

161468

**T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİNDEN FRANSA İNGİLTERE VE İSVEÇ İLE
TÜRKİYE'DE OKUL MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE İSTİHDAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mirişah Çorbacı
Tez Yöneticisi: Öğr. Gör. Dr. Erkan Tabancalı**

**İstanbul
Haziran, 2005**

ÖNSÖZ

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday olarak kabul edilmesi ile ülke ekonomik ve sosyal alanda köklü değişikliklerin yaşanacağı bir sürece girmiştir. Bu değişim süreci içerisinde toplumun bilinçlenmesinde eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Bölgesel bütünleşme sürecinde olduğumuz bu dönemde, Avrupa Birliği üye ülkelerinin eğitim sistemlerinin, eğitim ve okul yönetimi alanlarındaki politika ve uygulamalarının araştırılması, incelenmesi ve sonuçlarından yararlanılması, Türkiye'deki uygulamalar ile karşılaştırılması eğitim uygulamalarımıza yön verilmesi açısından bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu gereklilikten yola çıkılarak hazırlanan bu çalışma ile Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa, İngiltere ve Fransa'daki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı politikaları incelenmiş ve Türkiye'deki uygulama ve politikalar ile karşılaştırılmıştır.

Eğitim yönetimi alanında yapılan karşılaştırmalı çalışmalarda görülen önemli eksikliğin giderilmesi doğrultusundaki çabalara küçük bir katkıda bulunabilmek düşüncesiyle gerçekleştirilen bu çalışmada; görüş ve önerilerinden yararlandığım tez yöneticim Öğr. Gör. Dr. Erkan Tabancalı'ya, İngiltere'deki uygulama ve politikalara ilişkin açıklamalarından ve kaynak sağlama konusundaki yardımlarından dolayı Prof. Dr. Leonard E. Watson'a, Almanya'dan kaynakların sağlanmasında büyük yardımları olan kardeşim Koray Şatır'a, Fransızca dokümanların çevirisini yapan Aida İbricevic'e, araştırmayı redakte eden Şebnem Aydemir'e, yazışma yoluyla doküman talebime cevap vererek ilgili dokümanları gönderen tüm ulusal ve uluslararası kuruluşlara teşekkür ederim.

İstanbul, Haziran, 2005

Mirişah Çorbacı

ÖZET

Bu betimsel araştırmanın amacı Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye'deki okul müdürü yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları arasındaki fark ve benzerlikleri ortaya koymaktır. Araştırma için alanyazın taraması ve internet olmak üzere nitel veri toplama araçları kullanılmıştır.

Bu araştırmada öncelikle her bir ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitim kademeleri ve okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları tanıtılmış, daha sonra her ülkedeki okul müdürlerini yetiştirme, istihdam ve geliştirme politika ve uygulamalarına yer verilmiştir. Bu bilgilerin ardından, ülkeler arasındaki okul müdürlerini yetiştirme, istihdam ve geliştirme politika ve uygulamaları arasındaki fark ve benzerlikler ortaya konmuştur.

Bulgular, araştırma kapsamındaki Avrupa Birliği üye ülkelerinde, eğitim sistemlerinin yönetim yapısı ister yerel ister merkezi olsun, okul müdürlerini ulusal düzeyde düzenlenen programlarla yetiştirme eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yine araştırma kapsamındaki Avrupa Birliği ülkelerinin her birinde, özel olarak okul müdürü adaylarını veya okul müdürlerinin yetiştirilmelerine ve/veya geliştirilmelerine yönelik sunulan hizmet öncesi ve/veya hizmet içi eğitim programları bulunmaktadır. Araştırma için seçilmiş Avrupa Birliği ülkelerinin hepsinde yetiştirme ve geliştirmeye yönelik sunulan programlar çerçevesinde okul müdürlerinin gereksinimlerinin göz önünde bulundurulması ve kuram ile uygulamaya aynı derecede önem verilmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

Araştırmanın sonucu Türkiye'deki politika ve uygulamalara bakıldığında, Türkiye'de okul müdürlüğünün bir meslek olarak kabul edilmediğini göstermektedir; ancak uygulamadaki mevzuata göre yüksek lisans veya doktora derecelerine sahip olmanın okul müdürlerinin seçimi ve atanmalarında tercih nedeni olması Türkiye'deki okul müdürlerinin atamalarında yetiştirilme ölçütünün temel alınması yönünde olumlu bir gelişmedir.

ABSTRACT

The purpose of this descriptive study is to compare and contrast the school head training and recruitment policies and practices in Turkey and the European Union member countries: France, England and Sweden. The methods and procedures used in collecting data for this study were qualitative, gathered via literature research and the Internet.

In this study, the school head training, recruitment and development policies and practices have been presented, following an introduction of the administrative structure of the education system, the structure of the school system and the duties and responsibilities of school heads in each country. Further, differences and similarities among countries in policies and practices in training, recruiting and developing school heads were explored.

Findings of the study show that the trend in the selected European Union countries is towards training and developing school heads via national programs, regardless of the fact that whether the administration of the education system is decentralized or centralized. Moreover, in each selected European country pre-service and/or in-service training programs are available, specifically aiming to train and/or develop aspiring school heads or school heads holding posts. Of particular importance is the fact that within the training and/or development programs in each selected European country, the needs of school heads are considered and great importance is given to both, theory and practice.

Based on current policies and practices in Turkey, the outcome of the study reveals that school headship in Turkey is not considered to be a profession; yet in current regulations, a positive development towards regarding “qualifying as a school head” as a criteria for appointing heads is that holding a graduate or postgraduate degree in educational administration or public administration is an asset for the selection and appointment of school heads in Turkey.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
I. GİRİŞ.....	1
Problem.....	2
Amaç.....	12
Alt Amaçlar.....	12
Önem.....	12
Sınırlılıklar.....	13
Tanımlar.....	13
II. YÖNTEM.....	16
Araştırma Modeli.....	16
Veriler ve Toplanması.....	16
Verilerin Çözümlemesi.....	16
III. BULGULAR VE YORUM.....	18
Fransa Eğitim Sistemi'nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı.....	18
Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli.....	18
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	19
Eğitimin Genel Amacı.....	24
Eğitim Kademeleri.....	24
Okul Müdürlerin Görev ve Sorumlulukları.....	29

Okul Müdürlerinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmeleri, İstihdamı ve Hizmet İçinde Yetiştirilmeleri.....	31
İlköğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmeleri ve istihdamı.....	32
Ortaöğretim kademesi müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmeleri ve istihdamı.....	36
Ortaöğretim kademesi müdürlerinin hizmet içi eğitimi.....	43
İngiltere Eğitim Sisteminde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı.....	43
Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli.....	44
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	45
Eğitimin Genel Amacı.....	47
Eğitim Kademeleri.....	47
İlköğretim ve Ortaöğretim Kademesi Okul Müdürlerinin Genel Görev ve Sorumlulukları.....	53
Okul Müdürlerinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmeleri, İstihdamı ve Hizmet İçinde Yetiştirilmeleri.....	55
İngiltere’de okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetlerinin gelişimi.....	55
Hizmet öncesi eğitim.....	59
Okul müdürlerinin istihdamı.....	64
Hizmet içi eğitim.....	65
İsveç Eğitim Sistemi’nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı.....	68
Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli.....	68
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	69
Eğitimin Genel Amacı.....	72
Eğitim Kademeleri.....	72
İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Genel Görev ve Sorumlulukları.....	78
Okul Müdürlerinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmeleri, İstihdamı ve	

Hizmet İçinde Yetiştirilmeleri.....	79
İsveç'te okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetlerinin gelişimi.....	79
Hizmet öncesi eğitim.....	80
Okul müdürlerinin istihdamı.....	81
Hizmet içi eğitim	82
Türkiye Eğitim Sistemi'nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı.....	88
Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli.....	88
Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	89
Milli Eğitimin Amaçları.....	94
Eğitim Kademeleri.....	95
Yönetim Kademeleri ve Kurum Tipleri.....	96
İlköğretim ve Ortaöğretim Kademesi Okul Müdürlerinin Genel Görev ve Sorumlulukları.....	98
Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı.....	98
Hizmet öncesi eğitim.....	99
Okul yöneticilerinin istihdamı.....	100
Hizmet içi eğitim.....	108
Avrupa Birliği Ülkelerinden Fransa, İsveç ve İngiltere ile Türkiye Eğitim Sistemlerinde Okul Müdür Yetiştirme ve İstihdam Sürçleri Arasındaki Benzerlikler ve Farklar.....	110
Yetiştirme Politikaları ve Uygulamaları Arasındaki Benzerlikler ve Farklar.....	110
İstihdam Politika ve Uygulamaları Arasındaki Benzerlikler ve Farklar.....	113
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
Sonuç.....	116
Öneriler.....	119
Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	119
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	119

KAYNAKÇA.....	120
EKLER.....	128



TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO

NO:

SAYFA

1-	İLKÖĞRETİM KADEMESİ MÜDÜRLERİ HİZMET İÇİ EĞİTİM KURS PROGRAMI KONULARI.....	35
2-	ORTAÖĞRETİM MÜDÜRLERİNİ HİZMET ÖNCESİ VE HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRME PROGRAMI.....	42
3-	ULUSAL OKUL MÜDÜRLERİ STANDARTLARI.....	57
4-	ULUSAL OKUL MÜDÜRLERİ LİYAKAT PROGRAMI.....	64
5-	ULUSAL OKUL MÜDÜRLERİNİ YETİŞTİRME PROGRAMI.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

NO:

SAYFA

- 1- ULUSAL OKUL MÜDÜRLÜĞÜ LİYAKAT PROGRAMI SÜRECİ..... 60



KISALTMALAR LİSTESİ

APK	Araştırma, Planlama ve Koordinasyon
COSMOS	Committee on the Organisation, Staffing and Managment of schools (Okulların Yönetimi, Örgütlenmesi ve Okullara Personel Alımı Komitesi)
HEADLAMP	Headteacher's Leadership and Managment Programme (Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik ve Yöneticilik Programı)
HIP	Headteacher Induction Programme (Okul Müdürlüğü'ne Geçiş Programı)
GCE	General Certificate of Education (Genel Eğitim Sertifikası)
GCE A-level	General Certificate of Education Advanced Level) İleri Düzey Genel Eğitim Sertifikası)
GCSE	General Certificate of Secondary Education (Genel Ortaöğretim Birinci Evre Sertifikası)
KYUP	Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı
LEA	Local Education Authority (Bölge Eğitim İdaresi)
LPSH	Leadership Programme for Serving Headteachers (Deneyimli Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı)
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	Merkez Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
METARGEM	Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı

NCSL	National College for School Leadership (Ulusal Okul Liderliği Okulu)
NDC	National Development Centre for School Managment Training (Ulusal Okul Yöneticisi Eğitimini Geliştirme Merkezi)
NPQH	National Professional Qualification for Headship (Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı)
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
SAP	Sosyal Demokrat İşçi Partisi
SMTF	School Management Task Force (Okul Yöneticileri Birliği)
TODAİE	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TTA	Teacher Training Agency (Öğretmen Yetiştirme Bürosu)
UCAS	Universities and College Admission Service (Yükseköğretime Kabul Servisi)

BÖLÜM I

GİRİŞ

Ülkeler bulundukları coğrafya ile sınırlı kalmadan, ortak din, siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel ve askeri faktörlere dayanan birliktelikler oluşturmayı seçmektedirler. Aynı coğrafyayı paylaşan ülkelerin bu faktörlere dayanan birleşme yönünde harcadıkları çaba ise bölgesel bütünleşme kavramının temelini oluşturmaktadır. Bölgesel bütünleşmeler, “belirli bir bölgedeki ülkeler arasında imzalanan işbirliği ve tercihli ticaret anlaşmalarından, serbest ticaret bölgelerine, gümrük birliğinden siyasi bütünleşmelere kadar değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir” (DTM 1999, s. 1). İki bin dört yılında yeni üyelerin katılımıyla 450 milyonluk bir nüfusa ulaşan Avrupa Birliği ise (Radikal, 2004), bölgesel bütünleşme hareketlerinin en büyüğüdür.

Aralık 1999’da Helsinki’de yapılan Avrupa Birliği Konseyi’nde oybirliği ile Avrupa Birliği’ne aday ülke olarak kabul edilen Türkiye için, ekonomik ve sosyal alanda köklü değişikliklerin yaşanacağı bir süreç başlamıştır. Bu süreç içerisinde Türkiye’nin sosyal ve ekonomik bakımdan gelişebilmesi için; Avrupa Birliği’nin kurum ve kurallarını yakından izlemesi ve bilmesi; bütünleşmeyi ekonomik, siyasal ve sosyal açılardan bilimsel olarak analiz etmesi ve Avrupa Birliği ülkeleri ile ortak hareket edebilme yeterliliğine kavuşması gerekmektedir. Köklü değişikliklerin yaşanacağı bu sürecin başarısında; devlete, sanayicilere ve en önemlisi ülke kalkınmasında ekonomi kadar, toplumun bilinçlenmesinde ve toplum bireylerinin yetişmesinde rol oynayan eğitimcilere ve eğitimi yönetenlere büyük sorumluluklar ve önemli görevler düşmektedir (Tuzcu, 2002).

Avrupa Birliği üye ülkeleri arasında yer alabilmek ve Türk toplumunda yaşam koşullarını daha iyi düzeye getirmek için Türkiye eğitim sistemi ve Türkiye eğitim sisteminin önemli bir parçası olan eğitim kurumları, gelişmiş ülkelerdeki eğitim sistemleri ve eğitim kurumlarının niteliğine kavuşmuş olmalıdır. Bölgesel bütünleşme sürecinde olduğumuz bu dönemde, Avrupa Birliği üye ülkelerinin eğitim sistemlerinin, eğitim ve okul yönetimi alanlarındaki politika ve uygulamalarının araştırılması, incelenmesi ve sonuçlarından yararlanılması, Türkiye’deki uygulamalar ile karşılaştırılması eğitim uygulamalarımıza yön

verilmesi açısından bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Türkiye'deki eğitim sorunlarımızın çözümlenmesinde, Avrupa Birliği üye ülkelerinin deneyimlerinden yararlanılması yararlı görülmektedir (Demirel, 2000, s. iv).

Ancak Türkiye'de karşılaştırmalı eğitim alanı pek fazla gelişmemiştir. Türkiye-Avrupa Birliği ilişkilerinin 40 yılı aşkın bir süredir devam etmesine karşın, Avrupa Birliği üye ülkeleri ile karşılaştırmalı çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2003a, s. 1). Kısıtlı sayıdaki bu çalışmalar Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin eğitim sistemlerini değişik açılardan ele alan çeşitli araştırmalardan oluşmaktadır. Karşılaştırmalı eğitim yönetimi alanında ise bilimsel çalışmalar oldukça az sayıdadır; özellikle okul yönetimi alanındaki çalışmalar ihmal edilmiştir.

Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde Türkiye'nin sosyal ve ekonomik bakımdan gelişebilmesinin en önemli koşullarından biri Avrupa Birliği üye ülkeleri ile ortak hareket edebilme yeterliliğini gösterebilmesidir. Bu yeterliliğin sağlanabilmesinde başlıca adım toplum bireylerini yaratan okulların çağdaş ve verimli bir şekilde yönetilmesidir. Dolayısıyla okul yönetiminde anahtar rol oynayan okul müdürlerinin, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatması, okuldaki insan ve madde kaynaklarını verimli biçimde kullanması ve rollerini eksiksiz bilmesi ve oynaması, kısaca yöneticilik niteliklerini kazanması için yönetim alanında yetişmiş ve aranılan nitelikleri kazanmış olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 2000, s. 6; Taymaz, 2003, s. 4).

Problem

Okullarda eğitim faaliyetlerinin etkili ve verimli yürütülmesinin en önemli itici gücü okul müdürleridir. Okul müdürleri okullarımızı yaşatma ve geliştirme, eğitim politikalarına, yasalara, eğitimin genel ve özel amaçlarına, eğitim ilkelerine uygun olarak yönetmekte birinci derecede sorumlu kişidir. Okul müdürleri, eğitim süreçlerini çağdaş eğitim anlayışı çerçevesinde ve ülkenin menfaatleri doğrultusunda sürdürülmesine katkıda bulunmak için, başarılı yönetim etkinliğinde bulunmak durumundadırlar.

Okul müdürünün sorumluluğu, okulunu ön planda tutarak önceden belirlenmiş amaçlara göre onu ayakta tutmaktır. Yönetici, sadece konulan değerleri takip ederek değil, yeni değerler oluşturarak, üreten ve böylece örgütün canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. Okul müdüründen, görevi ile ilgili bu özellikleri isterken faydalanmayı gerektiren bilim ve alanlarda da bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Ancak yüklendiği görevi yerine getirebilmesi, sorumluluklarını taşıyabilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması

gerekir. Bu nedenle eğitim alanından bireyler ancak yöneticilik alanında da bilgiye sahip olarak başarılı olabilmektedirler. Dolayısıyla gelecekteki toplumu biçimlendirmede, gelecekteki toplumu oluşturacak olan bireylerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmede çok önemli bir rol oynayan okul müdürlerinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu gereksinimleri de hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle karşılanabilir.

Türk Milli Eğitim Sistemi bütünlüğü içinde işi okul yönetimi olan profesyonel okul müdürlerinin bulunmaması veya azlığı eğitimimizde aksaklıkların ve yetersizliklerin varlığını gündeme getirmektedir. Eğitim kurumlarımızın beklenen düzeyde fonksiyonlarını yerine getirememesinin en önemli nedeni, yönetime bağlı bilgi ve becerileri davranış haline getiren yönetici tipi yerine, bilimsel olmaktan uzak, sınama-yanılma, usta çırak ilişkileri ile yönetim hizmetlerini yürütmeye çalışan okul müdürlerimizin olmasıdır. Oysa, bilimsel bir çaba olan yönetim faaliyetini gerçekleştirecek olanlar; yönetim alanında uzmanlaşmış, bu bilimi kavramış yönetici durumunda olmalıdır. O halde denilebilir ki; eğitimimizin içinde bulunduğu problemlerin ortadan kaldırılmasında okul müdürlerinin yönetim, hizmet ve faaliyetleriyle ilgili bilgilerle donatılması önemli rol oynamaktadır (Sarı, 1987, ss. 5-10).

Eğitim sisteminde yöneticiliğin meslekleşmesine, gelişmesine ve kurumsallaşmasına en büyük engel, Maarif Teşkilatı'na dair kanunun 12'inci maddesinde yer alan "Meslekte esas öğretmenliktir" ilkesi anlayışı olmuştur. Bunun sonucunda öğretmenlik ve yöneticilik mesleği ve değerleri birbirine karıştırılmakta, kendi alanlarında başarılı birer uzman olan bu kişileri yönetici yapma hem mesleklerini hem de yöneticisi oldukları kurumların etkiliklerini etkilemektedir (Karahan, 1998, s. 88).

Öğretmenliğin aynı zamanda bürokrat yönetici olarak tarif edildiği 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43'üncü maddesinde ise "Öğretmenlik devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği" olarak tanımlanmaktadır. Oysa okul müdürlüğü hem teknik hem de yönetsel becerilere sahip olmayı gerektirir. Öğretmenlikten müdürlüğe geçişin öğretmene ayrı bir bürokrat rolü vermesi öğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır (Gürsoy, 1979, s. 99; Bursalıoğlu, 1991, s. 15). Yönetimsel bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip olmayan öğretmenleri yönetici yapmak, işin sadece teknik kısmına önem verildiğini ortaya koymaktadır.

"Meslekte esas öğretmenliktir" ve "Öğretmenlik devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir" anlayışı eğitim örgütlerinde

mesleği öğretmenlik olanların siyasi tercihlerle yönetici olarak görevlendirilmelerine neden olmaktadır. Bir öğretmenin bir gün, müsteşar, genel müdür ve benzer görevleri yürütmesi, başka bir gün ise herhangi bir okulda öğretmen olması mümkündür. Yöneticilik siyasi tercihlere ve sinama-yanılma yoluna göre belirlenince de bu okul müdürlerinin etkili ve verimi yönetim faaliyetlerinde bulunmaları ve meslekte uzun dönemli kalmaları beklenememektedir (Sarı, 1987, s. 6; Karahan, 1989, s. 91).

Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı problemine yönelik bir takım çalışmalarda bulunulmuş ve önlemler alınmaya çalışılmış, ancak kalkınma planlarının öngörmesi, siyasi iktidarların konu ile ilgilenir görünmelerine ve uzmanların tavsiyelerine rağmen girilen çalışmaların, alınan önlemlerin bu problemin çözümüne yeterli gelmediği bir gerçektir. Problem ile ilgili çalışma ve önlemleri şöyle özetleyebiliriz:

Ülkemizde ilk defa eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere, Bakanlar Kurulu’nun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan “Merkez Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi” (MEHTAP) raporuyla rastlanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı’nda, önemli yönetim pozisyonlarının öğretmenler tarafından doldurulduğu; bu öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, sosyal politika, bu politikanın sınırları içinde eğitim politikasının yeri, ülkenin genel ekonomik hedefleri konusunda, en azından, genel görüşler kazandıran bir eğitimden geçmeden atandıkları yönetim görevlerinde, eğitim politikasının saptanmasında ve uygulanmasında önemli rolleri oynamalarının beklendiği belirtilen raporda, bu yöneticilerin eğitim politikalarına öğretmen gözüyle bakmak alışkanlığında oldukları, bu nedenle sorunları geniş açıdan göremedikleri ileri sürülmektedir (Kaya, 1993, s. 280).

MEHTAP raporuna göre yalnız üst yöneticiler değil orta düzeyde yöneticiler de görevlerinde başarılı olabilmek için, yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadırlar. Bu zorunluluk Milli Eğitim Bakanlığı’na yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirmek görevi yüklemektedir. (Sarı, 1987, s. 28; Kaya, 1993, s. 280-281).

Bu rapora göre yöneticilerin başarılı olabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçmeleri gerekli görülmüştür. Ayrıca bu raporda, yönetim kadrolarının öğretmenler tarafından doldurulduğu, halbuki bir ülkenin sosyal, toplumsal ve ekonomik hedefleri doğrultusunda kalkınabilmesi, yönetim görevinde bulunanların çabasına bağlı olduğu, politika saptanmasında ve uygulanmasında önemli roller oynaması beklenen bu yönetim kadrolarına yönetim bilgi beceri ve eğitimi almamış öğretmenleri getirmenin çeşitli sakıncaları olacağı dile getirilmiştir. Raporun sonucunda, bu sakıncaları azaltmak için üniversitelerle işbirliği

yapılarak yönetim kadroları için eğitim yöneticiliği bölümleri açılması önerilmiştir (Karahana, 1998, s. 90). MEHTAP raporunun bu önerisi iki yılı sonra Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesi'nin kurulmasıyla gerçekleşmiş ve bunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiştir. Ancak bu konuda süreklilik sağlanamamış ve açılan lisans programları daha sonraki yıllarda kapatılmıştır. Bu lisans programlarının kapatılmasından sonra birçok üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalları'nda eğitim yöneticileri yetiştirmeye yönelik yüksek lisans ve doktora programlarına ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin, dolayısıyla okul müdürlerinin yetiştirilmesi problemi Kalkınma Planları ve Milli Eğitim Şuraları'nda da ele alınmış, problemin çözümüne ilişkin birçok kararlar alınmış ancak uygulamaya geçirilememiş, uygulamaya geçirilenlerde de süreklilik sağlanamamıştır.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde durulmuş, ancak eğitim yöneticisinin yetiştirilmesine öncelik verilmesi bir politika kararı olarak yer almamıştır. Eğitim yöneticisi yetiştirilmemesi ve bakanlıklarla eğitim kurumları arasında gerekli işbirliğinin kurulmaması önemli bir sorun olarak görülmüştür. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda da (1968-1972) eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusunda belirli bir politika kararı bulunmamaktadır. Aynı şekilde Üçüncü ve Dördüncü Beş yıllık Kalkınma Planları'nda da eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda belirli bir karar yer almamaktadır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitim yöneticisi yetiştirme politikası açıklık kazanmamıştır. Ancak, eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan denetim mekanizmasının geliştirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır ilkesi yer almaktadır. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1994) eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına değinilmemekle birlikte, eğitim yönetimini iyileştirici düzenlemelere gidilecektir hükmü yer almaktadır. Eğitim yönetiminin iyileştirilmesi, kuşkusuz eğitim yöneticisinin yetiştirilmesini de kapsamaktadır (Karahana, 1998, s. 111).

İlk defa 17-19 Temmuz 1939 tarihlerinde olmak üzere on altı kez toplanan ve ülkenin eğitim sistemi ile ilgili sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koyan bakanlığın en yüksek danışma birimi Milli Eğitim Şurası (Sarı, 1987, s. 20; Can ve Çelikten, 2000, s. 23)'nın toplantılarında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olan öneri ve kararları ise şöyle özetlenebilir:

Yedinci Milli Eğitim Şurası: Yedinci Milli Eğitim Şurası, 1962 yılında toplanarak ilköğretim, ortaöğretim, kız teknik öğretim, erkek teknik öğretim, ticaret öğretimi, eğitimimizde ölçme ve değerlendirme, çeşitli olgunluk imtihanları, yüksek öğretim, özel

okullar, dış kültür ile münasebetler, din ile ilgili eğitim ve öğretim, Beden Eğitimi ve Sağlık, Milli Savunma ile ilgili eğitim ve öğretim ve eğitim vakıfları gibi konuları görüşmüştür (Türkkorur, 2003, s. 18).

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 (Kaya, 1996, ss. 281-282):

1. Yükseköğretim okulları, üniversiteye bağlı veya müstakil bir eğitim fakültesi haline getirilmeli; öğrenciler branş öğrenimlerinin üniversitenin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonunu da Eğitim Fakültesi'nde almalıdırlar. Bu öğrenim branş bilgisinden alınacak dört ve meslek derslerinden alınacak bir sertifika ile tamamlanmalı ve beş yıllık bir yüksek öğrenime tabi olunmalıdır.

2. Eğitim fakülteleri aynı zamanda "Eğitim Araştırmaları Merkezi" olarak düzenlenmeli ve eğitim alanında uzman, yönetici ve ölçme ve değerlendirme 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 Bakanlığı'na 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:

- a. Ülke gerçeklerine ve gereksinimlerine uygun bir eğitim felsefesi geliştirmek,
- b. Eğitim problemlerinin üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak ve
- c. Yöneticilik ve rehberlik gibi Milli Eğitim'in özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmek.

Onuncu Milli Eğitim Şurası: Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda eğitimde yeniden örgütlenme gereksinimi üzerinde durulmuş; yeni Türk Milli Eğitim Sistemi'nin gereksinimine 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 hizmetlerinin 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 yerelleşme 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 esası; 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. Okulların, 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: Onbirinci Milli Eğitim Şurası'nın gündemini, milli eğitim hizmetinde öğretmen ve eğitim uzmanlarının sorunları oluşturmuştur. İlk defa Onbirinci Milli Eğitim Şurası Milli Eğitim hizmetlerinde öğretmenin dışında eğitim uzmanlarının sorunlarını incelemiştir. Onbirinci Şura'da on uzmanlık alanı saptanmış ve eğitim yönetimi de bu uzmanlık alanlarından biri olarak ele alınmıştır.

Bu şurada eğitim yöneticiliğine yönelik olarak alınan iki karar büyük önem taşımaktadır. Bu kararlarda,

1. Yüksek eğitilmiş öğretmenlere kılavuzluk edecek, onları yönetecek ya da denetleyecek uzmanların en az yüksek lisans düzeyinde eğitim görmesinin zorunlu olduğu ve

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, s. 127, s. 186).

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

Ondördüncü Milli Eğitim Şurası'nda, eğitim yöneticiliği ve eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu, okul öncesi eğitim konusu yanında, bağımsız olarak incelenmiş ve önemli kararlar alınmıştır. Bunlar, Milli 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 (Can ve Çelikten, 2000, s. 24).

Eğitim Kurumlarının Yönetimi ve Yöneticiliği ile ilgili kararlar şöyledir (MEB, 1995, s. 225, s. 231) :

1. Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
2. Üniversiteler ve Milli 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 hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
6. Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
7. Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedbiren de atanmamalıdır.
8. Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir.
9. Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

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 aslanan öğretmenliktir" ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.
4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmet içi), Milli 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 Milli Eğitim Şurası'nda (13-17 Mayıs 1996) "Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması" başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Eğitim yönetimi ile ilgili maddeler şöyledir (Can ve Çelikten, 2000, s. 24):

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 yöneticilerinin ve halkın katılımı sağlanmalıdır.

Onaltıncı Milli Eğitim Şurası (22-26 Şubat 1999) müstakil olarak mesleki ve teknik eğitim konusunu incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Mesleki ve teknik eğitimin bütün boyutlarıyla ilgili alınan kararlar arasında mesleki ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi konuları da yer almıştır. "Mesleki ve Teknik Eğitim Alanına Öğretmen ve Yönetici Yetiştirme" başlığı altında alınan kararlardan bazıları şöyledir (Can ve Çelikten, 2000, s. 24):

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

Madde 52-Mesleki 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 planlı ve sürekli hale getirilmelidir.

Milli Eğitim Şuraları'nda ve çeşitli bilimsel toplantılarda alınan kararlar bakanlık politikaları ve uygulamalarında ancak kısa süreli etkisini göstermiştir. Okul müdürlerinin atanmasında eğitim, yeterlik ve sınav ölçütlerini temel alan "Milli Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği" 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş, ancak 2004 tarihinde tekrar yürürlükten kaldırılmıştır.

Milli Eğitim Şuraları'nın eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili birçok kez öneriler geliştirdiği, gelişmelere göre Türk Eğitim Sistemi'nin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar aldığı ve 1998 tarihine kadar bu öneri ve kararların uygulanmadığı görülmektedir. Etkisini 23 Eylül 1998 tarihli "Milli Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği" ile gösteren şura kararlarının 2004 tarihinde ilgili yönetmeliğin uygulamadan kaldırılması ile de uygulamada sürekliliğin sağlanmadığı görülmektedir.

Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesine ilişkin diğer bir gelişme Türkiye Eğitim Sistemi'nin gereksinimi olan yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin

artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı kanun hükmündeki kararname ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Milli Eğitim Akademisi'nin kurulmasının öngörülmüş olmasıdır. Bu akademide eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmesi düşünülmüş ancak hayata geçirilmemiştir (Karahan, 1998, s. 91).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi problemine yönelik bulunan önerilerin, alınan kararların yıllarca uygulanmadığı, hayata geçirilenlerin ise sürekliliğinin sağlanmadığı, okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik politikaların belirginlik kazanmadığı görülmektedir. Oysa; hemen hemen bütün işlerde bir işe girmek ve bir işi yapmak için mezuniyet belgesi istenirken son derece önemli olan eğitim yöneticiliği mesleğine başlandığında hizmet öncesi eğitim görme koşulu aranmaması önemli bir noksanlık olarak görülmektedir. "Eğitim yöneticiliğinin okulu yoktur" anlayışına uygun olarak ülkemizde hizmet öncesi eğitimin yasal bir zorunluluk haline getirilmemesi, eğitim yöneticiliğinin mesleklaşma ve kurumsallaşmasını engellemektedir (Karahan, 1998, s. 88, s. 90).

Türkiye'de okul müdürlerinin kendilerini yönetim görevlerine hazırlayan hizmet öncesi temel bir yöneticilik eğitimi programından geçmemesi, okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Zaten hizmet öncesi yöneticilik eğitimi görmeyen okul müdürlerinin özellikle hizmet içinde yetiştirilmeleri son derece önemlidir. Hatta yöneticilik öncesi bir meslekte yetişmiş olmak, uzmanlaşmış olmak bile, hizmet içi eğitim görmeyi gerektirir. Çünkü çağımız hızla değişmekte, her an yeni bilgi ve tekniklere gereksinim duyulmaktadır. Ancak Türkiye'de okul müdürleri hizmet içinde yeterli düzeyde yetiştirilememekte ve geliştirememektedirler (Karahan, 1998, ss. 88-96).

Ülkemizde eğitim yöneticileri Bakanlık Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı'nın açtığı kurs ve seminerler yoluyla yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Hizmet İçi Eğitim Dairesi kurulduğu 1960 yılından itibaren eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmesi için birçok kurs ve seminer düzenlemiştir. Araştırmalara göre bu kurs ve seminerler hem nitelik hem de kurs ve seminerlere katılım sayısı bakımından düşük olmuştur. Süre bakımından da sınırlı olan bu kursların gereksinimden doğup doğmadığı ise belirsizdir. Bu kurslara ayrılan para, zaman ve işgücü kaybının karşılığında getirdiği yarar tartışma konusudur. Dikkat çekici diğer bir husus 1960, 1979 ve 1982 yıllarında eğitim yönetimi ile ilgili hiç kurs ve seminer düzenlenmemiş olmamasıdır (Çelik, 1990, ss. 61-67; Karahan, 1998, s. 95, s. 100).

Eğitim yönetimi alanında düzenlenen hizmet içi kurslar ve seminerlerde çağdaş ve bilimsel gelişmelere yer vermekten çok mevzuat konularına ağırlık verildiği ve bu kurs ve seminerlerin eğitim yönetimi alanına pek yarar getirmediği araştırmacılar tarafından sık sık gündeme getirilmektedir (Karahana, 1998, s. 97, s. 99).

Sonuç itibariyle, Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesine ve istihdamına yönelik politikaların oluşturulmadığı ve okul müdürlerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim uygulamalarında çeşitli sorunların yaşandığı görülmektedir. Türkiye’de, okul müdürlerini yetiştirme, seçme ve atama politikalarına, okul müdürlerinin eğitim gereksinimlerinin dikkate alarak geliştirilmiş hizmet öncesi eğitim programlarına ve okul müdürlerinin geliştirilmeleri ve yetiştirilmelerine yönelik nitelikli hizmet içi uygulamalarına gereksinim vardır. Bu eksiğin giderilmesi için bir an önce çalışmalara başlanması ve bu çalışmalarda Avrupa Birliği’ne aday olan Türkiye’nin Avrupa Birliği üyesi ülkelerin deneyim ve uygulamalarından faydalanması gerekmektedir.

Bu deneyim ve uygulamalardan faydalanmak amacıyla bu araştırmanın kapsamına Türkiye haricinde Avrupa Birliği üyesi üç ülke alınmıştır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı ülkelerin genel yönetim biçimlerine göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, araştırma için Fransa, İngiltere ve İsveç’in seçilmesinde temel olarak ülkelerin yönetim biçimleri ve eğitim yönetimi sistemlerinin yapısı dikkate alınmıştır. Bu ülkelerin yönetim biçimleri ve eğitim yönetimi sistemleri bakımından birbirleri ve Türkiye ile fark ve benzerlikleri şöyledir:

Avrupa Birliği’nin kurucu üyesi olan Fransa’nın ülke yönetim şeklinin, İngiltere ve İsveç ülke yönetim şekillerinden farklı olması, eğitim sisteminin yönetim yapısının İngiltere ve İsveç’e göre daha merkezi bir yapıya sahip olması ve Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde bu konuda Türkiye ile benzerlik göstermesi bakımından araştırma kapsamına alınmıştır.

İngiltere’nin ise hem Kıta Avrupa’sı olmayan tek Avrupa Birliği üyesi ülke olması, hem de farklı bir parlamento yapısına sahip olması bakımından araştırma için yararlı olacağı düşünülmüştür. Okullar arası rekabetin hayli ön plana çıktığı İngiltere’de eğitim sisteminin yönetim yapısı yerel yönetim odaklıdır. Bu özelliklerinden dolayı İngiltere araştırılmaya değer bulunmuştur.

İsveç, dokuz yıl haricinde, 1936’dan günümüze dek, Sosyal Demokrat Parti’nin iktidarda olduğu, Avrupa Birliği’nin üç ülkesi içerisinde en genç üyesidir. Eğitim sisteminin yönetim yapısı bakımından İngiltere ile benzerlik, ancak Fransa ve Türkiye ile farklılık

gösteren bu İskandinav ülkesinin araştırma için yarar sağlayacağı düşüncesiyle araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Amaç

Araştırmanın genel amacı; Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye'deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı süreçlerini karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

Alt Amaçlar

1. Fransa eğitim sisteminde, okul müdürü yetiştirme ve istihdamında nasıl bir süreç izlenmektedir?
2. İngiltere eğitim sisteminde, okul müdürü yetiştirme ve istihdamında nasıl bir süreç izlenmektedir?
3. İsveç eğitim sisteminde, okul müdürü yetiştirme ve istihdamında nasıl bir süreç izlenmektedir?
4. Türkiye eğitim sisteminde, okul müdürü yetiştirme ve istihdamında nasıl bir süreç izlenmektedir?
5. Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye eğitim sistemlerinin okul müdürü yetiştirme ve istihdamı süreçleri arasındaki fark ve benzerlikler nelerdir?

Önem

Yapılan alanyazın taramasında araştırma konusu ile ilgili araştırmaların çok az olduğu saptanmıştır. Avrupa Birliği üye ülkelerinde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda karşılaştırmalı araştırmaların sayısı Türkiye'de yok denecek kadar azdır. Aynı şekilde dünya alanyazınında da Avrupa ülkelerinde okul müdürlerinin yetiştirilmesini ve istihdamını konu alan çalışmalara oldukça az rastlanmıştır. Gerek Türkiye'de gerekse dünyada yapılan tez ve araştırmalarda, Avrupa ülkeleri eğitim sistemlerinin ya da öğretmen yetiştirme politikalarının karşılaştırılması yönünde daha fazla bir eğilim olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında olan ülkeler içerisinde okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda en fazla sayıda araştırma yapılan ülkenin İngiltere olduğu belirlenmiştir. İsveç ve

özellikle Fransa’da ise öğretmen yetiştirme politika ve uygulamaları konusunda araştırmaların oldukça fazla sayıda olduğu, ancak okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda araştırmaların İngiltere’ye göre daha az sayıda olduğu saptanmıştır.

Yapılacak bu araştırmanın önemini değişik açılardan özetlemek mümkündür.

Öncelikle böyle bir araştırmanın karşılaştırmalı eğitim yönetimi alanına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçları Türkiye’nin Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecini kolaylaştırması ve eğitim alanında bütünleşmenin gerçekleştirilmesi açılarından yararlı olabilir, ve ilgili makamların bu konuda yapacağı çalışmalarda yol gösterici olabilir.

Bununla beraber bu çalışma Avrupa Birliği ülkelerinin deneyimlerinden yararlanılmasına olanak sağlayarak, Avrupa Birliği’ne giriş sürecinde Türkiye’deki uygulamaların varsa eksik yönlerinin görülmesi, yanlışlıkları konusunda nesnel bilgilerin elde edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve hizmet içinde geliştirilmesi için gerekli programların hazırlanması ve geliştirilmesinde, ve okul müdürlerini yetiştirme, seçme ve atama politikalarının oluşturulmasında sorumlu makamlara yol gösterici olabilir.

Diğer yandan araştırma, Avrupa Birliği ülkelerinin okul müdürü yetiştirme ve istihdamı süreçlerinin Türkiye eğitim sistemine uygulanabilirliğini inceleyecek araştırmacılara, eğitim bilimcilerine ve eğitim yönetimi alanında eğitim gören öğrencilere kaynaklık yapabilir.

Araştırma ayrıca Fransa, İsveç ve İngiltere dışında diğer Avrupa Birliği üye ülkelerinde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamını konu alan yeni karşılaştırmalı araştırmalara özendirebilir ve böylece konunun Avrupa Birliği üye ülkelerinin bütününe kapsayan boyutunun ortaya konmasına yardımcı olur.

Araştırmanın başka bir açıdan önemi de Türkiye’deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda başka ülkelere yapılacak olan araştırmalara kaynak oluşturabilmesidir.

Sınırlılıklar

Araştırma, Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye’deki ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin yetiştirilme ve istihdamı süreçleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırmada çok sık kullanılacak kavramlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

İlköğretim: Araştırmada ilköğretim ifadesi araştırma kapsamındaki ülkelere göre farklı süre ve öğrenci yaş gruplarını kapsamaktadır.

İlköğretim kavramı ile ilgili açıklamalar araştırılacak ülkelere göre aşağıdaki gibidir.

Fransa’da ilköğretim 6-11 yaş arası çocuk ve gençleri kapsamaktadır.

İngiltere’de de ilköğretim 5-11 yaş grubu öğrencileri kapsamaktadır.

İsveç’te ilköğretim 7-16 yaş arası öğrencileri kapsamaktadır.

Türkiye’de ilköğretim eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan 8 yıllık bir öğretim dönemidir ve 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar.

Ortaöğretim: Araştırmada ortaöğretim ifadesi araştırma kapsamındaki ülkelere göre farklı süre ve öğrenci yaş gruplarını kapsamakta ve birden fazla kademeyi içerebilmektedir.

Fransa’da ortaöğretim iki evreden oluşmaktadır. Zorunlu eğitim kapsamında olan birinci evrenin süresi 4 yıldır ve 11-15 yaş arası öğrencileri kapsamaktadır. Süresi üç yıl olan ikinci evre zorunlu eğitim kapsamında değildir ve 16-19 yaş aralığındaki öğrencileri kapsamaktadır.

İngiltere’de ortaöğretim iki kademelidir. Zorunlu eğitim kapsamında olan birinci evre 11—16 yaş aralığındaki öğrencileri kapsamaktadır. İkinci evre zorunlu eğitim kapsamında değildir ve 16-18 yaş arası öğrencileri kapsamaktadır. Süresi iki yıldır.

İsveç’te ortaöğretim üç yıldır ve zorunlu eğitim kapsamında değildir, 16-19 yaş aralığındaki öğrencileri kapsamaktadır.

Türkiye’de ortaöğretim en az üç yıl sürelidir ve 14-17 yaş arası öğrencileri kapsamaktadır.

Okul Müdürü: Okul müdürü, ilk ve ortaöğretim kademelerinde eğitim öğretim etkinliklerinin, önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişiyle ilgili işlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden yönetsel bakımdan sorumlu kimsedir. Araştırmada okul müdürünü tanımlamak için zaman zaman müdür sözcüğü de kullanılacaktır.

Hizmet içi eğitim: Hizmet içi eğitim, seçilmesi ve ataması gerçekleşmiş okul müdürlerinin mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme gereksinimlerini karşılayan her türlü eğitim ve öğretim faaliyetidir.

Hizmet öncesi eğitim: Hizmet öncesi eğitim okul müdürlerinin göreve başlamadan önce almış olduğu, görevlerine hazırlayıcı nitelikte genel ve mesleki eğitimidir (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 71).



BÖLÜM II

YÖNTEM

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

Araştırma Modeli

Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye'deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı süreçleri ile bu süreçler arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelenen bu çalışmada, genel tarama modeli kullanılmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklara; üniversite ve konsolosluk kütüphaneleri, yurtdışı kütüphaneleri ile internet, ulusal ve uluslararası belge sağlama hizmetleri veren kuruluşlar aracılığı ile ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamındaki ülkelere okul müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda araştırma yapan araştırmacılar ile elektronik posta yoluyla görüşülmüştür.

Araştırmada ülkelerin eğitim sistemleri, eğitim yönetiminin yapısı, okul kademeleri, okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları, yetiştirilmeleri ve istihdam edilmeleri hakkında yazılmış olan temel kaynaklara ulaşılmıştır.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Kaynak tarama sonucunda elde edilen veriler Avrupa Birliği üye ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye'deki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı süreçlerinin belirlenmesi ve dört uygulamanın karşılaştırılması şeklinde yapılmıştır.

Bunun için öncelikle her bir ülke ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verilmiş, ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitim kademeleri ve okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları ayrı ayrı incelenmiş, daha sonra araştırma kapsamındaki tüm ülkelerin okul müdürlerinin

hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmeleri, okul müdürlüğüne seçilmeleri ve atanmaları bakımından benzer ve farklı yönleri ortaya konmuştur.



BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Bir sistemde yönetici yetiştirme, istihdam etme ve geliştirme büyük ölçüde o sistemin yapı ve yönetim biçimi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle de okul müdürlerini yetiştirme ve atamaya ilişkin politikaların anlaşılabilirliğini sağlamak bakımından ilgili ülkenin yönetim biçimiyle birlikte eğitim sisteminin yapı ve yönetiminin bilinmesi gerekir. Araştırmada, ilgili ülkeler alfabetik sırada ele alınmış ve her bir ülke ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verildikten sonra öncelikle ilgili ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı açıklanmıştır.

Fransa Eğitim Sistemi'nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle Fransa ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verilmiş, daha sonra ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitiminin genel amacı, ülkedeki eğitim kademeleri, Fransa okul müdürlerinin sorumluluk ve görevleri açıklanmış ve ülkenin okul müdürü yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları incelenmiştir.

Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli

Avrupa kıtasının batısında, 549.000 km²'lik bir alanı kaplayan Fransa, Avrupa'nın en büyük ülkesidir. İki bin bir yılı sonu rakamlarına göre 59 milyon 500 bin nüfusa sahip olan Fransa, etnik açıdan homojen olmadığı halde kaynaşmış ve ırk uyumunu sağlamış bir ülkedir (Büyük Larousse, 5, 1994, s. 4252). Ulusal dil olan Fransızca bütün ülkede konuşulur. Dil bütünlüğünü koruma, devletin titizlikle izlediği bir politikadır (Sözer, 1997, s. 56).

Fransa, milli birlikteliğini erken dönemde kurarak ulusal merkezi monarşiye ilk ulaşan devletlerden birisi olması nedeniyle yönetim tarihinde ayrıcalıklı bir yere sahiptir.

Mutlakiyetçi monarşinin sonunu getiren 1789 Devrimi'nin koşullarında Napolyon'un kurduğu merkeziyetçi yönetsel model ise başta Türkiye olmak üzere dünyadaki pek çok ülkenin yönetim ve hukuk sistemleri açısından önderlik özelliği taşımaktadır. Önemli bir revizyona tabi tutulmadan yaklaşık 170 yıl uygulanan bu yönetsel model, Fransa'nın belirleyici özelliklerinden birisidir (Nitas, 2003, s. 201).

Fransa'da halen yürürlükte bulunan anayasa 1958 yılında kabul edilmiş olup,

Cumhuriyet ve Birlik Anayasası adını taşımaktadır. Anayasa'nın 1'inci maddesine göre, cumhuriyet ve denizasıırı toprakların halkları, hür iradeleri ile bir birlik tesis etmektedirler. İkinci madde uyarınca da Fransa; bölünmez, laik, demokratik ve sosyal bir cumhuriyettir (Nitas, 2003, s. 222).

Fransa'da yasama erki, Ulusal Meclis ve Senato olmak üzere iki meclise aittir. Yürütme erki cumhurbaşkanı ve hükümettedir. Hükümet, cumhurbaşkanı tarafından atanan başbakan ve başbakanın önerisi ile cumhurbaşkanı tarafından atanan bakanlar kurulundan oluşur. Hükümet, başbakanın yönetiminde ulusal siyaseti belirleme ve yönlendirmekle yükümlü olup bunun için gerekli düzenlemeleri yapma yetkisine sahiptir (Büyük Larousse, 5, 1994: s. 4264-4265).

Fransa, yönetim açısından 26 bölgeye ayrılmıştır. Her bölge, iki ile sekiz arasında değişen ve tüm ülkede sayıları 100 olan ilden oluşur. Bölge ve iller hem merkezi yönetimin hem de yerel yönetimlerin örgütlendiği idari birimlerdir. Vali, bölge ve illerde merkezi hükümeti temsil eder. İlçeler ise illere bağlı olarak bir kaymakam tarafından yönetilir (Nitas, 2003, s. 232).

Fransa, gelişmişlik düzeyi yönünden dünyadaki birkaç büyük ülkeden biridir. Bin dokuz yüz elli yedi yılında Avrupa Ekonomik Topluluğu'na giren Fransa, ekonomik büyüklük yönünden Avrupa Birliği içinde ikinci, dünyada da Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya'dan sonra dördüncü sıradadır (Sözer, 1997, s. 57).

Fransa, Katolik ülkeler arasında, din ile devlet işlerini birbirinden ayrı tutan tek ülkedir. Bu anlayış eğitim sistemine de yansımıştır. Fransa eğitim sisteminin en önemli özelliği, kamu eğitim sistemi ile dini otoritelerin birbirinden ayrı tutulması ve kamu eğitim kurumlarında din eğitiminin verilmemesidir. Bu özelliği ile Fransa, Avrupa Birliği üyesi katolik ülkeleri içerisinde tektir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 90).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Fransa'da İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1950'li ve 1960'lı yıllarda gerçekleşen hızlı sanayileşme ve ekonomik büyüme eğitim istemini arttırmış ve okul kapılarında aşırı bir öğrenci yığılmasına neden olmuştur. Bin dokuz yüz altmışlı yıllarda, eğitim sisteminde nicelik sorununa dönük önlemler alınmış ve ortaöğretim kademesinde bazı yapısal değişiklikler yapılmıştır. Bin dokuz yüz yetmişli yıllarda, birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış resmi ve özel okullar arasındaki farklılıkların giderilerek, birlikteliğin ve kaynaşıklığın sağlanması yönünde yeni düzenlemelere gidilmiştir. Bin dokuz yüz yetmiş beş yılında ortaöğretim I. devre "kolej" adıyla yeniden düzenlenerek, öğrencilerin bu kademedeki ilgi ve

yeteneklerine göre genel ya da mesleki eğitime yönlendirilmeleri ilkesi benimsenmiştir. Bin dokuz yüz yetmişli yılların ortalarında hemen tüm ülkelerde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle, eğitimin amaçları yeniden gözden geçirilerek ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerinde hem ekonominin gereksinimi olan hem de ekonomiyi krizden kurtaracak ve diğer ülkelerle rekabet gücünü arttıracak nitelikli işgücünün yetiştirilmesine dönük önlemlere yer verilmiştir. Ayrıca, yine bu yıllarda, iş piyasasının yüksek nitelikli işgücü istemi nedeniyle kısa süreli meslek eğitimi görmüş gençlerin işsiz kalmaları, eğitim sisteminde yeni bir düzenlemeye gidilmesini zorunlu kılmıştır. Bu düzenlemelerden en önemlileri, toplumsal gelişmeler doğrultusunda okullarda teknik donanım ve teknoloji öğrenimine önem verilmesi, ortaöğretimde genel eğitim olgunluğunun yanı sıra teknik ve mesleki eğitim olgunluğuna da yer verilmesi ve yükseköğretim kademesinde yüksek nitelikli ara insan gücü yetiştirmek üzere üniversitelere bağlı iki yıllık meslek yüksekokullarının açılmasıdır. Bin dokuz yüz seksenli yıllarda eğitim alanında yapılan en önemli yapısal değişiklik, merkezi hükümetin yetkilerinin bir bölümünün yerel birimlere devredilerek eğitimde katı merkeziyetçi yapının azaltılmaya çalışılmasıdır (Nieser, 1990, ss. 1-5).

Son yıllarda eğitim sisteminin yönetim yapısında gerçekleştirilen değişiklikler de dikkate alınarak Fransa'da eğitim sisteminin genel özellikleri şöyle özetlenebilir (Nieser, 1990, s. 5):

Merkeziyetçi yönetim yapısı, ülke düzeyinde tüm okullarda ortak programlar ve bitirme dereceleri, birbirini izleyen dikey kademelendirme, devlet okullarında parasız ve laik eğitim, ilköğretim dışında eğitimin her kademesinde bitirme sınavları, yükseköğretim alanında, özellikle mesleki eğitimde yarışmaya dayalı bir seçme ve dikey ilerleme ve iş piyasasının istemleri doğrultusunda niteliğe önem veren bir eğitim.

Fransa'da, pek çok Avrupa ülkesinin aksine, geleneksel olarak merkeziyetçi bir yönetim yapısı olduğundan, tüm eğitim sistemi devlet denetimindedir ve eğitimin yönetiminde en üst düzeydeki merkezi kurum Milli Eğitim Bakanlığı'dır. Milli Eğitim Bakanı, hükümetin eğitim alanında aldığı tüm kararların uygulanmasından sorumludur. Tüm resmi ve özel okullar, bakanlığa bağlıdır ve bakanlık tarafından hazırlanan genelge, yönerge ve yönetmeliklere uymak zorundadır (Sağlam, 1999, s. 129).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın görev ve yetkilerini ve eğitim sisteminin katı merkeziyetçi yapısını azaltmak için zaman zaman, merkezi yetkilerin alt birimlere devredilmesi, bazı birimlerin bakanlıktan ayrılması gibi düzenlemeler yapılmıştır. Ancak, özellikle hükümet ve bakan değişikliklerinde yapılan bu düzenlemeler, yeterince kapsamlı ve etkili olmamış, dolayısıyla eğitim sisteminin genel yönetim, denetim yetki ve sorumluluğu merkezi yönetim

birimi olarak bakanlıkta kalmıştır. Örneğin, daha önceleri bakanlıktan ayrılan üniversiteler, 1981 yılında tekrar bakanlığa bağlanmıştır. Aynı şekilde, 1981 yılında ayrı bir bakanlığa bağlanan mesleki eğitim kurumları, 1986 yılında tekrar Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. İzleyen yıllarda her hükümet değişikliğinde Eğitim Bakanlığı'nın adı ve yetki alanları değiştirilmiştir. Son olarak eğitim alanında yetkili olan Eğitim ve Kültür Bakanlığı ile Yükseköğretim ve Araştırma Bakanlığı, 1995 yılında yapılan seçimlerden sonra kurulan yeni hükümette tek bakanlık altında toplanmıştır. Ayrıca Tarım ve Balıkçılık Bakanlığı, Çalışma Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Bakanlığı da eğitim alanında yetkilere sahiptir. Bin dokuz yüz seksen iki ve 1983 yıllarında eğitim sisteminde yönetim yönünden yapılan düzenlemelerde, daha çok alt birimlerin yeniden örgütlenmesine ve yerel birimlerin daha yetkili kılınmasına ağırlık verilmiştir. Bu düzenlemelerle, ilköğretim okulları yerel yönetimlere (commune), ortaöğretim I. devre okulları valiliklere (department), ortaöğretim II. devre okulları da bölge yönetimlerine (region) bağlanmıştır (EURYDICE, 1995, s. 177).

Yerel, il ve bölge yönetimi düzeylerine göre okula ilişkin sorumluluklar aşağıdaki gibidir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 94):

Yerel yönetimler: İlköğretim okullarından sorumlu olan yerel yönetimler;

1. Okul yaptırma ve okul açma,
2. Gerekli araç gereçlerin alımı ve genel giderlerinin karşılanması ve
3. Öğretici olmayan personelin işe alımı konularında karar sahibidir.

Valilikler: Ortaöğretim I. devre okullarından (ortaokul) sorumlu olan valilikler;

1. Okul yaptırma ve okul açma,
2. Gerekli araç gereçlerin alımı ve genel giderlerinin karşılanması ve
3. Öğretici olmayan personelin işe alımı konularında karar sahibidir.

Bölge yönetimleri: Ortaöğretim II. devre okullarından (lise) sorumlu olan bölge yönetimleri;

1. Okul yaptırma ve okul açma,
2. Araç gereçlerin alımı,
3. İşletme giderlerinin sağlanması konularında karar sahibidir ve
4. Ortaöğretim II. devre okullarındaki eğitimden ve mesleki eğitimin bölge düzeyinde planlanmasından sorumludur.

Bin dokuz yüz yetmişli yıllardan beri Fransa'nın eğitim sisteminin yönetim yönünden merkeziyetçi yapıdan kurtarılması ve merkezi yönetim biriminin yetkilerinin yerel yönetim birimlerine aktarılması çalışmaları sürdürülmektedir. Bin dokuz yüz seksen iki yılında kurumsal düzeyde uygulamaya konulan reform planıyla, eğitimin yönetiminde devletin

merkezi yetkilerinin azaltılması çalışmaları hızlandırılmış ve akademilerle yerel birimlere daha geniş yönetsel özerklik vermiştir. Ancak, ülke genelinde birlikteliği korumak için eğitim politikası ve eğitimin amaçlarının belirlenmesi, eğitimle ilgili yasa ve yönetmelikler ile eğitim programlarının hazırlanması, okulların konumları, görev alanları, çalışma biçimleri, eğitim-öğretim ve tatil süreleri, sınavlar ve değerlendirme sistemi, okulların verdikleri bitirme dereceleri ve diplomalar gibi konular Eğitim Bakanlığı'nın görev alanında bırakılmıştır. Eskiden olduğu gibi, öğretmenlerin eğitimi, görevlendirilmeleri, denetlenmeleri ve özlük işleri halen bakanlığın görev ve yetki alanındadır. 7 Ocak 1983 ve 22 Haziran 1983 tarihli yasalarla eğitimde merkeziyetçilikten kurtulma çalışmaları daha da genişletilmiştir. Devletle yerel yönetimler arasında yeni bir görev dağılımı yapılarak bölgelerdeki ortaöğretim okullarıyla ilgili planlama, dağıtım ve denetleme yetkisi akademi rektörlerine verilmiştir. Aynı yasa ile, mesleki eğitim ve yaygın eğitim, bölgelerin yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Bu yetki çerçevesinde bölgeler, ulusal eğitim planını dikkate alarak, mesleki eğitimi ve yaygın eğitimi kendi bölgesel gereksinimlerine göre düzenlerler. Aynı yetki kolejler için valiliklere verilmiştir (Nieser, 1990, s. 10-15).

Fransa'da, ulusal düzeyde tüm eğitim sisteminin yönetiminden Milli Eğitim Bakanı sorumludur. Bin dokuz yüz doksan beş yılında yapılan son düzenlemeye göre, bakanlık merkez örgütünde birisi eğitim-öğretim, diğeri de yükseköğretim ve araştırma olmak üzere iki ana bölüm vardır. Birer müsteşarın sorumlu olduğu iki bölümde çeşitli alt birimler yer alır. Bu birimler, Eğitim-Öğretim Bölümü, Okulöncesi Eğitim ve İlköğretim, Ortaöğretim, Ortaöğretim Öğretmenleri, Genel ve Uluslararası İlişiler ve İşbirliği, Yönetim-Hizmet ve Teknik Personel, Mali İşler ve Yönetim Denetimi, Geliştirme ve Planlama, Denetleme ve Yönetimsel İşler, Bilgi ve Yeni Teknolojiler olmak üzere dokuz şube müdürlüğünden oluşur. Yükseköğretim ve Araştırma Bölümü bünyesinde ise, Yönetim, İnsan Gücü ve Mali İşler Genel Müdürlüğü, Araştırma ve Teknik Genel Müdürlüğü, Geliştirme, Teknoloji ve Bölgesel Etkinlikler Genel Müdürlüğü ile Bilimsel, Teknik İşlem ve Kitaplıklar Genel Müdürlüğü bulunmaktadır (EURYDICE, 1995, s. 178).

Eğitim Bakanı, eğitimin politikası, planlanması ve yönetimi konularında çeşitli kurul ve komisyonlarla birlikte çalışır. Bu kurullardan en önemlisi Denetleme Üst Kurulu'dur. Okulların denetlenmesinden ve eğitim sisteminin sürekli geliştirilmesinden sorumlu olan bu kurul, aynı zamanda bakana bilgi verme ve danışmanlık yapma görevini de yürütür. Kurul, çeşitli denetleme üyelerinden oluşur. Bin dokuz yüz doksanlı yılların başına kadar bu kurul, aynı zamanda tüm eğitim kademeleri için eğitim programlarının hazırlanmasında da yetkili idi. Son yıllarda bu görev için, ulusal düzeyde, eğitim sisteminin ve eğitim programlarının

geliştirilmesinden sorumlu bir kurul oluşturuldu. Bu kurul, başarılı eğitimciler arasından seçilen üyelerden oluşur ve Denetleme Üst Kurulu ile birlikte bakana, eğitim programlarının ve eğitimle ilgili yasaların, yönetmeliklerin ve kararların hazırlanmasında ve onların yeni bilimsel gereklere uyarlanmasında danışmanlık yapar ve önerilerde bulunur. Bu iki kuruldan başka, Ulusal Eğitim Kurulu, Yükseköğretim ve Bilimsel Araştırmalar Kurulu ile Mesleki Eğitim Komisyonları da alanlarıyla ilgili olarak bakana yardımcı olurlar. Ayrıca, Bakanlık Bürosu, Ulusal Denetleme Dairesi, Bütçe Kontrol Birimi, Yükseköğretim Üst Kurulu, Ekonomi Birimi, Ulusal Eğitim Araştırmaları Enstitüsü, Ulusal Eğitim Dokümantasyon Merkezi, Uzaktan Öğretim Merkezi, Yaygın Eğitimi Geliştirme Dairesi, Çalışma ve Meslek Danışmanlığı Dairesi gibi birimler de doğrudan bakana bağlıdırlar (EURYDICE, 1991, s. 95; EURYDICE, 1995, s. 180).

Milli Eğitim Bakanı'nı, bölgesel düzeyde "Akademi" olarak adlandırılan yönetim biriminin başındaki rektör temsil eder. Fransa'da toplam 28 rektör vardır. Her akademinin 4-5 bölümü vardır. Rektör, üniversite ve yüksekokullar da dahil olmak üzere, bölgesindeki tüm eğitim kurumlarından sorumludur. Akademilerin de merkezi yönetimin yapısına benzer yönetim yapıları vardır. Rektörlük, denetleme kurulu, çeşitli yerel kurullar, vakıfların yerel temsilcileri, halkla ilişkiler ve danışma birimi, okul sağlığı birimi gibi çeşitli danışma ve hizmet birimlerinden oluşur. Rektör, il düzeyinde akademi tarafından görevlendirilen bir akademi müfettişi tarafından temsil edilir. Akademi müfettişi bölgesindeki tüm okullardan sorumludur. Görev ve yetkileri daha çok yönetim ve mali işler ile sınavlar ve öğretmenlerin bazı sorunları ile sınırlıdır. Akademi müfettişine farklı okullardan sorumlu Milli Eğitim Müfettişler yardımcı olurlar (EURYDICE, 1991, s. 96).

Eğitimin yönetiminde okul müdürleri son halkayı oluştururlar. Okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları, okulların bulundukları eğitim kademelerine göre değişir. Ortaöğretim I. devre (ortaokul/ college) ve ortaöğretim II. devre (lise/ lycee) kademeleri müdürleri, devleti temsil eder ve okul yönetim kurulunun başkanıdır. İlköğretim kademesi (ilkokul) müdürleri ise yerel yönetim birimlerine bağlıdır. Bu okulların yönetiminde okul müdürünün yanı sıra okul yönetim kurulu da yer alır. Yerel kurum ve kuruluşlar ile öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin temsilcilerinden oluşan okul yönetim kurulu, okulların iç yönetmeliği, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler için ek dersler, veli-öğretmen ilişkileri, ulaşım, öğrencilerin okul saatleri dışındaki eğitimi, okul kantini, okul içi sağlığı, çeşitli eğitsel sorunlar, ders kitaplarının seçimi, ek eğitsel etkinliklerin belirlenmesi, okulun amaçları ve ulaşılan sonuçlarla ilgili raporların hazırlanması konularında yetkilidir (EURYDICE, 1991, s. 98).

Ortaöğretim I. devre okulları (colleges) ile genel, teknik ve mesleki eğitim veren ortaöğretim II. devre okulları (lycees), kendi hukuki sorumlulukları ve mali özerklikleri olan yerel kamu eğitim kurumlarıdır. Bu okullar, Eğitim Bakanlığı tarafından atanan okul müdürü tarafından yönetilir. Ayrıca, her okulda okulun yönetimi, eğitim-öğretim işleri, öğrenci sorunları gibi konularda okul yönetimine danışmanlık yapan ve bazı konularda doğrudan karar alma yetkisi olan okul yönetim kurulu vardır. Okul yönetim kurulu, yerel makamların, okul yönetiminin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin temsilcilerinden oluşur. Ayrıca, her okulda öğretmenler genel kurulu, alan öğretmenleri kurulu ve sınıf öğretmenleri kurulu vardır. Bin dokuz yüz seksen beş yılında çıkarılan yeni bir yasa ile bu okullara bakanlıkça hazırlanan çerçeve yasalara, eğitimin ulusal amaçlarına ve genel eğitim programlarına aykırı olmamak, bölgenin sosyo-ekonomik ve kültürel konumunu dikkate almak koşuluyla eğitim-öğretim konularında kimi kararları alabilme yetkisi tanınmıştır. Bu yetki çerçevesinde, okullar uygulayacakları eğitim programlarını okulun ilgili kurullarında tartıştıktan sonra, okul yönetim kurulunun onayı ile uygulamaya koyarlar (EURYDICE, 1995, s. 179).

Fransa'da zorunlu eğitim kapsamındaki tüm resmi okulların giderleri devlet tarafından karşılanır. Çeşitli dini kuruluşlar, meslek kuruluşları ve özel kişilerce açılan özel okullar da devletin gözetimindedir. Özel okullar, bakanlıkça belirlenen temel eğitim programlarına ve görevlendirdikleri öğretmenlerin nitelikleri ve eğitimin düzeyi yönünden istenilen ölçütlere uymaları durumunda devletten para yardımı alırlar (EGK, 1987, s. 85).

Eğitimin Genel Amacı

Fransa eğitim sisteminde eğitimin genel amaçları şöyle sıralanabilir:

1. Eğitimde olanakları eşit kılmak ve toplumsal engelleri ortadan kaldırıp tüm çocuklara eğitim olanağı vermek.
2. Öğrencileri kendi kararlarını alabilen özerk bireyler olarak yetiştirmek ve geleceğe hazırlamak.
3. Her çocuğa yeteneklerine uygun gelişme olanakları sağlamak.

Eğitim Kademeleri

Fransa'da bugünkü eğitim sisteminin temeli, 1959 yılında zorunlu eğitimin süresini 10 yıla çıkaran eğitim yasasına dayanır. Sistem, 1975, 1983 ve 1985 yıllarında çıkarılan yasalarla bugünkü durumunu almıştır. Bin dokuz yüz yetmiş beş yılındaki yasa ile eğitim sisteminde oldukça kapsamlı bir yeniden yapılanma süreci başlatılmıştır. Bin dokuz yüz seksen üç yılındaki yasa ile, eğitimde merkezi ve yerel yetki ile sorumlulukların yanı sıra okulların

konum, yönetim ve işlevleri yeniden düzenlenmiştir. Son düzenlemelere göre eğitim sistemi dört kademedен oluşur: Okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim. Bu eğitim basamaklarında şu okul türleri yer alır (EURYDICE, 1995, s. 176):

1. Okulöncesi eğitim alanında 2-6 yaş arasındaki çocukların devam ettikleri anaokulları ve anasınıfları.
2. Zorunlu eğitim kapsamında 6-11 yaş arasındaki çocukların devam ettikleri ilköğretim basamağındaki beş yıllık ilkokullar.
3. Zorunlu eğitim kapsamına giren ve 11-15 yaş arasındaki öğrencilerin öğrenim gördükleri, ortaöğretimin I. devresini oluşturan dört yıllık kolejler.
4. İlk bir yılı zorunlu eğitim kapsamında, geri kalanları zorunlu eğitim dışında kalan ve teknik eğitim alanında olgunluk diplomasına ve/veya yüksek dereceli mesleki öğrenimine ya da doğrudan mesleğe hazırlayan ortaöğretim II. devresindeki üç yıllık genel, teknik ve meslek liseleri.
5. Ortaöğretim II. devresindeki genel, teknik veya meslek liselerinden olgunluk diploması alan öğrencilerin giriş sınavıyla alındıkları üniversiteler ve yüksekokullar.

Okulöncesi eğitim.- Fransa'da 10 Haziran 1989 tarihli Eğitim Sistemi Genel Yasası'na dayalı olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nca çıkarılan 6 Eylül 1990 tarihli kararname ile yeniden düzenlenen okulöncesi eğitim, örgün eğitim sisteminin bir parçasıdır. Bu kademedeki eğitim, Eğitim Bakanlığı'nın yetki ve sorumluluk alanındadır (Sağlam, 1999, s. 136).

Genel olarak "anaokulu" (ecoles maternelles) adı verilen okulöncesi eğitim kurumları büyük yerleşim birimlerinde ve kentlerde bağımsız okullar; küçük yerleşim yerlerinde ise ilkokulların bünyesinde özel sınıflar olarak (classes maternelles/classes enfantines) hizmet verirler (Sözer, 1997, s. 62).

Fransa'da okulöncesi eğitim kurumlarına, çocuğun toplumsal ve zihinsel gelişimini sağlayan, onlara sunulan eğitim olanaklarını eşit duruma getiren, yani eğitimde fırsat eşitliğini sağlayan kurumlar olarak bakılmaktadır. Bu nedenle okulöncesi düzeyde okullaşma oranı oldukça yüksektir (Erdoğan, 2003a, s. 139).

Okul öncesi eğitimin amaçları şöyle sıralanabilir (Demirel, 2000, ss. 43-44):

1. Eğitim olanaklarını eşit duruma getirmek
2. Herkese kendi yeteneklerine uygun gelişme olanakları sağlamak
3. Çocuğun toplumsal ve zihinsel gelişimini sağlamak
4. Çocuğun ailesinden getireceği eğitsel yanlışlıkları gidermektir.

İlköğretim.- Fransa’da 1959 yılında yürürlüğe giren Eğitim Yasası ile zorunlu temel eğitimin süresi 10 yıla çıkarılmıştır. 6-16 yaş arasındaki çocukları kapsayan zorunlu eğitimin beş yılı ilköğretimde, dört yılı ortaöğretimin I. devresinde verilir. Ortaöğretimin I. devresini bitiren öğrencilerin, zorunlu temel eğitimlerini tamamlayabilmeleri için, ortaöğretim II. devrede genel eğitim, teknik eğitim veya mesleki eğitim liselerinden birinde bir yıl daha tam zamanlı öğrenim görmeleri zorunludur (EURYDICE, 1995, s. 184).

Zorunlu eğitimin ilk kademesini oluşturan ilkokulda eğitim beş yıl sürer ve parasızdır. Altı yaşına gelen her çocuk ilkokula başlamak zorundadır. En son 10 Haziran 1989 tarihli Eğitim Sisteminin Genel Yasası’na dayalı 6 Eylül 1990 tarihli bakanlık kararnamesi ile yapı, amaç ve işlevleri yeniden düzenlenen ilköğretimin, okulöncesi eğitimle birlikte eğitim sisteminin il kademesini oluşturması öngörülmüştür (Nieser, 1990, s. 100).

Yerel yönetimlere bağlı olan ilköğretim okulları yine belediyeler tarafından düzenlenir ve yönetilir. Bin dokuz yüz seksen üç yılında yapılan yeni düzenlemelerle ilköğretimde bazı görev ve yetkiler yerel yönetimlere devredilmişse de (Sağlam, 1999, s. 138), eğitimin genel amaçlarını belirleme, eğitim programlarını hazırlama, eğitici personeli yetiştirme, okulun genel giderlerini üstlenme gibi genel sorumluluklar devlet adına Eğitim Bakanlığı’nındır (MEB, 1996, s. 104)

Temel işlevi çocukları ortaöğretime hazırlamak olan ilkokuldaki eğitimin amacı şöyledir (Nieser, 1990, s. 100):

1. Çocukların sözlü anlatım, okuma, yazma, aritmetik gibi dilsel ve zihinsel becerilerinin, bilgilerini, yeteneklerini, sanatsal yaratıcılıklarını, bedensel ve el becerilerini geliştirmek.

2. Bölgesel ve yerel özellikleri dikkate alarak aile ile birlikte çocukların ahlaki ve yurttaşlık eğitimini sağlamak.

6-11 yaş arasındaki çocukların devam ettikleri ilkokulda, son yapılan düzenlemelere göre öğretim iki devreye ayrılır. Çocuğun temel bilgi ve becerilerini öğrendiği birinci devre ilk iki yılı kapsar. 1. sınıf hazırlık sınıfı, 2.sınıf da temel sınıf olarak değerlendirilir. Temel bilgi ve becerilerin sağlamlaştırıldığı ve derinleştirildiği ikinci devre son üç sınıfı kapsar (EURYDICE, 1991, s. 98).

İlkokulun sonunda herhangi bir bitirme sınavı yapılmaz ve öğrenciler diploma almazlar. İlkokulu bitiren öğrenciler, doğrudan zorunlu eğitimin ikinci aşamasını oluşturan ortaöğretim I devredeki “College” adı verilen okullara devam ederler (Sağlam, 1999, s. 140).

Ortaöğretim.- 11 Temmuz 1975 tarihli yasa ile yeniden düzenlenen ortaöğretim kademesi iki devrelidir. Ortaöğretim I. devreyi, tüm öğrencilere ortak bir genel eğitimin verildiği ve onların istek ve eğilimlerine göre, II. devredeki yükseköğretime veya mesleğe götüren eğitim yollarına hazırlandıkları dört yıllık kolejler oluşturur. Ortaöğretim II. devre ise, öğrencileri üç yıllık bir eğitimle ilgi, istek ve başarılarına göre akademik veya mesleki yükseköğretime veya mesleğe hazırlayan genel, teknik ve meslek liselerini kapsar (Sağlam, 1999, ss. 140-141).

Ortaöğretim I. devre: 11 Temmuz 1975 tarihli yasa ile kurulan kolejlerin, gerek ilkokulun üstüne zorunlu eğitimin bir parçasını, gerekse öğrencileri üniversiteye ve mesleğe hazırlayan ortaöğretim programlarının ilk aşamasını oluşturması nedeniyle eğitim sistemi içinde önemli bir yeri vardır (Sağlam, 1999, s. 141).

Ortaöğretim I. devrenin amaçları şöyledir (Demirel, 2000, s. 46):

1. Tüm çocuklara toplumsal ve kültürel engelleri ortadan kaldırarak yeterli eğitim olanağı kazandırmak.
2. Genel kültür ve temel bilgileri vermek.
3. Bireysel yeteneklere uygun iyi bir yöneltme sağlamak.
4. Her öğrenciye kendine uygun eğitimi seçebilmesi için değişik seçim olanakları vermek.
5. Ulusal gereksinimlere uygun olarak en geniş biçimde üst kademelere geçiş olanakları sağlamaktır.

11/12-15/16 yaş grubundaki öğrencilerin devam ettikleri kolejde eğitim dört yıl sürer. Bakanlık kararı ile 1995-1996 öğretim yılından itibaren ikişer yıllık iki devreden oluşan eğitim süresi, süresi aynı kalmakla beraber devre sayısı üçe çıkarılmıştır. İlk yıl birinci devredir ve öğrencilerin okula uyumlarının sağlanmasının amaçlandığı “gözlem ve uyum devresi” olarak adlandırılır ve 6. sınıfı kapsar. 7. ve 8. sınıfları kapsayan iki yıllık ikinci devre de “pekiştirme ve geliştirme devresi”dir. Son yıl olan 9. sınıf “yönlendirme devresi”dir. Bu devrede, ortak derslerin yanı sıra zorunlu seçmeli derslerle öğrencilerin eğilim ve yeteneklerine göre ortaöğretim II. devrede izleyecekleri eğitim yoluna hazırlık yapılır (Sağlam, 1999, s. 141).

Ortaöğretim II. devre: Temmuz 1975 yasası ile ortaöğretim I. devrede başlatılan yeniden düzenleme çalışmaları, 1980’li yılların başlarında ortaöğretim II. devreye de yansıtılmıştır. Ortaöğretim II. devrenin eğitim kurumları; kolejin devamı olan kısaca “lise” olarak

adlandırılan genel eğitim ve teknik eğitim amaçlı liseler ile mesleki eğitim amaçlı liselerdir. Liselerdeki üç yıllık (10., 11. ve 12. sınıflar) öğrenimleri sırasında öğrenciler, genel eğitim olgunluk diploması, teknik eğitim olgunluk diploması, teknik meslek diploması ve meslek diploması olmak üzere dört ayrı bitirme derecesine hazırlanırlar (EURYDICE, 1995, s. 191).

Yükseköğretim.- Fransa’da yükseköğretim sistemi, eğitim kurumlarının amaç, tür ve bağlı oldukları kuruluşlar, öğrenci alma sistemi, verdikleri bitirme dereceleri, öğretim devreleri ve devreler arasındaki geçiş sistemindeki çeşitlilikler gibi nedenlerle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Yükseköğretim sistemini yeniden düzenleyen 26 Ocak 1984 tarihli yasa ile, ortaöğretim II. devreden sonraki tüm eğitim programları yükseköğretim kapsamına alınmıştır. Bu yasada yükseköğretim kurumları, amaçlarına göre bilimsel araştırma ve öğretime dönük “açık sektör” (akademik yükseköğretim kurumları) ve sınırlı sayıda öğrencinin alındığı ve bir meslek alanında uzmanlaşmaya dönük eğitim programlarının uygulandığı “kapalı sektör” (mesleki yükseköğretim kurumları) olarak iki temel kümeye ayrılmıştır. Yasada yükseköğretime giriş de bu iki alana göre düzenlenmiştir (Nieser, 1990, s. 174).

Yükseköğretime girişte aranan temel koşul, kişilerin bir olgunluk diploması almış olmaları veya bir yıllık bir hazırlık öğreniminden sonra yetkili üniversiteler tarafından ulusal düzeyde yapılan üniversiteye giriş sınavını kazanmaları ya da olgunluk diplomasına eşdeğerliği resmen tanınan ülke içinde veya dışında alınmış bir diplomaya sahip olmalarıdır. Üniversite kapsamında olmayan yüksekokullara sınırlı sayıda öğrenci alındığından, öğrenci seçimi, ya giriş sınavı ile ya da başvuranın belgelerine göre öğrenci seçme komisyonu tarafından yapılır. Eğitim Bakanlığı’na bağlı yükseköğretim kurumlarına hangi öğrencilerin alınacağına üniversite başkanları ya da yükseköğretim okul müdürlerinden oluşan bir komisyon tarafından karar verilir. Karar alınmasında öğrencilerin ortaöğretim başarı düzeyleri, meslek deneyimleri ve kişisel bilgi düzeyleri göz önünde bulundurulur. Buna göre, seçilen öğrenci ya doğrudan yükseköğretime başlar ya da giriş sınavına girer (EURYDICE, 1993, s. 135).

26 Ocak 1984 tarihli yasada akademik ve mesleki yükseköğretim kurumları, çoğunluğu Eğitim Bakanlığı’nın yetki ve sorumluluk alanında olan üniversiteler ile üniversitelere bağlı yüksekokullar ve enstitüler, bağımsız yüksekokullar ve enstitüler, çeşitli eğitim basamaklarına öğretmen yetiştiren eğitim yüksekokulları, “Grandes Ecoles” olarak adlandırılan yüksekokullar ile diğer bakanlıklara bağlı yüksekokullar ve enstitüler, kiliseler ve

özel kişi ve kuruluşlara bağlı yüksekokullar ve enstitüler olarak tanımlanmıştır (Nieser, 1990, s. 175).

Okul Müdürlerinin Görev ve Sorumlulukları

Fransa'da ortaöğretim kademesinde müdürlerin gücü çoğu Avrupa Birliği üye ülkeleri ile kıyaslandığında oldukça sınırlıdır. Fransa eğitim sistemi içerisinde ise ilköğretim müdürlerinin, ortaokul ve lise müdürlerine kıyasla daha az yetkilendirildiği söylenebilir. İlköğretim kademesi ve ortaöğretim kademesi okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları arasında belirgin farklılıklar söz konusu olduğundan aşağıdaki bölümlerde konu ayrı başlıklar altında ele alınacaktır.

İlköğretim kademesi müdürlerinin görev ve sorumlulukları.- Formal yetkisi az olan Fransa ilköğretim müdürlerinin sorumluluk alanları diğer okul kademeleri müdürlerinininkinden daha dardır. Okul yapımı ve kaynakların kullanımı gibi okul ile ilgili konulara ilişkin çoğu karar, belediye (commune) yönetimleri tarafından verilir. Öğretmen alımı, ders programları, örgütsel veya eğitim-öğretim gibi hususlar ile ilgili konularda ise kararlar akademi düzeyinde verilir (Lafond ve Helt, 2003, s. 90).

İlköğretim müdürleri tam zamanlı ders verme yükümlülüklerinin yanı sıra aşağıdaki alanlarda sorumludurlar (Lafond ve Helt, 2003, s. 90; Peck ve Ramsay, 1998, s. 101):

1. Günlük okul işlerini yürütmek.
2. Öğrencilerin sınıf dağılımlarını belirlemek.
3. Okul geliştirme planını oluşturmak.
4. Öğretimi düzenlemek.
5. Eğitim gereksinimlerinin ve araç gereçlerin karşılanmasını sağlamak.
6. Öğretmenlerin çalışmalarını düzenlemek ve öğretmenler arası takım çalışmasını geliştirmek.
7. Okul kuruluna veli temsilcilerinin seçilmesini sağlamak.
8. Aile (veli) ve yerel toplumlar ile etkili iletişim kurmak ve okul-çevre ilişkisini geliştirmek.

Ortaöğretim kademesi müdürlerinin görev ve sorumlulukları- Ortaöğretim müdürlerinin hem devlet temsilciliği hem de okul kurulu başkanlığı işlevleri vardır.

Okul kurulunun başkanı olarak müdür Okul Kurulu'nun toplantılarını düzenler, toplantı gündemini hazırlar ve toplantı için gerekli evrakların hazırlanmasını sağlar. Okul

Kurulu kararlarının uygulanmasından sorumlu olan okul müdürü, okul programının uygulanmasında da merkez role sahiptir (EURYDICE, 1996).

Okulda devleti temsil eden kişi olarak okul müdürü aşağıdaki alanlardan sorumludur (EURYDICE, 1996):

1. Okul yönetimi alanı: Müdür, okuldaki işlerin düzenli yürütülmesinden, derslerin bakanlıkça belirlenen öğrenme amaçları ve öğretim programları ile uyumlu olmasından; okulunda düzenin, can güvenliğinin ve sağlıklı koşulların sağlanmasından ve öğrenci disiplininden sorumludur.

2. Finansal alan: İlköğretim müdürlerinin aksine ortaöğretim müdürlerinin finansal alanda belirli bir düzeyde özerkliğe sahiptir. Okulun bütçesi Okul Kurulu'nca hazırlanır ve öneri olarak okuldan sorumlu yerel yönetim organına sunulur. Bütçenin gereklerinin yerine getirilmesinden ise okul müdürü sorumludur.

3. Eğitim ve öğretim alanı: Her ne kadar öğretim programları ve eğitimin temel amaçları bakanlık tarafından belirlense de, okulların da bu konuda belirli bir düzeyde sorumluluğu vardır. Okulun bu alandaki kısmi özerkliği en açık şekilde Okul Kurulu tarafından hazırlanan okul programında görülebilmektedir. Okul programında ulusal eğitim amaçları ve öğretim programlarının uygulanmasına yönelik detaylar, özellikle okulun sosyo-kültürel ve ekonomik çevresi ile okul toplumunun özellikleri dikkate alınmaya çalışılarak tanımlanmaktadır.

Okul müdürü, okul programı çalışmalarında ve okul programının değerlendirilmesinde önemli bir role sahiptir. Okul müdürü ayrıca okul öğrenci başarısının ölçülmesinden, öğrencilerin bilgilendirilmesi ve öğrencilere danışmanlık hizmetlerinin verilmesinden ve okulundaki derslerin düzenlenmesinden sorumludur.

4. Okul-çevre ilişkisi alanı: Müdürün okul içi ve çevre toplumları ile olumlu bir etkileşimde bulunma görevi vardır. Okulundaki eğitim ve öğretimden sorumlu olan müdürün aynı zamanda öğretmen ve diğer işgörenler, öğrenci ve veliler, yerel topluluklar ve okulun çevresindeki diğer gruplar ile oluşturduğu ilişki, okulun etkili yönetilebilmesinde önemli bir etkidir.

Ancak daha öncede belirtildiği üzere Fransa okul müdürlerinin yetki alanları diğer Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla yukarıdakilerle sınırlıdır. Örneğin derslerin içeriğine ve hangi dersin kaç saat okutulacağına bakanlıkça karar verilir. Bir okula alınacak öğretmen sayısına yine bakanlık karar verir, öğretmen seçimi ise merkez otoritelerin düzenlediği bir sınavla yapılır. Bu alanlarda müdürlerin sorumluluğu yoktur (Peck ve Ramsay, 1998, s. 102)

Müdürlerin yetkilerinin bu alanlarda hemen hemen hiç olmamasının müdürler açısından bazı zorlukları vardır. Buna bir örnek; müdürlerin öğretmenlerinin değerlendirilmesinde etkin bir rol oynamamalarıdır. Öğretmenlerin değerlendirilmesini kendisine konulan sıkı kurallar altında yürüten müdür, öğretmenleri genel görünüm, dakiklik, devamsızlık gibi alanlarda değerlendirirken, öğretmenlerin öğretim alanındaki nitelikleri müfettişler tarafından değerlendirilmektedir. Nihai değerlendirme ise değerlendirme komitesi ile beraber rektör tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerin devlet memuru statüleri onların müdür tarafından uyarı almalarını veya yine müdür kararı ile işten çıkarılmalarını (mesleğin kötüye kullanılması durumu haricinde) engellemektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin “ikili bir hiyerarşik” yapı içerisinde görev yaptıkları söylenebilir (Peck ve Ramsay, 1998, ss. 102-103).

Kısaca, hem bakanlıkça belirlenen ulusal politikaların uygulanmasından sorumlu olan hem de “koruma altına” alınmış işgören grubu ile çalışmak durumunda olan Fransa okul müdürlerinin etkililikleri liderlik niteliklerine, okul içinde ve okul çevresi ile kurdukları profesyonel ilişkilerin etkiliği ile etkileme ve ikna becerilerine bağlıdır (Peck ve Ramsay, 1998, s. 103).

Okul Müdürlerinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmeleri, İstihdamı ve Hizmet İçinde Yetiştirilmeleri

Fransız okul müdürlerinin seçimine, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı'ndadır. Müdürlerin seçimi, yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin kuralların belirlendiği ve kararların verildiği idari merkez Paris'teki “Centre Condorcet”'tir (OFSTED, 1995, s. 5). Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ise 28 akademi bölgesinin sorumluluğundadır. “Centre Condorcet”'in görevi ülke genelinde geçerli olan “Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar” (Charte de la formation des personnels de direction) çerçevesinde, akademi bölgelerinde verilen eğitimin bu kurallara uygunluğunun, akademi bölgeleri arasında etkili işbirliğinin ve eğitim programları arasındaki farklılığın asgari düzeyde sağlanmasıdır. “Centre Condorcet” ayrıca akademilere eğitim programlarının oluşturulmasında danışma organı olarak hizmet eder ve destek verir. Programların düzenlenmesi, kullanılan yöntemler ve programların içeriğine ilişkin detaylar ile ilgili kararlar akademinin eğitmen grupları tarafından verilir. Ancak her bir eğitmen grubu akademideki merkeze, program bütçesini ve programa ilişkin önerileri içeren yıllık rapor sunmakla yükümlüdür (Huber, 2003, s. 167).

Fransa’da ilköğretim ve ortaöğretim kademesi müdürlerinin istihdamına ilişkin düzenlemeler ve prosedürler bölgesel farklılıklar göstermemekle beraber, yönetiminde bulunan okul kademesine göre büyük farklılıklar söz konusudur; başka bir ifade ile ilköğretim kademesi (ilkokul müdürlerinin/ directeurs) müdürlerinin istihdamı ile ortaöğretim kademesi (I. devre veya ortaokul ve II. devre veya lise) müdürlerinin (principal ve proviseur) istihdamı süreçlerinde farklı politikalar uygulanmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 91). Dolayısıyla önce ilköğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ele alınacak, daha kapsamlı ve karmaşık bir süreç olan ortaöğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmesi, seçimi ve atanması ise ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

İlköğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmeleri ve istihdamı.- Yukarıda da belirtildiği üzere, Fransa’da ortaöğretim kademesi müdürleri ile ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdam süreçleri arasındaki fark büyüktür. Ortaokul ve lise müdürlerinin istihdamında ayrıntılı bir süreç izlenirken, ilkokul müdürleri için aynısı söz konusu değildir. Bunun bir nedeni bu alandaki yönetim yapısındaki hiyerarşi nedeniyle ilkokul müdürlerine okul yönetimi alanında daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır. Daha önceki “Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları “ başlığı altında da belirtildiği üzere “okul müdürlerinin temel sorumlulukları yasa ve yönetmelikler çerçevesinde okulu yönetmektir” (Huber, 2003, s. 170).

İlköğretim kademesi müdürlerinin hizmet öncesi eğitimi: Fransa’da ilköğretim müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerine yönelik faaliyetler bulunmamakta; atama politikalarında müdür adaylarının öğretmenlik deneyimleri temel alınmaktadır. Dolayısıyla bu başlık altında öğretmenlerin eğitimine yer verilmesi gereği duyulmuştur.

Fransa’da, son çeyrek yüzyıl içerisinde eğitim sisteminde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları doğrultusunda öğretmen eğitiminde de oldukça önemli ve kapsamlı yeni düzenlemeler yapılmıştır. Öğretmen eğitiminde yapılan en önemli değişiklik, tüm eğitim basamakları için öğretmen eğitiminin aşamalı olarak üniversite öğreniminin içine alınarak öğretmen eğitiminde üniversitenin ağırlığının artırılması ve böylece okul türlerine göre öğretmenlerin eğitiminde eskiden beri süre gelen farklılığın azaltılmaya çalışılmasıdır. Bir başka önemli değişiklik de, öğrencilerin öğretmenlik mesleğine güdülenmesi amacıyla yükseköğretimde burs alma koşullarının oldukça iyileştirilmiş olmasıdır (Nieser, 1990, s. 210).

İlköğretim öğretmenlerinin yetiştirildiği geleneksel kurumlar olan ortaöğretim II. devre düzeyindeki öğretmen enstitüleri, 70'li yılların ortalarından itibaren ortaöğretim basamağından çıkarılarak yükseköğretim sistemi içine alındı ve bu okullara alınacak öğrencilere olgunluk sınavını vermiş olmaları koşulu getirildi. Eğitim süresi iki yıl olan bu okullardaki eğitimde üniversitenin ağırlığı artırıldı. Bin dokuz yüz seksen iki yılından itibaren öğretmenlik eğitiminin süresi üç yıla çıkarıldı. Üniversitelere bağlı öğretmen eğitimi verilen yükseköğretim kurumlarında ilk iki yılı tamamlayan öğrencilere üniversite tarafından temel yükseköğretim diploması verilir. Üçüncü yılda öğrenimin büyük bölümü eğitim bilimleri derslerine ve öğretmenlik uygulaması çalışmalarına ayrılır. Bin dokuz yüz seksen altı yılından itibaren öğretmenlik eğitiminin süresi 5 yıla çıkarıldı. İlköğretim okullarında görev yapacak öğretmenlerin eğitiminde, lise olgunluğunun üzerine üç yıllık yükseköğrenimlerini tamamlayan öğretmen adayların bir sınavdan geçtikten sonra eğitim yüksekokullarında iki yıl daha öğrenim görmeleri ilkesi getirildi. Öğretmen adayları, enstitüdeki iki yıllık öğrenimleri süresince hem hedefledikleri öğretmenlik için alan derslerini hem de eğitim bilimleri derslerini görürler. Adaylar ayrıca ilköğretim okullarında uygulama çalışmaları yaparlar (Nieser, 1990, s. 212).

Öğretmen adayları, öğrenimlerinin son yılında öğretmenlik mesleğine giriş sınavına girerler. Seçme sınavını kazanan adaylar, henüz öğrenimlerini tamamlamadan stajyer öğretmen olarak bir okula atanırlar ve maaş almaya başlarlar. Öğrenciler, oldukça zor olan giriş sınavına üniversitelerdeki özel kurslar aracılığıyla hazırlanırlar. Elit yüksekokullar arasında sayılan eğitim yüksekokullarında öğrenim görmek, oldukça zor olan öğretmenlik mesleğine giriş sınavını kazanmada önemli rol oynar. Giriş sınavını kazanan ve öğretmenlik mesleğine atanan kişi, bölgesel eğitim merkezlerinde eğitsel ve okul içi uygulama eğitimine başlar. Bir yıl süren bu eğitim sırasında adaylar, bir okulda haftada en fazla 4-6 saat öğretmenlik yaparlar, değerlendirmecilerin gözetiminde 2-3 deneme dersi verirler ve eğitim merkezinde genel öğretim, özel öğretim ve eğitim sistemi konularında sınavdan geçerler. Eğitimin bu bölümünü tamamlayan öğretmenler, komisyon tarafından yapılan sınavı kazanmaları durumunda ikinci sertifikalarını alırlar ve Eğitim Bakanlığı tarafından asil öğretmen olarak ilgili okula atanırlar (Nieser, 1990, s. 213).

Tüm öğretmenlerin meslek yaşamları boyunca en az 36 haftalık hizmet içi eğitime katılmaları zorunludur (EURYDICE, 1995, s. 196).

İlköğretim müdürlerinin istihdamı: İlköğretim kademesi müdürlerinin istihdamına ilişkin süreç duyuru ve başvuru, seçim, atama, hizmet içi eğitim ve göreve başlama aşamalarından oluşmaktadır. Aşamalara ilişkin açıklamalar şöyledir:

1. Duyuru ve başvuru: Okullardaki boş pozisyonlar il düzeyinde (departmant) ilan edilir ve adaylar belirli bir okuldaki boş pozisyon için başvuruda bulunurlar. İlkokul müdürlüğü görevine başvurmak için aranan özellikler, aday olmak isteyenlerin 30 yaşını doldurmuş olmaları ve asgari beş yıllık öğretmenlik deneyimine sahip olmalarıdır (Lafond ve Helt, 2003, s. 91).

2. Seçim (eleme ve mülakat sınavı): Müdür olarak atanabilmek için adaylar Akademi Müfettişleri'nce düzenlenen, eleme ve mülakat sınavı olmak üzere, iki aşamadan oluşan bir seçim sürecinden geçerler.

Birinci aşama bir ön eleme aşamasıdır ve müdür adaylarına ilişkin, özgeçmişlerini, ilgi duydukları alanları, elde ettikleri başarıları, görev için motivasyonlarını ve sicil raporlarını içeren dosya incelemeye alınır.

Elemenin ikinci aşaması için seçilen müdür adayları Milli Eğitim Müfettişleri ve alanında deneyimli ilkokul müdürlerinden oluşan Seçici Kurul tarafından mülakata alınırlar. Mülakat sonucunda seçilen müdürlere ilişkin rapor Akademi Müfettişleri'ne sunulur (Lafond ve Helt, 2003, s. 91).

3. Atama: Adayın seçilmesi ile ilgili nihai karar Akademi Müfettişleri'nce verilir ve seçilen adayların ataması yine Akademi Müfettişleri'nce gerçekleştirilir

İlköğretim kademesi müdürlerinin hizmet içi eğitimi: Hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmeyen ilköğretim müdürleri için zorunlu hizmet içi eğitim faaliyetleri bulunmaktadır. Bu faaliyetlere ilişkin açıklamalar şöyledir:

İlköğretim müdürlerinin atanması ile göreve başlamaları arasında geçen süre zarfında Créteil Akademisi (Académie de Créteil) tarafından bir haftalık hizmet öncesi yetiştirme kursu düzenlenmektedir (Huber, 2003, s. 170). Bu bir haftalık kurs süresince müdürlere (Peck ve Ramsay, 1998, s. 101),

1. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi,
2. İletişim becerileri, toplantı yönetimi ve grup yönetimi,
3. Öğretim programları,
4. Denetleme ve değerlendirme yöntemleri ve
5. Okul yönetimi eğitimi verilmektedir.

Yukarıdaki hizmet içi eğitim programının ardından yine Akademi Bölgeleri tarafından kurs niteliğinde iki haftalık ikinci bir program, görevlerinin ilk yılında bulunan, ilk defa atanmış ilköğretim müdürleri için düzenlenmektedir. Kursun kapsamındaki konu başlıkları bir Akademi Bölgesinden diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Hangi konuların kaç Akademi Bölgesi tarafından kurs kapsamına alındığı Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. İlköğretim Müdürleri Hizmet İçi Eğitim Kurs Programı Konuları

Kurs Kapsamında Ele Alınan Konular	Konuları Kurs Kapsamına Alan Akademi Bölgesi Sayısı
1. Yönetim	
a. Müdürlerin Yönetimsel Sorumlulukları	24
b. Mevzuat	20
c. Denetleme ve Değerlendirme	18
d. Fransız Eğitim Sistemi	15
2. Okulda Yaşam	
a. Güvenlik	23
b. Okulda Öğrenci ve Çalışanların Sağlıklarının Korunması	19
c. Okulda Kültürel Etkinlikler	12
3. Öğretmenler	
a. Okulun Misyonu	25
b. Takım Çalışması	19
4. Eğitim-Öğretim	
a. Bilişim Teknolojisi	20
b. Öğretmenlerin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	18
c. Özel Öğrenime Muhtaç Öğrencilerin Eğitim Gereksinimleri	17
5. Halkla İlişkiler	
a. İletişim	18
b. Yerel Örgütlerle İlişkiler	15
c. Toplantı Yöntemi	15
d. Veli ve Okul Aile Birlikleri ile İlişkiler	9
e. Çatışma Yönetimi	7

Az sayıda Akademi Bölgesi'nde Göçmen Çocuklarının Eğitimi, Okulda Şiddet, Kırsal Alandaki Okullar gibi yerel yönetimlerin kendi bölgelerinin eğitim gereksinimlerine yönelik farklı konular da hizmet içi eğitim kurslarının kapsamına alınmıştır (Marty, 1997, ss. 59-60).

Müdürlük görevinde birinci yılını tamamlamış okul müdürleri için Milli Eğitim Müfettişleri tarafından düzenli aralıklarla gerçekleştirilen okul müdürlerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri vardır. Bunların haricinde her bölge için söz konusu bölgedeki ilkökul müdürlerinin bir araya geldikleri, deneyimlerini paylaştıkları ve karşılıklı danıştıkları aylık toplantılar düzenlenmektedir (Huber, 2003, s. 170).

Ortaöğretim kademesi müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmeleri ve istihdamı.-

Fransa'da ortaöğretim kademesi (ortaokul ve lise) müdürlerinin istihdamı sürecinde seçim, atanma ve yetiştirilme süreçleri bir bütündür ve birbirlerinden ayrı süreçler olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç duyuru ve başvuru, eleme, yazılı ve sözlü sınav alt süreçlerinden oluşan seçim, hizmet öncesi eğitim ve atama aşamalarından oluşur. Aşamalara ilişkin ayrıntılar şöyledir:

1. Duyuru ve başvuru: İlköğretim okulları müdürlerinden farklı olarak ortaöğretim kademesi müdür adayları için duyuru ülke düzeyinde yapılır. Adaylar belirli bir okuldaki boş pozisyon için başvuruda bulunamamakta, ancak tercihlerini belirtebilmektedirler (Lafond ve Helt, 2003, s. 91). Bin dokuz yüz seksen sekiz yılından önce müdürlük görevine başvurabilmek için öğretmenlik mesleğinden olmak gerekiyordu (Huber, 2003, s. 166). Ancak 1988 sonrası ortaöğretim kademesi müdürlüğüne aday olabilmek için öğretmenlik eğitimi ve dolayısı ile öğretmenlik deneyimi şart koşulmamaya başlanmıştır. Otuz yaşını doldurmuş öğretmenler, okullarda görev yapan psikologlar, meslek danışmanları ve öğrenci rehberleri okullarda asgari beş yıllık deneyimlerinin olması koşulu ile başvurabilmektedirler (Peck ve Ramsay, 1994, s. 34).

2. Seçim: Bin dokuz seksen sekiz yılında ortaöğretim kademesi müdür adaylarının seçim sürecinde de değişiklikler yapılmıştır. Bu tarihten önce müdürler mülakat sonucu seçiliyorlar ve daha sonra uygun görülen adaylar yeni görevleri için eğitiliyorlardı. Müdürlüğe başvurabilmek için öğretmenlik mesleğinden olmak gerekiyordu (Huber, 2003, s. 166). Ancak 1988 yılı itibari ile adayların seçimi birbirlerine karşı yarıştıkları bir sınav (yarışma sınavı/ concours) ile yapılmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 91).

Yarışma sınavı, aday tarafından hazırlanan ve adaya ilişkin bilgileri içeren bir dosyanın incelenmesi ve yazılı sınav olmak üzere iki bölümden oluşan ön eleme aşaması ile sözlü sınav aşamasından oluşmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 91):

a. Birinci Aşama: Daha önceleri adaylardan eğitim ve öğretim alanında güncel bir konu hakkında ve eğitim sisteminin sosyal, ekonomik sistem içerisindeki yerine ilişkin bir kompozisyon yazmaları istenmekte ve adayların yöntemsel ve analitik düşünce becerileri sınanmaya çalışılmaktaydı. Ancak bu yöntem yeterli bulunmadığından kompozisyon sınavının yerini bir başka yöntem almıştır. Adaylardan kendilerini tanıttığı, mesleki özgeçmişlerini ve yönetim görevi için motivasyonlarını ortaya koydukları bir dosyanın hazırlanması istenmektedir (Kunert ve Kunert, 1998; akt. Huber, 2003, s. 166). Müdür adayı hakkında kişisel bilgileri içeren bu dosya, bakanlık üst düzey yetkilileri, Akademi Müfettişleri ve okul yönetimi alanında deneyimli okul müdürlerinden oluşan ulusal jüri tarafından incelemeye alınır.

Ayrıca adaylara “okullarda verilerin işlenmesi ve bilgisayar kullanımı” konusunda yazılı bir sınav verilmektedir.

b. İkinci Aşama: Birinci aşamada müdürlük görevine başvuranların yaklaşık üçte ikisi elenmektedir. Başarılı olan adaylar ise ikinci aşamaya devam etmektedirler. İkinci aşama sözlü sınav niteliğindedir, biri sunum ve diğeri mülakat olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Sunum bölümünde müdür adaylarından kura sonucu çektikleri bir örnek olay incelemeleri istenir. On beş dakika süren sunumun öncesi, müdür adaylarına örnek olay üzerinde çalışabilmeleri için iki saatlik bir hazırlık süresi tanınır. Kırk beş dakika süren mülakat süresince ise adaya felsefe, eğitim, politika ve ekonomi alanlarından sorular yöneltilirken, özellikle adayın kişiliği, okul yöneticiliği görevine başvurmasındaki motivasyonu, iletişim becerileri ve liderlik yeterliliği değerlendirilerek aday daha yakından tanınmaya çalışılmaktadır.

Bu seçim süreci her öğretim yılı, yazılı bölümü eylül ayında ve sözlü bölümü aralık ayında olmak üzere tekrarlanmaktadır. Müdür adaylarının sınav sonunda aldıkları puan her iki aşamada alınan puanların toplamının alınması sonucu elde edilir. Sınavın ikinci aşamasının değerlendirmedeki ağırlığı birinci aşamanın iki katıdır. Puanlamada bölümlerin ağırlıkları şöyledir:

Birinci aşama: Dosya:%30

Yazılı sınav: %10

İkinci aşama: %40

Sınav sonucu başarılı olan adaylar hizmet öncesi yetiştirme programına katılmaya, ardından iki yıl süreyle müdür yardımcısı olarak görev yaparak ikinci bir yetiştirme programıyla eğitimlerini sürdürmeye hak kazanırlar.

Fransa okul yönetim yapısında, müdür yardımcılığı görevi okul müdürlüğü seçme sınavında başarılı olmuş müdür adayları tarafından yerine getirilir. Okul yönetim yapısındaki bu özellik itibari ile müdür adaylarının yönetim alanındaki deneyim eksiklikleri dikkate alınmakta, seçim sürecinde bu deneyim eksikliği dengelenmeye ve adayların okul yönetimi için gerekli yöneticilik niteliklerini taşıyıp taşımadıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır (Huber, 2003, s. 167). Sınav, ayrıca adayların mesleki yeterliklerini sınamak, eğitim sistemi, eğitimin tarihçesi, eğitim konusuna ilişkin gündemdeki politikalar, eğitim felsefesi alanlarındaki bilgi düzeyleri ile sosyal ve ekonomi alanlarında genel kültür düzeylerini ölçmek amacıyla yapılmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 92).

Bakanlık tarafından sınava hazırlayıcı faaliyetler düzenlenmemekte, ancak adayların sınava hazırlanmalarını kolaylaştırmak için daha önceki yıllarda düzenlenen sınav soruları ve konuları yayınlanmakta ve Ulusal Uzaktan Öğretim Merkezi (Centre National d'Enseignement a Distance) tarafından kısa süreli hazırlık kursları sunulmaktadır (Huber, 2003, s. 167).

3. Ortaöğretim kademesi okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimleri: Fransa eğitim sisteminde ortaöğretim kademesi müdür adayları, müdür olarak atanmadan önce hizmet öncesinde yetiştirilirler. Hizmet öncesi eğitim programı şu iki aşamadan oluşmaktadır:

1. İlk defa müdür olarak atanacak müdür adayları için formasyon programı: "Formation Initiale" (İlk Formasyon) veya "Formation au Premier Emploi" (İstihdam öncesi Formasyon) adları altında sunulmaktadır.

2. Birinci aşamayı tamamlamış ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilmiş müdür adayları için formasyon programı: "Formation d'Accompagnement" (Müdür Yardımcılığı Görevine Eşlik Eden Yetiştirme Programı) adı altında sunulmaktadır.

Programa ilişkin prensipler şöyledir (Huber, 2003, s. 167):

1. Müdür adaylarının hizmet öncesinde aldıkları eğitim, göreve geldikten sonraki gereksinimlerini karşılar nitelikte olmalıdır.

2. Program ülkenin her bölgesinde eşdeğer standartta verilmeli; ancak akademi bölgeleri düzenledikleri programlarda, özellikle bireylerin daha önceki deneyimlerini ve eğitim gereksinimlerini dikkate almak şartı ile asgari düzeyde farklılıklara gidebilirler.

3. Geleceğin okul müdürleri yöneticilik alanında becerilerini geliştirebilmeli ve gerekli durumlarda liyakatini gösterebilmelidirler.

4. Program süresince kuram ile uygulama arasında denge kurulmalıdır.

Fransız okul müdürlerini yetiştirme programının görevi, okul yönetimi alanında hiçbir deneyimi olmayan okul müdürü adaylarını, öğretmenlik rolünden alıp bir devlet kurumunun yöneticisi rolüne taşımaktır (Huber, 2003, s. 167).

Programın üç temel hedefi vardır (OFSTED, 1995, s. 5):

1. Adaylara okul yöneticiliğe rolüne ilişkin bir anlayış ve deneyim kazandırmak,
2. Adaylara, devletin temsilcisi olarak etkili görev yapmalarını sağlayacak kuramsal bilgiyi kazandırmak ve adayların alanla ilgili yeterliliklerini geliştirmek,
3. Adayları okul yöneticiliği görevlerine hazırlamak amacıyla, adayların kültürel bilinci, eğitim ve öğretim alanındaki becerileri ve yöneticilik bilgilerini geliştirmek.

Programa ilişkin ayrıntılar aşağıdaki gibidir:

“Formation Initiale” (İlk Formasyon) veya “Formation au Premier Emploi” (İstihdam Öncesi Formasyon): Fransa’da ortaöğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmesi hizmet öncesinde başlar. Bu okul kademesi müdürlük görevinin kapsamlılığı, müdürden beklentilerin çeşitliliği ve müdür adaylarının orta kademede yöneticilik deneyimine sahip olmamalarından dolayı hizmet öncesi yetiştirme programında müdür adaylarına liderlik ve yönetim alanlarında kapsamlı bir eğitim verilmekte ve adaylar alanla ilgili gerekli bilgiler ile donatılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle hizmet öncesi eğitime büyük önem verilmektedir (Huber, 2003, s. 165; Peck ve Ramsay, 1998, ss. 99-100).

Ortaöğretim kademesi müdür adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmelerine ilişkin açıklamalar şöyledir:

Yarışma sınavı sürecini başarıyla tamamlayan okul müdürleri, hizmet öncesi yetiştirme programına katılma hakkını elde ederler. Altı ay süren program, ocak ayında başlar ve haziran ayında tamamlanır. Program süresince eğitim alacak müdür adayları okullarındaki görevlerinden izinli sayılırlar.

Hizmet öncesi yetiştirme programı yaklaşık 20 hafta sürmekte ve seminer ile staj dönemlerinden oluşmaktadır (Peck ve Ramsay, 1994, s. 35). Bu dönemler:

1. Süresi dört ile altı hafta arasında değişen ve akademiler tarafından düzenlenen seminerler ile
2. On iki hafta süreli okul,
3. Süresi dört ile altı hafta arasında değişen işyeri ve
4. İki hafta süreli kamu kurumundaki staj dönemlerinden oluşmaktadır.

Okul müdürü adayı toplam dört ile altı hafta süren seminer dönemini dönüşümlü olarak birer haftalık seminer ve iki haftalık staj dönemleri ile tamamlamaktadır.

Akademi bölgeleri tarafından düzenlenen eğitimin seminer konuları şöyledir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 100; Huber, 2003, s. 168):

1. İdari işler
2. Bütçe
3. Okul yasası
4. İşletme yöntemleri
5. İletişim becerileri ve insan ilişkileri
6. Toplantı yönetimi
7. Değerlendirme uygulamaları
8. Pedagoji

“Okul deneyimi” müdürlerin yetiştirilmelerinde önemli görülmekte ve dolayısıyla program süresince okul stajı dönemine büyük önem verilmektedir. Staj süresince okul müdürlerinin deneyim kazanmalarına fırsat tanınmaya çalışılmakta ve staj yapılan okulun müdürüne danışılarak kendi projelerini oluşturmaları ve yönetmeleri istenmektedir. Stajyer müdürlerin staj yapacakları okulların seçiminde ilgili okulun müdürünün okul yönetimi alanındaki uzmanlığına dikkat edilmektedir. Staj yapılacak okulun müdürüne ayrıca, akademi tarafından düzenlenen üç günlük bir hazırlık eğitimi verilir ve bu eğitimin ardından müdür, stajyerlere rehberlik (mentor) yapmak üzere görevlendirilir (Huber, 2003, s. 168; Lafond ve Helt, 2003, s. 93).

Staj yapılan okullarda stajyer müdür aday sayısı en fazla üç olabilmektedir. Rehber olarak görevlendirilen okul müdürleri (mentor), stajyer müdür adaylarının yetiştirilmelerinde anahtar rol oynarlar. Rehberler (mentor) (Huber, 2003, s. 169):

1. Okul müdürü adaylarının okul yönetimi alanını ve okul müdürlüğü görevini daha iyi tanımlarında ve belirli bir yönetim stilini geliştirmelerinde (kendi etkileri veya yönelimlerinin etkisi altında kalmadan) yardımcı olmalı,
2. Yöneticilik davranışlarına ilişkin gözlem ve analiz yapabilmeleri için fırsat tanımalı ve ortam hazırlamalı,
3. Okulda, staj yapan müdürlerin gereksinimlerine ve gelecekteki amaçlarına uygun bir yetiştirme programı geliştirmelidirler.

Stajyer okul müdürleri okulda yapılan staj dönemine ek olarak dört veya altı hafta süre ile işyerlerinde ve iki hafta süre ile bir kamu kuruluşunda staj yapmakla yükümlüdürler. Farklı örgüt türlerinde stajın ön koşulmasının amacı müdür adaylarının farklı örgütlerdeki işleyişlere ilişkin deneyim kazanmalarını ve karar süreci, iletişim akışı gibi hususlarda okul ile başka örgüt türleri arasında fark ve benzerlikleri yaşayarak anlamalarını sağlamaktır. Staj yapılacak

işyerlerinin seçimi, işyerlerindeki ilgili kişilerle iletişime geçilmesi ve gerekli bağlantıların kurulması ile işyerlerinin yetiştirme programı konusunda bilgilendirilmeleri stajyer okul müdürünün sorumluluğundadır. Staj yapılacak işyerlerinden, akademilerin eğitimci grubunca oluşturulan kriterleri dikkate almaları beklenmektedir (Huber, 2003, s. 169).

“Centre Condorcet”, akademilerden müdürlerin okul yönetimi alanında sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri maddeleyen bir liste hazırlamalarını ve kendilerine sunmalarını istemektedir. Centre’ın bundaki amacı, listenin:

1. Yetiştirme programına temel oluşturması,
2. Program sonunda müdür adaylarının başarılarının değerlendirilmesinde temel alınması,
3. Staj yapılan okulun müdürlerine ve
4. Müdür adaylarının geliştirilmeye gereksinim duydukları alanların belirlenmesinde yardımcı olmasıdır.

Ancak, uygulamada listedeki maddeler dikkate alınmamakta ve stajyer müdür adaylarının geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar, staj yapılan okulun müdürü (mentor) ile stajyer okul müdürü adayının karşılıklı görüşmesi sonucu belirlenmektedir. Uygulamadaki bu esneklik müdür adaylarının bireysel eğitim gereksinimlerinin dikkate alınabilmesini sağlaması açısından yararlı görülmektedir (Huber, 2003, s. 169).

Her bir akademi bölgesinde, okul yönetimi alanında deneyimli bireylerden oluşan bir eğitimci grubu vardır. Eğitimci grubunun görevleri şunlardır (Huber, 2003, s. 169):

1. Yetiştirme programını hazırlamak.
2. Seminerleri düzenlemek.
3. Farklı disiplinlerden uzmanları konuşmacı olarak davet etmek.
4. Staj yapılacak okullarda rehberlik görevini üstlenecek müdürlerin seçimini yapmak ve rehberlik alanında eğitmek.
5. Staj programını izlemek, değerlendirmek ve denetlemek.

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında bölgesel uyumunun sağlanması amacı ile eğitimci grupları yılda bir defa olmak üzere ulusal düzeyde toplanırlar (Lafond ve Helt, 2003, s. 93).

“Formation d’Accompagnement”: Hazırlayıcı nitelikte olan hizmet öncesi yetiştirme programını tamamlayan müdür adayları, eylül ayı itibari ile müdür yardımcısı olarak atanırlar. Bazı istisnai durumlarda, atamaları müdür olarak da gerçekleşebilmektedir. Müdür yardımcılığı süresi iki ile üç yıl arasındadır ve deneme niteliğindedir (Peck ve Ramsay, 1998,

s. 100). Deneme süresi zarfında müdür adaylarının yetiştirilmesi devam etmektedir; ancak müdür adayları herhangi bir sebepten dolayı kendi istekleri ile adaylık konumundan çekilebilir ve (bu süre zarfında daha önceki görevlerine vekalet edildiğinden) daha önceki okullarındaki görevlerine dönebilirler (Huber, 2003, s. 170).

Yetiştirme programı iki yıla yayılmış, bir veya iki günlük kurs dönemlerinden oluşmakta ve toplam 21 günlük bir eğitim süresini kapsamaktadır. Kursların içeriği oluşturulurken, müdür adaylarının geliştirilmeye gereksinim duydukları özel alanlar dikkate alınmaktadır (Huber, 2003, s. 170).

4. Atama: İki veya üç yıllık deneme süresinin bitiminde müdür yardımcıları Akademi Rektörleri'nce müdür olarak atanırlar (Huber, 2003, s. 170). Atama sürecinde her ne kadar müdür adaylarının tercihi dikkate alınmaya çalışılsa da atanacak okul, akademi yönetimleri tarafından belirlenmektedir (Lafond ve Helt, 2003, s. 92).

İstihdam ve hizmet öncesi eğitim faaliyetlerinin oldukça yüksek olan maliyeti devlet tarafından karşılanmaktadır.

Fransa ortaöğretim kademesi okul müdürlerini seçim ve yetiştirme sürecinin adaylar açısından zorlu bir süreç olması, aday sayısının düşmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla ortaöğretim kurumlarındaki müdürlük kadrolarının %10'u öğretmenler tarafından vekaleten doldurulmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 92).

Tablo 2'de ortaöğretim kademesi müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirme programına ilişkin anahatları görülmektedir:

Tablo 2. Ortaöğretim Kademesi Müdürlerini Hizmet Öncesi ve Hizmet İçinde Yetiştirme Programı

Programı sunan	Paris'te bulunan "Centre Condorcet" in programı 28 akademi bölgesinde uygulanmaktadır
Hedef kitle	Seçim sürecinde başarılı olmuş ortaöğretim kademesi müdür adayları
Amaç	Okul yönetimi için gerekli yöneticilik yeterliliklerinin kazandırılması
İçerik	Eğitim yasası, yönetim teknikleri, bütçe, iletişim becerileri, toplantı yönetimi vs.
Yöntem	a. "Formation Initiale" : Dönüşümlü seminer ve işyeri , kamu kurumu ve okul (staj yapılan okulun müdürünün rehberliğinde) stajı dönemleri b. "Formation d'Accompagnement": Müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslar şeklinde

Tablo 2- devam

Süre	Zorunlu yetiştirme programlarının toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır (bu süre yaklaşık 141 iş gününe denk gelmektedir):a. "Formation Initiale": Toplam süresi yaklaşık 120 tam zamanlı işgünüdür (ocak ayından haziran ayına kadar seçim sürecini başarıyla tamamlamış müdür adaylarının düzenli aralıklarla katıldıkları 4-6 haftalık seminer süreleri ile 12 haftalık okul stajı, 4-6 haftalık işyeri stajı süreleri ve iki haftalık kamu kurumu stajı sürelerini kapsar. Seminerler, okul ve kamu kurumu stajları dönüşümlüdür). b. "Formation d'Accompagnement" : Toplam süresi 21 işgünüdür Program müdür yardımcısı olarak göreve başlandıktan hemen sonra iki yıllık deneme süresince devam edilen, bir veya ikişer günlük kurslardan oluşmaktadır.
Katılım	Zorunludur. Seçme, yetiştirme ve atama süreci bir bütündür: seçim sürecinde başarılı olamayan adaylar okul yöneticiliği görevi için önkoşul olan yetiştirme programlarına katılamazlar.
Maliyet	Devlet tarafından karşılanmaktadır (Toplamda yüksek olan maliyetin tam miktarına ilişkin veriye ulaşılamamıştır)
Sertifika	Yetiştirme programının birinci aşaması olan "Formation Initiale"i başarı ile tamamlayan müdür adayları müdür yardımcısı olarak görevlendirilmeye ve programın ikinci aşaması olan "Formation d'Accompagnement"e katılmaya hak kazanırlar

Huber, 2003, s. 171

Ortaöğretim kademesi müdürlerinin hizmet içi eğitimi.- Fransa'da zorunlu olan hizmet öncesinde yetiştirilmesi tamamlanan okul müdürleri için bölgesel ve ulusal düzeyde mesleki gelişimlerini desteklemek amacı ile katılımın zorunlu koşulmadığı çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 100). Bunlar arasında kısa süreli kurslar veya başka okul ve eğitim veren örgütleri ziyaret ederek kendi deneyimlerini paylaşma ve onların deneyimlerinden faydalanma gibi uygulamalar yer almaktadır (Huber, 2003, s. 170). Görev değişikliği (Ortaöğretimin I. devre okul müdürlüğünden II. devre okul müdürlüğüne terfi etmek gibi) veya yer değişikliği (müdürlerin görev yaptıkları akademi bölgesini değiştirmek istedikleri) durumlarda geliştirme programlarına katılmış olmak tercih sebebi olmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 93).

İngiltere Eğitim Sistemi'nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle İngiltere ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verilmiş, daha sonra ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitiminin genel amacı, ülkedeki eğitim kademeleri, İngiltere okul müdürlerinin sorumluluk ve görevleri açıklanmış ve ülkenin okul müdürü yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları incelenmiştir

Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli

Monarşik bir yönetim yapısına sahip olan İngiltere'de; gerçek iktidar, seçimlerde birinci olan partinin lideri ve aynı zamanda bakanlar kurulunun başkanı olan başbakanın idaresinde bir krallıktır. Başbakan hükümetin başında bulunur. Devletin başında ise kraliçe bulunur. Kraliçenin sembolik başkanlık konumuna karşın yasama görevi meclise aittir. Yasama işlevini yerine getiren İngiliz Parlamentosu; Lordlar Kamarası ve Avam Kamarası diye iki bölüme ayrılır. Lordlar Kamarası (House of Lords) üyeleri, babadan oğula geçen lord unvanı taşıyanlardan ya da kraliçenin atadığı isimlerden oluşur. Avam Kamarası ise (House of Commons) seçimle işbaşına gelen 650 kişiden oluşan bir meclistir. Yasalar çıkarılırken önce Avam Kamarası'nda ele alınır, ardından Lordlar Kamarası'nda da ele alınmasından sonra kraliçenin onayı ile yürürlüğe konulur. İngiltere, yazılı anayasasının olmaması ile hemen hemen benzersizdir ve devlet yapısını, genel hukuk, kanunlar, özel kararlar ve uzun vadeli uluslar arası anlaşmalar teşkil eder. İngiltere Parlamentosu'nda Galler ve İskoçya'nın milliyetçi hareketlerini temsil eden birkaç milletvekili vardır. Bununla birlikte, partinin ulusal seçimlerde kazandığı başarı, parlamento'da alacağı koltuk sayısı ile orantılı olduğu için mecliste küçük partilere rastlanmaz. Tarihini tespit etme başbakanın elinde olsa da, seçimler düzenli olarak her beş yılda yapılır (Uzun, 2003, s. 597).

İngiliz yönetim tarihine bakıldığında, siyasal olayların ve yönetim anlayışının daha çok "taht, parlamento, başbakan ve bakanlar" arasındaki ilişkiler noktasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu anayasal kurumların köklü geçmişleri vardır. Monarşinin tarihi Normandiyalı'ların işgali öncesine dayanırken, parlamentoyu oluşturan Lordlar ve Avam Kamarası'nın geçmişi Ortaçağ'a kadar gitmektedir (Uzun, 2003, s. 597).

İngiliz yönetim sistemi, sadece İngilizler'in tarihi ve toplumsal özelliklerinin bir yansıması değildir. Aynı zamanda bu toplumun sahip olduğu siyasal tutum ve değerlerin de etkisi altında gelişmiş bir parlamenter sistemdir. Özellikle İngiliz toplumuna ait karakteristik özellikler siyasal kurumların biçimlenmesinde önemli rol oynamıştır.

Bu karakteristik özelliklerden ilki, bu toplumun bireylerinin kişisel özgürlüklerine olan düşkünlükleridir. Genelleme yapılabilecek ikinci karakteristik özellikleri ise yönetime

tamamen pragmatik yaklaşımlarıdır. İngilizler'in bir anayasaları olmadığı gibi, buna paralel olarak devlete ilişkin özel bir teorileri de yoktur. Tarihi gelişim içersinde eksiklikleri ile miras edindikleri siyasal kurumları yenileri ile değiştirmek yerine bunları evrimsel bir süreçle günün koşullarına adapte etme ve yenileme eğilimindedirler. Başka bir ifade ile kurumları lağvederek yenileri ile değiştirme gibi bir yaklaşımları yoktur. Bu muhafazakar ve evrimsel yaklaşımlarının doğal bir sonucu olarak Parlamento'yu oluşturan Lordlar ve Avam Kamarası gibi kökleri Ortaçağ'a kadar giden iki önemli siyasal kurumu 21. yüzyıla kadar muhafaza etmişlerdir. Bu tutumun diğer bir sonucu da idari düzenlemelerin labirent gibi çok karmaşık bir yapı göstermesidir. Çünkü idari düzenlemeler tamamen ortadan kaldırılıp yenisi ile ikame edilmek yerine hep ilavelerle geliştirilmiştir. Toplumun genelleme yapılabilecek bir diğer karakteristik özelliği ise uzun yıllardır siyasal tercihlerini tek parti ve güçlü lider yönünde yapmalarıdır (Uzun, 2003, s. 597).

İngiltere'nin yüzölçümü 130,281 km², nüfusu 49,181,000, resmi dili İngilizce'dir. İngiltere'de idari bölünüş yerel yönetimlerden oluşmaktadır. Toplam sayısı 475 olan yerel yönetimler sadece meclis tarafından kendilerine yasa ile verilmiş görevleri yapabilirler (Uzun, 2003, s. 612).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

İngiltere'de eğitim sistemi, bağımsız kurulan ve finanse edilen, çoğunluğu kilise destekli olan okul ve üniversitelerden oluşmaktaydı. Eğitim uzun yıllar bir sınıf ayrıcalığı olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle ulusal eğitim sistemine geçiş, devletin eğitime müdahalesi ve merkezi yönetim biçiminin oluşması çok yavaş gelişmiştir (Evetts, 1973; akt Erdoğan, 2003, s. 160).

Devletin eğitime müdahalesi, eğitimin önemi ülke genelinde tanınmaya başladıkça gerçekleşmiştir. Devletin eğitimle ilgilenmesine neden olan başka bir etken de uluslar arası düzeyde kabul gören yeni anlayışlardır. Birleşmiş Milletler'in, İnsan Hakları Bildirgesi ile her insanın eğitilmesini, özgürlük gibi temel bir hak olarak kabul etmesiyle, İngiltere de eğitimi diğer hizmetler gibi bir insan hakkı olarak görmeye başlamıştır (Evetts, 1973; akt. Erdoğan, 2003, s. 160).

Aşağıdaki alt başlıklarda eğitim sisteminin yönetim yapısı merkez, yerel ve okul düzeyinde ele alınmıştır:

Merkez düzey.- İngiltere'de ulusal düzeyde eğitimin idaresi Eğitim ve İstihdam Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Eğitim ve İstihdam Bakanlığı'nın İstihdam Dairesi

mesleki eğitimden sorumludur. Eğitim Dairesi ise mesleki eğitim haricinde İngiltere'deki bütün eğitimden sorumludur (EURYDICE, CEDEFOP ve EC, 1995, s. 9).

Eğitim Dairesi'nin başında Eğitim Sekreteri bulunmaktadır. Sekreter yasal olarak kendisine eğitime ilişkin kuram ve uygulamalarla ilgili konularda öneriler hazırlayacak iki Merkezi Danışma Kurulu atamakla yükümlüdür. Eğitim Dairesi'nin, sekretere yardım etme ve önerilerde bulunma sorumluluğu vardır (Evetts, 1973; akt. Erdoğan, 2003a, s. 160). Sekreter, yerel idareleri, ulusal politikaların yürütülüp yürütülmediği konusunda denetleme yetkisine sahiptir (Erdoğan, 2003a, s. 160-161). Eğitim Dairesi ayrıca (EURYDICE, CEDEFOP, EC, 1995, s. 9):

1. Ulusal amaçların belirlenmesi ve ulusal politikaların oluşturulmasından,
2. Öğretim programı ve kamu sınavlarının geliştirilmesine yönelik çalışmaların ve araştırmaların teşvik edilmesi ve desteklenmesinden,
3. Eğitim hizmetlerinin asgari ölçütlerinin belirlenmesinden ve
4. Eğitim hizmetlerinin sağlanmasında niteliklilik ve ekonomiklik ilkelerine bağlı kalınmasından sorumludur.

Yerel düzey.- İngiltere'de idari bölünüş bölgesel yönetimlerden oluştuğundan, eğitim sistemi yerel yönetim odaklıdır (Demirel, 2000, s. 72). Doğrudan merkezi otoriteye bağlı okullar yoktur. Yerel düzeyde eğitimden sorumlu Bölge Eğitim İdareleri (Local Education Authorities-LEA)'nin özerkliğine dikkat edilir.

Bölge Eğitim İdareleri, faaliyetlerini, oluşturdukları eğitim komiteleriyle sürdürürler. Bölge Eğitim İdareleri'nin başında komiteler tarafından seçilen ve merkezi otorite tarafından göreve başlaması onaylanan bir eğitim müdürü vardır (Erdoğan, 2003a, s. 161).

Bölge Eğitim İdareleri (EURYDICE, CEDEFOP ve EC, 1995, s. 10):

1. Okul binası yapımı,
2. Zorunlu eğitim yaşıda olan herkesin zorunlu eğitim hizmetlerinden yararlanmasının sağlanması,
3. Okullara kabul politikalarının denetlenmesi,
4. Bütçe oluşturulması ve paylaşılması ,
5. Okullarda eğitim hizmetlerinin kalitesinin denetlenmesi,
6. Özel eğitime gereksinimi olan öğrencilere eğitim olanaklarının sağlanması,
7. Okullara personelin atanması ve
8. Öğrencilerin okullara ücretsiz ulaşımının sağlanmasından sorumludur.

Okulların yönetimi.- Her tür ilköğretim ve ortaöğretim okulunun bir yönetim kurulu vardır. Okul Yönetim Kurulu'nun üye sayısı okulun büyüklüğüne göre değişebilmektedir. Ancak kurul genellikle okul müdürü, veli, öğretmen, öğretici olmayan personel, Bölge Eğitim İdaresi temsilcilerinden meydana gelir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 12).

Okul Yönetim Kurulu, bütçe, personel sayısının kararlaştırılması, personelin seçimi ve terfisi, personele disiplin cezası verilmesi, öğrenci kaydının yapılması veya ilişkinin kesilmesi alanlarında sorumludur. Kurulun diğer sorumlulukları okulda eğitimin kalitesini yükseltmek, okulun öğretim programını kararlaştırmak, yıllık rapor hazırlamak ve veliler ile yılda bir defa olmak üzere toplantı düzenlemektir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 12).

Eğitimin Genel Amacı

Eğitimin temel prensibi, eğitim çağındaki çocuk ve gençlere yaşları, yetenek ve özel eğitim gereksinimlerine uygun kapsamlı öğretimin sağlanmasıdır.

Eğitimin genel amacı (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 22):

1. Öğrencilerin dinsel, ahlaki, kültürel, zihinsel ve fiziksel gelişmelerini desteklemek ve
2. Öğrencileri ilerideki yaşamlarında karşılaştıkları fırsat ve sorumluluklar ile yaşayacakları deneyimlere hazırlamaktır.

Eğitim Kademeleri

İngiltere'de zorunlu eğitim dönemi beş ile on altı yaş arasındadır. Bu yaş aralığındaki tüm çocuk ve gençler tam zamanlı eğitim almak zorundadırlar (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 22).

Zorunlu eğitim dönemi aşağıdaki dört aşamayı kapsamaktadır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 22):

1. Birinci Aşama: 5-7 yaş arası öğrencileri
2. İkinci Aşama: 7-11 yaş arası öğrencileri,
3. Üçüncü Aşama: 11-14 yaş arası öğrencileri ve
4. Dördüncü Aşama: 14-16 yaş arası öğrencilere yöneliktir.

Birinci ve ikinci aşamalar ilköğretim kademesi, üçüncü ve dördüncü aşamalar ortaöğretim kademesi birinci evre kapsamındadır.

Bu aşamalara göre zorunlu eğitim kapsamındaki kademeler üç şekilde yapılandırılmıştır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 22) :

1. Daha yaygın olan ikili yapılandırma şöyledir:

- a. İlköğretim Okulları: Birinci ve ikinci aşamaları (5-11 yaş grubu öğrencileri),
- b. Ortaöğretim Birinci Evre Okulları: Üçüncü ve Dördüncü Aşamaları (11-16 yaş grubu öğrencileri) kapsamaktadır.

2. Yukarıdakine alternatif bir ikili yapılandırma da şöyledir:

- a. “Infant School”: Bu tür okullar sadece birinci aşama kapsamında olan 5-7 yaş arası öğrencilere eğitim hizmeti sunmaktadır.
- b. “Junior School”: “Infant School”u tamamlayan öğrenciler 7-11 yaş arası öğrencilere eğitim veren “Junior School”a devam ederler.

3. Bazı bölgelerde şu üçlü yapılandırma uygulamadadır:

- a. First School: 5-8 yaş arası öğrencileri,
- b. Middle School: 8-12 yaş arası öğrencileri ve
- c. Secondary School: 12-16 yaş arası öğrencileri kapsamaktadır.

On altı yaşından sonra eğitim zorunlu değildir.

Okul öncesi eğitim.- İngiltere’de okul öncesi eğitim kreş ve anaokullarında verilir. Kreşler 0-3 yaş grubunun, anaokulları ise 3-5 yaş grubunun devam ettiği okullardır. Zorunlu eğitim kapsamında olmayan okul öncesi eğitim faaliyetleri özel sektör veya gönüllü kuruluşlar ile bu hizmeti sunmakla yükümlü olan Bölge Eğitim İdareleri tarafından sunulmaktadır. Bazı anaokulları ilköğretim okullarından bağımsız eğitim kurumlarıdır, diğerleri ise ilköğretim okullarının bünyesinde yer almaktadır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 19).

Okul öncesi eğitim Ulusal Öğretim Programı’nın kapsamında yer almamaktadır. Ancak okul öncesi eğitim hizmetleri sunan kurumlarından, başka bir ifade ile özel okul olmayan anaokullarından, ilkokula hazırlayıcı nitelikte bir eğitim vermeleri, diğer bir deyişle öğrencilerin bireysel, toplumsal ve duygusal gelişimlerini sağlamaları, iletişim kurma becerilerini, fiziksel becerilerini ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri beklenmektedir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 20).

Ders saatleri, öğretim yöntemleri ve ders materyallerine ilişkin kararlar okulun müdürü ve öğretmenleri tarafından verilir. Bölge Eğitim İdareleri öğretimin düzenlenmesi ve okul programına ilişkin öneride bulunabilir, ancak okulun bu konulardaki kararını değiştirmeye yönelik yetkisi yoktur (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 20).

Okul öncesi eğitim kademesi öğretmenleri, üniversitelerin üç yıllık öğretmenlik veya çocuk bakımı ve eğitimi programları mezunu, Öğretme Bölge Eğitim İdareleri veya okulun

kendisi tarafından istihdam edilen sözleşmeli çalışanlardır (EURYDICE, CEDEFOP, 2003, s. 20).

İlköğretim.- Bin dokuz yüz doksan sekiz yılında zorunlu eğitim veren okullar yasal bir düzenleme ile üç kategoride toplanmıştır. Bu düzenlemenin sonucunda (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 22):

1. Bölge Eğitim İdareleri tarafından kurulan ve finanse edilen yerel toplum okulları (community schools) (okulların üçte ikisi bu kategoride yer almaktadır),
2. Özellikle kiliseler olmak üzere, gönüllü kuruluşlar tarafından kurulan ve yine bu kuruluşlar tarafından yönetimi kontrol edilen, ancak büyük oranda Bölge Eğitim İdareleri tarafından finanse edilen bağışla yürüyen okullar (voluntary aided ve voluntary controlled schools) ve
3. Vakıf veya okul yönetim kuruluna ait, ancak yine büyük oranda Bölge Eğitim İdareleri tarafından finanse edilen vakıf okulları oluşturulmuştur.

Beş ile on bir yaş arası öğrencileri kapsayan altı yıllık ilköğretim kademesi zorunludur. İlköğretimde bir eğitim öğretim yılı üç güz, bahar ve yaz dönemleri olmak üzere üç dönemden oluşur. Sınıfta kalmak yoktur ve öğrenciler bir sonraki yıl bir üst sınıfa geçer. Her bir sınıf bir sınıf öğretmenin sorumluluğundadır. Beş ile yedi yaş arası öğrencileri kapsayan seviyelerde bir sınıftaki öğrenci sayısı 30'u aşmamaktadır. Diğer yaş grupları için böyle bir kısıtlama yoktur (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 23).

Devlet ilköğretim okullarının hepsi Ulusal Öğretim Programı'nı uygulamakla ve din bilgisi eğitimi sağlamakla yükümlüdür. Ayrıca her devlet ilköğretim okulunda toplu ibadet uygulamaları yer almalıdır. Öğrenciler ancak velinin isteği üzerine din bilgisi eğitimi ve toplu ibadet uygulamalarından muaf tutulabilir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, ss. 23-24) .

Ulusal Öğretim Programı'nda ilköğretim kademesinde okutulması zorunlu olan dersler belirtilmiştir. Okullar Ulusal Öğretim Programları kapsamındaki derslere ek olarak, kendi gereksinim ve şartlarına göre okutulan derslerin çeşidini arttırabilirler. Buna bir örnek çoğu ilköğretim kademesi okulunda, Ulusal Öğretim Programı kapsamında belirtilen derslerin haricinde vatandaşlık bilgisi, bireysel, toplumsal ve sağlık eğitimi derslerini de okulun öğretim programı kapsamına alınmış olmasıdır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 24).

Öğretim yöntemleri ve ders materyallerine öğretmenler, okul müdürleri ve bölüm başkanları ile görüşerek karar verirler (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 24).

İlköğretim kademesinde öğrencilerin ilerlemesi okul ve öğretmenler tarafından sürekli ölçülür. Öğrenci ilerlemesi öğretmenin öğrencilerinin dersteki sözlü, yazılı ve uygulamalı çalışmaları ile ev ödevlerini değerlendirmesi ve ulusal sınavlar ile izlenmekte, değerlendirme ulusal kriterlere göre yapılmakta ve sonuçlar Ulusal Öğretim Programı'nda belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırılmaktadır. Ulusal sınavlara ilişkin açıklamalar şöyledir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 24):

1. Birinci aşamanın (7 Yaş) sonunda yazılı sınavlar ile öğrencilerin İngilizce ve matematik alanlarındaki başarıları ölçülür. Öğretim Programı ve Ölçme Değerlendirme Birimi tarafından hazırlanan sınavın notlandırılması okulun öğretmenleri tarafından yapılır.

2. İkinci aşamanın (11 yaş) sonunda yazılı sınavlar ile öğrencilerin İngilizce, matematik ve fen bilimleri alanlarındaki başarıları ölçülür. Öğretim Programı ve Ölçme Değerlendirme Birimi tarafından hazırlanan sınavın notlandırılması yine birim tarafından yapılır.

Her iki aşamanın sonunda verilen sınav sonuçları bir ile sekiz arasında notlandırılır. Sınavlarda alınan sonuçlar ortaöğretim kademesine geçiş için dikkate alınmamakta ve ilköğretim kademesini tamamlayan öğrenciler ortaöğretim kademesine devam etmektedirler (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 25).

Ortaöğretim.- İngiliz eğitim sistemindeki ortaöğretim kademesi iki evreden oluşmaktadır. Bu nedenle ortaöğretim “Ortaöğretim birinci evre” ve “Ortaöğretim ikinci evre” başlıkları altında ayrı ayrı incelenecektir:

1. Ortaöğretim birinci evre: Ortaöğretim birinci evre zorunlu eğitim kapsamındadır ve 11-16 yaş grubu öğrencileri kapsamaktadır. İlköğretim kademesinde olduğu gibi ortaöğretim birinci evrede de bir eğitim öğretim yılı güz, bahar ve yaz dönemleri olmak üzere üç dönemden oluşur. Sınıfta kalmak yoktur ve öğrenciler bir sonraki yıl bir üst sınıfa geçerler. Dersler branş öğretmenleri tarafından verilir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 26).

Ortaöğretim kademesinde okul türleri şöyledir (Erdoğan, 2003a, ss. 168-171):

a. Orta Dereceli Gramer Okulu (Secondary Grammar Schools): Gramer Okulları, üniversite öğrenimine yönelik akademik öğretimin uygulandığı ve teorik yeteneği yüksek olan öğrencilerin devam ettikleri okullardır. Bu okullarda öğrenciler 16 yaşından sonra iki yıllık GCE A-level (General Certificate of Education Advanced-levels)'a hazırlanırlar.

b. Orta Dereceli Teknik Okul (Secondary Technical Schools): Teknik okullar, 1905'te kurulmuş olup, yalnızca pratik yeteneklere sahip öğrencilere yönelik olan okullardır.

Bu okullarda erkek öğrenciler için daha çok mühendislik, kızlar için ticaret ve sekreterlik dersleri okutulur. Bu okullara giden öğrenciler “GCE” (General Certificate of Education) diploması alır ve mühendislik okullarına veya başka bir öğrenim dalına devam edebilirler. Bir diğer yol ise, “sixth form college”lerinde iki yıl daha öğretime devam edebilir ve “GCE A-level” (General Certificate of Education Advanced-levels) ’a hazırlanırlar.

c. Orta Dereceli Modern Okul (Secondary Modern Schools): Bu okullar, gereksinimleri yukarıda adı geçen her iki tür okul tarafından karşılanamayan, ancak geniş ölçüde yaratıcı faaliyetlere, beden eğitime ve sanat çalışmalarına imkan veren kültür derslerinden ve uygulamalı çalışmalardan meydana gelen dengeli bir programdan faydalanan öğrencilere yöneliktir. Modern Okullar hem teorik hem de pratik yeteneklere sahip olan öğrencilere yönelik olarak nitelenir.

d. Çok Amaçlı Okullar (Comprehensive Schools): Tüm becerilerin öğrencilere genel eğitimle sağlandığı okullardır.

Okullar ortaöğretim kademesinin birinci evresinde Ulusal Öğretim Programı’nı uygulamakla, din bilgisi ve cinsel bilgiler eğitimi sağlamakla yükümlüdür. Ortaöğretim okullarının birinci evresinde ayrıca toplu ibadet uygulamaları yer almaktadır. Öğrenciler ancak velinin isteği üzerine din bilgisi dersi, cinsel bilgiler dersi ve/veya toplu ibadet uygulamalarından muaf tutulabilirler (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, ss. 23-24) .

İlköğretim kademesinde olduğu gibi ortaöğretim kademesi birinci evrede de, okullar Ulusal Öğretim Programı’nda okutulması zorunlu koşulan derslere ek olarak, kendi gereksinim ve şartlarına göre okutulan derslerin çeşidini arttırabilirler. Öğretim yöntemlerinin belirlenmesi ve ders materyallerinin seçimi yine öğretmenlerin sorumluluğundadır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, ss. 26-27) .

Öğrencinin ilerlemesi öğretmen ve okul tarafından sürekli izlenmektedir. Öğrenci ilerlemesi, öğretmenin öğrencilerinin dersteki sözlü, yazılı ve uygulamalı çalışmaları ile ev ödevlerini değerlendirmesi ve ulusal sınavlar ile izlenmektedir. Öğrenci başarısının ölçülmesi ulusal kriterlere göre yapılmakta ve sonuçlar Ulusal Öğretim Programı’nda belirlenmiş standartlarla karşılaştırılmaktadır. Ulusal sınavlara ilişkin açıklamalar şöyledir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, ss. 26-28):

1. Üçüncü aşamanın (14 yaş) sonunda yazılı sınavlar ile öğrencilerin İngilizce, matematik ve fen bilimleri alanlarındaki başarıları ölçülür.

2. Dördüncü aşamanın (16 Yaş) sonunda öğrenciler ortaöğretim birinci evre Genel Sertifika Sınavı’na girerler (General Certificate of Secondary Education-GCSE). Sınav dışarıdan hazırlanır ve notlandırılır. Öğrencilerin sınavdaki başarıları A ile G arasında bir

değer ile ifade edilir. Sınav sonucunda öğrencilere üzerinde sınavdan aldıkları puanın da belirtildiği bir mezuniyet diploması verilir.

Her iki sınavın hazırlanması, uygulanması ve notlandırılması Öğretim Programı ve Ölçme Değerlendirme Birimi tarafından yapılır.

2. Ortaöğretim ikinci evre: 16 yaşında Ortaöğretim Birinci Evre Genel Sertifikasını alan ve bir sonraki aşamada izleyecekleri öğretim ya da mesleki eğitim yolunu belirleyecek GCSE sınavlarına giren öğrenciler akademik veya mesleki yollardan hangisini izleyeceklerine karar verirler. Akademik yol izleyecek öğrenciler ortaöğretim okullarına, mesleki eğitim almak isteyen öğrenciler ise ileri eğitim kurumlarına devam ederler (EURYDICE, CEDEFOP ve EC, 1995, ss. 22-23).

a. Akademik Yol.- Bu yolu seçen öğrenciler ortaöğretim okullarına; bir üniversite veya yüksekokuldan diploma derecesi almak için devam ederler. On altı ile on sekiz yaş arası öğrencilere yönelik eğitimin verildiği bu evrede, iki-üç konu üzerinde yoğunlaşmış (GCE A-level-General Certificate of Education Advanced-levels) bir sınava hazırlık niteliğinde olan ve genellikle iki yıl süren özel programlar uygulanır (A level programları). Bu programlar, özel ve devlet okullarının birçoğunda bulunmaktadır. Genel olarak iki yıl süren bu program öğrencinin başarı ve yeteneğine bağlı olarak bir yıl da sürebilir. Ortaöğretimin son devresi sayılan bu programın (GCE A Level) konuları şu alanlardan oluşur: İş idaresi, sanat, biyoloji, sosyoloji, kimya, ekonomi, Almanca, Latince, İspanyolca, Fransızca, fizik, felsefe, tarih, matematik, coğrafya, sanat tarihi, dini araştırmalar ve bilgisayar bilimi. Bu alanlardan beşini seçen öğrenciler başarılı oldukları takdirde GCE A-level diploması alırlar. Bu program üniversiteye devam etmek isteyen öğrenciler için bir geçiş aşamasıdır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 30; Erdoğan, 2003, s. 167, s. 173).

b. Mesleki Yol.- Bu yolu seçenler, belli bir iş alanında bilgi ve becerisini geliştirmek isteyen ve bu alanda yeterlilik sahibi olarak kursu bitirdiklerinde bir işe girmeyi düşünen öğrencilerdir. Burada devreye giren ileri eğitim, okul bırakma yaşı olan on altı yaşından sonra verilen mesleki eğitimi tanımlayan bir terimdir. İleri Eğitim (further education), İngiltere'nin her yerine dağılmış altı yüzden fazla yüksekokulda verilir. 16 yaşını bitirip zorunlu eğitimin sonuna gelen öğrenciler, okuldan ayrılacakları gibi ileri eğitim kurumlarına devam ederek mesleki eğitim de alabilirler. İleri eğitim kurumlarındaki kurslar iş hayatına girişte gerekli olan mesleki formasyonu edinmek isteyen öğrencilere göre tasarlanmıştır. Bazı İleri Eğitim Kolejlere, akademik arka planlarını pratik iş becerileriyle birleştirmek isteyen öğrenciler için iki yıl süren kurslar da düzenlemektedir. Öğrenciler bu şekilde, çalıştıkları konuda iş tecrübesi

edinme fırsatını da elde ederler ve tercih ederlerse ardından üniversiteye de devam edebilirler (EURYDICE, CEDEFOP ve EC 1995, ss. 22-23).

Zorunlu eğitim kapsamında olmayan ortaöğretimin ikinci evresi için ulusal bir öğretim programı bulunmamaktadır.

Yükseköğretim .- İngiltere’de üniversiteler kuruluş tarihleri, taşıdıkları misyon ve büyüklükleri açısından çeşitlilik göstermektedir. Üniversiteleri eski ve yeni olmak üzere gruplandırmak mümkündür. Eski üniversiteler veya 1992 öncesi üniversiteleri, on ikinci ve on üçüncü yüzyıllarda kurulan Oxford ve Cambridge Üniversiteleri, 12. ve 20. yüzyılın başlarında kurulan üniversiteler ile 1950’li ve 1960’lı yıllarda kurulan üniversiteler izler. Yeni üniversiteler veya 1992 sonrası üniversiteler ise 1992 Yüksek Öğretim Yasası ile üniversite statüsüne kavuşan politeknik okullardır (EURYDICE, CEDEFOP, ETF, 2003, s. 36).

Üniversitelerde eğitim ücretli olmasına rağmen öğrencilerin %70’i burs alabilme imkanına sahiptir. Verilen bursun miktarı öğrencilerin ailelerinin gelirleri göz önünde bulundurularak belirlenir. Üniversitelerin gelir kaynakları, devlet yardımları, öğrenci harçları, bağışlar ve benzeri gelirlerden oluşur (Demirel, 2000, s. 84)

Üniversitelere giriş politikalarını üniversitenin kendisi belirler. Ancak çoğunlukla üniversiteler, öğrencilerin GCE A- level sınavından iki veya üç dersten ve GCSE sınavından üç dersten geçer not almış olmasını şart koşarlar (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 36).

Öğrenciler başvurularını Yükseköğretime Kabul Servisi (Universities and College Admission Service-UCAS)’ne yaparlar. UCAS, başvuru formlarını, bir görüşme yaptıktan sonra başvuru üniversitelere ulaştırır. UCAS’tan alınan bir formla, en çok sekiz üniversiteye başvuruda bulunulabilir. Başvuru yapılan her üniversite kabul edeceği öğrenciyi kendisi seçer (Erdoğan, 2003, s. 176).

Üniversitelerde verilen dereceler şöyledir (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 37):

1. Bir veya iki yıllık eğitimin sonunda verilen ön lisans derecesi
2. Üç yıllık eğitimin sonunda verilen lisans derecesi
3. Bir yıllık eğitimin sonunda verilen yüksek lisans derecesi
4. Üç yıllık eğitimin sonunda verilen doktora derecesi

İngiltere’de yükseköğretim düzeyinde uzaktan eğitim ilk olarak Açık Öğretim Üniversitesi ile başlamış ve daha sonra birçok yükseköğretim kurumunun sağladığı uzaktan öğretim uygulamaları ile yaygınlaşmıştır (EURYDICE, CEDEFOP ve ETF, 2003, s. 37).

İlköğretim ve Ortaöğretim Kademesi Okul Müdürlerinin Genel Görev ve Sorumlulukları

Okul müdürü, okulun başarısı ve iyileştirilmesinde, öğrenci başarısının yükseltilmesi ile eğitim düzeyi yüksek, nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Okulunun amaçlarının gerçekleştirilmesi okul müdürünün sorumluluğundadır. Amaçların gerçekleştirilmesinde, müdürün okulda olumlu bir okul iklimi ve çalışma şartları oluşturması, okulundaki öğretmenler, öğrenciler, veliler, okul yönetim kurulları, yerel, politik, ticaret ve endüstri alanlarından temsilciler ile işbirliği yapması önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürünün, özellikle eğitim ve iş yasaları olmak üzere yasal ve idari konularda, bütçe yönetimi veya personel alımı gibi yönetsel konularda, liderlik stilleri, öğrenme şekilleri ve öğretim yöntemleri ile örgütsel psikoloji alanlarında geniş bilgisi olmalıdır. Yukarıdaki özelliklerin yanı sıra müdürün liderlik, iletişim ve karar verme alanlarında yetkin olmaları gerekir. Okul müdürü ayrıca okulu geliştirmek, okulda nitelikli eğitim verilmesini sağlamak, insan kaynakları ile mali kaynaklarını etkin ve etkili yönetmek ile hizmetten yararlanan kesimlere ve toplum temsilcilerine hesap vermekle yükümlüdür (Huber, 2003, s. 145).

İngiltere’de okul müdürleri bazı alanlarda görevlerini okul yönetim kurulu ile ortaklaşa yürütürler. Okul kurulu ve okul müdürünün okul yönetimine ilişkin paylaştıkları sorumluluklar şöyle sıralanabilir (EURYDICE, 1996):

Okul kurulu ve müdür,

1. Okulun genel politikalarının belirlenmesinden,
2. Okulda öğretmen ve diğer personelin seçimi ve atanmasından,
3. Devlet ve diğer kaynaklardan sağlanan finansal kaynaklar da dahil olmak üzere, tüm kaynakların yönetiminden,

4. Okulda Ulusal Öğretim Programı’nın uygulanmasından ve Ulusal Öğretim Programı kapsamında olmayan, ancak yerel gereksinimleri karşılamak amacıyla okutulacak ek derslerin belirlenmesinden sorumludurlar ve

5. Bölge Eğitim İdareleri, yerel toplum temsilcileri, veli ve öğretmenlere bilgi sağlamak ve iletişim kurmakla yükümlüdürler.

Müdürlerin diğer sorumlulukları şunlardır:

1. Önemli konularda Okul Yönetim Kurulu, Eğitim Dairesi ve Bölge Eğitim İdareleri’nin bilgilendirilmesi.

2. Okulda güvenliğin sağlanması.

3. Öğrenci ve çalışanların sağlığı için gerekli koşulların oluşturulması.

4. Ders saatlerinin planlanması ve öğrencilerin sınıf dağılımlarının yapılması.

5. İnsan kaynaklarının yönetimi.
6. Öğretmenlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi
7. Öğretmenlerin hizmet içinde yetiştirilmelerine ilişkin düzenlemelerin yapılması.

Okul Müdürlerinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmeleri, İstihdamı ve Hizmet İçinde Yetiştirilmeleri

Bu başlık altında İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmelerine yönelik faaliyetlerin gelişimine ilişkin bilginin ardından, ülkedeki hizmet öncesi yetiştirme uygulamaları, istihdam süreci ve hizmet içi eğitim faaliyetleri incelenecektir.

İngiltere’de okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetlerinin gelişimi.- İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik ilk faaliyetler 1960’lı yılların başlarında başlamıştır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde atılan ilk önemli adım 1967 yılında Okulların Yönetimi, Örgütlenmesi ve Okullara Personel Alımı Komitesi (Committee on the Organization, Staffing and Managment of Schools-COSMOS)’nin kurulması ile atılmıştır. Komitenin özellikle okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yöntemler ve ders materyallerinin geliştirilmesinde önemli bir rolü olmuştur. Bin dokuz yüz yetmişli yıllarda, Eğitim Bakanlığı ve yüksekokullar tarafından okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik çok sayıda kurslar düzenlenmiş, ancak kursların koordinasyonu yetersiz kalmış ve kurslardaki yetiştirme programları eksik kuramsal temellere dayandırıldığı yönünde eleştiriler almıştır. Bu eleştiriler üzerine yetiştirme programlarına ilişkin varolan sorunların ortadan kaldırılması amacı ile, Birmingham Üniversitesi’nin önerisi üzerine, Hughes ve diğerleri (1981) tarafından bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda Eğitim Bakanlığı’ndan bağımsız, bir çeşit katalizatör ve bilgi havuzu işlevini gören, yerel yetiştirme faaliyetlerine destek veren, bu faaliyetler arası eşgüdümü sağlayan ve uluslararası merkezlerle işbirliği yapan, okul müdürlerinin yetiştirilmesinden sorumlu merkez bir örgütün kurulması önerilmiştir. Bir diğer gelişme Eğitim Bakanlığı’nın 1983 yılında yayımladığı genelge (Circular 3/83) ile okul yönetiminde görev alan personelin yetiştirilmesinin eğitim politikaları açısından bir gereklilik olduğunun belirtilmesidir. Genelgenin ardından, Eğitim Bakanlığı tarafından akredite edilmiş yirminin üzerinde kurum, okul müdürü yetiştirme programları geliştirmeye başlamış ve hizmete sunmuştur. Takip eden yıllarda ard arda okul müdürlerine yetişme olanakları sunan çeşitli projeler geliştirilmiştir. Ulusal Okul Yöneticisi Eğitimini Geliştirme Merkezi (National Development Centre for School Managment Training-NDC) bunlardan biridir. Merkezin görevi, sunulan yetiştirme faaliyetlerini detaylı bir şekilde değerlendirmek, değerlendirme

sonuçlarına göre faaliyetlerde gerek görülen değişiklikleri yapmak ve faaliyeti sunan kurumlara somut yardımlarda bulunmaktır. Ulusal Okul Yöneticisi Eğitimini Geliştirme Merkezi ayrıca yetiştirme programlarını sunan merkezlere, programa katılanlara kapsamlı destek ve mesleki gelişim olanakları sunabilmeleri amacıyla, sunulan programın etkililiğini arttırmaları ve kaynaklarını birleştirmeleri için birbirleriyle işbirliğini sağlamaları yönünde destek vermiştir. Konuya ilişkin bir diğer önemli gelişme İngiliz Hükümeti tarafından kurulan ve 1989 ile 1992 yılları arasında okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetleri düzenleyen Okul Yöneticileri Birliği (School Managment Task Force-SMTF) adlı proje grubudur. Okul Yöneticileri Birliği özellikle müdürlerin, yetiştirme programlarında verilen kuramsal bilgi ile okullarındaki görev ve yöneticilik işlevlerini ilişkilendirebilmeleri ve ağırlıklı olarak uygulamada gereksinim duydukları alanlarda yetiştirilmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Huber, 2003, ss. 138-139).

Halen okul müdürlerine yönelik uygulamada olan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin temeli 1994 yılında öğretmenlerin yetiştirilmesinden sorumlu Öğretmen Yetiştirme Bürosu (Teacher Training Agency-TTA)'nın kurulması ile atılmıştır (Huber, 2003, s. 139).

Öğretmen Yetiştirme Bürosu, yöneticilerden, akademisyenlerden ve yarı zamanlı çalışan komisyon üyelerinden oluşmaktadır. En üst düzeyde 12 kişilik bir mütevelli heyeti bulunmakta ve bu heyetin bir bölümü bakanlık tarafından, bir bölümü üniversitelerden ve okullardan ve bir bölümü de iş çevrelerinden oluşmaktadır (YÖK, 1998).

Amacı öğretimin niteliğini, öğrencinin başarısını arttırmak ve dolayısıyla ülkede eğitim seviyesini yükseltmek olan bu merkez örgütün 1995 yılına kadar temel görevi bakanlık adına öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi olmuştur. Öğretmen Yetiştirme Bürosu bu temel görevinin yanı sıra, bakanlığa öğretmen yetiştirme konusunda yaptığı etkinliklere ilişkin rapor vermekte, ayrıca bakanlığın öğretmen yetiştirme konusunda alacağı kararları konusunda önerilerde bulunmaktadır (YÖK, 1998).

Öğretmen Yetiştirme Bürosu, Haziran 1995 yılında sunduğu ilk tavsiye yazısında (Initial Advice) okul müdürlerinin yetiştirilmesini öncelikleri arasına almış ve Eylül 1995 itibari ile ataması yeni gerçekleşmiş müdürlere yönelik bir hizmet içi yetiştirme programı olan "Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik ve Yöneticilik Programı" (Headteacher's Leadership and Managment Programme-HEADLAMP) nı başlatmıştır. Öğretmen Yetiştirme Bürosu'nun programdan beklentisi programın okul müdürü ve okul toplumu açısından somut sonuçlar vermesidir; katılımcıların bilgi ve beceri düzeylerinin arttığını fark etmeleri, program sonunda mesleki uygulamalarında iyileşme görmeleri ve böylece okullarına hissedilir derecede yarar

sağlamalarıdır; program ayrıca katılımcıların deneyimleri üzerine kurulu olmalı ve bireysel gereksinimlerini karşılamalı, aynı zamanda da okulun büyüklüğü, türü ve bireysel amaçlarına uygun olmalıdır (Huber, 2003, ss. 139-140). Sekiz yıl devam eden program, 2001 yılında revize edilmiş ve Eylül 2003 tarihi itibarıyla okul müdürleri için başlangıç eğitimi niteliğinde olan Okul Müdürlüğü'ne Geçiş Programı (Headteacher Induction Programme-HIP) adı altında sunulmaya başlanmıştır (OFSTED, 2003, s. 6).

Müdürlerin hizmet içinde yetiştirilmelerine yönelik düzenlenen Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik ve Yöneticilik Programı'nın yanı sıra Öğretmen Yetiştirme Bürosu yine 1995 yılında Eğitim Bakanlığı'nın emri ile okul müdürü adaylarını ülke çapında eşdeğer standartta yetiştirecek bir hizmet öncesi eğitim programı geliştirmiştir. Programın özelliği program sonunda katılımcıların başarılarının ölçülmesi ve ancak başarılı olanların mezun edilmeleri olmuştur. Böylece okullara gerekli mesleki bilgi ve becerilere sahip okul müdürlerinin yetiştirildiği garantisinin verilmesi amaçlanmıştır. Programın geliştirilmesi sürecinde, programın içeriği, yetiştirme sürecinde kullanılacak yöntemler ve değerlendirme uygulamalarına yönelik bir ön araştırma yapılmıştır. Öğretmen Yetiştirme Bürosu ön araştırma sonuçlarına dayalı olarak "Okul Müdürleri Ulusal Standartları" (National Standards of Headteachers)'nı belirlemiş ve bir program taslağı oluşturmuştur. Program taslağının ardından, program içeriği, programın temel ilke ve kurallarına ilişkin ikinci bir araştırma yapılmıştır. İkinci araştırma sonuçlarına göre program üzerinde gerekli görülen değişiklikler yapılmış ve model program Güz 1996 ile Bahar 1997 dönemleri arasında deneme amaçlı uygulamaya konmuştur.

Öğretmen Yetiştirme Bürosu tarafından hazırlanan ve okul müdürlerinin hangi ulusal standartlarda yetiştirileceğini belirleyen "Okul Müdürleri Ulusal Standartları" Tablo 3'teki gibidir:

Tablo 3. Okul Müdürleri Ulusal Standartları

Okul müdürünün beceri ve özellikleri	Liderlik, karar verme, iletişim, öz-yönetim, kişilik özellikleri
Okul müdürlüğünde anahtar alanlar	Stratejik yönetim, eğitim ve öğretim, insan kaynakları yönetimi, kaynakların etkili ve verimli kullanımı, topluma hesap verme yükümlülüğü politika, ekonomi, sosyal, din ve teknoloji alanlar, liderlik stilleri ve uygulamaları

Tablo 3. devam

Okul müdürünün temel amacı	• Vizyon oluşturmak • Liderlik yapmak • Okul amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak
Okul müdüründen beklenen anahtar sonuç	• Olumlu okul iklimine sahip, çalışanların etkin katılımında bulunduğu okullar • Sayısal, sözel ve bilgi teknolojileri alanlarında başarı düzeylerini arttıran öğrenciler • Öğrencilerden beklentisi yüksek, alanında bilgili öğretmenler • Okul ile işbirliği yapmakta istekli veliler
Okul müdürünün mesleki bilgisi	Etkili okulun özellikleri, sayısal ve sözel beceriler, karşılaştırmalı veri analizi

Duncan, 2003, s. 8

Model programın geliştirilmesinin ardından “Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı” (National Professional Qualification for Headship-NPQH) Bahar 1997 dönemi itibari ile başlatılmıştır (Huber, 2003, s. 140).

Öğretmen Yetiştirme Bürosu’nun tavsiye mektubunda üzerinde durduğu diğer bir konu, okul yönetimi alanında uzmanlaşmanın sağlanmasına yönelik politika ve uygulamaların belirlenmesi ve dolayısıyla deneyimli okul müdürlerinin mesleki gelişimini sağlayacak bir programın geliştirilmesi gerekliliği olmuştur. Bunu üzerine Öğretmen Yetiştirme Bürosu 1998 yılında, görevlerinde altıncı yılını doldurmuş okul müdürleri için “Deneyimli Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı”nı (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH) geliştirmiş ve ülke çapında sunmaya başlamıştır (Huber, 2003, s. 140)

Başlangıçta Öğretmen Yetiştirme Bürosu’nun sorumluluğunda olan Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik ve Yöneticilik Programı, Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı ve Deneyimli Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı Nisan 2001’de yeni kurulan Ulusal Okul Liderliği Okulu (National College for School Leadership-NCSL)’nin sorumluluğu altına girmiştir (DfES, 2004, s. 25).

İngiltere’de farklı okul kademesi müdürleri için farklı yetiştirme ve atama politikaları bulunmamaktadır. Aşağıdaki alt başlıklar altında ilköğretim ve ortaöğretim kademesi okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimi, seçimi ve atanmaları ile hizmet içi eğitimleri incelenecektir.

Hizmet öncesi eğitim.- İngiltere’de hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatıdır. Bu nedenle okul müdür adaylarının ulusal düzeyde sunulan aşağıdaki liyakat programına katılmaları zorunludur. Programa ilişkin açıklamalar şöyledir:

Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı (National Professional Qualification For Headship-NPQH): Bin dokuz yüz doksan yedi tarihinde başlatılan Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı, 1999 ve 2001 yıllarında revize edilmiş ve 2004 yılından itibaren müdür olmak isteyen adaylar için zorunlu kılınmıştır. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı’nı sunan 12 adet Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi (Training and Development Centres) ile adayların öğrenme gereksinimlerini belirleyen 11 adet Değerlendirme Merkezi bulunmaktadır. Program adaylara yılda iki kez açılmaktadır ve başvuru sayısı yılda ortalama 4.500’dür (Huber, 2003, s. 141; DfES, 2004, s. 2, s. 22, s. 27; Duncan, 2002, s. 10).

Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı’nın hedef kitlesi okul müdürlüğü pozisyonuna başvurmak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlerdir (Huber, 2003, s. 141).

Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı (Huber, 2003, s. 141):

1. Okul yönetimi ve okul geliştirme araştırmalarına dayanmaktadır,
2. Okul ve diğer örgüt türlerindeki en iyi yönetim uygulamalarından yararlanmaktadır,
3. Okul müdürlerinin sahip olması gerektiği bilgi, beceri ile kişilik özelliklerini ortaya koyan “Ulusal Okul Müdürleri Standartları”nı (National Standards) esas almaktadır,
4. Başarı ile tamamlandığı takdirde, okul müdürlüğü görevi için yeterliliğin sağlandığını garantilemektedir,
5. Adayların daha önceki mesleki deneyimlerinde güçlü oldukları alanları (başarı ve beceriler) göz önünde bulundurması ve adayların geçmiş mesleki yaşantılarını da dikkate alması nedeniyle esnektir ve
6. İlk defa ve yeni atanmış müdürlerin yöneticilik becerilerini geliştirmelerine temel oluşturacak niteliktedir.

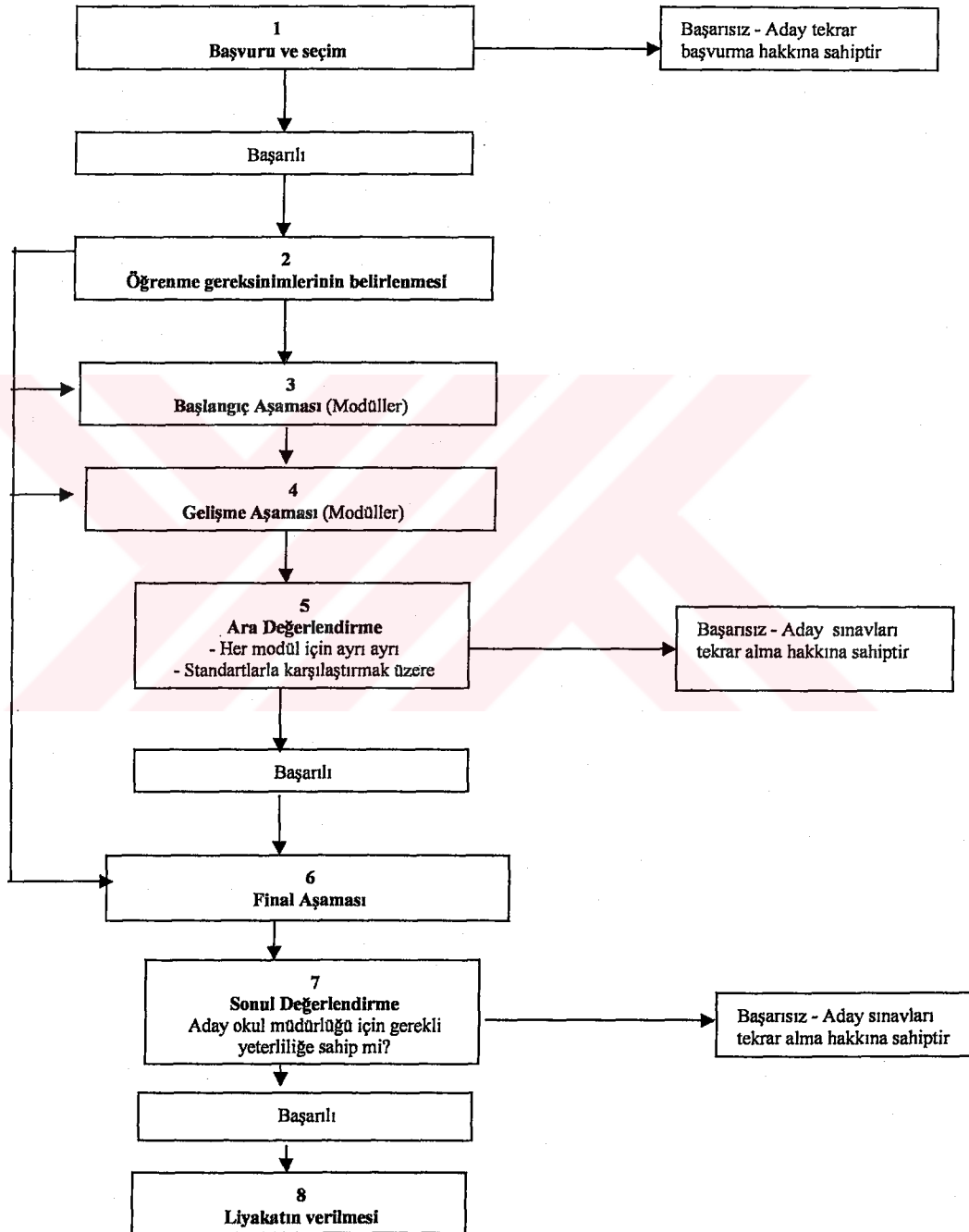
Program kapsamında adayların yönetsel alandaki deneyim düzeylerine göre üç seçenek bulunmaktadır. Bu seçenekler şöyledir (Duncan, 2002, s. 10; DfES, 2004, s. 23):

1. Başlangıç Aşaması: Yönetim alanında az deneyime sahip adaylar, başvuru ve öğrenim gereksinimlerinin değerlendirmesinin ardından bu aşamada yetiştirilmeye başlarlar. Bu aşamanın tamamlanmasının ardından diğer aşamalara devam edebilirler. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi iki yıldır.

2. Gelişme Aşaması: Yönetim alanında orta derecede deneyime sahip adayların eğitimi bu aşamadan başlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi bir yıldır. Adaylar ancak değerlendirme sürecinde başarılı oldukları takdirde bir üst aşamaya devam edebilirler.

3. Final Aşaması: Yönetim alanında oldukça deneyimli adaylar programa final aşamasından katılırlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi altı aydır.

Programın aşamaları Şekil 1'deki gibidir:



Şekil 1: Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı

Huber, 1997, s. 20; Duncan, 2002, ss. 10-12, DfES, 2004, ss. 22-23, s. 27

Programın aşamalarına ilişkin açıklamalar şöyledir:

1. Başvuru ve seçim süreci: Birinci aşamada okul müdürü olmak isteyen ve bölüm başkanlığı, müdür yardımcılığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlere basın yoluyla duyuru yapılır. Adaylardan okul müdürlüğü pozisyonuna uygun olduklarına ve yönetici adaylığı için gerekli bilgi ve becerileri kazanmış olduklarına ilişkin referans getirmeleri istenmektedir. Başvuruların ardından seçim süreci başlar ve program için uygun adaylar seçilir. Uygun görülmemeleri nedeniyle programa kabul edilemeyen adayların, kabul edilmemelerine ilişkin nedenlerin açıklanmasını isteme ve bir yıl sonra tekrar programa başvurma hakları vardır (Huber, 2003, ss. 141-142).

2. Bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması: Programın ikinci aşamasında, değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenir. Bir günde tamamlanan bu süreçte katılımcılar ile birebir görüşülerek, eksik veya yetersiz oldukları ve geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar ve yönetim alandaki deneyim düzeyi belirlenir ve müdür adayı için en uygun yetiştirme planı hazırlanır (Huber, 2003, s. 143). Program kapsamında adayların yönetsel alandaki deneyim düzeylerine göre “Başlangıç Aşaması”, “Geliştirme Aşaması” ve “Final Aşması” olmak üzere üç seçenek bulunmaktadır. Öğrenme gereksinimlerinin değerlendirilmesi sonucunda adayın hangi aşamadan programa başlaması gerektiği ve başlangıç veya geliştirme aşamalarında herhangi birinden başlaması kaydı ile her bir aşama için hangi ders modüllerini tamamlaması gerektiği kararlaştırılır. Adayın hangi aşamadan programa katılmaya başlayacağı, aynı zamanda adayın programı ne kadar sürede tamamlayacağını belirlemektedir. Bu süre altı ay ile iki yıl arasında değişmektedir (Duncan, 2002, ss. 10-12).

3. Başlangıç Aşaması: Yönetim alanında az deneyime sahip adaylar, başvuru ve öğrenim gereksinimlerinin değerlendirmesinin ardından bu aşamada yetiştirilmeye başlanırlar. Bu aşamanın tamamlanmasının ardından diğer aşamalara devam edebilirler. Başlangıç aşamasından programa katılan adaylar için programın tamamlanma süresi iki yıldır (Duncan, 2002, ss. 10-12; DfES, 2004, s. 23).

Başlangıç aşamasında adaylar, yetiştirme planlarında öngörülen ders modüllerine katılırlar.

Modüllerin kapsamı şöyledir (Duncan, 2002, s. 9):

a. Birinci Modül - Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik: Tüm adaylar için zorunlu olan birinci modülde odak noktası, okul müdürünün stratejik liderlik davranışı ile yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde topluma hesap verme yükümlülüğüdür.

Modül dört konu kapsamaktadır:

Okul başarısını artırmak için vizyon oluşturma: Okulun iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik vizyon oluşturulmalıdır.

Vizyonu gerçekleştirme: Müdür adayları, okulun vizyonunu adım adım gerçekleştirmede, amaçların tanımlanması, paylaşılması ve gerçekleştirilmesi alanlarında yeterli kılınmalıdır.

Denetleme ve değerlendirme: Müdür adaylarına denetleme ve değerlendirme süreçlerine ilişkin kuramsal bilginin ve uygulamaya yönelik stratejilerin verildiği bu konu başlığı altında, ayrıca müdür adayının okulunda değerlendirme uygulamalarını yürütebilecek ve okulu iyileştirme sürecinin her bir aşamasını değerlendirebilecek yeterliliğe kavuşturulmaktadır.

Topluma hesap verme yükümlülüğü: Okul müdürü, Okul Yönetim Kurulu, öğretmenler, veli ve öğrencilere karşı hesap vermekle yükümlüdür. Bu başlık altında okul yönetimine ilişkin teknik hususların yanı sıra, konunun psikolojik boyutu da ele alınmakta, okul müdüründen toplumsal ve politik beklentiler ile öğretmenlerin beklentilerini dengelemeleri beklenmektedir.

Birinci modül, 60 saati kurs çalışmaları, kalan 120 saati alanyazın ve müdürlerin görev yaptıkları okullarda yürüttükleri proje çalışmaları olmak üzere, toplam 180 saatte tamamlanmaktadır.

b. İkinci Modül - Eğitim ve Öğretim: İkinci modülde öğretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik konular ele alınmaktadır. Modül kapsamındaki konu başlıkları “Etkili Öğretim ve Öğrenme”, “Öğrencilerin Öğrenme Gereksinimlerinin Karşılanması” ve “Öğretimi Denetleme ve Değerlendirmedir”.

c. Üçüncü Modül - İnsan Kaynakları Yönetimi: Bu modülün odak noktası okul müdürünün öğretmenlere ve diğer okul çalışanlarına karşı rolüdür; müdürün güdüleme, eşgüdümleme, planlama, karar verme, değerlendirme vs. gibi görevleri ele alınmaktadır.

d. Dördüncü Modül- Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme: Bu başlık altında müdürlere kaynakların etkili kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. İngiliz eğitim sisteminde okul personelinin seçimi ve geliştirilmesi ile bütçenin yönetimi müdürün sorumluluğunda olduğu için, müdürlerin bu alanlarda da yetiştirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

İkinci, üçüncü ve dördüncü modüller, her bir modül için 30 saati kurs saati ve 60 saati bireysel çalışma ve müdürlerin okullarında yürüttükleri proje çalışmaları olmak üzere toplam 90 saattir. Yetiştirme sürecinde seminerler, sunumlar, atölye, örnek olay, simülasyon ve grup

çalışmaları olmak üzere çeşitli öğretim yöntemleri kullanılmaktadır. Eğitim sürecinde kullanılan ders materyallerinin okul ve ticaret ile endüstri alanlarındaki yönetim uygulamaları ile ilişkili olmasına özen gösterilmektedir (Huber, 2003, s. 144).

Başlangıç aşamasını tamamlayan adaylar bir sonraki aşamaya devam ederler (Duncan, 2002, s. 11).

4. Gelişme Aşaması: Yönetim alanında orta derecede deneyime sahip adayların eğitimi bu aşamadan başlar. Gelişme aşaması ders modüllerini, çeşitli okul ziyaretlerini, uzaktan öğretim faaliyetlerini ve alanyazın çalışmalarını kapsamaktadır (Duncan, 2002, s. 12).

Gelişme aşamasından programa katılan adaylar için programın tamamlanma süresi bir yıldır. Adaylar ancak bir sonraki ara değerlendirme aşamasında başarılı oldukları takdirde bir üst aşamaya devam edebilirler (Duncan, 2002, s. 10; DfES, 2004, s. 23).

5. Ara Değerlendirme - Başarının standartlara göre ölçülmesi: Dördüncü aşamada her bir modül için öğrenme amacının gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için standart bir sınav düzenlenir ve müdür adaylarının her bir modül için başarıları ayrı ayrı ölçülür. Müdür adayları yetiştirme planları kapsamında olmayan modüllerden de sınava alınmaktadır (Huber, 2003, s. 144).

6. Final Aşaması: Yönetim alanında oldukça deneyimli adaylar programa final aşamasından katılırlar. Program 48 saatlik kurs süresi ile odak noktası liderlik ve vizyon konuları olan atölye çalışmalarını kapsamaktadır (Duncan, 2002, s. 12; DfES, 2004, s. 23)

Final aşamasından programa katılan adaylar için programın tamamlanma süresi altı aydır (Duncan, 2002, s. 10; DfES, 2004, s. 23).

7. Son değerlendirme - Adayın genel başarısının değerlendirilmesi: Beşinci aşamada her bir müdür adayının program sonundaki genel başarısı değerlendirilir; müdür adaylarından müdürlük görevi için gerekli altyapıya kavuştuklarını göstermeleri beklenir. Değerlendirme süreci müdür adayları ile yapılan bir mülakat, adaylardan istenen bir grup çalışması ile müdür adaylarının alanyazın çalışmalarının sunumunu içerir. Adayın bireysel başarı düzeyinin değerlendirilmesinde Ulusal Okul Müdürleri Standartları temel alınır (Huber, 2003, s. 144).

8. Liyakatın verilmesi: Altıncı ve son aşamada başarılı olan adaylara liyakat belgeleri verilir (Huber, 2003, s. 144).

Program süresince adayın görevli bulunduğu okulundaki müdürün başvuru aşamasında referans vermesi, program süresince adayın okul geliştirme projesi için gerekli zamanı tanınması ve kaynakları sağlaması açılarından destek ve katkısı büyük önem taşımaktadır (DfES, 2004, s. 22).

Tamamlanan modül sayısına göre yetiştirme programının kişi başı maliyeti 3,200 ile 4,700 Euro (2,000 ile 3000 Pound) arasında değişmektedir (Huber, 2003, s. 145).

Tablo 4'te Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı özetlenmiştir:

Tablo 4. Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı

Programı sunan	Ulusal Okul Liderliği Okulu 12 Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi ile 11 Değerlendirme Merkezi aracılığı ile yürütülmektedir
Hedef kitle	Okul müdürlüğü pozisyonuna başvuracak öğretmenler
Amaç	Okul müdürü adaylarına hizmet öncesinde yöneticilik ve liderlik yeterliliklerini kazandırmak
İçerik	Zorunlu Modül: Okul geliştirme ve stratejik liderlik Ek Modüller: Eğitim ve Öğretim, İnsan kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi, Finansal Yönetim
Yöntem	Seminer, örnek olaylı atölye çalışmaları, simülasyon çalışmaları, grup çalışmaları, okul denetim protokollerinin incelenmesi, grup veya bireysel sunumlar, alanyazın çalışmaları
Süre	Adayın hangi aşamadan programa katıldığına ve alınan modül sayısına göre 6 ay ile iki yıl arasında
Katılım	Zorunludur
Maliyet	Devam edilen modül sayısına göre kişi başı yaklaşık maliyeti 3,200 ile 4,700 Euro (2,000 ile 3,000 Pound) arasında değişmektedir
Sertifika	Final değerlendirmesinin başarıyla tamamlanması halinde liyakat belgesi verilir

Duncan, 2002, ss. 9-12; Huber, 2003, s. 146; Huber ve West, 2002, akt. Mulford, 2003, s. 60

Okul müdürlerinin istihdamı.- İngiltere okul müdürlerinin istihdamı süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Duyuru ve başvuru: İngiltere'de okul müdürlerinin seçilme süreci müdürlük için boş pozisyonların ulusal düzeyde gazete ilanı ile duyurulması ile başlar. İlgilenen adaylar ilgili okulun yönetim kuruluna özgeçmişlerini gönderirler veya okul tarafından sunulan başvuru formunu doldururlar (Taylor ve Rowan, 2003, s. 69). İki bin dört yılından önce

adayın başvuruda bulunabilmesi için öğretmen olması önkoşuldu, ancak 2004 yılından sonra okullara müdür olarak başvuruda bulunabilmek için Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı'nı başarı ile tamamlamış olması gerekmektedir.

2. Eleme ve seçim: Okul Yönetim Kurulu, üyeleri arasından kurul adına seçim sürecini yürütecek bir Seçici Kurul (jüri) oluşturur. Seçici Kurul başvuruları inceler, bir ön elemelerde bulunur ve ön eleme ardından okullarına mülakata çağırılacak adayların listesini oluşturur. Seçici Kurul ayrıca seçimin yapılma biçimini belirler. Seçim süreci genelde bir gün sürer, ancak üç güne kadar da uzayabilir (Taylor ve Rowan, 2003, s. 69).

İngiltere'de seçim prosedür ve uygulamaları bir yerel yönetimden diğerine değişebilmektedir. Bölgelerdeki müdür seçimi sürecinin geliştirilmesi büyük ölçüde yerel yönetim otoritelerinin takdirine bırakılmıştır (Evetts, 1991, s. 285). Adaylardan çoğunlukla Seçici Kurul ile yapılacak mülakattan önce okul yönetim kurulunun seçtiği bir konu üzerine bir sunum yapmaları istenmektedir. Şayet müdür okulda aynı zamanda öğretim yapacaksa, adaydan öğretmenlik rolündeki yeterliliğini gözlemleyebilmek amacıyla örnek bir ders işlemesi de istenebilmektedir. Eleme sürecinde ayrıca psikometrik testler uygulanabilmekte, adaylardan örnek olay incelemeleri istenebilmekte, adaylar, veli, öğrenci ve öğretmenlerle toplantılar aracılığı ile görüştürülebilmektedir. Seçim sürecine ilişkin önemli bir husus da müdür adaylarından referans göstermeleri istenmesidir (Taylor ve Rowan, 2003, ss. 69-70).

Eleme süreci başlamadan önce müdür adaylarına, "iş tanımı" başlığı altında seçim kriterleri ile okula ilişkin detaylı bilgiler gönderilir. Dolayısıyla müdür adayları hangi kriterlere dayalı değerlendirileceklerini bilebilmekte ve okul ile ilgili detaylı bilgiler elde edebilmektedirler. Pozisyon için en uygun adayın seçimine ilişkin karar, Seçici Kurul tarafından verilir, ancak Bölge Eğitim İdaresi temsilcisi de tavsiyede bulunabilmektedir. Okul Yönetim Kurulu, temsilcinin tavsiyesine dikkate alıp almamakta serbesttir. Pozisyon için en uygun adayın Seçici Kurul tarafından seçilmesinin ardından, karar Okul Yönetim Kurulu'nun onayına sunulur (Taylor ve Rowan, 2003, s. 70).

3. Atama: Okul Yönetim Kurulu'nun onayının ardından müdürlerin okula atanması Bölge Eğitim İdareleri tarafından gerçekleştirilir (Taylor ve Rowan, 2003, ss. 70).

Hizmet içi eğitim.- İngiltere'de okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlerine yönelik iki çeşit program bulunmaktadır. Programlara ilişkin açıklamalar şöyledir:

Okul Müdürlüğü'ne Geçiş Programı (Headteacher Induction Programme -HIP): Okul Müdürlüğü'ne Geçiş Programı ilk defa müdür olarak atanmış ve görevlerinin birinci yılında

bulunan okul müdürlerinin bireysel ve mesleki gereksinimlerini karşılamak üzere geliştirilmiştir. Programın amacı henüz okul yönetimi alanında fazla deneyimi olmayan okul müdürlerinin görevlerini özgüvenle yerine getirmelerini, okulun öğrencileri, çalışanları ile okulu çevreleyen topluma olumlu etkide bulunmalarını ve ulusal düzeyde eğitimin gelişmesine katkıda bulunabilmelerini sağlamaktır. Devlet, programa katılacak müdürlere 2,500 Pound değerinde mali destek sağlar. Program Bölge Eğitim İdareleri, üniversiteler ve özel kuruluşlar aracılığı ile verilir. Programı sunanlar bir akreditasyon sürecinden geçmekte ve Ulusal Okul Liderliği Okulu'nda kaydı bulunmaktadır. Programa katılmak isteyen okul müdürleri ilan edilen kayıt listesinden program sağlayıcısını seçmekte ve şahsen başvurmaktadır (NCSL, 2005, ss. 1-3).

Program, bireysel öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesi, mentorluk ve koçluk hizmetleri, altı günlük kurs programı, farklı modüllerden oluşan dersler olmak üzere çeşitli bileşkelerden meydana gelmektedir (NCSL, 2005, ss. 4-5). Kurs programı ve dersler; konferanslar, seminerler ve atölye çalışmalarını içermektedir. Program çerçevesinde ayrıca uzaktan öğretim ve online rehberlik hizmetleri sunulmaktadır (Huber, 2003, s. 140).

Program başlangıcında katılımcının bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenmekte ve katılımcı ile kendisine tahsis edilen mentoru, katılımcının gereksinimlerine en uygun hizmet içi eğitim faaliyetini planlamaktadır. Esnek bir yapıya sahip olan ve katılımcını bireysel ve mesleki gereksinimlerine göre planlanan programın süresi bir ile üç yıl arasında değişebilmektedir (NCSL, 2005, ss. 2-5).

Deneyimli Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH): Deneyimli Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı, 1997 yılında Açık Öğretim Üniversitesi, Ulusal Okul Müdürleri Birliği ile Hay ve Mc Ber'in ortaklaşa yürüttükleri çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Okul Müdürleri Ulusal Standartları'nı ve etkili okul müdürü niteliklerini temel alan program (Duncan, 2002, s. 13):

1. Müdürlerin bireysel gelişme ile okul geliştirme arasında ilişki kurabilmeleri ve liderlik rollerinin okullarının gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlar,
2. Müdürlere bireysel gelişimlerine odaklanmalarına olanak sağlar,
3. Müdürlerin liderlik stillerine ve liderlik stillerinin performansa etkisini daha iyi kavramalarını sağlar.

Program dört aşamadan oluşur (Duncan, 2002, ss. 16-17):

1. Hazırlık Aşaması: Atölye çalışması öncesi hazırlık aşamasında, atölye çalışmalarından üç hafta önce teslim edilmek üzere, okul müdürleri tarafından okullarında seçtikleri okul toplumu üyelerine, 90 dakika süren liderlik stilleri ve özelliklerini konu alan tanı amaçlı bir anket verilir.

2. Atölye Çalışması Aşaması: Dört gün süren atölye çalışmalarında okul alanından ve eğitim sektörü dışından yöneticiler biraraya gelirler. Katılımcıların lider olarak etkililiklerinin değerlendirildiği çalışmalarda ayrıca katılımcılar:

- a. anket sonuçlarına ilişkin dönüt alırlar,
- b. bireysel gelişimleri sağlama ile okullarını geliştirmeye yönelik amaçlarını tanımlarlar ve
- c. bu amaçlarını nasıl gerçekleştireceklerini planlarlar.

3. Atölye Çalışması Sonrası Aşama: Bu aşamada okul müdürü hazırlık aşamasında yapılan anket sonuçlarını okulun işgörenleri ile paylaşır, planlanan değişimi izleme ve yönetme sürecine işgörenlerin katılımını sağlarlar.

Programın bu aşamasının bir özelliği her bir katılımcıya “Business in the Community” adlı bir girişim aracılığı ile okul örgütünden farklı türde örgütlerde yönetici pozisyonunda deneyimli olan partnerler (liderlik ortakları) ile birlikte çalışma fırsatının verilmesidir (Huber, 2003, 140). Okul müdürünün ve liderlik ortağının düzenli aralıklarla biraraya geldiği liderlik ortaklığı çalışmaları ile amaçlanan (Huber, 2003, s.140; Duncan, 2002, ss. 16-17):

- a. Farklı örgüt türünde yöneticilik pozisyonunda bulunan bireylerin deneyimlerini paylaşmaları,
- b. Bu paylaşım sonucunda kendi örgütlerini iyileştirmeye ve daha etkili kılmaya yönelik fikirler geliştirebilmeleri,
- c. Okul örgütü ile diğer örgüt türleri arasındaki ortak hususlara ilişkin değişik bakış açıları kazanmaları ve
- d. Kendi liderlik stillerini tekrar gözden geçirmeleridir.

Bu aşamada düzenlenen diğer faaliyetler internet ortamında düzenlenen konferans görüşmeleridir. Okul müdürleri “Talking Heads” ve “Go Aheads” gibi okul müdürlerine yönelik tasarlanmış web siteleri aracılığı ile ülkedeki diğer okul müdürleri ile görüşerek birbirlerine mesleki destek sağlamakta ve karşılıklı gelişimlerini desteklemektedirler.

4. Final Aşaması: Atölye çalışmasına katılan gruplar bir yıl sonra tekrar biraraya gelir, kaydettikleri ilerlemeleri değerlendirir ve değerlendirme sonuçlarına göre bireysel ve okullarının amaçlarını tekrar gözden geçirirler.

İsveç Eğitim Sistemi'nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle İsveç ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verilmiş, daha sonra ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitimin genel amacı, ülkedeki eğitim kademeleri, İsveç okul müdürlerinin sorumluluk ve görevleri açıklanmış ve ülkenin okul müdürü yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları incelenmiştir.

Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli

Yaklaşık 9 milyon nüfusa sahip İsveç 450,000 km² ile Kuzey Avrupa ülkeleri içerisinde coğrafi bakımdan en büyük olanıdır. İsveç'te ulusal dil İsveççe'dir. Fince konuşan nüfusu ve ülkenin kuzey bölgesinde yaşayan 17,000 Lapon halkı (Sami) haricinde, yüzyıllar boyunca dil ve etnik bakımdan homojen bir yapıya sahip olan İsveç'in, günümüz toplam nüfusunun bir milyonu göçmenlerden veya ebeveynlerden birinin göçmen olduğu bireylerden oluşmaktadır (Sara, 2002, s. 1; EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 6).

İsveç krallık ile parlamenter hükümet modelini 1917 yılında birleştirerek uygulamaya başlamıştır. Ülke 1932 yılından itibaren 1976 ile 1982 yılları ve 1990 ile 1994 yılları arasındaki dönemler dışında tek başına veya koalisyonun büyük ortağı olacak şekilde Sosyal Demokrat İşçi Partisi (SAP) tarafından yönetilmiştir. Bu süre içinde yalnızca üç başkan değişmiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra İsveç'in pek çok uluslar arası oluşumda aktif rol oynadığı görülmektedir. Bunlar arasında Birleşmiş Milletler, Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği başta gelmektedir (Toker, 2003, s. 315; Peck ve Ramsay, 1998, s. 237.).

Devletin başı olarak kral ya da kraliçenin temsili ve törensel görevleri bulunmaktadır. Kraliyet, devletin yönetimine ve hükümetin toplantılarına katılmamaktadır (Toker, 2003, s. 316).

Ocak 1971'de yapılan anayasal reformla, Riksdag adı verilen İsveç Parlamentosu yeniden yapılandırılmış ve önceden iki meclisi olan parlamento tek meclis haline getirilmiştir. İki meclisli yapının bırakılmasının ardından Riksdag, halkın tek temsilcisi haline gelmiştir. Parlamentosunun temel işlevi; yasaları çıkarmak, vergi konulmasına ve verginin oranlarına karar vermek ve hükümetin işleyişini takip etmektir (Toker, 2003, ss. 315-316).

İsveç Parlamentosu dört yıllığına seçilen 349 üyeden oluşmaktadır. Parlamento çalışmaları, geleneksel olarak partizan olmayan bir atmosfer içinde geçmektedir. Bunun nedeni parlamentodaki temsil oranına göre parlamento çalışmaları için oluşturulan komiteler ve onların işleyişindeki düzgünlüktür (Toker, 2003, s. 316).

Bu komitelerin en önemlileri; Dış İlişkiler Danışma Komitesi, Anayasa Komitesi, Mali Komite ve Vergi Komitesidir. Bunlardan Anayasa Komitesi, yerel yönetimlere düzenleme yapma yetkisi verilmesine dair hükümet tasarılarını da görüşmektedir (Toker, 2003, s. 316).

İsveç, 21 il (county) ve 289 belediyeye ayrılmış durumdadır. İl yönetimleri bir nevi bölge idaresi sayılmakta olup, bu birimlerde İl Meclisi ve bu meclisin seçtiği İl Encümeni görev yapmaktadır. Daha alt seviyedeki yerel yönetimlerde ise Belediye Meclisi ve bu meclisin seçtiği encümen görevlidir (Toker, 2003, s. 318).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Bin dokuz yüz seksen yılına kadar İsveç'te kamu kesiminin büyük bir kısmı devlet tarafından kontrol ediliyordu ve devletin etkisinin en büyük olduğu alan eğitimdi. Ancak bu tarihten sonra İsveç, kamu yönetimi ve özellikle eğitim yönetimi alanında büyük bir değişim sürecine girmiştir. Değişim sürecindeki yenilikler şöyledir (Johansson, 2001b, ss. 388-389):

Eğitim alanında yapılan en önemli değişikliklerden biri 12 Aralık 1985 yılında meclis tarafından çıkarılan Eğitim Yasası'dır. Yeni yasa ile merkezi, ayrıntılı kontrol sisteminden amaç odaklı sisteme geçiş sağlanmış ve yükseköğretim hariç tüm okul kademeleri üzerindeki yetki belediyelere aktarılmıştır.

Diğer bir değişiklik merkezi sistem döneminde okullara kaynak dağıtımından ve müdür yardımcılarının atamasının gerçekleştirilmesinden sorumlu olan Bölge Eğitim Kurulları ile müdürlerin atamasından sorumlu olan Ulusal Eğitim Kurulları'nın 1991'de kapatılmasıdır. Ulusal Eğitim Kurulu'nun yerini Ulusal Eğitim Dairesi almış ve daha önce kurulların kapatılması ile işten çıkarılmış olan 750 devlet memurunun yerine 250 memur istihdam edilmiştir.

Ulusal Eğitim Dairesi'nin iki temel görevi vardır. Bunlardan biri belediyelerin eğitim alanındaki faaliyetlerini değerlendirmektir; diğeri meclis ve hükümete eğitim reformlarını düzenlemede yardımcı olmaktır. Daha önceki sistemde Ulusal Eğitim Kurulu okullarda yasa ve yönetmeliklerin uygulanmasını sağlamakta ve okulların yasa ve yönetmeliklere uyup uymadıklarını kontrol etmekteydi. Ulusal Eğitim Dairesi'nin ise direkt böyle bir kontrol işlevi yoktur. Daire okulların yasa ve yönetmeliklere uyup uymadıklarını denetleyebilmekte, ancak ne yapmaları gerektiğini söyleyememekte, belediyelerin yönetim kurullarına öneride bulunabilmektedir (Skolverket, 2004, s. 9). Ulusal Eğitim Dairesi'nin önerileri ışığında belediyeler şayet gerek görürlerse okullardan ilgili hususlarda değişiklik isteyebilirler (Johansson, 2001b, s. 390).

Merkezden uzaklaşma sürecini 1991 yılında tamamlayan İsveç eğitim sisteminin günümüzdeki yönetim yapısı ise şöyledir:

İsveç'te eğitim sisteminin genel sorumluluğu meclis ve hükümettedir. Okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim kademeleri ile yükseköğretimin büyük çoğunluğu ve mesleki eğitim, Ulusal Eğitim ve Bilim Bakanlığı'nın sorumluluğundadır. Ulusal Eğitim ve Bilim Bakanlığı'na bağlı, eğitimin sağlanmasından sorumlu olan yerel birimler bölge komiteleri ve belediyelerdir (SI, 2002, s. 1).

İsveç'te eğitim sisteminin sorumluluğu devlet yönetimi ve yerel yönetimler arasında paylaştırılmıştır. Devlet yönetimi ulusal amaçları tanımlar ve eğitim faaliyetlerini kontrol eder, bölge komiteleri ve belediyeler ise eğitim faaliyetlerinin ulusal amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesinden ve önceden belirlenmiş olan sonuçlara ulaşılmasından sorumludur (EURYDICE ve CEDEFB, 1999, s. 7).

Eğitim sisteminin yönetim biçimi amaç ve sonuç odaklı bir yönetim şeklidir. Genel kurallar ve ulusal eğitim amaçları merkez yönetim tarafından oluşturulurken, yerel yönetimler ve okullar, yerel eğitim gereksinimlerini de dikkate alarak okuldaki işlerin düzenlenmesi, öğretim yöntemleri, ders araç ve gereçlerinin seçimi, okulun amaçları gibi hususlarda ulusal eğitim amaçları, eğitim yasası ve öğretim programlarından sapmamak kaydı ile yetkilendirilmişlerdir. Hükümet ve meclis, yasama ve öğretim programlarını oluşturmakla, yerel yönetimler, yasa ve öğretim programları çerçevesinde okul planını hazırlamakla, okullar ise çalışma planlarını hazırlamakla yükümlüdür.

Eğitim sisteminin yönetim yapısı merkez, yerel ve okul düzeyinde olmak üzere şöyledir:

Merkez düzey.- Eğitimin amaçları, eğitim faaliyetleri ve eğitime ayrılan bütçe ile ilgili genel politikalar hükümet ve meclis tarafından belirlenir (SI, 2002, 1). Devlet eğitim sisteminin geliştirilmesinden, eğitim faaliyetlerinin denetiminden ve öğrencilere gerekli mali desteğin sağlanmasından sorumludur. Eğitim sistemindeki bu görevler Eğitim ve Bilim Bakanlığı'na bağlı aşağıdaki merkez yönetim daireleri tarafından yürütülür (EURYDICE ve CEDEFB, 1999, s. 8):

1. Ulusal Eğitim Dairesi: Okul sisteminin denetiminden sorumlu temel organ Ulusal Eğitim Dairesi'dir. Ülke genelindeki tüm okul faaliyetlerinin izlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi ile okulların geliştirmesinden sorumlu olan daire, aynı zamanda eğitim araştırmalarının yapılması ile öğretmenlerin ve okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmesinden de sorumludur.

2.Ulusal Yükseköğretim Dairesi: Yükseköğretimin izlenmesi ve değerlendirilmesi sorumluluğu ise Ulusal Yükseköğretim Dairesi'nindir.

3.Ulusal Yükseköğretime Kabul Dairesi: Üniversitelerden mali destek alan daire, öğrencilerin üniversiteye kabulünü eşgüdümlemektedir (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 8).

4. Ulusal Öğrenci Mali Yardım Kurulu: Ulusal Öğrenci Mali Yardım Kurulu üniversite öğrencilerine mali desteğin sağlanmasını yönetir, izler ve değerlendirir.

Ulusal dairelerin tümü hükümete yıllık faaliyet raporlarını ve bütçe önerilerini sunarlar.

Belediye düzeyi.- İsveç'te belediyelerin sorumluluğunda olan temel hizmetler yasa ve yönetmeliklerce belirlenmiştir. Üniversite düzeyine kadar olan tüm eğitim hizmetleri de bu kapsam içerisinde yer almaktadır. Eğitim Yasası'na göre ülke çapında eşdeğer standartta eğitim verilmesini sağlamak belediyelerin sorumluluğundadır (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, ss. 8-9).

Belediye Yönetimleri, eğitim faaliyetlerinin devletin koyduğu kurallar çerçevesinde yürütülmesinden ve eğitim için uygun koşulların sağlanmasından sorumlu olan komiteyi atar.

Komitelerin sorumlu olduğu alanlar ile ilgili ayrıntılar şöyledir (SI, 2001, s. 1):

1. Okul yapımı ve gerekli malzemelerin sağlanması,
2. Belediye sınırları içerisinde yer alan okul faaliyetlerinin koordinasyonu,
3. Öğretmen ve diğer personelin belediye sınırları içerisinde istihdamının sağlanması,
4. Öğretmenlere ve okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmesine yönelik faaliyetlerin sağlanması,
5. Belediye fonlarının okullara aktarılması,
6. Öğretim programlarında belirlenen hedeflere ulaşılması,
7. Eğitim ve yönetim faaliyetlerinin yasa, yönetmelik ve genel kurallar çerçevesinde yürütülmesinin sağlanması.

Bin dokuz yüz seksen beş Eğitim Yasası, öğretim programları ve ders programları çerçevesinde belediyeler, bölgelerindeki okulların genel amaçlarını okul planında belirtmek, okul planını izlemek, değerlendirmek ve devlete eğitim faaliyetlerine ve kalite değerlendirmelerine ilişkin bilgi sunmak durumundadır (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 9).

Okul düzeyi.- Her okul yerel öncelikler ve öğretim programlarına dayalı bir çalışma planı hazırlar. Çalışma planı eğitim amaçlarını ve bu amaçların karşılanmasını sağlayacak tüm

önlem ve faaliyetleri içerir. Eğitimin amaçları oluşturulurken öğrenci ve öğretmenler tarafından okulun öğrenci nüfusunun özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınır.

Eğitimin Genel Amacı

Eğitim sistemi ile ilgili mevzuat 12 Aralık 1985 ve 1100 sayılı Eğitim Yasası ve 17 Aralık 1992 ve 1434 sayılı Yükseköğretim Yasası'nda belirtilmiştir (Education Act, 1985, Madde 1100; Higher Education Act, 1992, Madde 1434). Daha önce Sosyal Hizmetler Yasası kapsamında olan okul öncesi ve anasınıfı eğitimi, 1997 tarihinde 1985 Eğitim Yasası'na eklenen 1212 sayılı madde ile 1 Ocak 1998 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 1985 Eğitim Yasası kapsamına alınmıştır (Education Act, 1985, Madde 1100).

Ulusal okul sisteminin temel amaçları 1985 İsveç Okul Yasası'nın birinci bölümünde belirtilmiştir (Education Act, 1985, Madde 1100):

1. Ülkenin hangi bölgesinde olursa olsun her okul kendisi ile eşdeğer okul türleri ile eşit eğitim vermekle yükümlüdür.
2. Eğitimin amacı , aile ile işbirliği yaparak çocukların sorumluluk sahibi birer toplum üyesi ve yetişkin olma yönünde gelişimlerini desteklemektir.
3. Bunu yaparken özel ilgiye muhtaç çocuklar da dikkate alınmalıdır.

Eğitimin amaçları içerisinde yukarıdaki maddelere ek olarak öğrenci hakları, belediye ve bölge kurulları ilgili düzenlemeler de yer almaktadır.

İsveç eğitim sisteminin temel prensiplerinden biri; cinsiyet, etnik köken, sosyal statü ayrımı yapılmaksızın, ülkenin her bölgesindeki tüm bireylere eğitimde fırsat eşitliğinin tanınmasıdır. Bir diğer prensip bütün okullarda kız ve erkek öğrencilerin beraber eğitim görmesidir. Farklı okul türleri için geliştirilen öğretim programları ülkenin her bölgesi için geçerlidir. İsveç eğitim sisteminde başka bir prensipse eğitimin parasız olmasıdır (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, Madde 6).

Ekonomik nedenlerden dolayı hiç kimsenin eğitim hizmetinden mahrum bırakılmamasını garanti altına almak için lise ve üniversite öğrencileri için eğitimlerini finanse edecek çeşitli fonlar oluşturulmuştur (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 7)

Eğitim Kademeleri

Bu başlık altında okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim ve yükseköğretim kademeleri incelenmiştir.

Okul öncesi eğitim.- Bin dokuz yüz seksen beş İsveç eğitim yasasına göre 1-5 yaş arası çocuklara okul öncesi eğitimin sağlanmasından belediyeler sorumludur. Okul öncesi

eğitimin amacı çocuğun fiziksel ve zihinsel gelişimini sağlamak ve olumlu bir öğrenme ortamı yaratmaktır (Education Act, 1985, Madde 1100; Lpfö98, 2001, ss. 12-13). Okul öncesi eğitim hem belediyeye ait hem de özel şahıslara ait kurumlarca verilmektedir. Okulların finansmanı belediye bütçesinden ve velilerin ödediği okul ücretlerinden sağlanmaktadır (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 12).

Bin dokuz yüz doksan sekiz tarihinden önce Ulusal Sağlık Dairesi tarafından belirlenen öğretim programı ve genel kurallar kapsamında olan okul öncesi eğitim faaliyetleri, bu tarihten itibaren Okul Öncesi Öğretim Programı (Lpfö98) kapsamına alınmıştır.

Okul öncesi kurumlarında eğitim bu alanda üç yıllık üniversite eğitimi almış öğretmenler tarafından verilmektedir (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, ss. 12-13).

İlköğretim.- Zorunlu olmayan anasınıfı eğitimi ile 9 yıllık zorunlu eğitimden oluşan ilköğretim kademesi için ayrı bir öğretim programı (Lpo94) vardır. Öğretim programında ilköğretim sisteminin tümüne yönelik temel değer ve görevler ile her okul türünün görev ve amaçları ayrı ayrı belirtilmektedir. Öğretim programında ayrıca öğrencilerin bilgi düzeyleri, sorumlulukları, norm ve değerler, değerlendirme ve okul müdürlerinin sorumlulukları konularında amaç ve genel kurallar belirtilmiştir (Lpo94, 2001, ss. 1-20).

1. Anasınıfı: İsveç'te 6 yaşına gelen çocuklar zorunlu eğitime başlamadan önce bir yıllığına anasınıfına devam ederler. Anasınıfı eğitiminin amacı öğrencilerin gelişimini desteklemek ve zorunlu eğitim için temel oluşturmaktır. Anasınıfı eğitim hizmetlerinin sağlanması belediyeler açısından bir zorunluluktur (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 13).

Anasınıfı eğitimi ilk kez Ocak 1998'de ilköğretim kapsamına alınmıştır; 1998 yılı öncesi anasınıfı eğitimi okul öncesi kurumlarının faaliyetleri içerisinde yer almakta idi.

İsveç'te tüm okul kademelerinde olduğu gibi anasınıfı ücretsizdir ve finansmanı belediye bütçesinden sağlanmaktadır.

Eğitim ilköğretim öğretmenleri veya okul öncesi öğretmenleri tarafından verilmektedir (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, ss. 13-14).

2. Zorunlu eğitim: İsveç'te zorunlu eğitim 7 ile 16 yaş arası öğrencileri kapsayan 9 yıllık bir öğretim dönemidir.

Zorunlu eğitim dört tür okulda verilir:

- Genel ilköğretim okulları (grundskolan)
- Lapon (Sami) öğrenciler için açılmış, eğitim dili Laponca (Sami dili) olan ilköğretim okulları (sameskolan) (Türkoğlu, 1983, s. 11; Sara, 2002, s. 4).

- c. Fiziksel engelli öğrenciler için özel eğitim veren okullar (specialskolan)
- d. Zihinsel engelli öğrenciler için özel eğitim veren okullar (särskolan)

İlköğretim ücretsizdir ve belediyeler tarafından düzenlenmektedir. Belediyeler öğrencilere eğitimleri için gerekli malzemelerin, okula ulaşımının, sağlık hizmetlerinin ve kahvaltı ve/veya öğlen yemeğinin ücretsiz sağlanmasından sorumludur.

Öğrenciler zorunlu olan İngilizce'ye ilave olarak ikinci bir yabancı dil seçme hakkına sahiptirler.

Sekizinci sınıfa kadar öğrencilere not verilmemekte, ancak öğrenci ve velilere 'öğrenci ilerleme raporları' verilmektedir. Müdür ve öğretmenler belirli dönemlerde veliler ile toplantılar yapmakta ve öğrencinin gelişimi ile ilgili bilgiler aktarmaktadırlar. Sekizinci sınıf itibari ile ise öğrenci başarıları "geçti", "başarı ile geçti", "üstün başarı ile geçti" ifadeleri ile derecelendirilir. Dokuzuncu okul yılının sonunda öğrencilerin İsveççe, İngilizce ve matematik derslerindeki başarılarını ölçmek amacı ile ulusal düzeyde çoktan seçmeli bir sınav düzenlenir. Ders programlarında kararlaştırılmış hedeflere ulaşamayan öğrenciler tekrar, ancak bu defa yazılı olmak üzere sınava alınırlar (SI, 2002, s. 3).

İlköğretim kademesi öğretmenleri üniversite veya yüksekokulların öğretmen yetiştiren bölümlerinden mezundur. Ancak birinci sınıftan yedinci sınıfa kadar olan seviyelere ders veren öğretmenlerin eğitimi ile yedinci sınıftan dokuzuncu sınıfa kadar olan seviyelere ders veren öğretmenlerin eğitimi birbirinden farklıdır. Birinci gruptaki öğretmenler 2 ½ ile 3 yıl arasında eğitim alırlarken, ikinci gruptaki öğretmenler 3 ½ ile 4 yıla arasında bir eğitim almaktadırlar (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 7).

Ortaöğretim.- Belediyeler zorunlu ilköğretim eğitimini tamamlayan öğrencilere 3 yıl süren ortaöğretim eğitimi sağlamak ile yükümlüdür. İlköğretimi tamamlayan öğrencilere sertifika verilir, ancak ortaöğretime devam etmek için öğrencilerin Ulusal Sınav'dan İsveççe, İngilizce ve matematik derslerinden geçer not almış olmaları gerekmektedir (SI, 2001, s. 2).

İsveç eğitim sisteminde bireysel farklılıklar özellikle dikkate alınmakta ve dolayısı ile zihinsel ve/veya fiziksel engelli öğrenciler ve yetişkin eğitime ayrı bir önem verilmektedir. Bu nedenle ortaöğretim kademesi kapsamında beş tür kurumda ortaöğretim hizmetleri sunulmaktadır:

1. Ortaöğretim okulları (gymnasieskola)
2. Herhangi bir nedenle ilköğretim sonrası eğitimine devam edememiş ancak 20 yaşın üzerinde olan vatandaşlara yönelik hizmet veren belediye okulları (komvux)

3. Yine eğitimlerine ara vermiş yetişkinlere yönelik Ulusal Yetişkin Eğitimi okulları (states skolor för vuxna)

4. Öğrenme zorluğu olan öğrencilere yönelik eğitim veren okullar (gymnasisarskola) ve

5. Öğrenme zorluğu olan yetişkinlere yönelik eğitim veren belediye okulları (sarvux)

Ortaöğretim okullarında (gymnasisarskola) öğrencilere seçmeli 17 çeşit ulusal programlar sunulmaktadır. Ulusal programlar öğrencilerin çeşitli uzmanlık alanlarını seçmelerini sağlayacak çerçeveyi oluşturmaktadır. Programların on dördünde mesleki eğitim verilmektedir. İsveç'te genel ve mesleki eğitim ortaöğretim kademesinde bütünleştirildiğinden, seçimlik programlar kapsamında, hem kapsamlı bir genel eğitim sunulmakta hem de öğrenciler mesleki hayata hazırlanmaktadır (Kombinera, 2000, s. 8).

On yedi program kapsamında okutulan ortak temel sekiz ders vardır: İsveççe, İngilizce, vatandaşlık bilgisi, din eğitimi, matematik, fen bilimleri, güzel sanatlar ile beden ve sağlık eğitimi. Ortak dersler haricinde her programın kapsamı farklıdır. Öğrencilerin sunulan programları tamamlaması yükseköğretime giriş için önkoşul niteliğindedir (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 18).

Programlar aşağıdaki gibidir (SI, 2001, s. 2) :

1. Sanat programı
2. İşletme programı
3. İnşaat programı
4. Elektrik mühendisliği programı
5. Enerji programı
6. Çocuk ve pedagoji programı
7. Gıda programı
8. Zanaat programı
9. Sağlık ve hemşirelik programı
10. Otelcilik, restoran işletmeciliği ve catering programı
11. Endüstri programı
12. Basın ve Yayın programı
13. Doğal kaynakları kullanma programı
14. Fen bilimleri programı
15. Sosyal bilimler programı
16. Teknoloji programı

17. Araç mühendisliği programı

Fen bilimleri, sosyal bilimler ve teknoloji programları öğrencileri üniversite eğitime hazırlayıcı niteliktedir. Diğer programlar ise mesleki eğitim ağırlıklıdır ancak bu programlardan mezun öğrenciler isterlerse üniversite eğitime devam edebilmektedirler.

Mesleki eğitime yönelik programlara katılan öğrenciler ortaöğretim süresince asgari 15 hafta staj yapmak zorundadırlar. Okul, öğrencilere staj eğitimi olanaklarının sağlanmasından ve staj yapan öğrencilerin denetiminden sorumludur (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 20).

Ortaöğretim kademesindeki tüm okul türleri için bir öğretim programı (Lpf94) vardır. Öğretim programının giriş bölümünde ortaöğretim sisteminin tümüne yönelik temel değer ve görevler belirtilmekte, diğer bölümlerinde her okul türünün görev ve amaçları ayrı ayrı yer almaktadır.

Öğretim programında ayrıca öğrencilerin bilgi düzeyleri, sorumlulukları, norm ve değerler, değerlendirme ve okul müdürlerinin sorumlulukları konularında amaç ve genel kurallar belirtilmiştir (Lpf94, 2001, ss. 1-20).

Öğrencilerin değerlendirilmesi her bir ders için ayrı ayrı yapılmamakta, öğretim yılı sonunda öğrencilerin tüm derslerdeki başarıları ortak değerlendirilmektedir. Öğrencilerin başarıları “başarısız”, “başarılı”, “üstün başarılı” ve “çok üstün başarılı” ifadeleri ile derecelendirilmektedir. Ortaöğretimini tamamlayan öğrenciler eğitimlerinin tamamladıklarını ve başarı durumlarını gösteren bir sertifika alırlar (Sandahl, 1997, s. 14).

Yükseköğretim

İsveç’te yükseköğretim kurumları, üniversiteler ve yüksekokullar olmak üzere iki kümede toplanabilir. Farklı düzey ve sürelerde programlar sunan 13 devlet üniversitesi ve 23 yüksekokul haricinde devlet tarafından mali destek gören özel şahıslara ait yükseköğretim kurumları vardır (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, ss. 22 - 24).

İsveç’te ulusal düzeyde düzenlenen ancak yükseköğretim görmek için katılımın zorunlu olmadığı Üniversite Giriş Sınavı düzenlenmektedir. Ortaöğretimlerini tamamlamış, yükseköğretim almak isteyen öğrenciler üniversite veya yüksekokullara ortaöğretim başarı sonuçları veya Üniversite Giriş Sınavı sonuçları ile başvurumaktadırlar. Üniversite ve yüksekokullar öğrencilerini bu sonuçlara ve ayrıca varsa kendi ek kabul şartlarını göre seçmektedir. Bu şartlar üniversiteden üniversiteye, yüksekokuldan yüksekokula eğitim görülecek dala göre değişmektedir. Bazı üniversite ve yüksekokullar öğrencinin ortaöğretim kademesindeki başarısını veya öğrencilerin Üniversite Giriş Sınavı’nda aldığı sonuçlarını

dikkate alırken, güzel sanatlar veya tıp gibi alanlarda eğitim veren bölümlerde üniversitenin kendi düzenlediği sınav sonuçları dikkate alınmaktadır (SI, 2004, s. 1).

Akademik yıl 40 hafta ve iki dönemden oluşmaktadır. Programın öğrenim süresi 2 ile 5 ½ yıl arasında değişebilmektedir. Haftalık çalışma saati 40 saattir. Çalışma saatleri puanlandırılmaktadır; örneğin bir haftalık çalışma saati 1 puandır; bir dönemlik çalışma saati 20 puana eşdeğerdir.

Bazı programlarda staj zorunluluğu vardır. Öğrenci ilgili sektörde staj dönemlerini tamamlamak zorundadır. Birçok programda son sınıfın son dönemi öğrencilerin bitirme projelerini hazırlamalarına ayrılmıştır. Bu projeler bireysel veya grup olarak hazırlanabilmektedir (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 24).

Yükseköğretim sisteminde biri genel (generella examina), diğeri uzmanlık (yrkesexamina) olmak üzere iki dereceden biri verilmektedir.

1. Genel dereceler aşağıdaki gibidir (SI, 2004, s. 2):

a. Diploma derecesi (högskoleexamen): İki yıllık ön lisans programı; programdan mezun olabilmek için 80 puanı tamamlamak gerekmektedir.

b. Lisans derecesi (kandidatexamen): 3 yıllık bu lisans programında öğrencilerin 10 değerindeki bitirme ödevi, 60 puanlık alan dersleri ve 50 puanlık seçimlik dersler ile beraber 120 puan toplamaları gerekmektedir.

c. Mastır derecesi (magisterexamen): 4 yıllık bu programdan mezun olmak için öğrencilerin 20 puan değerindeki bitirme ödevi , 80 puanlık alan dersleri ve 60 puanlık seçimlik dersler ile beraber toplam 160 puan toplamaları gerekmektedir.

2. Eğitim süresi 2 ile 5 ½ yıl arasında değişen uzmanlık derecesi 50 farklı program için verilmektedir. Uzmanlık diploması verilen alanlara tıp ve eğitim alanları örnek verilebilir (SI, 2004, s. 2).

Üniversite öğrencilerinin değerlendirilmesi sözlü ve/veya yazılı sınavlarla yapılır. Sürekli bir değerlendirme söz konusudur. Öğrenciler program bitiminde değil, her dönem için ayrı ayrı değerlendirilirler. Genel dereceler verildiği programlarda öğrenciler bitirme ödevi hazırlarken, uzmanlık derecesi alacak olan öğrenciler bitirme projesi hazırlamak zorundadırlar. Öğrencilerin başarıları “başarısız”, “başarılı” ve “üstün başarılı” ifadeleri ile değerlendirilmektedir (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 24).

Devlet yükseköğretim kurumlarında kayıt ve öğrenim ücreti alınmaz (EURYDICE ve CEDEFOP, 1999, s. 23).

İlköğretim ve Ortaöğretim Kademesi Okul Müdürlerinin Genel Görev ve Sorumlulukları

Kamu alanında ve dolayısı ile eğitim yönetimi alanında merkezden uzaklaşma eğilimi müdürün rol ve görevlerinde de birtakım değişikliklere neden olmuştur. Okul yönetimi yapısının değişmesi ile beraber okuldaki işler daha karmaşık bir hal almış ve müdürden beklenen görevler artmıştır. Kamu yönetimi alanındaki yenilikler topluma hesap verme yükümlülüğü, etkililik ve rekabet kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Bu değişiklikler eğitim sisteminde okul merkezli yönetime geçiş ile sonuçlanmış ve okul müdürlerine okulların kalitesi ve performansına ilişkin direkt sorumluluk verilerek etki alanları güçlendirmiştir (Johansson, 2001a, s. 187).

Eğitim sistemi yerel yönetim ağırlıklı yapıya kavuşmadan önce geleneksel olarak müdürün temel görevi ulusal yasa ve yönetmelikleri uygulamaktır. Müdür mali, idari ve öğrenci işlerinden sorumluydu, ancak öğretim süreci, öğretim yöntemleri ve sınıf içi ders etkinlikleri üzerindeki etkisi yok denecek kadar azdı, bu konularda karar sahibi olanlar öğretmenlerdi. Başka bir ifade ile yıllardır süregelen bir “öğretmen özerkliği” geleneği bulunmaktaydı (Lundberg, 1998; akt. Johansson, 2001a, ss. 187-189).

Özerk öğretmen geleneğinin İsveç’te çok güçlü olması, halkın gözünde okulların sahibi olarak devletin görülmesi ve okul ile ilgili kararlara aile, öğrenci, çevre gibi okulun dışında görülen etkenlerin katılması fikrinin çok yabancı olması okul müdürünün rolünü değiştirmeyi zorlaştırmıştır. Bu nedenlerden dolayı okul müdürünün yeni rolünü kabul süreci çok yavaş olmuştur (Nygren & Johansson, 2000; akt. Johansson, 2001a, ss. 187-188).

Yerel yönetim odaklı sistemde okul müdürlerinden okul ile ilgili tüm konularda daha fazla sorumluluk almaları beklenmektedir. Bu beklenti 1994 tarihli yeni öğretim programında ve mali kaynakların tahsisinde açıkça görülmektedir. Yeni öğretim programında okul müdürünün eğitim liderliği rolü vurgulanmaktadır, müdür ayrıca mali konularda daha büyük bir role sahiptir (Lpo94, 2001, s. 19; Lpf94, 2001, s. 18). Okul müdürlerinin görevi daha dinamikleşmiş ve karmaşıklaşmıştır. Yeni ademi merkeziyetçi yapıda okul müdürlerinden beklenen, formal yapıyı kullanmaları, amaç ve hedefleri yorumlamaları, çalışanları güçlendirmeleri ve güdüleme becerilerini ve bilgilerini geliştirmeleridir (Lundberg, 1996; akt. Johansson, 2001a, s. 189).

Ulusal Öğretim Programlarında müdürlerin görevlerine ilişkin beklentiler şu şekilde açıklanmıştır (Lpo94, 2001, ss. 19-20; Lpf94, 2001, ss. 18-19):

1. Müdür ulusal standartlarda eğitim verilmesinin,

2. Müdür, Ulusal Eğitim Programları'nda ortaya konan öğrenci ve veli haklarının garantörüdür ve

3. Kendi okulundaki eğitimin ülke standartlarında sağlanmasının garantörüdür.

Bin dokuz yüz doksan dört tarihli ilk ve ortaöğretim kademeleri Öğretim Programları'nda müdürün görev ve sorumluluğuna ilişkin diğer açıklamalar şöyledir (Lpo94, 2001, ss. 19-20; Lpf94, 2001, ss. 18-19):

1. Okuldaki faaliyetlerin belirlenen amaçları karşılayacak şekilde geliştirilmesi açıkça müdürün sorumluluğundadır.

2. Okulun nitelik olarak gelişmesinde öğretmenlerin eğitim liderliği ve profesyonel sorumluluğu gerekli şartlardır. Bu durum öğrenme amaçlarının sürekli gözden geçirilmesini, sonuçların değerlendirilmesini ve yeni yöntemlerin test edilip geliştirilmesini gerektirmektedir. Bunu yaparken öğretmen ve idari personel ile öğrenciler aktif işbirliğinde bulunmalı, aynı zamanda aile ve yerel topluluklar ile yakın ilişki içinde olunmalıdır (Lpo 94, 2001, s. 12; Johansson, 2001a, s. 190).

Yasa ve öğretim programlarına göre, müdürün sorumluluğu her bir okuldaki eğitimin ülke çapındaki eğitimle eşdeğer olmasını sağlamaktır. Bu nedenle, müdür anahtar kişidir ve okulun bütününden ve her bir öğrencinin iyi eğitim almasından sorumlu olan kişidir (Johansson ve Lundberg, 2001; akt. Johansson, 2001a, s. 190).

Okul müdürünün diğer bir sorumluluğu Yerel Okul Planı ve okuldaki faaliyetleri düzenleyen ve bunların nasıl yapılacağını ortaya koyan Yerel Çalışma Planı'nın okulunda uygulanmasını sağlamaktır.

Okul Müdürlerinin Hizmet Öncesi Yetiştirilmeleri, İstihdamı ve Hizmet İçinde Yetiştirilmeleri

Bu başlık altında İsveç'te okul müdürlerinin yetiştirilmelerine yönelik faaliyetlerin gelişimine ilişkin bilginin ardından, ülkedeki hizmet öncesi yetiştirme uygulamaları, istihdam süreci ve hizmet içi eğitim faaliyetleri incelenecektir.

İsveç'te okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetlerinin gelişimi.- İsveç'te okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik uygulamalar ilk defa altmışlı yılların sonlarında başlatılmıştır. Okul müdürleri için kısa süreli, eğitim ve yönetim bilimlerinden konular içeren kurslar düzenlenmiştir.

Proje şeklinde başlayan bu uygulamanın ardından, yetmişli yılların ilk yarısında okullar üzerinde çalışmalar yürütecek bir komisyon kurulmuş (Commission on the Internal

Work of Schools) ve bu komisyonun araştırma sonuçları doğrultusunda İsveç hükümeti okul müdürleri için “temel eğitimin” gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bunun üzerine 1976 yılında İsveç Parlamentosu görevde bulunan bütün resmi okul müdürlerinin iki yıllık bir programla hizmet içinde yetiştirilmelerine karar vermiştir. On yıllık bir deneme süresinin ve bu sürenin değerlendirilmesinin ardından 1986’da parlamento, varolan programı, üzerinde bazı değişiklikler yaparak geliştirmiş, hizmet öncesi eğitim faaliyetlerini de programa katarak uygulamaya koymuş, devlet ve belediyelerin işbirliği yapmalarını ancak farklı alanlarda katılımda bulunmalarını öngörmüştür. Yetiştirme programında devletin odak noktası ulusal eğitim hedeflerinin, okul geliştirmeye yönelik plan ve uygulamaların, değerlendirme ve kalitenin sağlanmasıdır. Belediyelerin programa ilişkin sorumluluğu ise okul müdürlerini yönetim alanında yerel gereksinim ve şartlara uygun yetiştirmelerini sağlamaktır. Devlet ve yerel yönetimler arası bu işbirliği halen devam etmektedir (Johansson, 2003, s. 241).

Okul müdürlerine okulun amaçlarına ilişkin daha derin bir anlayış kazandırmak ve onları liderlik özellikleri ile donatmak amacıyla geliştirilen entegre program dört alt programdan oluşmaktadır (Johansson, 2001a, s. 186):

1. Hizmet öncesi eğitim programı ile,
2. Müdürlüğe geçiş programı (başlangıç eğitimi niteliğinde bir hizmet içi eğitim programıdır)
3. Ulusal Okul Müdürlerini Yetiştirme Programı ve
4. Okul liderliği uzmanlık programı.

İlk iki program belediyeler tarafından yürütülmektedir. Programların etkililiği belediyeden belediyeye farklılık göstermektedir. Üniversitelerde verilen okul liderliği uzmanlık programı ise çok az sayıda katılımcı bulmaktadır (Johansson, 2001a, ss. 186-187).

Dört program içerisinde amacına en çok ulaşanı ise Ulusal Okul Müdürlerini Yetiştirme Programı’dır. Bunun başlıca nedeni devletin Ulusal Okul Dairesi aracılığı ile programı düzenlemesi ve programı yürütecek kaynakların sağlanmış olmasıdır (Johansson, 2001a, s. 187).

Aşağıdaki alt başlıklarda İsveç’te okul müdürlerinin hizmet öncesinde yetiştirilmesi, istihdam süreci ve hizmet içi eğitim programlarına ilişkin ayrıntılar yer almaktadır:

Hizmet öncesi eğitim.- İsveç’te belediyeler tarafından okullarda müdür olmayı hedefleyen özellikle eğitim alanından olmayan, farklı alanlardan lisans derecesine sahip bireylere yönelik bir hizmet öncesi yetiştirme programı bulunmaktadır. Belediyeler programa ayrıca müdür olmayı hedeflemeyen eğitim alanından bireylerin de katılımını teşvik

etmektedir. Programın düzenlenmesi ve etkililiği belediyeden belediyeye farklılık gösterse de, program genellikle on oturumluk toplantılar halinde düzenlenmektedir (Caldwell, 2004, s. 10).

Odak noktası ulusal eğitim hedefleri konusunda müdür adaylarını bilgilendirmek olan programın amacı katılımcıları okul yönetimi ve okul liderliği alanında yetiştirmektir. Bu amaçlarının yanı sıra meclisin bu programı başlatmakta üç hedefi daha vardır (Johansson, 2001a, s. 186):

1. Kadın okul müdürlerinin sayısını arttırmak,
2. Yerel bölgelerin başka bölgelerden müdür istihdam etmesini sağlamak ve
3. Farklı alanlardan bireyleri mesleğe çekmek.

Okul müdürlerinin istihdamı.- İsveç'te ilköğretim ve ortaöğretim kademesi müdür adaylarının istihdamı süreci arasında farklılık bulunmamaktadır. Süreç, duyuru ve başvuru, seçim ve atama aşamalarından oluşur. Aşamalara ilişkin açıklamalar şöyledir:

1. Duyuru ve başvuru: Müdürlük için boş kadrolar yerel, bölgesel ve genellikle ulusal gazete ve dergilerde ilan edilir. Başvurular belirli bir okuldaki boş kadro için belediyelere yapılır. İsveç'te müdürlük görevine başvurmak için eğitim alanından mezun olmak, hizmet öncesi eğitim görmüş olmak veya öğretmen olmak gibi herhangi bir gereklilik yoktur; müdürlük kadroları eğitim alanından ve alan dışından, özellikle işletme mezunu ve/veya şirketlerde yöneticilik deneyimine sahip, üniversite mezunu tüm bireylere açıktır. Bunun nedeni İsveç'te yaşanan kalifiye işgücü eksikliği ve bu sorunun eğitim alanına da yansımış olmasıdır (Johansson, 2003, s. 243).

2. Seçim ve eleme: Müdür adaylarının başvuruları belediye kurulları tarafından değerlendirilir ve atanacak müdürün seçimi yine belediye kurulları tarafından yapılır. Atanacak müdürlerin seçim uygulamalarının içeriği ve seçim kriterlerine ilişkin kararlar belediye kurullarınca verilmektedir. Seçim sürecine ilişkin tek bir uygulama bulunmamasına karşın, süreç çoğunlukla adayların başvurularının incelenmesi ve inceleme sonucu seçilen adayların mülakata alınması ile tamamlanmaktadır. Belediye Eğitim Kurulları yerel gereksinimleri daha iyi bildiklerinden dolayı okullarına atanacak müdürlerin özelliklerini kendileri belirlemeleri için özellikle teşvik edilmektedirler. Ancak ülke çapında Belediye Eğitim Kurulları'nın seçim sürecinde ortaklaşa dikkate almaya çalıştıkları özellik, müdür adaylarının mesleki geçmişi ve eğitiminden daha çok dürüstlük, doğruluk gibi bireysel özellikleridir (Caldwell, 2004, s. 10).

3. Atama: Müdürlerin ataması yine müdürlerin seçimini yapan Belediye Eğitim Kurulları tarafından gerçekleştirilir.

Hizmet içi eğitim .- İsveç'te daha önce de belirtildiği üzere okul müdürlerine yönelik meslekteki deneyimlerini esas alan çeşitli hizmet içi eğitim seçenekleri bulunmaktadır. Bu seçenekler aşağıdaki gibidir:

Müdürlüğe Geçiş Programı: Müdürlüğe Geçiş Programı başlangıç eğitimi niteliğinde bir hizmet içi eğitim programıdır. Bu program, ataması ilk defa gerçekleştirilmiş yeni müdürlere görevlerinin ilk iki yılında yardım ve rehberlik sağlamak amacı ile sunulmaktadır (Johansson, 2003, ss. 241-242).

Belediyeler tarafından sunulan müdürlüğe geçiş programının ilk adımı olarak, ataması gerçekleştirilen müdürlerden beşer kişiden oluşan gruplar oluşturulur ve her grubun başına deneyimli bir okul müdürü rehber olarak verilir. Grup üyelerini iş başında yetiştirmekle görevlendirilen grup rehberi bir aylığına görevli bulunduğu okulunun sorumluluklarından uzaklaştırılır. Yeni müdürlerin çalışma saatlerinin %10'unu müdürlüğe geçiş programında belirlenen çalışmaları yapmaları için ayrılmıştır (Caldwell, 2004, s. 10).

Programın odak noktası müdürlerin uygulamada ve yönetsel alanlarda karşılaştıkları sorunlardır, ancak aynı zamanda müdürleri eğitim liderliği alanında da yetiştirmeyi hedeflemektedir (Johansson, 2003, ss. 241-242).

Birebir danışmanlık hizmetinin verildiği program aynı zamanda bireysel özellikler dikkate alındığından esnektir (Caldwell, 2004, s. 10).

Ulusal Okul Müdürlerini Yetiştirme Programı: Ulusal Eğitim Dairesi tarafından düzenlenen programın hedef kitlesi müdürlük görevinde ilk yılını doldurmuş ancak ikinci yılını tamamlamamış okul müdürleridir. Program toplam iki buçuk yılda tamamlanmaktadır. Bu süre zarfında yılda yaklaşık altı kez, ikişer veya üçer gün süren seminerler düzenlenmektedir (seminerlerin toplam süresi 30 gündür). Programın amacı müdürlerin alandaki bilgilerini derinleştirmek ve ulusal eğitim sistemini, ulusal eğitim hedeflerini ve okulun toplumdaki ve yerel topluluktaki rolünü daha iyi anlamalarını sağlamaktır (Huber, 2003, s. 122).

Daha önce de belirtildiği üzere okul müdürlerinin yetiştirilmesinde en verimli ve etkili işleyen program bu programdır. Aşağıda bu program ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

Hizmet içi eğitimler dört üniversite ve iki yüksekokul tarafından verilmektedir: Umea, Uppsala, Linköping ve Göteborg Üniversitelerinin yanı sıra hizmet içi eğitim veren diğer iki

kurum Stockholm ve Malmö'deki Öğretmen Yüksekokulları'dır. Hangi kurumda eğitim alınacağı okul müdürlerinin tercihinin bırakılmıştır (Huber, 2003, s. 119).

Bu hizmet içi eğitim programı zorunlu değildir ancak hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanılması belediye yönetimlerinde vurgulanarak önerilmektedir. Ataması gerçekleşen okul müdürlerinin atama tarihlerinden itibaren iki yıl içerisinde hizmet içi eğitim hizmeti veren üniversite ve yüksekokullardan birine başvurabilmektedirler. Okul müdürleri başvurmadan önce ilgili belediyenin onayını almak zorundadırlar (Huber, 2003, s. 119).

Ulusal Okul Müdürü Yetiştirme Programı'nın vizyonu demokratik, öğrenen ve iletişimci okul liderleri yetiştirmektir. Bu üç kavram şu şekilde tanımlanmıştır (Johansson, 2001a, ss. 195-198):

1. Demokratik Lider: Bin dokuz yüz doksan dört İsveç öğretim programına göre demokrasi ulusal eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Okul Yasası'na göre okuldaki tüm faaliyetler temel demokratik değerlerle uyumlu olmalıdır ve okulda görev yapan her bir birey diğer bireylerin değerlerine ve herkesin paylaştığı çevreye saygı göstermeye teşvik edilmelidir (Lpo94, 2001, s. 6).

Bu anlayışa göre okul müdürü okulu demokratik ilke ve anlayışa uygun yönetmelidir. Okul müdüründen beklenen temel demokratik değerlerin sadece eğitim yoluyla aktarması değil aynı zamanda demokratik çalışma koşullarının oluşturulması ve öğrencilerin birer yurttaş olarak hayata aktif katılımlarını sağlayacak şekilde hazırlanmasıdır.

2. Öğrenen Lider: Okul müdürlerinden beklenen diğer liderlik özelliği kendilerini sürekli geliştirmeleri ve sürekli öğrenmeleridir. Yönetimindeki bireylerin eğitim seviyesi hayli yüksek olduğu için, onları yöneten okul müdürlerinin de öğrenen ve kendini geliştiren liderler olması gerekmektedir.

3. İletişimci Lider: Hizmet içi eğitim kapsamında okul müdürlerine iletişimci liderlik davranışı kazandırmak ayrı bir önem taşımaktadır. Okul müdürü eğitim uygulamalarında ve okul içerisindeki profesyonel diyalogun kurulması için gündem oluşturmali ve karşılıklı etkileşime dayalı profesyonel ilişkiler için ortam sağlamalıdır.

Programın çıkış noktası, katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarından edindikleri deneyimler ve okullarındaki uygulamalardır. Kuram ve uygulamayı birleştirmeyi amaçlayan program, müdürlere eğitim yönetimine ilişkin bilgi, kavram ve modeller sunmakta ve müdürlerin kendi deneyim ve okullarındaki uygulamalara ilişkin anlayışlarını derinleştirilmelerine yardımcı olmaktadır. Program süresince, özellikle dayanışmaya dayalı bir iklimin oluşturulmasına, açıklığa, ifade gücüne ve öğrenmeye önem verilmektedir (Huber, 2003, s. 120).

Programın genel amaçları okul müdürlerinin (Huber, 2003, s. 120);

1. İsveç eğitim sistemini, ulusal eğitim ve öğretim hedeflerini ve okulun toplum içindeki rolünü daha iyi anlamalarını sağlamak ve bu alanlarda bilgilerini derinleştirmek,
2. Liderliğin amaç odaklı okul sistemi içindeki işlevini daha iyi anlamalarını sağlamak,
3. Eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ile değerlendirilmesi ve geliştirilmesi alanlarında bilgi ve becerilerini geliştirmek,
4. Eleştirel ve analitik düşünebilme ve problem çözme becerilerini geliştirmek, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sonuçlarını analiz etme, sonuç çıkarabilme becerilerini geliştirmek ve
5. Okul üyeleri, belediye yönetimleri ile etkili iletişim kurma ve işbirliği yapma becerilerini güçlendirmektir.

Programın kapsamını oluşturan başlıklar ve içerikleri şöyledir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 241):

1. Okulun amacının tanımlanması
2. Okul yönetimi
3. Okulun eğitim ve öğretim alanlarında geliştirilmesi
4. Değerlendirme

Her bir başlığın içeriği aşağıdaki gibidir:

1. Okulun amacının tanımlanması: Bu başlık altında ele alınan konular; ulusal eğitim hedefleri; okulun toplumdaki, ülkenin demokratik yapısının korunması ve demokratik yapının geliştirilmesindeki rolüdür. Konu kapsamında ulusal eğitim hedefleri, belediyeler tarafından hazırlanan okul programları ile okullarca hazırlanan yıllık programların uyumu ve okul müdürü ile okuldaki diğer yönetim kademeleri ve öğretmenler arası etkileşim analiz edilmektedir. Yine bu kapsamda okul müdürlerinin okulun amaçlarını tanımlamada, bunları paylaşmada ve okulu amaçlarına ulaştırmada rollerinin ne kadar büyük olduğunun bilincine varmaları beklenmektedir. Müdürlerden beklenen diğer davranış öğrenci ve velilerin karar sürecine katılma haklarını korumaları ve bu haklarını kullanmalarını sağlamalarıdır. Okul müdürleri, okul-veli ve okul-öğrenci arası işbirliğini sağlamada güçlendirilmektedir.

2. Okul yönetimi: Bu başlık altında ele alınan konular ulusal ve yerel okul yönetimi ilkeleridir. Farklı okul yönetimi sistemleri çeşitli açılardan ele alınırken, eğitim sistemine ilişkin politikaları belirleyen kademeler ile okul müdürünün rolü arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır. Program sonunda amaçlanan; okul müdürünün, okulu çevreleyen kültürün ve geleneklerin amaç oluşturmada ve toplumsal değişim sürecinde oynadıkları rolün önemini

kavramalarını sağlamaktır. Okul müdürü gelecekteki gelişmeleri çeşitli açılarından öngörebilmeli; toplum ve okulun gelişim eğilimlerine ilişkin olasılıkları analiz edebilmelidir.

3. Okulun eğitim ve öğretim alanlarında geliştirilmesi: İsveç'te okul müdürleri okullarındaki günlük işlerden olduğu kadar uzun dönem çalışma planlarının oluşturulması ve uygulanmasından da sorumludur. Program okulun doğrudan ilişkili olduğu çevre ile toplumsal değişim sürecine ilişkin analiz yöntemlerini ve okul geliştirmeye yönelik stratejileri içermektedir. Program sonunda okul müdürü, okul üyesi herkesin, sorumluluk almayı, karşılıklı anlayış geliştirmeyi, katılmayı öğrenmesi için gerekli şartları oluşturmayı öğrenmeli ve aynı zamanda okulu bir bütün olarak geliştirmeyi hedeflemelidir. Hizmet içi eğitim, öğrenme süreçlerine, örgüt geliştirmeye, öğretmen ve okul müdürlerinin insan ve öğrenme sürecine bakış açılarının okul üzerindeki etkilerine ilişkin okul müdürlerin bilgilerini derinleştirmeyi hedeflemektedir.

4. Değerlendirme: Hizmet içi eğitim programı katılımcıları, hem yerel hem ulusal düzeyde etkili denetleme ve değerlendirmenin önemi konusunda bilinçlendirmeyi amaçlamaktadır. Program sonunda okul müdürlerinden en uygun denetleme ve değerlendirmenin okullarda nasıl yapılacağı konusunda bilgilenmiş olmaları beklenmektedir. Program süresince değerlendirme ve okul geliştirme arasındaki sıkı ilişkinin varlığı vurgulanmaktadır.

Hizmet içi eğitim programı yaklaşık 25 kişilik gruplara, biri eğitim bilimcisi diğeri deneyimli bir okul müdürü olmak üzere iki eğitmen tarafından uygulanmaktadır. Bu işbirliğinden amaçlanan kuram ve uygulama arasında ilişkinin kurulabilmesidir. Program süresince kuramsal temel oluşturulurken, konuya ilişkin uygulamalar tartışılmakta ve analiz edilmektedir.

Program süresince dersler ilgili üniversitede düzenlenen seminerler ve sunumlar, literatür çalışmaları ile yazılı ve sözlü tartışmalar şeklinde işlenmektedir. Çalışmalar bireysel veya grupça yürütülmektedir. Katılımcıya görev yaptığı okulda "koçluk" yapılması da yetiştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Müdürün bu şekilde iş başında yetiştirilmesi bireyin kendi yönetim uygulamalarını geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Öğrenim materyali olarak bilimsel yayınların yanı sıra katılımcıların hazırladıkları yazılı grup çalışmaları (grup projeleri), örnek olay çalışmaları ve örgüt geliştirmeye yönelik plan çalışmaları kullanılmaktadır.

Hizmet içi eğitimin süresi iki buçuk yıldır ve ikişer veya üçer günlük oturumlar şeklinde toplam 30 gündür (bir yılda yaklaşık altı kere bir araya gelinmektedir). Yılda iki kere kurs açılmaktadır. Katılımcı gruplar için, başka kültürlerdeki okul müdürlerinin rol ve

görevlerini tanımak ve öğrenmek amacı ile, mümkün olduğunca yurtdışı araştırma gezileri düzenlenmektedir (Huber, 2003, s. 122).

Programın bir özelliği programa katılan okul müdürlerinin ek dersler olarak yüksek lisans derecesi alabilmeleridir.

Devlet tarafından karşılanan hizmet içi eğitimin kişi başı maliyeti yaklaşık 6 700 Euro'dur. Ancak belediyeler okul müdürlerinin ulaşım masraflarının ve ders araç gereçlerinin karşılanmasından sorumludur (Huber, 2003, s. 122).

Ulusal Okul Müdürlerini Yetiştirme Programı'nın hedeflerinin tanımlanmasından ve devlet tarafından programa ayrılan kaynakların paylaşılmasından Ulusal Eğitim Dairesi sorumludur. Daire aynı zamanda programı takip etmekte ve düzenli aralıklarla değerlendirmektedir. 25 yıldır devam eden program üzerinde ancak küçük değişiklikler yapılmıştır (Johansson, 2001a, s. 195).

İsveç Ulusal Eğitim Dairesi'nin hizmet içi eğitim programlarına ilişkin hedefleri aşağıdaki gibidir (Johansson, 2001a, ss. 198-198):

1. Okul müdürleri için düzenlenen eğitim programı öncelikli olarak ilk defa müdür olarak atanmış ve görevinde ilk yılını tamamlamış okul müdürlerine sunulmalıdır.
2. Müdürün programa kabulü kararı okul yönetim kuruluna danışılarak verilecektir.
3. Kurul programa katılacak müdüre hizmet içi eğitim çalışmalarına katılması için iş yükünün azaltılmasından ve gerekli mali desteğin sağlanmasından sorumludur.
4. Eğitim programı asgari 30 günlük seminer ve derslerden ve en az iki, en çok üç günlük sürelerden oluşmalıdır.
5. Hizmet içi eğitimin amacı okul müdürlerinin demokratik, öğrenen ve iletişimci liderlik özelliklerini geliştirmek ve bu özelliklerini kullanmalarını sağlamaktır.

Eğitimin diğer amacı müdürleri, yasalarca verilmiş sorumluluklarını yerine getirmeleri için daha donanımlı hale getirmektir.

1. Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki gibidir:

Okul müdürü;

- a. Okulu demokratik prensipler, dürüstlük, doğruluk ve eşitlik ilkelerine dayalı yönetebilmeli ve geliştirebilmeli,
- b. Devletin yasa ve yönetmeliklerinde garanti altına alınan çocuk ve öğrenci haklarını gözetebilmeli,
- c. Okulu öğrenen bir örgüt olarak görebilmeli, başta kendisi olmak üzere öğretmen ve öğrencileri sürekli öğrenmeye özendirilmeli,

- d. Okulun ulusal ve yerel eğitim hedeflerini paylaşmalı ve desteklemeli ve
- e. Okulun toplum içindeki rolünü anlayabilmelidir.

2. Hizmet içi eğitim programını düzenleyen kurumlar ders programını oluşturmaktan, eğitim faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirmesinden, ve Ulusal Eğitim Dairesi'ne yıllık rapor sunulmasından sorumludurlar.

3. Programı başarı ile tamamlayan katılımcılara sertifika verilir. Eğitim süresi ve programın içeriği sertifikada belirtilir.

Tablo 5'te programa ilişkin anahatlar görülmektedir:

Tablo 5. Ulusal Okul Müdürlerini Yetiştirme Programı

Programı sunan	Ulusal Eğitim Dairesi (Skolverket) Umea, Uppsala, Linköping ve Göteborg Üniversiteleri ve Malmö ile Stockholm'deki Öğretmen Yüksekokulları tarafından yürütülmektedir
Hedef kitle	İlk defa müdür olarak atanmış, görevinde birinci yılını doldurmuş okul müdürleridir.
Amaç	İsveç okul sistemine anlayış ve bilginin derinleştirilmesi, okulun eğitim ve öğretim amaçlarının, okulun ülke ve yerel toplumdaki rolüne ilişkin anlayış ve bilgilerin derinleştirilmesi; okul yönetimi, okul geliştirme ve okul faaliyetlerinin değerlendirilmesi alanlarında uzmanlaşmanın sağlanması
İçerik	Okulun ülke ve yerel toplumdaki rolü, okulun amaçları, okul geliştirme ve değerlendirme
Yöntem	Seminer, sunum, tartışma, proje çalışmaları, örnek olay incelemeleri, plan geliştirme çalışmaları, literatür çalışmaları, iş başında yetiştirme (koçluk/rehberlik)
Süre	30 günü (yılda iki ile üç günlük oturumlar şeklindedir) seminerlerden oluşmakta, kalan 2 ½ yıllık süre literatür çalışmaları ve iş başında yetiştirme faaliyetlerini içermektedir
Katılım	Zorunlu değildir. Yerel yönetimler tarafından katılım teşvik edilmektedir

Huber, 2003, s. 122

Okul Liderliği Uzmanlık Programı: Deneyimli ancak bilgilerini tazelemek ve yeni gelişmelerden haberdar olmak isteyen okul müdürlerini veya lisans sonrası eğitim yönetimi

alanında eğitimlerine devam etmek isteyen öğrencilere yönelik geliştirilen bu program yüksek lisans niteliğinde akademik bir programdır (Huber, 2003, s. 123) ve Örebro Üniversitesi, Uppsala Üniversitesi, Stockholm Eğitim Enstitüsü ve Dalarma Üniversitesi tarafından sunulmaktadır. Okul liderliği yüksek lisans programı çerçevesinde işbirliği yapan dört üniversitenin temel hedefi kuram ve uygulamayı birleştirerek okul liderinin İsveç eğitim sistemi içerisinde karmaşık rollerini daha iyi anlamalarını ve analiz etmelerini sağlamaktır (Peck ve Ramsay, 1998, s. 242).

Programın amacı şöyledir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 242) :

1. Eğitim alanında sorunların bilimsel olarak tanımlanması ve analiz edilmesi,
2. Okul müdürlerinin birer eğitim lideri olarak yetiştirilmesi,
3. Eğitim yönetimi ve okul yönetimi alanlarında yapıyı anlama ve yorumlamaya yönelik temel anlayışın oluşturulması,
4. Okul liderliğinin tarihsel gelişimine ilişkin bakış açısı oluşturulması,
5. Bireyin liderlik becerilerine ilişkin bağımsız ve bilimsel bir tutum geliştirmesinin desteklenmesi.

Türkiye Eğitim Sistemi'nde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle Türkiye ile ilgili kısa tanıtıcı bilgi verilmiş, daha sonra ülkenin eğitim sisteminin yönetim yapısı, eğitimin genel amacı, ülkedeki eğitim kademeleri, Türkiye okul müdürlerinin sorumluluk ve görevleri açıklanmış ve ülkenin okul müdürü yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları incelenmiştir.

Ülkenin Genel Görünümü ve Yönetim Şekli

Türkiye Cumhuriyeti 1923 yılında Mustafa Kemal Atatürk tarafından kurulmuştur ve tek meclisli parlamenter demokrasi ile yönetilmektedir. Yönetim ile ilgili tüm kararlar çoğulcu demokrasinin organları tarafından alınmaktadır. Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde yaptığı reformlar ve anayasa değişiklikleriyle Kopenhag Kriterleri'ni tamamladığı, Avrupa Birliği Brüksel zirvesinde (Şubat 2005) belirtilmiş ve Avrupa Parlamentosu tarafından onaylanmıştır. Türkiye 3 Ekim 2005 tarihinden itibaren Avrupa Birliği ile tam üyelik müzakerelerine başlayacaktır (EC, 2004, ss. 5-6).

Türkiye'nin resmi dili Türkçe'dir. 2002 yılı rakamlarına göre Türkiye'nin toplam nüfusu yaklaşık 70 milyondur (EC, 2004, ss. 5-6).

Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

Ülkemizde eğitim sistemi merkezden yönetilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 3797 sayılı yasaya göre Milli Eğitim Bakanlığı 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 düzenlemek ve yürütmekle bir üst eğitim yöneticisine karşı sorumludur (Karahana, 1998, s. 27).

Türk Milli Eğitim örgütünün yönetim yapısını aşağıdaki gibi özetlemek olanaklıdır (MEB, 2000a, ss. 17-24):

Merkez örgüt.- Bakanlık merkez örgütü; bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerin yanı sıra makam onayıyla kurulanlar; Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez örgütü içerisinde yer almaktadır.

Bakanlık makamı aşağıdaki makamlardan oluşmaktadır (MEB, 2000a, s. 17):

1. Bakanlık Makamı
2. Bakan
3. Müsteşar
4. Müsteşar Yardımcıları

Bakan, bakanlık hizmetlerini; mevzuata, hükümetin genel siyasetine, milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.

Müsteşar, Bakanın yardımcısı olup 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 yedi müsteşar yardımcısı görevlendirilir (MEB, 2000a, ss. 17-21).

1. 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.

2. Ana Hizmet Birimleri: Merkez örgütünde, eğitim-öğretim ve yönetsel kararlar üreten birimlerdir. On beşi genel müdürlük, biri de başkanlık olarak düzenlenen ana hizmet birimleri:

- a. Okulöncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü
- b. İlköğretim Genel Müdürlüğü
- c. Ortaöğretim Genel Müdürlüğü
- d. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
- e. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü
- f. Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü
- g. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü
- h. Din Öğretimi Genel Müdürlüğü
- i. Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü
- j. Yükseköğretim Genel Müdürlüğü
- k. Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
- l. Yurt Dışı Eğitim-Öğretim Genel Müdürlüğü
- m. Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü
- n. Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- o. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
- p. Okul içi Beden Eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı

4. Danışma ve Denetim Birimleri:

- a. Teftiş Kurulu Başkanlığı
- b. Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
- c. Hukuk Müşavirliği
- d. Bakanlık Müşavirliği
- e. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.

5. Yardımcı Birimler:

- a. Personel Genel Müdürlüğü
- b. Yayınlar Dairesi Başkanlığı
- c. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı
- d. İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- e. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
- f. İşletmeler Dairesi Başkanlığı

- g. Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı
- h. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı
- j. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
- k. Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı
- l. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
- m. Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Fonu dairesi Başkanlığı
- n. Savunma Sekreterliği
- o. Özel Kalem Müdürlüğü

6. Sürekli Kurulları: Oluşumu ve çalışma yöntemleri ayrı yönetmeliklerle saptanan bu kurullar şunlardır;

- a. Milli Eğitim Şurası,
- b. Müdürler Kurulu,
- c. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu,
- d. Öğrenci Disiplin Kurulları,
- e. Özel İhtisas Komisyonları

Yükseköğretimin Üst Kuruluşları.- 6.11.1981 gün ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 2.11.1983 gün ve 124 sayılı, 21.12.1987 gün ve 301 sayılı kanun hükmünde kararnamelerde yükseköğretimin üst sistemlerinin yönetsel yapısı ve görevleri gösterilmiştir. Bu yasal belgelere göre yükseköğretimin üst kuruluşları Yükseköğretim Kurulu ile Üniversitelerarası Kurul'dur. Ayrıca Yükseköğretim Kurulu'na bağlı Yükseköğretim Denetleme Kurulu ve Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi de bu üst kuruluşun birimleridir (Başaran, 1996, s.61).

Yükseköğretim Kurulu (YÖK): Yasaya göre YÖK özerk ve kamu tüzel kişilği olan bir kuruluştur. YÖK (Başaran, 1996, s.62):

1. Yükseköğretim kuruluşlarını kurmak, bunları geliştirmek, eğitim öğretim etkinliklerini gerçekleştirmek, bunlara öğretim elemanı yetiştirmek, kaynakların etkili kullanımını sağlamak için planlar yapar.
2. Yükseköğretim kuruluşları arasında eşgüdümü sağlar.
3. Yükseköğretim kuruluşlarının verimli çalışması için önlemler alır; eğitim öğretim için genel kurallar saptar; öğretim üyelerinin sayısında denge kurar; öğrenci seçmenin kurallarını koyar; bütçelerini inceler ve bakanlığa sunar.

Yükseköğretim Denetleme Kurulu:YÖK'e bağlı olarak kurulan bu kurul 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile ilk kez kurulmuştur. Yükseköğretim denetleme Kurulu, YÖK adına üniversiteleri, bağlı birimlerini, öğretim elemanlarını ve bunların etkinliklerini gözetim ve denetim altında bulundurmakla görevlidir.

Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) de YÖK'e bağlı bir birimdir. ÖSYM, YÖK'e bağlı bir birimdir. ÖSYM, YÖK'ün saptadığı ilke ve kurallar içinde, yükseköğretim kuruluşlarına öğrenci almak amacıyla sınavları hazırlar ve yapar; sonuçları değerlendirir; öğrencileri bu kuruluşlara yerleştirir; bu konularda araştırmalar yapar ve hizmetleri yürütür (Başaran, 1996, 62).

Üniversitelerarası Kurul: Üniversitelerarası Kurul (Başaran, 1996, s.63):

1. Üniversitelerin eğitim öğretim, bilimsel araştırma ve yayım etknliklerini eşgüdüm; uygulamaları değerlendirir; YÖK'e ve üniversitelere bu konularda önerilerde bulunur.
2. Üniversitelerin öğretim üyesi gereksinmesine ilişkin öneri hazırlar.
3. Eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayım etkinliklerine ilişkin genel yönetmelikleri hazırlar, bu konuda görüş bildirir.
4. Benzer yükseköğretim kuruluşlarının ya da fakültelerin eğitim öğretimine ilişkin ilke ve kuralları arasında uyum sağlar.
5. Doktora öğrenimine ilişkin ilke ve kuralları saptar; yurtdışında yapılan doktora, doçentlik ve profesörlük unvanlarını değerlendirir.
6. Doçentlik sınavlarına ilişkin ilke ve kuralları belirler, sınavları düzenler, jüri üyelerini seçer.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın Taşra Örgütleri.- Her ilde milli eğitim müdürlüğü; merkez ilçe hariç her ilçede ilçe milli eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur. Bunlar il ve ilçe bazında eğitim hizmetlerini yürütürler.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri hizmetin özelliklerine göre şubeler, bürolar ile sürekli kurul ve komisyonlardan oluşur (MEB, 2000a, ss. 21-22).

Milli eğitim müdürlüklerinin başlıca görevleri şunlardır:

1. Yönetim hizmetleri
2. Personel hizmetleri

3. Eğitim-öğretim hizmetleri
4. Bütçe yatırım hizmetleri
5. Araştırma-planlama-yatırım hizmetleri
6. Teftiş-rehberlik soruşturma hizmetleri
7. Sivil savunma hizmetleri

Milli Eğitim Bakanlığı'nın görevleri.- Tevhid-i Tedrisat Yasası (430 sayılı)'na göre Türk Milli Eğitiminin amaçlarının temel ilkeler doğrultusunda devlet adına gerçekleştirilmesi görevi Milli Eğitim Bakanlığı'na aittir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın başlıca görevleri 3797 sayılı yasaya göre (MEB, 2000a, ss. 25-26):

1. Atatürk ilke ve inkılaplarına ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Türk milletinin milli, ahlaki, manevi, tarihi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren, ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş vatandaşlar yetiştirmek üzere, bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini planlamak, programlamak, yürütmek, izlemek ve denetim altında bulundurmak,

2. Okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını açmak ve yükseköğretim dışında kalan öğretim kurumlarının diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek,

3. Türk vatandaşlarının yurt dışında yapılacak eğitim ve öğretimi ile ilgili hizmetleri düzenlemek ve yürütmek,

4. Diğer bakanlık, kurum ve kuruluşlarca açılan yükseköğretim dışında kalan örgün ve yaygın eğitim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve yönetmeliklerini birlikte hazırlamak ve onaylamak,

5. Türk Silahlı Kuvvetleri'ne bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında iş birliğinde bulunmak,

6. Yükseköğretimin milli eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için Yükseköğretim Yasası ile bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumluluklarını yerine getirmek,

7. Okullardaki beden eğitimi, spor ve izcilik eğitimi ile ilgili hizmetleri yürütmek,

8. Yükseköğrenim gençliğinin barınma, beslenme gereksinimlerini karşılamak ve maddi yönden desteklenmelerini sağlamaktır.

Türkiye Eğitim Sisteminin Yasal Temelleri

Türkiye eğitim sisteminin yasal dayanağı 14 Haziran 1973'de kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na dayanmaktadır (Erdoğan, 2003b, s. 14). Bu kanun 1973 yılına kadar eğitimdeki gelişmeleri ve Yüksek Planlama Kurulu'nca geliştirilip Bakanlar Kurulu'nca onaylanan stratejiyi esas alarak Türkiye Eğitim Sistemi'ni yasalaştırmıştır (Başaran, 1996, s. 35).

Milli Eğitimin Amaçları

Türkiye Milli Eğitim Sistemi'ne yön veren amaçlar şöyledir (Erdoğan, 2003b, ss. 14-19; MEB, 2000a, s. 7):

Milli Eğitimin Genel Amaçları.- Türk Milli Eğitimi'nin genel amacı, Türk milletinin tüm fertlerini,

1. Atatürk ilke ve inkılaplarına ve anayasada ifadesinin bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerinin benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek,

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek,

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların kendilerinin mutlu kılacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak.

Milli Eğitimin Özel Amaçları.- Türk eğitim ve öğretim sistemi genel amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve temel ilkelere uygun olarak tespit edilir (Erdoğan, 2003b, s. 15; MEB, 2000a, ss. 3-8).

Eğitim Kademeleri

Türkiye Milli Eğitim Sisteminin Genel Yapısı 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası ile belirlenmiş olan Milli Eğitim Sistemi, “örgün eğitim” ve “yaygın eğitim” olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır (MEB, 2000a, ss. 8-9):

Örgün eğitim.- Örgün eğitim, belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla okul çatısı altında yapılan düzenli eğitimidir. Örgün eğitim, okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamaktadır.

Okulöncesi eğitim: Okulöncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 3-5 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsar. Okulöncesi eğitim kurumları, bağımsız ana okulları olarak kurulabildikleri gibi, gerekli görülen yerlerde ilköğretim okullarına bağlı ana sınıfları halinde veya ilgili diğer öğretim kurumlarına bağlı uygulama sınıfları olarak da açılmaktadır.

Okulöncesi 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.

İlköğretim: İlköğretim 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır.

İlköğretim kız ve erkek bütün yurttaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir.

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

Yükseköğretim: Yükseköğretim; ortaöğretime dayalı, en az iki yıllık yüksek öğrenim veren eğitim kurumlarının tümünü kapsar. Yükseköğretimin amacı; ülkenin bilim politikasına, 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 ve bilim-teknik ilerlemesini sağlayan her türlü yayını yapmak, hükümet tarafından istenecek inceleme ve araştırmaları sonuçlandırarak düşüncelerini bildirmek, Türk toplumunun genel seviyesini yükseltici ve kamuoyunu aydınlatıcı bilimsel verileri sözlü ve yazılı ile halka yaymak ve yaygın eğitim hizmetinde bulunmaktır. Yükseköğretim kurumları; üniversite, fakülte, enstitü, yüksek okul, konservatuar, meslek yüksek okulu ile uygulama ve araştırma merkezlerinden oluşmaktadır.

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

Yönetim Kademeleri ve Kurum Tipleri

Kurum tipi, Resmi Gazete'nin 11 Ocak 2004 gün ve 25343 sayısında yayınlanarak yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" hükümlerine göre yapılan değerlendirme ile, il ya da İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nce belirlenen okul çeşididir.

Kurum tiplerinin belirlenmesi "Kurum Tipi Belirleme Komisyonu" tarafından yapılır. Bu komisyon, il merkezlerinde; İl Milli Eğitim Müdürü'nün görevlendireceği Milli Eğitim Müdür Yardımcısı'nın başkanlığında, ilköğretim müfettişleri, ilgili şube müdürleri ve ilgili İlçe Milli Eğitim Müdürleri'nden oluşur (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 31).

Kurum 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 (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 30);

1. Anaokulları, ilköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezleri, otistik çocuklar eğitim merkezlerinden:

- a. 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- b. 25-39 arasında olanlar (B) tipi,
- c. 25'ten az olanlar (C) tipi,

2. Liselerden:

- a. 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- b. 40-59 arasında olanlar (B) tipi,
- c. 40'tan az olanlar (C) tipi,

3. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarından:

- a. 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- b. 45-59 arasında olanlar (B) tipi,
- c. 45'ten az olanlar (C) tipi,

olarak kabul edilir.

Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, halk eğitim merkezleri, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, iş eğitim merkezleri, eğitim hizmetleri merkezleri ve benzeri kurumlardan görev alanlarındaki toplam nüfusu:

- 1. 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,
- 2. 200.000'den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi,
- 3. Rehberlik ve araştırma merkezlerinden görev alanlarındaki toplam nüfusu:
 - a. 400.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezlerindekiler (A) tipi,
 - b. 400.000'den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi,

olarak tespit edilir.

Bu tespitler her üç yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.

Doğrudan bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi kapsamında sayılır.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 6):

- 1. Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- 2. İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

3. Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

4. Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; İl Milli Eğitim Müdürü'nün görevlendireceği bir Milli Eğitim Müdür Yardımcısı'nın başkanlığında, bir ilköğretim müfettişi, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe milli eğitim müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 31).

İlköğretim ve Ortaöğretim Kademesi Okul Müdürlerinin Genel Görev ve Sorumlulukları

15/11/1999 tarihli Okul-Kurum Müdürü Görev tanımlarına ilişkin yönetmelik okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını şöyle belirtmiştir (MEB, 2000b):

Okul Müdürü:

1. Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar,
2. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır,
3. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar,
4. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının gereksinim duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar,
5. Ödüllendirilecek personeli tespit eder,
6. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur,
7. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir ve
8. Astların çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.

Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi ve İstihdamı

Okul müdürleri kendilerine gerekli olan bilgi ve becerileri hizmet öncesi eğitimle veya hizmet içinde sağlanacak eğitimlerle kazanırlar. 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, 1993, s. 258).

Hizmet öncesi eğitim.- Türkiye’de okul müdür adayları için hizmet öncesi eğitim olanakları bulunmaktadır. Bu olanakları sağlayan başlıca kuruluşlar, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ve üniversitelerdir, ancak Türkiye’de “hizmet öncesi eğitim almış olmak” okul müdürlerinin istihdam politikalarında bir zorunluluk olarak yer almamakta ancak nedeni olmaktadır. Hizmet öncesi eğitim veren yukarıdaki kuruluşlara ilişkin açıklamalar şöyledir:

Türkiye 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, 1993, s. 257).

TODAİE, her yıl Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı (KYUP) 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 gereksinimlerine dönük yüksek öğrenim üstü bilgiler vererek, kamu görevlilerini yöneticilik basamaklarına hazırlamaktır (Kaya, 1993, s.279).

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 (Kaya, 1993, s. 279).

Ülkemizde yöneticilikte uzmanlık diploması vermeye yönelik programlara öncülük etmesi ve yönetim alanına ilişkin oldukça zengin bir alan yazın kazandırması bakımından TODAİE’nin yönetim tarihimizdeki yeri ve önemi küçümsenemez (Sarı, 1987, s. 27).

Üniversiteler: Türkiye’de okul müdürlerini hizmet öncesi yetiştiren diğer kuruluşlar yukarıda da belirtildiği üzere üniversitelerdir. Okul müdürlerinin üniversitelerce yetiştirilmesine ilişkin

ilk gelişme araştırmanın birinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmış olan MEHTAP raporu sonucunda gerçekleşmiştir. Raporun, “eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümlerinin açılması” önerisinin ardından iki yıl sonra Ankara Üniversitesi’ne bağlı Eğitim Fakültesi kurulmuş, bunu Hacettepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Ege Üniversitesi gibi diğer üniversitelerde de Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümlerinin açılması izlemiştir. Daha sonraki yıllarda lisans bölümlerinin kapatılması sonucu birçok üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalları’nda eğitim yöneticileri yetiştirmeye yönelik yüksek lisans ve doktora programlarına ağırlık verilmiştir (Kaya, 1993, ss. 280-281; Sarı, 1987, s. 28).

Okul yöneticilerinin istihdamı.-Türkiye’de okul müdürlerinin seçilmesi ve atanmasında 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik uygulanmaktadır. 11/01/2004 tarihinde yürürlüğe konulan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Milli Eğitim Bakanlığı’nın,

1. 02/12/2004 tarihli ve 25658 sayılı yazısı üzerine 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un değişik 56’ncı maddesine göre, kararlaştırılan değişikliklere ve

2. 10/12/2004 tarihli ve B.08.0.PGM.0.23.01.04.04 4281/90156 (2004/91) sayılı Genelgesi’ne göre düzenlenerek oluşturulmuştur.

Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması, ilk defa 10/09/1998 tarihli ve 98/11668 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konmuş olan Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’te yetiştirme esasına dayandırılmıştır. Bu yönetmeliğe göre, öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan ve Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi’nin düzenlediği sınavdan 100 tam puan üzerinden en az 70 puan alanlar hizmet içi eğitime alınırlar. Hizmet içi eğitimin ardından düzenlenen sınavdan 100 tam puan üzerinden 70 alan adaylar boş müdürlük kadroları için başvuruda bulunurlar. Başvurunun ardından ataması yapılacak müdürler Değerlendirme Komisyonları’nca yapılan değerlendirme sonucu seçilir ve atanırlar.

Uygulamada olan 11/01/2004 tarihli yönetmeliğe göre ise, seçme sınavı uygulanacak yönetim kademesinde değişiklik yapılmış, seçme sınavı müdür yardımcılığı yönetim kademesine getirilmiş ve müdür olarak atanacaklarda hizmet içi eğitim faaliyetleri belirtilmemiştir; okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması sürecinin, duyuru ve başvuru, ön

değerlendirme ve mülakattan oluşan değerlendirme ve atama olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmesi kararı alınmıştır. Ancak 10/12/2004 tarihli genelge ile ilgili yönetmeliğin 22'inci maddesinde mülakata ilişkin hükümler yürürlükten kaldırılarak değerlendirme süreci yeniden düzenlemiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin 11/01/2004 tarihli yönetmelik'e göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda, adaylarda bazı genel ve özel şartlar aranmaktadır. Adaylarda aranacak genel şartlar şunlardır:

Madde 7-

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- c) Öğretmenlikte en az iki yıl hizmeti bulunmak,
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- e) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- f) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- g) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülüğünden muaf sayılmış olmak,
- h) Atanacağı yöneticilik görevi için bu Yönetmelikte öngörülen sınavda başarılı olmak.

İlgili yönetmeliğe göre, öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış ve bulundukları görevde en az iki yıl başarılı hizmetleri bulunmak kaydıyla, Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve APK uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde; şef kadrosunda geçen süreler ile özel öğretim okullarında müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde; müdür yardımcılığı sınavını kazanmak şartıyla müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.

Aynı yönetmeliğin 8'inci maddesine göre, eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar ise şunlardır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004):

Madde 8-

- a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,
- b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,
- c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam dört yıl (10/12/2004 tarihli Genelge) görev yapmış olmak.

Yönetmeliğin 8'inci maddesinde ifade edildiği üzere okul müdürü olarak atanmak için müdür yardımcılığı veya müdür başyardımcılığı görevlerinde deneyim kazanmış olmak

önkoşulu bulunmaktadır. Bu nedenle müdürlerin istihdam sürecinin incelenmesinden önce müdür yardımcıları ve müdür başyardımcılarının istihdam sürecinin de incelenmesi gerekli görülmüştür.

Okul müdür yardımcılarının istihdam süreci: Müdür yardımcısı adaylarının istihdam süreci yazılı sınav için duyuru ve başvuru, yazılı sınav (eleme), boş kadroların duyurulması ve başvuru, seçim ile atama aşamalarından oluşmaktadır. Aşamalara ilişkin ayrıntılar şöyledir:

1. Seçme sınavı için duyuru ve başvuru: İlgili yönetmeliğin 14'üncü maddesine göre,

Eğitim kurumu müdür yardımcılığı seçme sınavı için uygun görülen zamanlarda atama yetkisi bakanlığa ait olan eğitim kurumları için bakanlıkça ülke genelinde, atama yetkisi valiliğe ait olanlar eğitim kurumları için valilikçe il genelinde sınavdan en az bir ay önce duyuru yapılır. Duyuruda; müdür yardımcılıklarının bulunduğu birimler ve yerleri, sınava katılacaklarda aranan şartlar, başvuru yeri, zamanı, şekli ve sınava ilişkin hususlar belirtilir.

Başvurular müdür yardımcısı adaylarının sicil dosyalarının tutulduğu birimlerde incelenir. Gerekli şartları taşıyanların başvuruları kabul edilerek Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'ne gönderilir.

2. Eleme (seçme sınavı): "Seçme sınavı, merkezi sistemle yazılı olarak bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi'nce yapılır" (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 12).

"Seçme sınavına ilişkin iş ve işlemler Personel Genel Müdürlüğü ile Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nce koordineli olarak yürütülür" (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 14).

Sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

Madde 13-

- a) Türkçe dilbilgisi-kompozisyon: %20
- b) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılap Tarihi ve ulusal güvenlik: % 15
- c) Kamu yönetimi mevzuatı ile ilgili temel bilgiler: % 15
- d) Genel kültür: % 15
- e) Milli Eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve Türk eğitim sistemi ile ilgili temel bilgiler: % 20
- f) Eğitim kurumlarının özelliklerine ilişkin konular: % 15

Seçme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir ve 70 puan alanlar başarılı sayılır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 15).

Sınav puanlarının eşitliği durumunda eğitim kurumlarının yöneticiliklerine sırasıyla:

Madde 19-

- a) Lisans üstü düzeyde öğrenim görmüş olanlar,
- b) Hizmet içi eğitim programlarına katılmış olanlar,

- c) Eğitim-öğretim alanında yayımlanmış eseri bulunanlar, Yöneticilikte hizmet süresi fazla olanlar,
- d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla olanlar,
- e) Ödül ve takdirname almış olanlar, atanır.

İlan tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerli olan sınavın sonuçları ise, yapıldığı tarihten itibaren en geç 15 gün içinde sınavı yapan birimlerce ilan edilir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 16).

Müdür yardımcısı adayları sınav sonuçlarının ilanı tarihinden itibaren 15 gün içinde bir dilekçe ile sınavı yapan ilgili birime sınav sonuçlarına itiraz edebilmektedirler. Bu itirazlar sınavı yapan birimce 15 gün içinde incelenerek sonucu ilgiliye bildirilir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 17).

3. Boş kadroların duyurulması ve başvuru: Seçme sınavını kazanan adaylar boş müdür yardımcılıklarına atanmak için valiliklerce yapılacak duyuru üzerine, Yöneticilik İstek Formu (EK-1) ile kadrosunun bulunduğu okulda boş müdür yardımcılığı olması halinde bu eğitim kurumu da aralarında bulunmak şartıyla en fazla üç eğitim kurumu tercih etmek suretiyle istekte bulunabilirler (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 20).

4. Seçim: “Müdür yardımcılığına atanmak için istekte bulunan adaylardan Yönetici Değerlendirme Formu (EK-2) üzerinden değerlendirilir” (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 20).

Adayların değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuş Sınav ve Değerlendirme Komisyonları’nca yapılır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 9):

a. Merkez Sınav ve Değerlendirme Komisyonu: Personel Genel Müdürü veya görevlendireceği bir genel müdür yardımcısının başkanlığında, Personel Genel Müdürlüğü, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü’nden birer daire başkanı, atama yapılacak kurumun bağlı olduğu öğretim genel müdürlüğünden bir daire başkanı ve Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı’ndan bir şube müdürü ile bir hukuk müşavirinden oluşur.

b. İl Sınav ve Değerlendirme Komisyonu: Milli Eğitim Müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının başkanlığında, bir şube müdürü, bir ilköğretim müfettişi, ölçme değerlendirme sınav hizmetleri bölümünden sorumlu eğitim hizmetleri merkezi müdür yardımcısı ile (A) tipi bir eğitim kurumu müdüründen oluşur.

c. Merkez Mülakat Komisyonu: Personel Genel Müdürü'nün başkanlığında, bir Hukuk Müşaviri, Teftiş Kurulu Başkanlığı'ndan bir bakanlık müfettişi, Personel Genel Müdürlüğü ile atama yapılacak kurumun bağlı olduğu öğretim genel müdürlüğünden bir genel müdür yardımcısından oluşur.

d. İl Mülakat Komisyonu: Milli Eğitim Müdürü'nün başkanlığında, İlköğretim Müfettişleri Başkanı, yönetici atamadan sorumlu bir şube müdürü, Milli Eğitim Müdürü'nün uygun göreceği bir ilçe milli eğitim müdürü ve (A) tipi bir eğitim kurumu müdüründen oluşur.

Personel Genel Müdürü ve İl Milli Eğitim Müdürü dışındaki üyeler hiçbir şekilde birden fazla komisyona üye olamazlar.

Komisyonların sekretarya işlemleri illerde yönetici atamadan sorumlu birimlerce, bakanlıkta Personel Genel Müdürlüğü'nce yürütülür.

Sınav ve Değerlendirme Komisyonları'nın görevleri şunlardır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004):

Madde 10-

- a) Sınav sorularını ÖSYM'ye hazırlatmak,
- b) Sınavların yapılacağı merkezleri belirlemek,
- c) Sınav sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu başarı listesi düzenlemek/düzenletmek,
- d) Tutanakları düzenleyip imzalamak,
- e) Sınav sonuçlarının ilanını ve ilgililere tebliğini sağlamak,
- f) İtirazların incelenip karara bağlanmasını sağlamak,
- g) Eğitim kurumu müdür yardımcılığına atanmak üzere başvuruda bulunan adayları "Yönetici Değerlendirme Formuna" göre değerlendirmek,
- h) Kurum müdürlüğüne atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyerek, gerekli şartları taşıyanlar arasından "Yönetici Değerlendirme Formu" üzerinde en yüksek puan alan ilk beş adayı sıralayarak Makama sunmak (10/12/2004 tarihli Genelge).

5. Atama: Yapılan değerlendirme sonucunda puanı en yüksek olanların tercihleri dikkate alınarak valiliklerce, başvuru tarihinin tamamlanmasından itibaren en geç üç ay içinde atanırlar (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 20).

Okul müdür başyardımcılarının istihdamı süreci: Müdür Başyardımcılığı'na, müdür yardımcısı olarak en az bir yıl görev yapmış olmak kaydıyla halen o ilde görev yapanlar arasından eğitim kurumu müdürünün teklifi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile duyuru yapılmaksızın atama yapılır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 21).

Okul müdürlerinin istihdamı süreci: Okul müdürlerinin istihdam süreci müdür yardımcılarının istihdamında olduğu gibi seçme sınavı içermemekte; duyuru ve başvuru, eleme ve seçim ile atama olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Aşamalara ilişkin ayrıntılar şöyledir:

1. Duyuru ve başvuru: Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine gereksinim duyulan zamanlarda, atama yetkisi bakanlığa ait olanlar için bakanlıkça ülke genelinde; atama yetkisi valiliklerde olanlar için valiliklerce il genelinde duyuru yapılır. Duyuruda, atama yapılacak eğitim kurumlarının isimleri, tipleri, başvuracaklarda aranacak şartlar ve diğer hususlar belirtilir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 22).

Adaylar, en fazla üç eğitim kurumu müdürlüğüne Yöneticilik İstek Formu (EK-1) ile atama yetkisi olan makama başvuruda bulunurlar (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 22). Yöneticilik İstek Formu'nda adayın kimlik bilgileri ile hizmet süresi, öğrenim durumu, yayınlanmış araştırma ve eserleri, aldığı ödüller ve cezalara ilişkin özgeçmişi ile ilgili bilgiler istenmektedir.

2. Eleme ve seçim: Okul müdür adaylarının elenmesi ve seçimi iki aşamada yapılır.

a. Birinci aşama: İlgili yönetmeliğin 22'nci maddesindeki değişikliğe (10/12/2004 tarihli Genelge) göre, adayların değerlendirmesi Sınav ve Değerlendirme Komisyonları'nca Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

Yönetici Değerlendirme Formu (EK-2)'nda okul müdürlerinden eğitimlerine, yayımlanmış eserlerine, aldıkları ödüllere, sicillerine ve hizmet sürelerine ilişkin bilgiler istenmekte ve Sınav ve Değerlendirme Komisyonları'nca puanlandırılmaktadır. Sınav ve Değerlendirme Komisyonları'nca yapılan değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan beş aday atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama arz edilir (MEB 10/12/2004 tarihli ve 2004/91 sayılı Genelge)

b. İkinci aşama: İlgili yönetmeliğin 22'nci maddesindeki yeni düzenlemeye (10/12/2004 tarihli Genelge) göre, "atamaya yetkili makama sunulmaya hak kazanan adaylardan uygun görülmesi halinde birinin ataması atamaya yetkili makamca yapılacaktır." Ancak ilgili genelgede atamaya yetkili makama sunulan adaylardan ataması yapılacak adayın hangi kriterlere göre değerlendirilip nasıl seçileceğine ilişkin hüküm yer almamaktadır.

3. Atama: İlgili yönetmeliğe göre eğitim kurumu yöneticilerini atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004):

Madde 5-

- a) Süreklilik ilkesi çerçevesinde eğitim vermek,
- b) Personelin yöneticilik formasyonu, göreve bağlılık ve motivasyonunu sağlamak yoluyla kurumsal etkinlik ve verimliliği arttırmak,
- c) Atama ve görevde yükselmelerde kariyer ve liyakati esas almak,
- d) Hizmetin gereği ile yetki devri kapsamında personel atama ve görevde yükselmelerine yön vermek,
- e) Düzenlenecek olan eğitim programlarına adayların katılımında eşit imkanlar sağlamak.

Atama yetkisi, Anadolu Lisesi statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, yatılı ilköğretim bölge okulları ve doğrudan bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının müdürleri için bakanlıktadır, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri için ise valiliklerdedir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 18).

Yönetmeliğin 23'üncü maddesine göre, statü değişikliği olan kurum müdürlüklerine atama aşağıda belirtildiği gibi yapılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004):

Madde 23- Birleştirilme veya dönüştürülme yoluyla oluşturulan eğitim kurumu müdürlüklerine duyuru yapılmaksızın,

- a) Dönüştürülme yoluyla oluşan kurum müdürlüğüne önceki kurum müdürünün,
- b) Birleştirme yolu ile oluşan kurum müdürlüğüne "Yönetici Değerlendirme Formu"na göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre önceki kurum müdürlerinden birinin, ataması yapılır.

Bu kapsamda yönetici olarak atanamayan önceki okul müdürleri ile müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının yöneticilik görevlerine atanmalarında bu yönetmeliğin 28 inci maddesinin son fıkrası hükmü uygulanır.

Eğitim kurumu yöneticileri, halen bulundukları eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmaları kaydıyla il içinde, üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla il dışında durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliği için yer değiştirme suretiyle atanma isteğinde bulunabilirler (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 26).

İlgili yönetmeliğin 27'inci maddesine göre, okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmeleri ve görevden alınmalarına ilişkin hükümler ise şöyledir (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004):

Madde 27-

Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adli veya idari soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi uygun görülenler il içinde ya da il dışında, aynı kurumda sicil

raporlarına göre son iki yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenlerin görev yerleri ise il içinde aynı tipteki eğitim kurumuna değiştirilebilir.

Soruşturma sonucu yöneticilik görevinden ayrılması uygun görülenler, yöneticiliğe atanma şartlarından birini kaybedenler, sicil raporlarına göre üç yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenler ile iki yıl üst üste olumsuz sicil alanlar yöneticilik görevinden alınrlar.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 10/12/2004 tarihli genelgesinde ilgili yönetmeliğin okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirmeleri ve görevden alınmalarına ilişkin maddeye eklenen yeni düzenlemeye göre, "Bulundukları eğitim kurumu müdürlüğünde en az beş yıl görev yapanların bu süreye ait çalışmaları dikkate alınarak, gerekli görülmesi halinde atamaya yetkili makamlarca görev yerleri aynı veya bir üst tip eğitim kurumu müdürlüğü olacak şekilde değiştirilebilir."

İlgili yeni düzenlemeye göre (MEB, 10/12/2004 tarihli ve 2004/91 sayılı Genelge):

Bu hükmün uygulanmasına yönelik olmak üzere, il milli eğitim müdürlüğü yönetici atama subelerince, bulundukları eğitim kurumunda en az beş yıl süreyle görev yapmış olan müdürlerin bu süreye ait,

- a) Sicil notu ortalamaları,
- b) Ödül ve ceza durumları,
- c) Eğitim yönetimi alanındaki – hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim ve benzeri yollarla – bireysel gelişimleri,
- d) Görev yaptıkları eğitim kurumu türüne ait idari yönetmelikte belirtilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmedekileri başarıları,
- e) Sosyal ve kültürel etkinlikleri,
- f) Okul-çevre iletişimindeki etkinlikleri,
- g) Eğitim-öğretim faaliyetlerindeki – görevli oldukları eğitim kurumunda eğitim gören öğrencilerin LGS, ÖSS başarıları- başarı durumları,
- h) Görevli oldukları eğitim kurumuna ilişkin gözlem ve denetim raporları, dikkate alınarak performans değerlendirme analizler yapılacaktır.

Yapılacak değerlendirme analizleri sonuçlarına göre hazırlanan bilgi ve belgeler teklif ve/veya atamaya yetkili makamlara sunulmaktadır. Görev yerinin değiştirilmesi gerekli görülen müdürlerin görev yerleri, atama yetkisi valiliklerde bulunanlar bakımından Milli Eğitim Müdürü'nün teklifi üzerine valiliklerce; atama yetkisi bakanlıkta bulunanlar bakımından ise valilik teklifi ya da bakanlıkça doğrudan yapılacak değerlendirmeye bağlı olarak aynı ya da bir üst tip kurumu müdürlüğü olacak şekilde değiştirilebilmektedir (MEB, 10/12/2004 tarihli ve 2004/91 sayılı Genelge).

Yöneticiler, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler. Bunların ayrılma istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak atamaya yetkili makamlarca uygun bulunacak bir özre dayalı olarak görevlerinden ayrılmak isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili şartı aranmaz (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 29)

Eğitim kurumu yöneticilerinden:

Madde 28-

- a) Yurt dışında veya uluslar arası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla 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) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların, yöneticilikleri sona erer.

İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri iki yıl daha devam eder. İkinci yılın sonunda yapılan norm kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri sona erer.

Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanlar ile yönetmeliğin ilgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadrolarının tamamı ya da bir kısmı kaldırılan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerden yöneticilik görevi sona erenler, istekleri de dikkate alınarak, başka bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, 2004, Madde 28).

Araştırma kapsamındaki ülkelerden Fransa ortaöğretim kademesi ve İngiltere’de olduğu gibi okul yöneticiliğine aday olabilmek için başlıca önkoşul öğretmenlik mesleğinden olmak ve bu meslekte deneyim kazanmış olmaktır. Diğer bir husus ise Türkiye’de okul müdürlerinin atanmasında yetiştirilme ilkesini temel alma anlayışının kısa bir süre uygulandıktan sonra vazgeçilmiş olmasıdır. Uygulamada olan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik (02/12/2004 tarihli ve 25658 sayılı)’ın okul müdürlerinin seçimi ve atanmalarına ilişkin maddeleri ile Yönetici Değerlendirme Formu kriterlerinden de anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin atanmasında “hizmet öncesi yetişmiş olma” ancak tercih sebebi iken, müdür yardımcılığı veya başyardımcılığı görevlerinde deneyim kazanmış olmaları esas alınmaya başlanmıştır. Müdür yardımcılığı ve müdür başyardımcılığı kadrolarına atamalarda eleme amaçlı merkezi yazılı sınav uygulanırken, müdür olmak isteyen adaylar için sınav uygulaması bulunmamaktadır.

Hizmet içi eğitim.- Bin dokuz yüz altmış beş yılında yürürlüğe giren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (Kısım VII) da, ülkemizde ilk kez, devlet memurlarının hizmet-içi eğitimini yasal zorunluluk haline getirmiştir (Kaya, 1993, 282). Bu yasaya göre, hizmet içi

eğitimi kamu görevlilerinin hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve ileriki görevlere hazırlanmalarına olanak vermek amaçlarını gütmektedir (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Kısım VII, Madde 214). Eğitim gereksinmesi, kurumların kendi eğitim merkezlerinde ya da kurumlar arası eğitim merkezlerinde karşılanır (657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Madde 216).

İlgili yasaya dayanarak, Milli Eğitim Bakanlığı Türkiye’de okul müdürleri, başmüdür yardımcıları ve müdür yardımcılarının hizmet içinde yetiştirilmelerine yönelik merkez ve yerel düzeyde çeşitli kurs ve seminerler düzenlenmesinden sorumludur. Milli Eğitim Bakanlığı’nın Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, kurulduğu 1960 yılından itibaren her kademedeki personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, en verimli şekilde istihdam edilmesi ve ileri görevlere hazırlanmaları amacıyla hizmet içi eğitim planları yapıp uygulamaktadır. Eğitim planları personelin hizmet içi eğitim gereksinimleri, ilgili birimlerin görüş ve teklifleri, Bakanlık Müfettişleri ve yönetici raporları ile araştırma sonuçları dikkate alınarak hazırlanır ve uygulanır (Karahana, 1998, s. 95; HEDB, 2005).

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı hizmet içi eğitim faaliyetlerini 24/10/1994 tarihli ve 2417 sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği çerçevesinde düzenlemektedir. İlgili yönetmelikte hizmet içi eğitimin hedefleri şöyledir:

Madde 5 -

- a. Hizmet öncesi eğitimden gelen personelin kuruma intibakını sağlamak,
- b. Personele Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini bir bütünlük içinde kavrama ve yorumlamada ortak görüş sağlamak ve uygulamada birlik kazandırmak,
- c. Mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,
- d. Eğitim alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak,
- e. Personelin mesleki yeterlik ve anlayışlarını geliştirmek,
- f. İstekli ve yetenekli personelin, mesleklerinin üst kademelerine geçişlerini sağlamak,
- g. Farklı eğitim görenler için, yan geçişleri sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,
- h. Türk Milli Eğitim politikasını yorumlamada bütünlük kazandırmak,
- ı. Eğitime ait temel prensip ve teknikleri uygulamada birlik sağlamak,
- i. Eğitim sisteminin geliştirilmesine destek olmak.

Hizmet içi eğitimin hedeflerine ulaşabilmek için uygulanacak ilkeler ise ilgili yönetmeliğin 6’ncı maddesinde şöyle belirtilmiştir:

Madde 6-

- a. Eğitimin sürekli olması,
- b. Personelin eğitim ihtiyacına uygun programlarını düzenlenmesi,
- c. Her amirin, maiyetinde çalışan personelin eğitime gönderilmesinden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması,
- d. Personelin işbaşı eğitimine önem ve ağırlık verilmesi,

- e. Hizmet içi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak bütün personele fırsat eşitliği sağlanması,
- f. Eğitim faaliyetlerinin yapılacağı yerlerin eğitim şartlarına uygun olması, eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi ve donatılması,
- g. Hizmet içi eğitim programlarının sürekli değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- h. Kamu kurum ve kuruluşlar ile özel kuruluşlarla işbirliği yapılması,
- ı. Hizmet içi eğitime katılan personelin başarısının izlenmesi

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak kişiler ve sayıları, faaliyetin yapılacağı eğitim merkezleri, faaliyet tarihi ve süresi, faaliyetlerde uygulanacak öğretim programı, bu faaliyetlerde, görevlendirilecek personel Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca tespit edilir ve ülke genelinde duyurulur (Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Madde 22).

Kurs ve seminerlerde okul yöneticilerine yönelik verilen konular, yönetim, liderlik, yetki ve sorumluluk, yönetici uzman ilişkisi, yönetimde insan ilişkileri, araştırma teknikleri, eğitim planlaması, bütçe gibi konuları içermektedir (Karahan, 1998, 100). Bakanlık her yıl 400'ün üzerinde hizmet içi eğitim etkinlikleri planlamaktadır, ancak bunların içinden okul yöneticilere yönelik olanların sayısı oldukça azdır. Buna bir örnek bakanlığın 2005 faaliyet planıdır. Bakanlığın faaliyet planında öngördüğü 489 kurs ve seminerlerden 10 tanesi okul müdürlerine ve yine 10 tanesi müdür yardımcılara yöneliktir. Bu faaliyetlerin çoğu 5 günlük kısa sürelerden oluşmakta, ancak 40 ile 126 günlük daha uzun süreli faaliyetler de düzenlenmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin kontenjanları ise 30 ile 125 kişi arasında değişebilmektedir (HEDB, 2005).

Hizmet içi eğitim kurslarında katılımcıların başarısı yazılı ve/veya sözlü sınavlar ile değerlendirilir ve başarılı olanlara başarı belgesi verilir. Başarısız olanlara ise katılma belgesi verilir. Seminerlerin sonunda ise "seminere katılma" belgesi verilir (Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Madde 12, Madde36).

Avrupa Birliği Ülkelerinden Fransa, İsveç ve İngiltere ile Türkiye Eğitim Sistemlerinde Okul Müdür Yetiştirme ve İstihdam Süreçleri Arasındaki Benzerlikler ve Farklar

Araştırma kapsamındaki Fransa, İsveç, İngiltere ve Türkiye eğitim sistemlerinde okul müdürü yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları arasındaki benzerlikler ve farklar aşağıda iki başlık altında toplanmıştır.

Yetiştirme Politikaları ve Uygulamaları Arasındaki Benzerlikler ve Farklar

Fransa, İngiltere, İsveç ile Türkiye'nin okul müdürü yetiştirme politikaları arasındaki fark ve benzerlikler EK-3 ve EK- 4'te özetlenmiştir. Eklere ilişkin açıklamalar şöyledir:

Fransa eğitim sisteminde, araştırma kapsamındaki diğer ülkelerden farklı olarak ilköğretim ve ortaöğretim eğitim kademeleri müdür adayları için ayrı yetiştirme ve istihdam politika ve uygulamaları bulunmaktadır. Öncelikle ilköğretim kademesi müdürlerini yetiştirme uygulamalarında, bu kademedeki müdür adayları için hizmet öncesi eğitim faaliyetlerinin sunulmadığını, adayların istihdamında öğretmenlik geçmişleri ve deneyimlerine önem verildiği görülmektedir. Bu nedenle, Fransa eğitim sisteminde ilköğretim öğretmenleri oldukça sıkı, zorlayıcı ve uzun bir eğitim almaktadırlar. Hizmet öncesinde yetiştirilmeyen Fransa ilköğretim müdürleri için kıdemlerine göre sınıflandırılmış çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri sunulmaktadır. Yeni atanmış ve görevlerinin ilk yılında bulunan müdürler için düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri ise zorunludur.

Fransa ilköğretim kademesi müdür adaylarından farklı olarak ortaöğretim kademesi müdür adaylarının hizmet öncesi eğitimlerine büyük önem verilmekte ve adaylar uzun süreli iki aşamalı bir eğitimden geçirilmektedirler. Adayların, hizmet öncesi eğitim programına katılabilmeleri için istihdam süreci kapsamında yer alan sınav sürecini başarı ile geçmiş olmaları gerekmektedir. Hizmet öncesi eğitim uygulamalarında müdür adaylarının bireysel ve mesleki gereksinimlerinin karşılanmasına hem kuramsal bilginin kazandırılması yolu hem de staj uygulamaları ile uygulamaya yönelik deneyimin artırılmasına büyük önem verilmektedir. Adaylar ayrıca müdür olarak atanmadan önce iki veya üç yıl süreliğine müdür yardımcısı görevi ile işbaşında yetiştirilmektedirler. Türkiye’de ise müdür adaylarının hizmet öncesinde yetiştirilmesi zorunluluğu eğitim politikaları arasında yer almamakta, ancak müdür olarak atanmalarda tercih nedeni olmaktadır ve okul müdürleri için gerekliliklerini, daha önce bulundukları müdür baş yardımcılığı ve müdür yardımcılığı gibi görevler vasıtasıyla tanımaktadırlar. Fransa ortaöğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmelerinde de mesleki kıdem dikkate alınmakta ve meslekte deneyim kazanmış ortaöğretim kademesi müdürleri için de çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.

İngiltere’deki okul müdürlerini yetiştirme uygulamalarını incelediğimizde, bu ülkede Fransa’da olduğu gibi ilköğretim ve ortaöğretim kademeleri müdürleri için farklı politikalar uygulanmadığını görmekteyiz. Ancak Fransa ortaöğretim kademesi müdür adaylarını yetiştirme uygulamalarına benzer şekilde, İngiltere’de de müdür adayları için hizmet öncesi eğitim zorunludur, yine Fransa’daki uygulamaya benzer şekilde, İngiltere’de de hizmet öncesi programına katılabilmek için seçim amaçlı bir değerlendirme sürecinden geçmek gerekmektedir, ancak Fransa’dan farklı olarak bu seçim ve ardından takip eden hizmet öncesi yetiştirilme süreci istihdam sürecinden önce yer almaktadır. Yine Fransa’daki uygulamadan farklı olarak hizmet öncesi programa başvuruda yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen

seçim kriterleri arasında müdür adaylarının geçmiş yöneticilik deneyimleri dikkate alınmaktadır. İngiltere’de müdür adayları ancak değerlendirme süreci sonunda başarılı oldukları takdirde liyakat belgelerini alabilmekte ve müdürlük pozisyonu için okullara başvuruda bulunabilmektedirler. İngiltere okul müdürü yetiştirme ve geliştirme uygulamalarında, hizmet öncesine verilen önem hizmet içi eğitim faaliyetlerine de verilmektedir. Hizmet ncesi yetiştirilen okul müdürlerinin mesleki gelişimleri hizmet içinde de sürdürülmekte; Fransa’da olduğu gibi müdürlerin mesleki kdemlerine göre müdürlere çeşitli hizmet içi eğitim seçenekleri sunulmakta ve yetiştirme politikalarında hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim faaliyetlerinde okul müdürlerinin bireysel ve mesleki gereksinimlerinin karşılanması ile program çerçevesinde kuram ve uygulamanın birleştirilmesine büyük önem verilmektedir.

İngiltere’de olduğu gibi İsveç’te de ilköğretim ve ortaöğretim kademesi müdürleri için yetiştirme uygulamaları aynıdır. Ancak Fransa ortaöğretim kademesi okul müdürü adayları ve İngiltere ilk ve ortaöğretim kademesi okul müdürü adayları için düzenlenen hizmet öncesi uygulamalarından farklı olarak, İsveç’te okul müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmeleri Türkiye’de olduğu gibi yasal olarak zorunlu koşulmamaktadır. Okul müdürleri için düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri ise İngiltere ve Fransa’da olduğu gibi İsveç’te de meslekteki kdemlerine göre sınıflandırılmıştır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden biri olan Ulusal Okul Müdürleri Programı haricinde yerel yönetimler tarafından sunulan yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri ile niversiteler tarafından sunulan yüksek lisans programları az sayıda talep görme ve/veya aynı kalitede hizmet sunamama yönünde eleştiriler almaktadır. İngiltere ve Fransa’daki okul müdürü yetiştirme uygulamalarına benzer şekilde, İsveç’te de Ulusal Okul Müdürleri Programı çerçevesinde kuramsal bilginin yanı sıra uygulamaya da önem verilmektedir.

Türkiye’de özel olarak okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik hizmet öncesi programlar bulunmamakta, ancak eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik birçok üniversitede eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi verilmektedir. Üniversiteler tarafından sunulan yüksek lisans ve doktora eğitiminin yanı sıra TODAİE’nin kamu yönetimi alanında uzmanlık programları bulunmaktadır. Türkiye’de bu dereceler okul müdürlüğüne atanmada sadece bir tercih nedenidir. Fransa ilköğretim kademesi okul müdürleri ve İsveç okul müdürlerinde olduğu gibi Türkiye’de de hizmet öncesi eğitim müdür adayları için zorunlu koşulmamıştır. İsveç ve Fransa’daki ilköğretim kademesindeki okul müdürü yetiştirme uygulamalarına benzer şekilde Türkiye’de de okul müdürleri hizmet içinde yetiştirilmektedirler.

İstihdam Politika ve Uygulamaları Arasındaki Benzerlikler ve Farklar

Fransa, İngiltere, İsveç ile Türkiye'nin okul müdürü istihdamı politikaları arasındaki benzerlikler ve farklar EK-5 ve EK-6'te özetlenmiştir. Eklere ilişkin açıklamalar şöyledir:

Araştırma kapsamındaki ülkeler içerisinde okul müdürlerinin istihdamı süreci, ilköğretim ve ortaöğretim kademeleri müdürleri için farklı olduğu tek ülke Fransa'dır. Fransa ilköğretim kademesi okul müdürlerinin istihdamı; duyuru ve başvuru, eleme ve seçim ile atama aşamalarından oluşmaktadır. Duyuru yerel düzeyde yapılmakta ve müdür adayları belirli bir okuldaki boş pozisyon için başvuruda bulunmaktadır. Atama uygulamalarında ise okul müdürlerinin öğretmenlik deneyimleri temel ölçüt alınmaktadır.

Fransa'da ortaöğretim kademesi müdürlerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi süreçleri, araştırma kapsamındaki diğer ülkelere farklı olarak bir bütündür. Ortaöğretim kademesi müdürlerinin seçimi ve atanması ise Fransa ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdamı sürecine kıyasla oldukça detaylı bir süreçtir. Bu kademe müdür adayları için süreç; duyuru ve başvuru, eleme ve seçim, hizmet öncesi eğitim, müdür yardımcısı olarak işbaşında yetiştirme ile atama olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Başvuru sürecinde ortaöğretim kademesi müdür adayları için ilköğretim kademesi müdür adaylarından farklı olarak öğretmenlik deneyimi koşulu bulunmamakta, öğretmenlik mesleği dışı alanlardan olan psikoloji, meslek danışmanlığı, rehberlik mezunları da okul deneyimleri olmaları şartı ile müdürlük pozisyonu için başvurabilmektedirler. Müdür adayları ayrıca Türkiye'deki uygulamaya benzer şekilde müdür olarak görev yapmak istedikleri üç okulu tercih edebilmektedirler. Yine Fransa ilköğretim kademesindeki uygulamadan farklı olarak seçim süreci oldukça ayrıntılı bir sınav sürecini içermektedir. Ayrıca ortaöğretim kademesi müdür adaylarının atanmasında yine ilköğretim kademesindeki uygulamadan farklı olarak adaylar hizmet öncesi yetiştirilmekte, ardından adaylara müdür yardımcısı olarak yönetim alanında deneyim kazanmaları için iki yıllık bir süre tanınmakta ve hizmet öncesi eğitimleri bu süreçte sürdürülmektedir. Fransa'da müdür adayları için seçim sürecinden önce yöneticilik alanında deneyim kazanma imkanı bulunmadığı için, bu deneyim eksikliği, adayların istihdam süreci kapsamında, "seçim sonrası" ancak "atama öncesi" yetiştirilmeleri ve okul yönetimi alanında müdür yardımcısı olarak deneyim kazandırılmaları yoluyla giderilmeye çalışılmaktadır. Benzer şekilde Türkiye'de müdür adaylarının atanmalarında yöneticilik alanında deneyim kazanmış olmaları esastır, ancak atanacak adaylar için müdür yardımcısı olarak görev yapmış olma gerekliliği başvuru aşamasında önkoşulmakta ve istihdam süreci içerisinde yetiştirilmelerine yönelik bir uygulama bulunmamaktadır.

İngiltere okul müdürlerinin istihdamında, Fransa'daki uygulamadan farklı olarak ilköğretim ve ortaöğretim kademeleri müdürlerinin seçiminde farklı uygulamalar bulunmamakta, her iki kademe müdür seçimi Fransa ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdamı sürecine benzer şekilde duyuru ve başvuru, eleme ve seçim ile atama aşamalarından oluşmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamındaki diğer ülkelerden farklı olarak İngiltere'de okul müdürlerinin başvuruları müdür olarak aday olunan okulun yönetimine yapılmaktadır. Yine araştırma kapsamındaki diğer ülkelerden farklı olarak İngiltere'de okul müdürlerinin seçimini yapan makam ile atamalarını gerçekleştiren makam farklıdır. Okul müdürlerinin seçimi okul yönetimi tarafından yapılırken atamaları yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmektedir. Seçim sürecine ilişkin uygulamalar ise yerel yönetimler arasında farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin atanmasında ise hizmet öncesi eğitim zorunlu koşullmaktadır, ancak hizmet öncesi eğitim uygulamaları Fransa'daki gibi seçim aşaması sonrası değil seçim aşaması öncesi yer almaktadır.

İsveç'teki okul müdürlerinin istihdamı uygulamalarına bakılacak olursa, İngiltere'de olduğu gibi bu ülkede de Fransa'daki uygulamadan farklı olarak ilköğretim ve ortaöğretim kademeleri müdürlerinin seçiminde farklı uygulamalar bulunmamaktadır. İsveç'te okul müdürlerinin istihdam süreci Fransa ilköğretim kademesi ve İngiltere'de olduğu gibi duyuru ve başvuru, eleme ve seçim ile atama aşamalarından oluşmaktadır. Müdürlük pozisyonu için duyurular ulusal ve yerel düzeyde yapılmakta ve Fransa ilköğretim kademesi ve İngiltere'de olduğu gibi belirli bir okuldaki müdürlük pozisyonu için başvuru yapılmaktadır. Başvuru için Fransa ortaöğretim kademesinde olduğu gibi öğretmenlik mesleğinden olma önkoşulu bulunmamakta, eğitim dışı tüm alanlardan da adaylar başvurabilmektedirler. Başka bir ifade ile Fransa ortaöğretim kademesinde okul alanında mesleki deneyim önkoşulurken, İsveç için böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır. İsveç'te ayrıca İngiltere ve Fransa'daki uygulamalardan farklı olarak müdür adayları başvurularını yerel yönetimlere yapmaktadırlar. Seçim sürecine ilişkin uygulamalar ise İngiltere'deki gibi farklılık göstermektedir. Ancak okul müdürlerinin seçiminde özellikle dikkate alınan ortak ölçüt, müdür adaylarının kişilik özellikleridir. İngiltere'deki seçim ve atama uygulamalarından farklı olarak okul müdürlerinin seçimi ve ataması aynı organ tarafından yapılır.

Türkiye'deki okul müdürlerinin istihdam süreci, Fransa ilköğretim kademesi, İngiltere ve İsveç'teki sürece benzer şekilde duyuru ve başvuru, seçim ve eleme ile atama aşamalarından oluşmaktadır. Duyuru İsveç'te olduğu gibi yerel ve ulusal düzeyde yapılır. İngiltere'deki uygulamadan farklı olarak başvuru için hizmet öncesi eğitim almış olmak önkoşul değildir. Ayrıca İsveç ve Fransa'dan farklı olarak başvuruda adaylarda aranan

özellikler müdür baş yardımcılığı veya müdür yardımcılığı görevlerinde bulunmuş olmalarıdır. Müdür adaylarının elemesi Sınav ve Değerlendirme Komisyonlarınca yapılmaktadır. Bu komisyonlarca, adayların öğrenim durumu, başarı durumu ve mesleki kıdemleri değerlendirme formunda yer alan bilgi başlıklarına göre değerlendirilmektedir. Eleme aşamasında dikkate alınan ölçütler Fransa ilköğretim müdür adaylarının eleme aşamasındaki ölçütlerle benzerlik göstermekte ancak değerlendirme sonucu seçilen adaylar mülakata alınmamakta, atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama arz edilmektedir. Değerlendirme sonucu en yüksek puan alan ve atamaya yetkili makama sunulmaya hak kazanan beş adaydan uygun görülmesi halinde birinin ataması atamaya yetkili makamca yapılır. Atamaya yetkili makam tarafından gerçekleştirilecek seçim sürecinde temel alınan kriterlere ilişkin bir açıklama ise yönetmeliklerde yer almamaktadır. Atama yetkisi, Anadolu lisesi statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, yatılı ilköğretim bölge okulları ve doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının müdürleri için Bakanlık'tadır, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri için ise valiliklerdedir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aşağıdaki başlıkların altında araştırmanın sonucu ile uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

Avrupa Birliği üye ülkelerinden Fransa, İngiltere ve İsveç ile Türkiye eğitim sistemlerinde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı politika ve uygulamaları ile bu politika ve uygulamalar arasındaki fark ve benzerliklerin ortaya konulduğu bu araştırmada elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Fransa eğitim sisteminde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin en ayırt edici özellik, ilköğretim ve ortaöğretim kademeleri okul müdürlerinin farklı politika ve uygulamalara göre yetiştirilmesi ve istihdam edilmesidir. Bunun bir nedeni, sadece yasa ve yönetmelikleri uygulama rolü üstlenmiş ilköğretim kademesi okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının karmaşık olmaması ve dolayısıyla ulusal politikalar açısından hizmet öncesi eğitime gereksinim duyulmaması olarak gösterilmiştir. Hizmet öncesi yetiştirme anlayışının yerine, bu kademe okul müdürleri kısa süreli hizmet içi eğitim faaliyetleri ile gerekli yeterliliğe kavuşturulmaya çalışılmaktadır. Ortaöğretim müdür adaylarının görev ve sorumluluklarının kapsamlı ve karmaşık olması, adayların farklı meslek gruplarından olmaları ve dolayısıyla hem öğretmenlik hem yönetim alanlarında deneyim eksikliklerinin bulunması bakımından, bu kademe okul müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerine ve aynı zamanda hizmet öncesinde deneyim kazandırılmalarına büyük önem verilmektedir. Ancak hizmet öncesi programı başarı ile tamamlayan adaylar okul yönetimi alanında formasyonlarını alabilmektedirler.

Fransa'da okul müdürlerinin istihdamı boyutu incelendiğinde ilköğretim ve ortaöğretim kademesi okul müdürleri için bu bakımdan da farklı politika ve uygulamaların bulunduğu görülmektedir. İlköğretim kademesi okul müdürleri için seçim ve atama süreci daha basit işlerken, ortaöğretim kademesi okul müdürleri için süreç çok daha karmaşık ve kapsamlıdır. Ortaöğretim kademesi okul müdürlerini seçim ve atama sürecinin kapsamlı, karmaşık ve zor olması, seçim standartlarının yüksek ve hizmet öncesi yetiştirme sürecinin

uzun tutulması, okul müdür adaylarının sayısının düşmesine ve okullarda müdürlük kadrolarının vekaleten doldurulmasına neden olmaktadır.

Fransa örneğinde görülen, yönetiminde bulunulan okul kademesine göre farklı politika ve uygulamaların benimsemesi anlayışı araştırma kapsamındaki diğer ülkelerde bulunmamaktadır.

İngiltere'deki okul müdürü yetiştirme ve istihdamı politika ve uygulamaları incelendiğinde, Fransa ortaöğretim kademesi okul müdürleri örneğinde olduğu gibi, okul müdürlüğünün, profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği görülmektedir. Araştırma kapsamındaki ülkeler içerisinde, okul müdürleri adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmelerine en büyük önemi veren İngiltere'de, müdür adayları ancak Ulusal Müdürlük Liyakat Programı'ndan başarıyla mezun oldukları takdirde müdürlük pozisyonu için başvuruda bulunabilmektedirler. Okul müdürlerini yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirme ve liyakat ilkelerini benimseyen ülkede, aynı önem müdürlerin hizmet içinde yetiştirilmelerine verilmekte ve okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri için kapsamlı hizmet içi eğitim faaliyetleri sunulmaktadır.

İsveç'te okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik hizmet öncesi ve hizmet içi olmak üzere dört alt programdan oluşan entegre bir program uygulanmaktadır. Yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen seçim ve atama sürecinde öğretmenlik mesleğinden olma veya öğretmenlik deneyimi ile hizmet öncesi yetişmiş olma koşulları aranmamakta, daha çok adayların kişilik özelliklerine önem verilmektedir. Ancak ilk defa ataması gerçekleşmiş okul müdürleri, görevlerinde birinci yıllarını tamamladıktan sonra Ulusal Okul Müdürlerini Yetiştirme Programı'na katılmaları için teşvik edilmektedirler.

Araştırma kapsamındaki tüm Avrupa Birliği ülkelerinde okul müdürleri merkez yönetimler tarafından düzenlenen faaliyetler ile yetiştirilmektedirler. Yerel yönetim odaklı İngiltere ve İsveç'te dahi okul müdürlerinin seçimi ve atamaları yerel veya okul düzeyinde gerçekleştirilirken, hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmeleri veya geliştirilmeleri merkezden düzenlenmektedir. Yine araştırma kapsamındaki tüm Avrupa Birliği ülkelerinde spesifik olarak okul müdürleri adaylarını hedef kitlesi olarak alan yetiştirme programları sunulmakta, bu programlarda okul müdürlerinin bireysel ve mesleki gereksinimleri dikkate alınmakta ve hem kuram hem de uygulamaya önem verilmektedir. Yetiştirme ve geliştirme programlarına ilişkin bir özellik de okul müdürlerinin mesleki kıdemlerine yönelik alternatif programların sunulmasıdır. Araştırma kapsamındaki Avrupa Birliği ülkelerindeki diğer ortak husus istihdam politikalarına ilişkindir. Fransa, İngiltere ve İsveç ülkelerinin hepsinde istihdam süreci içerisinde mülakat, sözlü ve/veya yazılı olmak üzere bir sınav ölçütü bulunmaktadır.

Türkiye'deki okul müdürü yetiştirme politika ve uygulamalarını araştırma kapsamındaki Avrupa Birliği ülkelerindeki politika ve uygulamalarla karşılaştırıldığında, spesifik olarak okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik hizmet öncesi yetiştirme programlarının bulunmadığı görülmektedir. Okul müdürü adaylarının yetiştirme ve/veya mesleki gelişme gereksinimleri üniversitelerce eğitim yönetimi alanında düzenlenen yüksek lisans veya doktora programları ile TODAİE'nin düzenlediği kamu yönetimi alanındaki uzmanlık programları ile karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu programlardan okul müdürü adaylarının diploma almalarının teşvik edilmesi ise olumlu bir politika olarak nitelendirilebilir.

Hizmet öncesi yetiştirilmenin zorunlu koşulmadığı Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi Milli Eğitim Bakanlığı'nın Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri ile karşılanmaya çalışılmakta, ancak sayıca oldukça az olan programların süresi ve niteliği olumsuz eleştiriler almaktadır. Türkiye ile araştırma kapsamındaki Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki hizmet içi eğitim uygulamaları karşılaştırıldığında, Türkiye'de hizmet içi eğitim faaliyetleri kapsamında okul müdürlerinin eğitim gereksinimlerinin karşılanması hususunun ve kuramsal bilginin yanı sıra uygulamaya da önem verilmesinin gerekliliğinin ilgili mevzuatta yer aldığı, ancak uygulamada okul müdürlerinin gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığının ve uygulamaya ne kadar önem verildiğinin sorgulanmakta olduğu görülmektedir.

Bin dokuz yüz doksan sekiz yılında yürürlüğe giren yönetmelik ile okul müdürlerinin seçimi ve atanmasında eğitim, yeterlik ve sınav ölçütleri temel alınmış, ancak 2004 tarihinde yürürlüğe giren uygulamadaki yönetmelik ile geri adım atılmış, sınav ölçütü müdür yardımcısı ve başmüdür yardımcısı adaylarının istihdamında temel alınmaya başlanmış, müdür adayları için ise eğitim, yeterlik ve sınav ölçütlerinden vazgeçilerek müdür yardımcılığı ve başmüdür yardımcılığı sürecindeki deneyimleri ölçütü temel alınmaya başlanmıştır. Okul müdürlerinin istihdamında bu görevlerde bulunmak önkoşul haline gelmiştir. Sonuç olarak, Türkiye ile araştırma kapsamındaki Avrupa Birliği üye ülkelerini istihdam politika ve uygulamaları bakımından karşılaştırıldığında, Türkiye'de okul müdürlerinin seçiminin sınav ölçütüne göre yapılmadığı görülmektedir.

Türkiye, okul müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmesinin zorunlu koşulmaması bakımından en çok İsveç ve Fransa ilköğretim kademesindeki okul müdürlerinin; müdür yardımcısı ve başmüdür yardımcısı olarak deneyim kazanmalarına önem verilmesi bakımından ise Fransa ortaöğretim kademesi müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı politika ve uygulamalarına benzemektedir. Öğretmenlik mesleğinden olma ve öğretmelik deneyimi

kazanmış olmanın zorunlu koşulması bakımından ise Fransa ilköğretim kademesi ile İngiltere örnekleri ile benzerlik göstermektedir.

Türkiye'deki okul müdürü yetiştirme ve istihdamı politika ve uygulamaları, araştırma kapsamı Avrupa üyesi ülkeleri içerisinde en az İngiltere ile benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi politikaları belirginlik kazanmamış, yetiştirme ve istihdam politikaları ve uygulamalarında süreklilik sağlanamamış ve okul müdürlüğü profesyonel bir meslek olarak kabul görmemiştir. Bu nedenle Avrupa Birliği'ne geçiş sürecinde Türkiye'de okul müdürü yetiştirme politikalarının yüksek standartlara kavuşması için çalışmalara başlanması ve bu çalışmalarda Avrupa Birliği ülkelerinin deneyim ve uygulamalarından yararlanılması gerekmektedir.

Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okul müdürlerinin başarılı bir yönetici olarak yetiştirilmeleri ve liderlik özellikleri kazanabilmeleri için çağdaş eğitim sistemlerine sahip Avrupa Birliği üye ülkelerinin politika ve uygulamaları örnek alınabilir ve bu politika ve uygulamaların Türkiye eğitim sistemine uyarlanabilirliği araştırılabilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma, Avrupa Birliği üyesi diğer ülkeler ile Avrupa Birliği dışındaki ülkelere okul müdürlerinin yetiştirilme ve istihdamı üzerine bundan sonraki araştırmalarda kaynak olabilir. Alt amaçlar daha da genişletilerek benzer bir araştırma çağdaş eğitim sistemlerine sahip diğer ülkeler için yapılabilir.

Ayrıca araştırma, Avrupa Birliği ülkeleri ile başka çağdaş eğitim sistemlerine sahip ülkelerdeki okul müdürlerine ilişkin yetiştirilme ve istihdamı dışındaki boyutların araştırılmasını teşvik edebilir.

KAYNAKÇA

Başaran, İbrahim E. (1996). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara: Yargıcı.

Bursalıoğlu, Ziya (1991). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. 5. Baskı. Ankara: PEGEM Yayınları

Bursalıoğlu, Ziya (2000). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onbirinci Basım. Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi (1994). Cilt 5. İstanbul: Milliyet Gazetecilik A.Ş. ve Interpres Basın ve Yayıncılık A. Ş.

Caldwell, Brian J. (2004). "School Leadership Development: How the UK Experience Compares across the World." **Educational Transformations, January**.

Can, Niyazi ve Mustafa Çelikten (2000) "Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci." **Milli Eğitim Dergisi**, 148.

Çelik, Vehbi (1990). "Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri." (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, 1990.

David, Jean (1984). "Die berufsbezogenen Studiengänge im französischen Hochschulsystem." **Die neue Hochschule** , 6, 20-23.

Demirel, Özcan (2000). **Karşılaştırmalı Eğitim**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

DfES (Department for Education and Skills) (2004). **Guidance on the mandatory requirement to hold the National Professional Qualification for Headship**. Nottingham: DfES Publications.

DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı) (1999). **Avrupa Birliği ve Türkiye**. Ankara: Dış Ticaret Müsteşarlığı.

Duncan, Darelle (2002). **Leadership Lessons from Nottingham. Frank Farrell Award Recipient.** Nottingham: Ferncourt Public School.

EC (European Commission). (2004). Turkey. **Country Profile Fact Sheet, May.**

Education Act (1985:1100). (2000). Swedish Ministry of Education and Science.

EGK (Kommission der europäischen Gemeinschaften). (1987). **Der Aufbau des Bildungswesens in den einzelnen Mitgliedstaaten der europäischen Gemeinschaften.** Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

Erdoğan, İrfan (2003a). **Çağdaş Eğitim Sistemleri.** 5. baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, İrfan (2003b). **Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözümler.** İkinci Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

EURYDICE (Europäische BildungsInformationsnetz). (1991). **Strukturen der allgemeinen und beruflichen Bildung in den Mitgliedstaaten der europäischen Gemeinschaft.** Brüssel: Europäische Informationsstelle von EURYDICE.

EURYDICE (Europäische BildungsInformationsnetz). (1993). **Zuständigkeiten für Verwaltung und Finanzierung des allgemeinen und beruflichen Bildungswesens in der europäischen Gemeinschaft.** Brüssel: Europäische Informationsstelle von EURYDICE.

EURYDICE (Europäische BildungsInformationsnetz). (1995). **Strukturen der allgemeinen und beruflichen Bildung in der europäischen Union.** II. Ausgabe. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften.

EURYDICE, CEDEFOP ve EC. (1995). **Structures of the Education and Initial Training Systems in the United Kingdom.** Brussels.

EURYDICE- Europäisches Bildungsinformationsnetz. (1996). **Schulleiter und Schulleiterinnen in der Europäischen Union**. Bruxelles: Europäische Informationsstelle von EURYDICE. <http://www.eurydice.org>. 12.11.2004. 15. 01.2005

EURYDICE, CEDEFOP ve ETF. (2003). **Structures of Education, Vocational Training and Adult Education Systems in Europe: United Kingdom**. Brussels: EURYDICE.

EURYDICE ve CEDEFOP. (1999). **Structures of Education, Initial training and Adult Education Systems in Europe: Sweden**. Bruxelles: Eurydice European Unit.

Evetts, Julia (1991). "The Experience of Secondary Headship Selection: Continuity and Change." *Educational Studies*, 17 (3), 285-294.

Gürsoy, Cavit (1979). "Eğitim Yöneticiliğinin Türk Milli Eğitim Sistemindeki Konumu." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Gümüşeli, Ali İ. (1996). **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. İstanbul.

HEDB (Hizmetiçi Daire Başkanlığı). (2005). <http://hedb.meb.gov.tr>. 31.04.2005.

Higher Education Act (1992: 1434). (2000). Swedish Ministry of Education and Science.

Huber, Stephan G. (1997). **Headteachers' views on headship and training: A comparison with the NPQH**. Cambridge: School of Education, University of Cambridge.

Huber, Stephan G. (2003). **Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich**. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.

Johansson, Olof (2001a). "School Leadership Training in Sweden: perspectives for tomorrow." *Journal of In-Service Education*, 27 (2), 185-202.

- Johansson, Olof (2001b). "Swedish School Leadership in Transition: in search of a Democratic, Learning and Communicative Leadership." **Pedagogy, Culture and Society**, 9 (3), 387-406.
- Johansson, Olof (2003). "Leadership and Compulsory Schooling in Sweden: What's Going On?" **Selecting and Developing Heads of Schools: Twenty-Three European Perspectives**. Ed. Leonard E. Watson. Sheffield: Sheffield Hallam University.
- Kaiser, Franz ve Guy Neave (1993). **Hochschulpolitik in Frankreich. Hochschulpolitik im internationalen Vergleich: eine länderübergreifende Untersuchung**. Hrsg.: Bertelsmann Stiftung. Von Leu Goededebeuure ve diğerleri. Gütersloch: Bertelsmann Stiftung.
- Karahan, Mustafa (1998). "Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticiliği." (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karapınar, Medine (1995). "Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Eğitim Yönetimi ve Önemi." **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 211.
- Kaya, Yahya K. (1993). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'de Uygulama**. Geliştirilmiş Beşinci Baskı. Ankara: Set Ofset.
- Kayıkçı, Kemal (2001). "Yönetici Yetiştirme Sorunu." **Milli Eğitim Dergisi**, 150, Mart Nisan Mayıs.
- Kombinera, Annika R. (2000). **Education for All: the Swedish education system**. Kalmar: Lananders Tryckeri AB.
- Lafond, André ve Jean-Pierre Helt (2003). "The Appointment and Training of Headteachers in France." **Selecting and Developing Heads of Schools: Twenty-Three European Perspectives**. Ed. Leonard E. Watson. European Forum on Educational Administration. Sheffield: Sheffield Hallam University.

- Lpf 94. (2001). **Curriculum for the Non-Compulsory School System**. Stockholm: Ministry of Education and Science in Sweden and National Agency for Education, 2001.
- Lpfö 98. (2001). **Curriculum for the Pre-School**. Stockholm: Ministry of Education and Science in Sweden and National Agency for Education.
- Lpo 94. (2001). **Curriculum for the Compulsory School System, the Pre-School Class and the Leisure-Time Centre**. Stockholm: Ministry of Education and Science in Sweden and National Agency for Education.
- Marty, Nicole (1997). "La formation des directeurs d'école primaire." **Éducatons & Formations**, 49, Mars, 57-61.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (1995). **Milli Eğitim Şuraları (1939-1993)**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (1996). **Avrupa Birliği Üye Ülkelerinin Eğitim Sistemleri**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2000a). **2001 Yılı Başında Milli Eğitim**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). (2000b). **Tebliğler Dergisi**, 2508 (63).
- NCSL (National College for School Leadership). (2005). **Headteacher Induction Programme (Handbook for Participants)**. Worcestershire: HIP Administration.
- Nieser, Bruno (1990). **Bildungspolitik in Frankreich (1975-1985), Vergleichende Daten und Analysen**. Marburger Beiträge zur Vergleichenden Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung. Bd. 24. München.
- Nitas, Koraltay (2003). "Fransa Yönetim Sistemi". **Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim**. Ed. Koraltay Nitas. Ankara: İçişleri Bakanlığı, Türk İdari Araştırmalar Vakfı.

OFSTED (Office of Standards of Education). (1995). **Headteacher Training in France**. London: OFSTED Publications.

OFSTED (Office for Standards in Education).(2003). **Training for newly appointed headteachers (Headlamp)**. HMI 1763, September.

Peck, T. Bryan ve Harry A. Ramsay (1994). **The Training of School Directors for the European Dimension. Volume 1**. Glasgow: University of Strathclyde, Faculty of Education.

Peck, T. Bryan ve Harry A. Ramsay (1998). **Managing Schools: The European Experience**. New York: Nova Publications.

Radikal. AB Nüfusu. <http://www.radikal.com>. 13.01.2004, 27.11.2004.

Resmi Gazete. Sayı 25343.11/01/2004. <http://rega.basbakanlik.gov.tr>. 03.02.2005

Resmi Gazete. Sayı 25658. 02/12.2004. <http://rega.basbakanlik.gov.tr>. 03.02.2005

Sağlam, Mustafa (1999). **Avrupa Ülkelerinin Eğitim Sistemleri**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları (1147), Eğitim Fakültesi Yayınları (59).

Sandahl, Peder (1997). **A School for the Future: the ideas underlying the reform of upper- secondary education in Sweden**. Stockholm: Skolverket.

Sara, Anre (ed.). (2002). "Regional Characteristics of Sapmi and the Sami People." The Land of Schleswig Holsstein, the Federal Union of European Nationalities ve The European Academy Sankelmark tarafından düzenlenen "The Regional Identity's of Ethnic Groups in Europe" seminerine sunulan bildiri. Schleswig Holsstein: 13-14 Haziran.

Sarı, Mevlüt (1987). "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlilikleri." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.

- SI (Das Schwedische Institut). (2001). **Gymnasialschule und Erwachsenenbildung. Tatsachen über Schweden.** Stockholm: Informationsdienst des Schwedischen Instituts.
- SI (Das Schwedische Institut).(2002). **Die Schwedische Grundschule.” Tatsachen über Schweden.** Stockholm: Informationsdienst des Schwedischen Instituts.
- SI (Das Schwedische Institut). (2004). **Höhere Ausbildung in Schweden” Tatsachen über Schweden.** Stockholm: Informationsdienst des Schwedischen Instituts.
- Skolverket (2004). **Inspecting for Improvement: a brochure about National Agency for Education’s Educational Inspectorate.** Stockholm: Skolverket.
- Sözer, Ersan (1997). **Üç Avrupa Ülkesinde Eğitim: Almanya, Danimarka ve Fransa Eğitim Sistemleri.** Eskişehir: Anadolu Üniveristesi Yayınları (1004).
- Taylor, Peter R. ve John Rowan (2003). “The Selection and Development of Headteachers in England.” **Selecting and Developing Heads of Schools: Twenty-Three European Perspectives.** Ed.:Leonard E. Watson. Sheffield: Sheffiled Hallam University.
- Taymaz, Haydar (2003). **İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin Okul Yönetimi.** Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Toker, Cem (2003). “İsveç Yönetim Sistemi.” **Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim.** Ed.Koraltay Nitas. Ankara: İçişleri Bakanlığı,Türk İdari Araştırmalar Vakfı.
- Tuzcu, Gökhan (2002). “Avrupa Birliğine Geçiş Sürecinde Türk Eğitiminin Planlanması.” **Milli Eğitim Dergisi, 155-156, Yaz-Güz.**
- Türkkorur, Asuman A. (2003). “Türkiye, Amerika Birleşk Devletleri, Japonya ve Almanya Ülkelerinin Eğitim Sistemleri’nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Türkoğlu, Adil (1983). **Fransa, İsveç ve Romanya Eğitim Sistemleri: Karşılaştırmalı Bir Araştırma.** Ankara: Sevinç Matbaası.

Uzun, Şentürk (2003). “Büyük Britanya Yönetim Sistemi.” **Yirmi Birinci Yüzyılda Yönetim**. Ed. Koraltay Nitas. Ankara: İçişleri Bakanlığı, Türk İdari Araştırmalar Vakfı.

YÖK (Yükseköğretim Kurulu). (1998). “Öğretmen Eğitiminde Akreditasyon: İngiltere ve ABD Modelleri.” Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi. Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu.

http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/ogretmen_egitiminde_kalite.htm.23.04.2005.



EKLER

EK NO:		SAYFA
1-	YÖNETİCİLİK İSTEK FORMU.....	129
2-	YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU.....	130
3-	HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM FAALİYETLERİ ARASINDAKİ FARK VE BENZERLİKLER.....	131
4-	HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ ARASINDAKİ FARK VE BENZERLİKLER.....	132
5-	ÜLKE BAZINDA OKUL MÜDÜRLERİ İSTİHDAM SÜREÇLERİNİN AŞAMALARI.....	133
6-	OKUL MÜDÜRLERİNİN İSTİHDAMI SÜRECİNE İLİŞKİN FARK VE BENZERLİKLER.....	134

EKLER

EK -1

YÖNETİCİLİK İSTEK FORMU

A. KİŞİSEL BİLGİLER		Mebis No:		T.C. Kimlik No:		Fotograf
Adı Soyadı		Doğum Yeri Ve Yılı				
Cinsiyeti		Ana Adı				
Görevi		Baba Adı				
Görev Yapıldığı Kurumun Adı/Tipi		Medeni Hali	Evli []	Bekar []		
		Branşı varsa yan branşı				
Atanmak İstediği Kurum ve Tipi		Adı		Tipi		
		1.....				
		2.....				
		3.....				
Eşinin		Adı Soyadı				
		Doğum Yeri				
		Çalışıyorsa Kurum Sicil No				
		Görev Yeri ve Adresi				
B. ÖZGEÇMİŞE İLİŞKİN BİLGİLER						
HİZMETİ (1)	Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	Gün	Av	Yıl		
	Yöneticilikteki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
	1. Birinci Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
	2. İkinci Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
	3. Üçüncü Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
	4. Dördüncü Kademe Yöneticilikteki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
	5. Müdür Vekilliğindeki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
	6. Müdür Yetkili Öğretmenlikteki Hizmet Süresi	[]	[]	[]		
7. Bölüm,Atölye ve Laboratuvar Şefliğindeki Hizmet Süresi	[]	[]	[]			
ÖĞRENİM DURUMU	En Son Mezun Olduğu Yükseköğretim Programı	Adı				
		Bölümü				
		Öğrenim Süresi				
	Lisans Üstü Öğrenimi	1. Yüksek Lisans				
		2. Doktora				
	Katıldığı Hizmetiçi Eğitim Programları	1.				
		2.				
		3.				
Yayınlanmış Araştırma ve Eserleri	1	4	7			
	2	5	8			
	3	6	9			
(ISBN ve ISSN numarası eserler, MEB'ce tavsiye edilen ders kitabı, eser, araç, bilimsel araştırmalar.)						
Aldığı Ödül	Ödül		Takdirname			
Takdirname						
Aldığı Cezalar						
Seçme Sınavı Puanı						
Formdaki bilgilerin tam ve doğru olduğunu, bu bilgilerin yanlış olması durumunda başvurumun geçersiz sayılmasını kabul ederim. (2)						
Adı Soyadı :						
İmzası :						
Onaylayan Amirin						
Adı Soyadı						
Unvanı						

Acıklamalar

- 1.Bu bölümde ilkökul ve ortaokul yöneticiliklerinde geçen süreler dahil edilir.
- 2.Bu formdaki bilgilerle ilgili olarak gerektiğinde belge istenebilir.

EKLER

EK -2

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU

Kişisel Bilgiler ve Tercihler	Adı ve Soyadı	Atanmak istediği Okulun		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
	Doğum Yeri ve Yılı	Adı	Tipi		
	T.C. Kimlik No	1.			
	Mezun Olduğu Okul	2.			
	Branşı varsa yan branşı	3.			
	Görevli olduğu kurum / Tipi				
	 /				
Eğitim	Görmüş olduğu yüksek öğrenimin her yılı için	Yönetim alanında		5	
		Diğer alanlarda		4	
	Lisansüstü Öğrenimi	Master (Yönetim alanında)		6	
		Master (Diğer alanlarda)		4	
		Doktora (Yönetim alanlarında)		10	
		Doktora (Diğer alanlarda)		8	
Eserler Ödüller Sicil	Yayınlanmış Araştırma ve Eserleri her biri için (En fazla 3'er adet)	ISBN numarası almış eserleri (2)		2	
		MEB'ce tavsiye edilen ders kitabı, eser veya araç		4	
		Bilimsel araştırmalar (3)		2	
	Aldığı ödül / Takdirname	Ödül (En fazla üç adet)		3	
		Takdir Belgesi (En fazla üç adet)		2	
	Aldığı cezalar	Her ceza için düşülecek olan puan		-2	
	Son üç yıllık sicil ortalaması	90 ve yukarı olanlar için		3	
Hizmeti (1)	Katılmış olduğu hizmet içi eğitim programı	(En fazla üç adet)		2	
	Birinci kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		1	
	İkinci kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		2	
	Üçüncü kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		3	
	Dördüncü kademe yöneticiliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		4	
	Müdür vekilliğinde geçen süreler	(Her yıl için)		1	
	Müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler	(Her yıl için)		1	
	Bölüm, atölye ve laboratuvar şefliğinde geçen süreler	(Beş yıla kadar her yıl için)		2	
Diğer	Başarılı olmak koşuluyla seçme sınavı puanının (müdür almalarında dikkate alınmayacak.)			%10'u	
	Kurucu müdür olarak görev yaptığı eğitim kurumunun müdürlüğü için başvuruda bulunanlara			6	
	Zorunlu bölge hizmeti yada zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamında bulunan illerde bu yükümlülük süresiyle sınırlı olmak üzere çalışan her yıl için			2	
	Takdir Puanı			10	
DEĞERLENDİRME PUANI TOPLAMI (Ceza puanları düşüldükten sonra)				-	

Yukarıda adı geçen aday ilgili mevzuat hükümlerine göre aranan koşulları taşımaktadır.

DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

Başkan

Üye

Üye

Üye

Üye

Üye

Açıklamalar

1. Bu bölümde ilkökul ve ortaokul yöneticiliklerinde geçen süreler dahil edilir.
2. Şiir, makale, hikaye vb. eserlerden Kültür Bakanlığınca ISBN numarası verilen eserler değerlendirilir. TUBİTAK veya Üniversitelerce bilimsel anlamda yayınlanmaya değer bulunan eserler puanlanır.

HİZMET ÖNCESİ EĞİTİM FAALİYETLERİ ARASINDAKİ FARK VE BENZERLİKLER

ÜLKELER	Süre	Bireysel ve/veya mesleki gereksinimler dikkate alınmaktadır	Zorunludur	Katılım için önkoşul seçim veya sınav sürecini başarı ile geçmektir	İstihdam süreci içerisinde yer almaktadır	Özel olarak okul müdürlerine olma koşulu	Program kapsamı	
							Kuramsal	Uygulamalı
FRANSA								
İlköğretim Kademesi Müdürleri						•		
Ortaöğretim Kademesi Müdürleri	uzun ve kısa 6 ay ve 21 gün	•	•	•	•	•	•	•
İNGİLTERE	uzun 6 ay-2 yıl	•	•	•		•	•	•
İSVEÇ	kısa 10 oturum					•	•	
TÜRKİYE	uzun 1-2 yıl			•			•	

EKLER

EK 4

HİMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ ARASINDAKİ FARK VE BENZERLİKLER

ÜLKELER	Süre	Bireysel ve/veya mesleki gereksinimler dikkate alınmaktadır	Program veya programlara katılım zorunludur	Mesleki kudeme göre farklı program seçenekleri bulunmaktadır	Program kapsamı	
					Kuramsal	Uygulamalı
FRANSA						
İlköğretim Kademesi Müdürleri	kısa 1 ve 2 hafta		•	•	•	
Ortaöğretim Kademesi Müdürleri	kısa				•	
İNGİLTERE	uzun (1-3 yıl) /uzun (1 yıl)	•		•	•	•
İSVEÇ	kısa (1 ay) ve uzun (asgari 2 yıl)	•		•	•	•
TÜRKİYE	kısa ve uzun				•	•

ÜLKE BAZINDA OKUL MÜDÜRLERİ İSTİHDAM SÜRECİNİN AŞAMALARI

FRANSA					
İlköğretim Kademesi					
Duyuru ve Başvuru →	Eleme ve Seçim →				Atama
	Eleme ve mülakat				
Ortaöğretim Kademesi					
Duyuru ve Başvuru →	Eleme ve Seçim →	Hizmet öncesi eğitim →	Hizmet öncesi eğitim →	Hizmet öncesi eğitim →	Atama
				ve müdür yardımcılığı	
	İki aşamalı yarışma sınavı				
İNGİLTERE					
Duyuru ve Başvuru →	Eleme ve Seçim →				Atama
	Ön eleme ve mülakat seçim kriter ve uygulamaları				
	yerel yönetinlere göre değişmektedir				
İSVEÇ					
Duyuru ve Başvuru →	Eleme ve Seçim →				Atama
	Ön eleme ve mülakat seçim kriter ve uygulamaları				
	yerel yönetime göre değişmektedir				
TÜRKİYE					
Duyuru ve Başvuru →	Eleme ve Seçim →				Atama
	Eleme "Yönetici Değerlendirme Formu" üzerinden				
	yapılmaktadır				

EKLER

EK -6

OKUL MÜDERLERİNİN İSTİHDAMI SÜRECİNE İLİŞKİN FARK VE BENZERLİKLER

ÜLKELER	Fransa		İngiltere	İsveç	Türkiye		
	İlköğretim	Ortaöğretim					
SÜRECİ							
Duyuru							
Yerel düzeyde yapılır	•			•		•	
Ulusal düzeyde yapılır		•	•	•		•	
Başvuru							
Belirli bir okuldaki boş müdürlük pozisyonu için yapılır	•		•	•			
Aday atanmak istediği üç okul tercih edebiliyor		•				•	
Öğretmenlik mesleğinden olmak gerekiyor	•		•			•	
Seçim							
Eleme	•	•	•	•		•	
Sınav (mülakat/sözlü veya yazılı)	•	•	•	•			
Seçimi yapan makam							
Eğitim Bakanlığı	Sınav ve Değerlendirme Komisyonu	Valilik				•	•
Akademi Müfettişleri	Milli Eğitim Müfettişleri		•	•	•		
Belediye Yönetimi				•			
Okul Yönetimi			•				

EKLER

EK-6 DEVAM

ÜLKELER		Fransa		İngiltere	İsveç	Türkiye	
		İlköğretim	Ortaöğretim				
SÜREÇ							
Atamayı yapan makam							
Eğitim Bakanlığı	Valilik					•	•
Akademi Rektörleri	Akademi Müfettişleri	•	•				
Belediye Yönetimi				•	•		