



KAVRAMSAL MAKALE

Türkiye ve Avrupa Ülkelerinde Okul Yöneticisi Eğitimi ve Atanma Süreçlerine İlişkin Bir Çalışma

Dr. Öğr. Üyesi Münir ŞAHİN, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Tokat, e-posta: munir.sahin@gop.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5722-496X>

Öz

Okul yöneticisi okulda verilen eğitimin amacına ulaşması için gerekli tüm planlamayı yapmalı, iş birliği ve ortaklaşa çalışma takımları oluşturarak, okulun içinde ve dışında bulunan paydaşlarla birlikte hareket etmelidir. İyi yönetilmeyen bir okulun başarıya ulaşması beklenemez. Bu nedenle bu çalışmada Türkiye’de ve Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirilmesi, seçme ve atama uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. 2018 PISA Sınavı sonuçları dikkate alınarak başarı durumu yüksek, orta ve düşük düzeyde üç ülke, Finlandiya, Fransa ve Yunanistan ile birlikte Türkiye’deki durum incelenmiştir. Nitel araştırma desenlerinden biri olan doküman incelemesine uygun bir şekilde çalışma yürütülmüştür. Konuya ilişkin literatür taraması yapılarak var olan durum belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, merkezîyetçi bir yönetim anlayışı ile yönetilen Türkiye ve Yunanistan gibi düşük PISA sınavı sonuçlarına sahip ülkelerde öğretmenlik tecrübesinin atamalarda önemli bir koşul olduğu ve genellikle atama için göreve başlamadan önce eğitim yönetimine yönelik bir eğitim şartı bulunmadığı görülmektedir. Ancak yerel yönetimlere eğitim yönetiminin büyük oranda bırakıldığı Finlandiya ve daha az özerkliğin tanındığı Fransa gibi ülkelerde eğitim yöneticilerinden tecrübe dışında eğitim yönetimi gibi alanlarda hizmet öncesi eğitim istendiği, hizmet içi eğitimlerle de yönetici eğitiminin devam ettiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi Eğitimi, Okul Yöneticisi Ataması, Avrupa Ülkeleri.

Makale Gönderme Tarihi: 08.11.2022

Makale Kabul Tarihi: 23.12.2022

Önerilen Atf:

Şahin, M. (2022). Türkiye ve Avrupa Ülkelerinde Okul Yöneticisi Eğitimi ve Atanma Süreçlerine İlişkin Bir Çalışma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(12): 1829-1854.



**Journal of Social, Humanities and
Administrative Sciences**

2022, 5(12): 1829-1854. DOI:[10.26677/TR1010.2022.1162](https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1162)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



CONCEPTUAL PAPER

**A Study on The School Administrators Education and Appointment Processes in
Türkiye and European Countries**

Assistant Prof. Dr. Münir ŞAHİN, Tokat Gaziosmanpaşa University, Erbaa Faculty of Social Sciences and Humanities, Tokat, e-mail: munir.sahin@gop.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5722-496X>

Abstract

The school administrator should make all the necessary planning in order for the education given in the school to reach its goal, and act together with the stakeholders inside and outside the school by forming cooperation and joint working teams. A school that is not well managed cannot be expected to succeed. Therefore, in this study, it is aimed to examine school administrator training, selection and appointment practices in Turkey and European countries. Considering the results of the 2018 PISA Exam, the situation in Turkey was examined, along with three countries with high, medium and low success levels, Finland, France and Greece. The study was carried out in accordance with document analysis, which is one of the qualitative research designs. A literature review on the subject has been made and the existing situation has been tried to be determined in the light of the literature. According to the findings of the research, in countries with low PISA exam results such as Turkey and Greece, which are managed with a centralized management approach, teaching experience is an important condition for appointments, and there is generally no education requirement for educational administration before taking office for appointment. However, in countries such as Finland, where education management is largely left to local governments, and France, where less autonomy is recognized, pre-service training is required from education administrators in areas such as education management, apart from experience, and it has been observed that administrator training continues with in-service trainings.

Keywords: School Administrator Education, Appointment of School Administrators, European Countries.

Received: 08.11.2022

Accepted: 23.12.2022

Suggested Citation:

Şahin, M. (2022). A Study on The School Administrators Education and Appointment Processes in Türkiye and European Countries, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(12): 1829-1854.

GİRİŞ

Eğitim yönetimi, bir eğitim kurumunun bir programının amaçlarını gerçekleştirmesi için mevcut ve etkili kılınan uygun insan ve materyal kaynaklarının bütünleştirilmesi süreci olarak kabul edilir. "Yönetim" terimi, tek bir işlem veya eylemi ifade etmez. Performansın planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu, kontrolü ve değerlendirilmesi gibi bir dizi süreci kapsayan geniş bir şemsiye gibidir. Aynı durum eğitim yönetimi alanında da görülmektedir. Eğitim yönetimi kavramı, yerine getirilmesi gereken belirli amaçları veya hedefleri olan bir eğitim kurumunda geçerlidir (Kashyap, 2022). Eğitim kurumunun, yani okulların hedeflerini gerçekleştirmesi için okul yöneticilerinin çeşitli program ve etkinlikleri dikkatli bir şekilde planlaması gerekir. Okul yöneticisi öğretmenler, veliler ve öğrenciler ile işbirliği ile yapılacak etkinlik ve programları düzenlemek durumundadır. Bunu yapabilmek için onları motive edebilmesi, öğretmenlerin koordinasyonunu sağlaması, yönlendirmesi ve kontrol etmesi gerekmektedir. Eğitim yönetimi, tek süreçten oluşmaz, farklı süreçler yönetimi oluşturur. Bunlar; planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon, denetleme, kontrol ve değerlendirmedir. Etkili bir okul yönetiminin bu süreçleri iyi yönetebilmesi, öğrencilerin ve dolayısı ile okulun başarısı için önemli görülmektedir.

Okul yöneticiliğini herkesin yapabileceği bir meslek olarak görmemek gerekir. Okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaları gerekir, aksi halde okul yönetiminden kaynaklı olumsuzlukları önlemek mümkün olmayacaktır (Aras ve Şimşek, 2022). Başarılı bir okul, öğretmekten çok daha fazlasıdır. İyi öğretme ve öğrenme çok önemli olsa da bunun temelini oluşturan yönetim, tüm çocuğu kapsayan çok yönlü bir eğitim sağlamanın anahtarıdır. Etkili yönetim ve yönetsel etkinlikler, bilgi aktarmanın çok ötesine geçen bir eğitimi desteklemelidir. Okul çalışanları, öğretmenler ve yardımcı personel, öğrencilerin günlük ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar, sağlıklı bir ortamda eğitim öğretim etkinliklerinin sürdürülmesini, güvenli bir ortamda öğrenme etkinlikleriyle vakit geçirmelerini, öğrenmelerini ve uygun rehberlik desteği almalarını sağlarlar. Günlük işlerin ötesinde, öğrenci verilerinin kaydedilmesinden, kontrol ve analiz edilmesinden genellikle idari ekip sorumludur.

Etkili okul yönetiminin öğrenci eğitimindeki önemini Paget (2019) üç önemli noktaya işaret ederek açıklamaktadır. İlk olarak etkili okul yöneticilerinin öğretmenleri öğretime odaklamaları gerekmektedir. Okul yöneticisinin doğru uygulama ve prosedürler kullanması, öğretme ve öğrenmenin olabildiğince sorunsuz sürdürülmesini sağlar. Yöneticinin verileri zamanında girmesi gerekir. Öğretmenlerin öğrenci başarılarına odaklanmasını sağlar. Öğretmenlerin deneyimleriyle desteklenmesini ve okulun hedefleri doğrultusunda uygun etkinliklerin sürdürülmesini sağlayabilmesi gerekir. İkinci olarak, etkili okul yönetimi hesap verilebilirliği destekler. Veliler, çocuklarına mümkün olan en iyi eğitimi sağlayacağına inandıkları okullara çocuklarını kaydetmek isterler. Bu nedenle okul yöneticisinin velilere çocuklarının akademik başarıları, güvenlik ve gözetimleri konusunda etkili okul kayıtları tutmaları, raporlama ve belgeleme prosedürleri oluşturarak veliler ile iletişimi etkili bir şekilde sürdürebilmesi gerekir. Son olarak etkili bir okul yönetiminin kararları açık bir şekilde alması, karar verme sürecini etkili kullanması mümkün olduğu kadar kararlara katılımı artırması gerekmektedir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Eğitim yönetimi tüm fiziksel ve insan kaynakları ile eğitim unsurlarının bütünleşmesini ve koordinasyonunu gerektirmektedir. Bununla birlikte eğitim yönetiminin insan sevgisi, bilgi ve becerisine dayalı büyük bir verimlilik gerektirdiği ifade edilmektedir (Kashyap, 2022). Bina, öğretim materyalleri ve ekipmanlar fiziki kaynakları, öğretmen, öğrenci, yönetici ve veliler ise

okulun insan kaynaklarını oluşturur. Bunlara ek unsurlar olarak eğitim felsefesi, eğitim yönetimi, disiplin, kurallar, düzenlemeler ve yasalar dâhil edilebilir. Türkiye’de bu karmaşık sistemin yönetimine ilişkin olarak zaman zaman yeni düzenlemeler yapılmış, çıkarılan yasa ve yönetmelikler ile eğitim yönetiminin etkililiği artırılmaya çalışılmıştır.

Türkiye’de eğitim faaliyetleri Anayasa ve diğer yönetmeliklere uygun olarak Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından merkezi düzeyde yürütülmektedir. MEB’in görev, yetki ve sorumlulukları 14.09.2011 tarihli Resmi Gazete’de 652 Sayılı kararname, 430 Sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir. Milli Eğitim Temel kanuna göre Türk eğitim sisteminin temel amacı: 1) Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi 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 Cumhuriyetine 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, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamaktır.

Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır (MEB, 1973,).

Kanuna göre eğitim yönetimi, okulun gerçekleştirmek istediği hedefleri elde edebilmek için eldeki kaynakların etkin kullanılmasına yönelik kararlar alan ve bu kararları uygulayan bilimdir (Genç, 2005: 22). Benzer bir tanımlamada yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için izleyenlerin örgütlenip eşgüdümünün sağlanması süreci olarak ifade edilmektedir (Başaran, 2000: 13). Bridge’e (2003: 58) göre de eğitim yönetimi eğitim örgütlerinin yönetilmesi, üyelerin iş birliği ve dayanışma içinde kaynakların en iyi şekilde kullanıldığı bir süreçtir. Literatürde eğitim yönetimi veya yönetim tanımlarına bakıldığında benzer kavramlara vurgu yapıldığı görülür. Okullar belli bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Buralarda eğitim alacak öğrencilerinde belli bazı hedefleri edinmeleri gerekir. Okulda bulunan insan gücünün, sermaye, zaman, malzeme, sınıf gibi kaynakların verimli kullanımları eğitim yöneticisinin sorumluluğu altındadır. Eğitim yönetimi genel yönetim süreçlerinin eğitim alanına uygulanması olarak da tanımlanabilir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006).

Eğitim yönetiminin bir bilim olarak Batı toplumlarında daha fazla geliştiği görülmektedir. Eğitim boyutunu beşerî bilimlerden alan, yönetim boyutunda ise sosyal bilimlerle desteklenen eğitim yönetimine İngiltere, Avustralya gibi Avrupa Ülkelerinin öncülük ettiği görülmektedir. Bu ülkelerde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde üniversitelerde programlar açılmıştır. Okul yöneticiliği için belli diploma ve derecenin istendiği çok sayıda ülke bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim ile yönetici görevlerine gelmesinin sağlanamadığı ülkelerde ise üst yönetim ile uyumlu çalışan ve kurallara uyan kişilerin yönetim görevlerine getirildiği görülür (Bursalıoğlu, 1991: 105). Ancak her geçen gün eğitim yönetiminin bir alan olarak tanınması, eğitim yöneticiliğinin bu bilim alanına özgü bir meslek haline getirilerek lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yöneticilerin yetiştirilmeleri, bazı hakların verilen eğitime göre düzenlenmesi, eğitim

yöneticilerine verilen görevlerde yetki ve sorumluluk dengesinin oluşturulması gerekmektedir (Taymaz, 2003: 90).

Taymaz (2011: 20) yöneticileri sahip olmaları gereken zihinsel ve fiziksel özellikler ve yöneticiliğe ilgi, istek ve algılama açısından bir sanatçı olarak değerlendirirken, yöneticiliği ise ilgili işlerin yapılması için gereken kurallar, ilkeler ve teknikler bakımından bir bilim olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Yönetim insanlara iş yaptırma, onları örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırma sanatı ve bilimidir.

Yönetim etkinliğinin temel ölçütü çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirirken doyum sağlamalarıdır (Balci, 2006: 251). Yönetim biliminin eğitim alanına uygulanması ile oluşan eğitim yönetimi, özelde okullarda uygulama alanı bulur. Okul yönetimi eğitim yönetiminin eğitim alanına uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1991: 5). Okul yöneticisi bu sınırlı alan içerisinde eğitim sisteminin amaçları ve yapısına uygun olarak okulun yönetiminden sorumlu olan kişidir. Erdoğan (2010: 41-47) yöneticinin sahip olması gereken özellikleri entelektüel, karakter ve sosyal özellikler olarak üç başlıkta toplamıştır. Entelektüel özellikler yöneticinin sahip olması gereken genel kültür, mantıklı düşünme, analiz ve sentez becerisine sahip olma, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, odaklanma, şeffaf olma gibi niteliklerdir. Karakter yönünden ise yöneticinin dengeli olması, uyum becerisi, hafıza gücü, kararlılığı, düzenli olması, çabukluk, ciddiyet gibi özellikler olarak verilmektedir. Sosyal özellikler olarak yöneticinin dış görünümü, hitap edebilmesi, grubu anlayabilmesi, iş disiplini, işbirliği yapabilmesidir.

Eğitim yöneticilerinin bir görevi de okullardaki insan gücünün ve diğer kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamaktır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin yönetim konusunda bilgi sahibi olan kişiler olarak yetiştirilmeleri gerekir. Eğitim yöneticiliği doğuştan kazanılan bir özellik değildir (Acar, 2002). Yönetici adaylarının eğitimle yönetim becerisini kazanmaları gerekir. Toplumun en önemli kurumlarından olan okulların başarılı olması, eğitim yönetimi alanında görevlendirilen yöneticilerini iyi yetiştirilmeleriyle mümkündür. Okul yöneticisinin görevini başarı ile yapabilmesi için yönetim süreçlerini iyi bilmesi gerekir. Eğitim yönetimi ile ilgili kavram ve süreçlerin öğrenilmesi bir eğitim süreci gerektirmektedir. *Karar verme, planlama, eşgüdümleme, örgütlenme, iletişim, değerlendirme* süreçlerinin yanında eğitim yöneticisinin ekonomi, denetim gibi alanlarda iyi yetişmiş olması gerekir. Deneme yanılma yoluyla sorunlara çözüm aramak yerine bilimsel bir yolun izlenmesi ancak eğitim yöneticisinin iyi bir yönetici eğitimi almasına bağlıdır. Yönetim bilimi yukarıda da sayılan birçok etkinliğin iç içe olduğu karmaşık bir bilimdir.

Aydın (1988) okul yöneticisinin görevlerini okul binası ve çevresini eğitime hazırlama, eğitim programını geliştirme, insanlarla etkili bir şekilde çalışma, işletme, mesleğe hizmet olarak özetlemektedir. Eğitim örgütlerinde yöneticiler farklı paydaşlarla birlikte çalışmak durumundadır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler, üst yöneticiler, il veya ilçe teşkilatı ve eğitime destek olabilecek diğer kurum ve kişiler ile etkili iletişim kurabilen, okulun paydaşlarını okulun amaçları doğrultusunda yönlendirebilen yöneticiler okulun hedeflerini gerçekleştirmesinde başarılı olacaklardır. Bununla birlikte iyi bir yöneticinin çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracağını belirten Cemaloğlu (2005: 250), yönetimin bunu yapabilmesinin ancak iyi bir yönetim bilgisi, liderlik ve iletişim becerisine sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Okul yöneticisinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi, kendi yöneticilik rolleri ile diğer iş görenlerin işlerini doğru anlamasına ve kendi eylemlerini buna göre ayarlamasına bağlıdır (Sarpkaya, 2013: 121). Toplumun gelişmesi açısından okulların iyi yönetilmesi gerekir. Ancak okul yöneticiliğinin Türkiye’de henüz mesleki bir çerçevesi oluşturulmamıştır. Bunun temel sebebi ise bürokratik işler dışında okul yöneticiliğinde uzmanlığa ihtiyaç duyulmamasıdır. Bu

durum okul yöneticiliğinin bir mesleki kimlik elde etmesine engel oluşturmaktadır (Erdoğan, 2010: 119).

Okul yönetimi tesadüfi kişilerin yapacağı tesadüfi işler değildir. Sergiovanni ve Fred, (1980: 4) okul müdürlerinin okul yönetimini genellikle sezgisel olarak yapılan bir girişim olarak tanımladıklarını belirtmektedir. Her ne kadar bugün bu anlayış değişmiş olsa da geçmişteki okul yöneticisi anlayışına göre “yönetici olunmaz, yönetici doğulur” anlayışı ile eğitim kurumlarının yönetildiğini hatırlamak gerekir. Okul yöneticilerinin genellikle öğretmenlik mesleği içinden geldiklerini ve bazen öğretmenlik ve yöneticilik rollerinin çatışabildiğini belirten Bursalıoğlu, (1978: 15) öğretmenliğe ek bir görev olarak yöneticilik görüldüğü sürece yöneticiliğin geliştirilmesinin mümkün olmadığını, eğitim yöneticilerinin yöneticilik mesleğine uygun yetiştirilmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Değişen eğitim anlayışı, beklenti, yöntem, materyal ve okul yöneticisi rollerinin değişmesini de gerektirmektedir. Küreselleşme ile birlikte bilgi, eğitim ve iletişim teknolojileri hızla değişmiştir. Çelik’in de (2000) vurguladığı gibi, değişim yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışının gelişmesini gerektirir. Planlı eğitimin yapıldığı bütün kurumlarda eğitim yöneticisine ihtiyaç vardır (Başaran, 1983: 15). Ancak iyi bir yönetici örgütün başarılı olmasını sağlar iken kötü yöneticiler aynı şartlarda dahi olsa örgütün amacına ulaşmasını sağlayamaz. Karip ve Köksal’a (1999: 193) göre okulda başarının anahtarı okul yöneticileridir. Ülkelerin ekonomik başarısının ve rekabet gücünün artmasındaki temel etkenin okulların başarısı olduğu belirtilmektedir.

“Okuldaki eğitim ve öğretimde okul müdürünün önemi” başlıkla çalışmada Aras ve Şimşek (2022) Amerika gibi bazı ülkelerde okul müdürlerinin yüksek lisans veya doktora düzeyinde bir eğitim almaları gerektiğine vurgu yapmışlardır. Bazı eyaletlerde lisans eğitimi yeterli görülürken, çoğu eyalette en az sekiz kredi yönetim ile ilgili dersin alınmış olması kabul gören uygulamalar arasında yer almaktadır. “Okul yöneticiliği herkesin yapabileceği meslek değildir. Mesleğe doğru yapabilmek için gerekli bilgi ve yeteneğin olması sağlanmalıdır, aksi takdirde oluşan olumsuzlukların önüne geçilmesi imkânsız olur.”

Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemleri konulu bir çalışmada Türkiye’de okul yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim ile ilgili bir eğitim almadıklarına vurgu yapan Arabacı vd. (2015), yöneticilik görevine başlayan öğretmenlerin bu görevlerini yaparken bile çoğu kez yeterli düzeyde hizmet içi eğitim almadan okul yöneticiliğine devam ettiklerini belirtmişlerdir.

Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama süreçlerini inceleyen Bozkurt (2005), Avrupa ülkelerinde yönetici atamalarında yerel yöneticilerin güçlendirildiğini ancak bazı Avrupa ülkelerinde güçle merkeziyetçi yönetimin korunduğunu belirtmektedir.

Yöneticinin yönetim süreçlerinde, planlama, örgütü kurmak, eşgüdüm, karar verme, iletişim, değerlendirme ve denetimde ortaya çıkabilecek sorunları başarı ile çözebilmesi gerekir. Değişen koşulları takip edebilmek ve bunlara uygun bir şekilde yeniden örgütlenmeyi sağlamak gerekir (Binbaşoğlu, 1998). Okul yöneticilerinin değişen koşullara uyum sağlama başarıları almış oldukları eğitim göre değişmektedir. Eğitim örgütlerinin niteliğini artırabilmek için yönetim alanındaki değişmelerin eğitim kurumlarının yönetimine de uyarlandığı görülmektedir (Summak ve Karadağ, 2009: 131). Bu nedenle, okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ve atanma kriterlerinin önemi de artmaktadır. Bazı ülkelerde okul yöneticilerinin öğretmen olmaları yeterli görülürken, başka ülkelerde tecrübe, eğitim yönetimi veya kamu yönetimi alanlarında lisans, yüksek lisans veya okul yöneticiliği sertifikası gibi ölçütler aranabilmektedir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmalarına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştıran Pelit (2013) yaptığı çalışmada Türkiye ile diğer ülkeler arasındaki en önemli farklardan birisi

olarak okul yöneticisi yetiştirme sürecine işaret etmiştir. Okul yöneticisi atama kriterlerinin bir gelişmişlik göstergesi olmamakla birlikte okul yöneticiliğinin Türkiye’de bir meslek olarak kabul edilmediğinin ifade edildiği çalışmada, okul yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Okul yöneticiliği Türkiye’de bir meslek olarak görülmemektedir. Bu nedenle yönetici eğitimine ve atamalarına ilişkin ölçütlerin niteliği zaman zaman sorgulanmakta ve tartışmalar neden olabilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma kriterlerine ilişkin uygulamaların Türkiye ve Avrupa ülkeleri özelinden incelenmesi amaçlanmış, okul yöneticisi eğitimi ve atanmasına ilişkin durumun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Türkiye’de okul yöneticisi eğitimi ve atama uygulamaları nelerdir?
2. Fransa’da okul yöneticisi eğitimi ve atama uygulamaları nelerdir?
3. Finlandiya’da okul yöneticisi eğitimi ve atama uygulamaları nelerdir?
4. Yunanistan’da okul yöneticisi eğitimi ve atama uygulamaları nelerdir?

YÖNTEM

Çalışma doküman incelemesi desenine uygun olarak yapılmış nitel bir çalışmadır. Ülkelerin eğitim yönetimine ilişkin yasaları ve konuya ilişkin literatür incelenmiş ve çalışmanın amacına uygun olarak veriler derlenmiştir.

Çalışma İçin Ülke Belirlemesi

Araştırmaya dahil edilen ülkeler çalışmanın amacına uygun, bilgi açısından zengin durumların belirlenerek derinlemesine inceleme yapılmasına olanak sağlayarak farklı yönetici atama ve yetiştirme yöntemlerine ilişkin bilgi çeşitliliği sağlayabilmek amacıyla PISA Sınav başarısı ölçütüne göre yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak ülkeler Türkiye’nin dünya sıralamasında 40.sırada (Avrupa’da 31.) yer aldığı 2018 PISA Sınavı sonuçlarına göre belirlenmiştir. Avrupa ülkeleri arasında yüksek başarı puanına sahip olan Finlandiya (dünyada 7. Avrupa’da 3.), orta düzeyde puana sahip Fransa (dünyada 22, Avrupa’da 18.) ve çok düşük puana sahip olan Yunanistan (dünyada 42 Avrupa’da 38.) örneklem olarak belirlenmiştir (MEB, 2019). Bu ülkeler aynı zamanda farklı ekonomik gelişmişlik düzeylerini de yansıtmaktalar.

Verilerin Toplanması

Verileri toplamak için literatür taraması yapılmıştır. Örneklem olarak alınan ülkelerdeki okul yöneticisi yetiştirme ve atamalara ilişkin resmi ve bilimsel yayınlar, resmî web siteleri ve eğitim yöneticiliğine ilişkin yasalar incelenerek toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Öncelikle araştırmaya konu edilen ülkelerdeki yönetici yetiştirme ve atama kriterleri incelenip, konuya ilişkin dokümanlardan veriler toplanmış ve bu dokümanlarda yer alan bilgiler durumu açıklayıcı biçimde ilgili başlıklar oluşturularak verilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde Türkiye, Finlandiya, Fransa ve Yunanistan'da okul yöneticisi yetiştirme ve atamalarına ilişkin uygulamalar verilerek yorumlar yapılmıştır.

Türkiye'de Okul Yöneticisi Eğitimi ve Atama Uygulamaları

Türkiye'de okulöncesi eğitimi zorunlu eğitim kapsamında bulunmamakla birlikte ilk, orta ve lise düzeyinde 12 yıllık zorunlu eğitim uygulaması bulunmaktadır. Öğrenciler ortaokul eğitimlerinin son yılında Liseye Geçiş Sınavı sonuçlarına göre farklı özellikleri bulunan Fen, Anadolu ve Meslek Lisesi türünden farklı liselere yerleşebilmektedirler. Sınava girme zorunluluğu yoktur. Sınava girmeyen öğrencilerin ise ortaöğretim başarı puanlarına göre okullara yerleştirildikleri bir süreç izlenmektedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin genel olarak eğitim fakültesi mezunu olmaları veya mesleki eğitim olarak bilinen pedagojik formasyon eğitim almaları gerekmektedir.

Türkiye'de Okul Yöneticisi Eğitimi

Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmeleri Milli Eğitim Bakanlığının danışma organı olan şuralarda alınan kararlarda görmek mümkündür. Eğitim şuralarının ilki 1939 yılında toplanmıştır. Günümüze kadar 17 şura toplanmıştır. Şuralarda eğitim öğretim ile ilgili konular, eğitim ile ilgili temel ilkeler yanında eğitim yönetimi de tartışılan konular arasında yer almaktadır. 3. Eğitim Şurası 1946 yılında toplanmış ve bu şura kararlarında eğitim yönetiminin bir meslek olarak tanınması dile getirilmiş olsa da hükümet politikaları nedeniyle alınan kararların çoğu uygulama alanı bulamamıştır. 7. Milli Eğitim Şurası 1962 tarihinde toplanmış ve Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) kurulmuştur. MEHTAP'ın hazırladığı rapora göre MEB'deki yüksek ve orta kademeli yöneticilik görevleri için eğitim yöneticisi yetiştirmenin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca Şura'da eğitim fakültelerinin Eğitim Araştırma Merkezi olarak düzenlenmeleri, Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri Akademisi adıyla yeni bir kurumun kurulması gibi konulara yer verilmiştir (Pelit, 2013: 65). Onuncu Milli Eğitim Şurası ile eğitim yöneticisi yetiştirme görevi MEB merkez örgütüne verilmiştir (MEB, 1981). Böylece hizmetiçi eğitim ile eğitim yöneticisi yetiştirme görevi MEB'e verilmiştir.

11. Şura 1982'de toplanmış ve eğitim yöneticiliğine ilişkin konular tartışılarak eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olduğu ve eğitim yöneticisinin tanımına yer verilmiştir. Eğitim yöneticisi, kurumsal alanda ve uygulamada yetişmiş değişik kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte olan uzmandır. Şura'da eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitiminin gerekli olduğu ve eğitim yönetiminde lisans eğitimi alanların da yönetici yardımcısı olmaları istenmiştir (MEB, 1982). Ancak alınan kararlar uygulamaya konulamamıştır. 1988'deki 12. Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticiliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve öğretmenler arasından sınav ile seçilerek Bakanlığın belirleyeceği hizmetiçi eğitim kurslarıyla yetiştirilmeleri istenmiştir (MEB, 1988). Bu öneri de bir süre uygulandıktan sonra rafa kaldırılmıştır.

Eğitim yöneticiliği ile ilgili en kapsamlı şura 14. Eğitim Şurasıdır. Bu şurada liyakat ilkesine göre seçim ve atanmanın yapılması, hizmetiçi ve hizmet öncesi yönetici eğitimi, yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesi ve yönetici eğitiminde üniversitelerden destek alınması, *yöneticilikte esas öğretmenliktir* düşüncesinin yerine yöneticide bulunması gereken özelliklere yer verildiği görülür. Şura'da eğitim yöneticiliğinin meslek öncesi eğitim ile yapılacağı bir meslek olduğu, eğitim yöneticilerinin alacağı lisans eğitiminde yönetim bilgisi, eğitim formasyonu, yönetim alan bilgisi

gibi içeriklerin olması gerektiği belirtilmiştir (MEB, 1993). 15. Eğitim Şurası'nda ise eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması ve bu alanda uzmanlık gerektirdiğinin kabul edilmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi, okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluk dengelerinin sağlanması, yönetici atamalarında liyakat, başarı kriterinin göz önünde bulundurulması, öğretmenlik tecrübesinin olması, objektif ölçülerle eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitim ile yetiştirilmesi konuları tartışılmış ve önerilmiştir (MEB, 1996). 17. Eğitim Şurası da yönetici seçim ve atama şartlarının değişmesi gerektiğine vurgu yaparak sınav ile atanmanın yerine yöneticilik ve eğitim alanlarında nitelikli kişilerin yönetici olarak atanmasının altını çizmiştir (MEB, 2006).

1962'deki 7. Şura kararları doğrultusunda eğitim yöneticisi yetiştirmek amacıyla ilk önce Ankara Üniversitesinde bir yıl sonra da Hacettepe Üniversitesinde Eğitim bölümü açılmıştır (Kaya, 1999). 1997 yılında Yüksek Öğretim Kurumu'nun öğretmen yetiştiren kurumlara yönelik düzenlemesi ile eğitim bilimleri alanında "Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği" lisans programları kapatılmış ve yüksek lisans ve doktora düzeyinde bu alanlarda eğitim vermeye başlanmıştır (Helvacı, 2007). Ancak bu alanlarda eğitim imkânı sağlanmasına rağmen okul yöneticilerinin bu alanlarda yüksek lisans veya doktora yapmış olmaları yönetici olarak atanma koşulu olarak uygulanmamıştır.

Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarını üç model altında toplayabiliriz. Tam olarak yönetici yetiştirme sayılmasa bile okul yöneticilerinin atanma ve seçilmelerinde etkili olduğu ve uygulandığı görülen bu uygulamalar *çıraklık modeli, eğitim yönetimi ve planlaması bölümünde eğitim alınması ve 1999 sonrasında getirilen ölçütlerdir*. Daha önce de belirtildiği üzere tam olarak bir yönetici yetiştirmeye yönelik eğitim ve uygulamanın Türkiye'de henüz etkin olarak kullanılmadığı görülmektedir. Aslında bizim ikinci yöntem olarak verdiğimiz ve 1970'ler sonrasında üniversitelerde eğitim yönetimi ve planlaması lisans eğitimi, okul yöneticilerinin örgüt yönetimi, liderlik, yönetim süreçleri, örgütsel stres, insan kaynakları yönetimi gibi yönetsel konularda okul yöneticilerinin bilgi sahibi olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Ancak bu bölümlerden mezun olanlar yönetici olarak atanmamışlar, öğretmen olarak istihdam edilmişlerdir (Pelit, 2013). Bir süre sonra da bu bölümlerin lisans düzeyinde eğitimlerine son verilmiş ve yüksek lisans, doktora düzeyinde eğitim yöneticiliği ve denetçiliği eğitimi vermeye devam etmiştir. Ancak eğitimi yönetimi alanında alınan yüksek lisans veya doktora eğitimleri okul yöneticisi atamalarında bir tercih önceliği iken yönetmelik bunun bir gereklilik olduğunu belirtmemiştir.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmelerinde en fazla kullanılan ve günümüzde de geçerliliğini sürdüren model *çıraklık eğitimidir*. Okul yönetiminde asıl olanın öğretmenlik olduğu düşüncesinin devamı olan bu anlayışa göre okul yöneticisi olmak için öğretmenlik dışında başka bir eğitime ihtiyaç yoktur (Aras ve Şimşek, 2022; Şişman, 2002). Türkiye'de okul yöneticisi atanma yönetmelikleri de incelendiğinde okul yöneticilerinin farklı bir eğitim almaları şartı bulunmamaktadır. MEB'in geliştirdiği yönetici atama yönetmeliklerinde okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak görülmemektedir. Belli bir süre başarılı olarak öğretmenlik yapmak yeterlidir. Yöneticilik eğitimine ilgi gösterilmemiştir (Şişman, 2002: 21).

Bir başka uygulama ise 1999 yılından sonraki yönetmeliklerde yapılan değişiklikler ile okul yöneticisi atanmasında öğretmen olmanın dışında belli bazı ölçütlerin kullanılmaya başlanmasıdır. Bu yönetmeliğe göre herhangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak, eğitim, öğretim, yönetim, işletme gibi alanlarda yayını olmak bir tercih sebebi iken ön koşul haline dönüşmemiştir. Yine okul yöneticilerinin atanmaları için Yönetici Seçme Sınavı getirilmiş ve bu sınavdan başarılı olma şartı konmuştur (Şimşek, 2004). Bu sınavın formatında zamanla değişiklikler yapılmıştır. Eğitimcilerin tepkisine neden olan 652 sayılı KYK ile sınav kaldırılarak mülakat getirilmiştir. Şahin ve Üstüner (2014) yaptıkları çalışmada, bu uygulamanın öğretmen

ve okul yöneticilerince siyasi idarenin kendi istediği öğretmeni okul yöneticisi olarak ataması şeklinde algılandığı ve rahatsızlık yarattığı belirlenmiştir. 5 Şubat 2021 tarihli Resmî Gazete’de yayınlanan atama kriterlerine Eğitim Yöneticiliği Sertifikasının olması şartı konarak, niteliksel bir arayışın olduğunun sinyalleri verilmiş, eğitim yöneticilerinin yetersiz de olsa sesleri bir parça duyulmuştur.

Okul yönetimin önemi ve yönetici seçiminde gösterilmesi gereken hassasiyetler konusunda her yıl yapılan çok sayıda kongre ve bilimsel çalışmalarda çağrılarda bulunulmasına rağmen Türkiye’de henüz oturmuş bir uygulamanın olmadığı, uygulamaların sıklıkla nesnel bir sebep gösterilmeden değiştirildiği görülmektedir. Türk Eğitim Sistemi için okul yöneticiliği için aranan şartların belirlenmesi ve uygulanması hayati önem taşımaktadır (Taş ve Önder, 2010). Eğitim sistemindeki sorunların çözümünde okul yöneticiliği çözülmesi gereken temel sorun olarak görülmelidir. Okul yöneticileri eğitim yönetimine ilişkin hiçbir belirleyici eğitim almadıklarından, kendi öğrenciliklerinde veya öğretmenlik deneyimlerinde karşılaştıkları modası geçmiş yöntemlerle okulu yönetmeye çalışmaktadırlar. Çağdaş okul yöneticilerinin iletişim teknolojilerine hâkim olmaları, gelişen ve eğitim teknolojilerinin kullanılmasında yenilikçi olmaları, kapsamlı insan bilgisine sahip, felsefe, matematik, tarih eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, bilgiyi yöneten ve etkili iletişim kurabilen, liderlik özelliklerine sahip, beden ve ruh haliyle sağlıklı bir kişilik sergileyen, eğitime inanmış, anadilini doğru kullanabilen, yönetim alanında yeterli donanıma sahip kişiler olması gerekir.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Atamaları

Okullar toplumun geleceğini oluşturan nesillerin yetiştirilmesinde çok önemli bir role sahiptirler. Bu nedenle okul yöneticiliği konusuna yeterli önemin verilmesi gerekir. Okulların eğitim yöneticiliğini eğitim olan, bu işi yapmakta istekli, gerekli bilgi ve becerilere sahip kişiler tarafından yönetilmeleri gerekir. Başarılı oldukları sürece okul yöneticilerinin görevlerini yapmaları, bir mesleki garantinin olması gerekir. Türkiye’de MEB’in yapmış olduğu uygulamalar zaman zaman değişikliklere uğramış, iyileştirmeler yapılmaya çalışılmış ve belli ölçütler getirilmiştir. Arabacı vd. (2015) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin yönetime ilişkin herhangi bir eğitim almadan atamalarının yapıldığını ve çoğunlukla bu okul yöneticilerinin göreve başladıktan sonra dahi yeterli hizmet içi eğitim almadıklarını göstermiştir. Çalışmada, okul yöneticiliğinin zaman içinde kazanılacak bir tecrübe olarak görülmemesi gerektiği belirtilmiş, okul yöneticilerinin okul yönetimi, bütçe, denetim, ilgili mevzuat ve yasal düzenlemeler, hukuk, liderlik, etkili iletişim, insan kaynakları gibi pek çok alanda bilgi ve beceri sahibi olmaları gerektiği belirtilmektedir.

26 Temmuz 2014 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim kurumların Yönetmeliğinin 7.bölümü personelin görev ve yetkileri ile sorumluluklarını belirlemektedir. Yönetmeliğe göre okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları şu şekilde tanımlanmaktadır (MEB, 2014):

Madde 39- (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.

Aynı yönetmeliğin 40.ve 41.Maddeleri ise müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlamaktadır. Bu maddelere göre; (1) *Müdür başyardımcısı*, müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder ve müdürden sonra okulun yönetiminde birinci derecede sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir (Madde 40). *Müdür yardımcısı* (1) Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir (Madde 41). Yönetmeliğin 44. Maddesi ise “Müdür yardımcıları, okulda kendilerine verilen nöbet görevini yerine getirir, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa sorunları müdür başyardımcısına veya müdüre bildirir.” şeklinde müdür yardımcılarının nöbet görevlerini düzenlemektedir.

5 Şubat 2021 tarihli 31386 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerini ikinci görev olarak yürütecek personelin belirlenmesine ilişkin seçme ve görevlendirme usul ve esaslarını belirleyen yönetmelik, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik’tir. Okul yöneticilerinin atanma ve yükselmelerine ilişkin son uygulamayı göstermektedir. Yönetmelik incelendiğinde birinci maddesi “Bu Yönetmeliğin amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir” şeklinde yönetmeliğin amacını belirtmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğinin 5., 6, ve 7. maddeleri yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak şartları belirlemektedir. Yönetmeliğe göre bu şartlar şu şekilde belirtilmiştir:

Madde 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranan şartlar: a)Yükseköğretim mezunu olmak, b) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, c) Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak, ç) Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecekler bakımından bu Yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak, d) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak, e) Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak, f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak, (2) Bazı alan öğretmenleri ya da tüm öğretmenleri yazılı sınav/değerlendirme/uygulama sınavı sonucuna göre atanan eğitim kurumlarının yöneticiliklerine görevlendirileceklerde, bu eğitim kurumlarına daha önce aynı süreçlerden geçerek öğretmen olarak atanmış olma şartı aranmaz.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar: Madde 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin bu şartlardan en az birini taşımaları gerekir: a) Müdür olarak görev yapmış olmak, b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak, c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak, (2) Müdür olarak görevlendirileceklerde ayrıca; a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri kapsamında olmak, b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmeni olmak, c) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde; bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak, rehberlik ve araştırma merkezleri bakımından Rehberlik, diğer özel eğitim kurumları bakımından Özel Eğitim öğretmeni olmak, ç) Fen liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde

Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak, d) Sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak, e) Güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olmak, f) Spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Beden Eğitimi öğretmeni olmak, şartları aranır.

Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar: Madde 7 – (1) Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin bu şartlardan en az birini taşımaları gerekir: a) Müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak, b) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak, c) Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmaktır.

Türkiye’de eğitim kurumlarına atanacaklara ilişkin yukarıda yer alan ilgili yönetmelik maddeleri incelendiğinde 5.Madde, 1/c bendinde “Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak” şartının getirildiği görülmektedir. Ancak bu sertifikanın içeriği ve niteliğine ilişkin bilgiye yer verilmemektedir. Ancak eğitim yöneticiliğini öğretmenlik mesleğinden ayrı tutan, böyle bir şartın getirilmiş olması eğitim yöneticiliği adına umut verici olarak değerlendirilebilir. Bu maddeni “Eğitim Yöneticiliği alanında yüksek lisans veya doktora eğitimi almış olmak” şeklinde yeniden düzenlenmesinin eğitimin kalitesin artıracağı açıktır. Eğitim alanında politika yapıcı ve karar vericilerin eğitim yönetiminin tesadüflere bırakılacak bir iş olmadığını bilincinde olmaları gerekir.

Yukarıda maddelerine yer verilen Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik 13.08.2009 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan yönetmelik ile karşılaştırıldığında belli bir niteliksel mesafenin katledildiği görülmektedir. 2009 - 2021 yılları arasında geçerli olan yönetmelik maddelerinde eğitim kurumlarına atanacaklar için Eğitim Yöneticiliği alanında sertifika şartının olmadığı, yükseköğretim mezunu olmak, öğretmenlik ve devlet memurluğu adaylığının kalkmış olması, en az üç yıl görev yapmış olmak, yönetici seçme sınavında başarılı olmak şartları göz önünde bulundurularak atamaların yapıldığı görülmektedir. Sonuç olarak, Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmalarına ilişkin kriterlerin son yıllarda daha bilimsel ve niteliksel temellere dayandırılmaya çalışıldığını söyleyebiliriz.

Fransa’da Okul Yöneticisi Eğitimi ve Atama Uygulamaları

Fransız eğitim kademeleri 3-6 yaşındaki çocukların, kontenjan olduğunda 2 yaşındaki çocukların da kabul edildiği okul öncesi eğitim, 6-16 yaş arasında 10 yıl zorunlu eğitim dönemi olarak adlandırılan ilköğretim kademesi, ilköğretimin zorunlu eğitim kapsamındaki ilk beş yılı ilköğretimdir, devamında ise üç ve dört yıllık iki farklı devreden oluşan ortaöğretim gelir. Dört yıllık ilk devresi kolej adını alan ve son devrenin ilk bir yılının herhangi bir sınav olmadan herkesin gittiği lise, devamında ise iki yıllık isteğe bağlı olarak öğrencilerin tercih edebilecekleri genel, teknik ve meslek liseleri gelir. Yükseköğretimde ise lisans eğitimi 3, yüksek lisans 2 ve doktora eğitimi 3 yıllık eğitimden oluşmaktadır.

1985 yılından itibaren ortaokulların ilk devresi ve ilkokullar hariç eğitim kurumları idari, mali ve kısmen eğitim konularında belli bir özerkliğe sahiptirler. Devletin sağladığı kaynaklara ek olarak, okullar daha fazla kaynak sağlayabilirler; okul müdürü tarafından önerilen ve okul yönetim kurulu tarafından onaylanan kendi bütçelerini kullanabilirler. Okullar bir yönetim kurulu tarafından yönetilirler ve yönetim kurulunda üçlü bir kadro bulunur. Kurulun üçte biri sorumlu yerel otoritenin temsilcileri ve ayrıca müdür tarafından aday gösterilen okul dışı kişilerden

oluşur. Üçte biri öğretim ve öğretim dışı personelin temsilcilerinden ve üçte biri seçilmiş sözcüler ve öğrenci temsilcilerinden oluşmaktadır. Okul yönetim kurulu üyeleri (müdür ve yardımcısı) yönetim kurulunun doğal üyesidir. Müdür aynı zamanda yönetim kurulu başkanı ve okul yönetiminin temsilcisidir. Personel konuları (eğitim ve ileri eğitim, öğretmenlerin dışındaki çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, ödeme ve idaresi) sırasıyla bakanlığa veya yerel okul yetkilisine tabidir. Bireysel ortaöğretim okullarının bütçesi personel finansmanını, personelin (eğitim dışı) belirli bir süre sözleşmeli finansmanını kapsamamaktadır. Son zamanlarda devlet, öğretim üyesi olmayan personelin (kantin personeli, kütüphane, temizlik, sekreter, hemşire, danışmanlık) ücretlerini sorumlu okul kurullarına devretmeye çalışmıştır (www.leadership).

1988'den beri ortaokullarda müdür ve müdür yardımcısı kendilerine ait bir mesleki sınıfı oluşturmuşlardır, yani artık herhangi bir öğretim taahhütleri yoktur. Normal koşullarda böyle bir uygulamaya geçmişte izin verilmiyordu. Sadece okul yöneticileri öğretim dışı kişiler olduğunda öğretim zorunlulukları yoktu. Bu statü değişikliği ile okul yöneticiliği görevinin uzmanlaşması sağlanmaya çalışılmaktadır. Okul yönetim kurulu üyelerinin ana görevleri dört noktada toplanmaktadır; 1) eğitim öğretimin geliştirilmesini sağlamak, 2) insan kaynaklarını geliştirme ve yönetme, 3) bölgesel ve bölgeler arası yerel yönetimlerle sosyal ilişkileri ve iletişimi geliştirme, 4) okulu yönetme (www.eurydice/france).

Okul yönetim kurulları Bakanlık ve yerel okul yetkilisince belirlenen yönergelere uygun olarak müfredatı detaylandırıp resmileştirme çalışmaları yaparlar. Öğretmenlerin başarılarına ilişkin toplantılar yaparak öğretmenler ile değerlendirmelerde bulunurlar. Okulun programının hazırlanmasını, müfredatın yasalar dikkate alınarak hazırlanıp öğretim etkinlikleri düzenlerler. Özellikle öğrencilerin öğrenmelerine yardımcı, eğitimi destekleyici önlemler alır, öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler için destek programları geliştirirler. Öğrencilerin başarısını kontrol eder, öğretmen değerlendirmeleri için eğitim yetkilileriyle iş birliği içinde çalışırlar. Öğrencilerin bireysel öğrenme koşullarını geliştirirler. Okulun sağlık ve sosyal alanlarda gelişimi için gerekli önlemleri alır, öğrencilerin dinlenme ve sosyal faaliyet zamanlarını düzenlerler. Rehberlik ve psikolojik desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler için gerekli desteği sağlarlar. Okuldaki işleri düzenler ve veliler ile iletişimi sürdürürler (Pelit, 2013).

İnsan kaynakları geliştirme ve yönetme işleri de okul yönetim kurulunun yapacağı görevler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda okul yönetim kurulları ileriye dönük insan kaynaklarının geliştirilmesi, yeni personelin sorunlarıyla başa çıkmasının desteklenmesi, hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi, personelin kararları konusunda görüş bildirme ve destekleme görevlerini yerine getirirler. Öğretmenlerin yıllık değerlendirmelerini yapar, yardımcı personelin potansiyelini en iyi şekilde kullanmasını sağlar, okul içinde iç iletişim kanallarını düzenler ve kalitesini artırır. Okulun dışındaki diğer yerel ve bölgesel çevre, okul ve kuruluşlar ile karşılıklı iletişim halinde olurlar.

Okul yöneticisi okuldaki personelin uzmanlık alanlarını dikkate alarak görevlendirme yapar, okulun bütçesini hazırlayarak okul yönetimi kurulunun onayına sunar. Okulun, öğrencilerin ve personelin güvenlik ve düzenin sağlanması için gerekli önlemleri alır, okuldaki komitelere başkanlık eder, bunların düzenlenmesini ve toplanmasını sağlar. Okulun görevlerini analiz ederek bunları belgelendirir. Gelecekte okulun ihtiyaç duyabileceği insan kaynağı ve eğitim materyallerini belirler. Okul yöneticisi ayrıca belli aralıklarla öğretmenlerin derslerine ziyaretlerde bulunur (www.leadership).

Fransa'da Okul Yöneticisi Eğitimi

2018 PISA Sınavı sonuçlarına göre Fransa 22. sırada yer almaktadır. Merkezîyetçi bir kimliğe sahip olan Fransız eğitim sisteminde devlet her türlü eğitim işlerinin, müfredatın içeriği, öğretmenlerin işe alınma koşulları, hizmet içi eğitimin içeriği ve eğitim sisteminin kalitesinin

kontrol ve denetiminden sorumludur. Eğitim Bakanlığı okul müdürlerinin eğitim ve atamalarından sorumludur. 1789 Fransız devriminin de etkisi ile bazı temel ilkeler oluşturulmuş ve zamanla değişiklikler yapılarak günümüzdeki halini almıştır. Millî Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim ve Araştırma Bakanlığı olmak üzere merkezi iki bölüm tarafından eğitim sisteminin düzenlendiği görülür. Millî Eğitim Bakanlığı okul sistemini yönetmek ve denetlemekten sorumludur. Yüksek Öğretim ve Araştırma Bakanlığı ise yükseköğretimin düzenlenmesi, yönetimi, denetimi, bilimsel araştırmaların yönetiminden sorumludur. 1980'lerde başlayan eğitim sisteminin yerelleşmesi çalışmaları nedeniyle son yıllarda yerel yönetimlerin eğitim yönetimindeki etkileri artmıştır (Bozkurt, 2005; Şahenk, 2009).

Merkeziyetçi bir yönetim anlayışının hâkim olduğu Fransa'da geleneksel okul yöneticisi seçme ve yerleştirme uygulaması devam ettirilmektedir. 1980'lere kadar okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilmişlerdir. Okul yöneticisi, müdür veya müdür yardımcısı adayları olan öğretmenler bir mülakata alınır, başarılı kabul edilenler bölgedeki en üst eğitim yöneticisine iletilir ve ulusal okul yöneticisi aday listesine eklenirlerdi. Okul yöneticisi seçimi 3 aşamalı bir elemeye dönüşmüştü. Adaylar genellikle üç kademelidir ve genellikle yazılı sınavlara girerek seçilirlerdi. Son yıllarda bu değerlendirmeler merkezi olmaktan çıkmış, basitleştirilmiştir. Günümüzde kapsamlı bir başvuru dosyasının sunulmasından sonra merkezi olmayan iki sözlü sınav ile okul yöneticisi seçilmektedir. Okul yöneticisi seçiminde yapılan ilk görüşme veya başvuru formuna göre adayın uygun olup olmadığı belirlenirdi. Aday olumlu yanıt alırsa sınava katılmak üzere Paris'e davet edilir ve burada seçim komitesinde görüşme yapılırdı. Adayın kişiliği, Fransa eğitim sistemi hakkındaki bilgisi yapılan mülakatta belirleyici olurdu (www.leadership).

1988 yılına kadar müdür öğretmen statüsündeydi (sınırlı öğretim yükü ile). Tüm ortaöğretim okulları için tek tip olan bir okul yöneticisi bulunmaktaydı. 1990'da başlayan ve on yıl boyunca bakanlığın, eğitim sisteminin işlevselliği ve modernizasyonu için okul müdürünün temel rolü kabul ettiği ve aynı zamanda okul müdürlerinin ülke genelinde greve gittikten sonra, bir düşünme sürecinin sonunda karar verilen, Bakanlık ve okul müdürleri birliği ile 2000 yılında bir anlaşma imzalamıştır. Anlaşma okul yöneticilerine kapsamlı bir faaliyet ve görev tanımı ile sorumlulukları artırmayı kabul ederek, mali ücret artışı ve daha fazla şeffaflık sağlamaktadır. Okul müdürlerinin yer değiştirmelerinde de daha acık prosedürler getirilmiştir (Courdes, 2003).

2003 yılında tüm eğitim yöneticileri için bir akademi kurulmuştur. Bu kurum okul idare bölgelerinden gelen öğretmenlerin (genellikle deneyimli müdürler ve okul idaresi müfettişleri), her yıl yeni işe alınan yaklaşık 700 ila 800 ortaokul yöneticisinin işe başlamadan önce başlangıç eğitimlerini ve ileri düzey mesleki gelişim eğitimlerini vermektedir. Okul yönetimi personeli ve okul müfettişleri için ortak eğitim modülleri yardımıyla, her iki personel kategorisinin ortak olduğu bir yenilik ve değerlendirme kültürünün oluşturulması, eğitim ve idari yönetim arasındaki tarihi ayrımın aşılması hedeflenmektedir. Müdürler için yeterlilik önlemleri bu gelişmeye uyum sağlamıştır. Mevcut prosedüre göre atanan yönetici seçim yarışmasını başarıyla geçtikten hemen sonra, üç yıl vekil olarak görev alır ve ilk iki yıl boyunca yeterlilik eğitiminin zorunlu bir parçası olarak 70 gün ücretsiz eğitimlere katılır (Courdes, 2003; Pelit, 2013).

Her okul idare bölgesinde deneyimli okul müdürlerinden oluşan bir eğitimci grubu bulunur. Her okul yöneticisi adayına doğrudan iletişim kurabileceği bir eğitimci atanır. Eğitimci bireysel öğrenme aşamalarından ve küçük öğrenme gruplarından oluşacak şekilde yapılandırılmıştır. Eğitimci vaka çalışması olabilir. Diğer bölgelerdeki şirketlerin, okulların kısa süreli misafir ziyaretleri ile raporlar ve değerlendirmeler oluşturmak için gereken konuların öğretimi, bütçe, pedagoji eğitimi, değerlendirme uygulamaları, işletme yöntemleri, toplantı yönetimi, idari işler, okul yasası, iletişim becerileri ve insan ilişkileri şeklinde eğitimler olabilir (Huber, 2003: 168).

Vekil okul yöneticisi olarak atanmada amaç iş başında öğrenmeyi sağlamaktır. Günlük rutin işlerin yapılmasına ek olarak iki yıllık eğitimin sonuna doğru eğitim yetkilileri ve öğretmen grubu tarafından bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmeler yardımıyla bölge başkanı adayı kesin olarak yönetim kuruluna kazandırılması için bakanlığa önerilebilir. Vekil olarak atandıktan üç yıl sonra başarılı aday okul yöneticiliği için başvurabilir. Hizmet içi eğitim, karar planlaması, değerlendirme ve ileri eğitim gereksinimleri yönetim bölgesi tarafından belirlenir. Bütçe sınırlılığundan dolayı 2002 yılından itibaren bir e-öğrenme modülü aracılığıyla Ulusal Yönetim Akademisi ileri eğitim vermeye ve yüksek lisan belgesi vermeye başlamıştır. Okul müdürleri veya yöneticileri için iyi bir kariyer fırsatı daha büyük bir okula geçmek şeklinde olmaktadır.

Fransa'da 13000 okul müdürünün maaşı dört kademe şeklinde, ilk atama dönemine, hizmet yılına, eğitim kurumlarındaki hareketliliği, kanıtlanmış başarıları göz önünde bulundurularak belirlenir. 2000 yılından itibaren okul yöneticisi elamanı sıkıntısı çekilmektedir. Okul yöneticisi olmak, nitelikli ortaokul öğretmenlerinin çoğu için artan talepler söyle dursun genellikle maddi refahlarında bir düşüş anlamına geldiğinden, bu görev için öğretim kadrosundan yeterince nitelikli ve motive olmuş adayları işe almak daha zor hale gelmektedir. Okul yöneticisi olmanın avantajlı hale gelmesi ancak bazı maddi olanaklar sayesinde gerçekleşebilir. Örneğin okul müdürlerini verilen ve genellikle okul arazisi içinde bulunan resmi konut bir maddi avantajdır. Denetçi rolünü yerine getirebilmek için okul müdürünün okul arazisinde ikamet etmesi zorunluluğu vardır (Huber, 2003: 170).

Fransa'da Okul Yöneticisi Atamaları

Fransa'da ilköğretim okul yöneticilerine daha az okul yönetimi ile ilgili işler verilmektedir. Bu nedenle ortaöğretim kademelerine atanacak okul müdürlerinden daha farklı bir süreç izlenir. İlköğretim müdürleri yerel eğitim yetkilileri tarafından istihdam edilirler. Herhangi bir eğitim zorunluğu olmayan ilkokul müdürlerinin atanmasında öğretmenlik deneyimlerinin dikkate alındığı görülür. İki yıl tecrübeye sahip okul öncesi veya ilkokul öğretmenleri Ulusal Denetim Kuruluna başvuruda bulunur ve olumlu yanıt alırlarsa mülakata katılıp sonuca göre atanırlar. İlköğretim kurumlarında müdür yardımcılığı gibi bir kadro bulunmaz. İlköğretimdeki okul yöneticisi yönetim işlerine ek olarak derslere de girmek durumundadır. Yönetimsel işler nedeniyle ilköğretim müdürlerinin ders saatleri azaltılabilmektedir ancak ilköğretim müdürlerinin derslere girme zorunlulukları bulunmaktadır (Pont, Nusche ve Moorman, 2008).

Ortaöğretim kurumlarına müdür olarak atanabilmek önceki bölümde de anlatıldığı üzere belli bir eğitimin atama öncesinde alınmasına ve başarılı olmaya bağlıdır. Ortaöğretimde merkezi hükümetin ağırlığı daha fazla hissedilir. Çünkü bir ortaokul müdürü bir kamu kurumunun yöneticisi olarak devleti temsil eden bir görevli olarak tanımlanmaktadır. Farklı düzenlemeler yapılsa da bugün geline nokta da yine Fransa'da ortaokul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmeleri merkezi olarak yapılmaktadır (Bozkurt, 2005; Huber ve West, 2002). İlköğretim müdürleri yerel yönetimlerce istihdam edilirken ortaöğretim kurumlarında yönetici istihdamı Eğitim Bakanlığı tarafından yapılır. Beş yıllık öğretmenlik tecrübesi ortaöğretim okul müdürü olabilmek için aranan önemli bir şarttır. Ortaöğretim müdürü olduktan sonra 3 yıl sonra yer değişikliği istenebilir ve ortaöğretim müdürlerinin yer değiştirmelerinde rotasyon uygulamasının olduğu görülür. Bir okulda en fazla 5 yıl çalışılabilir (Pont vd., 2008).

Lise veya kolej adları ile anılan ortaöğretim kurumlarında yönetici adayları bir sınavdan veya dönemsel olarak farklılık gösterebilecek süreçlerden geçtikten sonra, öğretmen, denetçi, ya da idari personel arasından seçilirler. Ortaöğretimde başöğretmenlik, müdür ve müdür yardımcılığı gibi yönetici kadroları bulunmaktadır. Adaylar iki aşamadan geçerek seçilirler. Yönetim ile ilgili kariyerleri, ilgili bilgileri, eğitimleri, mesleki tecrübeleri içeren resmi bir yazı ve yöneticiler

tarafından yazılan bir tavsiye mektubu ile başvurular yapılır. Başvuruları kabul edilen adaylara bir sunum yaptırılır. Sunum sonrasında adayların mesleki becerileri, ilgi ve iletişim becerileri değerlendirilir, adayların eğitim politikalarını uygulamalarını kapsayan bir örnek durum çalışması yapmaları istenilen bir giriş sınavı yapılır. Yani örnek durum ile ilgili ön hazırlık, örnek durum çalışmasının sunumu ve mülakat giriş sınavının aşamalarıdır. Yapılan sınavda başarılı olan adaylar iki yıllık bir süre için eğitim gören okul yöneticisi statüsü ile müdür yardımcısı olarak göreve başlarlar. İki yıllık süre içinde yeni görevlerinde ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirmelerine yönelik bir eğitim programına katılırlar (Balyer ve Gündüz, 2011; Bozkurt, 2005; www.eurydice/france). Bu eğitimin içeriğine ilişkin bilgiler daha önceki bölümde verilmiştir.

Finlandiya’da Okul Yöneticisi Eğitimi ve Atanmaları

2018 PISA Sınav sonuçlarına göre Finlandiya Fransa’dan çok daha iyi bir performans sergileyerek Avrupa ülkeleri arasında ilk sırada dünya sıralamasında ise 7.sırada yer almaktadır. Finlandiya’da eğitim refah toplumunun temel taşıdır. Herkese eşit eğitim fırsatı sunan bir eğitim sistemine sahiptir. Finlandiya’da okul öncesi eğitimden yüksek eğitime kadar eğitim ücretsizdir. Buna ek olarak, Finli öğretmenler yüksek eğitilmiş ve işlerine bağlı kişilerdir (Ministry of Education and Agriculture, 2022). Ulusal Eğitim Ajansı Finlandiya’da eğitim işlerinden ve müfredattan sorumludur. Finlandiya’da milli eğitim kültürünün en önemli özelliği herkese fırsat eşitliği sağlamaktır. Her öğrencinin tam potansiyeline ulaşmasını garanti altına almak için her bir bireyin desteklediği bireysel destek önlemleri mevcuttur. Okullar arasındaki farklar azdır ve ülkenin her yerinden okullarda verilen öğretimin kalitesi yüksektir. Eğitim sisteminde bireyin öğrenme potansiyelini etkileyecek herhangi bir çıkmaz bulunmamaktadır (www.eurydice/finland).

Fin eğitim sisteminde zorunlu eğitim okul öncesi eğitim ve bakım kurumlarında 7 yaş altındaki çocukların eğitimi ile başlar. Erken çocukluk ve bakım eğitiminde öğretim ve bakımın amacı çocukların sağlıklı bir şekilde gelişimlerini sağlamak ve çocuklara öğrenme fırsatları sunmaktır. Yerel yönetimler, yani belediyeler okul öncesi çocukların erken çocukluk eğitimi ve bakımından sorumludurlar. Finlandiya Ulusal Eğitim Ajansı tarafından onaylanan Erken Çocukluk Eğitimi ve Bakımı, Finlandiya Ulusal Müfredatının içeriğine uygun olarak planlaması ve uygulanmasına rehberlik eder ve yerel müfredat için bir çerçeve program sunar (<https://okm.fi/en/education-system#ecec>).

Okul öncesi eğitim, çocuklara öğrenme ve gelişme için daha iyi fırsatlar sunmayı amaçlar. Okul öncesi eğitim, erkek çocukluk eğitimi ve bakımından ilk ve orta öğretime uzanan süreçte önemli bir rol oynar. Okul öncesi eğitim ücretsiz olarak verilir ve 2015 yılından sonra Finlandiya’daki tüm çocuklar için zorunludur. Anne babaların veya çocuğun velisi durumundaki kişilerin mutlaka çocuğun okul öncesi eğitim faaliyetlerine katılmasını sağlaması gerekir. Finlandiya Ulusal Eğitim Ajansı tarafından onaylanan Okul Öncesi Eğitim Finlandiya Ulusal Müfredatının içeriğine uygun olarak planlaması ve uygulanmasına rehberlik eder ve yerel müfredat için bir çerçeve program sunar (Preprimary, 2022).

Finlandiya’da zorunlu eğitim okulöncesi eğitimle başlayıp 18 yaşında sona ermektedir. İlköğretim ve ortaöğretim eğitimi 1-9 arasındaki okul yıllarından oluşur ve 7 ile 17 yaş arasındaki tüm yaş grubu çocuklara yöneliktir. Çocukların 7 yaşına bastığı yılda başlayan zorunlu eğitime Finlandiya’da kalıcı olarak ikamet eden tüm çocukların katılması zorunludur (<https://okm.fi/en/education-system#pre-primary>). Finlandiya’da kalıcı olarak yaşayan çocukların yasal bir hak ve yükümlülüğü vardır. Bu yükümlülük onların zorunlu eğitime katılmalarıdır ve tüm çocuklar (%99,7) bunu yapmaktadır. Amaç tüm çocukların okul öncesi, temel ve lise eğitimlerini almalarını sağlamaktır. 190 iş gününden oluşan eğitim-öğretim yılı

ağustos ortasında başlar ve Haziran başına kadar devam eder. Yaz tatili 60 günden fazladır (Ministry of Education, 2007).

Finlandiya’da Okul Yöneticisi Eğitimi

Finlandiya’da eğitim çalışanlarının başarılı yönetimi, işlevsel ve sağlıklı okul ortamlarının hayati bir parçasıdır. Merkezi olmayan bir ortamda Fin belediyeleri farklı yaklaşımlar geliştirerek okul yöneticilerinin eğitim ve görevlendirilmelerinde önemli sorumluluklara sahiptirler (Bozkurt, 2005; Halasz ve Pont, 2007). Okul müdürleri sadece kendi okullarından değil aynı zamanda çevre okullardan yeni bir çevre yönetimi ve denetiminin yanı sıra değerlendirme ve geliştirme planlamasına çalışılmaktadır. Belediyeler yaptıkları eğitim reformlarıyla okulların bu şekilde birbirleriyle uyumlaşmalarını, ortak bir okullaşma vizyonunun oluşmasını teşvik etmektedirler (Halasz ve Pont, 2007).

Finlandiya’da eğitim sistemi güven ve sorumluluk üzerine kuruludur. Finlandiya’da eğitimin sağlanması yönetmelikler, bilgi ve finansman yoluyla yönetilir. Yerel özerklik yüksektir. Finansmanın çoğu yerel bütçelerden gelir. Önemli düzenlemelerden biri olan ulusal çekirdek müfredat yerel farklılıklara yer bırakır ve bu nedenle öğretmenlerin ve okulların kendi müfredatlarını ve öğretimlerini planlama konusunda çok fazla özgürlüğe sahipler. Ayrıca Finlandiya’daki yükseköğretim kurumlarının özerkliği çok büyüktür. Eğitimin finansmanı ve yönetim konusunda bağımsızdırlar. Yükseköğretimdeki kurumlar, öğretim ve araştırma konusunda bağımsızdırlar. Okulun veya ders kitaplarının uygunluğuna ilişkin incelemeler gibi çok az harici kontrol bulunmaktadır. Genel lise eğitimi tamamlandıktan sonra ilk ulusal sınav yapılır. Eğitim sağlayan kurumların, okulların kendi öz değerlendirmeleri en önemli kalite kontrol güvencesidir. Yükseköğretim kurumlarından ayrıca öğretimlerinin kalitesini takip etmeleri beklenir (www.eurydice/finland).

Finlandiya’da okul yöneticisi olabilmek ve yöneticilik için ihtiyaç duyulan yeterliliği sahip olmak yönetici adayının eğitim yönetimi alanındaki çalışmalarına ve öğretmen olarak deneyimine bağlıdır. Genel olarak eğitim liderliği ile ilgili bir eğitim zorunluluğu bulunmamaktadır. Genelde dağıtılmış liderlik anlayışının hâkim olduğu, okuldaki yönetici iş ve görevlerin öğretmen ve diğer eğitim dışı çalışanlar arasında paylaşıldığı bir okul yönetimi söz konusudur. Bu nedenle çalışanlar arasında etkili iletişim, dayanışma ve işbirliği vardır. Okul yöneticisi okulun işleriyle ilgili görevlendirmelerde çalışanların uzmanlık alanları göz önünde bulundurulur (Lahtero, Ahtiainen ve Lang, 2019).

Finlandiya’da çok amaçlı okul (lise düzeyi eğitime denk gelmektedir) yöneticilerinin görevleri arasında idari görevler, toplantılar, okul düzeyinde eğitimin düzenlenmesi ile ilgili sorumluluklar, müfredat çalışmaları ve tüm çalışanların gelişimi için destek sağlanması bulunmaktadır (FNBE, 2013). Avrupa düzeyinde ortak olan şey, çoğu ülkede okul yöneticilerinin yeterlilik gereksinimlerinin genellikle hem eğitim hem de iş deneyimi açısından yönetim ve öğretimin arka planına hâkim olmak gelmektedir (Kumpulainen, 2016). Ayrıca, Finlandiya’da eğitimi örgütlemekten sorumlu belediyeler özerk aktörlerdir. Bu nedenle eğitim yönetiminin yapısı ve okul özerkliğinin derecesi belediyeler arasında ve hatta bazen aynı belediye içindeki okullar arasında farklılık gösterebilir. Dolayısıyla öğretmen ve yardımcı öğretmen alımı da müdürlerin görevlerine dâhil edilebilir (FNBE, 2013).

Avrupa genelinde, okulların özerklik derecesi ülkeler arasında farklılık göstermektedir ve okul müdürlerinin özerkliği ve sorumlulukları da değişmektedir. Genel olarak, müdürlerin ders içeriğine ve okul bütçesi tahsislerine karar verme işlerinde öğretim elemanı alımına karar vermekten daha fazla özerklik olduğu görülmektedir (Taajamo vd., 2014). Mevcut eğitim

personeli kararnamesine göre okul yöneticileri için yeterlilik gereksinimleri, 1) yüksek lisans derecesi, 2) söz konusu eğitim düzeyiyle ilgili bir öğretmenlik yeterliliği, 3) öğretmen olarak iş deneyimi ve 4) Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu tarafından onaylanmış bir eğitim yönetimi sertifikası olmak üzere dört ana alandan oluşmaktadır. Eğitimlerin içeriğini eğitim liderliği ve yönetiminde üniversite çalışmaları veya eğitim yönetimi ile ilgili diğer bilgiler oluşturmaktadır. Bu alternatif eğitim biçimlerine aynı temel içeriğe sahip, yani Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu tarafından onaylanmış bir eğitim derecesi de eklenebilir. Belediyeler, eğitim, personel ve finans ile ilgili kamu hukuku ve idaresi çalışmaları da dahil olmak üzere beş odak alanı etrafında oluşturulmuştur. Eğitim liderliği ve yönetimi üzerine yapılan üniversite çalışmaları, eğitim liderliği ile ilgili literatür ve araştırmaları incelemek ve deneyimli müdürlerle görüşmeler yapmak okul yöneticiliği için faydalı bilgiler sağlayabilir (Taipale, 2012: 26).

Belediyelerin genellikle yerel eğitim kurumlarında mesleki gelişim için kendi politika ve amaçları bulunmaktadır. Yerel eğitimden sorumlu yöneticiler genelde eğitim için belirli programları tercih edebilirler. Profesyonel Liderlik Programı yerel eğitim sorumlularının okul yöneticileri için sundukları eğitim programlarından biridir. Kısmen devlet tarafından da desteklenen bu program düşük maliyeti nedeniyle yerel yönetimler içinde uygundur. Profesyonel Liderlik Programı biri zorunlu diğeri isteğe bağlı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Zorunlu kısmı eğitim yönetiminin uygulama kısmıdır ve katılımcılar insan kaynakları yönetimi, müşteri ve üretim yönetimi, ağ yönetimi gibi isteğe bağlı bir konuyu seçebilirler. Okul yöneticileri için tasarlanan bu program eğitim liderliği veya liderliğin herhangi bir pedagojik yönüyle ilgili değildir. Bu nedenle okul yöneticilerine yönelik akademik bir eğitim programı değildir. Ancak müdürler isteğe bağlı olarak hizmetiçi eğitim programlarına katılabilirler. Ancak Finlandiya'da okul yöneticileri için hizmetiçi eğitim çoğunlukla kısa sürelidir ve pedagojik liderliğin farklı yönlerine odaklanan uzun vadeli bir eğitime katılım nadiren olur (Taipale, 2012). Uluslararası karşılaştırmada, Finli okul müdürleri ortalama olarak diğer OECD ülkelerindeki akranlarına göre yönetim alanında daha az eğitim aldıkları görülmektedir (Kumpulainen, 2016).

Finlandiya'da Okul Yöneticisi Atamaları

Finlandiya'da daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi yerel yönetimlerin eğitim yönetiminde ve eğitimin finansmanında önemli rolü bulunmaktadır. Belediyeler kendi bünyelerindeki okulların finansmanından ve personelin görevlendirilmesinden sorumludur. Personel ödemelerini genellikle yerel belediyeler yapmaktadır. Okul müdürleri ve diğer yönetim kadroları için farklılaştırılmış yasal bir maaş aralığı bulunmaktadır. Finlandiya'da ayrıca yönetim ödeneği adı altında ek ödeme yapılmaz (European Commission, 2018: 23). Yüksek düzeyde yerel ve özerk bir eğitim yönetimi anlayışına sahip olan Finlandiya'da yönetim işleri çalışanlar arasında paylaşılmıştır. Okul yöneticilerinin almış oldukları eğitimin içeriğine göre yönetim tarzları değişebilmekle beraber ağırlıklı olarak dağıtılmış veya paylaşılmış liderlik özelliği taşıdıkları belirlenmiştir (Lahtero vd., 2019).

Okul yöneticilerinin atanmalarında aranan ölçütlere bakıldığında öğretmenlik eğitimine ek olarak yüksek lisans eğitimi istenmektedir. İlgili alanda öğretmenlik eğitimi almış olmak ve öğretmenlikte yeterli tecrübeye sahip olmak önemlidir. Yönetici adayının eğitim diline uygun dilde çok iyi sözlü ve yazılı becerilere sahip olması gerekir. Yönetim alanında Finlandiya Ulusal Ajansı tarafından onaylanan ölçütlere göre eğitim yönetimi alanından üniversiteler tarafından düzenlenen en az 25 eğitim kredisi veya en az 15 hafta eğitim yönetimi çalışmaları veya başka bir şekilde edinilmiş yeterli eğitim yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. Ayrıca başvuru sahiplerinin Anayasanın 125. maddesinin içeriğine uygun olunması gerekir. Finlandiya Anayasası 125. maddesi Kamu görevi için genel nitelikleri ve diğer koşulları belirler. Bu maddeye

göre belirli bir kamu görevi için Fin vatandaşı olmak gerekir. Kamu görevi için istenen bilgi, beceri, yetenek ve liyakate sahip olmak gerektiğini belirtmektedir (Finland Constitution, 2000).

Yunanistan'da Okul Yöneticisi Eğitimi ve Atanmaları

Yunan Anayasasına göre tüm vatandaşlara eğitim her seviyede ücretsizdir. Yunanistan'da merkezi yönetimin ağırlıklı hissedildiği bir eğitim yönetimi sistemi bulunmaktadır. Yasalar, cumhurbaşkanlığı kararları ve bakanlar kurulu kararları eğitim yönetiminde önemli yer tutar. Eğitim ve Diyanet İşleri Bakanlığı Yunanistan'da tüm eğitim işlerinden ve eğitim kurumlarından sorumlu bakanlıktır. Uzun vadeli önemli kararları Bakanlık alır. Müfredatın içeriği, öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların işe atanma ve alım işleri, eğitim kurumlarının finansmanı gibi konular Bakanlığın sorumluluğu altında yer alır. Ülkedeki eğitimden sorumlu yetkililerin yükseköğretim eğitimine sahip olmaları zorunluluğu vardır (www.eurydice/greece).

Yunanistan'da zorunlu eğitim süresi 11 yıldır. Bu süre 4 yaş ile 15 yaş arasındaki çocukları kapsamaktadır. Eğitim sistemi içinde yer alan okullar üç aşamadan oluşur. Bunların başında ilköğretim okulları gelir. İlköğretim okulöncesi ve ilkokulu kapsar. Okul öncesi eğitimi 2018/2019 eğitim öğretim yılından itibaren 4 yaşındaki çocuklar için zorunlu hale getirilmiştir. Bunun dışında erken çocukluk bakım merkezleri gibi kreş olarak nitelendirilebileceğimiz ve 2 aylıktan zorunlu eğitimin başladığı 4 yaşına kadar olan eğitimden belediyeler sorumludur. Okulöncesi eğitim süresi 2 yıldır ve devamında ilköğretim aşaması 6-12 yaş gurubundaki çocukları kapsar. Bu okullarda öğretmen olmak için 4 yıllık eğitim süresine sahip öğretmenlik eğitimi almak gerekir (Çimşir, 2009; www.eurydice/greece.).

İlköğretim sonrasında ortaöğretim başlar ve 12-15 yaşındaki çocukları kapsar. İki farklı aşamadan oluşan ve ilk aşaması ortaokul olarak ifade edilebilecek 3 yıllık eğitim zorunlu eğitim kapsamındadır. Ortaokulda öğrencilere genel eğitim verilir. Ortaöğretim genel veya meslek liselerine kaydolmak için bir ön koşuldur. Ortaöğretimin ikinci aşaması lise olarak ifade edilebileceğimiz 3 yıllık ve 14 yaşından sonra başlayan eğitimidir. Liseler genel lise veya meslek lisesi olarak farklılaşır ve öğrencilerin isteğine bağlıdır. Genel liselerde ortak temel konular ve isteğe bağlı olarak öğrencinin seçebileceği alanlara özgü dersler vardır. Meslek liseleri de gündüz ve akşam çıraklık okulları olarak farklılaşmaktadır. Lise sonrasında ise sınav sistemiyle yerleştirmenin yapıldığı ve çoğu bölümün 4 yıllık lisans eğitimi gerektirdiği yükseköğretim yer alır. Yüksek lisans eğitimi 2 doktora eğitim 3 yıllık bir eğitim gerektirir (www.eurydice/greece.).

Yunanistan'da Okul Yöneticisi Eğitimi

Yunanistan'da eğitim 2 ay ile zorunlu eğitimin başladığı 4 yaşına kadar erken çocukluk/kreş/bebek bakımı hizmetleri ile başlar ve 4 yaş öncesinde verilen eğitim okula kayıt ile başlayan resmi eğitim sisteminin bir parçası olarak kabul edilmez. Bebek bakım merkezi/kreş veya erken çocuk bakım merkezi olarak adlandırılabilen zorunlu eğitim öncesi eğitimden belediyeler sorumludur ve bu kurumlar belediyeler tarafından atanan bir yönetim kurulunca yönetilirler. Diğer tüm örgün ve yaygın eğitim kurumlarına ilişkin tüm alanlarda sorumluluk Eğitim ve Diyanet İşleri Bakanlığı'na aittir. İlk, orta ve lise düzeyinde bütün zorunlu eğitim kapsamındaki okulların ve zorunlu eğitim dışındaki eğitim kurumlarının yönetim işleri Bakanlık bünyesindeki kurullar tarafından merkezi olarak denetlenir. Bölgesel düzeyde yönetim İlk ve Ortaöğretim Bölge Müdürlükleri bölgelerde, illerde İlk ve Ortaöğretim Müdürlükleri tarafından yürütülür (www.eurydice/greece).

İlk ve orta öğretim okullarında birim düzeyinde okullarda yönetim işlerini okul müdürleri, müdür yardımcıları ve okul öğretmenler kurulu yapar. Eğitim Politikaları Enstitüsü ilk ve orta öğretim kalite kontrolü ile ilgili olarak ülke düzeyinde yetkili organdır. Bu enstitünün amacı ilk ve orta öğretimle ilgili konularda bilimsel araştırma ve çalışma yapmak, söz konusu konularda uygulanan eğitim politikasının planlanması ve uygulanması konusunda sürekli bilimsel ve teknik destek sağlamaktır. Bölgesel düzeyde, Bölgesel Eğitim Planlama Merkezlerinde görev yapan eğitim koordinatörleri, kamu ve özel okul birimlerinin ve laboratuvar merkezlerinin eğitim çalışmalarını planlar, izler, koordine eder ve destekler. Okul yöneticilerin eğitimlerine yönelik 90'lara kadar öğretmenlik dışında herhangi bir eğitim uygulaması bulunmamaktadır. Ancak 2000'li yılların başlarından itibaren Eğitim ve Din İşleri Bakanlığınca kısa süreli yönetici eğitimleri hizmet içi eğitim şeklinde verilmeye başlanmıştır (www.eurydice/greece).

Okulun her türlü işleri, bina, personel istihdamı, müfredat, ders materyallerinin dağıtım Eğitim Bakanlığının kontrolünde gerçekleşir. Yunanistan'da öğretmenler için istenen koşullar okul yöneticileri içinde istenmektedir. Bozkurt (2005: 144) Yunanistan okul müdürlerinin istihdamlarında "akademik, pedagojik eğitim, hizmet sicili, öğretim deneyimi, idari ve yönetsel yeterlik, sosyal faaliyetler ve benzeri konulara dikkat" edildiğini belirtmiştir.

Yunanistan'da Okul Yöneticisi Atamaları

Yunanistan merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahiptir. Eğitim yönetiminde merkezi yönetim etkilidir. Bu nedenle eğitim kurumlarının ve diğer kurumların yönetici ve çalışanların işe alımlarında ve atamalarında merkezi yönetimin ağırlığı oldukça fazladır. Okul müdürlerinin atamaları da merkezi yönetim tarafından yapılmaktadır. (Güven, Yıltanlılar ve Başkan, 2019; Thody, Papanoum, Johansson ve Pashiardis, 2007). Okul yöneticisi olarak atanmak isteyen adayların tecrübeli olmaları, alanlarında başarılı olmaları, belli bilgi ve becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Buldukları illerde Milli Eğitim Müdürlüğü bulunuyorsa bu müdürlüğe bağlı olarak görev yaparlar. Okul yönetimine öğrenciler ve veliler de katılabilir (İnandı, 2005). Okul müdürleri 4 yıllık bir süre için atanırlar. Dört yılda bir yapılan değerlendirmeler ile müdürlük seçimleri yenilenir (Bozkurt, 2005).

Bilgi, beceri ve başarının yanında okul yöneticisi olarak atanacakların belli bir süre öğretmenlik veya idari deneyime sahip olması gerekir. Okul yöneticisi olmak için istenen deneyim diğer ülkelere nispeten daha fazladır ve Yunanistan'da 8 yıllık hizmet gerekir. Bu hizmetin 5 yılının öğretmenlikte üç yılın ise ilgili alanda olması istenmektedir. Okul yöneticileri adayları için hazırlanan ve dört yılda bir yapılan değerlendirme tablosuna göre yönetici atama ve seçimleri gerçekleştirilir. Hazırlanan değerlendirme tablolarında yönetici adaylarının sahip oldukları yeterlilikler, kaç yıllık tecrübeye sahip oldukları, mesleki gelişim ve akademik yayınları göz önünde bulundurulur (www.eurydice/greece, 2022, Uygur, 2021). Okul müdürlerinin seçiminde eğitimlerinin etkisi bulunmaktadır. Özellikle yüksek lisans, doktora eğitimi, yabancı dil bilgisi, eğitim öğretim deneyimleri, pedagoji eğitimleri önemsenmektedir (Stravakou, 2019).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada Türkiye ve Avrupa ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atamalarına ilişkin uygulamalar incelenmiştir. Araştırma örneklemini 2018 PISA Sınav başarılarına göre başarı düzeyi yüksek (Finlandiya), orta (Fransa), düşük (Yunanistan) olan birer ülke seçilerek belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, merkeziyetçi bir yönetim anlayışı ile yönetilen Türkiye ve Yunanistan gibi düşük PISA sınavı sonuçlarına sahip ülkelerde öğretmenlik tecrübesi atamalarda önemli bir koşuldur, ancak atama için göreve başlamadan önce bir eğitim

şartı bulunmamaktadır. Ancak yerel yönetimlere eğitim yönetiminin büyük oranda bırakıldığı Finlandiya ve daha az özerkliğin tanındığı Fransa gibi ülkelerde eğitim yöneticilerinden tecrübe dışında belli başlı alanlarda eğitim istendiği, hizmet içi eğitimlerle de yönetici eğitimin devam ettiği görülmüştür.

Çalışmada incelenen Türkiye ile diğer ülkeler arasında yönetici yetiştirme uygulamaları arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Türkiye’de yazılı veya sözlü sınavların kullanıldığı ve öğretmenlik tecrübesinin ön koşul olduğu bir öğretmenlik atama uygulaması yıllardır devam etmektedir. Okul yöneticiliği ayrı bir meslek olarak tanınmamaktadır. Okul yöneticilerinin ücretleri ise öğretmenlere oranla ek ders ücreti ve idari kadro tazminatı şeklinde uygulanmaktadır. Son yıllarda yapılan Eğitim Şuralarında alınan kararlar eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak tanınmasında önem taşımaktadır. 5 Şubat 2021 tarihli Resmî Gazete ’de yayınlanan atama kriterlerine Eğitimi Yöneticiliği Sertifikasının olması şartı konarak, nitelik yönünden bir arayışın olduğu sinyali verilmiş, eğitim yöneticilerinin yeterli düzeyde olmasa da seslerinin bir parça duyulduğu görülmüştür.

Fransa’da merkeziyetçi bir yönetim anlayışı mevcuttur. Okul öncesi eğitim dışında zorunlu eğitim kurumlarından ve buralardaki yöneticilerin atanmalarından büyük oranda merkezi hükümetin, yani Eğitim Bakanlığının sorumlu olduğu görülür. Okul yöneticilerini eğitimleri çok daha karmaşık süreçlerden oluşur. Fransa’da okul yöneticisi yetiştirmek amacıyla yükseköğretim düzeyinde 2003 yılında bir akademi kurulduğu, yönetici adaylarının bu akademide eğitim yönetimi ile ilgili alanlarda hizmet öncesi eğitim almaları gerektiği görülmektedir. Mevcut prosedürlere göre atanan yöneticiler seçim yarışmasını başarıyla geçtikten hemen sonra, üç yıl vekil olarak görev alır ve ilk iki yıl boyunca yeterlilik eğitiminin zorunlu bir parçası olarak 70 gün ücretsiz eğitimlere katılırlar. Her okul idare bölgesinde deneyimli okul müdürlerinden oluşan bir eğitmen grubu bulunur. Her vekil okul yöneticisi adayına doğrudan iletişim kurabileceği bir eğitmen atanır. Eğitimler bireysel öğrenme aşamalarından ve küçük öğrenme gruplarından oluşacak şekilde yapılandırılmıştır. Eğitimler vaka çalışması şeklinde olabilir. Diğer bölgelerdeki şirketlerin, okulların kısa süreli misafir ziyaretleri ile raporlar ve değerlendirmeler oluşturmak için gereken konuların öğretimi, değerlendirme uygulamaları, okul yasası, pedagoji eğitimi, işletme yöntemleri, iletişim becerileri ve insan ilişkileri, bütçe, toplantı yönetimi, idari işler şeklide eğitimler olabilmektedir. Vekil okul yöneticisi olarak atanmada amaç iş başında öğrenmeyi sağlamaktır. Günlük rutin işlerin yapılmasına ek olarak iki yıllık eğitimin sonuna doğru eğitim yetkilileri ve eğitmen grubu tarafından bir değerlendirme yapılır. Değerlendirmeler farklı aşamalardan oluşabilmektedir. Örnek durum çalışması, durumun sunumu ve mesleki bilgilerin ölçüldüğü bir sınav yapıldıktan sonra olumlu bulunan adaylar sürekli yönetici kadrolarına atanırlar.

Finlandiya’da eğitim büyük oranda yerel yönetimlere bırakılmıştır. Uzun vadeli planlamaları ve müfredatın genel çerçevesinin merkezi olarak belirlendiği, buna rağmen öğretmenlerin kendi programlarını yapabilecekleri, yerel müfredat farklılıkların olabileceği kadar bir özerkliğin olduğu görülür. Okul yöneticilerinin atanmalarında aranan ölçütlere bakıldığında öğretmenlik eğitimine ek olarak yüksek lisans eğitimi istenmektedir. İlgili alanda öğretmenlik eğitimi almış olmak ve öğretmenlikte yeterli tecrübeye sahip olmak önemlidir. Yönetici adayının eğitim diline uygun dilde çok iyi sözlü ve yazılı becerilere sahip olması gerekir. Yönetim alanında Finlandiya Ulusal Ajansı tarafından onaylanan ölçütlere göre eğitim yönetimi alanından üniversiteler tarafından düzenlenen en az 25 eğitim kredisi veya en az 15 hafta eğitim yönetimi çalışmaları veya başka bir şekilde edinilmiş yeterli eğitim yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. Ayrıca başvuru sahiplerinin Anayasanın 125. Maddesinin içeriğine uygun olmaları atanmaları için şarttır. Finlandiya’da belediyelerin kendilerine özgü eğitim politikaları olabilir. Yerel eğitimden sorumlu yöneticiler genelde yönetici eğitimi için belirli programları tercih edebilirler.

Profesyonel Liderlik Programı yerel eğitim sorumlularının okul yöneticileri için sundukları, en fazla tercih edilen eğitim programlarından biridir. Belediyelerin eğitim ile ilgili kurulları bulunmaktadır ve bu kurullar okul yöneticisi ve diğer personelin belirlenmesinde, atanmasında ve ücretlerin ödenmesinde sorumluluğa sahiptirler.

Düşük başarı puanlarıyla ve az gelişmişlik düzeyi ile Türkiye'den PISA sonuçlarına göre iki basamak daha aşağıda yer alan Yunanistan'da merkezi yönetim tarafından eğitim ile ilgili hizmetler ve personel atamaları yapılmaktadır. Okul yöneticisi olarak atanmak için hizmet öncesi eğitim şartının olmadığı Yunanistan'da belli bir süre öğretmenlik ve idari deneyime sahip olmak gerekir. Kendi alanında 3 yıl ve öğretmen olarak 5 yıl olmak üzere en az 8 yıllık bir tecrübeye sahip olan öğretmenler okul yönetimi için başvurarak, dört yılda bir yenilenen değerlendirme tablosuna göre seçilir ve atanırlar. Değerlendirme tablosunda yönetici adayının sahip olduğu eğitimler, yeterlilik belgeleri, tecrübe, mesleki gelişime ilişkin aldıkları eğitim, akademik çalışmalar yer alır.

Yapılan bu çalışmada, meslek öncesi eğitimin en az öneme sahip olduğu ülkenin Türkiye olduğu, okul yöneticiliğine ilişkin mesleki bir yapılanmanın olmadığı ve sık sık okul yöneticisi atama koşullarında değişiklikler olduğu tespit edilmiştir. Okul yönetimi tesadüfe bırakılmayacak bir meslek olarak tanımlanmadığı sürece eğitim uygulamalarda farklılıklara ve sorunlara maruz kalmaya devam edecektir. Bu nedenle öncelikle öğretmenlik mesleği dışında okul yöneticiliğinin uzmanlık isteyen bir meslek olarak tanınması gerekir. Sonraki aşama ise bu mesleğe ilişkin bilgi ve becerilerin aktarılabilmesi lisans, yüksek lisans ve doktora eğitiminin okul yöneticisi adayları için getirilmesi, eğitim yönetiminin bilimsel olarak gelişmesinde de önemli katkı sağlayacaktır.

Finlandiya, Fransa ve Yunanistan'ın da içinde bulunduğu birçok Avrupa Birliği Ülkede okul yönetimine öğretmen, veli ve öğrencilerden oluşan kurulların önemli katkılar sağladığı görülmektedir (Bozkurt, 2005). Benzer kurulların da Türkiye'de eğitim yönetiminde söz sahibi olmaları eğitimde kapsayıcılığı artırabileceği gibi okuldaki kararlara paydaşların desteğini de artırabilir.

Türkiye'de gerekli yasal düzenlemeler yapılarak okul yöneticiliği bir meslek olarak tanımlanmalıdır. Okul yöneticilerinde bulunması gereken insani ilişkiler, etkili yöneticilik ve liderlik vasıflar, yöneticilik alanında eğitim, liderlik yapabilme becerisi okul yöneticileri için aranan kriterlerden olmalıdır. Okul yöneticisi yetiştirme MEB'in önemli politikalarından biri haline gelmeli ve bu konuya ilişkin yasal düzenlemeler yapılarak okul yöneticiliği herkesin değil, gerekli vasıflara, beceri ve yeterliliklere sahip olanların yapması gereken bir meslek haline getirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Acar, H., (2002). *Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli? 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları

Arabacı, İ.B. Şanlı, Ö.ve Altun M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.

Aras, H. ve Şimşek, S. (2022). Okuldaki eğitim ve öğretimde okul müdürünün önemi. *International Journal of Social Sciences & Humanities*, 6(2), 246-249.

Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

- Balcı, A. (2006). *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları-Bildiriler Kitabı*. Eğitim Bir Sen. Ankara:Pozitif Matbaacılık
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 4 (2), 182-197.
- Başaran, İ. E. (1983). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi -Nitelikli Okul*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Binbaşıoğlu, C. (1998). *Eğitime Giriş*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye’de ve bazı Avrupa Birliği Ülkelerindeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerine ilişkin karşılaştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No. 71.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış Şafak Matbaacılık Ltd. Şti*. 1991.
- CEDEFOP (2022), France. <https://www.cedefop.europa.eu/en/countries/france> [05.10.2022]
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Var Olan Durum; Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25)2, 249-274.
- Cour des, C. (2003): *La gestion du système éducatif, Rapport au Président de la République*, Paris.
- Çalık, C., ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170), 1-9 <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/470428>
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Çimşir, K. S. (2009). *Yunanistan eğitim sistemi*, Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal (Ed.), Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış içinde (451-468), 1. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- European Commission (2018). Avrupa’da okul öğretmen ve müdürlerinin maaşları ve ödenekleri <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d2009f6eef0211e9-a32c01aa75ed71a1/language-tr/format-PDF> Erişim Tarihi: 14.10.2022
- Finland Constitution (2000). <https://www.refworld.org/pdfid/4e5cf5f12.pdf> Erişim Tarihi: 11.10.2022.
- FNBE (2011). Näyttötutkinnon perusteet-Johtamisen erikoisammattitutkinto. Määräykset ja ohjeet 2011:29 [*Professional Leadership Degree – Guide for Examination.Regulations and guidelines 2011:29*], Opetushallitus, Helsinki.
- Genc, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güven, S., Yılanlılar, A. ve Başkan, G. A. (2019). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması: bazı Avrupa Birliği Ülkeleri, Türkiye ve KKTC’deki uygulamalara yönelik karşılaştırma ve KKTC’ye yönelik çözüm önerileri. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14 (3), 611-626.

- Halasz, G. and Pont, B. (2007). School leadership for systemic improvement in Finland: A case study report for the OECD activity Improving school leadership <https://www.oecd.org/education/school/39928629.pdf> Erişim Tarihi: 05.10.2022
- Helvacı, M.A. (2007). *Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları: Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Editör: Kadir Keskinılıç. Ankara: Pegema Yayınları.
- Huber, S. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im Internationalen Vergleich*. Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.
- <https://okm.fi/en/education-system#ecec>
- <https://okm.fi/en/education-system#pre-primary> Erişim Tarihi: 11.10.2022
- İnandı, Y. (2005). *Avrupa birliği ülkeleri eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminde eğitim yönetimi ve finansmanı* (Yayınlanmamış Doktora tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. ve Koksall, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-207.
- Kashyap, D. (2022). Education administration: Meaning, nature and other details. <https://www.yourarticlelibrary.com/educational-management/educational-administration/educational-administration-meaning-nature-and-other-details/63730> Erişim Tarihi: 05.10.2022
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık
- Kumpulainen, T. (2016). Opettajat ja rehtorit Suomessa 2016. Raportit ja selvitykset 2017:2. [Teachers and Principals in Finland 2016. *Reports of National Board of Education 2017:2*, Helsinki, Opetushallitus.
- Lahtero, T.J., Ahtainen, R.S. and Lang, N. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership, *Educational Research and Reviews*, 14(10), 340-348.
- Ministry of Education (2007). Improving School Leadership, Finland. <https://www.oecd.org/education/school/38529249.pdf> Erişim Tarihi: 13.10.2022
- Ministry of Education and Agriculture (2022). Finland <https://okm.fi/en/education-system> Erişim Tarihi: 10.10.2022
- MEB (1946). Üçüncü Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/3_sura.pdf Erişim Tarihi: 03.10.2022
- MEB, 1973), 1739 Sayılı Kanun. "Milli Eğitim Temel Kanunu" *Resmi Gazete*, Sayı: 14574, 24 Mayıs 1973, Md.2/1.
- MEB (1962). Yedinci Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/7_sura.pdf Erişim Tarihi: 01.10.2022
- MEB (1981). Onuncu Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/10_sura.pdf Erişim Tarihi: 12.10.2022
- MEB (1982). On Birinci Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/11_sura.pdf Erişim Tarihi: 14.10.2022
- MEB (1988). On İkinci Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/12_sura.pdf Erişim Tarihi: 14.10.2022

- MEB (1993). On Dördüncü Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/14_sura.pdf Erişim Tarihi: 04.10.2022
- MEB (1994). Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html> Erişim Tarihi: 04.10.2022
- MEB (1996). On Besinci Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/15_sura.pdf Erişim Tarihi: 05.10.2022.
- MEB (2001). Milli Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Ortaokulu Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530_0.html Erişim Tarihi: 10.10.2022.
- MEB (2003). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html Erişim Tarihi: 22.09.2022
- MEB (2006). On Yedinci Milli Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/suralar/17_sura.pdf Erişim Tarihi: 15.09.2022
- MEB (26.07.2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmi Gazete, Sayı, 29072.* <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&Mevzuatertip=5> Erişim Tarihi: 14.09.2022
- MEB (2019). PISA 2018 Türkiye Ön Raporu. *Eğitim Analiz ve Değerlendirme Raporları Serisi* http://pisa.meb.gov.tr/eski%20dosyalar/wp-content/uploads/2020/01/PISA_2018_Turkiye_On_Raporu.pdf Erişim Tarihi: 08.10.2022
- MEB (5 Şubat 2021). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. *Resmi Gazete, Sayı No: 31386.*
- Paget, V. (2019). 3 Reasons Why School Administration Is Important for Student Education <https://www.ora.com/blog/3-reasons-why-school-administration-is-important-for-student-education> Erişim Tarihi: 11.10.2022
- Peck, T. B. and Ramsey, H. A. (1998). *Managing Schools: The European Experience*. Nova Publications
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmalarına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pont, B., Nusche, D. and Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD. Pont, B.Nusche, D.Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. OECD. Erişim Tarihi: 15.11.2022
- Preprimary, E. (2022). Pre-primary education improves children's opportunities for learning <https://okm.fi/en/education-system#pre-primary> Erişim Tarihi: 11.10.2022
- Sarpkaya, R. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı.
- Sergiovanni, T. J. and Fred, D. C. (1980). *The New School Executive, A Theory of Administration*. New York: Second Edition, Harper and Row Publishers,
- Simsek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Summak, M.S. ve Karadağ, N. (2009). Okul Merkezli Yönetim Sürecinde Görev Alan Okul Müdürlerinin Rollerini. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), 30-140.

Şahenk, S. S. (2009). *Fransa eğitim sistemi, Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal (Ed.), Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış içinde (195-213)*, 1. Ankara. Pegem Akademi.

Şahin, M. ve Üstüner, M. (2014). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 652 Sayılı Kanun Hükmündeki Kararnameye İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 373-392.

Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem A Yay.

Stravakou, P. (2019). Selecting School Principals in Greece in the Last Fifteen Years – A Theoretical Approach. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 3 (8), 277-282.

Taajamo M, Puhakka E, and Välijärvi, J. (2014). Opetuksen ja oppimisen kansainvälinen tutkimus TALIS 2013. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2014:15. [Teaching and Learning International Survey, TALIS 2013. Publications of the Ministry of Education and Culture], Helsinki, Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Taipale, A. (2012). Kansainvälinen rehtorikartoitus – Kartoitus oppilaitosjohdon työstä ja täydennyskoulutuksesta. Raportit ja selvitykset 2012:12 [International Principal Survey. Reports of National Board of Education 2012:12], Opetushallitus, Helsinki.

Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.

Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. ve Pashiardis, P. (2007). Avrupa’da okul müdürlerinin hazırlanması. Çev. Abdurrahman Ilgan, Hilmi Süngü, Semra Kıranlı. *Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Edebiyat Dergisi*, (18), 214-215.

Uygur, M. (2021). Comparison of The Training and Appointment of School Administrators in Turkey, France, England, Finland, South Korea and Greece, *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi (JOHASS)*, 4 (1), 171-191.

652 KHK. Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, *Resmî Gazete*, Sayı: 28054, Erişim Tarihi: 14.10.2022

www.leadership.(2022). Country Background Report Turkey. http://www.leadershipin education.eu/fileadmin/reports/CR_FR.pdf Erişim Tarihi: 08.10.2022

www.eurydice/finland(2022).<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/finland/finland> Erişim Tarihi: 12.10.2022

www.eurydice/france.(2022).<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/france/management-and-other-education-staff> Erişim Tarihi: 06.10.2022

www.eurydice/greece (2022). Greece. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/greece/greece> Erişim Tarihi: 12.10.2022