılığına yükselme kararları bölge eğitim kurulunca verilmektedir. Bütün öğretmenler ve yönetici personel, yerel eğitim kurullarınca yürütülen değerlendirme sürecinden geçerek yönetici olurlar. Aslında öncelikli olarak değerlendirme okul müdürüne aittir, son değerlendirme, yerel eğitim kurulunca yapılır. Yerel eğitim kurulları zorunlu eğitim sisteminde öğretmenlerin görevlerini denetler ve bölge eğitim kurullarına öğretmenlerin atanmaları, işten çıkarılmaları ve kariyer gelişimleri ile ilgili güvenilir raporlar hazırlarlar (OECD, 2001, s. 119).

Öğretmenlerin bölüm başkanlığı ya da müdürlük gibi yönetim pozisyonlarını yürütebilmeleri için bölge eğitim kurulu tarafından verilen bir sınavdan geçmeleri gerekir. Eğitim kurulunca atanmalarından dolayı, müdürlerin özel eğitim almaları zorunlu değildir (OECD, 2001, s. 116).

Müdürlük, müdür yardımcılığı ve bölge eğitim kurullarının çalışanları gibi yönetim pozisyonları için öğretmenlikten başka bir sertifikaya gerek duyulmamaktadır. Yöneticiliğe atanmada deneyim temel ölçüt olarak kabul edildiğinden, özellikle liselerde müdürlük ataması ancak öğretmenin emeklilik yaşına yakın dönemlerde olabilmektedir (OECD, 2001, s. 116).

Reform adımları doğrultusunda okulların bireysel otoritelerini genişletmek ve müdürlerin liderlik özelliklerini geliştirmek ön plana çıkmıştır. Yapılan bir düzenleme ile 2000 yılına kadar, müdürlerin ve müdür yardımcılarının Eğitim Personeli Sertifikası'na sahip olmaları koşulu getirilmişti. Ancak, Okul Eğitimi Yasası'ndaki Kısmi Düzeltme (Ocak 2000) sonucunda kişilerin bu sertifika olmadan da müdür ve müdür yardımcılığı görevlerine atanabilmelerini sağlamıştır

Okul Müdürlerinin Sosyal ve Ekonomik Hakları

Japonya’da okul müdürleri diğer meslekler içerisinde prestij bakımından ön sırada yer almıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlere ödenen maaş oranları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

TABLO IV

ÖĞRETMEN – YÖNETİCİ AYLIK ORTALAMA GELİRLERİ (1977)

Okullar	Okul Müdürleri (m)	Sınıf Öğretmenleri (ö)	M / Ö Oranı
İlk	278.666 Yen (16.479 TL)	186.440 Yen (11.025 TL)	1.49
Orta	280.500 Yen (16.588 TL)	188.166 Yen (11.127 TL)	1.49
Lise	296.080 Yen (17.509 TL)	192.166 Yen (11.364 TL)	1.54

(Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 76).

Tablo’da müdür ve öğretmen maaşları arasındaki farktan da anlaşılacağı gibi okul müdürlerine verilen yönetici tazminatının öğretmen maaşından farkının %50 dolayında olduğu görülmektedir. Yönetim ödeneğinden ayrı olarak, Japon okul müdürleri ve öğretmenlerine, maaşa ek olarak 15 çeşit ödenek verilmektedir. Bu ödenekler şunlardır:

- Aile, eş ve iki çocuk ödeneği,
- Çocuk (3’den fazla ise) ödeneği,
- Hayat pahalılığı zammı (belirli kentler için),
- Ulaşım ödeneği,
- Zorunlu eğitim ödeneği (bütün öğretmenler alabilir),
- Yakıt zammı,
- Konut zammı (kirada oturanlara),
- Alışma (yerleşme) ödeneği (yeni atanan öğretmenlere),

T.C. YÖNETİM VE EKONOMİK KURUMLAR
MÜDÜRLÜĞÜ

- Sınıf zammı (birden çok sınıfa ders veren öğretmenler),
- Özel hizmet ödeneği (ders dışı faaliyetler),
- Koordinasyon zammı (başöğretmenlere),
- Gece gündüz zammı (fazla çalışanlara)
- Bebek zammı (yeni anne olmuş öğretmenlere),
- Mesleki öğretim zammı (lisedeki tarım, balıkçılık ve teknik öğretmenlerine),
- Mektupla öğretim ödeneği (lise öğretmenlerine),
- Yönetim ödeneği (Güvenç ve diğerleri, 1990, s. 76).

Almanya Eğitim Sistemi'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları

Almanya Eğitim Sistemi

Federal Almanya Cumhuriyeti'nde federal bir eğitim ve kültür politikası uygulanmaktadır. Bu federal yapı, "İkinci Reich" (1871-1918) ile başlayıp "Weimar Cumhuriyeti" (1919-1933) ile devam eden eski geleneğe bağlı bulunmaktadır. Üçüncü Reich (1933-1945) da, yani Nasyonal Sosyalizm döneminde, merkeziyetçi bir eğitim ve kültür politikasına geçilmiştir (Aytaç, 1999, s. 17).

Üçüncü Reich 1945'de sona erince, İşgal Kuvvetleri Kontrol Konseyi, Almanların yeniden eğitilmesi işini de ele almıştı. Bu yönde yapılan değişikliklerin ilki, Üçüncü Reich döneminde Almanya'da eğitim ve kültür alanında gerçekleştirilen merkeziyetçiliğin, 1. Nolu kontrol konseyi yasası ile yürürlükten kaldırılması yönünde olmuştur.

İkinci Dünya Savaşından sonra kurulan Federal Almanya Cumhuriyetinde ise, tek tip okul sistemi kurulmuştur. 1990'da Demokratik Almanya Cumhuriyetinin Federal Almanya Cumhuriyeti'ne katılımı ile bugün Federal Almanya Cumhuriyetindeki 16 eyalette, 16 ayrı okul sistemi mevcuttur.

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Federal Almanya Cumhuriyeti 8.5.1945 tarihli Anayasasına göre demokratik bir hukuk, sosyal ve federal devlettir. Federal bir devlet olduğundan dolayıdır ki, federal Anayasa, eğitim ve kültür konularıyla ilgili çok az hükümlere yer vermiştir. Bu konulardaki esas hükümler, her eyaletin kendi yasalarında yer almaktadır. Federal Almanya Anayasası'nda eğitim ve kültür konularında yer alan hükümler, belli başlı olarak şu maddelerde belirlenmiştir.

- “5. Madde: Güzel sanatlar ile bilim özgürlüğü,”
- “6. Madde: Evlilik, aile ve evlilik dışı doğan çocukların devlet düzeni içerisinde özel korunması,”
- “7. Madde: Bütün okul teşkilatının devlet denetimi altında olması,”
- “12. Madde: Meslek seçimi özgürlüğünün garanti altına alınması,”
- “30. Madde: Eyaletlerin kültürel bağımsızlıklarının tanınması,”
- “75. Madde: Federal hükümete, yüksek öğretim konusunda eyaletlere direktifler verme yetkisinin tanınması,”
- “91. Maddenin a ve b fıkraları: Federal hükümetin, yüksekokul inşası ve planlanması ile bilimin desteklenmesi işlerine katılmasının, öngörülmesi.”

Okul örgütünün yönetim işi, eyaletlere ve okul çeşitlerine göre farklılıklar göstermekle birlikte, genellikle şu üç kademeli sistem içinde yürütülmektedir (Aytaç, 1999, s. 37):

- Üst düzeyde, Eğitim ve Kültür Bakanlıkları,
- Orta düzeyde olarak yerel yönetimlere bağlı “Okul Büroları” (Schulabteilung) veya müstakil olan “Okul Daireleri” (Schulamt),
- Alt düzeyde ilçe ve köylerdeki Okul Daireleri.

Bazı eyaletlerde yönetim iki düzeyde gerçekleştirilir. Bu gibi yerlerde orta veya alt düzey mevcut değildir.

Federal Almanya Cumhuriyetinin federal yapısının gereği olarak, okul teşkilatlarının yetkilileri, 1949 tarihli Anayasanın 30. Maddesi uyarınca Eyaletlerdir. Tüm okul teşkilatı, anayasaya ve eyalet yasalarına göre devletin denetimi altındadır. Bu durum özellikle okullar, yüksekokullar, yetişkin eğitimi ile olgunlaşma eğitimi alanları için geçerlidir. Okul sisteminde bir ortak ya da benzer temel yapı, “Almanya

Federal Cumhuriyetinin Eyaletleri Arasında Okul İşlerinde Birlik Sağlama Anlaşması (1971 tarihli Hamburg Anlaşması) ile güvence altına alınmıştır. Eyaletler bu anlaşma ile okula gitme zorunluğu, örgütlenme biçimleri, sınavların tanınması gibi konularda bağlayıcı düzenlemeler kararlaştırmışlardır (BMBF, 1998, s. 466).

Almanya'nın en büyük eyaleti olan Bavyera Eyaleti'nde okul yönetimi yapılar, formlar, uygulamalar, eyalet tarafından belirlenmektedir. Özel okullar, devlet okulları için geçerli olan kurallara uymak durumundadır. Eyalet okullarındaki profesyonel çalışanların maaşları eyalet tarafından, belediye okullarının ki ise şehir tarafından karşılanmaktadır (Hausman ve Boyd, 1994, s. 9).

Federal Almanya Cumhuriyeti'nde, Weimar Cumhuriyeti geleneğine bağlı olarak, yeni baştan ve federal esasta kurulan idari yapısının tabii bir sonucu olarak, her eyalette kendine özgü kurulan okul sistemleri nedeniyle, başlangıçta bir okul karmaşası ortaya çıkmıştır. Eyaletler arasında başgösteren bu karmaşayı ortadan kaldırmak, okullar arasında koordinasyon ve birlik sağlamak için eyaletler arası bir dizi kurullar oluşturulmuş, bu yolla farklılıklar içinde, birlik sağlayıcı imkanlar sağlanmıştır. Bunlar başlıca şunlardır:

Federal Almanya Cumhuriyetindeki Eğitim ve Kültür Bakanları Sürekli Konferansı (KMK) : Federal anayasa kabul edilmeden önce, Amerikan, Sovyet, İngiliz ve Fransız işgal bölgesi Eğitim ve Kültür Bakanları (Kultusminister), okullar arasında koordinasyon sağlayıcı çalışmalar yapmak üzere, 1948'den itibaren toplanmaya başlamıştır. KMK işte bu toplantıları temsil etmektedir.

Bu kuruluş bugüne kadar aldığı kararlar ve yaptığı tavsiyelerle, eğitim ve öğretim konularında, eyaletler arasında birlik sağlayıcı nitelikte, önemli önerilerde bulunmuştur.

KMK tüm eyaletlerde okul sistemlerinin ortak temellere dayandırılması ve genel bilgiler veren okulları bitirme belgelerinin karşılıklı olarak tanınması için bazı ek kararlar almıştır. Bu kararlar, liselerde üst kademenin yeniden düzenlenmesi, lise bitirme sınavlarındaki talepler arasında bir uyum sağlanması, entegre okullarda verilen bitirme diplomalarının karşılıklı olarak tanınması gibi hususları öngörmektedir. KMK çerçevesindeki işbirliği, birçok alanda okul sistemlerinin aynı yönde ve birbirine benzer bir gelişme sağlamasını mümkün kılmıştır (BMBF, 1998, s. 467).

Alman Eğitim ve Öğretim Teşkilatı Komisyonu : 1953 – 1965 yılları arasında faaliyet gösteren bu komisyon, Federal İçişleri Bakanlığı ile KMK arasında varılan bir

anlaşma üzerine kurulmuştur. Bu komisyonun görevi, Alman eğitim ve öğretim sistemini izlemek ve modernleştirilmesi için önerilerde bulunmaktır.

Alman Eğitim Konseyi 1965 yılında o zamanki 11 eyaletin hükümetleri tarafından kurulan bu Eğitim Konseyinin görevi, eğitim politikası ile ilgili meseleleri değerlendirmek ve öneriler hazırlamaktır. Bu konsey, kendi içerisinde “Eğitim Komisyonu” ile “Hükümet Komisyonu”ndan oluşmaktaydı. Konsey ayrıca, okulların ihtiyaçları ile gelişimlerinin planlanması, okul kuruluş sisteminin gelecekteki şeklinin tespit edilmesi gibi konularda çalışmış ve bir dizi öneriler hazırlamıştır. Bunlar arasında en önemli olanı Federal Eğitim, Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı’nın kurulmasıdır.

Federal Eğitim, Bilim, Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı (BMBF) Bu Bakanlık, 1994-1998 hükümet döneminde, iki ayrı bakanlığın birleşmesi suretiyle, yani Eğitim ve Bilim Bakanlığı (Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft) ile Araştırma ve Teknoloji Bakanlığı’nın (Bundesministerium für Forschung und Technologie) birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

BMBF, başlıca şu gibi görevleri yerine getirmektedir: Eyaletler arasında,

- Eğitim planlaması,
- Okullarda model denemelerinin desteklenmesi,
- Mesleki öğretim ile yüksek öğretimin desteklenmesi,
- Yüksek yetenekli öğrencilerin desteklenmesi

Federal Hükümet ile Eyaletlerin Eğitim Planlanması ve Araştırmalarının Desteklenmesi Komisyonu (BLK) : Federal anayasa, eğitim planlaması, yükseköğretim ile bilimsel araştırmaların desteklenmesi meselelerini federal hükümet ile eyaletlerin ortak bir görevi olarak kabul etmektedir. İşte bu amaçlara yönelik çalışmalar yapmak üzere, 1970’de, “Federal Hükümet ile Eyaletlerin Eğitim Planlanması ve Araştırmalarının Desteklenmesi Komisyonu” kurulmuştur. Bu komisyonun kararları, eyaletler için bağlayıcı bir nitelik taşımaktadır.

Bu komisyon tarafından hazırlanan “Toplu Eğitim Planı” daha önce Alman Eğitim Konseyi tarafından hazırlanmış olan “Okul Sisteminin Kuruluş Planı”na (1970) somut bir şekil kazandırmıştır. Ancak, siyasi anlaşmazlıklar ve ekonomik yetersizlikler, bu planda öngörülen reformların uygulanmasına imkan vermediyse de bu plan, diğer yandan, Alman okullarının bugünkü kuruluş sistemine, damgasını vurmuş bulunmaktadır.

Okul Kademeleri

Okulların kuruluşu, amacı, işleyişi, eğitim ve öğretimin muhtevası, denetimi, v.s. gibi diğer bütün hususların belirlenmesi mevcut 16 eyaletin kendi yetkisi dahilindedir. Nitekim her eyalet, çıkardığı kendi okul yasaları ile, okul sistemlerini kendilerine özgü olarak belirlemişlerdir. O sebeptendir ki, bugün Federal Almanya'da tek tip bir okul sistemi değil, 16 ayrı okul sistemi mevcuttur. Bir birlik içinde çokluk söz konusudur (Aytaç, 1999, s. 17).

Okullar, genel olarak devlet veya yerel (komünal) yönetimlere bağlı kuruluşlardır. Yüksek okullar, eyalet hükümetlerine bağlı kuruluşlardır. Bunların yanında özel okullar ile birlikler ve vakıflar tarafından yürütülen bazı özel yüksek okullar da mevcuttur.

Federal Almanya Cumhuriyetindeki okul sistemleri ilköğretim kademesi (Primarstufe), Ortaöğretim 1. Kademesi (Sekunderstufe I.) ve Ortaöğretim 2. kademesi (Sekunderstufe II.) olmak üzere 3 kademededen oluşur. Bu kademelerde yer alan okullar ise, kendi aralarında Grundschule, Sonderschulen, Hauptschule, Mittelschule (Sachsen'da), Regelschule (Hamburg), Regionalschule (Rheinland-Pfalz), Realschule, Gymnasium, Gesamtschule ve çeşitli Mesleki Eğitim Okulları (Berufsbildende Schulen) gibi adlar alırlar (Aytaç, 1999, s. 25).

Okulöncesi Eğitim

Zorunlu eğitim çağına gelmemiş çocuklara yönelik olan okulöncesi eğitim kurumları içinde en yaygın olanı "kintergarten" adındaki anaokullarıdır. 3-6 yaş grubundaki çocukların bakım ve eğitimlerinin üstlenildiği bu kurumlarda aile eğitimi tamamlayan bir eğitim gerçekleştirilir. Okulöncesi eğitimin amacı, çocuklara, düzeylerine uygun belirli bilgileri öğretmek yanında, onların bedensel, zihinsel ve toplumsal yeteneklerini bir bütün olarak geliştirmek, böylece onlara fırsat eşitliği sağlayıcı ve temel becerileri kazandırıcı bir eğitim vermektir. Okulöncesi eğitim kurumlarında özellikle çocuğun dilini geliştirme ve oyun yoluyla onu toplumsallaştırma eğitimsel çalışmaların başında gelmektedir.

Devletin denetimi ve mali desteği altında görev yapan okulöncesi eğitim kurumlarının dörtte üçü bağımsız kuruluşlar (kiliseler, yardım dernekleri, özel kişi ya da kuruluşlar); dörtte biri de yerel yönetimler (belediyeler) tarafından yönetilmektedir.

Çoğu yarı zamanlı, bir bölümü de tam zamanlı olarak çalışan okulöncesi eğitim kurumlarının paralı ve parasız olanları vardır (Sözer, 1997, s. 5).

İlköğretim

Bütün eyaletlerde tüm öğrenciler için zorunlu olan eğitim basamağı ilköğretimdir. Çocuklar altı yaşında “Grundschule” adı verilen bir temel okula giderler. Bu okullar genellikle dört yıl, Berlin ve Brandenburg’da ise altı yıl sürer (BMBF, 1998, s. 469).

Genel olarak 18 yaşına dek süren zorunlu eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim basamaklarındaki okullarda gerçekleştirilir. Buna göre zorunlu eğitim 9-12 yıl arasında olup Eyaletlere göre değişiklik göstermektedir.

İlkokuldan sonra, öğrenciler ilgi, yetenek ve başarılarına göre ortaöğretimin birinci basamağındaki okullardan birine devam ederler. Öğrencilerin bu okullardan hangisine devam edeceklerine, genel yetenek düzeyleri, ilgi ve başarı durumları ile matematik, almanca, ve hayat bilgisi derslerindeki başarılarına göre, dördüncü (son) sınıfın ilk yarısı sonunda sınıf öğretmeni ve okul müdürü tarafından karar verilir. Üstün başarılı öğrenciler, akademik öğrenime hazırlayan Liseye (Gymnasium); orta düzeyde başarılı öğrenciler nitelikli bir mesleki eğitime hazırlayan ortaokula (Realschule) ve başarı düzeyi düşük öğrenciler de alt düzeydeki meslek okullarına hazırlayıcı bir eğitim veren temel eğitim okuluna (Hauptschule) yönlendirilir. Velinin, okulun kararına karşı çıkma hakkı vardır. Çocuğunu, okulun uygun gördüğü okuldan başka bir okula gönderebilir. Ancak bu durumda, öğrencinin hangi okul türüne daha uygun olduğuna, belirli bir deneme süresinden sonra bağımsız bir komisyon karar verir (Sağlam, 1994, ss. 3-6).

Ortaöğretim

Öğrencilerin, ilkokulu bitirdikten sonra ne tür bir ortaöğretim kurumuna devam edeceklerinin belirlenmesi konusunda eyaletlere göre farklı uygulamalar vardır. Ancak, beşinci ve onuncu sınıflar arasındaki dönemi kapsayan bu eğitim basamağında genel olarak üç ayrı okul türü bulunmaktadır: Bunlar, Hauptschule (Temel Eğitim Okulu), Realschule (Ortaokul) ve Gymnasium (Lise)’dir. Ayrıca, kimi eyaletlerde (Hessen, Kuzey Ren-Vesfalya vb.) bu üç okul türünün program ve uygulamalarını ve aynı bitirme derecelerini içeren Gesamtschule (Çok Programlı Okul) adıyla bir dördüncü türü daha vardır.

Hauptschule (Temel Eğitim Okulu / Esasokul): Daha çok başarı düzeyleri düşük öğrencilerin devam ettiği bu okulun eğitim programında genel eğitim derslerinin yanında, mesleki eğitime hazırlayıcı derslere de yer verilmektedir. Bugün Hauptschule'ye devam eden her öğrenci, Almanca, matematik, doğa bilimleri, bir yabancı dil ve meslek öğrenimine girişi kolaylaştıracak bir meslek dersi öğrenmektedir. Esasokuldan beş ya da altı yıl sonra ayrılanlar, genellikle meslek öğrenimine başlarlar (ve meslek eğitimine paralel olarak en az 18 yaşına kadar bir meslek okuluna giderler) (BMBF, 1998, s. 470).

Realschule (Ortaokul): Temel Eğitim Okuluna oranla başarı düzeyleri daha yüksek olan öğrencilerin devam ettikleri bir okul türü olan Realschule, beşinci sınıftan onuncu sınıfa dek olan sınıfları içine almakta ve öğrencilere daha ileri genel bilgiler vermektedir. Bu okulu bitiren öğrenciler, başarılarına göre, ya Ortaöğretim Birinci Basamak Diplomasını (Sekundarabschluß 1), ya da Mesleki Eğitime Giriş Diplomasını (Fachoberschulreife) alırlar. Bu diploma onlara tam zamanlı mesleki eğitim okullarına gitme hakkı verir. Diplomayı “pekiyi” ve “iyi” derece ile alan öğrenciler, yüksek öğretime hazırlayan lisenin ikinci basamağına (Gymnasiale Oberstufe) ya da eşdeğer bir okula devam edebilirler.

Gymnasium (Lise): Ortaöğretimin ikinci basamağındaki beşinci ve onuncu sınıflar arasındaki aşamalar ile ikinci basamağındaki onbirinci ve onüçüncü sınıflar arasındaki aşamaları içinde bulunduran bir eğitim kurumudur. İlkokuldan üstün başarılı öğrencilerin alındıkları bu okulda, beşinci ve altıncı sınıflar yönlendirme ve deneme sınıfları olup, bu sınıflarda yeterli başarı gösteremeyen öğrenciler ortaokula (Realschule) ya da Temel Eğitim Okuluna (Hauptschule) gönderilir.

Onuncu sınıfın sonunda, gerekli başarı düzeyine ulaşabilmiş öğrenciler Gymnasium'un ikinci basamağına devam ederler, ulaşamayanlar ise tam ya da yarı zamanlı mesleki eğitim okullarına gidebilirler (Sözer, 1997, s. 16).

Gesamtschule (Çok Programlı Okul): Bu tip okulda çocuklar beşinci sınıftan onuncu sınıfa kadar eğitilirler. Bazı entegre okulların üst kademesi de vardır. Bu kademedeki sınıflar, aynı liselerin üst sınıfları gibi düzenlenmiştir. “Kooperative Gesamtschule” adı verilen karma okullarda Hauptschule (esas okul), Realschule (ortaokul), ve Gymnasium (lise) gerek pedagojik gerekse örgütsel bakımdan biraradadır, entegre karma okullarda ise bunlar bir pedagojik bir de örgütsel birim oluştururlar. Entegre okullarda derslerin bir bölümünde (matematik, ilk yabancı dil,

Almanca, kimya, fizik) öğretim, yedinci sınıftan itibaren derslere göre en az iki farklı düzeyde kurslar halinde yapılır (BMBF, 1998, s. 472).

Eğitim programlarında üç ayrı okul türünün öğretim dallarına ilişkin derslere yer verilen bu okulun öğrencileri, başarı düzeylerine göre, diğer üç okuldan alınan bitirme derecelerinden birini alırlar. Buna göre, öğrenciler, ortaöğretimin ikinci basamağındaki mesleki eğitim programlarına ya da genel eğitim veren ve yükseköğretime öğrenci hazırlayan programlara devam edebilirler.

Federal Almanya Cumhuriyeti eyaletlerinin okul yasaları, mecburi öğretimi, 9/10 yıllık tam zamanlı mecburi öğretim (Vollzeitschulpflicht) ile üç yıllık kısmi zamanlı mecburi öğretim (Teilzeitschulpflicht) olarak düzenlemiştir.

Mecburi öğretim, bir Alman okulunda, derslere ve diğer düzenlemelere düzgün olarak katılmayı kapsar. Bu husus kural olarak yabancı ülkelerdeki Alman öğrenciler için de geçerlidir. Buna karşılık, Federal Almanya da özel eğitime muhtaç olan engelli çocuklar ile yabancıların ve göçmenlerin özel durumlar içinde olan çocukları için, özel hükümler getirilmiştir.

Tam zamanlı okul mecburiyeti, Grundschule ile başlar ve ortaöğretim 1. kademesindeki okullarda devam eder. Bu kamu okullarında olduğu gibi özel okullarda da yerine getirilir. Bu mecburiyeti, ortaöğretim 1. kademesindeki diğer okullarda sürdüremeyen öğrenciler, Hauptschule’de devam ettirilirlir.

Kısmi zamanlı okul mecburiyeti ise, genel orta öğretim 2. kademesine devam etmeyecek öğrencilerin, bir Berufsschule’te devam etmesi mecburiyetidir. Bir öğrenci, öğretimden defalarca ertelendiği halde, yine de okul olgunluğuna erişmemişse, ilgili makamlar tarafından özel eğitim görmesi için ilgili bir Sonderschule’ye gönderilir, veya hiç ümit yok ise, o zaman mecburi öğretimden muaf tutulur.

Hamburg Anlaşması (1964) ile eyaletler arasında öğretim yılı ve tatiller yönünden bir uyum sağlanmıştır.

Almanya’da öğretim yılı 1 Ağustos’da başlar ve bir sonraki yılın 31 Temmuz’unda sona erer. Bununla birlikte uygulamada “öğretimin fiilen başlaması ve fiilen sona ermesi”, büyük yaz tatilinin durumuna bağlı bulunmaktadır. Okulların toplam tatil günlerinin sayısı, 75 iş günüdür. Yaz tatilleri 15 Haziran ile 18 Eylül arasında yer almalıdır. Bunlar Eyalet Eğitim ve Kültür Bakanlıkları tarafından düzenlenir.

Yükseköğretim

Almanya'daki yükseköğretim kurumları, teknoloji enstitüleri, mühendislik okulları, üniversiteler, devlet teknoloji kolejleri, kiliselerin denetimlerindeki kolejler; spor, müzik ve güzel sanatlar akademileri, pedagoji enstitüleri vb. okullardan oluşmaktadır.

Yüksekokullar (özellikle kilise yüksekokulları, Federal Ordu yüksekokulları, birkaç özel yüksekokul ve devletin idari bilimler yüksekokulu hariç) eyalet kuruluşlarıdır. Yüksekokulların büyütülmesi, yeniden yapımı ve finansmanı ile ilgili çerçeve planlamasında federal devlet ile eyaletler işbirliği yaparlar. Özellikle gelecekteki görevler için federal devlet ve eyaletler tarafından bir Eğitim Planlama ve Araştırmaları Teşvik Komisyonu kurulmuştur. Federal devlet ve eyaletler bu çerçeve içinde eğitimin bütün alanlarındaki model denemelerini beraberce teşvik ederler. Yüksekokullar özerktir; mevcut yasalar çerçevesinde örgüt yasalarını kendileri hazırlarlar (BMBF, 1998, s. 479).

Yüksekokullar, senatoya üye olan profesörlerce bir kaç yıl için seçilen rektör ya da başkan tarafından yönetilir. Öğrencilerin senato çalışmalarına katılma koşulları ve temsilci sayısı kurumdan kuruma değişir. Senato toplantılarına öğrenci temsilcilerinden başka yönetimdeki personelin ve işçilerin de temsilcileri katılmaktadır. Fakültelerin yönetiminde, bir yıl için seçilen dekan ve profesörler kurulu söz sahibidir. Ancak, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenme konusunda yönetimle işbirliği içinde bulunan ayrıca öğrenci temsilcilikleri de bulunmaktadır. Öğrenci temsilcileri yine bir yıl için seçilirler. Her yıl Alman Üniversiteleri Öğrenci Federasyonu, öğrenci temsilcileriyle toplantılar yaparak öğrencilerle ilgili kararların uygulanmasını inceler.

Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları

Almanya'da eyaletlere göre okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarında bazı küçük değişiklikler olmakla birlikte, tipik bir okul müdürünün yerine getirmesi gereken bazı temel görevler vardır. Bu görevlerden birkaçını aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır.

1. Okul lideri aynı zamanda okulda öğretmenliğini de sürdürür.
2. "Müdür" düzenli okul çalışmalarından ve derslerden sorumlu olduğu gibi, öğretmenlerle birlikte öğrencilerin eğitimi ve zorunlu öğretimin denetiminden de sorumludur; öğretimin akışı ile ilgili bilgilendirilmesi

gerekmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesinde, öğretmenler, pedagojik personel, yöneticiler ve öğretim elemanı olmayan personel üzerinde yetki sahibidir.

3. “Müdür” okulu dışarıya karşı temsil eder.

Almanya’da okul müdürü seçimi ve yetiştirilmesi için özel çalışmaların olmamasından dolayı müdürlerin kendilerini yönetici olarak görmediği ve aynı eğitim geçmişinden gelen, aynı profesyonellikte olan meslektaşlarının üstü olmalarının sadece bir şans işi olduğunu belirttikleri görülmektedir. Müdürlerin büyük bir çoğunluğu için ise bu pozisyon, örgütsel ve yönetsel konularla ilgili kişisel fikir ve düşüncelerini uygulama fırsatı olarak değerlendirilmektedir. Müdür bütün sorunlar, sorular için en üst otoritedir.

Gymnasium ve Realschulen okul müdürleri kendilerini daha çok öğretimsel lider olarak görmekte ve bu görevi üstlenmekte ve çalışanları ve öğretmenleri direkt olarak değerlendirmektedirler. Volksschulen müdürleri çok sık olmamakla birlikte öğretmenleri denetlemektedirler. Bu okullarda öğretmenlerin değerlendirilmelerinden *Schulrat* sorumludur. Test ve başarı değerlendirmelerinde Gymnasium ve Realschulen’de müdürlere bölüm başkanları yardımcı olmaktadır. Bu okullarda her sınav pedagojik olarak müfredata uygunluğunun ve öğrencilerin hangi konulara hakim olduğunun değerlendirilmesi için bölüm başkanları tarafından kontrol edilir. Bölüm başkanlarının bulguları, sınavların kendisiyle birlikte müdür tarafından da kontrol edilir. Bu süreç bütün sınavlar için takip edilir. Gerektiğinde öğretmenlerle bilgilendirici toplantılar yapılır. Bu sıkı kontrol bütün okullarda bulunmamaktadır. Grundschule okullarında Eyalet Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan sınavlar uygulanmaktadır. Bakanlık ayrıca, bilgisayarlar tarafından okunamayacak ya da çoktan seçmeli olmayan sınavların, nasıl notlandırılması gerektiği ile ilgili de standart koymaktadır. Bütün sınavların birinci ve ikinci okuyucuları vardır. Böylelikle bakanlığın, standartlar üzerinde büyük bir sorumluluğu vardır.

Bütün okullarda öğrencilerin disiplin edilmesi öğretmenlerin birincil görevlerinden biridir. Öğretmene bu konuda destek verilmesi önce müdür yardımcısının sonra müdürün görevidir. Delege edilen bütün konulara rağmen öğrenci disiplininin sorumluluğu okul liderindedir.

Ders programlarının hazırlanması tamamen müdürün sorumluluğundadır. Birçok okulda bu görev müdür yardımcıları ve öğretmenler ve bilgisayar uzmanlarına devrolsa da en son olarak içeriği onaylayacak olan kişi müdürdür.

Bütçe finans konusunda, personel giderleri ve maaşlar müdürün yetki ve ilgi alanı dışındadır. Hakla ilişkiler dolaysız olarak okul müdürünün sorumluluğundadır.

RealSchulen’de, okul yöneticisi Bakanlık vekilliğine rapor verir. Belediye Realschule okullarının liderleri ise eğitim konuları ile ilgili olarak Bakanlık Vekilliğine, personel konuları ile ilgili olarak ise belediye başkanına rapor verir.

Almanya’da okul müdürlerinin çoğu ders vermeye devam etmektedir. Gymnasien müdürleri (Oberstudiendirektoren) diğer okul müdürleri arasında en az dersi vermektedirler. Grundshulen ve Hauptschulen müdürlerinin ise daha fazla ders yükü vardır. Bir Gymnasium’daki müdür yardımcısı derse giren bir öğretmenin yarı saati kadar derse girmektedir. Okullardaki özel eğitim almış rehber danışmanlar da danışman olmayan meslektaşlarından biraz daha az sayıda derse girerler (Hausman ve Boyd, 1994, ss. 16-20).

Bazı eyaletlerde okul müdürleri öğretim metodolojisi veya içeriğindeki yeni gelişmeleri okulun çalışma düzenine aktarmaktan sorumludur. Her sınıf seviyesi için bir lider öğretmen görevlendirilir; komite toplantıları okul kültürü ve okul aktiviteleri ile ilgili en önemli karar mekanizmasıdır. Müdür ve öğretmenler komite kararlarını incelerler. Okul kanununun diğer maddeleri müdürler ve veliler, okul ve toplum ve okul ve bölge merkezi arasındaki formal işlemleri de belirtmiştir. Okulun büyüklüğü ne olursa olsun müdürler derse girmek zorundadır (Kolstad ve diğerleri, 2001, s. 281).

Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Hizmet Öncesi Eğitim

Japonya’da olduğu gibi Almanya’daki okul müdürleri de başarılı bir öğretmenlik eğitimi ve deneyiminden sonra yöneticilik pozisyonlarına geldiklerinden ötürü öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerine de araştırılmada yer verilmesi gereği duyulmuştur.

Almanya’da okul yöneticileri için formal bir sertifika gerekliliği ya da hazırlık programı yoktur. Almanya, oldukça saygın bir eğitim sistemine sahip olduğundan ve Amerika’dakinden oldukça daha az okul yöneticisine sahip olduğundan Almanya ile

ilgili bilgiler okul yönetimi için alternatif yapılara önemli ışık tutmaktadır (Hausman ve Boyd, 1994, s. 3).

Almanya'da eyaletler arasında farklı uygulamalar olmasına karşın, genel olarak, öğretmen yetiştirme etkinliklerini iki boyutta ele almak uygun olur. Bunlardan birincisi, çeşitli yüksek öğretim kurumlarında izlenen akademik, mesleki ve sanatsal çalışmalardır. Bu çalışmaların gerçekleştirildiği öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumları da üniversiteler, öğretmen kolejleri ve eğitim kolejleri ile mesleki-teknik ve güzel sanatlarla ilgili okullardır. İkinci boyutu ise, öğretim yeterliliği kazandırıcı sınıf ortamındaki uygulamalara dönük etkinlikler oluşturur. Öğretmen olmak isteyen adayların, lise olgunluk sınavını (abitur) verdikten sonra, yukarıda sözü edilen bir yükseköğretim kurumunu bitirmeleri ve okullardaki öğretim uygulamalarında öngörülen çalışmaları yaparak belirli zamanlarda açılan devlet sınavlarını başarmaları gerekmektedir.

Almanya'daki farklı okul kademeleri ve okul tiplerinde öğretmen olmak için öğretmen adayları 6 ila 10 yarıyıl arasında değişen bir yükseköğretim görmek zorundadır. Kurumların öğretim sürelerindeki farklılık, daha çok, özel alan bilgisi kapsamında yer alan öğretim içeriğinin yoğunluğundaki farklılıktan ileri gelmektedir.

Okul müdürü adayları, öğretmen olmak için eğitimlerinin sonunda Birinci Devlet Sınavına girerler; bu sınavdan sonra seminerler ve eğitim okullarında pratik hazırlık hizmeti yaparak (genellikle 24 aylık) bir pedagojik pratik eğitim devresi geçirir ve bu devrenin sonunda İkinci Devlet Sınavı'na tabi tutulurlar (BMBF, 1998, s. 473). İkinci sınavdan alınan notlar, öğretmenin iş garantisi ve zorunlu olan stajyerlik süresi üzerinde oldukça etkilidir (Hausman ve Boyd, 1994, s. 14).

Almanya'da okul müdürleri öğretmenlik heyetindeki kıdemlere göre işe alınmakta; okul liderleri ile ilgili araştırmalar onların öğretim geçmişlerinden başlamaktadır. Almanya'da okul yöneticiliğine aday olan öğretmenler, Gymnasium'dan mezun olmalı; 13. sınıf seviyesini başarıyla bitirmeli ve üniversite'ye başvurmadan önce okul bitirme sınavını (Abitur) geçmelidir (Hausman ve Boyd, 1994, s. 13).

Hizmet İçi Eğitim

Federal Almanya'da öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerine büyük önem verilmektedir. Belirli zamanlarda, eyaletlerdeki Eğitim Bakanlıkları ile çeşitli

öğretmen kuruluşlarının düzenlediği kurslarda öğretmenlere en son bilimsel gelişmeler aktarılmakta, eğitim-öğretim konusundaki yeniliklerin kazandırılmasına çalışılmaktadır. Ülkede öğretmenler için mektupla ve televizyonla hizmet-içi eğitime yer verildiği gibi, kısa ve uzun süreli çeşitli toplantı ve kurslara katılmada öğretmenler izinli sayılmakta ve bu tür etkinliklere gönüllü olarak katılmaya teşvik edilmektedir.

Genel olarak müdürler hizmet öncesinde değil, hizmet içinde yetiştirilirler. Bavyera Eyaleti'nde Grundschule, Hauptschule, Realschule ya da Gymnasium okul müdürlerine işe başladıktan sonra iki haftalık bir seminer ile formal bir hazırlık eğitimi verilmektedir. Müdürlük görevine gelmeden önce adayların birçoğunun uzun yıllar öğretmenlik deneyimlerinin yanı sıra müdür yardımcılığı, bölüm başkanlığı, 10.-13. seviyelerin danışmanlığı, öğretmen eğitimi koordinatörlüğü gibi yönetsel pozisyonlarda deneyimleri bulunmaktadır (Hausman ve Boyd, 1994, s. 13).

Okul Müdürlerinin Atanması

Almanya'da okul müdürleri, öğretmenlikte yeteneklerini kanıtlamış deneyimli öğretmenler arasından seçilir.

Müdürlerin seçiminde, öğretmenlerin ve okulların rolleri eyaletler arasında değişiklik göstermektedir. Bazı eyaletlerde okulların müdür seçimine katılımları hususunda yasal maddeler vardır; diğerlerinde ise böyle bir hüküm yoktur. Bir araştırmaya göre 4 Batı Alman Eyaleti böyle bir uygulamayı sağlamış, 4 ünde böyle bir maddenin olmadığı görülmüş, 3 ünde ise kısmi bir uygulama olduğu görülmüştür (Heidenheimer, 1997, s. 163).

Okul müdürlerinin göreve atanma biçimi okul türüne, okulun belediye ya da devlet okulu olmasına bağlı olarak değişmektedir. Müdürlük için Eğitim Bakanlığı tarafından açık pozisyonlar resmi gazetede ilan edilir. Hangi okul türünde pozisyon açığı varsa o okul türünde görev yapan bütün öğretmenler başvurabilir. Ancak öğretmenliğe yeni atılmış olan bir öğretmenin müdürlük için pek şansı yoktur. Adaylar, Bakanlıktaki personel kayıtlarına göre incelenirler ve geçmiş deneyimleri ve değerlendirme sonuçları bakımından araştırılırlar. Bu belgesel değerlendirme sonucunda elemeyen geçenler görüşme için Eğitim Bakanlığı'na davet edilir.

Bir şehir okulundaki pozisyon için duyuruyu şehir yapmaktadır. Aday başvuruları personel ofisinde toplanır, kendi içinde elenir ve adaylar içinden 8-9 veya 10 bay-bayan aday seçilir. Ardından ikinci eleme ile aday sayısı 3'e indirilir. Bu

adaylar şehir konseyinin yaptığı mülakata alınır. Mülakat sonucunda göreve atanacak kişiler belirlenir (Hausman ve Boyd, 1994, s. 12).

Öğretmenlerin eğitim ve hazırlıkları ile yöneticilerin sınıf içerisinde ve yarı-yönetimsel görevlerde kanıtlanmış yetenekleri, yeni rolleri için sadece göreve getirildikten sonra eğitim alan okul müdürlerinin başarılarını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Hausman ve Boyd, 1994, s. 31).

Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları

Araştırılan kaynaklarda okul müdürlerinin yıllık kazançları detaylı olarak belirtilmese de, son zamanlarda yapılmış olan bir araştırmaya göre, göreve yeni başlamış bir müdür yardımcısının maaşının deneyimli ve kıdemli öğretmenlerin maaşından sadece %4 fazla olduğu; okul müdürlerinin ise %23 fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, en üst kıdemdeki bir öğretmen ile göreve yeni başlamış bir müdürün maaşı arasındaki fark oldukça azdır.

Aynı araştırmaya göre, bir öğretmen 186 işgünü üzerinden yılda ortalama 42.300\$ kazanırken, işe yeni başlayan ilköğretim müdür yardımcısına ortalama 202 işgünü üzerinden ödenen yıllık maaş 50.865\$'dır (Association for Career & Technical Communications, 2002).

Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Süreçleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Araştırmadaki Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerinin eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarını aşağıdaki gibi iki başlık altında özetlemek uygun olacaktır.

Yetiştirme Politika ve Uygulamaları Arasındaki Fark ve Benzerlikler

Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde TODAİE'nin uzmanlık programlarının yanında ülkedeki bir çok üniversite eğitim yöneticilerine yönelik yüksek lisans ve doktora eğitimi vermektedir. Ancak bu dereceler okul müdürlüğüne

atanmada sadece bir tercih sebebi olduğundan dolayı bu programlara hizmet öncesi eğitime en fazla önem veren ülke olan Amerika Birleşik Devletleri'ndeki katılım yoğunluğu Türkiye'de görülmemektedir. Türkiye'de hizmet içi eğitim programları ile ilgili olarak herne kadar gerçek hayata, işin gerekliliklerine uygun olmadığı görüşleri bulunsa da, bu programlar kurum müdürü adaylarını yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikleri kazandırmayı amaçlamakta ve eğitim yöneticisinin, eğitime verilen önemi göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimlerine bakılacak olursa, hemen hemen bütün okul müdürlerinin eğitim yönetimi üzerine bir yüksek lisans veya doktora derecesine sahip oldukları görülmektedir. Bazı eğitim yönetimi programları ise müdür adaylarının bir süre bir müdürün yanında stajyerlik yapmasını mümkün ve zorunlu kılarak adayların okul liderliğinin gerektirdiği aktiviteleri uygulayabilmeleri ve işi daha yakından tanıyıp bu görevi gerçekten isteyip istemediklerine karar verebilmelerini sağlamaktadır. Türkiye'de ise müdürler, işin gerekliliklerini, daha önce bulundukları müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı gibi görevler vasıtasıyla tanımaktadırlar. Amerika'da da Türkiye'deki gibi lisans ve yüksek lisans programlarının pratikten çok teoriye ağırlık verdiği, müdürleri gerçek yaşama hazırlayamadığı yönünde eleştiriler olmaktadır. Her iki ülkede de müdürler sahip oldukları teknik bilginin yetersizliğinden, zaman darlığından, hizmet içi eğitimlerinin eksikliğinden ve eğitim ve öğretim dışı konularla ilgilenmekten şikayet etmektedirler. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde sürekli yeni uygulamaların peşinde olan Amerika, müdürlerin meslektaşlarından gelecek dönütlerle kendini geliştirmesi, eğitim bölge ofisinin görevlileri gözetiminde değişik okul liderliği davranışları sergileyerek kliniksel öğrenmeye önem vermektedir.

Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde Japonya'daki uygulamalar, Almanya ile benzerlik göstermektedir. Japonya okul müdürü olabilmek için müdür adaylarının öğretmenlik geçmişleri ve deneyimlerine önem verdiğinden dolayı, öğretmen eğitimleri oldukça sıkı ve zorlayıcı programlardan oluşmaktadır. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitimleri ise Bakanlıkça ya da Bölge Eğitim Kurullarınca verilen her yıl 4-8 günden oluşan programlardan oluşmakta ve okul müdürlerince oldukça faydalı bulunmaktadır.

Almanya ise okul müdürlüğünü öğretmenliğin bir başka boyutu olarak gören ve araştırma dahilindeki ülkelerde okul müdürlerinin öğretmenliğe devam ettiği tek ülkedir. Okul müdürleri için hizmet öncesinde formal bir hazırlık programı olmaması

yönünden ve öğretmen yetiştirme programlarına çok önem verdiğiinden dolayı Japonya ile benzeşmektedir. Almanya’da okul müdürlerine uygulanan hizmet içi programlarının özellikle görevlerinin ilk yılında olan müdürlere yönelik olduğu görülmektedir.

Atama Politika ve Uygulamaları Arasındaki Fark ve Benzerlikler

Türkiye milli eğitim sisteminde okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması sırasıyla, seçme sınavı için duyurunun yapılması ve başvuruların gerçekleşmesi, başarılı adayların hizmet içi eğitime alınması, hizmet içi eğitim sonunda değerlendirme sınavının yapılması, müdür kadrolarının duyurulması, değerlendirme yapıp atamaların gerçekleşmesi olarak 6 aşamada tamamlanmaktadır. Seçme sınavı duyuruları Bakanlıkça, seçme sınavı ise Ölçme ve Değerlendirme Merkezi’nce yapılmaktadır. Eğitim kurumları yöneticilikleri için yapılan başvurular sonucunda yeterli olanın seçilmesi amacıyla illerde ve MEB’de değerlendirme komisyonları oluşturulmuştur. Bu komisyonlarca, adayların öğrenim durumu, başarı durumu ve mesleki kıdemleri değerlendirme formunda yer alan bilgi başlıklarına göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan iki adaydan biri okul yöneticisi olarak atanmaktadır. Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlara, ilgili birimin görüşü alınarak Personel Genel Müdürlüğünce, atama yetkisi valiliğe ait olanlara, milli eğitim müdürlüğünün teklifi üzerine valilikçe atama yapılır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde müdür seçim ve atama süreci Türkiye’deki sürece benzer bir şekilde duyuru, eleme, seçim ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Bu sürecin önceliği yetenekli müdür adaylarının sayısını artırmak olduğundan müdür kadrolarındaki açıklar bir iş ilanı gibi eğitim gazete ve dergilerine ve hatta yüksek tirajlı gazetelere verilerek olabildiğince fazla sayıda adaya ulaşabilmeye çalışılmaktadır. Adayların seçiminde ise, yazılı değerlendirmelerin yanı sıra, Amerika’daki bazı eğitim bölgeleri, aday hakkında fazlaca bilgi elde edebilecekleri soruları hazırlayarak, görüşmeye önem vermektedir. Okul müdürlüğüne atamalar Bölge Eğitim Kurulları’nca gerçekleşmektedir. Bazı eğitim bölgelerinin aday müdürleri eleme ve değerlendirme süreçlerinde okulların da katılımını sağlaması çok daha nesnel kararlar alınmasını sağlarken, Türkiye’de geniş katılımın sağlandığı Değerlendirme Komisyonları sadece değerlendirme sınavı

sonuçlarını değerlendirip, başarılı adayları sıraya koyarak, sonuçları Personel Genel Müdürlüğüne göndermektedirler.

Türkiye ve Amerika Birleşik Devletlerindeki detaylı seçim ve atama süreçlerinin aksine Japonya'da okul müdürlerini atama uygulamaları okul müdürlerinin öğretmenlik deneyimleri temel ölçüt alınarak değerlendirilmeleri ve Bölge Eğitim Kurulu'nca hazırlanan bir seçme sınavının uygulanması ile yapılmaktadır. ABD ile bir benzerlik ise okul müdürlerinin atamalarının Bölge Eğitim Kurulları'nca yapılmasıdır.

Almanya da okul müdürlerinin atanmalarındaki sorumluluk Eyalet Eğitim Bakanlıkları'nca gerçekleşmektedir. Atama süreci Eyalet Eğitim Bakanlığı'nın duyuru yapması, başvuranları personel kayıtlarındaki eğitim ve öğretmenlik özgeçmişlerine göre değerlendirmesi ve elemesi ile tamamlanır. Bazı eyaletlerde seçimlere okulların da katılımlarının olması ABD eğitim yöneticisi seçim sistemi ile benzerlik göstermektedir.



BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Türkiye Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya eğitim sistemlerindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarının neler olduğu ve bu politika ve uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulduğu bu araştırmada elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Türkiye eğitim sisteminde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarının, yürürlükteki yönetmeliklerle gelecek için umut vaadederek gelişmekte olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliklerle eğitim yöneticileri öğretmenlik deneyim ve yaşantıları da göz önüne alınarak ve hizmet içi programlarıyla yöneticilik yeterlikleri kazandırılarak görevlerine gelmekte, alanlarında yüksek lisans veya doktora dereceleri almaları teşvik edilmektedir. Ancak bu politikaların ilk ortaya çıkış tarihi olan 1962 yılı düşünüldüğünde oldukça uzun bir süredir eğitim yöneticiliği konusu gündemde iken, katedilen aşamaların çok fazla olmadığı, eğitim yöneticiliğinin halen daha profesyonel bir meslek olarak görülmediği gözlenmektedir. Türkiye eğitim sistemi'nde eğitim yöneticisi yetiştirme bir devlet politikası olarak ilk defa 1962 yılında toplanan Yedinci Milli Eğitim Şura'sı ve yayınlanan MEHTAP raporu ile ortaya çıkmış ve bu şura sonucunda Eğitim Yöneticisi yetiştirme ve atama politikaları ve uygulamaları, bu araştırmanın sonucunda da en çok benzerlik gösterdiği görülen ülke olan ABD'deki uygulamalara benzemeye başlamıştır. Eğitim sistemimizin temeli Fransa eğitim sistemine dayansa da, Yedinci Milli Eğitim Şura'sının akabinde ABD'ye eğitim için gönderilen bilim adamlarımız sayesinde ülkedeki eğitim yöneticiliği yetiştirme ve atama süreçleri örnek alınmaya başlanmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması, bu görev için yetiştirilirken hizmet öncesi eğitimle yöneticilik yeterliklerinin

kazandırılmasını ve hizmet içi eğitimlerle bu yeterliklerin muhafaza edilmesini sağlamıştır. Elbette ki, dünyada eğitim yöneticiliğinin en gelişmiş olduğu ülke olan ABD'nin eğitim yöneticisi yetiştirme ve en uygun eğitim yöneticisi adayını seçme sürecinde birtakım problemlerin yaşanması doğaldır. Ülkede bilimsel ilkelere son derece fazla önem verildiğinden dolayı, Türkiye'dekine benzer sorunlar göze çarpmasına karşın birçok mesleki kuruluştan çözüm önerileri gelmekte ve bu çözüm yollarının uygulanabilirliği bu sorunların azalmasını sağlamakta ve ileride doğabilecek diğer sorunların da çözülebileceği yönündeki inançları güçlendirmektedir. Örneğin, eğitim yöneticilerinin seçiminde yönetici adayının birtakım yönetsel görevlerde çalışmasını sağlayıp gözlemlenmesi, seçim sürecine bölge eğitim kurulu ve seçileceği okulun görevlilerinin yoğun bir katılımı ve hatta bu sürece bazı eyaletlerde öğrenci temsilcilerinin katılması demokratik bir seçim sürecini göstermektedir. Stajyerlik gerektiren lisans ve lisansüstü programları, hizmet içi eğitimlerin içeriğinin eğitim ihtiyaçlarına göre yenilenerek standartlarının yükseltilmesi, meslektaş gözlemi ve problem çözme grup toplantıları gibi bilimsel yöntemlerle geliştirdiği eğitim ve değerlendirme süreçleri ile Amerika eğitim yöneticisi yetiştirme alanında bir öncü olmaktadır.

Diğer yandan, Japonya ve Almanya eğitim sistemleri öğretmen yetiştirme ağırlıklı politikaları ile benzerlik göstermektedir. Bu ülkelerde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları ABD'indeki kadar bilimsel ve talepkar olmadığı ve hatta böyle bir yazılı uygulama olmadığı halde, mesleklerinde başarılı, eğitim kurumlarını çağın gereklikleri doğrultusunda yönetebilen okul müdürlerinin olması, bu başarının ülkelerin öğretmen yetiştirme ve atama politikalarından kaynaklandığını söylemek doğru olacaktır.

Gerek Japonya gerekse Almanya'da başarılı bir öğretmenlik eğitimi, yüksek performanslı, başarılı ve uzun bir öğretmenlik deneyimi okul müdürü olarak atanmada en önemli kriter olmakta ve bu başarı yöneticilik görevine getirildiklerinde donanacakları yöneticilik bilgisi ile pekiştirilerek görevin gerekliklerine hazırlanmaktadırlar. Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenliğe devam ettiği tek ülke olan Almanya eğitim yöneticisi atama sisteminde “meslekte esas olan öğretmenliktir” inancının oldukça baskın olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, eğitim sistemlerinde, öğretmen yetiştirmede, okul müdürü yetiştirmede ve okul müdürü atamalarında ülkelere yaşanan sorunlar birbirine ne kadar benzerse benzesin, bu sorunların çözüm yollarının gelişmiş ülkelerde daha hızlı

ve daha sağlıklı sonuçlar doğurduğu yadsınamaz. Bu sebeple, Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının yüksek standartlara kavuşması için çalışmalara başlanması ve bu çalışmalarda gelişmiş ülkelerin deneyim ve uygulamalarından faydalanılması gerekmektedir.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okul müdürlerinin başarılı birer eğitim yöneticisi olarak yetiştirilmeleri ve öğretimsel lider olabilmeleri için çağdaş eğitim sistemlerine sahip olan ülkelerin politikaları ve uygulamaları örnek alınabilir ve bu politika ve uygulamaların Türkiye eğitim sistemine uyarlanabilirliği araştırılabilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma, çeşitli ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilme ve işe alınmaları üzerine bundan sonraki araştırmalarda kaynak olabilir. Alt amaçlar daha da genişletilerek benzer bir araştırma çağdaş eğitim sistemlerine sahip olan diğer ülkeler için yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Anderson, E. Mark. Principals-How To Train, Recruit, Select, Induct and Evaluate Leaders For America's Schools. ERIC Clearinghouse on Educational Management. College of Education. University of Oregon. 1991.
- Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. 5.Baskı. Ankara, 1998.
- Aytaç, Kemal. Federal Almanya Cumhuriyeti'nde Okul Sistemi. Anlara, 1999.
- Başaran, İbrahim Ethem. Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara, 1996.
- Bjork, Christopher. "The Role of The Principal And Responsibility For Improving The Quality Of Teaching In Japanese Schools". AERA Annual Meeting 2000, New Orleans, Louisiana, 2000.
- BMBF. İşte Almanya. Federal Hükümet'in Basın ve Enformasyon Dairesi. Almanya, 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Onbirinci Basım. Ankara, 1998.
- Can, Niyazi ve Çelikten Mustafa. "Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci". Milli Eğitim Dergisi. Sayı 148. Ekim, Kasım, Aralık 2000.
- Cramer, John Francis ve Browne, George Stephenson. "Milli Eğitim Sistemleri Üzerinde Mukayeseli bir İnceleme". Çev: Ferhan Oğuzkan. M.E.B. Devlet Kitapları. M.E.B. basımevi. İstanbul, 1974.
- Çelik Vehbi. "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ, 1990.
- Edelfelt, Roy A. "Careers in Education". VGM Career Horizons. Ss. 34-67. Illinois, USA, 1992.
- Erdoğan, İrfan. Çağdaş Eğitim Sistemleri. Sistem Yayıncılık. İstanbul, 1995.
- Gümüşeli, Ali İlker. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları". İstanbul, 1996.
- Güvenç, Bozkurt. Japon Kültürü. Türkiye İş Bankası Yayınları. İstanbul, 2001.
- Güvenç, Bozkurt; Otkan, Pulat; Belek, Temel; Akarsu, Füsün; Tezerer, Selçuk ve Özden, Mehmet Ali (Özel İhtisas Komisyonu). Japon Eğitimi. MEB İstanbul, 1990.

- Hausman, Dilbert C. ve Boyd, William L. "School Administration in the Federal Republic of Germany and Its Implications for the United States". Annual Meeting of the University Council for Educational Administration. 1994.
- Heindenheimer, Arnold J. Desparate Ladders: Why School and University Policies Differ in Germany, Japan and Switzerland. Transaction Publishers. New Jersey, 1997.
- Jones, Marian. "Becoming a Secondary Teacher in Germany: A Trainee Perspective on Recent Developments in Initial Teacher Training in Germany". European Journal of Teacher Education. Vol 23, No.1. 2000.
- Karahan, Mustafa. "Türkiye Eğitim Siteminde Eğitim Yöneticiliği". Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya, 1998.
- Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi. 7. Baskı. Ankara, 1999.
- Kayıkçı, Kemal. "Yönetici Yetiştirme Sorunu". M.E. Dergisi. Sayı 150. Mart Nisan Mayıs, 2001.
- Kazuo, Ishizaka. School Education in Japan. International Society for Educational Information, Inc. Tokyo, 2000.
- Kolstad, Rosemarie K.; Coker, Donald R. ve Kolstad, Robert A. "Examining the Excellence of German Schools and Their Teacher Preparation Program". Education. Vol 112, No 2 ss. 280-284.
- Lee, W.O. Social Change and Educational Problems in Japan, Singapore and Hong Kong. MacMillan. Hong Kong, 1991.
- McIntyre, Kenneth. "Training Programs for Principals". Theory Into Practice. Volume XVIII, Number 1, ss. 28-32. 2001.
- MEB Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı. Milli Eğitim Şuraları (1939-1993). T.C.M.E.B. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Şura Genel Sekreterliği. Ankara, 1998.
- "Occupational Outlook Handbook". The 21st Century Principal Opportunities and Challenges. 2000.
- OECD, "New School Management Approaches: What Works In Innovation In Education Skills". Organization for Economic Cooperation and Development. Paris, 2001.
- Ozankaya, Özer. "Kamu Yöneticilerinin Eğitimi ve Yetişmesinde Toplumbilimler Öğretiminin Yeri". Onar Armağanı. İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayını. No:530 ss. 617-627. İstanbul, 1977.

Özen, Ramazan; Akutar, Ülker; Cafoğlu, Zuhale; Çeliköz, Nadir ve Erişen, Yavuz.
“Japon Eğitim Sistemi: Avni Akyol’un Görüş ve Yorumu İle”. Avni Akyol Ümit
Kültür ve Eğitim Vakfı. İstanbul, 1996

Resmî Gazete. Sayı 24246. S. 62-76. 30/11/2000.

Shimahara, Nobuo “Teacher Education in Japan” Windows on Japanese Education.
Editör: Beauchamp, Edward R. Greenwood Press. Londra, 1991.

Sözer, Ersan. Üç Avrupa Ülkesinde Eğitim: Almanya, Danimarka ve Fransa Eğitim Sistemleri. Anadolu Üniversitesi Yayınları No.1004. Eğitim Fakültesi Yayınları No.47. Eskişehir, 1997.

Şimşek, Selma ve Bağcı, Necati. “Millî Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Genel Bir Bakış”. Millî Eğitim Dergisi. Sayı 146. Nisan, Mayıs, Haziran 2000.

Tebliğler Dergisi. Sayı. 2494. Kasım. 1998

Tebliğler Dergisi. Sayı: 2504. Eylül. 1999

TDK. Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. Ankara, 1988.

Türk, Ercan. Türk Eğitim Sistemi. Ankara. 1999

Winter, Klaus. “School Autonomy and the role of the State: Some Reflections on the Current School Educational System in Germany”. European Journal of Teacher Education. Vol.23, No.1. 2000.

İnternet Kaynakları

www.meb.gov.tr

www.accesseric.org