



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**TÜRK VE İNGİLİZ ÖRGÜN EĞİTİM SİSTEMLERİNDE EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME, ATAMA VE POLİTİKA UYGULAMALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Suzan AKYÜZ

İstanbul - 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**TÜRK VE İNGİLİZ ÖRGÜN EĞİTİM SİSTEMLERİNDE EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİ YETİŞTİRME, ATAMA VE POLİTİKA UYGULAMALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

Suzan AKYÜZ

**Danışman
Prof. Dr. Sefer ADA**

İstanbul - 2007

**TÜRK VE İNGİLİZ EĞİTİM SİSTEMLERİNDE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİ
YETİŞTİRME, ATAMA VE POLİTİKA UYGULAMALARININ
KARŞILAŞTIRILMASI**

SUZAN AKYÜZ

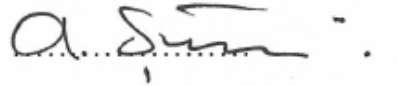
ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Sefer ADA


.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN


.....

Üye : Dr. Mustafa FARSAKOĞLU


.....

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 06.06./2007

İÇİNDEKİLER

SAYFA

İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Amaç.....	3
1.3. Alt Amaçlar.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	
YÖNTEM	
2.1. Araştırma Yöntemi.....	10

2.2. Veriler ve Toplanması.....	11
2.3. Verilerin Çözümlemesi	10
BÖLÜM III	
TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ.....	12
3.1. Eğitim Sisteminin Genel Yapısı.....	12
3.1.1. Genel Amaçlar	13
3.1.2. Özel Amaçlar.....	14
3.2. Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	18
3.2.1. Merkez Örgütü.....	20
3.2.1.1. Bakanlık Makamı.....	20
3.2.1.1.2. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.....	21
3.2.1.1.3. Ana Hizmet Birimleri.....	21
3.2.1.1.4. Danışma ve Denetim Birimleri.....	22
3.2.1.1.5. Yardımcı Birimler.....	22
3.2.1.1.6. Sürekli Kurullar.....	23
3.2.2. Taşra Örgüt Yapısı.....	23
3.2.3. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Görevleri.....	24
3.3. Okul Kademeleri.....	25
3.3.1. Örgün Eğitim.....	27

3.3.1.1. Okul Öncesi Eğitim.....	25
3.3.1.2. İlköğretim.....	26
3.3.1.3. Ortaöğretim.....	26
3.3.1.4. Yükseköğretim.....	26
3.3.2. Yaygın Eğitim.....	27
3.3.3. Yönetim Kademeleri ve Kurum Tipleri.....	27
3.3.4. Eğitim Bölgeleri	28
3.3.5. Okul Yönetimi.....	29
3.4. Eğitim Yöneticiliği.....	29
3.4.1. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği.....	30
3.4.2. Eğitim Yöneticisinin sahip Olması Gereken Yeterlilikler.....	35
3.4.3. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları.....	37
3.4.4. Okul Müdürlüğüne Atanacaklarda Aranılan Özellikler.....	37
3.5. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi.....	44
3.5.1. Hizmet Öncesi Eğitim	46
3.5.1.1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE).....	46
3.5.1.2. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi	47
3.5.2. Hizmet İçi Eğitim	47
3.5.3. Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Uygulamaları	49

3.6. Okul Müdürlerinin Atanması.....	51
3.6.1. Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar	51
3.6.2. Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar.....	52
3.6.3. Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar.....	53
3.6.4. Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri	54
3.6.5. Seçme Sınavı.....	54
3.6.6. Seçme Sınavı Komisyonu ve Görevleri	56
3.6.7. Hizmet İçi Eğitim.....	58
3.6.8. Değerlendirme Sınavı.....	59
3.6.9. Duyuru.....	60
3.6.10. Müdürlük İçin Başvuru.....	60
3.6.11. Değerlendirme	61
3.6.12. Müdür Atama ve Yer Değiştirme	62
3.6.13. Müdür Baş Yardımcılığı ve Müdür Yardımcılığına Atama.....	65
3.6.14. Statü Değişikliği Olan Kurum Müdürlüklerine Atama.....	65
3.6.15. Kurumlar Arasında Yer Değiştirme.....	65
3.6.16. Zorunlu Yer Değiştirme ve Yöneticilik Görevinden Alınma.....	66
3.7. Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları.....	67

BÖLÜM IV

İNGİLİZ EĞİTİM SİSTEMİ.....	69
4.1. Eğitim Sisteminin Genel Yapısı	69
4.2. Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı.....	72
4.2.1. Eğitim Bakanlığı.....	7
4.2.2. Yeterlilikler, Program ve Değerlendirme Otoriteleri (QCA).....	74
4.2.3. Yerel Seviyede Yönetim (LEA).....	75
4.3. Okul Kademeleri.....	76
4.3.1. Okul Öncesi Eğitim.....	77
4.3.2. İlköğretim.....	78
4.3.3. Ortaöğretim.....	79
4.3.4. Yükseköğretim.....	80
4.3.5. Yaygın Eğitim	81
4.3.6. Okul Yönetimi.....	81
4.3.6. 1. Başöğretmen ve Sorumlulukları.....	83
4.4. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi.....	84
4.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim	86
4.4.1.1. (TTA) Öğretmen Yetiştirme Merkezi.....	86
4.4.2. Hizmet İçi Eğitim.....	87

4.4.2.1. Okul Yönetici Liderlik ve İşletmecilik Programı (HEADLAMP).....	87
4.4.2.2. Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler Programı (NPQH)	88
4.4.3. Reform Hareketleri.....	9
4.5. Okul Müdürlerinin Atanması.....	97
4.5.1. Aday Bulma Yolları.....	98
4.5.2. İş İlanları.....	98
4.5.3. Eleme.....	102
4.5.4. Değerlendirme	103
4.6. Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları	106
4.7. Atama Politika ve Uygulamaları Fark ve Benzerlikler.....	107
4.7.1. Yönetici Seçimi ve Atama.....	107
4.7.2. Yönetici Yetiştirme.....	109
4.7.3. Hizmet Öncesi Eğitim.....	110
4.7.4. Hizmet İçi Eğitim.....	111
4.7.5. Okul Yönetimi.....	111
4.7.6. Eğitim Yönetim Yapısı.....	112
4.7.7. Hiyerarşik Yapı.....	113
4.7.8. Milli Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığının Görevleri.....	114
4.7.9. Özlük Haklar.....	114

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	116
5.2. Öneriler.....	118
5.2.1. Araştırma İle İlgili Öneriler.....	118
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	120
EKLER.....	121
KAYNAKÇA.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	128

ÖNSÖZ

21. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan hızlı değişimler insanları zorunlu bir değişim sürecine götürmüştür. Her alanda ve yapıda bu değişimi gözlemlemek mümkündür. Toplumsal yaşam içerisinde kullanılan teknoloji ve araçlar sürekli yenilenmektedir.

Bu süreç içerisinde yönetim anlayış ve metotları da bir değişim içerisindedir. Değişen örgüt yapıları içerisinde rol ve sorumlular giderek daha karmaşık bir yapıya dönüşmektedir. Toplumsal yapıda gözlenen bu değişimlere ayak uydurabilmek için yöneticilerin bu değişim bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Kurumlar üzerinde etkili olan yöneticiler performanslarını geliştirmek için yönetimlerini geliştirme çabası içerisindedirler.

Çelik'e göre(2002) Toplumsal değişimin merkezinde bulunan eğitim örgütleride bu değişimin içerisinde bulunması nedeniyle eğitim yöneticilerinin bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine ve gereken rolleri oynayabilmesine bağlıdır .

Eğitim kurumlarının yüksek seviyeli değişim hızına uyum sağlamaları, ortaya çıkan yeni sorunları, öncekinden farklı yöntemlerle çözecek eğitim ve okul yöneticilerini hazırlamaları zorunluluk arz etmektedir. Gelişmiş ve çağdaş değerlere göre hazırlanmış eğitim yöneticileri toplumu bir üst seviyeye taşıyacaklardır.

Değişimin yarattığı bu nedenden ötürü ülkeler kendi sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimleri için kendi sistem ve politikalarını farklı ülkelerdeki sistemlerle karşılaştırarak incelemelidir. Buna bağlı olarak yeni modeller ve yaklaşımlar geliştirmek durumundadır.

Bu araştırma Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinden biri olan İngiliz eğitim sistemindeki yöneticilerinin yetiştirilme ve atama politikaları ve hedefi her zaman eğitim standartlarını batıdaki gelişmelere uydurmak olan Türk eğitim sistemindeki olguları incelenmiştir ve eğitim sistemimiz için çıkarımlar oluşturulmaya çalışılmıştır.

Tez konunun belirlenmesinden hazırlama aşamasına kadar yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Porf. Dr. Sefer ADA'ya şükranlarımı sunarım. Ayrıca yaptığım çalışma ve araştırmalarda destek ve yardımlarını esirgemeyen Ar.Gör.Engin Karadağ'a teşekkür ederim. Tez hazırlama aşamasında sürekli yanımda olan, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Suzan AKYÜZ

Mayıs 2007

ÖZET

Merkezi Yönetim modeline sahip Türk Eğitim Sistemi ve Yerel Yönetim modeline sahip İngiliz Eğitim Sistem içerisinde yönetici yetiştirme, atama ve politika uygulama farklılık ve benzerlikleri araştırılmış ve ortaya konulan sonuçlarla araştırmacılara öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Eğitim yöneticilerinin atamalarında adayların eğitim yöneticiliği alanında bir eğitim sertifikasına sahip olma gerekliliği Türk Eğitim Sisteminde her zaman yer almasına rağmen meslek öncesi eğitim giderek daha önemli bir duruma gelmiştir. Mevcut uygulanan sistemlerde birtakım yenilikler oluşturulmasıyla beraber yöneticilikte uzmanlaşma konusunda birtakım eksiklikler görülmektedir. Yöneticilerin nitelik ve nicelik yönünden yeterliliklerine bakılmaksızın , yöneticiler sınav yolu ile atanmaktadır. Eğitim yöneticilerinin atamalarında öğretmenlik deneyimleri önemli bir yer teşkil etmektedir. Özel bir yönetici hazırlama programı bulunmamakla birlikte verilen hizmet içi eğitimlerle bu eksiklik giderilmeye çalışılmaktadır. Aynı zamanda Milli Eğitim Bakanlığının Eğitim Yöneticisi Atama Yönetmeliğiyle beraber yöneticilik yeterlilikleri ve atama kriterleri yeniden gözden geçirilmektedir.

İngiliz Eğitim sistemi içerisinde eğitim yöneticilerinin yetiştirilme ve atama süreci incelendiğinde daha modern bir sistem uygulaması görülmektedir. Neredeyse her okul müdürü eğitim yönetimi veya yönetim alanında bir master hatta doktora derecesine sahiptir. Aynı zamanda ülke genelinde belirlenen standartlara uygun yönetici atamalarının yapılabilmesi için ulusal yöneticilik hazırlık programları uygulanmaktadır. Eğitim yöneticiliği ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmektedir. Bu sebeple meslekte sürekli gelişime önem verilmektedir. Adayların atamalarının yapılması aşamasında eğitim ve mesleki deneyimleri sınav ve görüşmelerle değerlendirilerek en uygun aday seçilmektedir. Her okul kendi yönetici personelini seçmektedir.

Bu araştırmanın sonucunda İngiliz Eğitim Sistemi uygulamalarının Türk Eğitim Sistemine uyarlamaları üzerindeki araştırmalara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Sistemi, Okul müdürü, Atama.

ABSTRACT

This research aims to put forward the politics and applicants of training and appointing educational administrators within their similarities and differences in Turkish and English educational systems. Also it aims to develop propositions for the following researches on the same topic.

In Turkish educational system, although it is just an asset on educational administrator's appointment to have a degree or a specialization certificate on educational administration, it is getting more important to have these degrees as part of their pre-service training. Although present applications contain new improvements, it still lacks of expertise in terms of administration. Without taking quality and quantity into consideration, there is an examination system for the head teacher candidates. Teaching experience is seen as the most outstanding criteria in the appointment of administrators. It is clear that no special preparation programs for head teachers exist, but only the job is supported by several in-service programs. Meanwhile, in the appointment, transfer and evaluation of educational administrators related to the "Regulation About the Appointment and the Transfer of Educational Administrators of Institutions of Ministry of Education", service necessities, suitabilities, career and personal registrations are taken into consideration.

As we look through the applications and the politics of training and appointing educational administrators in England, it becomes obvious that more modern and developed systems are applied. Also, almost every school head teacher has either a master's or PhD degree on educational administration. At the same time, in the educational system of England there is a national preparation program for administrators in order to appoint new head teachers in the same standards all over the country. Educational administration is regarded as a profession. Therefore, permanent training is very crucial in training of administrators. In the appointment of candidates their previous administrative and trainee experiences are respected and interview and written exams are used to choose the most appropriate head teacher. Also, every school is able to choose its own head teacher.

As a result of the research; it is expected that this research would source other researches on applying the practices of English educational system into Turkish educational system.

Keyword: Education System, Headteacher, Appointment.

KISALTMALAR

DfEE	: Department for Education and Employment (Eğitim ve alışma Birimi)
DfES	: Department for Education and Skills (Eğitim Bakanlığı)
DR	: Diocesan Representative(Psikoposluk Temsilcisi)
CoG	: Chair of governors(Yönetim Makamı)
ERA	: Education Reform Act (Eğitim Reformu Kanunu)
GEST	: The Standards Fund and Grants for Education Support and Training (Eğitim Destek ve Gelişimi Finansmanı)
GB	: Governing Body(Yönetim Organı)
HEI	: Higher Education Institutions (Yüksek Öğretim Kurumları)
HEADLAMP	: Leadership and Management Programme for New Headteachers (Okul Yönetici,Liderlik ve İşletmecilik Programı)
INSET	: Inservice-Training (Hizmet içi Eğitim)
ISR	: Individual School Range
LEA	: Local Education Authority (Yerel Yönetim Kurulu)
LMS	: Local Management of Schools (Okulların Yerel İdaresi)
NPQH	: National Professional Qualification for Headship(OKUL Müdürlüğü için Ulusal Mesleki Nitelikler)
RAC	: Regional Assessment Centre(Bölgesel Değerlendirme Merkezi)
SMTF	: School Management Task Force (Okul Yönetim Görev Birimleri)

NDC	: National Development Centre (Ulusal Gelişim Merkezi)
NC	: National Curriculum (Ulusal Program)
NCSL	: National College for School Leadership (Ulusal Okul Liderliği Koleji)
SEA	: School Effectiveness Adviser (Okul Etkililik Danışmanı)
SGHS	: School Governance Headship Service (Okul Yönetimi Müdürlük Hizmeti)
QCA	: Qualifications and Curriculum Authority (Nitelik ve Program Kurulu)
OFSTED	: Office for Standards in Education (Eğitim Standartları Ofisi)
TTA	: Teacher Training Agency (Öğretmen Yetiştirme Kurumları)
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
TES	: Times Educational Supplement

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA

Şekil 3.3.1. Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması.....	19
Şekil 4.1. İngiliz Eğitim Sisteminin Yapısı.....	77
Şekil 4.2. NPQH Modeli.....	89
Şekil 4.3. Okul Müdürü Yetiştirmede son on yıl içerisinde meydana gelen değişimler.....	96
Şekil 4.4 . İngiliz Eğitim Sisteminde Okul Müdürü atamalarına ilişkin görev dağılımları.....	104
Şekil 4.5. Bölgelere göre en yüksek maaş oranları.....	106
Şekil 4.6. Bölgelere göre maksimum ve minimum maaş oranları	106
Şekil 4.7. Öğretmenlik mesleği maaş dağılımları tablosu.....	115

BÖLÜM I

GİRİŞ

20. yüzyılın bitimiyle beraber çok farklı alanlarda birbirine bağlı olarak birçok değişiklik meydana gelmiştir. Sanayi toplumundan yeni topluma geçiş, bilgi toplumuna geçiş ile ekonomik zenginlik çok sermaye ve emeğe sahip olma yanında bilgiye, insan kaynaklarını geliştirmeye ve bu alana yatırıma sahip olma ile ölçülür olmuştur.¹ 21. yüzyıl, bilgi çağında değişen düzene ayak uydurabilecek toplumlar yalnızca bilgi üreten, bilgiyi yayan, paylaşan ve kullananlar olacaktır. Gelişen teknoloji ile birlikte hem insan yaşamı hem de iş dünyası geniş ölçüde etkilenmektedir. Böylece yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmakta ve örgütlerin sahip oldukları yapıyı sürekli gözden geçirmeleri ve kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.²

Kalkınma ekonomik, sosyal, kültürel ve politik gelişmelerden oluşan çok yönlü bütünlük içeren bir süreçtir. Bir ülkenin gelişmişlik düzeyini anlamada o ülkenin teknoloji, sanayi, sağlık, kültür ve eğitim gibi göstergelerine bakılması gereklidir. Bunların içerisinde eğitim ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştiren kaynaktır.³

Toplumun sosyo-ekonomik yönden kalkınabilmesi o ülkenin her düzeyinde bulunan yöneticilerine bağlıdır. Bu sebeple bu görevi üstlenen bireylerin toplumun hedeflerini yerine getirebilecek kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Çömlekçi 'ye göre "Hiçbir yönetim sistemi, yöneticilerin niteliklerinden iyi olamaz".⁴ Böylece yöneticilerin ancak çok iyi eğitimler sonrasında ortaya çıktığı bilinen bir gerçektir. Yöneticiler yönetim güçlerini mevzuat ve kişiliklerinin yanı sıra uzmanlıklarından almaktadır. Bu nedenle her türlü yöneticisinin işe alım süreci öncesi ve sonrası bir eğitim sürecinden geçmiş olması gerekmektedir.

¹ Muhsin Hesapçıoğlu(2001) **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi** ,Sedar Yayıncılık,s:40

² Cevat Celep(2003) **Bilgi Yönetimi**, Anı yayınları,s:4

³ Şükrü Ada (1997)

⁴ Necla Şahin(2002) "Eğitim Yöneticisi adaylarının Eğitim Yöneticiliği Sınavı Başarı Düzeyleri",Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayınları,sayı:31,s:430-435

Bununla beraber okul yönetimi ve okul yöneticiliği anlayışı belirli bir düzene oturtulması ve ayrı bir uzmanlık alanı olarak görülmesi gerektiği bir gerçektir. Bunu yapabilmek için bilimsel bazı verilerden yararlanılması gerekmektedir. Merkezi ve yerel yönetim sistemine göre okulların yönetsel biçimleri değişse bile finansal, disiplin ve yönetim ile ilgili sorumlulukları okul müdürlerine ait olmaktadır.⁵

Bir kültürün evrenselleşmesini belirleyen en önemli faktörlerden biri eğitimidir.⁶ Her ülkede olduğu gibi insan gücü ve eğitim arasında yakın bir ilişki vardır. Eğitim yoluyla değiştirilmeyen insan gücü sağlıklı ve dengeli bir kalkınma sağlayamaz. Bu da yalnızca çağdaş eğitim sistemiyle mümkündür. Bunun sonucu olarak, okulların böyle bir “postmodern eğitim” anlayışına sahip olmaları beklenmektedir. Okulların değişen dünya gelişimi ve ritmine ayak uydurmalarını zorunlu kılınmaktadır.

Tüm bu değişimler sonucunda okul müdürlerine düşen görev ve roller önemli bir ölçüde değişime uğramıştır. Son yıllarda yapılan bir çok çalışmaya göre ; okul müdürlerinin sahip olduğu özellikler ve roller modern okul yapılarına uygun olmamaktadır. Murphy 'e göre iş yaşamındaki değişen politika çevresi ve öğretmen katılımına yeni bakış ve uzmanlık gibi gelişmeler sonucunda okul müdürleri için kocaman bir belirsizlik ortaya çıkmıştır.⁷

Okul yöneticilerinden beklentiler giderek yoğunlaşmıştır. Bu sebeple, değişen yüzyılın gereklerine uygun okullar yaratabilmek için okul yöneticilerinin farklı, değişken ve meydan okumayı gerektiren çevrede bir takım liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durumda mevcut duruma ayak uydurma konusunda okul yöneticilerimiz yetersiz kalmaktadır. Gerekli olan bazı donanımlar kazanılması için okul müdürlerinin gerekli bilgi ve donanımı edinmeleri gerekmektedir. Bu noktada, özellikle gelişmiş ülkeler okul yöneticilerinin geliştirilmesi hususuna çok dikkat etmektedirler.

Bu araştırmada sözü edilen gelişim ve değişimler iki ülke arasında incelenmiştir. İngiliz ve Türk eğitim sistemindeki okul müdürlerinin atanma ve politikaları ve yetiştirme

⁵ OECD(2001) Asuman Alioğlu Türkkorur(2003) “Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları” Yüksek Lisans Tezi,s:32

⁶ Adil Çağlar(2001) **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi** ,Sedar Yayıncılık, s:82

⁷ David Marsh (2000) “Educational Leadership for 21st Century” The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, A Wiley Company, s:126-144

sürecine ilişkin karşılaştırmalar Türkiye’de eğitim yöneticilerinin atanması hususunda bir takım sonuçlar ortaya koymaktadır.

1.1. Poblemler

Bir toplumun değişimin başlangıç noktası sahip oldukları nitelikli okullar içinde oluşmaktadır. Okulun çevreye ve yaşadığı ortama uyum sağlamasındaki en etkili rol okul müdürüne aittir. Değişen zamanla birlikte okul müdürlerinden beklentiler değişmiştir. Bu beklentiler sonucunda okul müdürünün sahip olduğu deneyimler artık yetersiz kalmakta bunun yerine sahip oldukları eğitimler ön plana çıkmaktadır.

Okul yöneticileri her ülkenin kendi yönetim felsefesine göre yetiştirilip, göreve getirilmektedir. Bu konuda izlenen politikalar, okul müdürlerinin yetiştirilmesinde standart eğitim, bilgi ve liderlik özelliklerinin oluşmasını sağlamaktadır. Türkiye’deki okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesinde böyle bir standartlaşma görülememektedir. Bunun için bir takım çalışmalar yapılmalı ve gelişmiş ülkelerin deneyim ve uygulamalarından yararlanılması gerekmektedir.

Bu sebeple gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarla Türkiye’deki uygulamaların karşılaştırılması sonucunda görülen eksiklikleri ve yanlış uygulamaların değerlendirilmesi hususunda objektif bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir. Gelişmiş ülkelere İngiltere’de bu konuya ilişkin birçok araştırma yapıldığı saptanmıştır. Yapılan tez araştırmaları sonucunda Türkiye ve İngiltere’deki eğitim sistemlerinde okul yöneticisi atama ve politikalarına ilişkin çok az sayıda çalışma olduğu görülmüş ve bu konu araştırmaya değer bulunmuştur. Türkiye ve İngiltere sistemlerindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamaları arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir? sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı Türkiye ve İngiltere eğitim sistemlerindeki eğitim yöneticisi yetiştirilme, atama politika ve uygulamalarını ayrı ayrı ve karşılaştırmalı olarak ortaya koymaktır.

1.3. Alt Amaçlar

1-Türkiye Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama 'da nasıl bir süreç izlenmektedir?

2-İngiltere Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama 'da nasıl bir süreç izlenmektedir?

3-Türkiye ve İngiltere Eğitim Sistemlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama süreçleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

1.4.Araştırmanın Önemi

Dünyada gelişmiş bir eğitim sistemine sahip İngiltere' deki yönetici yetiştirme, atama ve politikalar incelenerek , Türkiye eğitim sistemindeki zayıf ve eksik yanlarının anlaşılması ve gerekli tedbirlerin alınmasında faydalı olacaktır.Aynı zamanda Türk eğitim sistemi işleyişinden çok farklı olan İngiliz Eğitim Sistemi yönetimi ve organizasyon yapısı, Eğitim Bakanlığı ve işlevleri, eğitim hizmet kurumları, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitime ayrılan bütçe bakımından incelenerek bunların Türk eğitim Sistemine yararlı katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

İngiltere'de merkezi ve yerel yönetimlerin yetkileri paylaşması sayesinde ülkede bölgenin ve okulların ihtiyaçlarına göre okul yöneticisi yetiştirilmesinde hangi eğitim içeriği ve hangi yöntemler sağlanacağı serbestliğinin tanınması ve bunun Türk Eğitim Sistemi'ne de uyarlanabileceği düşünülerek bu araştırma yapılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Türkiye ve İngiltere'deki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama süreçlerinin açıklanması ile sınırlıdır.

Yapılan araştırma 2000 ve 2006 yönetici atama yönetmelikleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Eğitim Sistemi:

Sistem bir amaç için birleşen, birbirine dayanan ve birbirini etkileyen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Eğitim sistemi; bir ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinimlerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devlet tarafından kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür.

Eğitim sistemimiz toplumsal eğitim kurumlarının görevlerini yerine getirirken birtakım toplumsal örgütlerden oluşur. Bunlar sırasıyla, temel sistem okullar, merkez ve temel sistem arasında aracı olan üst sistemler ve bunların en tepesinde bulunan üst sistemlerden oluşur. Eğitim sistemimizin başlıca özellikleri şöyledir:

I. Temel Sistemler: Tabanda ürünü üreten örgüttür. Türk eğitim sisteminde bu işlevi yerine getiren okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim okulları, yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim merkezleri, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, bağımsız bölümler ve bunlara benzer eğitim kuruluşlarıdır.

II. Aracı Üst Sistemler: Temel sistem ve üst sistemler arasında kalan sistemlerdir. Bunlar sayıca çok olabilmektedirler. Sırasıyla; il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, yurtdışı eğitim örgütleri, üniversite rektörlükleri 'dir.

III. Üst Sistemler: Tüm sistemlerin en üst bölümünde yer alır. Bakanlık Merkez Örgütü, Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul en üst sistemlerdir.⁸

Eğitim Yöneticisi: Yönetim bir yapının işletilmesidir. Yöneten kişi işi örgütün tüm güçlerini birleştirip amaca doğru yönlendirir. Farklı eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.

⁸ İbrahim Ethem Başaran(2006) **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi** ,Ekinoks Yayınları,s:77-78

Bir eğitim yöneticisinin özellikleri fiziksel ve karakter tanımlaması, kişisel potansiyel ve mesleki düzey, mesleğe katkı olasılıkları ve mesleki ehliyet, yönetim bilgi ve becerisi şeklinde gruplandırılmıştır.⁹

Okul Yöneticisi: Okul yöneticisinin yeterlik alanı eğitim yöneticilerinden farklıdır. Eğitim yöneticisi üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyerek bunları yorumlar ve eğitim kurumlarında örgüt yapısını oluşturur. Okul yöneticisi ise üst düzeyde belirlenen politika ve planları kendi eğitim kurumunda uygulayarak sisteme dönüt sağlamakla yükümlüdür.¹⁰

Politika: Örgütte alınacak kararlara ve yapılacak eylemlere yön vermek amacıyla konulmuş ilkeler anlamında kavramlaştırılmıştır. Başaka bir deyişle olanla olması gereken arasında olabileni yapabilme sanatıdır.¹¹

Hizmet Öncesi Eğitim: Bir göreve veya bir mesleğe hazırlamak için bireylere gerekli bilgi ve davranışları önceden kazandırmaktır.

Hizmet İçi Eğitim: Kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılması, gelişmeye yol açan, bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir.¹²

Okul Tipi: 4 Mart 2006 gün ve 26098 sayılı resmi gazetesinde yayınlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ile Atamaları Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre yapılan değerlendirme ile il ya da ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerince belirtilen okul türüdür.

Her türde ve derecede eğitim kurumunun belirlenmesi “Okul ve Kurum Tipleri Komisyonu” tarafından Kurum Tipleri Tespit formu üzerinden değerlendirilerek yapılır.

⁹ Castetter (1962) akt. Elif İlkay Günaydın (1998) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s:36

¹⁰ Ziya Bursalıoğlu (1981) akt. Mahmut Ayhan (2001) “İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelik hakkındaki görüşleri” Yüksek Lisans Tezi, Ankaras, s:4-5

¹¹ Koontz-Donnel & Halpin, akt Ziya Bursalıoğlu (2005) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Yayınları, s:67

¹² Oğuzkan (1974) akt. Mehmet Ali Eren (1991) “Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, s:7

Bu komisyonun oluşmasında il merkezinde il milli eğitim müdürü veya görevlendireceği müdür yardımcısı başkanlığında ilköğretim müfettişleri kurul başkanı ve ilgili şube müdürlerinden; ilçelerde ilçe milli eğitim müdürünün başkanlığında ilgili şube müdürleri yer alır.

Okul tiplerinin belirlenmesi kurum tipi tespit formu aracılığıyla okulun öğrenci sayısı, öğretmnen sayısı, derslik sayısı, fen-bilgisayar-yabancı dil laboratuvarları, kütüphane, konferans salonu, bina durumu, ısıtma şekli ve okulun bulunduğu yer nüfusu gibi özelliklerine bakılarak okul tipi belirlenir.¹³

Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

Anaokullarından;

25 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

20-24 arasında olanlar (B) tipi,

20'den az olanlar (C) tipi.

İlköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;

40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

25-39 arasında olanlar (B) tipi,

25 den az olanlar (C) tipi.

Liselerden;

60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

40-59 arasında olanlar (B) tipi,

40 dan az olanlar (C) tipi.

¹³ <http://www.meb.gov.tr> (2007)

ç) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile mesleki ve teknik eğitim merkezlerinden;

60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

45-59 arasında olanlar (B) tipi,

45'den az olanlar (C) tipi.

d) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, halk eğitimi merkezleri, mesleki eğitim merkezleri, bilim sanat merkezleri, iş eğitim merkezleri, iş okulları, otistik çocuklar eğitim merkezleri ve benzeri kurumlardan görev alanlarındaki toplam nüfus;

200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

e) Rehberlik ve araştırma merkezlerinden görev alanlarındaki toplam nüfusu;

200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

200.000 den az olan yerleşim merkezlerindekiler (B) tipi.

f) Öğretmen evi/ öğretmen evi ve Akşam Sanat Okullardan puanı;

1) 90 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 79-89 arasında olanlar (B) tipi,

3) 79 dan az olanlar (C) tipi olarak tespit edilir.

Değerlendirme Sınavı: Hizmet içi eğitim programlarına katılanların, bu eğitim sonunda başarılarının ölçülmesi amacıyla yapılan sınavdır.¹⁴

¹⁴ Tebliğler Dergisi (1999) Eylül sayı 2504

Yönetmelik: Araştırmanın Türkiye kısmında yer alan yönetmelik 10/09/1998 tarihli ve 98/11668 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin, Milli Eğitim Bakanlığının 12/7/2000 tarihli ve 62120 sayılı yazısı üzerine 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun hakkında kararlaştırılan değişikliklere göre sunulmuştur.

BÖLÜM II

YÖNTEM

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

2.1.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atanmasıyla ilgili olarak iki ülke arasındaki tüm boyutlar ele alınarak yatay bir yaklaşım kullanılmıştır.

Araştırmada Türkiye ve İngiltere Eğitim Sistemlerindeki Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları ve bu uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıklar incelenerek genel tarama modeli kullanılmıştır.

İki ülkenin eğitim sistemlerinin amaç ve ilkeleri incelenerek tanımlayıcı yaklaşım kullanılmıştır. İki eğitim sisteminin eğitim ve yönetim kurumları incelenmesinde değerlendirici yaklaşım kullanılmış ve kişisel yargılarla sonuca varılmıştır.Araştırmalarda günümüz özellikleri üzerinde durularak araştırmanın güncelliği sağlanmıştır.

2.2. Veriler ve Toplanması

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

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

2.3.Verilerin Çözümlemesi

Kaynakları tarama sonrasında elden edilen veriler Türkiye ve İngiltere Eğitim Sistemlerindeki Eğitim Yöneticisi Yetiştirilme ve Atama Politika ve Uygulamalarının belirlenmesi ve araştırmanın karşılaştırılması şeklinde yapılmıştır.

Bunun için öncelikle her iki ülkenin Eğitim Sistemleri ayrı ayrı incelenmiş ve daha sonra her iki ülke okul müdürlerinin hizmet içi ve hizmet öncesi yetiştirilmeleri, okul müdürlüğüne seçilmeleri ve atanmaları ve ekonomik hakları bakımından karşılaştırılarak farklı yönleri ortaya konmuştur.

BÖLÜM III

TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİ

Bir sistemde yönetici yetiştirme, atama ve geliştirme ait olduğu sistemin örgüt yapısı ve yönetim biçimiyle doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple, eğitim yöneticisi yetiştirme ve atamasıyla ilgili politikaları daha iyi anlaşılması bakımından öncelikli olarak o ülkenin eğitim sisteminin yapısını ve yönetiminin bilinmesi gerekmektedir. Bu sebeple konuya eğitim sistemimizin yapısının açıklanmasıyla başlanması faydalı olacaktır.

3.1. Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

Türk Eğitim Sistemi Cumhuriyet dönemine kadar Osmanlı döneminde eğitimle ilgili birçok çalışmalar yapılmıştır. Çeşitli eğitim kurumları açılmış fakat bunların tümü halk tarafından desteklenmiştir.

Devletin eğitim işlevlerinin çoğalıp karmaşıklaşması eğitim sisteminin bir bütün olarak düzenlemeye kavuşturulması gereğini ortaya koymuştur. Eğitim Bakanı Saffet Paşa'nın öncülüğünde hazırlanan ve bugünkü Millî Eğitim Temel Kanunu niteliğinde olan "Genel Eğitim Tüzüğü" (Maarif-i Umumiye Nizamnamesi), 1 Eylül 1869 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Fransa örneğine göre düzenlenen ve günümüzde de geçerli olan sistemin çekirdeği niteliğindeki 189 maddelik tüzük, eğitim örgütüne ve yönetimine de yer vermiştir. Tüzük ile; eğitim hakkı, eğitim yönetimi, eğitim sisteminin (okul kademeleri) belirlenmesi, eğitim ödenekleri, öğretmen yetiştirme ve yerleştirme, taşra örgütü ve sınav sistemleri gibi konular düzenlenmiştir.¹⁵

Osmanlı İmparatorluğunun yıkılmasının ardından 1923 yılında Cumhuriyetin ilanı ile tüm toplumsal kurumlar yeniden düzenlenmeye başlamıştır. İlk olarak 3 Mart 1924 yılında ikili yapıyı ortadan kaldırmak için 430 sayılı Tevhid- Tedrisat Kanunu çıkarılmıştır. Böylelikle tüm eğitim kurumları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanarak eğitim

¹⁵ Ercan Türk (2003) "Dünden Bugüne Milli Eğitim Bakanlığı Kuruluş ve Tarihsel Süreç", Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı:44

tek elden yürütölmeye başlanmıştır.¹⁶Bu dönemde eğitimle ilgili yenileşme hareketleri başlamıştır.Ancak, bu girişimler eğitim ile ilgili tüm sorunları ortadan kaldıramamıştır.

Türkiye’de eğitim 7 ve 15 yaş arasındaki çocuklar için zorunlu eğitim vardır ve öğrenciler ücretsiz eğitim hakkına sahiptir.Daha evvel 1997 yılına kadar zorunlu eğitim yaşı 7 ve 12 yaş arasında idi.16.08.1997 tarih ve 4306 sayılı kanun ile 8 yıllık zorunlu eğitim yasası kabul edilmiştir.Bu yasayla zorunlu eğitim yaşı 15’e yükselmiştir.¹⁷

Türk Milli Eğitim Sistemi’ni amacı; Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak, milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve Türk Ulusu’nu çağdas uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı yapmaktır .¹⁸

Türk Eğitim Sistemi bu amaçları gerçekleştirmek için yapılandırılmaktadır.1973 yılında yürürlüğe giren 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Eğitim Sistemi ilkeleri ve amaçları belirlenmiştir. Bunlar genel ve özel amaçlar diye ikiye ayrılmıştır.¹⁹

3.1.1. Genel Amaçlar

Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün bireylerini;

1.Atatürk ilke ve devrimlerine Anayasa’da ifade edilen Atatürk milliyetçiliğine bağlı;Türk milletinin milli, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasa’nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2.Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe, karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne

¹⁶ Yahya Akyüz (2001)**Türk Eğitim Tarihi** ,Alfa Yayınları,İstanbul,s:299

¹⁷ Resmi Gazete, (1997) “ İlköğretim ve Eğitim Kanunu.Milli Eğitim Temel Kanunu,Çıracılık ve Meslek Eğitimi Kanunu,Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kağıt İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun”, 18.08.1997 tarih ve 23 084 sayılı

¹⁸ http://www.meb.gov.tr/Stats/Ark2002/3_1.htm, tarih:08.03.2007

¹⁹ Resmi Gazete “Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” (3737 S.K.),12.05.1992 tarih ve 21 226 sayılı

sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3.İlgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda geliştirmek gerekli bilgi, beceri, davranış ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırma yoluyla hayata hazırlamak, 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 millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdas uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.²⁰

Türk Eğitim Sistemi'nin genel amaçları incelendiğinde Türk Eğitim Sistemi, Atatürk ilke ve inkılâplarına uyan, toplumda yeniliğe ve değişime açık, dengeli ve sağlıklı, gerekli bilgi ve beceriye sahip bireyler yetiştirme ve bu bireyleri hayata hazırlama amaçlarıyla şekillendirilmiş bir sistemdir.

3.1.2. Özel Amaçlar

Türk Eğitim sistemi genel amaçları düzenlenirken çeşitli tür ve dercedeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve Türk Milli Eğitim temel ilkelerine uygun olarak tespit edilmektedir. Türk Eğitim Sistemi'nin 14 temel ilkesi bulunmaktadır ve bu ilkeler şöyledir:

Genellik ve Eşitlik

Eğitim kurumları dil, ırk, cinsiyet ve din ayırımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz.

Ferdin ve toplumun ihtiyaçları

Milli eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir.

²⁰ 1739 S:K.md 2

Yönelme

Fertler, eğitimleri süresince, ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yetiştirilirler. Milli eğitim sistemi, her bakımdan, bu yöneltmeyi gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Yönelmede ve başarının ölçülmesinde rehberlik hizmetlerinden ve objektif ölçme ve değerlendirme metotlarından yararlanır.

Eğitim hakkı

İkögretim görmek her Türk vatandaşının hakkıdır. İkögretim kurumlarından sonraki eğitim kurumlarından vatandaşlar ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanırlar.

Fırsat ve imkân eşitliği

Eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkân eşitliği sağlanır. Maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır.

Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alınır.

Süreklilik

Fertlerin genel ve mesleki eğitimlerinin hayat boyunca devam etmesi esastır. Gençlerin eğitimi yanında, hayata ve iş alanlarına olumlu bir şekilde uymalarına yardımcı olmak üzere, yetişkinlerin sürekli eğitimini sağlamak için gerekli tedbirleri almak da bir eğitim görevidir.

Atatürk inkılâp ve ilkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği

Eğitim sistemimizin her derece ve türü ile ilgili ders programlarının hazırlanıp uygulanmasında ve her türlü eğitim faaliyetlerinde Atatürk inkılâp ve ilkeleri ve Anayasada ifadesini bulmuş olan Atatürk milliyetçiliği temel olarak alınır. Milli ahlak ve milli kültürün bozulup yozlaşmadan kendimize has şekli ile evrensel kültür içinde korunup geliştirilmesine ve öğretilmesine önem verilir.

Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk dilinin, eğitimin her kademesinde, özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine önem verilir; çağdas eğitim ve bilim dili halinde zenginleşmesine çalışılır ve bu maksatla Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile işbirliği yapılarak Mili Eğitim Bakanlığınca gereken tedbirler alınır.

Demokrasi Eğitimi

Güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin, yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının, her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır; ancak, eğitim kurumlarında Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir şekilde meydan verilmez.

Laiklik

Türk milli eğitiminde laiklik esastır. Din kültürü ve ahlak öğretimi ilköğretim okulları ile lise ve dengi okullarda okutulan zorunlu dersler arasında yer alır.

Bilimsellik

Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim metotlarıyla ders araç ve gereçleri, bilimsel ve teknolojik esaslara ve yeniliklere, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirilir.

Eğitimde verimliliğin artırılması ve sürekli olarak gelişme ve yenileşmenin sağlanması bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılır.

Bilgi ve teknoloji üretmek ve kültürümüzü geliştirmekle görevli eğitim kurumları gereğince donatılıp güçlendirilir; bu yöndeki çalışmalar maddi ve manevi bakımından teşvik edilir ve desteklenir.

Planlılık

Milli eğitimin gelişmesi iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim – insan gücü - istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda modernleşmede gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verecek biçimde planlanır ve gerçekleştirilir.

Mesleklerin kademeleri ve her kademenin unvan, yetki ve sorumlulukları kanunla tespit edilir ve her derece ve türdeki örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumlarının kuruluş ve programları bu kademelere uygun olarak düzenlenir.

Eğitim kurumlarının yer, personel, bina, tesis ve ekleri, donatım, araç, gereç ve kapasiteleri ile ilgili standartlar önceden tespit edilir ve kurumların bu standartlara göre optimal büyüklükte kurulması ve verimli olarak işletilmesi sağlanır.

Karma eğitim

Okullarda kız ve erkek karma eğitim yapılması esastır. Ancak eğitimin türüne, imkan ve zorunluluklara göre bazı okullar yalnızca kız veya yalnızca erkek öğrencilere ayrılabilir.

Okul ile ailenin işbirliği

Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır.

Bu maksatla okullarda okul - aile birlikleri kurulur. Okul - aile birliklerinin kuruluş ve işleyişleri Milli Eğitim Bakanlığınca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.

Her yerde eğitim

Milli eğitimin amaçları yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda evde, çevrede, işyerlerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır.

Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri, Milli Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığının denetimine tabidir.²¹

²¹ 1739 S:K:md. 4

Genel amaçlar, özel amaçlar ve temel ilkeler Türk Milli Eğitimini düzenleyen temel esaslardır.Türk Eğitim Sistemi incelendiğinin temel ilkeleri incelendiğinde,eğitimin Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, aynı fırsat ve imkanlara sahip, eşit haklarda, laik ve demokratik bir ortamda, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların gözetildiği, her Türkiye Cumhuriyeti vatandaşına yönelik olduğu görülmektedir.

3.3.Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

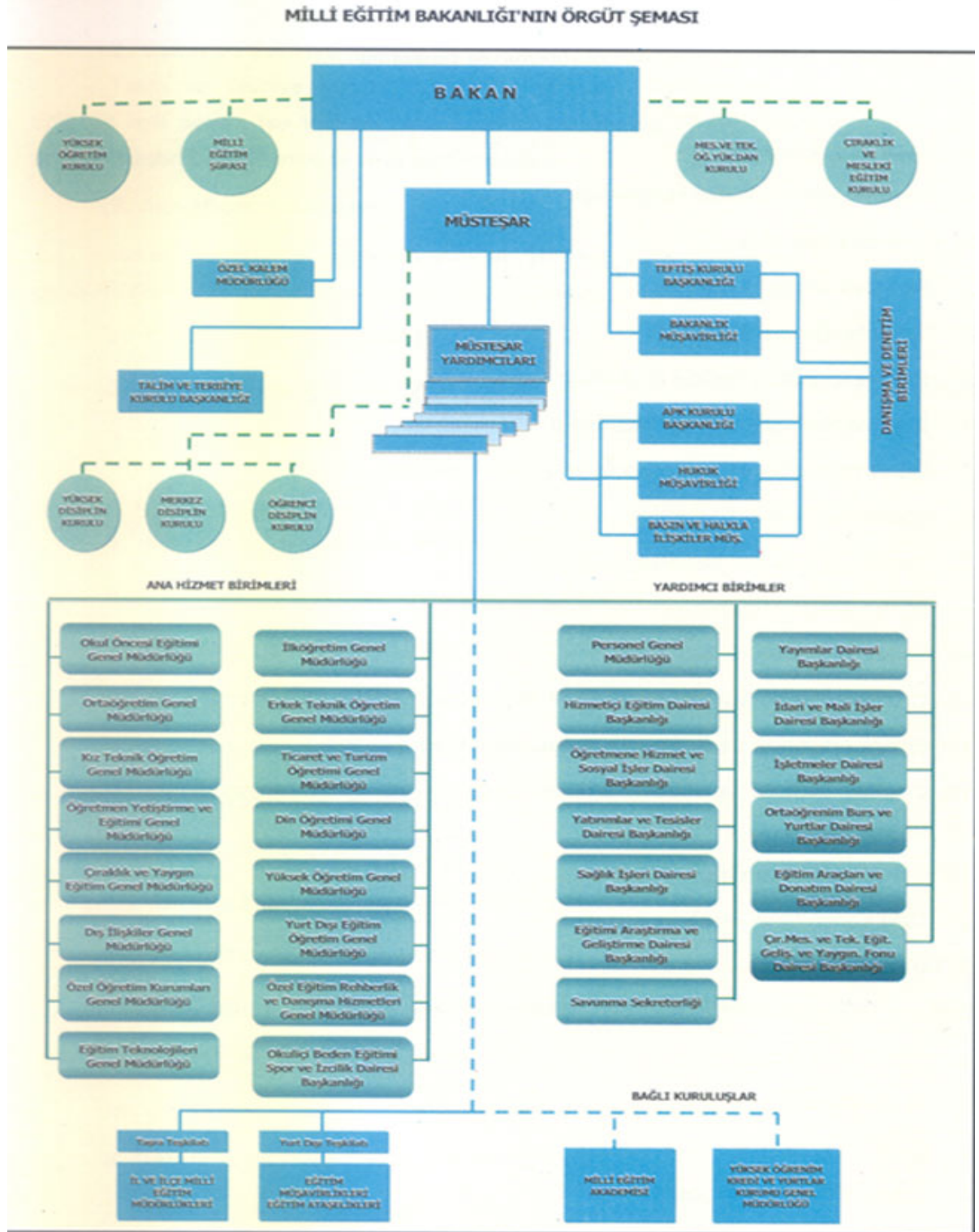
Türkiye’de Eğitim Sistemi merkezi bir yönetim şekline sahiptir.En üst örgüt bakanlıktır.Eğitim ile ilgili kararlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilâtı, taşra ve yurtdışı teşkilâtları eğitim hizmetlerinin sunumunda önemli görevler üstlenmektedirler.

Millî Eğitim Bakanlığı ilk olarak 17 Mart 1857 yılında “ Maarif-i Umumiye Nezareti” adıyla kurulmuştur.Bu tarihten itibaren çok çeşitli isimler verilmiştir.1989 yılından itibaren “ Millî Eğitim Bakanlığı” ismiyle günümüze kadar gelmiştir.²²

3739 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) Teşkilat ve Görevleri ile ilgili olan Yasa’ya göre eğitim sistemimiz; Merkez Örgütü, Taşra Örgütü, Yurtdışı Örgütü ve Bağlı Kuruluşlar olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu örgütlerdeki her düzeydeki yöneticiler, yapmakta sorumlu oldukları bu görevleri Bakanlığın emir ve direktifleri yönünde, yasalara ve yönetmeliklere, plan ve programlara uygun olarak düzenlenmek ve yürütmekten bir üst eğitim yöneticisine karşı sorumludur. Yurt genelinde reform çalışmaları ve yeni kararlar Bakanlık tarafından oluşturulur. Alt düzeydeki yöneticiler ise alınan bu kararları uygulamakla yükümlüdür. Bu yapıya göre yetki ve sorumluluk yukarı doğru gittikçe artmaktadır.

²² Yahya Akyüz (2001)**Türk Eğitim Tarihi** ,Alfa Yayınları,İstanbul,s:145-300

Şekil 3.3.1 Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Şeması



Kaynak : MEB - Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı / 2000

Millî Eğitim Bakanlığı, taşrada 81 il ve 58'i büyük şehir merkez ilçesi olmak üzere 850 ilçede örgütlenmiştir. MEB'in, 21 eğitim müşavirliği ve 17 eğitim ataşeliği olmak üzere 22 ülkede temsilciliği bulunmaktadır. Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı; Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü, Bakanlık Makamı, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, Ana Hizmet Birimleri, Danışma ve Denetim Birimleri ve Yardımcı Hizmet Birimleri şeklinde örgütlenmiştir.²³

3.3.1. Merkez Örgütü

Bakanlık makamı, Talim Terbiye Kurulu, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşmaktadır. Mesleki ve Teknik Eğitim Araştırma ve Geliştirme Merkezi Başkanlığı (METARGEM) ile Projeler Koordinasyon Kurulu Merkezi Başkanlığı da merkez örgütü içerisinde yer almaktadır.

3.3.1.1. Bakanlık Makamı

Bakanlık makamı aşağıdaki makamlardan oluşmaktadır.

1. Bakan
2. Müsteşar
3. Müsteşar Yardımcıları

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

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

²³ Erdoğan,(2004), **Türk Eğitim Sistemi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul s:20

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

3.2.1.1.2. Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı

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

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

3.2.1.1.3. Ana Hizmet Birimleri

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

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

3.2.1.1.4. Danışma ve Denetim Birimleri

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

3.2.1.1.5. Yardımcı Birimler

1. Personel Genel Müdürlüğü
2. Yayınlar Dairesi Başkanlığı
3. Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı
4. İdarî ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı
5. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
6. İşletmeler Dairesi Başkanlığı

7. Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı
8. Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı
9. Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
10. Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı
11. Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
12. Çıraklık, Meslekî ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı
12. Savunma Sekreterliği
- 14.Özel Kalem Müdürlüğü

3.2.1.1.6. Sürekli Kurullar

1. Milli Eğitim Şurası
2. Müdürler Kurulu
3. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu
4. Öğrenci Disiplin Kurulları
5. Özel İhtisas Komisyonları

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

3.2.2. Taşra Örgüt Yapısı

Bakanlık, Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları hakkında Kanun ,Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameler ve İl İdaresi Kanunu hükümlerine uygun olarak taşra teşkilatı kurmaya yetkilidir.

Her ilde millî eğitim müdürlüğü merkez ilçe hariç, her ilçede millî eğitim müdürlüğü bulunmaktadır.Sosyal ve ekonomik gelişme durumları ve nüfus ve öğrenci sayıları gözönünde bulundurulduğunda bu müdürlükler farklı şekil ve statülerde kuruabilir ve yetkilendirilebilir.İlçe millî eğitim müdürlükleri görev ve hizmetleri açısından, il millî eğitim müdürlüklerine karşı sorumludur.²⁴

3.2.3. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Görevleri

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

Atatürk ilkelerine, devrimlerine ve T.C. Anayasası'nda belirtilen Atatürk Milliyetçiliğine bağlı, Türk Ulusu'nun millî, ahlakî, manevî, tarihi, kültürel değerlerini benimseyen, koruyan, geliştiren; ailesini, yurdunu, ulusunu seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasa'nın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı görev ve sorumluluklarını bilen, bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar yetiştirmek üzere, Bakanlığa bağlı her kademedeki öğretim kurumlarının öğretmen ve öğrencilerine ait bütün eğitim ve öğretim hizmetlerini plânlamak, programlamak, yürütmek, izlemek ve denetim altında bulundurmak.

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

²⁴ Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, (1992) No:3797,Resmi Gazete;sayı:21226

Türk yurttaşlarının yurt dışında yapacakları eğitim ve öğretim hizmetlerini düzenlemek ve yürütmek.

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

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

6.Yükseköğretimin, millî eğitim politikası bütünlüğü içinde yürütülmesini sağlamak için Yükseköğretim Yasası ile Bakanlığa verilmiş olan görev ve sorumlulukları yerine getirmek.

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

8.Yükseköğrenim gençliğinin barınma, beslenme ihtiyaçlarını ve maddî yönden desteklenmelerini sağlamak.

3.3. Okul Kademeleri

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

3.3.1. Örgün Eğitim

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

3.3.1.1. Okul Öncesi Eğitim

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

3.3.1.2. İlköğretim

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

3.3.1.3. Ortaöğretim

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

3.3.1.4. Yükseköğretim

Yükseköğretim, orta öğretime dayalı en az dört yarı yılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümünü kapsamaktadır. Yükseköğretim kurumları; üniversite, fakülte, enstitü,

yüksekokul, konservatuar, meslek yüksekokulu ile uygulama - araştırma merkezlerinden oluşmaktadır.

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

3.3.2. Yaygın Eğitim

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

3.3.3. Yönetim Kademeleri ve Kurum Tipleri

"Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı eğitim kurumlarındaki yönetim kademeleri şunlardır.

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

1) Her derece ve türdeki kurumların tipleri Kurum Tipleri Tespit Formu'na göre yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir. Doğrudan merkeze bağlı olarak faaliyet gösteren kurumlar (A) tipi kapsamında sayılır. Bu tespitler üç yılda bir yenilenir. Yeni açılan kurumların tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.

Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki kurumların tiplerini belirlemek üzere; İl merkezlerinde, il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısı ya da şube müdürünün başkanlığında, ilköğretim müfettişleri başkanı tarafından görevlendirilecek bir ilköğretim müfettişi, ilgili millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü ile ilgili ilçe millî eğitim müdüründen oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.²⁵

3.3.4. Eğitim Bölgeleri

Milli Eğitim Bakanlığı'na ait kurumlara öğrenci alınacak çevrelerin belirlenmesi; eğitim kurumlarının, millî eğitimin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda birbirlerini tamamlamalarına imkan veren eğitim kampüslerinin oluşturulması; tüm eğitim kurumları ile eğitim kaynaklarından ortaklaşa yararlanmaya fırsat verilmesi; nüfusu az ve dağınık olan yerleşim birimlerinde merkez okullarının oluşturulması; okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetimi ve karar süreçlerine katılımı ve katkılarının sağlanması gibi amaçlara imkan verecek eğitim bölgeleri ve kurulları oluşturulur.²⁶

Birden çok eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerlerinde, her eğitim bölgesi, bölgede yer alan en üst tipteki kurumların müdürleri arasından milli eğitim müdürünün teklifi üzerine valilikçe görevlendirilecek bir koordinatör müdür tarafından; bir eğitim bölgesi oluşturulan yerleşim yerindeki eğitim bölgeleri ise milli eğitim müdürünün görevlendireceği şube müdürünün koordinatörlüğünde yönetilir. Eğitim bölgelerinin yönetiminde eğitim kurulları danışma organı olarak yer alır. Eğitim bölgeleri ve kurullarının oluşumu, yönetimi, işleyişi ve işlevleri ile eğitim kurullarına ilişkin esas ve usuller yönerge ile düzenlenir.²⁷

²⁵ 02.12.2004 tarihli 25658 sayılı resmi gazete Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , Madde 30

²⁶ Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik , Madde 37

²⁷ Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Madde 37).

MEB'na bağlı eğitim kurumlarında her kademedeki yönetici, görevini bulunduğu kurumun yer aldığı eğitim bölgesi yönetimiyle koordineli olarak yürütür.

3.3.5 Okul Yönetimi

Okul yönetimi; eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler.Okul yönetiminin önemi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.Okul yönetiminde; okul müdürü en üst makam , müdür yardımcıları ondan sonra yetkili kişidir.Okul yönetimini ve okul yöneticisinin başarısını en çok etkileyen öge merkez örgüttür.²⁸Okul yöneticileri bakanlık politikasını çizmekle sorumlu olan Talim ve Terbiye Dairesinin aldığı kararları izlemek durumundadır.Böylece okul müdürlerinin yetkileri sınırlı bir alanda kalmaktadır.Türk Eğitim Sistemi içerisinde okul yönetim yapısı müdür, müdür yardımcıları ve bölüm başkanları oluşturur.

3.4. Eğitim Yöneticiliği

Eğitim Yönetimi; kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Yönetimin eğitime uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.²⁹ Eğitim yöneticisi ise eğitim teşkilatını belirlenmiş amaçlar yönünde uygun bir şekilde yürüten kişi ve kişilerdir.

Yöneticilerin özellikleri sadece başında buldukları örgüt veya birimleri değil aynı zamanda bütün bir eğitim sistemini ve toplumu olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Eğitim alanı, kalkınma açısından, kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Eğitim sisteminin ürünleri öteki alanları da etkilemektedir.

²⁸ Ziya Bursalıoğlu,(2005)**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**,Pegem Yayıncılık,s:5-7

²⁹ Yahya Kemal Kaya,(1996)**Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**,Bilim Yayınları, s:248

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve ağdağ eğitim anlayışına uygun olarak yürütmesine gerekli katkıda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadır.³⁰

Türkiye’de yönetici yetiştirme Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelim hakim gözükmektedir. Bunlardan birincisi ‘ıraklık Modeli’. 1970’lerde ortaya çıkan ‘Eğitim Bilimleri’ modelidir. Bu anlayış akademik bir anlayıştır bu anlayışla bir çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde ‘eğitim yönetimi ve planlaması bölümleri açılmıştır. Bu programlardan öğrenciler mezun edilmiştir. Son olarakta 1999’da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında getirilen bazı ek niteliklerdir.³¹

Ulusal kalkınma planlarının ve programlarının başarıyla uygulanabilmesi, toplumun her kesiminde bulunan çeşitli düzeydeki yöneticilerin bilgi ve yetenekleriyle ilişkilidir. Eğitimin kamu alanının bir alt alanı olarak düşündüğümüzde Eğitim alanı, kalkınma açısından, kamu yönetimi içinde en etkili bir alandır. Yeni değişen koşullara ayak uydurma da toplumun geleceğini oluşturmada eğitim yöneticilerinin payı büyüktür. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin bilgi ve yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir.³²

3.4.1. Milli Eğitim Şuralarında Eğitim Yöneticiliği

1939 yılından bu yana, Milli Eğitim Şurası onaltı kez toplanmıştır. Bu Őuralarda Türk Eğitim Sisteminin çeşitli konularını inceleyerek önemli kararlar alınmıştır.³³ Bunların arasından eğitim yöneticilerini yetiştirmede alınan kararları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Yedinci Milli Eğitim Şurası: 1962 yılında yapılan Yedinci Milli Eğitim Şurasında ağırlıklı olarak Milli Eğitim rgt yapısında düzenlemeler yapılmakta ve buda ağırlıklı olarak mesleki ve teknik eğitim işlevlerine ağırlık verilmekteydi.³⁴

³⁰ Kaya,(1996)s: 132.a.g.e

³¹ Hasan Şimşek(2004) ‘‘Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Karşılaştırmalı rnekler ve Türkiye için öneriler’’,ağdağ Eğitim, Cilt:29,Sayı:307 ,s.14-15)

³² Bellows,Gilson and Odiorne(akt),Kaya,(1996)s:248,a.g.e.

³³ Niyazi Can ve Hüseyin elikten (2000), ‘‘Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci’’ Milli Eğitim Dergisi, Sayı:148, s 23

³⁴ <http://ttkb.meb.gov.tr/secmeler/sura/sura.htm>(2006)

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi'nin kurulduğu günlerde toplanan (5-15 Şubat 1962) Yedinci Milli Eğitim Şurası kararları arasında, ülkemizde eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin olarak alınması gereken önlemler konusunda aşağıdaki görüşler yer almıştır.³⁵

1.Yüksek öğretmen okulları, üniversiteye bağlı veya müstakil bir eğitim fakültesi haline getirilmeli; öğrenciler branş öğrenimlerini üniversitenin ilgili fakültelerinde ve meslek formasyonunu da Eğitim Fakültesinde almalıdırlar.

Bu öğrenim branş bilgisinden alınacak dört ve meslek derslerinden alınacak bir sertifika ile tamamlanmalı ve beş yıllık bir yüksek öğrenimi itibar olunmalıdır.

2.Eğitim fakülteleri aynı zamanda "Eğitim Araştırmaları Merkezi" olarak organize edilmeli ve eğitim alanında uzman, idareci ve test ve araştırmacı gibi personeli yetiştirme ödevini de üzerine almalıdır.

3.Aşağıdaki esaslar çerçevesinde Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü veya Eğitim Bilimleri akademisi adıyla bir müessese kurulmalıdır.

4.Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü, özel bir kanunla, önce üniversite dışında ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak kurulmalı; dört beş yıl içinde kuruluşu tamamlandıktan sonra üniversiteye bir fakülte halinde katılma yol ve çareleri aranmalıdır.

5.Eğitim Bilimleri Yüksek Enstitüsü'nün belli başlı amaçları şunlar olmalıdır:

- Memleket gerçeklerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim felsefesi geliştirmek;

³⁵ Kaya(1996),s:282,a.g.e.

• Eğitim problemlerinin üzerinde bilimsel araştırmalar yapmak. İdarecilik ve rehberlik gibi Milli Eğitimın özel hizmetleri için yüksek nitelikte uzmanlar yetiştirmek.³⁶

Onuncu Milli Eğitim Şurası: 23-26 Haziran 1981 tarihlerinde onuncu Milli Eğitim Şurası toplanmıştır. Bu Őuranın konusunu, Türk Milli Eğitim Sistemi, bu sistemin bütünlüğü içinde eğitim programları, öğrenci akışını düzenleyen kuralla, öğretmen yetiştirme ve temel çalışma dokümanı üzerindeki diğer görüşlerin değerlendirilmesi oluşturmuştur.³⁷

Türk Milli Eğitim Sistemi'nin ihtiyacına uygun alt sistemler oluşturulmuştur. Ülke geneline dengeli ve etkili örgütlemeye gidilmiştir. Yetki ve sorumluluk merkez ve taşra yönetimi arasında dengeli dağıtılmış ve eğitim yönetimi okul, ilçe, il ve bakanlık düzeyinde ele alınmıştır.Okul eğitim hizmetinin üretildiği temel birim, ilçe ise eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde ve eğitim yatırımlarının gerçekleştirilmesinde etkin bir yönetim birimi haline getirilmesi kararlaştırılmıştır.

Onuncu Milli Eğitim Şurasında eğitim yöneticisi yetiştirme sorunu makro düzeyde ele almış ve eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi için eğitim kurumlarıyla işbirliği yapma, eğitim yöneticisi yetiştirme standartlarını saptama görevleri bakanlık örgütüne verilmiştir.³⁸

On birinci Milli Eğitim Şurası; 8-11 Haziran 1982 tarihlerinde toplanmıştır. Bu Şurada eğitimde uzmanlaşmış kişilerin etkisi tartışılmış ve uzmanlık alanları tek tek incelenmiştir. Şurada eğitimde yüksek lisans eğitimi görmüş eğitim yöneticisi olmak üzere ihtiyaç tespitinde bulunulmuştur. Şurada öğretmenlikten uzmanlığa geçiş şartları düzenlenerek; hizmet içi eğitim yoluyla mevcut öğretmenlere uzmanlık eğitimi verilebileceği belirlenmektedir.³⁹

On dördüncü Milli Eğitim Şurası 27-29 Eylül 1993 tarihleri arasında yapılmıştır. Bu Şurada eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği geniş bir biçimde ele alınmıştır. Şura sonunda, eğitim yönetimi ve yöneticiliğine ilişkin olarak şu kararlar alınmıştır.

³⁶ Kaya(1999),s:282,a.g.e.

³⁷ Mehmet Ali Eren(1991) “Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi”,Yüksek Lisans Tezi,s:23

³⁸ Asuman Alioğlu Türkkorur(2003) “Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları”,s:19

³⁹ Meb.gov.tr (2006) a.g.e.

- 1- Eğitim Yöneticiliğinde ihtisaslaşma esas alınmalıdır.
- 2- Üniversiteler ve Milli Eğitim Akademisi bu fonksiyonu yerine getirmelidir.
- 3- Eğitim yöneticiliğinde hiyerarşik ilerleme ve yükselmelere önemle riayet edilmelidir.
- 4- Eğitim Yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
- 5- Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hale getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
- 6- Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
- 7- Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler tedviren de atanmamalıdır.
- 8- Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hale getirilmelidir.
- 9- Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.⁴⁰

Yukarıda görüldüğü gibi alınan kararlarda eğitim yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı bir uzmanlık alanı gibi kabul edilmektedir. Ayrıca Eğitim Yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler belirtilmiştir. Eğitim yöneticilerinin en az lisans düzeyinde bir eğitimden geçmiş olmaları, seçimlerin sınavla, yetiştirilmelerinin ise uzun süreli hizmet öncesi ve hizmet içi kurslarla yapılması gerektiği şurada alınan önemli kararlardır. Böylece eğitim yöneticilerini yetiştirmede Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversite işbirliği yapılması konusunda vurgulanmıştır.

Onbeşinci Milli Eğitim Şurası (1996) Yönetim alanında mevcut durum değerlendirilmesi ile ilgili olarak Eğitim Yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olduğunun altı çizilmiştir. İlgili maddeler şöyledir:

⁴⁰ Meb.gov.tr (2006)

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

“Madde 4- Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır.”⁴¹

On altıncı Milli Eğitim Şurası daha çok mesleki eğitim ve teknik eğitim konusunda önemli kararlar almıştır. Özellikle mesleki ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili kararlar alınmıştır. Bu kararların bazıları şöyledir:

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

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

“Madde 53- Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşla da işbirliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.”⁴²

Milli Eğitim Şuralarında alınan kararlar genelde tavsiye niteliğinde olup kararların uygulanma zorunluluğu yoktur. 1995 ve 1998 tarihlerinde çıkarılan iki yönetmelikte şura kararlarının bir kısmının yer aldığı görülmektedir.

Bu yönetmeliklerde ilki, 23.10.1995 tarihli ve 2441 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Kurum Yöneticisi Atama Yönetmeliği”dir. Bu yönetmelikte meslekte esas olan öğretmenliktir ilkesi korunmakla beraber, okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması konusunda, bazı genel ve özel şartlar getirilmiştir. Aynı yönetmelikte, yöneticilik yapacak kişilerin en az lisans düzeyinde olma

⁴¹ Meb.gov.tr (2006)

⁴² Meb.gov.tr (2006)

zorunluluğu getirilmiştir. Aynı zamanda, yönetim alanında yüksek lisans veya doktora yapmış olan adaylar bir tercih nedeni olarak göz önünde bulundurulacağı hükmü yer almıştır.

Belirtilen bir diğer yönetmelik ise 10.09.1998 tarihinde 23472 sayılı Resmi Gazete’de 98/1168 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ekinde yayımlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı’na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliktir.

şu anda Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama sistemi, Milli Eğitim Bakanlığının 02.12.2004 tarihli ve 25658 sayılı yönetmeliğinde yayımlanan değişikliklere göre uygulanmaktadır.

3.4.2. Eğitim Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler

Toplumsal değişmeler ve gereksinimlerle başa çıkmak için okulu yeniden yapılandıracak; toplumun gereksinimlerini karşılamak için okulun işlevlerini yerine getirecek; örgütsel etkililiği sağlayarak okulun toplam niteliğini artıracak olan yöneticidir. Bunu yapabilecek bir eğitim yöneticisininin mesleğinde iyi yetişmesinin yanısıra etkili bir liderlik özelliğinede sahip olması gerklidir.⁴³

Bu nitelikler içinden en önemlileri şöyledir: Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar :

1. Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3. Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.

⁴³ İbrahim Ethem Başaran(2000)**Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul** ,Umut Yayım,s:80 -81

4. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.⁴⁴

Eğitim örgütlerinde; okulda yönetimin karar, planlama, teşkilatlanma, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme, yönetim işlevi, politika, program, personel, öğrenci işleri, eğitsel kollar, işletme ve okul halk ilişkilerini sürdürmekte eğitim yöneticileri sorumludur. Eğitim yöneticileri alanında uzman, yetki ve sorumluluğunu bilen, etkiyi yetkiye tercih eden ve iyi insan ilişkilerine sahip kişiler olmalıdır.⁴⁵ Aydın, eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır: öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi.

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlik alanlarını üç başlıkta özetleyebiliriz.

İlk olarak Teknik Yeterlilikler; göreve ilişkin teknik bilgi ve becerilerdir. Kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümünü kapsamaktadır.⁴⁶

İkinci olarak İnsancıl Yeterlilikler; bireyi ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir.⁴⁷

Son olarak da Karar Yetkileri; bunlara kavramsal, örgütsel, yönetsel yeterlilikler de denilmektedir. Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi

⁴⁴ Fatih Töremen ve Yakup Kolay(2003) “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler” Milli Eğitim Dergisi, Sayı:160

⁴⁵ Sarı,(1987)

⁴⁶ Başaran(2000),s:102

⁴⁷ Başar,(2000)

içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.⁴⁸

3.4.3. Eğitim Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

a. On birinci Milli Eğitim Şurasında eğitim uzmanının tanımı yapılmıştır. Eğitim uzmanı değişik sistemlerde kurumlarda ve kademelerde öğretme, öğrenme ortamını en etkili biçimde oluşturarak eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede, yöneticilerle öğretmenlere, öğrencilere, velilere kılavuzluk ve yardım edecek nitelikte eğitim birimlerinin bir dalında örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar.⁴⁹

3.4.4. Okul Müdürlüğüne Atanacaklarda Aranacak Özellikler

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

- Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmek
- Misyon ve vizyon sahibi olmak
- Temsil yeteneğine sahip olmak
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak Sevk ve idare yeteneğine sahip olmak
- Dinamik olmak
- Ekip çalışması anlayışına önem vermek
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek İyi insan ilişkileri kurabilmek

⁴⁸Kemal Kayıkcı(2001)“Yönetici Yetiştirme Sorunu” Milli Eğitim Dergisi, Sayı:150, s:3

⁴⁹ MEB(2006) a.g.e.

- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak
- Objektif değerlendirmeler yapabilmek
- Problem çözebilmek
- Muhakeme- mukayese becerisine sahip olmak
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık olmak
- Astları ile uyumlu çalışabilmek
- Yeniliklere açık olmak ve kendini sürekli geliştirebilmek
- Yetişkin psikolojisini bilmek ve buna göre davranmak
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilmek,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olmak.

Okul müdürlerinin görev listesi ise, özetle şu maddeleri içerir,

1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri

uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânı hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.

5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.

6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.

7. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.

8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.

9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.

11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.

12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.

13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.

14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.

15. Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.

16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.

17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.

18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

19. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.

20. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.

21. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.

22. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.

23. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.

24. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür baş yardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.

25. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır

26. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.

27. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.

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

ilgili kararlarını onaylar.

42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.

43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, lâboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.

44. Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.

45. Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.

48. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.

49. Öğretmenlerin lâboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.

50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.

51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.

52. Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.

53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

54. Diploma, tasdikname, Öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.

55. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

56. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.

58. Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

59. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.

60. YİBO Döner Sermaye işletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.

61. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.

63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.

64. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.

66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.

3.5. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Yirmibirinci yüzyıla girerken okul yöneticilerinin görevleri, rolleri ve yöneticilerden beklentiler giderek karmaşık bir hal almıştır. Hızla değişen bu ortamda okulları başarılı bir şekilde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir.⁵⁰

Eğitim bir kimsenin gücünü becerilerini ya da anlayışını artırmak inancıyla değerlerini geliştirmek amacına yönelmiş bilinçli çabalarıdır. Gerek görev öncesi, gerek görevdeyken eğitimin yararı, örgüt üyelerine, örgüt amacının desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirmektedir. Örgüt üyeleri örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için eğitimin sağladığı bir takım kişisel araçlar ile yeteneklere gereksinme duyarlar.⁵¹

Yöneticinin yenilik ve gelişmelere uyum sağlaması, okulda değişiklik yapabilmesi kendisini de yetiştirip geliştirmesine bağlıdır.⁵² Shane ve Yaugh'a göre yöneticilerin eğitilmesi, örgütsel etkililik ve verim açısından olduğu kadar yöneticilerin kişisel ve mesleki güvenceleri bakımında da önemlidir.⁵³

Milli Eğitim personelinin kendisinden beklenen hizmeti profesyonelce yerine getirmesi, çalışma ortamlarının yeterli donanıma sahip olması, çalışma şartlarının ve ekonomik seviyelerin iyileştirilmesi, her zaman nitelikli bir eğitim süreci içerisinde bulunmalarını özendirerek düzenlemelere bağlıdır.⁵⁴

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

⁵⁰ Bartel ve Birch,(1995) a.g.e.

⁵¹ Ekrem Toklucu(2001) "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesinin Değerlendirilmesi" Yüksek Lisan Tezi, s:6

⁵² Aytaç Açıkalın(1994) **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, PEGEM Yayınları, s:158

⁵³ Shane ve Yaugh:s:519;(akt)Kaya(1996),s:248 a.g.e.

⁵⁴Hasan Şimşek ve Ali Bağcı (2000). s.1

- Eğitim programının amacı
- Eğitim programının içeriği
- Kullanılacak yöntemler
- Programın uygulanması ve değerlendirilmesi ⁵⁵

Yönetici davranışları, içinde bulunduğu toplumun değerleri, çalıştığı kurumun nitelikleri, bulunduğu yönetim görevinin hiyerarşideki yeri ve özelliği ile sınırlıdır. Dolayısıyla, yöneticilik eğitimi vermeyi amaçlayan programların içeriği, söz konusu olan topluma, çalışan kuruma ve hazırlanan yönetim görevinin özelliğine göre farklı olacaktır .⁵⁶ Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Diğer bir yandan, müdür atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki, müdürün etrafındaki gruptan, yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise müdürün bilgi ve becerisi sağlayacaktır.

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en büyük engel öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu sonucu olarak öğretmen yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır.⁵⁷

Çağdaş normlara uygun eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmalarına 1990'larda başlanmış, bilgi çağının gerektirdiği donanımlı insan kaynağını yetiştirecek eğitim yöneticilerini yetiştirme misyonu üstlenilmiştir.

⁵⁵ Kaya(1996) s:267, a.g.e.

⁵⁶ Kaya (1996),s:268.

⁵⁷ Bursalıoğlu(1975) (aktr.) Haydar Taymaz (2003) **Okul Yönetimi**, Pegem Yayınları,s:15

Okulların fonksiyonlarını yerine getirebilmesi, öğretmen ve yöneticilerin hızla gelişen bilgi ve teknoloji karşısında yetersiz kalmamaları, bu yönetici ve öğretmenlerin yeni bilgi ve becerilerle donatılmış, hizmet içi eğitimlerine bağlıdır.

3.5.1. Hizmet Öncesi Eğitim

Çalışanların eğitimi konusunda yapılan ayırmalardan birisi de “hizmet öncesi” eğitimidir. Hizmet öncesi eğitim; bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla adaylara gerekli bilgi ve becerilerin önceden kazandırılması demektir.

Kamu görevlilerini geleceğin ihtiyaçlarına hazırlayan gerekli bilgi ve becerileri kazandıran hizmet öncesi eğitim ile mümkün olur.⁵⁸Bu tanıma göre; kişilerin işe alınmadan önce aldıkları eğitim hizmet öncesi eğitimidir.Kişinin işe girmeden aldığı mesleki ve teknik eğitimler onun görevini etkili bir şekilde görevini yerine getirmesinde etkili olmaktadır.Bu sebeple hizmet öncesi eğitim kurumlarının kamu ihtiyacına cevap verebilecek nitelikte bir eğitim politikasına ve planına sahip olması gerekmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hizmet öncesi eğitim veren kuruluşlar şöyledir.

3.5.1.1. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Bu kurum tarafından yürütülen kurslara çeşitli kurumlardan, bu arada eğitim kurumlarından da katılan kursiyerle, “genel yönetici” yetiştirmeye yönelik programlardan geçirilmektedir. Bu tip programlarda, genellikle yönetimin ekonomik, toplumsal, ve siyasal çevresi, örgüt kuramları, personel yönetimi, maliye, planlama, halkla ilişkiler ve yönetim hukuku gibi konulara ağırlık verilmektedir.⁵⁹

Yetiştirme programı, kurum ve kuruluşların gereksinme duydukları yönetim alanlarına yönelik çok sayıdaki kısa süreli kurs, seminer ve benzeri eğitim etkinlikleriyle, uzun dönemde kazanmış olduğu birikim ve deneyimlerini de sürece katarak yönetimde verimliliği ve hizmetin niteliğini artırma çabalarına destek olmayı amaçlamaktadır.

⁵⁸ Kaya(1996),s:255, a.g.e

⁵⁹ Kaya,(1996),s.257,a.g.e

TODAİE hazırladığı Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı her yıl düzenlenmektedir. Birinci yıl derslerin izlenmesi, ikinci yıl ise uzmanlık tezinin hazırlanmasını kapsayan iki akademik yıldan oluşur. Bu programın hedefi, kamu yönetiminde kuramsal ve Türk Kamu Yönetiminin ihtiyaçlarına yönelik yüksek öğrenim üstü bilgiler vererek, kamu görevlilerini yönetim basamaklarına hazırlamaktır.⁶⁰ Programda dersler içerisinde eğitim yönetimi ile ilgili konular yer almamaktadır. Bir başka deyişle programın amacı okul yöneticisi yetiştirmek değildir. Yinede uzmanlaşmış yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik umut verici bir gelişme olarak düşünülebilir.

3.5.1.2. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi

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

MEHTAP raporuna göre, sadece üst yöneticiler değil, orta yöneticileri de, görevlerinde başarılı olabilmek için, yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu da Milli Eğitim Bakanlığına, yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirmek görevi yüklemektedir. Bu sebeple, üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da eğitim fakültelerinde eğitim bölümleri açılması önerilmektedir. Bu raporun önerisinden iki yıl sonra Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesi'nin kurulmasıyla gerçekleşmiş ve bunu takiben Hacettepe Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiştir.⁶¹

Tüm bu gelişmelerin ardından bir çok üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Eğitim Yöneticileri yetiştirmeye yönelik yüksek lisans ve doktora programları açılmıştır.

3.5.2. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, çalışma yaşamı süresince devam ederek onun bir alt sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı tarihten işten ayrılacağı tarihe

⁶⁰ Kaya,(1996),s:278

⁶¹ Kaya,(1996),s:.280

kadar geçen süre içerisinde mesleğin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli olarak eğitilmek zorundadır.⁶²

Hizmet içi eğitim; etkili grup çalışması için gerekli olan dayanışma duygusunu, örgütün temel işlerine ilişkin bilgi ve yetenekleri kazandırmanın, değişen koşullara uyum gücünü geliştirmenin kısaca davranışları değiştirmenin yolu olarak kabul edilmektedir.⁶³ İş görenlerin gelişmesi için izlenen bir dizi etkinliklerden oluşan bir süreç olup kursiyerlerin buldukları yönetim seviyesine ve kullanılan öğretim tekniklerine göre farklılıklar gösterir.

Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Personel Kanun Tasarısının 42. maddesinde hizmet-içi eğitime ilişkin yetiştirme esasları şöyledir. Personelin eğitim, öğretim, yönetim ve denetiminin niteliği, içeriği ve tekniklerine yönelik yeterliliklerinin belli bir yönetime göre düzenli bir biçimde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacı ile hizmet içinde yetiştirilmesi esastır.

Hizmet içi eğitim etkinlikleri, personelin niteliklerini geliştirmelerine, etkinlik alanlarını değiştirme ya da genişletmelerine bu kanun kapsamında belirlenen görevlere girebilme ve yükselme isteğinde bulunabilmelerine, kendi disiplinlerinde ve kendi öğretim alanlarında gerçekleştirilmiş gelişmelerden haberdar olmalarını sağlayacak nitelikte olmalıdır.⁶⁴

Mevcut uygulamalara bakıldığında, Milli Eğitim Bakanlığında yönetici yetiştiren bir Yükseköğretim Kurumunun olmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin gördüğü hizmet içi programları, genellikle yöneticiliğin formalite ve yazışma görevlerini kapsamaktadır. Bu nedenle verilen bu eğitimler okul yöneticileri tarafından yadırganmaktadır.⁶⁵

⁶² Hüseyin GÜL(2000) “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim” Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt:2,Sayı:3

⁶³ Kaya,(1996),s:258

⁶⁴ Şükrü Ada(1997) “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite İşbirliği”Yüksek Lisans Tezi,s:34

⁶⁵Ziya Bursalıoğlu(2002) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** ,Pegem Yayınları s:40

Bir başka deyişle yöneticiliğin okulun bulunmadığı görülmektedir. Halbuki eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi, teftiş, planlama ve ekonomisi (EYTPE) programından mezun olanların, Milli Eğitim Bakanlığının merkez, taşra ve okul örgütlerine yönetici olarak atanmaları, ayrıca bu elemanların hizmet içi eğitim yoluyla desteklenmesi kalıcı bir çözüm olabilir. Böylelikle eğitim sistemi uzman kadroların yönetimiyle daha verimli olur.Çünkü “okul ne ise müdür o, müdür ne ise okulda odur”.

Yönetici yetiştirilmesi ve atanması gerekli eğitim ve sınav ölçütlerine göre yapılacağı daha önce bahsedilen yönetmelikte belirtilmiştir. İlk olarak 14 Kasım 1998 tarihinde yapılan seçme sınavında başarılı olan yönetici adayları 1-26 Şubat 1999 tarihlerinde üniversitelerde düzenlenen eğitim programına alınmıştır. Bu programın sonunda merkezi bir sınavla yapılan sınava göre 100 üzerinden en az 70 puan alanlar başarılı sayılmıştır. İkinci olarak, Türkiye’de 3 hafta süreli eğitim yöneticilerini yetiştirme kursu 22 Kasım-10 Aralık 1999 tarihleri arasında dokuz üniversitede açılmış ve alınan sonuçlara göre atama yapılmıştır.Üçüncü olarakta 3-21 Temmuz 2000 tarihlerinde aynı amaçlı hizmet içi eğitim programı düzenlenmiştir.

3.5.3. Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Uygulamaları

1970 yıllarından itibaren Milli Eğitim Yönetim yapısında önemli reformlar yapılmıştır.Bu anlamda gerek III. Beş Yıllık Kalkınma Plânı, gerek buna uygun olarak çıkarılan eğitim mevzuatı, özellikle 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, eğitim işlerinin ele alınmasında ve düzenlenmesinde önemli bakış açısı değişiklikleri ve modern yaklaşımlar getirmişlerdir.

1980 yıllarda Bakanlık ,genel izlenimleri de değerlendirerek sistemi daha kolay idare edebilecek şekilde merkez örgütünü küçültmeyi kendisine hedef almıştır. 1 Mart 1982 düzenlemesiyle, merkez hizmetleri işlevsel olarak sınıflandırmaya tabî tutulmuş; "esas birimler", "danışma ve denetim birimleri" ve "yardımcı birimler" olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

3 Kasım 1989'da 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bakanlık tekrar örgütsel değişikliğe uğramış ve Gençlik Spor hizmetleri, Millî Eğitim Bakanlığı görev alanından

ikinci kez çıkarılarak bağımsız bir bakanlık olarak örgütlenmiştir.⁶⁶ Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü bugünkü halini, 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun'la almıştır.

Türkiye’de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hakim olduğu varsayılabılır: Bunlardan birincisi ve en hakim olanı “Çıraklık Modeli”, 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören “Eğitim Bilimleri Modeli” ve son olarak 1999’da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulamasıdır.⁶⁷

‘Çıraklık Modeli’ ile eğitim sistemimiz aşırı merkeziyetçi bir sistem haline dönüşmüştür. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun’un 12. maddesinde “meslekte asıl olan öğretmenliktir” vurgusu yapılmaktadır.⁶⁸

Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelme gerekli ve yeterlidir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu demektir ki ‘yöneticiliğin okulu yoktur’ anlayış ve uygulaması hala sürmektedir.⁶⁹

Merkezi yönetimlerin çoğunda hakim olan bu düşünce; Eğitimde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumsallaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur.Yönetici ve eğitici rollerinin birbirine karışma nedeniyle rol çatışmaları ortaya çıkmaktadır.Bunun sonucunda eğitim yöneticisinin gücü azalmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan modern kuramların etkiside kalarak ülkemizde’de bir takım girişimler ortaya çıkmıştır.Yönetici yetiştirmek için bir hizmet içi kurumu olana TODAİE açılmıştır. Cumhuriyet döneminin ilk yarısında "Eğitim Yönetimi Bilimine" ilişkin kuramsal ve uygulama alanında araştırmaların bulunmadığı bilinen gerçekler

⁶⁶ ResmiGazete 1989/20331

⁶⁷ Hasan Şimşek(2007), “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye için Öneriler”, www.hasansismsek.net

⁶⁸ Hasan Şimşek(2007) a.g.e.

⁶⁹ 14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanı, Mayıs 1993, s. 42

arasındadır. TODAİE'nin kuruluşu ve onu izleyen yıllarda A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi bünyesinde "Eğitim Yönetimi, Planlaması, Ekonomisi, ve Teftişi Kürsüsünün kurulması daha sonra H.Ü. bünyesinde Eğitim Bölümünün kuruluşu, Eğitim Yönetimi Bilimi alanında akademisyenlerin yetişmesine ve bu alanda araştırmaların sayıca artmasına neden olmuştur.

Öte yandan, ülkemizde eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda 1970'lerin sonlarında farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu anlayış akademik bir yönelim olarak ortaya çıkmış ve akademik çevrelerde ciddi biçimde de benimsenmiştir. Bu yönetime "Eğitim Bilimleri Modeli" adı verilebilir. Ülkemizde pek çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde "eğitim yönetimi ve planlaması" bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Buradaki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanık olması gerektiğidir⁷⁰

"Eğitim Bilimleri Modeli" 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanında yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olarak özellikle vurgulanmıştır:

Okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmeleri üniversitelerin Eğitim Fakültelerinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümlerinde Eğitim Yönetimi Lisans Programı ile gerçekleştirilebilir. Bu öğrencilerin lisans öğrenimi sırasında okul yönetimi stajı yapmaları zorunlu tutulmalıdır .

Üçüncü ve son model aslında tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Adayların Yönetici Seçme Sınavından en az 70 almaları ön koşul olarak belirlenmiştir. Bu sebeple, bu uygulama bir aday ayıklama mekanizmasıdır ve yönetici yetiştirmede geleneksel "Çıraklık Modelini" temelde değiştirmemektedir.⁷¹

⁷⁰ Hasan Şimşek(2007),a.g.e.

⁷¹ Hasan Şimşek(2007),a.g.e.

3.6. Okul Müdürlerinin Atanması

Türkiye’de okul müdürlüğü’ne atanmada genel ve özel koşullar bulunmaktadır. Müdürlüğe atanabilmesi için adayların bu koşulları taşıması gereklidir. Bu şartlar iki şekildedir.

1. Genel şartlar: Vatandaşlık, yaş, öğrenim, sağlık, mahkum ve sabıkalı olmama ile askerlik şartı.

2. Özel şartlar: Öğrenim ve işin niteliği ile ilgili diğer özel şartlar.

3.6.1. Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliğine göre Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumların yöneticiliklerine yapılacak atamalarda, adaylarda aranacak genel koşullar şunlardır.⁷²

“Madde 7-

- a) Yüksek öğrenim görmüş olmak,*
- b) Öğrencisi bulunmayan eğitim kurumları hariç olmak üzere atanacağı eğitim kurumunda ilgili mevzuatına göre aylıkarşılığı okutabileceği dersin bulunması,*
- c) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,*
- d) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasındandaha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,*
- e) Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak, Atanacak yöneticilik kademesi için bu yönetmelikte belirlenen sınavlar için öngörülen düzeyde puan almış olmak,*

⁷² Milli Eğitimi Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik(2006) 26098 Sayılı Resmi Gazete

Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla, Talim Terbiye Kurulu Uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve APK Uzmanlığı görevleri ile şube müdürü veya daha üst ünvanlı görevlerde geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde, genel idare hizmetleri sınıfına dahil şef kadrosunda ve özel öğretim müdür olarak geçirilen süreler ile yurt dışındaki Bakanlığa bağlı okullarda müdür olarak geçirel süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde, kurucu müdürlükte ve müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreleri ikinci kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır.”

3.6.2. Müdür Olarak Atanacaklarda Aranılan Özel Şartlar

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

“Madde 8- Eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar şunlardır:

a) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmak,

b) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmak,

c) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; en az bir yılı (B) tipi eğitim kurumunda olmak üzere eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az dört yıl ya da eğitim kurumu yöneticiliğinde toplam beş yıl görev yapmış olmak.⁷³()

d) Mesleki ve teknik öğretim kurumları dışında kalan döner sermayesi ve/veya yatılısı/pansiyonu bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların daha önce bu özellikleri taşıyan bir eğitim kurumunda en az iki yıl müdür yardımcılığı veya en az bir yıl

⁷³Milli Eğitimi Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik(2006) 26098 Sayılı Resmi Gazete

müdür başyardımcılığı yapmış olması (Bu koşulu taşıyan aday bulunamaması halinde döner sermaye, yatılılık/pansiyon mevzuatı ile ilgili olarak en az 60 saat süreli hizmet içi eğitim görmüş olmak yeterli görülür.)

e) Fen liseleri ile Anadolu statülü eğitim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, bu kurumlarda en az bir yıl müdür baş yardımcılığı veya iki yıl müdür yardımcılığı yapması ya da bu eğitim kurumlarına sınavla atanmış olmak kaydıyla en az üç yıl öğretmen olarak çalışmış ve bu süre içinde iyi derecede başarılı olması,

f) Özel eğitim kurumu müdürlüklerine atanacakların, özel eğitim programlarından birini lisans düzeyinde tamamlamış ve yöneticiliğe aday olduğu kurumun alanında en az üç yıl çalışmış veya öğretmen yetiştiren bir yüksek öğretim programının tamamlamış ve yöneticiliğine aday olduğu kurumun alanında en az beş yıl çalışmış olması,

g) Rehberlik araştırma merkezi müdürlüklerine atanacakların, örgün eğitim kurumlarında en az beş yıl rehber öğretmeni olarak çalışmış olması,

ğ) Görme engelliler basımevi ve Akşam Sanat Okulu Müdürlüğüne atanacakların, görme engelliler kurumlarında en az beş yıl görev yapmış olması ve Braille yazıyı bilmesi,

h) Bünyesinde atölye ve laboratuvar bulunan mesleki ve teknik öğretim kurumlarının müdürlüklerine atanacakların, branşları itibariyle atölye ve laboratuvar öğretmeni olup müdür başyardımcısı olarak en az bir yıl ya da müdür yardımcılığı, bölüm, atölye veya laboratuvar şefliği görevlerinden birinde en az iki yıl görev yapmış olması.

3.6.3. Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı Olarak Atanacaklarda Aranacak Özel Koşullar

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

Müdür başyardımcılığı için aranan koşulları taşıyan aday bulunamaması durumunda müdür yardımcılığı için aranan koşulları taşımak yeterli görülür.⁷⁴

3.6.4. Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Nedenleri

Bu Yönetmelik kapsamındaki kurumların yöneticiliklerine atanacak adaylarda değerlendirme puanının eşitliğinde öncelik sırasına göre dikkate alınacak tercih nedenleri şunlardır:

“ Madde 10-

a) Lisans üstü düzeyde öğrenim görmüş olmak (Tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde yapılır.),

b) Lisans düzeyinde öğrenim görmüş olmak,

c) Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavında en az (C)

düzyinde başarılı olmak,

d) Yönetim alanında en az 120 saat süreli kurs görmüş olmak

e) Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak,

f) Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer ilanlarda yayımlanmış eseri bulunmak,

g) Meslekteki hizmet süresi fazla olmak.”

Türk Milli Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması sırasıyla seçme sınavı için duyurunun yapılması ve başvuruların alınması, başarılı sayılan hizmet içi eğitime alınması, hizmet içi eğitim sonunda değerlendirme sınavının yapılması, müdür kadrolarının duyurulması, değerlendirme yapıp atamaların gerçekleşmesi olarak altı aşamada gerçekleşir. Şimdi sırasıyla bu aşamaları incelenecektir.

⁷⁴ Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik(2000),24076 Sayılı Resmi Gazete, Madde 9

kadrolarının duyurulması, değerlendirme yapıp atamaların gerçekleşmesi olarak altı aşamada gerçekleşir. Şimdi sırasıyla bu aşamaları incelenecektir.

3.6.5. Seçme Sınavı

Seçme sınavı için Personel Genel Müdürlüğünün önerisi üzerine Seçme Sınav Komisyonunun uygun göreceği zamanlarda ülkü genelinde duyuru yapılır. Seçme sınavına bu Yönetmeliğin 7 nci maddesinde belirtilen genel koşulları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti olanlar Seçme Sınavı Başvuru Formu ile il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerine başvuruda bulunurlar. Bu başvurular üzerine ilgililerin durumları sicil dosyalarının tutulmakta olduğu birimlerce incelenir. Gerekli koşulları taşıyanların başvuruları kabul edilir. Koşulları taşımadığı belirlenenlerin başvuruları işleme alınmaz.

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

Ancak, müdür ihtiyacının karşılanamaması halinde kurumun bağlı bulunduğu ana hizmet biriminin teklifi üzerine, Seçme Sınavı Komisyonunca belirlenecek zamanlarda da seçme sınavı duyurusu yapılabilir.⁷⁵

Yönetmelik kapsamında Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılıklarına atanacakların belirlenmesi için Bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde ÖDYM’ce merkezi sistemle yazılı olarak müdürler için Düzey Belirleme Sınavı, müdür yardımcıları için de Seçme Sınavı yapılır. Ancak, sınav için gerekli teknik alt yapısı Bakanlıkça yeterli görülen valiliklerce de Düzey Belirleme ve Seçme Sınavı yapılabilir.

Müdür yardımcılığı Seçme Sınavına katılacaklarda öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak, Düzey Belirleme Sınavına katılacaklarda ise atanacakları eğitim kurumu için bu

⁷⁵ Milli Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik(2000), madde: 11

Yönetmeliğin 8 inci maddesinde belirtilen süreler kadar yöneticilik yapmış olma şartı aranır.⁷⁶

Yönetmeliğe göre Sınavların konuları ve puan değerleri şunlardır.

- a) Türkçe-dil bilgisi ve resmi yazışma kuralları % 25,
- b) Atatürk İlkeleri ve Türk İnkılâp Tarihi ve Ulusal Güvenlik % 15,
- c) T.C. Anayasası; % 15
 - 1) Genel Esaslar,
 - 2) Temel Hak ve Ödevler,
 - 3) Devletin Temel Organları.
- ç) Genel Kültür % 20,
- d) Görevin gerektirdiği temel mevzuat % 25.⁷⁷

Sorular, Seçme Sınavı Komisyonunun belirleyeceği ölçütlere göre Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) nce hazırlanır.

3.6.6. Seçme Sınavı Komisyonu ve Görevleri

Bakanlık merkezinde, Personel Genel Müdürünün başkanlığında;

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

⁷⁶ MEB Yönetmelik (2006) ,26098 Sayılı Resmi Gazete ,madde: 12

⁷⁷ MEB Yönetmelik (2006) , madde 13

Sınav ve değerlendirme komisyonlarının görevleri Şunlardır;

Düzey Belirleme ve Seçme Sınavı Komisyonu;

- a) Sınav sorularındaki görev alanlarıyla ilgili temel konuları belirler.
- b) Sınav konularını esas alarak DYM’ce sınav sorularının hazırlanmasını sağlar.
- c) Sınavın yapılacağı merkezleri belirler.
- ę) Sınav sonuçlarına göre başarı listesi düzenler/dzenletir.
- d) Tutanakları düzenleyip imzalar.
- e) Sınav sonuğlarının ilnını ve ilgililere tebliğini sağlar.
- f) İtirazların incelenip karara bağlanmasını saęlar⁷⁸

Düzey Belirleme Sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda alınan puan sözlü sınavla alınacakların belirlenmesinde ve atamaya esas puanlamada dikkate alınır. Seçme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Bu sınavda en az 70 puan alanlar başarılı sayılır.⁷⁹

3.6.6.1. Merkez Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonu

Düzey Belirleme Sınavına girmiş olan adaylardan tercih ettikleri eğitim kurumuna göre en yüksek puanı alan beş aday için sözlü sınav yapılır. Sözlü sınavda adayların yazılı sınav ve genel kültür konularındaki bilgileri lęlr. Ayrıca, temsil yeteneği, tutum ve davranışı ile ifade ve muhakeme yeteneği değerlendirilir. Sözlü sınavda adaylara, sınav komisyonu üyelerinin her biri tarafından yazılı sınav konularından 50 puan, genel kültür konularından 20 puan, temsil yeteneğinden 10 puan, tutum ve davranıştan 10 puan, ifade ve muhakeme yeteneğinden 10 puan olmak üzere toplam 100 puan üzerinden puan verilir.

⁷⁸ MEB Yönetmelik(2006),madde:10

⁷⁹MEB Yönetmelik(2006),madde:15

Atama yetkisi Bakanlığa ait eğitim kurumu müdürlükleri için il millî eğitim müdürlüklerince Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğe göre atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan ve başvuruları Bakanlığa gönderilen beş adayı sözlü sınava alır.⁸⁰

Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Düzey Belirleme atanmak üzere başvuruda bulunacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atanmak üzere Personel Genel Müdürlüğüne bildirir. Daha sonra, sözlü sınav sonuçları bir tutanağa bağlanarak en yüksek puandan başlamak üzere sözlü sınav başarı listesi düzenlenir.⁸¹

İsteğe bağlı ve zorunlu yer değiştirme suretiyle atamalarda, adayların Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Yer Değiştirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre aldıkları puanın toplamına göre her eğitim kurumu için en yüksek puan alan adayı belirleyerek atanmak üzere Personel Genel Müdürlüğüne bildirir.

Sınavların sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren en geç 15 gün içinde sınavı yapan birimlerce ilan edilir. Sınav sonuçları, ilanı tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerlidir. Ayrıca adaylara yazılı olarak bildirilir. Sınavların sonuçları, yapıldığı tarihten itibaren en geç 15 gün içinde sınavı yapan birimlerce ilan edilir. Sınav sonuçları, ilanı tarihinden itibaren iki yıl süreyle geçerlidir Seçme sınavını kazananlardan hizmet içi eğitime katılacaklara Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca gerekli çağrı yapılır.⁸²

Seçme sınavıyla ilgili belgeler Ölçme ve Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince iki yıl saklanır.⁸³

⁸⁰ MEB Yönetmelik(2006),madde:11

⁸¹ MEB Yönetmelik(2006),madde:10

⁸² MEB Yönetmelik(2006),madde:16

⁸³ MEB Yönetmelik(2000),madde:18

3.6.7. Hizmet İçi Eğitim

Kurum müdürü adayları; yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikler kazandırılmak amacıyla; kurum müdürleri, Eğitim ve Geliştirme Planına göre saptanan hizmet içi eğitim ihtiyacı esas alınmak üzere hizmet içi eğitime alınırlar. Yönetmelikte de anıldığı üzere adaylar, atanmak istedikleri kurum türü ile ilgili eğitim programı esas olmak üzere hizmet içi eğitime alınırlar.

Kurum müdürlüğü için aday olanların son üç yıllık sicil notları ortalaması en az iyi derecede olanların bir üst tipteki kurum müdürlüğü görevine başvuruda bulunabilmeleri için değerlendirme sınavına katılarak başarılı olmaları şarttır.

Buldukları yönetim kademesinde en az iki yıllık çalışma süresini, sicil raporlarına göre çok iyi derecede başarılı olarak tamamlamış olan kurum müdürleri, hizmet içi eğitim programına katılmadan bir üst yönetim kademesi için düzenlenen değerlendirme sınavlarına girmek için başvuruda bulunabilirler. Bunlardan değerlendirme sınavında başarılı olanlara girdikleri değerlendirme sınavı ile ilgili eğitim programları esas alınarak sertifika verilir. Müdür başyardımcılarından değerlendirme sınavında başarılı olmuş olanlar da bu fıkrafta belirtilen şartlarda bir üst yönetim kademesi için değerlendirme sınavına alınabilirler.⁸⁴

Hizmet içi eğitim programları, kurum türleri itibariyle yöneticilik görevlerinin görev tanımları esas alınarak, kurum müdür adayları için 120 saatten. Kurum müdürleri için 60 saatten az olmamak üzere farklı içerikte düzenlenir.⁸⁵

Bu hizmet içi programlar; Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanının başkanlığında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Personel Genel Müdürlüğü, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ve yönetimi değerlendirme ve geliştirmeden sorumlu birim ile mesleki ve teknik öğretime ilişkin genel müdürlükler arasından Müsteşarın belirleyeceği bir genel müdürlükten şube müdürü veya uzman düzeyinde katılacak birer temsilciden oluşturulacak komisyonca, görev tanımlarına uygun

⁸⁴ MEB Yönetmelik(2006),madde:19

⁸⁵ MEB Yönetmelik(2000),madde:20

olarak Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı hükümleri çerçevesinde hazırlanır. Bu programlar aynı koşullarda uzman bir kuruma da hazırlattırılabilir. Hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanmasında Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınır.

Eğitim programlarının hazırlanması, değerlendirilmesi, kredilendirilmesi ve benzeri hususlara ilişkin esas ve usuller bu komisyonca; uygulanması ve bu konularla ilgili diğer hizmetler, Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca yürütülür. Her yıl düzenli olarak yürütülecek eğitim faaliyetleri eğitim planında yer alır. Adaylar, Seçme Sınavı Başvuru Formunda tercih ettikleri kurum türüne ilişkin eğitim programına alınırlar.

Ayrıca, hizmet içi eğitim programları, Bakanlık ve Üniversite işbirliği ile hazırlanacak bir program çerçevesinde kredilendirilerek yüksek lisans eğitimine esas olacak şekilde düzenlenebilir.⁸⁶

3.6.8. Değerlendirme Sınavı

Değerlendirme sınavı, hizmet içi eğitimlerinin yapılacağı yerlerde veya Bakanlıkça belirlenecek diğer yerlerde çoktan seçmeli test şeklinde Ölçme değerlendirme Merkezince yapılır. Bu sınavda başarılı olamayanlar en fazla bir defa daha Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca belirlenecek bir tarihte sınava alınabilir. Değerlendirme sınavı ile ilgili diğer hizmetler Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliğine göre yürütülür.

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

Değerlendirme sınavında başarılı olanlara katıldıkları eğitim programının türü, dönemi ve başarı derecesini gösteren bir sertifika verilir. Sertifika verilenlerin listesi Personel Genel Müdürlüğü ile ana hizmet birimlerine gönderilir. Sertifikalar beş yıl süre süre ile geçerlidir. Buna dair belgeler Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca 6 yıl saklanır.⁸⁷

⁸⁶ MEB Yönetmelik(2000),madde:20

⁸⁷ MEB Yönetmelik(2000),madde:21

3.6.9. Duyuru

Ataması doğrudan Bakanlıkça gerçekleştirilen kurum müdürlüklerinden, duyurusu da Bakanlıkça yapılacak olanlar; ilgili birimlerin görüşü üzerine, Personel Genel Müdürlüğünün teklifi ve Bakanın onayı ile tespit edilir. Bu tür kurum müdürlüklerinden müdürlük görevi boşalanlar boşalma tarihinden itibaren on beş gün içinde valilikçe Personel Genel Müdürlüğü ile kurumun bağlı bulunduğu birime bildirilir. Boş kurum müdürlükleri ilgili birimlerle koordine kurularak Personel Genel Müdürlüğünce toplu olarak ülke genelinde; bunun dışında kalan kurum müdürlükleri Bakanlıkça eş zamanlı olarak valilikçe il dahilinde duyurulur.

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

Boş bulunan kurum müdürlüklerine; yapılan ilk duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunmaması durumunda yönetici adayı veri tabanında yer alan adaylara bildirimde bulunulur. Bu durumda da atama yapılamaması halinde, boş kurum müdürlükleri son değerlendirmeyi takip eden en geç on beş gün içinde valilikçe Bakanlığa bildirilir. Bu şekilde bildirilen kurum müdürlükleri için ikinci duyuru, ülke genelinde Bakanlıkça yapılır.⁸⁸

3.6.10. Müdürlük İçin Başvuru

Yönetmeliğin 23. maddesi gereğince müdürlük başvuruları için yapılacak duyuru üzerine kurum müdürü adayları belirtildiği şekilde başvurularını yapacaklardır.

“Madde 23-

a) Kurum müdürlüğüne ilk defa atanacaklarla, bir üst tipteki kurum müdürlüğüne

atanmak isteyenler Seçme Sınavı Başvuru Formunda tercih ettikleri kurum türü

⁸⁸ MEB Yönetmelik(2000),madde:22

b) Bulunduğu kurum müdürlüğünde en az üç yıl süreyle görev yapmış olanlar buldukları kurumun tip ve türünde olan kurum müdürlükleri için birinci sicil amirlerinin bulunduğu kuruma, bağımsız müdürlüğü bulunmayan ilköğretim okullarında görevli bulunanlar ise bağılı buldukları il veya ilçe milli eğitim müdürlüklerine, Yönetici Görev İstek Formu ile başvuruda bulunurlar. Bu formlar ve ekleri başvuru süresinin bitiminde il milli eğitim müdürlüklerine gönderilir. Ataması Bakanlıkça yapılan kurum müdürlükleri için yapılan başvurular, hizmet cetveli, Personel Bilgi Formu ile diğer bilgi ve belgeler Başvuru Belgelerini Gönderme Formuna eklenerek valiliklerce on gün içinde kurumun bağılı bulunduğu birime gönderilir.

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

3.6.11. Değerlendirme

Kurum müdürlüklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla Bakanlık merkezinde ve illerde değerlendirme komisyonları kurulur. Yönetmeliğin 24. maddesine göre şöyle düzenlenmiştir.

“Madde 24-

a) İl Değerlendirme Komisyonu, il milli eğitim müdürünün görevlendireceği atamadan sorumlu il milli eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürünün başkanlığında;

1) İl milli eğitim müdürünce görevlendirilecek bir il milli eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürü

2) İlköğretim müfettişleri başkanının görevlendireceği bir başkan yardımcısı veya ilköğretim müfettişi

3) Atama yapılacak kurumun bağılı bulunduğu ilçe milli eğitim müdürü

4) Atama yapılacak ilçede en az on öğretmeni bulunan okullarda, öğretmenler kurulunca değerlendirme komisyonu için bir yıllığına seçilen adayların kendi aralarından belirleyecekleri bir temsilci öğretmen,

5) Aynı ilçe okul aile birlikleri yönetim kurullarınca yönetim kurulu üyeleri arasında seçilen temsilcilerin kendi aralarından belirleyecekleri bir üyeden,

b) Bakanlık Değerlendirme Komisyonu; Yöneticiliği açık bulunan kurumun bağılı bulunduğu hizmet birimi amirinin başkanlığında, aynı birimden bir genel müdür yardımcısı, bir daire başkanı ve ilgili şube müdürü ile Personel Genel Müdürlüğü'nden en az şube müdürü düzeyinde bir temsilciden, oluşur.”⁸⁹

Değerlendirme komisyonları, başkanlarının çağrısı üzerine toplanır. Kararlar çoğunluk oyu ile alınır.

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

Anılan yönetmeliğin 26. maddesinde Değerlendirme Komisyonun görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

“Madde 26-

a) İl Değerlendirme Komisyonu, atama yetkisi valiliğe ait olan kurum müdürlükleri için başvuruda bulunan adaylardan durumları genel ve özel koşullara uygun olanları Değerlendirme Formu'nda puanlandırır. Adayları en yüksek puan alandan başlayarak Aday Sıra Tespit Formu'nda sıralayarak il milli eğitim müdürlüğüne sunar.

b) Bakanlık Değerlendirme Komisyonu, atama yetkisi Bakanlığa ait kurum müdürlükleri için başvuruda bulunan adaylardan durumları genel ve özel koşullara uygun olanları Değerlendirme Formu'nda puanlandırır. Adayları en yüksek puan alandan

⁸⁹ MEB Yönetmelik(2000),madde:24

başlayarak Aday Sıra Tespit Formu`nda sıralar. Her kurum için en yüksek puanı alan üç adayı belirleyerek Değerlendirme Formu ve Personel Bilgi Formunu Personel Genel Müdürlüğüne bildirir.”

3.6.12. Müdür Atama ve Yer Değiştirme

Doğrudan Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarının yöneticileri ile Anadolu lisesi statüsündeki her türlü liseler, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri, yatılı ilköğretim bölge okulları, öğretmen evi ve akşam sanat okullarının müdürleri Bakanlıkça, bu kurumların müdürleri dışındaki yöneticileri ile diğer eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.⁹⁰

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

Başvuruda bulunan ve gerekli nitelikleri taşıyan adaylar;

“Madde 22-

a)Atama yetkisi valiliklerde bulunanlar İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca, Düzey Belirleme Sınavı ile bu Yönetmeliğe göre atanacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş aday, beşinci adayla aynı puanda birden fazla aday bulunması halinde bu adaylar da sözlü sınava alınır. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Yönetici Değerlendirme Formunun Değerlendirme bölümü üzerinden yapılacak değerlendirilmeleri sonucunda aldıkları puanın %20'si ile Değerlendirme Sınavında aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan aday belirlenerek atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama sunulur. Bu adayın ataması atamaya yetkili makamca tercih sırası dikkate alınmak suretiyle yapılır.

⁹⁰ MEB Yönetmelik(2006),madde:18

b) Atama yetkisi Bakanlığa ait olup, İl Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca durumları il millî eğitim müdürlüklerine bildirilen ve il millî eğitim müdürlüklerince Düzey Belirleme Sınavı'na göre atanacakların Değerlendirme Sınavından aldıkları puana göre en yüksek puan alan beş aday, beşinci adayla aynı puanda birden fazla aday bulunması halinde bu adaylar da sözlü sınava alınmak üzere değerlendirmeye esas belgeleri eklemek suretiyle eğitim kurumunun bağlı bulunduğu genel müdürlüğe gönderilir. Bu adaylar Merkez Değerlendirme ve Sözlü Sınav Komisyonunca sözlü sınava alınırlar. Sözlü sınava alınan adayların bu sınavdan aldıkları puanın %30'u, Değerlendirme Sınavında aldıkları puanın %50'si dikkate alınarak her kurum için en yüksek puan alan aday belirlenerek atama yapılmak üzere atamaya yetkili makama sunulur. Bu adayın ataması atamaya yetkili makamca tercih sırası dikkate alınmak suretiyle yapılır.”⁹¹

Adayların tercihte bulunduğu eğitim kurumlarından her birinde atanmak üzere birinci sırada yer almaları durumunda ilk tercihlerine atamaları yapılır. Birinci tercihinde atamaları yapılamaması halinde, tercih ettikleri diğer iki eğitim kurumu için değerlendirme işlemine devam edilir.

Yöneticilikleri boş olduğu halde birinci duyuruda atanmak üzere başvuruda bulunan adayın olmayan eğitim kurumu yöneticilikleri için bu eğitim kurumları ile sınırlı olmak kaydıyla ikinci bir duyuru yapılır.

İkinci duyuru sonucunda da aday bulunamaması halinde bu eğitim kurumlarının müdür ve müdür yardımcılıklarına sınav kazanmış olma şartı aranmadan atama yapılabilir. Ancak, bu şekilde atanmış olan eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikleri kazanılmış hak haline gelebilmesi için atanmış oldukları eğitim kurumunda aralıksız en az üç yıl başarılı olarak çalışmış olmaları şarttır.⁹²

Anadolu statülü eğitim kurumları, sosyal bilimler liseleri ile fen liseleri müdürlüklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılması esastır. Ancak, bu şartları taşıyan aday bulunmaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da aynı esaslara göre atama yapılabilir. Bu

⁹¹ MEB Yönetmelik(2006),madde:22

⁹² MEB Yönetmelik(2006),madde:22

şekilde ataması yapılanlar, bu kurumların müdürlüklerinden ayrılmaları halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanırlar .⁹³

Sözü edilen yönetmeliğe göre; halen Bakanlık merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatındaki yönetim, uzmanlık ve müfettişlik görevlerinde bulunanlardan bu görevlerdeki son üç yıllık süre içinde sicil raporlarına göre sicil notu ortalaması çok iyi derecede olanlar, istekleri ve ilgili birimlerin önermesi halinde bu Yönetmeliğin 6 ncı maddesi kapsamında dengi yönetim kademelerindeki boş kurum müdürlüklerine duyuru yapılmadan ve 8 inci maddedeki koşullar aranmadan atanabilirler.

3.6.13. Müdür Baş Yardımcılığı ve Müdür Yardımcılığına Atama

Boş olan Müdür Yardımcılığı görevlerine seçme sınavını kazanan ve daha önce eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunan adaylar valilikçe yapılan duyuru sonucunda başvuruda bulunabilirler. Alınan başvurular sonucunda puanı en yüksek adaydan başlayarak yapılan tercih sırasına göre atamalar yapılır.

Müdür Baş Yardımcılığına; en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla, o ilde fiilen görev yapan yöneticilerden valilikçe yapılacak duyuruda belirtilen esaslar çerçevesinde başvuruda bulunanlar arasından eğitim kurum müdürünün teklifi, milli eğitim müdürünün uygun görüşü ve valinin onayı ile atama yapılır.⁹⁴

3.6.14. Statü Değişikliği Olan Kurum Müdürlüklerine Atama

2006 yönetmeliğinin hükümleri çerçevesinde statü değişikliği olan kurum müdürlüklerine atama aşağıdaki gibi yapılmaktadır:

“Madde 23-

a-Birleştime yoluyla ile oluşan eğitim kurumları yöneticiliklerine, birleştirilen eğitim kurumları yöneticilerinden başvuruda bulunanlar arasından yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.

⁹³ MEB Yönetmelik(2006),madde:22

⁹⁴ MEB Yönetmelik(2006),madde:21

b-Dönüştürme yoluyla oluşan eğitim kurumları yöneticiliklerine, önceki kurum yöneticilerinin norm kadro imkanları ölçüsünde başkaca herhangi bir işleme gerek kalmaksızın atamaları yapılır.”

3.6.15. Kurumlar Arasında Yer Değiştirme

Buldukları kurumda en az üç yıl hizmeti olup bu süre içindeki sicil ve/veya denetim raporları puanları ortalaması çok iyi derecede olan kurum müdürlerinin, il milli eğitim müdürlüğü ya da ilgili hizmet biriminin önerisi üzerine istekleri de dikkate alınarak duyuru yapılmaksızın müdürlük görevi boş olan aynı tür ve tipteki başka bir kurum müdürlüğüne yerdeğiştirme suretiyle atamaları yapılabilir. Bunların dışında kalan kurum müdürlüklerinden buldukları kurumda en az üç yıl süreyle görev yapmış olanlar, duyuru üzerine aynı tür ve tipteki kurum müdürlüklerine bir üst tipteki kurum müdürlüklerine yerdeğiştirme suretiyle atanma isteğinde bulunabilirler.⁹⁵

3.6.16. Zorunlu Yer Değiştirme ve Yöneticilik Görevinden Alınma

Yönetmelik hükümleri çerçevesinde; atama yetkisi Bakanlıkta ve valiliklerde bulunan eğitim kurumu müdürlerinden buldukları eğitim kurumunda beş yıllık çalışma süresini tamamlayanların görev yerleri; il içinde aynı tipteki eğitim kurumları olacak şekilde, tercihleri dikkate alınarak puan üstünlüğü esasına göre belirlenerek değiştirilir.Fakat, görev yapmakta oldukları eğitim kurumu bulunamayanlar bakımından bu süre ilgili valiliğin teklifi, Bakanlığın uygun görmesine bağlı olarak en fazla sekiz yıla kadar uzatılabilir.⁹⁶

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

Eğitim Kurumu Yöneticilerinden;

⁹⁵ MEB Yönetmelik(2000),madde:29

⁹⁶ MEB Yönetmelik(2006),madde:27

a- Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,

b- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,

c- Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların,

ç- 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18 inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların, yöneticilikleri sona erer.⁹⁷

2006 Milli Eğitim Bakanlığı Atama Yönetmeliğine göre; Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler. Bunların ayrılma istekleri yaz tatilinde yerine getirilir. Ancak, atamaya yetkili makamlarca uygun bulunacak bir özre dayalı olarak görevlerinden ayrılmak isteyenlerin bu isteklerinin yerine getirilmesinde yaz tatili şartı aranmaz. Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması durumunda bu eğitim kurumuna, açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

Yöneticilik görevlerinden çekilen veya görevleri sona eren kurum müdürleri görevlerinin sona erdiği kurum tür, tip veya yönetim kademesindeki gövlere beş yıl içinde atanmak üzere Mili Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre yeniden başvuruda bulunabilirler. Bunlarda değerlendirme sınavı koşulu aranmaz. Görevlerinde en az bir yıl çalışmadan çekilenler, çekildikleri tarihten itibaren üç yıl geçmedikçe bu gövlere atanma isteğinde bulunamazlar.

3.7. Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları

Türkiye’de eğitim finansmanından Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur. Türkiye’de okul müdürleri maaşlarının ve ek ödentilerinin yanısıra okulların döner sermayelerinden de ekonomik açıdan destek görmektedirler.

⁹⁷ MEB Yönetmelik(2006),madde:28

Döner sermayenin okul müdürleri ve öğretmenlere sağladığı yararları ekonomik ve mesleki yönden ele alabiliriz.

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

Mesleki yönden ise; döner sermaye işletmesi iyi çalışan bir okulda, döner sermayede çalışan öğretmenler mesleki yönden kendilerini sürekli yenileme ve yeni üretim tekniklerini ve makine teknolojisini yakından takip etme olanağı da bulmaktadırlar. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin bir kısmının; değişikliklerin ve yeniliklerin takip edilmesi amacıyla, giderleri döner sermayeden karşılanarak her yıl yurt içi ve yurt dışında düzenlenen fuarlara katılmaları sağlanmaktadır.⁹⁸

⁹⁸ www.meb.gov.tr (2001)

BÖLÜM IV

İNGİLİZ EĞİTİM SİSTEMİ

Birleşik krallık,Büyük Britanya (İngiltere, Galler ve İskoçya) ve Kuzey İrlanda'dan oluşmaktadır. Yönetim biçimi anayasal monarşidir. Devletin ve yönetimin başında Kral bulunur. Görünürde krallık hala devam etmektedir. Ancak, monarşiye dayalı olan tüm toplumlarda Kral'ın mutlak hakimiyetini ilk sınırlandırma girişimi 1215 yılında Magna Carta ile beraber İngiltere'de gerçekleşmiştir.⁹⁹

Birleşik Krallık dört ülkenin birleşmesinden oluşur fakat bu dört ülkede farklı sözleşmeler ve farklı yasalar yer almaktadır. Böylelikle İngiltere ve Galler, İskoçya ve Kuzey İrlanda'ninkinden farklı bir eğitim sistemine sahiptir.

4.1. Eğitim Sisteminin Genel Yapısı

İngiliz eğitim sisteminin oluşmasında ortaçağda Romalıların, on altıncı yüzyılda rönesans ve reformcuların, on dokuzuncu yüzyılda J.J. Rousseau, Pestalozzi ve John Dewey gibi eğitimcilerin etkileri olmuştur.¹⁰⁰

Modern İngiliz eğitim kurumlarının kökenleri çok eski yıllara dayanan özelliklere sahiptir.İngiltere'de okullar 1960 yılından itibaren yani “Restoration” devrinden itibaren merkeziyetçilikten uzaklaşan bir yönetim sistemi içerisinde gelişmiştir.¹⁰¹ 1817 yılında “İlköğretim Kanunu” kabul edildi. Bu kanuna göre mahalli olarak seçilmiş “Okul Kurulları”na dernekler tarafından ele alınmamış bölgelerde ilköğretim hizmeti sunmaları için yetki ve sorumluluklar verilmiştir.¹⁰²

İngiltere'de eğitimde sürekli bir yeniden yapılanma söz konusudur. Eğitim sisteminin gelişmesi için bir çok reform yapılmıştır.Bunlardan, 1944 Yasası İngiltere eğitim tarihinde en önemli yasalardan biridir. Bu yasa ile birlikte *Eğitim Kurulu, Eğitim Bakanlığı* halini

⁹⁹ Adil Türkoğlu(1998) **Karşılaştırmalı Eğitim: Dünya Ülkelerinden Örneklerle**, Baki yayıncılık,Adana,s:293

¹⁰⁰ Özcan Demirel(2000)**Karşılaştırmalı Eğitim**, Pegem Yayınları, Ankara,s:73

¹⁰¹ İrfan Erdoğan,(2003)**Çağdaş Eğitim Sistemleri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s:

¹⁰² İ. Erdoğan(2003)s.156.A.g. e

alır. Aynı zamanda, *Bölge Eğitim İdareleri*'nin, anaokulu, ilkokul, ortaokul, teknik ve sanat kolejleri açması ve ileri eğitim olanakları yaratması zorunlu hale gelir.

1944'ten sonra yapılan geniş kapsamlı ve eğitime yön veren 1988 Eğitim Reformudur. Bu reformla birlikte eğitim sisteminde çok önemli değişiklikler meydana gelmiştir. 1988 Eğitim Reformu ile beraber Ulusal Program (National Program) hazırlanmıştır. Bu program yoluyla yerel yönetim otoritelerinin eğitsel yetkilerinin yanısıra merkezi yönetimin de yetkileri artırılmıştır. Böylece yerel bir sistem merkezi hale getirilmiş ve eğitimde olması gereken ilke ve amaçlar belirlenmiştir.(Meredith,2002s.4-6 ve White,1993s.9).

İngiltere'de eğitim 5 ile 16 yaş arası tüm çocukların, ister okula giderek, ister kabul edilmiş başka bir eğitim biçimini izleyerek, tam gün eğitim alması gerekliliği ilkesinde dayanmaktadır. Eğitim programları genel ve öğrenci yaş ve yeteneklerine uygun olmalıdır. 5 ve 16 yaş arası tüm öğrenciler ücretsiz eğitim hakkına sahiptirler. Aynı zamanda, okullarda ve zorunluluk sonrası eğitim kurumlarında verilen tam gün eğitim, en fazla 19 yaşındaki öğrenciler için ücretsizdir.¹⁰³

1918 yılına kadar zorunlu eğitim 14 yaşına kadar olup 1944 Eğitim Kanunu ile zorunlu eğitim yaşı 15 çıkarılmış ve 1988 Eğitim Reformuyla ile de 16 yaşına çıkarılmıştır.¹⁰⁴

İngiliz eğitim sisteminin dayandığı temel prensip ve anlayış çocukları küçük yaşlardan itibaren yeteneklerine ve ihtiyaçlarına göre eğitmektir.1996 Eğitim Kanunu bölüm 351'de devletin ekonomik sorumluluğu altında olan okullarda dengeli bir program hazırlamayı aşağıda belirtilen amaçlarla istemektedir:

- Okulda tüm öğrenciler için öğrenme ve başarıma fırsatı yaratmak,
- Öğrencilerin ruhsal, ahlaksal, sosyal ve zihinsel gelişimlerini sağlayarak hayatın sorumluluklarına, deneyimlerine ve fırsatlarına tüm öğrencileri hazırlamak

¹⁰³ A.Türkoğlu(1998),s.294,a.g.e

¹⁰⁴ HMSO,(2004) ve DfES,(2004)

İngiltere’de eğitim sistemi ulusal program temelleri üzerine kurulmuştur. Ulusal program öğrencilerin geçmiş yaşantılarını, ırk, kültür ve cinsiyet ayrımı yapmaksızın onların etkin ve sorumlu birer vatandaş olarak yetişmeleri için gelişmelerinde gerekli olan yetenek, anlayış ve bilginin öğrenilmesi konusunda yetkiye sahip devlet tarafından hazırlanan bir programdır.¹⁰⁵

Ulusal programda dört ana amaç bulunmaktadır:¹⁰⁶

1- Hak Özgünlüğü

Her öğrenci ulusal programa katılabilmektedir. Irk, dil, din ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin.

2- Standart Özgünlüğü

Tüm okullar ve öğrenciler her alanda belli standartlar belirleyip ve bu standartlara ulaşmaları yakalamaları için çalışmak zorundadırlar.

3- Devamlılık ve Uygunluğu Sağlamak

Okullar arasında öğrenci ve eğitim safhalarının geçişini kolaylaştırır. Müfredatın devamlılığı ve öğrencilerin öğreniminin gelişmesini sağlamak için ulusal çerçevede uyumlu bir program sağlar. Yaşam boyu öğrenmeye temel sağlar

4- Sosyal Algılamayı Sağlamak

Zorunluluğu eğitimin sonucunda okullarda öğrencilere sosyal güven bilinci kazandırılmasını sağlar.

Zaman içerisinde bu amaçlar sabit kalırken müfredat çağın gereklerine ve ihtiyaçlarına göre değişiklikler olmaktadır. Ulusal program tüm devlet okullarında öğretilmek zorundadır. Ancak değişen ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerin etkisiyle öğretmenler

¹⁰⁵ [http://www.nc.uk.net/nc_resources/html/valuesAimsPurposes..nationalcurriculum\(2006\)](http://www.nc.uk.net/nc_resources/html/valuesAimsPurposes..nationalcurriculum(2006))

¹⁰⁶ [http://www.dfes.gov.uk.\(2006\) National Curriculum](http://www.dfes.gov.uk.(2006) National Curriculum)

öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına göre öğretimlerini yeniden değerlendirmek durumundadırlar.

Ulusal Program devlet okulları ve vakıf okullarında zorunlu eğitim yaşındaki tüm öğrencilere uygulanmaktadır. Key Stage 1, Key Stage 2, Key Stage 3 ve Key Stage 4 olmak üzere dört aşamada hazırlanmaktadır.¹⁰⁷ Tüm okullar ulusal programa bağlı kalarak kendi programlarını hazırlamaktadırlar. Hazırlanan programlar öğrenci temelli olması amaçlanmaktadır. Her öğrencinin başarmasına yönelik fırsatlar sunulması hedeflenmiştir. Öğrencileri yaşama hazırlama ve bilişsel, duyuşsal gelişimlerinin sağlanması eğitimin gereksinimleri arasında görülmektedir.

4.2. Eğitim Sisteminin Yönetim Yapısı

İngiltere’de ademi merkeziyetçi ilkelerle örgütlenmiş ve eğitim özerkleştirilmiş olarak yapılmaktadır. Ulusal program ile merkezden yönetilirken diğer bir yandan birtakım sorumluluklar merkezi yönetim, yerel yönetim diğer gönüllü kuruluşlar, eğitim kurumlarındaki yönetim kurulları ve öğretmenler arasında dağıtılmıştır.¹⁰⁸

Eğitim ile ilgili temel kanunlar İngiltere’de Birleşik Krallık Parlamentosunda kanunlaştırılmıştır. Bu kanunla devlet bakanları veya diğer otoriteler yönetimin detaylarını düzenlemek için temsili ya da alt düzeyde yasa oluşturma yetkisine sahiptir. Merkezi yönetim ulusal politikaların belirlenmesinde ve sistemin planlanmasından sorumlu iken yerel yönetim ve bağımsız enstitüler kendi bölgelerindeki eğitim yönetiminden sorumludur.¹⁰⁹

Merkezi otorite genel olarak;

İngiliz eğitim sisteminde Türk eğitim sisteminde olduğu gibi hiyerarşik bir yönetim yapısı yoktur. Eğitim sekreteri ve Eğitim Bakanlığı eğitim ile ilgilenen en üst kurumlardır. İngiltere’de eğitim konusunda tam sorumluluk Eğitim Bakanlığı’na, mesleki eğitim konusunda sorumluluk ise Çalışma Bakanlığı’na verilmiştir. Eğitim Bakanlığı’nın başında

¹⁰⁷ Tuğba, Korkmaz (2005) national curriculum, (2006)

¹⁰⁸ Türkoğlu (1998) s:295, a.g.e.

¹⁰⁹ Tuğba, Korkmaz (2005) “Türk ve İngiliz Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması” Yüksek Lisans Tezi, s:133

Eğitim Sekreteri bulunmaktadır.Eğitim Sekreteri, Eğitim Bakanlığı ve bakanlığın eğitim politikaları, stratejileri, finansmanı, eğitim giderleri ve atamalardan sorumludur. Aynı zamanda, Eğitim Standartları Ofisi (OFSTED) tarafından okulların nitelikleri ve eğitim nitelikleri hakkında bilgilendirilir.(DfES,2006). Eğitim bakanlığı eğitim ile ilgili tđm konulardan sorumludur.

Merkezi otorite genel olarak;¹¹⁰

- Ulusal amaçları belirler ve ulusal program ve zorunlu ğretim yaşındaki öğrencilerin değerlendirilmesi dahil, ulusal politikaları saptar.
- Eğitim programlarının ve devlet araştırmalarının geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları destekler.
- Eğitim konusunda önerilerle ilgili minimum kuralları belirler ve bunlardaki verimliliği ve niteliği kontrol eder.
- Yerel otoriteler görevlerini yerine getiremezse mđdahale etme yetkisine sahiptir.
- Gelir kaynaklarının tahsis edilmesinde eğitime para yardımı sağlayarak, önemli g ve denetim olanaklarına sahiptir.
- Öğretmenlerin atama ve eğitiminden sorumludur. İlk eğitimlerinde uymak zorunda oldukları ltleri belirler.
- Öğretmenlerin ücret baremlerinin ve çalışma şartlarının belirlenmesinden sorumludur.
- Yerel eğitim otoritelerinin ve okulların yasa hđkmlerini ve yönetmelikleri uygulamaya koymasına yardım etmek üzere yönlendirilmiş direktifler verir.

¹¹⁰Trkođlu,1998,s.296,a.g.e.

Eğitim ile ilgili çıkarılan 1944 yası ile beraber okul eğitimi ve yetişkin eğitimi çalışmaları yerel eğitim otoritelerinin makamlarına verilmiştir.İngiltere ve Galler içerisinde 116 yerel eğitim otoritesi barındırmaktadır.

Yerel eğitim otoritelerinin fonksiyonları aşağıda verildiği gibidir:

- Okulların almak zorunda oldukları ğrenci sayılarını belirlemek.
- Okulların kabul ettiği ğrenci kabul etme politikasını denetlemek ve velilerin Őikayetleri zerine gerekli düzenlemeyi yapmak.
- Yerel eğitim otoriteleri çerçevesinde, bütçeyi belirlemek, yatırım yapmak, her okulun finansal durumuyla ilgili bilgiler yayımlamak. Okul programından sorumlu yerel yönetimi denetlemek ve ğretim yılını belirlemek.
- Eğitim kalitesinin kontrol edilmesi ve riskte görünen okullarda çalışmalar yapmak.
- Öğrencilerin varolan ihtiyaçlarını belirleyip onlara cevap vermek.
- Psikopedagojik ve psikososyal servisleri açmak ve okula gitme oranını korumayı amaçlayan önlemler almak.
- Gerektiğinde okul taşımacılığını düzenlemek.
- Okula gidemeyen çocukların eğitim ihtiyaını karşılamak.öğrenim burslarını yönetmek
- Yetişkinler için eğitim düzenlemek ve okul saatleri dışında gençlere yardım servisleri açmak.¹¹¹

¹¹¹ Türkoğlu,1998,s 297

4.2.1. Eğitim Bakanlığı

Eğitim Bakanlığı (DfES) eğitim hizmetinin planlaması ve izlenmesinden sorumlu olan devlet kurumudur. Bölgesel bir yapıya sahip değildir. Yerel eğitim otoritelerini (LEA) ve okulları kanunları ve düzenlemeleri uygulamalarına yardımcı olur. Eğitim Bakanlığı ayrıca yapılan kanun ve düzenlemelerle ilgili açıklayıcı bilgi ve bu kanunların nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili detaylı bilgi verir. Belirtildiği gibi Türkiye'deki Milli Eğitim Bakanlığının sahip olduğu yekiyeye sahip değildir. Eğitim bakanlığı eğitim sistemiyle ilgili tavsiye niteliğinde raporlar ve istatistiksel bilgiler yayımlamaktadır.¹¹²

4.2.2. Yeterlilikler, Program ve Değerlendirme Otoriteleri (QCA)

Yeterlilikler, Program ve Değerlendirme Otoritesi Eğitim Bakanlığı (DfES) tarafından desteklenir ve Eğitim Sekreterinin atadığı kurul tarafından yönetilir. QCA'nın amacı okul öncesi eğitimden yüksek meslek eğitim seviyesine kadar eğitim ve yetiştirmede tutarlılık ve niteliği geliştirmektir. Bu kurulun öncelikli görevi okul program öğrenci değerlendirme ve okul, kolej ve işyerlerinde desteklenen nitelikleri etkileyecek biçimde tüm konularda Eğitim Bakanlığı'na tavsiyelerde bulunmaktır. QCA'nın belirlenmiş yasal görevleri şöyledir;

- Zorunlu okul yaşındaki öğrencilerin değerlendirilmesi, okul sınavları ve programının gözden geçirilip Eğitim Bakanlığına öneride bulunur.
- Zorunlu okul yaşındaki öğrencilerin kullanılan dış yeterliliklerinin onaylanması uygunluğu konusunda tavsiyede bulunur.
- Mesleki ve akademik yeterlik bakış açılarını inceler
- Dış yeterliliklerin akreditasyonu ilgili kriterler geliştirme ve yayınlamak
- Dış yeterlilikleri destekleyecek kurslara destek ve tavsiyede bulunmak
- Bilgi yayınlamak ve dağıtmak

¹¹² Eurydice,2006.

- Beş yaş altı için ilgili metaryel ve öğrenme hedefleri belirlemek

4.2.3. Yerel Seviyede Yönetim (LEA)

İngiltere’de eğitim ile ilgili devlet plan ve programlarını yönetmek ve uygulamak tan sorumlu bölgesel devlet kurumları vardır. LEA’lar yerel düzeyde eğitimden sorumludurlar.Yerel eğitim yönetimler faaliyetlerini oluşturdukları eğitim komiteleriyle sürdürürler.¹¹³ Komiteler tarafından seçilen ve merkezi otorite tarafından göreve başlaması onaylanan bir eğitim müdürü vardır. 1998 yılında çıkarılan okul standartları ve yapısı kanunu ile beraber bölgeler, yerel toplum temsilcileri ve LEA’larında içine alan Eğitim Uygulama Forumu (Education Action Forum) ile yönetilmektedir. Bu kanunla beraber ebeveynler eğitimle ilgili konularda komitelerde oylarını kullanabilmektedir.

Yerel eğitim idareleri bölümler adına önemli harcamaları yönetirler. Aynı zamanda, bölgesel kuruluşları destekler ve yerel kuruluşları düzenleyici faaliyetler yaparak yerel düzeyde anlaşma ve bütçeleri idare ederler. Onların görevlerinden biri, merkezi hükümetin bir parçası olarak, politikaların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bilgilendirme yapmaktır.¹¹⁴

LEA’ların temel sorumlulukları şöyledir:

- Okul görev ve kayıt koşullarını tespit etme
- Mali yönetim
- Standartları geliştirme ve izleme
- Personel ve personel gelişimi
- Okulun devamlılığını sağlama
- Özel eğitim ihtiyaçlarını destekleme

¹¹³ Erdoğan(2003),s161, a.g.e.

¹¹⁴ Eurydice(2006)

- Burs ve ödenekleri yönetmek
- Şikayetlerle ilgilenme
- Okul yemekleri ve ulaşım.

2000 yılında yayınlanan Yerel Yönetim Kanunu (the Local Education Act) ile eğitimde karar verme üç bölüm arasında dağıtılmıştır. Bunlar; Yerel Yönetim Başkanı (seçilen belediye başkanı veya lider), Araştırma komite ve Panelleri vede tüm Konseylik'tir.

Daha öncede belirtildiği gibi İngiltere'de, eğitimin yönetimi ağırlıklı olarak yerel düzeyde yapılmaktadır. Yerel düzeyde oluşturulmuş idareler ve kurumlar o bölgenin eğitim ile ilgili mali ve idari yönetimleri konusunda yetkiye sahiptir. Bölgesel düzeyde okulların gelişimi ve eğitime devamlılıklarıda yine yerel eğitim idarelerinin sorumluluğu altındadır.

4.3. Okul Kademeleri

İngiliz eğitim sisteminde öğretim kurumları içinde okul öncesi,ilköğretim,ortaöğretim, ileri eğitim ve yüksek öğretim kurumları yer almaktadır.

İngiliz eğitim sisteminin yapısı aşağıdaki şekilde verildiği gibidir.

Şekil 4.1. : İngiliz Eğitim Sisteminin Yapısı

		İleri Eğitim Enstitüleri	Yükseköğretim Enstitüleri		
		İleri Eğitim Enstitüleri			
Key Stage 4	Y11	Ortaöğretim			
	Y10				
Key Stage 3	Y09				
	Y08				
	Y07				
Key Stage 2	Y06			İlköğretim İlkokullardaki hazırlık sınıfları	
	Y05				
	Y04				
	Y03				
Key Stage 1	Y02				
	Y01				
	R	Okul öncesi			

Kaynak: Korkmaz, Tuğba *Türk ve İngiliz Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması*
Bursa:Uludağ Üniversitesi,2005 s:180

4.3.1. Okul Öncesi Eğitim

İngiltere’de okul öncesi eğitim 2 ile 5 yaş arası çocukları kapsar ve zorunlu eğitimden önce gelir. Okul öncesi düzenleme çalışmaları yerel otoriteler veya bağımsız ya da gönüllü kurumlar tarafından yapılır. Okul öncesi eğitimini başlıca amaçları altında; çocukların

kişisel, sosyal ve duyuşsal gelişimini, iletişim, dil ve okuryazarlık, matematiksel, fiziksel ve yaratıcı gelişimini sağlayarak bilgi ve dünyayı anlamalarını sağlamak yer almaktadır.¹¹⁵

4.3.2. İlköğretim

İlköğretim Key Stage 1 ve Key Stage 2 olmak üzere iki kademe şeklindedir. İlköğretim okul çağına gelmiş öğrencileri, 5 ile 11 yaş arasını kapsayan eğitim düzeyidir.

1988 Eğitim Kanunu'nun birinci bölümü zorunlu eğitimi dört döneme key stage adı altında ayırmıştır. Key stage 1, beş ile yedi yaş grubu öğrencileri; key stage 2, 7 ile 11 yaş grubu öğrencileri kapsamaktadır.

Bazı ilköğretim okullarında ana sınıfları bulunduğu için öğrenciler okul öncesi eğitim amaçlı olarak 3 ile 4 yaş arasında ilköğretim okullarınca başlayabilmektedirler. Ancak, ana sınıfları olmayan ilköğretim okullarında okula başlama yaşı 4 veya 5'tir. İlköğretim öğrencileri orta öğretime 11 yaştan itibaren geçiş yaparlar.

Okul programları Ulusal Program çerçevesinde LEA' lar, okul yönetim kurulu ve başöğretmenler tarafından hazırlanmaktadır. Okul programları aşağıdaki amaçlar doğrultusunda hazırlanması gerekmektedir.

- Öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun, dengeli ve geniş tabanlı,
- Zihinsel, kültürel, ahlaksal, ruhsal ve fiziksel gelişimlerini okulda ve sosyal hayatta geliştirecek,
- Öğrencileri, ileriki yaşam deneyimlerine, fırsatlarına ve sorumluluklarına hazırlayacaktır.¹¹⁶

4.3.3. Ortaöğretim

İngiltere'de devlet tarafından meydana getirilmiş bir ortaöğretim sistemi bulunmamaktadır. Çok değişik dereceli farklı orta öğretim kurumları mevcuttur. Orta öğretim zorunlu kısmı

¹¹⁵ <http://www.qca.org.uk/160.html>,QCA,(2006)

¹¹⁶ National Curriculum,(2006)

iki aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar Key Stage 3 ve Key Stage 4 olarak isimlendirilmektedir. Key Stage 3, 11-14 yaş grubu öğrencileri; Key Stage 4, 14-16 yaş grubu öğrencileri içermektedir. Key stage 3 ve Key tage 4 öğrencilerinin eğitimi orta öğretim kurumlarında ağılandığı gibi 16-18+ yaş grubu öğrencilerinin zorunlu eğitim sonrası eğitimini de sağlamaktadır.¹¹⁷ Öğrenciler genelde 11 yaştan itibaren ilköğretim kurumlarından ortaöğretim kurumlarına geçiş yaparlar. Orta öğretimde sınıflar yeteneklerine göre sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırma çeşitli testler, okul sınavları ve öğretmen ve başöğretmen raporlarına göre belirlenmektedir.¹¹⁸

Zorunlu eğitimde sonraki eğitim birçok öğretim kurumlarında sixth form olarak ve ileri eğitim enstitülerinde yapılmaktadır. Bu eğitim ortaöğretimin 16-18+ yaş öğrencileri için son iki yılını kapsar. Zorunlu eğitim sonrası üst ortaöğretim eğitimi olan ve 16+ ile 18 yaş arası öğrencileri kapsayan , okul eğitimin yıl 12 ve 13 'lü olan kurullardır. İleri eğitim ise, tam ya da yarım gün eğitim veren, yüksek eğitim sektörü dışında, zorunlu eğitim yaşını tamamlamış kişiler için mesleki, akademik, sosyal, fiziksel ve aktivite kursları içeren ileri eğitim enstitülerince sağlanan kurslardır.¹¹⁹

Orta öğretimde farklı okul türleri vardır.

- Resmi Okullar (Maintained Schools): İngilterede yerel yönetimler tarafından (LEA) finanse ve kontrol edilen vakıf okulları, gönüllü kurumlar okulları, halk okulları ilköğretim ve ortaöğretim okullarını kapsar.

- Çok Programlı Okullar (Comprehensive Schools):Bu okullar her türlü zeka, yetenek ve sosyal kökene sahip çocukların akademik ve mesleki anlamda eğitim görmesini sağlar. Ortaöğretimin büyük bir kısmını bu okullar oluşturmaktadır.

- Gramer okulları (Grammar Schools):Gramer okulları, üniversite öğrenimine yönelik akademik bir öğretim programının uygulandığı ve teorik yeteneği yüksek olan öğrencilerin devam ettiği okullardır. Bu okullarda dersler 16 yaşına kadar bir bütün olarak devam eder.

¹¹⁷ DfEE,(2006).

¹¹⁸ Erdoğan,(2003),s.168,a.g.e.

¹¹⁹ Nunn,(2002), (Akt) Korkmaz,s.90.

- Şehir Teknoloji Koleji (City Technology College-CTC): Bu okullar genellikle teknoloji odaklı eğitim verirler. 11-18 yaş öğrencilere 7 yıl tam gün eğitim sağlayan kurumlardır. DFES kontrolü altında özel okullar olarak sınıflandırılır ve sponsorlar tarafından yürütülür.

- Sanat Teknolojisi Şehir Teknoloji(Sixth College for the Technology of the Arts-CTAS): Sanat teknolojisi eğitimi odaklı kurumlardır.

- Altıncı (Sixth) Form: Zorunlu eğitim sonrası yüksek ortaöğretim eğitim kurumlarıdır.

- İleri Eğitim Kolejleri (Further Education College): Ortaöğretim eğitiminden sonra farklı şekillerle gerçekleştirilir. 16 yaş üzeri çocukların eğitim gördüğü yerlerdir. Üniversite hazırlık eğitimi veren okullar ve politeknik, teknik ve ticari okullar, işverenlerin açtığı yarım gün süren kurslar ve akşam sınıfları gibi programlara sahip olan mesleki eğitim kurumları ileri eğitim kurumlarına birer örnektir.¹²⁰

- Yüksekokul Koleji (Tertiary College):Sixth form kolejleri ve ileri eğitim kolejlerinin birleştirilmesiyle oluşan temel eğitim, mesleki eğitim kurslarını kapsamaktadır.

- Sixth Form Koleji:Tam gün genel eğitim kursları veren kolejlerdir.Learning Skills Council tarafından yönetilmektedir.

4.3.4. Yükseköğretim

Yükseköğretim “GCE A- level veya Ticaret ve Teknoloji Eğitim Meclisi Ulusal Diploma ya da standartlarından daha yüksek standartları kapsayan kursların öğretimi”¹²¹ dir.

Üniversitelerin çoğu Kraliyet ayrıcalıkları ve parlamento yasalarına göre oluşmuştur. Yüksek öğretim kurumlarının tümü bağımsızdır.1992’de yayımlanan İleri ve Yüksek

¹²⁰ Erdoğan,(2003),s.174

¹²¹ Korkmaz(2000).s.125

Öğretim kanunu ile beraber üniversiteler, üniversite kolejleri ve yükseköğretim kolejlerini kapsayan tek bir sektör oluşmuştur.¹²²

Yükseköğretim kurumları arasından en önemlileri üniversitelerdir. Buradaki temel amaç yüksek nitelikli insan gücü yetiştirmek ve üniversite bünyesindeki araştırma faaliyetleriyle beraber toplumun gelişmesini sağlamaktır.

Üniversite kolejleri ve yüksek öğretim kolejleri de yükseköğretim kurumları içerisinde. Bu kolejler bağımsızdırlar ve derece almak için program ve lisansüstü yeterlilikler kazandıracak programlar hazırlamaktadır.

İngiliz yükseköğretim sistemi dışında 16 yaş ve üzeri gençlerin mesleki, akademik, sosyal ve fiziksel odaklı eğitimini kapsayan tam ay da yarım gün eğitim veren enstitüler vardır. Bu kolejler üniversitelerle işbirliği yaparak çalışmalarını sürdürürler.

4.3.5. Yaygın Eğitim

İngiltere’de yaygın eğitim ileri eğitim kolejleri, yüksek okul koleji, altıncı form koleji ve yetişkin eğitim merkezleri tarafından gerçekleştirilir.¹²³

Yaygın eğitim 16+ yaş üzeri kişilerin yetenek ve ihtiyaçları doğrultusunda mesleki ve akademik olarak eğitilmelerini ifade etmektedir. Zorunlu eğitimini tamamlamış kişiler ihtiyaçlarına uygun olarak mesleki, sosyal, fiziksel ve eğlence alanlı tam veya yarım gün eğitim alabilmektedir.

Yaygın eğitimin bir bölümü bağımsız okullar tarafından verilmektedir. Kilise okulları, özel öğretim ve özel okullar bu kapsam dahilindedirler. Bunlar içerisinde Kilise Okulları resmi okul statüsündedir. Bu okullar kendi bölgelerinin ihtiyaçlarına göre eğitim vermektedir.

¹²² NICHE(1997)

¹²³ Merricks(2002),s89 ve Gosling,(2002),s.173,Eurydice,(2006)

4.3.6. Okul Yönetimi

Daha öncede belirtildiği gibi İngiltere’de, eğitimin yönetimi ağırlıklı olarak yerel düzeyde yapılmaktadır. Yerel düzeyde oluşturulmuş idareler ve kurumlar o bölgenin eğitim ile ilgili mali ve idari yönetimleri konusunda yetkiye sahiptir. Bölgesel düzeyde okulların gelişimi ve eğitime devamlılıklarında yine yerel eğitim idarelerinin sorumluluğu altındadır. Eğitim Reformu ile(1988) okulların sorumlulukları artırılmıştır.

Bu bölümde okul yönetiminin yapısı, okul yöneticileri, başöğretmenler ve sorumluluklarından bahsedilecektir.

İngiltere’de her okul kendi yönetimleri ile ilgili çok fazla sorumluluğa sahiptir.Okullar öğretim kadrosu ve dışındaki personeli işe alma gibi sorumluluklarında içeren mali ve genel yönetim konusunda yetki sahibidir. Bu yönetimi daha etkin yapabilmek için bir okul gelişim planı kullanmaktadırlar.

Her orta dereceli okul bir yönetim kurulu (board of governors)’ na sahiptir.¹²⁴ Her okul büyüklüğü, kategorisine ve seviyesine göre yönetim kurulları belirlenir. Yönetim kurulları aşağıda belirtilen kişilerden oluşur.

- Başöğretmen (yönetici olmayı seçmezse)
- Okulda kayıtlı öğrenci aileleri tarafından belirlenen aile temsilcileri
- LEA tarafından atanan yerel eğitim idare temsilcileri
- Okulda öğretmenler tarafından seçilen öğretmen temsilcileri
- Çalışan temsilcileri
- Okuldaki yönetim kurulu tarafından belirlenen birlikte karar verici (co-opted) temsilciler
- Vakıf Temsilcileri (Dini okullar için)

¹²⁴ Erdoğan(2003).163,a.g.e.

2002 Eğitim Kanunu ile yönetim yapısı değişti. Yenilenen yapıya göre yönetim;

- Aile yöneticileri
- Personel yöneticileri (başöğretmen, bir öğretmen ve diğer personel)
- LEA tarafından atanan yöneticiler
- Halk yöneticileri
- Vakıf ya da ortaklık yöneticileri 'nden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulunun belirlenen görevleri şöyledir:

- I. Ulusal program gereklerine uygun olarak okul ve okul programına yöne vermek ve stratejik bir bakış açısı kazandırmak. Aynı zamanda ulusal programın uygulanması ve din eğitiminin verilmesini, başöğretmen ve diğer okul personelini seçme ve bütçe planlaması yapmak
- II. Okulun etkililiğini izleyerek ve değerlendirerek okula bilgi ve önerilerde bulunmak
- III. Sorumlulukları yerine getirmek
- IV. Performans yönetimi ile ilgili yazılı bildiri hazırlamak

Okul Yönetim Kurulları okullardaki uygulamaları izleme ve geliştirme gibi önemli bir rolü sahip olmasına rağmen günlük yönetim sorumluluklarının çoğunu okul müdürü (headteacher)'ne yöneltmektedir.

4.3.6.1. Başöğretmen ve Sorumlulukları

Her okulun iç yönetimi, organizasyonu ve kontrolünden başöğretmen sorumludur. Yönetim kurulunun belirlediği çerçevede çalışmalarını yürütür. Görevlerini yerine getirirken kanunlara uymak ve okul personeli, öğrenci velileri veya yerel eğitim idareleri ile görüş alış verişinde bulunmak zorundadırlar. Başöğretmen genelde öğretim metodları, program

yönetimi veya manevi yardım gibi organizasyonlarda eğitim personelinin kıdemli üyelerini yetkilendirir. Başöğretmenin DfES (2005) tarafından belirlenen görevleri şöyledir:

- Okulun iç organizasyonu, yönetimi ve kontrolünden sorumludur. Okulun ve politikaların hedef ve amaçlarını kapsamlı bir şekilde formüle eder ve uygulanmasını sağlamak,
- Okuldaki personelin günlük yönetiminden ve liderliğinden sorumludur. Tüm öğretmenlere görevlerinin dağıtılması, onlara danışmanlık yapılması ve öğretmen performanslarının değerlendirilmesinden sorumludur. Ayrıca tüm öğretmenleri göreve getirme ve profesyonel kariyerlerinin gelişiminde sorumludur.
- Programın günlük kararlarından sorumludur. Ulusal program prosedürlerinin uygulanmasını sağlamak ve okuldaki öğretme ve öğrenme standartlarını kontrol etmek,
- Okul ile ilgili konularda okul ve veliler arasında iyi ilişkiler kurmak için öğrencilerin gelişimi ile ilgili düzenli olarak bilgi ve rapor hazırlamak; resmi eğitim idareleri veya farklı kuruluşlar ve birimlerle işbirliği yapmak,
- Başöğretmenler bazı idare harcamaları kontrol edebilirler. Okul binalarının, oyun alanlarının ve içindekilerin güvenliğini ve etkililiğini sağlamak
- Boş olan öğretmenlerin yerini doldurarak öğretim faaliyetinde bulunmak zorundadırlar. Bazı küçük okullarda bir sınıfa öğretmenlik yapma sorumlulukları vardır.
- Öğrenci çıkarma ve kabul etmeme gibi kararlardan sorumludur.

Yukarıda anıldığı gibi İngiliz eğitim sisteminde Başöğretmenler Türk eğitim sistemindeki okul müdürlerinin yerini almaktadır. Ancak yetki alanları bakımından Türkiye'deki okul müdürlerine göre daha geniştir. Başöğretmenler ulusal program çerçevesinde okul programı hazırlama gibi bir yetkiye sahiptir.

4.4. Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Son yıllarda etkili okulları tanımlamak ve analiz etmek için bir çok çalışma yapılmaktadır.Etkili okul çalışmalarında yapılan araştırmalarda okul müdürünün önemli rolü ortaya çıkmaktadır.Okullarda kalitenin oluşmasında liderliğin etkili temel bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Bu nedenle iyi yetişmiş ve yaratıcılığını işine aktarabilen bir okul yöneticisinin, okulun vizyonunu geliştirilmesinden, kaynakların artırılmasına kadar pek çok konuda okulun kaderini değiştirebildiği bilinmektedir.¹²⁵

Son yirmi yıl içerisinde yapılan çalışmalar okul müdürlerinin etkili liderlikleri üzerine vurguda bulunmuştur. Sammons okul müdürünün önemine ilişkin 11 madde ileri sürmüştür.¹²⁶

- Kesin ve amaca sahip profesyonel liderlik
- Ortak amaç ve vizyona sahip
- Düzenli öğrenim çevresi
- Öğretim ve öğrenim üzerine odaklaşma
- İyi organize edilmiş öğrenme
- Yüksek beklentiler
- Pozitif destek
- Klavuzluk süreci
- Öğrenci hakları ve sorumlulukları
- Ev-okul işbirliği

¹²⁵ İnayet,Pehlivan Aydın (2002) “Amerika Birleşik Devletlerinde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi Örneği” s:276.Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları,yayın no:191

¹²⁶ Terry Creissen&Linda Elison(1998) “Reinventing school leadership back to the future in the UK?”,International Journal of Educational Management,vol:12,no:1 s:31

- Öğrenen organizasyonlar gibi okullar

Son yirmi yıl içerisinde okullarda yönetimi geliştirmeyi hedefleyen birçok devlet girişimi olmuştur. Fakat bu, hiçbir zaman meslek öncesi ve sonrası zorunlu eğitim şeklinde gerçekteşmemiştir.1986 Eğitim Reformuyla birlikte okul yönetim yapısında birtakım değişiklikler olmuştur. Bu değişimler sonucunda da okul müdürlerinin rolleri ve sorumlulukları artırılmıştır. Böylece okul müdürlerinin sahip olduğu görevler daha bir karmaşık bir yapı halini almıştır. Tüm bu hareketlilik ve değişimlerin sonucunda okul müdürlerinin güncel ihtiyaçlara cevap verebilmesi için birtakım gelişim ve eğitim programlarına ihtiyaç duyulmuştur.

Zaman içerisinde okul müdürlerinin rollerinin değişmesiyle eğitim koşullarında değişti. Özellikle de 1980' li yıllar eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi ihtiyacının fazlasıyla duyulduğu yıllar olmuřtur¹²⁷. Daha önce belli bir sistemi olmayan, uyumsuz ve parça parça aşama aşama yapılan eğitim ve gelişim programları yerine daha sistematik ve detaylı bir okul yöneticisi yetiştirme programı uygulanmaktadır.

İngiltere'de okul müdürleri genelde lisans derecesine sahiptirler fakat ortaöğretim bölümündekiler master derecesine sahiptirler. Bu eğitimlerine çalışırken devam edebilmektedirler.Sürekli mesleksi gelişme, yönetici hazırlamayı, program geliştirme bütünlüğü içinde programın amaçları , içeriği, öğretim strateji ve araçları, değerlendirme boyutları bütünlüğü içinde görmektedir. Sürekli mesleksi gelişme, okulun stratejik yönetim ve felsefesine dayanmak durumundadır.¹²⁸

Öğretmen ve müdür vekilleri yarı-zamanlı olarak yüksek öğretim kurumları (HEI) ve Açık Üniversite (Open University)'de ders almışlardır.Bu bölümde İngiltere'de uygulanan yönetici yetiştirme programları ele alınacaktır.

¹²⁷ Jones (1987),(Akt.)Şakir,Çınkır (2001),s:215. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, a.g.e.

¹²⁸ Çınkır(2002) s:216,a.g.e.

4.4.1. Hizmet Öncesi Eğitim

McHugh ve Mc Mulan ¹²⁹ 'nın belirttiği gibi Okul Müdürlüğüne atanmak isteyen potansiyel adayların mesleğe getirilmeden önce sistematik bir eğitimden geçmeleri çok önemlidir. Bunu destekleyen Ulusal Komisyon (NC) üyeleri de okul müdürü yetiştirme sisteminin plansız ve dağınık olmaması gerektiğini vurgulamıştır.

Eğitim Reformu ve ona bağlı olan “Okulların Yerinden Yönetim” gibi değişimler ve bu hareketler sonucunda, okula yeni atanmış okul müdürleri ile okul müdürü olmak isteyen müdür yardımcıları için sistematik ve profesyonel eğitim programları hazırlandı.

4.4.1.1. (TTA) Öğretmen Yetiştirme Merkezi

Eylül 1994 yılında kurulan Öğretmen Yetiştirme merkezi ilk olarak öğretmen eğitimini sağlamanın yanısıra öğretmenlerin ve okul müdürlerinin sürekli olarak mesleki yönden gelişim ve eğitim programlarından sorumludur.

Kurulan bu merkezin ana fonksiyonları şöyledir.

- Öğretmen eğitimini temin etmek
- Öğretmen olmak için verilen eğitimlerin akreditasyonunu sağlamak
- Öğretim ve öğretmen eğitimi konusunda bilgi ve tavsiyeler sunma
- Öğretim ve öğretmen eğitimi standartlarının geliştirilmesi için araştırmalar yürütmek ¹³⁰

4.4.2. Hizmetiçi Eğitim

İngiltere’de hizmet içi yetiştirme ile “sürekli mesleki gelişme” birbirlerinin yerine kullanılır olmuştur. Her iki eğitime katılan adaylar başlangıç eğitimlerini tamamlamış olmak zorundadır.

¹²⁹ Creissen ve Ellison (1995),s: 33,a.g.e.

¹³⁰ <http://www.tda.gov.uk/teachers/induction/>

Sürekli mesleki gelişme yönetici hazırlamayı, program geliştirme bütünlüğü içinde programın amaçları , içeriği, öğretim strateji ve araçları, değerlendirme boyutları bütünlüğü içinde görmektedir. Sürekli mesleki gelişme programları, okulun stratejik yönetim ve felsefesine dayanmak durumundadır.¹³¹

Bu programlar zaman açısından üç kategoride düzenlenmektedir:

1. Uzun dönemli etkinlikler okul geliştirme planının izleme gibi bir ile üç yıl arasında sürmekte olan lisans, yüksek lisans, iş rotasyonu, okula dayalı program gibi etkinlikleri kapsar.

2. Kısa dönemli etkinlikler iki ile 20 gün arasında gerçekleşmektedir. Kısa üniversite kurs ya da seminerleri bunlar arasındadır.

3. Düzensiz kurslar, bir günlük etkinlikler olup konferans izleme, özel çalışma günü gibi etkinlikleri kapsamaktadır.

4.4.2.1. Okul Yönetici Liderlik ve İşletmecilik Programı (HEADLAMP)

1995 yılında Öğretmen Yetiştirme Merkezi tarafından “ Okul Yöneticileri Liderlik ve İşletmecilik Programı” ulusal nitelikte bir yetiştirme programı hazırlanmıştır.Bu program yeni atanan okul müdürlerinin ilk iki yıllarında eğitim vermek için kurulmuştur.Bu eğitim için TTA'ya başvuran ve OFSTED tarafından denetlenen tüm destekleyicilere eğitim lisansı verilmektedir. Eğitim Programının büyük bir kısmı üniversiteler tarafından yapılmıştır.

Bu program yeni atanan okul müdürlerinin liderlik, yönetim becerileri ve etkinliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Program modüler program anlayışına dayanmaktadır. Okul yöneticisinin ve etkili okulun özelliklerini sınıflandırmıştır.¹³² Bu program 1995 yılına kadar faaliyetini sürdürmüş ve İngiltere'de, eğitim ve istihdamdan sorumlu Bakan Gillian Shepherd ve okullardan sorumlu Devlet Bakanı Robin Squire, okul müdürleri için yeni bir

¹³¹ Çınkır(2002) s.216,a.g.e.

¹³² Çınkır(2002)

sistematik ve profesyonel yetiştirme programlarının hazırlama planlarını şöyle açıklamışlardır.

*“Bir okulda, okul müdürünün nitelikli olmasından daha iyi bir şey olamaz. Biz onları, işlerini daha iyi yapabilmeleri için eğitimleri dahil elimiden gelen herşeyi yapmalıyız...İyi organize edilmiş okul müdürü yetiştirme programlarına yatırım yapılmasının bizim önceliğimiz olması gerektiğinden hiç şüphemiz yok. Şu anki mevcut (HEADLAMP) programı önemli, ama yeterli değil. Biz bu programın bir uzantısı olan ve okul müdürü olmak isteyen müdür yardımcıları için de bir program hazırlamalıyız. Bu program (NPQH) etkili ve verimli okul müdürleri yetiştirecektir. Bu da sonuçta, etkili ve verimli okulların ortaya çıkmasına yol açacaktır”.*¹³³

1997 yılında tanıtılan okul müdür olmak isteyen adaylar için TTA tarafından NPQH ‘Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler’ isimli yetiştirme programı ortaya çıkmıştır.

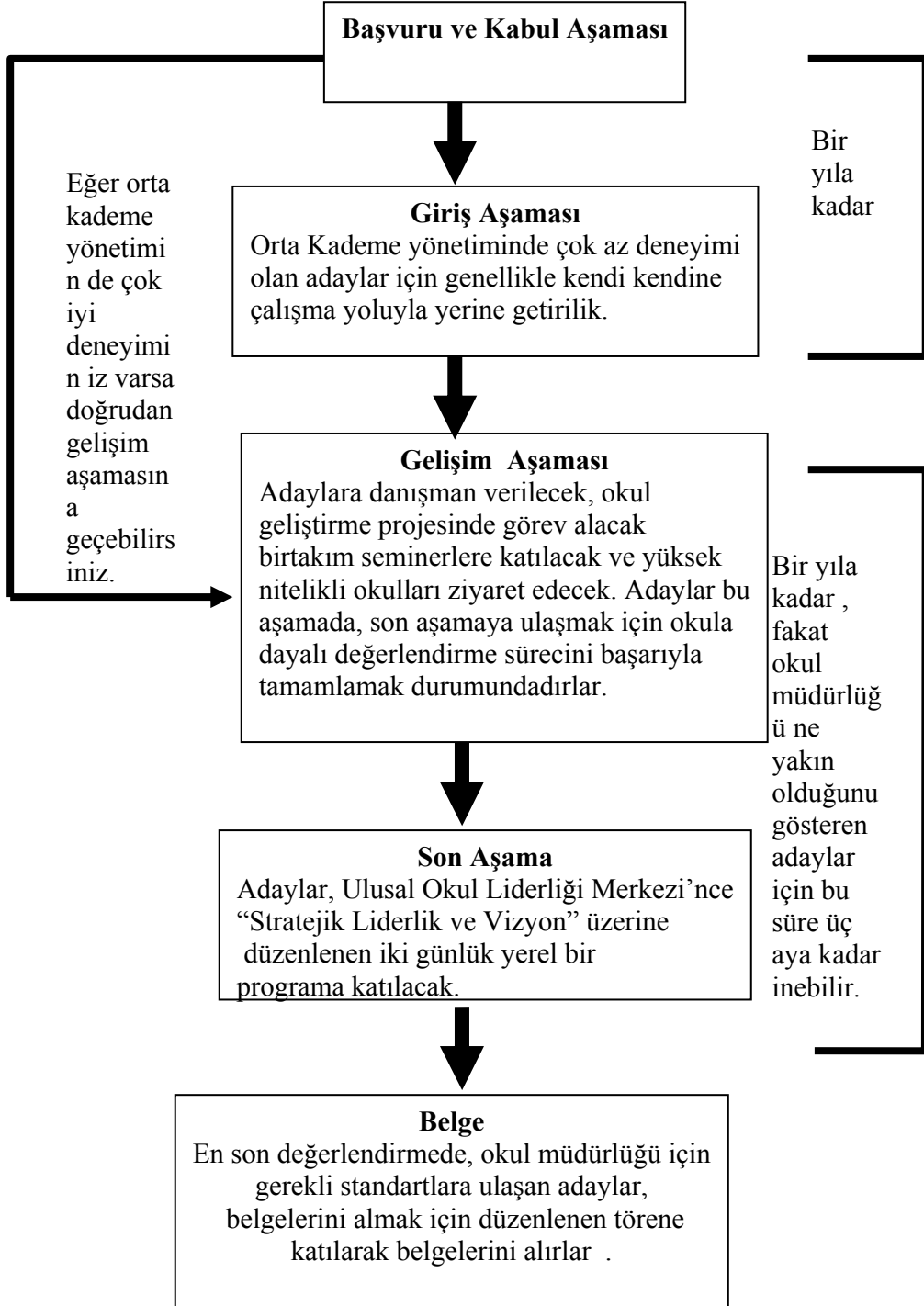
4.4.2.2. Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler Programı (NPQH)

Bu program okul yöneticilerinin mesleksi gelişmesini hedefleyen ilk resmi programdır. Okulu başarıyla yönetebilmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler kazandırma amacındadır. Okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması sözkonusudur. Bu programa katılmak isteyenler genellikle bir okul yönetim grubunun üyesi ya da orta kademe yöneticilerdir. Programın hazırlanmasında değişik kesimlerden kişiler yer almaktadır. Bunlar arasında öğretmenler, başarılı ve deneyimli okul müdürleri, alanla ilgili konu uzmanları, profesyonel meslek kuruluşları, Yükseköğretim Kurumları ve Yerel Eğitim otoritelerinin (LEAs) fikirlerine başvurulmuştur.¹³⁴

¹³³ *Education and Parliamentary Monitor.1995.:10, Çınkır,(2002)*

¹³⁴ Şakir,Çınkır(2001) “Training provision for Existing and Prospective Primary Headteachers inEngland”,Univeristy of Leeds,School of Education,Doktora Tezi,38-85

Şekil 4.2: NPQH MODELİ



Kaynak: Şakir Çinkır (2001), "Training Provision For Existing and Prospective Primary Headteachers in England. Unpublished EdD. Thesis. University of Leeds. UK.

İngiltere’de ulusal düzeyde okul yöneticilerinin sahip olması gereken bir takım standartlar belirlemiştir. NPQH programı belirlenen bu ulusal standartları karşılamak için hazırlan bir programdır.Bu mesleki stadartlar beş bölümden oluşmaktadır:

- 1.Okul Müdürlüğünün Temel Amacı,
- 2.Okul Müdürlüğünün Temel Çıktıları,
- 3.Mesleki bilgi ve anlayış,
- 4.Beceri ve nitelikler
- 5.Okul Müdürlüğünün temel konu alanları

1. Okul Müdürlüğünün temel amacı:

Okulun başarısı ve gelişimini, tüm öğrencileri için yüksek nitelikli eğitimi ve artırılmış öğrenci başarılarını sağlayan ve garanti eden profesyonel liderlik sağlamaktır .

2.Okul Müdürlüğünün temel çıktıları:

- a. Olumlu değerler vardır. (herkes görev ve sorumluluklarını bilir)
- b. Öğretmenler öğrettikleri konu hakkında bilgi ve beceriye sahiptir.
- c. Öğrenci başarılarında artış gözlenmektedir.
- d. Aileler okula kurdukları etkili işbirliğinden hoşnut olurlar.
- e. Öğrenci başarılarında artış gözlenmektedir.
- f. Personel okulun alanları ve kaynaklarının etkin ve etkili kullanımını sağlar.

3.Mesleki bilgi ve Anlayış:

Okul müdürleri;

- a. Eğitimde kaliteyi sağlayan unsurlar,
- b. Verileri analiz etme ve karşılaştırma,
- c. Program ve değerlendirme,
- d. Etkili öğretim yöntemleri kullanma,
- e. Eğitimde rol oynayan politik, ekonomik, sosyal etkenler,
- f. Farklı ortamlarda liderlik stilleri ve uygulamalar,
- g. Yönetim, iş hukuku, fırsat eşitliği, kanunlar, dış ilişkiler, bütçe ve değişim,
- h. DFEE'nin yasal ve politik işlevleri,
- i. Eğitimin yasal temelleri ve okul müdürlüğü açısından önemi,
- j. Ulusal, yerel ve uluslararası bilgilerin uygulamaları,
- k. Ulusal, yerel ve okul düzeyinde yönetim
- l. Okul geliştirmede teftiş ve araştırma bulgularından yararlanma
- m. Eğitim ve öğretimde bilgi teknolojisini uygulama, gibi konularda mesleki bilgi ve anlayışa sahip olmaları gerekmektedir.

4.Beceriler ve Kişilik Özellikleri:

Okul müdürleri özellikle; Liderlik, Karar verme, İletişim ve Kendi kendini geliştirme becerilerine sahip olması gerekmektedir.

5.Okul Müdürlüğünün Temel Konu Alanı:

- a. Okulun stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi,
- b. Eğitim ve Öğretimin Yönetimi,

- c. Okul Personelini Yönetme ve Yönlendirme,
- d. Okulda madde ve insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması,
- e. Sorumluluk.

Buradan da görüldüğü üzere, İngiltere’de okul müdürü yetiştirmede ulusal düzeyde detaylı bir nitelik tanımı yapılmıştır. Yöneticilere verilen eğitim ve geliştirme programları gerçeğe uygun bir şekilde yapılmaktadır. Okul Müdürlerinin görev tanımları açık ve detaylı bir şekilde yapıldığından dolayı hazırlanan yetiştirme programlarında buna uygun olmaktadır.

Bir önceki program (HEADLAMP) ile karşılaştırıldığında, Ulusal Mesleki Nitelikler programı daha resmi ve yapısal bir programdır. NPQH programı hem süresi hemde içeriği bakımından çok kapsamlı bir programdır.

TTA’ ya göre (1997)¹³⁵ NPQH:

1. Okul geliştirmeye dayalıdır ve eğitim sektörü içindeki ve dışındaki en iyi liderlik ve yönetim uygulamalarından yararlanmıştır.
2. Okul müdürleri için belirlenmiş ulusal mesleki standartlara dayalıdır.
3. Okul müdürlüğüne hazır olunduğuna işarettir.
4. Müdürlüğe hazır olanların bu yeterliğe sahip olmalarını sağlar.
5. Yeni göreve atanan okul müdürleri için liderlik ve yöneticilik becerilerinin geliştirmeleri konusunda yol gösterir.

NPQH programının bir diğer özelliği de eğitim ve değerlendirmeyi birbirinden ayırmasıdır.¹³⁶ Bu süreç Bölgesel Değerlendirme Merkezlerinde 11 eğitim gereksinmelerinin belirlenmesiyle başlar.

¹³⁵ Çınkır (2001)s:35..a.g.e.

¹³⁶Tony, Bush (1995) “Professional Development for Heads:the role of Mentoring”, Journal of Education vol:33(1) s:60-73.MCB University Pres,UK

Bölgesel Değerlendirme Merkezi (RAC) aşağıda belirtilen sorumlulukları taşımaktadır.

- Her tür-tip okuldan adayları seçmek.
- Tüm adayların ilk eğitim gereksinimlerini karşılamak.
- Eğitim sürecinde belirlenmeyen temel konu alanlarına ilişkin eğitim gereksinimlerini belirlemek.
- Adayların son değerlendirilmesini yapmak.

Bu eğitim sürecini başarıyla bitiren adaylar son değerlendirme için Bölgesel Değerlendirme Merkezine (RAC) gitmektedirler. Burada da başarılı olanlar NPQH belgesini almaktadırlar.

4.4.3. Reform Hareketleri

Araştırmamın bu bölümünde İngiltere eğitim sistemi ve yönetici yetiştirme programları ile ilgili reform hareketleri tarihsel bir sıra ile verilecektir.

1970’li yıllardan beri İngiliz Eğitim Sisteminde çok fazla değişiklik olmuştur. Bu değişimlerin çoğu okul müdürlerinin rollerini de etkilemiştir. Bu dönemde eğitim politikaların hazırlanmasında merkezi hükümetin aldığı rolde büyük bir değişim olmuştur. 70’li yılların sonlarına doğru İşçi Partisi ve muhafazakar hükümet yönetimiyle kesintisiz bir şekilde 1990’lı yıllara kadar devam etmiştir.

1976 yılında İşçi Partisi Başbakanı James Callaghan “büyük tartışma” adında bir konuşma yaptı. Bu konuşmanın ana konusu gerileyen İngiliz ekonomisi ile ilgiliydi. Bu konuşmanın ardından eğitim sistemini endüstri ve ekonominin gereksinimlerine cevap verebilecek ve aynı zamanda aile, toplum ve devlet’e karşı daha sorumlu yapılar haline getirmek için ciddi bir kampanya başlatmıştır.

Son yirmi yıl içerisinde Parlemanto politikaları ve devlet talimatları eğitim yönetimini Yerel Eğitim Otoritelerinden (LEA) alıp okulların kendilerine vermiştir. 1986 Eğitim Kanunu ve Eğitim Reform Kanunu 1988 (ERA) ‘nın Okulların Yerinden Yönetimi içerisinde okul müdürleri ve yönetim birimlerine ek sorumluluklar verilmiştir.

1986 Eğitim Kanunu Sayı:2

1986 Eğitim Kanunu'nun ana özelliği okul yöneticilerinin yetkilerini genişletmesi ve yetkinin yerel eğitim otoritelerinde okul müdürlerini de kapsayan personele doğru kaydırmıştır. Bu kanun aynı zamanda, yönetimi aileler, yerel otoriteler, öğretim kadrosu ve yerel topluluklar arasında eşit bir şekilde dağıtmıştır. Ayrıca, okul programı ile ilgili reform belirlenen standartları da içermektedir. Son olarak, 70'li yıllardan beri devam eden yetkilerin yerel otoriteler, yöneticiler ve okul müdürleri arasındaki dağılımında dengelemiştir.¹³⁷

1988 Eğitim Reform Kanunu

İngiltere'de okul müdürünün rollerinin değişmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bu reform eğitim servisindeki esas güç yapısını değiştirmiştir. Devlet Sekreterinin yetkilerini ifade ederek sistemin merkezi devlet kontrolünü artırmıştır.¹³⁸ Bu reformlar sonucunda eğitim yönetimin kontrolü ve mali konular yerel düzeyde eğitim yöneticileri için önemli olmaya başladı. Okul yöneticileri ve müdürler rollerinin gereği olarak mali konularla ilgilenmeye başladılar. Okul müdürleri ve yöneticileri okul bütçesinin en az yüzde sekseninden sorumludurlar.¹³⁹

Hükümet 1970 ve 1980'li yıllarda öğretmen gelişimini sağlamaya çalışmışsa da okula dayalı hizmet içi yetiştirme ve eğitim, zaman içerisinde 6/86 genelgesinin yayımlanmasıyla oluşmuştur. Bunun sonucu olarak Yerel Eğitim Otoriteleri Yetiştirme Tahsisi Projesi (LEATGS) ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerde hizmet içi eğitim, okul ve kolejlerin eğitim kalitesini iyileştirme ve standartları yükseltmede en hızlı, en etkili ve en ekonomik yol olarak görülüyordu.¹⁴⁰ Bunların ardından öğretmen ve okul müdürleri devam eden mesleki gelişim imkanlarından yararlanmaktaydılar.

Yapılan eğitim çalışmalarının yetersiz kalması sonucu 1991'de 'Eğitim desteği ve yetiştirme tahsisi' (GEST) adında tek bir birim oluşturuldu. Bu birim LEATGS çok benzer

¹³⁷ Gilbert,1990; Tomilson,1993; (akt).Çınkır(2001), a.g.e.

¹³⁸ Dunford ve Sharp 1990; (akt).Çınkır(2001), a.g.e.

¹³⁹ Heaton ve Lawson,1996 ;Çınkır(2001)

¹⁴⁰ DES,1972,1983,1986, (aktr.)Tomlincon(1997),Çınkır(2001) s:28, a.g.e.

bir şekilde çalışmalarını yürütmekteydi. İlk aşamada 20 gün süreli derslerden oluşmaktaydı fakat daha sonra bunu 10-15 günlük dersler şeklinde yapmaya devam etti.

1 Ocak 1989 yılında okullardaki yönetim sorumluluğu ihtiyacını karşılamak için 'Okul Yönetim Görev Birimleri' (SMTF) kuruldu. Ortaya sundukları öneriler okul tabanlı yönetim şekli idi. Aynı zamanda okul müdürleri ve yöneticilerin yönetimin gelişmesi ile ilgili sorumlulukları üzerine vurguda bulunmuşlardır.

SMTF önerilerini takiben İngiltere ve Wales 12 bölgesinde okul müdürlerini mentor yoluyla geliştirme programı ortaya çıktı. Mentor Yöntemi okul müdürlüğünün ilk yılı için uygun idi. Bu program deneyimli ve deneyimsiz bir okul müdürünün bir alanda çalışmasını önerdi. Böylelikle deneyimli okul müdürü, deneyimsiz olana rehberlik edebilecekti. Mentor yöntemi hizmet içi mesleki gelişim modelidir. Bu yöntem İngiltere'de bir çok okulda halen uygulanmaktadır.¹⁴¹

1982'de okul ve programlarını oluşturmak ve kaynakların kullanımını geliştirmek için Eğitim Bakanlığı ulusal düzeyde üç temel esas belirledi.¹⁴²

Bu üç temel esas girişimi şöyleydi:

1.Ulusal Gelişim Merkezi (NDC) kurulması.Böylece okullar için yönetim eğitimi ağırlıklı ulusal bir nitelik sağlayacaktı.Bu merkez aynı zamanda yeni meteryaller geliştirmek, kaynak bankası oluşturmak ve verilen dersleri değerlendirecekti.

2.Kıdemli personel ve deneyimli okul müdürlerini başka okul, kurumlar, seminer, özel çalışma ve başka alanlardaki müdürlerle tanışmalarını sağlayarak bir takım eğitim imkanları sunmak. Böylelikle bir dönemlik eğitim tamamlamış olanlar, personel oluştururken ve dersleri organize ederken bu deneyimlerinden yararlanacaklardır.

3.Okul Yönetiminde bazı temel derslerin gelişimi bölgesel ihtiyaçları karşılayacak şekilde bölgesel olacaktır.¹⁴³

¹⁴¹ Creissen&Ellison,(1998)s.30,

¹⁴² Buckley,(1985),(akt),Çınkır,(2001), a.g.e.

¹⁴³ Buckley,(1985),(akt)Çınkır(2001)s.85,a.g.e

Eğitim Bakanlığı ‘Ulusal Gelişim Merkezi (NDC) okullardaki personel ve okul m¼d¼rlerini etkili y¼netim eğitim dersleri sağlamak amacıyla g¼revlendirmiřtir. Bu merke aynı zamanda end¼stri ve ticari firmalardaki y¼netim-eğitimi deneyimlerinin ve gelişim fikirlerini okul y¼netimi eğitimi konusunda uyarlayarak araştırmalar yapmaktaydı. ¹⁴⁴

1983 yılında Eğitim Bakanlığı bir çok devlet destekli ulusal y¼netici yetiştirme programları ortaya koymuştur. Bunlardan biri ‘Bir D¼nemlik Yetiştirme Fırsatları’ (OTTO) ya da temel ‘20 G¼nl¼k’ dersler olarakta bilinirdi.

Bu fırsat okul m¼d¼rlerine bireysel mesleki deneyimlerini ve meslekleri ilgili paylaşımlarda bulunma fırsatı vermiştir. ¹⁴⁵

B¼t¼n bu gelişmeler sonucunda g¼r¼ld¼đ¼ gibi 1980’li yıllar etkili liderlik ve okullardaki etkili olabilmeleri ve gelişmeleri için y¼netim eğitim ihtiyacının ¼nemininin ortaya çıktığı d¼nemlerdir. Busher ve Paxton’a g¼re 1980’li yılların sonları ve 1990’ların başı ‘Okul M¼d¼r¼ Yetiştirme’ nin gelişimi ve araştırmaları için d¼n¼m noktası olmuştur. Son on yıl içerisinde meydana gelen gelişmeleri ¼zeti aşağıdaki tabloda verilmiştir. ¹⁴⁶

¹⁴⁴ Wallace,(1991),(akt)ınkır (2001),s.30, a.g.e.

¹⁴⁵ Hellowell,(1988):229,(akt)ınkır,(2001):30. a.g.e.

¹⁴⁶ Angela,Thody (1998) ‘‘Educating School Governors’’ International Journal of Educational Management,12/5,s.232-239,MCB University Pres,UK.

Şekil 4.3. Okul Müdürü Yetiştirmede son on yıl içerisinde meydana gelen değişimler

1997 öncesi Okul Müdürleri:

- İsteğe bağlı
- Bir kaç yıl boyunca yarı zamanlı yüksek dereceli
- LEA ve Üniversite destekli
- Geniş teorik, uygulama eğitimi
- Öğrenen ve araştıran düşünceli müdürler yetiştirmek
- Ulusal bir standartta bağlı olmayan
- Okul müdürü yetiştirmede sağlanan devlet fonu
- Merkezi rehberlik ve zorlama (Mentor yöntemi gibi projeler)
- Dönemlik Mesleki Gelişim

1997 sonrası Okul Müdürleri:

- Ulusal Mesleki Okul Müdürü Nitelikleri (NPQH) 2002 yılında tüm okul müdürü adayları için zorunlu oldu
- NPQH girebilmek ve derece alabilmek için değerlendirme gerekliliği
- Üniversiteler aracılığıyla ileri resmi olmayan ½ günlük
- Merkezi Devlet tarafından uygun görülen bölgesel uzmanlık birlikleri tarafınca hazırlanan NPQH
- Yönetim beceri ve ustalıklarının kazanımları üzerinde durma
- Sorumluluk sahibi ve standartları yükselten etkili okul müdürleri yaratmak
- Sorumluluk ve yönetim üzerine standart esas modüller; insanlar, ve ilişkileri, fiziksel ve mali kaynakların etkili yönetimi ve öğretim üzerine modüller
- Hedeflenen fonlar NPQH için kullanılmalı
- Önceden belirlenen müfredatın merkezi yönetimi ve kontrolü, merkezi yönetim tarafından üretilen eğitim meteryalleri ; adaylar için standart değerlendirme kriterleri ve eğitimciler için ortak eğitim meteryalleri

- ‘Eğitim’ dđnemi.

Kaynak: Angela,Thody (1998) “Educating School Governors” International Journal of Educational Management,12/5,s.232-239,MCB University Pres,UK

4.5. Okul Mđdđrlerinin Atanması

Okul Liderliği için yetenekli adaylar seçmek bđlge eğitim yđneticileri ve okul yđnetimi için çok onemli bir konudur. Birçok yđneticiye gore bu sure rekabetçi bir biçimde gelişir ve sonuçlanır. Buna rağmen birçok yazar bu surecin gelişiguzel işlediğini soylemektedir.

Bir başka açıdan son yıllarda İngiltere’de artan okul mđdđrđ gorevleri ve bu kadrolara başvuranlar arasında uygun nitelikte kişiler bulunamadığı gorulmektedir. Hatta 2009 yılına kadar İlkogretim okullarında %30 ve orta ogretim kurumlarında %31 oranında okul mđdđrđ açığı olacağı tespit edilmiştir. Bu eğilimin muhtemel sebeplerinin hızla değişen ve belirgin olmayan roller, nufus demografisindeki değişimler ve stresli çalışma koşulları olduğu belirtilmektedir.

İngiltere’de Okul Mđdđrleri once sınıf ogretmeni, sonra bolum başkanlığı veya koordinatorluk gorevine sahiptir. Haftanın bazı gunleri ders vermek durumundadırlar. Bu sebeple ogrenme lideri olarak gorevi devam etmektedir. Okul Mđdđrleri genelde lisans eğitimine sahiptir. Son zamanlarda, ozellikle, ortaogretim kurumlarında çalışanlar master derecelerine de sahiptirler. Yeni okul mđdđrđ olarak atanmak isteyenler ise Eğitim Liderliği ve Yonetimi alanında lisansustu derece almaktadırlar.

1 Nisan 2004 tarihinden itibaren Okul Mđdđrleri için Ulusal Mesleki Nitelik (NPQH) zorunlu hale geldi. Bu tarihten itibaren ilk defa Okul Mđdđrđ olarak atananlar NPQH sahip veya kayıtlı olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bu programı dort yıl içerisinde bitirmeleri gerekmektedir. Onumuzdeki yıllarda tum yeni okul mđdđrleri bu dereceyi edinmiş olacaklardır. Bu programa yıl içerisinde, Nisan ve Eylul’den başlayarak bahar ve sonbahar donemi olmak uzere iki kez başvuruda bulunabilmektedir. Adayın sahip olduğu eğitim, deneyim ve gelişim ihtiyacına bağlı olarak değişebilen; yaklaşık eğitim suresi 4 ay ile 2 ay arasında değişmektedir.¹⁴⁷

¹⁴⁷ www.dfes.gov.tr (2004)“Guidance for Mandotary Requirement to hold NPQH”

2003 yılında İngiltere’de Okul Müdürlerinin Nitelikleri ilgili çıkarılan yönetmeliğe göre; 1 Nisan 2004’den itibaren ilk defa Okul Müdürü olarak atanacaklarda NPQH ya da ona denk bir niteliğe sahip olmaları beklenmektedir. Ancak, bu yönetmelik uygulanmaya konmadan önce göreve getirilen okul müdürleri bu uygulama kapsamında değillerdir. Bunun yanısıra, okul müdürü boşluğunda atanan veya ataması muallakta olan kişiler de bu uygulamanın dışında bulunmaktadır.¹⁴⁸

Değişen yerel destek ve klavuzluğa rağmen müdürlük rolüne uygun en iyi adayı atamak için en iyi teknikleri oluşturacak ulusal esaslar bulunmamaktadır.

4.5.1. Aday Bulma Yolları

NCSL, okul müdürlerini işe alım konusunda yöneticilerine klavuzluk eder.Yerel Yönetimlerin okul müdürü ataması yapacağı okulun tüm zayıf ve güçlü alanları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

NPQH’ın yanı sıra okul müdürü adayları deneme fırsatı veriliyor. Çoğu idareler bunu planlı meslek programları ile sağlamaktadır. Bu programlar bazı alanlarda biraz bilgi, mentorluk gibi liderlikten doğan resmi devir-teslimleri içeriyor.

İlk olarak okul müdürü istifasını bildirir.Daha sonra Yönetim makamı (CoG) okul yönetimi ve psikoposluk temsilcisi ile iletişim kurar. ‘Okul Etkililik Danışmanı’(SEA) ‘yı yazılı olarak bilgilendirir. Kilise’ye bağlı okullar için Psikoposluk temsilcisini yazılı olarak bilgilendirmek zorundadır.¹⁴⁹

4.5.2. İş İlanları

Müdür seçimi iş ilanın verilmesiyle başlar. İş tanımı ve ilanı içeren başvuru süresi Eyalet Yönetimi tarafından belirlenir.

¹⁴⁸ www.legislation.hmso.gov.uk ,(2003)”Headteacher’s Qualifications England Regulations” ,Statutory Instrument.No:3111

¹⁴⁹ www.teachernet.gov.uk

Yöneticiler işe alma sürecine başlamadan bir müdürde ne istedikleri nitelikleri detaylı bir şekilde betimlemeleri gerekmektedir. Bu konuda “Ulusal Liderlik Koleji” (NCSL) işe alma ve atamaya ilişkin araştırma bilgilerinden de yararlanabilmektedir

Yöneticiler aradıkları okul müdürü özelliklerini açık ve net bir şekilde ilan etmektedirler. İşe alım süreci çok hassas bir süreç olduğundan iş ilanlarının yanı sıra bazı yöneticiler daha etkili ve kaliteli adaylar bulmak için internete dayalı iş görüşmeleri yapmaktadırlar.

Atanacak adayların kişisel tanımlamaları detaylı bir şekilde yapılmaktadır. Başarılı olabilecekler aşağıda verilen nitelik-deneyim –eğitim koşullarına sahip olmalıdır: ¹⁵⁰

- DfES tanıdığı Vasıflı Öğretmen Statüsü
- İlk olarak atanacaklarda NPQH ya da bu programa kayıtlı olması
- İlk okul aşamasında yönetim seviyesinde deneyim
- En son çıkan ilgili mesleki gelişimleri takip etmek
- temel müfredat alanlarını izlemek, organize etmek ve planlama gibi deneyimler
- Toplumun ve dış şirketlerin üyeleri ve ailelerle çalışma deneyimi

İngiltere’de okul bölgelerinin müdürlerde aradığı özelliklerin birkaçı aşağıda sıralanmıştır. ¹⁵¹

Bilgi ve Anlayış:

- İlköğretim okullarına özel konulardan haberdar olma
- Gönüllü Yardım Okullarının farklı yapısını bilen.
- İyi bir okula katkıda bulunacak faktörleri bilen

¹⁵⁰ <http://jobs.derbyshire.gov.uk/attachments>

¹⁵¹ www.teachernet.gov.uk

- Bir dizi etkili öğretim ve değerlendirme tekniklerine hakim.
- Öğrenci başarı ve davranışları iyileştirecek stratejileri bilen.
- En yeni eğitim gelişimleri ve bunların okul yönetimine etkilerini bilen.
- Bütçe Yönetimi
- Farklı liderlik tipleri ve yönetim yaklaşımlarını bilen
- Ulusal, yerel ve okul düzeyinde yönetim.
- Okul gelişim planının iyileştirilmesi ile ilgili bilgilendirmek için bilginin yorumlanması, analizi ve elde tutulma metotlarına hakim.
- Eşit olanaklar ve işlerin takibinde sorumluluk gösteren

Liderlik Becerileri:

- Okulun ihtiyaçlarını kapsamlı bir gözden geçirme ve net vizyon ile devam ettirmek
- Geniş toplum gruplarını, aileleri, yöneticileri, personeli ve öğrencileri motive etmek ve onlara ilham vermek
- Potansiyeli geliştirirken başkalarını anlayan ve onlara değer veren
- Okul personelinin çalışmalarını gözden geçiren, denetleyen ve değerlendiren
- Güçlü bir takım çalışmasını geliştirebilen
- Değişim girişiminde bulunan ve yöneten.
- Çalışan arkadaşlarının ihtiyaçlarına duyarlı ve uzmanlık gösteren

İletişim Becerileri:

- Öğrencilerden, ailelerden ve personelden beklenenlere açıklık getiren
- Birçok amaçla bir sürü dinleyici ile yazılı ve sözel iletişimde bulunabilen
- Yerel toplum içerisinde okulu olumlu bir şekilde yönlendirmek
- Toplantılara etkili bir biçimde başkanlık etmek.
- Etkili bir biçimde müzakere, hakemlik ve danışmanlık yapmak.
- İyi bir iletişim yönetmek ve güçlendirmek
- Bilgi Teknolojilerinin uygun bir şekilde kullanmak

Kişisel Beceri ve Katkıları:

- Mizah anlayışı
- Kişisel etki, duruş ve otorite.
- Güven ,esneklik ve isteklilik.
- Dürüstlük ve Güvenirlilik.
- Duyarlı ve esnek bir şekilde çalışabilmek.
- Baskı altında çalışabilmek.
- Fırsatları belirlemek için ve problemlerin çözmek ve öngörmek, iyi geçerli kararlar verebilmek.

Etkili işe alım sürecinin tümü iki günlük dialoglardan oluşur. Çoğu zaman kullanılan stratejiler şöyledir; on-line işe alma siteleri, yerel basın, psikoposluk bölgesine ait bildiriler, LEA yayınları ve ağızdan ağıza şeklinde olur. Ayrıca ortaya çıkan okul müdürü bulma acentaları bu konuda etkili olabilmektedir. Bu süreç ilanlar, başvuru bilgileri, okul

ziyaretleri, okul internet siteleri, gayri resmi şebekeler ve yerel yönetimlerden gelen mektuplarla ilerlemektedir.¹⁵²Örneğin, TES öğretmen alımları, eğitim haberleri ve kaynakları sunan kaftalık bir gazetedir.

Okul müdürlerini atanmasına yönelik rehberlik edebilecek birçok birim oluşmuştur.Bunlar;

- Okul Yönetimi
- Okul Müdürlüğü Yönetim Hizmeti (SGHS)
- Okulun Etkililiği Danışmanı (SEA)
- Müdür vekili veya yardımcı atamasında Okul Müdürü
- Bağımsız ajanslar ¹⁵³

Okul Müdürlüğü Yönetim Hizmeti özellikle şu konularda tavsiye ve bilgi sunabilir:

- Süreci planlama ve boş kadroları tanımlama
- İlan metni ve yerleştirilmesi
- Başvuru paketinin içeriği
- Uygun seçim metodlarını seçmek
- Referansları kontrol etmek
- Eğitim (Okul Yönetimi)
- Okul müdürleri ve vekillerinin mülakatları, işe alma ve atama.

¹⁵² Vehbi Çelik(1995). “Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi”,Eğitim Yönetimi yıl:1sayı:4

¹⁵³ [http://www.governonet.co.uk/publisharticle\(2005\)“Appointing a Headteacher”](http://www.governonet.co.uk/publisharticle(2005)“Appointing a Headteacher”)

4.5.3. Eleme

Bu Eleme sürecini idare edecek bir heyet oluşturulur. Belirlenen bu heyet, başvurular içinden kiminle mülakat yapılmasına ve bu görüşmelerin yürütülmesine karar verir. Daha sonra, bir adayı Eyalet Yönetiminin onayına sunar.

Okul müdürleri grup tartışmaları, öğrenci heyetleri, deneme etkinlikleri, sunumlar ve öğretim videolarını değerlendirme gibi bir çok çalışma örnekleri kullanılır. İşe alma ve değerlendirme merkezleri tarafından sağlanan hizmetler de adayların elemelerine katkıda bulunmaktadır.

Seçim aşaması, son eleme, mülakat günleri, değerlendirme merkezleri ve karar verme süreçlerini içerir. Bu uygulamalar genelde okuldan okula değişmektedir. Her okul kendi istediği etkinlikleri kullanabilir. Genelde heyet görüşmeleri, aday tarafından yapılan sunumlar ve son mülakatlar adayların elenmesinde en sık kullanılan tekniklerdir. Eleme esnasında en az kullanılan ise psikometrik testler ve aile heyetleridir.¹⁵⁴

Birinci hafta; Yönetim organı aşağıda belirtilen hususlarda kararlar alır ve yerine getirir:

- SEA kararlaştırılan bir zaman çizgisi
- Seçim heyetinin atanması
- Grubun boyutunu ve okula özgün sıralamayı (ISR) onaylar
- Geride kalan yöneticilerin seçim sürecine katılmaları
- Yönetim Makamının önerdiği okul müdürü vekili için geçici düzenlemeleri onaylar
- Eğitim gereksinimlerine karar verir.

İkinci ve üçüncü hafta; Seçim Heyeti bilgileri bir araya getirir ve uygun seçim yöntemlerine karar verir. Bu yöntemler;

¹⁵⁴ <http://www.ncsl.org.uk>

- Adayların hakkındaki tüm bilgiler biraraya toplanır
- Eğitim dönemi ayarlanır
- İlan yönetimin uygun gördüğü şekilde yayınlanır
- Başvuru desteleri muhtemel adaylar için hazır bulunmalı
- Muhtemel adaylar okulu ziyaret edebilmeli

Beşinci hafta kapanış tarihidir;

• Adaylar kayıd edilir ve kişisel tanımlamaları ile birlikte son eleme için Seçim Heyeti ve SEA'ya gönderilir. Burada son eleme ve mülakat görüşmeleri kararlaştırılır. Seçim heyeti SEA ile birlikte bu görevi yürütür. Fakat Kilise okulları için Psikoposluk temsilcisi ile temas kurulmaktadır

Mülakat tarihleri burada belirlenir. Son elemeye kalan adaylar hem yazılı ham de telefonla bilgilendirilir. Başarısız adaylar sadece yazı ile bilgilendirilir.

Yönetim Makamı, (CoG) okula seçim sonucunu ve atama konusunda bilgi verir. Yönetim Makamı, yeni Okul Müdürü'nü 'Müdürlük Tanıtım Programına'(HIP) kayıt eder ve personel, veli ve öğrencilere bilgi verir.

4.5.4. Değerlendirme

Görüşmeler sonucunda hem başarılı hemde başarısız olan adaylara bir geri bildirim verilmektedir Adil bir değerlendirme ve seçim süreci yapılması gerekmektedir. Ancak, verilen değerlendirmeler çok özenli yapılmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin %46.8 'i atamaların derinliği çokta açık olmamasına rağmen yapılan atama değerlendirmelerinin çok başarılı olduğunu düşünmektedir.¹⁵⁵ LEA ve diğer destekleyici danışmanlıklar tarafından sahip olunan bilgiler gizli formlar ve belgeler şeklinde saklanır.

¹⁵⁵ NCSL,Leading appointments,s.7, a.g.e.

Heyet içerisinde yer almayan yöneticiler son eleme sürecine katılmamaları gerekmektedir. İngiliz Eğitim Sisteminde Okul Müdürü atamalarına ilişkin görev dağılımları aşağıda verilen tabloda olduğu gibidir.

Şekil 4.4. İngiliz Eğitim Sisteminde Okul Müdürü atamalarına ilişkin görev dağılımları.

<p>Yönetim Makamı (CoG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Okul yönetimi ile iletişim • SEA ile iletişim •Psikoposluk Temsilcisi ile iletişim kurmak •Yönetim Kurulunun atama yapacak seçim heyetinin buluşmasını programlama ve Okul Yönetiminden alınacak yardımcı kararlaştırmak <ul style="list-style-type: none"> • Gerekirse (SEA ile) geçici Müdür Vekili ataması yapmak • Uygun olursa Okul Yönetimi ve Ticari Servislerle iletişim kurmak.
<p>Yönetim Organı(GB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Okulda alınacak desteğin oranını •Seçim Heyeti atamak • Geride kalan yönetim kurulunu seçim sürecine katmak • SEA ve CoG tarafından tavsiye edilen geçici çözümleri onaylamak <ul style="list-style-type: none"> • Seçim Heyetinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak • Her okula özgün türde ilan hazırlamak
<p>Seçim Heyeti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SEA ile birlikte zaman cetvelini kararlaştırmak. • Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.Okul Yönetimi ile iletişim kurar. • İş Tanımı ve kişi tanımlamalarını yazar. • ISR içeren ilanları hazırlar.

<p>Okul Yönetimi Müdürlük Hizmeti SGHS <i>(hizmet servis)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • SEA ve gerektiğinde Psikoposluk Temsilcisi ile diyaloga geçer. • Süreçle ilgi tanıtım sağlamak için Yönetim makamı ile iletişim kurar. • İlgili dokümanyasyonları sağlar. • İlanların uygulanmasını sağlar. • İnsan Kaynakları ile iletişim kurar.
<p>Okul Etkililik Danışmanı (SEA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Okul'un güç ve bölgesel gelişimi için temel öncelikleri ile ilgili profesyonel tavsiyelerde bulunma. •Başarı, gelişim, ilerleme, eğitim kalitesi, yönetim, liderlik ve bunların edinimi bakımından okulun analizini yapmak. •Başöğretmen ve ulusal standartların görevleri ile ilgili uzman tavsiyelerde bulunmak.
<p>Okul Yönetimi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim ihtiyaçlarını oluşturmak. •Okulda veya yerel idare merkezinde uygun olan yetiştirme kursları ile ilgili bilgi vermek. • Eğitimin gerçekleşmesi için gereken ayarlamaları yapmak.
<p>Psikoposluk Temsilcisi(DR)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kilise okullarının özelliklerini ve vakıfları aksetmek için gereçlerin hazırlanmasında tavsiyede bulunmak. • Yönetim Heyetini, seçim kurulunu ve CoG, uygun bir şekilde, karşılamak.
<p>İnsan Kaynakları</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maaş ve ISR gibi İnsan Kaynaklarını ilgilendiren konularda bilgi ve tavsiye sunmak.

KAYNAK: <http://www.governornet.co.uk/publishArticle.pg:12>

4.6. Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları

İngiltere’de DFES tüm eğitim kurumlarının finansmanından sorumludur. DFES LEA’lara okulların ihtiyaç duyduğu paraları göndermekte ve bu paralar LEA’lar tarafından okullara dağıtılmaktadır. LEA’lar harcamalarını ve genel harcamalarını gösteren rapor hazırlamak zorundadır.

İngiltere’de öğretmenlik kariyeri bir çok mesleğe göre daha iyi ücretler sunmaktadır. Temel maaşlarına ek olarak bir sürü haklara sahiptirler.

Okul Müdürleri maaşları okulun büyüklüğüne, okul bölgesinin maddi durumu, iş deneyimi ve müdürünün eğitim düzeyine göre değişim göstermektedir. Aşağıdaki tabloda bölgelere göre en yüksek maaş oranları verilmiştir.¹⁵⁶

Şekil 4.5. Bölgelere göre en yüksek maaş oranları

Londra Kenar bölge	£32,847-£35,250
Londra Dışı	£34,650-£37,164
Londra İçi	£37,808-£41,004
İngiltere’nin diğer bölümleri	£31,878-£34,281

Kaynak: <http://www.tda.gov.uk/Recruit/lifeasateacher/payandbenefits/salaryscales.aspx-2007>

Aşağıdaki tabloda ise Okul Müdürleri’nin bölgelere göre maksimum ve minimum oranlarda aldıkları maaşların oranları verilmiştir.¹⁵⁷

¹⁵⁶ [http://www.tda.gov.uk/Recruit/lifeasateacher/payandbenefits/salaryscales.aspx-\(2007\)](http://www.tda.gov.uk/Recruit/lifeasateacher/payandbenefits/salaryscales.aspx-(2007))

¹⁵⁷ TDA(2007) a.g.e.

Şekil 4.6. Bölgelere göre maksimum ve minimum maaş oranları

	İngiltere ve Wales (Londra hariç kenar bölgeler)	Londra merkezi	Londra dışı
Liderlik Grupları			
Maksimum (okul müdürleri)	£98,022	£104,628	£100,794
Minimum (okul müdürleri)	£39,525	£46,134	£42,297
Minimum	£34,938	£41,541	£37,710

Kaynak: <http://www.tda.gov.uk/Recruit/lifeasateacher/payandbenefits/salaryscales.aspx-2007>

Maaşların düzenlenmesinde liderlerinin gösterdiği performans göz önünde bulundurulur. Her deneyim aşamasına göre maaş oranları değişerek yükselir. Her yıl performansa göre maaş oranları en maksimum düzeye ulaşana kadar artar.

4.7. Atama Politika ve Uygulamaları Fark ve Benzerlikler

4.7.1. Yönetici Seçimi ve Atama:

Türkiye milli eğitim sisteminde okul müdürlerinin seçilip atanması altı aşamada gerçekleşmektedir. İlk olarak, merkezi bir seçme sınavı için duyuru yapılması ve başvuruların gerçekleşmesi; başarılı bulunan adayların hizmet içi eğitime alınması, hizmet içi eğitim sonunda bir değerlendirme sınavının yapılması , müdür kadrolarının duyurulması ve son olarak ta değerlendirmelerin yapılip atamaların yapılması şeklinde olmaktadır. Bu sınavın içeriği Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanır. Seçme sınavı duyuruları

Bakanlık tarafından, sınav ise Ölçme ve Değerlendirme Merkezi tarafından yapılmaktadır. Başvuru yapabilecek adayların özellikleri yönetmeliklerde düzenlenen maddelerde belirtilmektedir. Yapılan başvuruların sonucunda yeterli olabilecek eğitim kurumları yöneticiliklerinin seçimi için il içinde ve MEB’de değerlendirme komisyonları oluşturulmaktadır. Adayların öğrenim durumu, başarı durumu ve mesleki kıdemlerinin değerlendirilmeleri, komisyon tarafından , değerlendirme formunda yer alan başlıklara göre yapılır. Bunların sonucunda, en yüksek puan alan iki adaydan biri okul yöneticisi olarak atanır. Atama yetkisi Bakanlığa ait olanlara, ilgili birimin görüşü alınarak Personel Müdürlüğüne, atama yetkisi valiliğe ait olanlar ise milli eğitim müdürlüklerinin teklifi üzerine valilikçe atamaları yapılır.

Türk Eğitim sisteminde okul müdürlerinin atanmasında “öğretmenlik mesleği esas alınır”. Uzun yıllar boyunca yapılan atamalarda genellikle öğretmenlik ya da müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından yapılmıştır.¹⁵⁸ Yöneticilik sınavında yüksek puan alan adaylar, yönetmeliklerde belirlenen özellikleri taşıdığı takdirde atamaları yapılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre; yapılan bu sınavlar içeriği bakımından adayları mesleğe hazır bulunuşluklarını ölçme konusunda başarısız olduğunu ileri sürmektedir.¹⁵⁹

İngiltere’deki eğitim yönetimi alanındaki gelişmelere bakıldığında eğitim yöneticilerinin daha sistematik bir şekilde seçildiği gözlenmektedir. Tüm bu seçim aşamalarında okul çevresinde bulunan sosyal örgütler ve okul müdürünün belirlenmesi için gereken kriterler bu çevrelerin ve üniversitelerin işbirliği dahilinde gerçekleşmektedir. Yöneticileri hazırlama programları bu çerçevede hazırlanmaktadır. Böylelikle adayların yöneticiliğe yeterli olup olmadıkları eğitimler esnasında sınanmaktadır. Yapılan seçimlerde belirli bir standart ortaya konmaktadır ve yalnızca; Mesleki Standartlar programını başarıyla tamamlamış bir aday okul müdürlüğüne başvurabilmektedir.

İngiltere’deki müdür seçim ve atama süreci Türkiye’deki sürece benzer bir şekilde, duyuru, eleme, seçim ve değerlendirme gibi aşamalardan oluşmaktadır. Bu süreç içerisinde öncelikli amaç yetenekli müdür adaylarının sayısını artırmak olduğundan müdür kadrolarındaki boşluklar bir iş ilanı gibi eğitim gazete, dergileri ve internet sitelerine

¹⁵⁸ Haydar Taymaz(1995)**Okul Yönetimi** , Pegem Yayıncılık,s:28

¹⁵⁹ Ekrem Toklucu(2001) “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçimi ve Yetiştirilmesinin Değerlendirilmesi” Yüksek Lisans Tezi,s:90-98

verilerek çok fazla sayıda adaya ulaşabilmeye çalışmaktadır.Okullar kendi koşullarına ve şartlarına uygun olarak yönetici seçebilmektedir. Adayların seçiminde Yazılı bir değerlendirmenin yanı sıra, İngiltere’de bazı eğitim bölgelerinde aday hakkında daha fazla bilgi edinebilmek için görüşme teknikleri kullanılmaktadır. Hatta atamalardan sorumlu olan kurumların iş görüşmeleri ve mülakat teknikleri gibi konularda eğitim alabilmeleri sağlanmaktadır. Okul müdürlerinin atamaları Bölge Eğitim Kurulları tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme aşamasında yönetici adaylarının hazırlanan belli programları alıp almadığına bakılır.Bazı eğitim bölgelerinde müdür adaylarının eleme ve değerlendirme aşamalarında çok daha objektif kararlar alınmasını için okulların katılımı sağlanmaktadır.Yukarıda da belirtildiği gibi yönetici seçiminde atamayla ilgili sorumluluklar birçok kurum arasında paylaştırılmıştır. Buna karşın Türkiye’de ise geniş katılımın sağlandığı Değerlendirme Komisyonları sadece değerlendirme sınavının sonuçlarını değerlendirip, başarılı adayları sıraya koyarak, sonuçlarını Personel Müdürlüğüne göndermektedir.

4.7.2. Yönetici Yetiştirme:

İngiltere’de yönetim alanındaki değişme üç aşamada gerçekleşmiştir. Birincisi, hiyerarşik organizasyon içinde yönetimin görünüşü.İkincisi, profesyonelleşme ve son olarakta katılımsılıktır.¹⁶⁰ İyi bir öğretmenin iyi bir okul yöneticisi olabileceği düşüncesinin güvenilir olmayacağı anlaşılmıştır. Bu sebeple, okul yöneticileri sadece yönetim ve öğretim becerilerini sahip kişiler değil. Aynı zamanda aldıkları finans yönetimi, vizyon oluşturma, bütçe geliştirme gibi eğitimlerle okul yöneticilerinin iş yönetimibecerileri geliştirilmektedir.

Okul yöneticilerine verilen kurslar ve eğitimler daha çok bölgesel ve mahalli bir şekilde okulların ihtiyaçlarını karşılayacak şekildedir. Bu hizmet için 1988’de SMTF (okul hizmet gücü) kurulmuştur.Bu bağlamda SMTF’nin tavsiyeleri yönünde okul yöneticilerine verilecek eğitim çerçevesinde İngiltere ve Galler oniki bölgeye ayrılmıştır.¹⁶¹

İngiltere sürekli bir mesleksek gelişim modeline sahiptir.Bu model belli boyutları içermektedir.Genel ihtiyaçlar, Amaçların geliştirilmesi ve buna bağlı olarak ayrıntılı

¹⁶⁰ Cooper ve Shute(1998), (Akt) Çınkır (2000),a.g.e.

¹⁶¹ Çınkır(1999) s:29,a.g.e.

hedeflerin geliştirilmesi.İhtiyaç analizi ve programın geliştirilmesi.Örneğin Amacı nedir? Kimler katılacak ve Nerede gerçekleşecek, Ne kadar sürecek, Nasıl olacak, İçerik nedir?Son olarakta Başarı değerlendirilmesi tüm sürecin yönetim ve değerlendirmesi bulunmaktadır.Yapılana tüm eğitimler bu boyutlar bağlamında belirli önceliklere sahiptir.Bunlar sırasıyla;

- Gözlemeleme, değerlendirme, gözden geçirme
- Okul geliştirme ve iş planlaması
- Politika geliştirme ve uygulama süreci
- Orta kademe yöneticilerinin geliştirme ve uygulama süreci
- Yönetim rollerinin hesap verebilirliği-Liderlik¹⁶²

Verilen eğitim programları genellikle üniversiteler tarafından hazırlanmaktadır. Bunlarda birisi HEADLAMP'dır.Buna ek olarak NPQH (Okul yöneticileri için Ulusal Profesyonel Nitelik Programı da eğitim amaçlı hazırlanmıştır.Sonuç olarak,İngiltere'de eğitim ve değerlendirmenin birbirlerinden ayrı farklı iki süreç şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.

Türkiye yöneticilik eğitimi bakımından bakıldığında, yöneticilik ayrı bir meslek veya uzmanlık alanı olarak görülmediği için yöneticilik ve öğretmenlik mesleği birbirine karıştırılmaktadır.Özellikle 1990'lı yılları takiben yönetici eğitimi ile ilgili olumlu gelişmeler ortaya çıkmıştır. Özellikle yöneticilik öncesi eğitim imkanı sağlayan Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından sağlanan kurslarla “genel yönetici” yetiştirmeye yönelik programlar yürütülmektedir.Ancak bu programın içeriği sadece genel alandayönetici yetiştirmeye uygun olmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme gibi bir amacı bulunmamaktadır.

Türk eğitim sisteminde genellikle hizmet içi eğitimlerle yöneticilerin bilgi ve beceri kazanımları sağlanmaktadır. Okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri belirli bir ulusal sistem

¹⁶² DFEE(1995), (akt) Çınkır (1999) s:31,a.g.e.

ve program dahilinde gerçekleşmemektedir. Bir başka deyişle, yönetici yetiştirmeye dönük bir okul veya kurum Milli Eğitim Sistemi içerisinde yer almamaktadır.

4.7.3. Hizmet Öncesi Eğitim:

İngiliz eğitim sisteminde; okul müdürleri adaylarının sistematik ve planlı bir şekilde eğitimden geçmeleri zorunlu görülmektedir. Bunun içinde sistematik eğitim programları hazırlanmıştır. TTA öğretmen yetiştirme merkezi bunlardan biridir.

Türkiye’de okul müdürü olmak için meslek öncesi okul yönetimi veya eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ya da bir eğitim alma zorunluluğu yoktur. Bununla beraber üniversitelerin birçoğunda eğitim yönetim alanında yüksek lisans programları ve doktora programları vardır.

4.7.4. Hizmetiçi Eğitim:

İngiltere’de mesleki gelişimin sürekliliğinin sağlanması bakımında bu sorumluluk bazı kurumlar arasında paylaştırılmıştır. Bunlar Eğitim Bakanlığı (DFES) , Öğretmen Yetiştirme Kurumu (TTA) ve Okul Liderliği Ulusal Koleji (NCSL)’dir. Mesleki gelişimden sorumlu tek bir kurum yoktur. Hizmet içi eğitim olarak hazırlanan programlar bir bütünlük özelliğine sahiptir. Aynı zamanda bu eğitimlerin içeriğinin hazırlanması aşamasında değişik kesimlerden ve kişilerden görüş alınmıştır.

Türkiye’de, özellikle, son yıllarda okul yöneticileri bir takım hizmet içi eğitimlerle yetiştirmeye çalışılmıştır. Bu eğitim ve seminerler sonucunda kendilerine uygulanan merkezi bir sınav yapılmış ve yöneticilik bilgileri test edilmiştir. Sınavı başarıyla geçenler üniversitelerce yürütülen kısa süreli eğitimlere katılmışlardır. Bu eğitimleri hazırlanmasında Milli Eğitim Bakanlığı karar vermektedir. Sunulan bu eğitimler genelde teorik temelli olmakta çok fazla uygulama becerisi verilmemektedir. Özetle, Türkiye’de hizmet içi eğitimler kısa süreli kurs ve seminer şeklinde yapılmaktadır. Eğitimler sonucunda da etkili bir ölçme değerlendirme bulunmamaktadır.

4.7.5. Okul Yönetimi:

İngiltere’de her okulu yöneten bir okul yönetim kurulu vardır.bu kurullar sadece okul müdürleri tarafından değil veliler, öğrenci temsilcileri, veli temsilcisi ve yerel toplumun temsilcilerinden oluşmaktadır.Okullar merkezden yönetilmek yerine ağırlıklı olarak yerel otoriteler tarafından idare edilmektedirler. Bununla beraber; okullar kendi yönetimleri ile ilgili çok fazla sorumluluk yüklenmektedir.Örneğin; müdürler mali ve genel yönetim programlarının yürütülmesi veya personeli işe alma gibi sorumluluklarada sahiptir.

Okula dayalı bir yönetim mevcuttur. Okulların karar verme yetkisi ve sorumlulukları vardır.Tüm okul programları ulusal programa göre ayarlanır. Ancak bütçe, eğitim programı, personel ve öğretim boyutlarında özerk bir yapıya sahiptir.

Türkiye’de ise merkezi bir yönetim anlayışı hiyerarşik bir düzen vardır.Bu yüzden okullarda yaptığı her uygulamada bir üstüne karşı sorumludur. Okullar merkezden alınan kararlar ve programları uygulamak zorundadır. Her okul yönetimi bulunduğu eğitim bölgesindeki diğer kademelerdeki yöneticilere uygun bir şekilde yürütmek zorundadır.Okul yönetimi, okul müdürü ve müdür yardımcısından oluşur. Türkiye’de okulun işlerinin yürütülmesinde aile birliklerinin etkisi oldukça azdır.Okul çevresindeki unsurlarla ve velilerle kurulan ilişki belirli bir program ve plana göre ilerlememektedir.Aynı zamanda; Türkiye’deki okullar finansal olarak merkeze karşı sorumludur.Son olarak okullar eğitim programları ve bütçe gibi konularda ulusal olarak belirlenen esaslara uymak zorundadır.

4.7.6. Eğitim Yönetim Yapısı:

Türk eğitim sistemi merkezi bir yapıya sahip olduğundan; Milli Eğitim Bakanlığı en üst makam olmak üzere;Merkez Örgütü, Taşra Örgütü, Yurt Dışı ve Bağlı Kuruluşlar olarak dört bölümden meydana gelmektedir.Hiyerarşik yapı sebebiyle yetkiler bir üst makama doğru gittikçe artmaktadır.

Merkez örgütü altında alt birimlere ayrılmaktadır.Bu alt birimlerden Bakanlık makamını Bakan, Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları oluşturur. Bakanlık teşkilatı içerisinde Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı önemli görevlere sahiptir.Eğitim sistemini, eğitim planı ve

programları, bütün ders araç ve gereçlerinin araştırıp, geliştirmek ve bunları uygulamak üzere çalışmalar yapmaktır.

Türk eğitim sisteminde tüm okullar merkez örgütü ana hizmet birimleri içerisinde yer alan genel müdürlüklere bağlıdır.

Taşra örgütünde ise; her ilde bir milli eğitim müdürlüğü ve her ilçe içerisinde bir milli eğitim müdürlüğü bulunmaktadır.

İngiltere merkezi ve yerel yönetim odaklı bir sistem yer almaktadır. İngiliz eğitim sisteminin yönetim yapısı hem ulusal program ile merkezden yönetilir; hem de yerel düzeydeki eğitim kurumları aracılığıyla yerel seviyede yürütölmektedir.

İngiltere’de hiyerarşik bir yönetim yapısı olmamakla beraber merkezi yönetim yetki alanında çok fazla ağırlığa sahip değildir. Eğitim hizmeti, ulusal politikaların belirlenmesi ve sistemin planlanması gibi konularda merkezi yönetimin sorumluluğundadır. Eğitimle ilgili en üst makam Eğitim Bakanlığı ve onun başında yer alan Eğitim sekreteri oluşturmaktadır. Türk Eğitim sisteminde olduğu gibi eğitim bakanlığının bölgesel şubeleri yoktur.Eğitim bakanlığının görevini yürdürme esnasında Devlet Sekreteri Eğitim standartları Ofisi (OFSTED)’ten okulların nitelikleri hakkında bilgilendirilir ve Yeterlilikler,Program ve Değerlendirme Otoriteleri (QCA) Eğitim Bakanlığına yaptığı çalışmalar sonucunda çeşitli tavsiyelerde bulunur.

İngiliz eğitim yönetim sisteminde Türkiye’den farklı olarak çok farklı bir anlayış hakimdir.Yönetimde yerelleşme söz konusudur.Yönetim sorumluluğu bölgesel devlet kurumlarına aittir. LEA’ler buldukları bölgenin eğitim yönetiminden ve finansmanından sorumlu olduğu gibi sorumluluğu altındaki okulları gözlemleme ve geliştirme görevinide yürötmektedir.

4.7.7. Hiyerarşik Yapı:

Türkiye eğitim yönetim yapısında yetki ve görevlerin aşağıdan yukarıya doğru gittikçe arttığı görülmektedir.Aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşik, ast-üst ilişkisi gözlenmektedir.Yetkiler en üst makamdan alt makama doğru dikey bir şekilde gönderilir.Her alt makam görevini yerine getirirken üstüne karşı sorumludur.

İngiltere’de ise yönetimde böyle bir hiyerarşik düzen yer almamaktadır. Eğitim en üst yetkili kişi sistemin en üstünde bulunmasına karşın, Türkiye’de olduğu gibi Milli Eğitim Bakanın sahip olduğu yoğun yetkilere sahip değildir.Buna karşın yönetimde yerleşme anlayışının bir sonucu olarak yetkilerin dağılımı sözkonusudur.Bu sebeple bölgesel ve okul düzeyinde yetki ve sorumluluk yoğunluğu söz konusudur.Yetkiler eşit bir şekilde dağıtılmaya çalışılmaktadır.

4.7.8. Milli Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Bakanlığının Görevleri:

Milli eğitim Bakanlığı 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur.Eğitim sisteminin en üst örgütü Milli Eğitim Bakanlığı olduğu için eğitim ile ilgili tüm kararlar bakanlık tarafından alınır. Ulusal düzeyde bakanlığa bağlı eğitim kademelerinde tüm öğretmen ve öğrencilere ait eğitim ve öğretim hizmetlerini hazırlar. Bu programların yürütülmesi, takip edilmesi ve denetiminde bakanlığa ait bir sorumluluk vardır. Yüksek öğretim dışında her türlü örgün ve yaygın eğitim kurumunu açar ve bakanlığa bağlı diğer öğretim kurumlarının da açılmasına izin verir.son olarak da yükseköğrenim gören gençlerin barınma ve beslenme ihtiyaçlarını maddi yönden desteklemektedir.

İngiliz eğitim sisteminde ise; eğitimin yönetilmesinde yerleşme söz konusu olduğundan; yönetim konusunda Eğitim Bakanlığının görev ve sorumlulukları çok yaygın değildir. Merkezi otorite olarak eğitim bakanlığı; ulusal programların belirlenmesi ve sistemin planlanmasından sorumludur. Aynı zamanda eğitimin finansmanı, ücret ve çalışma şartlarının belirlenmesi öğretmen atama ve eğitim hizmetlerinden sorumludur. Eğitime para yardımının sağlanmasıyla eğitimin gelir kaynaklarının denetimini sağlar. Yerel düzeyde

eğitimden sorumlu olan yerel eğitim otoritelerinin ve okulların yasa hükümleri ve yönetmelikleri uygulaması için direktifler vermektedir.

İngiliz eğitim siteminde, Türkiye’de olduğu gibi Eğitim Bakanlığı tüm öğretim hizmetlerinin sorumluluğunu taşımamaktadır. Örneğin; mesleki eğitim Çalışma Bakanlığının sorumluluğundadır. Okul eğitimi ve yetişkin eğitimi hizmetleri yerel eğitim otoritelerinin sorumluluğundadır. Bu nedenle eğitim bakanlığının Türk eğitim sisteminde Milli Eğitim bakanlığının “taşra teşkilatında” olduğu gibi bölgesel bir yapısı yoktur. Eğitim Bakanlığı kanunlar ve düzenlemelerle ilgili sadece açıklayıcı bilgi vermektedir. Bunların uygulamasına yardımcı olmaktadır.

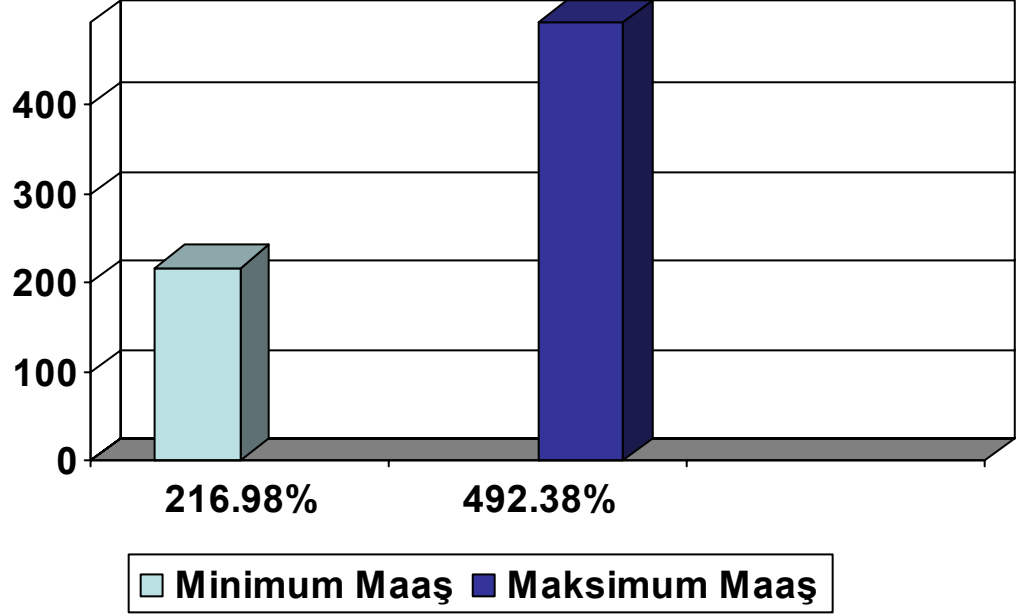
4.7.9. Özlük Haklar:

Her iki ülke finansmanına bakıldığında iki ülke hakları arasında büyük farklar bulunmaktadır. İngiltere’de merkezi ve yerel yönetim eğitimi birlikte finans etmektedir. Türkiye’de ise devlet eğitim sisteminin finanse edilmesinde tek kaynaktır.

Türkiye’de öğretmen maaşları birçok meslek grubu ile karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır. Okul müdürlerinin maaşları ve ek ders ödeneklerinin yanısıra okulların döner sermayelerinden de yararlanmaktadırlar. Ekonomik açıdan döner sermayede ki her öğretmen ortalama ayda 160.milyon lira ek ücret alırlar.

İngiltere’de öğretmenlik mesleğinde çalışanlara daha iyi ücretler ödenmektedir. Maaşlarının dışında birçok hakka sahiptirler. Okul müdürleri maaşlarını, çalıştıkları okulun büyüklüğüne, okulun bulunduğu bölgenin maddi durumu, eğitim ve iş deneyimine göre değişmektedir. Taban maaşşa ek olarak birçok olanaktan faydalanabilirler. Ek sorumluluk alanlar ek ücret kazanırlar. Ayrıca emekli ücretleri ülkenin en geniş kamu alanı projesidir. Ortalama olarak maksimum ve minimum maaş dağılımı şöyledir:

Şekil 4.7. Öğretmenlik mesleği maaş dağılımları tablosu



Kaynak: <http://www.teachernet.gov.uk>, 2006

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

5.1.Sonuç

Türkiye ve İngiltere sistemlerindeki eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama politika ve uygulamalarının neler olduğu ve bu politika ve uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulduğu bu çalışmada elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Şekil 5.1. Türk Eğitim Sistemi ve İngiliz Eğitim Sistemindeki Farklılık ve Benzerlikler

	Türk Eğitim Sistemi	İngiliz Eğitim Sistemi
Zorunlu Eğitim	8 yıl kesintisiz eğitim (6-14 yaş)	11 yıl dört kademe şeklinde (5-16 yaş)
Okul Yönetimi	-Okul Müdürü -Müdür Yardımcıları -Bölüm Başkanları	-Aile yöneticileri -Personel yöneticileri (Başöğretmen,öğretmen-Personel) -Birlikte karar verici temsilciler -Halk yöneticileri

Türkiye’de zorunlu eğitim süresi kesintisiz olarak 8 yıl sürmektedir. Bu süre 6-14 yaş grubu çocukları kapsamaktadır. İngiltere’de ise bu süre daha uzundur.Zorunlu eğitim 11 yıl boyunca dört kademe şeklinde yapılır ve 5-16 yaş arası çocukları içerir.

Şekil 5.2. Türk Eğitim Sistemi ve İngiliz Eğitim Sistemindeki Teşkilat Yapısı

	Yönetim Yapısı	Eğitim Yönetimi	Kararlar
Türkiye	Merkeziyetçi ve Bürokratik Hiyerarşik bir yapı vardır.	Milli Eğitim Bakanlığı önemli rol üstlenir	Merkezden alınır
İngiltere	Yerel yönetim-odaklı (ademi merkeziyetçi)	Eğitim Bakanın yönlendirici rolü vardır.	Merkezi ve Yerel yönetimler arasında bölüştürülür.

Türk Eğitim Sisteminin teşkilat yapısı merkeziyetçi ve bürokratik bir yapıya sahiptir.Eğitim Yönetimi alanında Milli Eğitim Bakanlığı önemli roller üstlenmektedir ve tüm kararlar merkezden alınmaktadır.Buna karşı İngiliz Eğitim Sistemi yapısında böyle hiyerarşik bir yapı gözlenmeyip alınan kararlarda eğitim bakanlığının yönlendirici rolü gözlenmektedir.Eğitim ile ilgili kararlar merkezi ve yerel yönetimler arasında bölünmüştür.Eğitim Bakanı, yerel eğitim yönetimlerinin ve okulların yasa ve hükümlerini ve yönetmeliklerini uygulamaya koymasına yardımcı olmak üzere direktiflerde bulunur.¹⁶³

¹⁶³ Türkoğlu (1998)s:297,a.g.e.

Şekil 5.3. Yönetici Atama Sistemlerindeki Farklılıklar

Türkiye	İngiltere
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurumlarda yer alacak yöneticiler genel sınavlarla atanmaktadır ▪ Atamalar esnasında aranacak kriterler tüm okullar için standarttır. ▪ Atama sürecinde belirlenen komisyon üyeleri söz sahibidir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Okullar kendi kurum yöneticilerini kendi koşul ve şartlarına uygun olarak seçebilmektedir. ▪ NPQH(yönetici hazırlama programı) eğitimini başarıyla tamamlaması gerekli ▪ Atama sürecinde birçok kişi söz sahibidir. Örn:Bölge eğitim kurulları,öğrenci temsilcileri.

Her iki ülkenin yönetici atama ve yetiştirme sistemlerine bakıldığında farklılıklar göze çarpmaktadır. Türkiye’de eğitim kurumlarında yer alacak yöneticiler genel sınavlarla atanmaktadır. Halbuki, İngiltere’de okullar kendi kurum yöneticilerini kendi koşul ve şartlarına uygun olarak seçebilmektedir. Böyle bir sistemin Türkiye’de de uygulanabilirliği konusunda birtakım deneme çalışmaları yapılabilir.

Şekil 5.4. Yöneticilerde Aranılan Nitelikler Bakımından Benzerlik ve Farklılıklar

Türkiye	İngiltere
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Okul müdürlüğü için belli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olması gereklidir. ▪ Okul müdürlüğü öğretmenliğin devamında gelişen bir statüdür. ▪ Lisans eğitime sahip olmakla beraber.Yüksek lisans eğitimi zorunlu değil,tercih sebebi olarak görülmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Okul müdürlüğü için başöğretmenlik terimi kullanılır. ▪ Okul müdürlüğüne atanmak isteyenler öğretmenlik ve yönetim deneyimine sahip ve genelde Eğitim yönetimi alanında master derecelerine sahiptir.

Her iki ülke sistemlerinde de öğretmenlik deneyimi okul müdürlüğü atamasında aranan bir nitelik olarak görülmektedir. Ancak, Türkiye’de okul müdürlüğü öğretmenlik mesleğinin devamı olarak görülmekte ayrı bir uzmanlık olarak kabul edilmemektedir. İngiltere’de ise okul müdürleri adayları yöneticilik alanında belli bir deneyim ve eğitim almaktadırlar.

Şekil 5.5. Okul Yöneticilerinin Geliştirilme Sürecindeki Farklılık ve Benzerlikler

	Türkiye	İngiltere
Eğitim Süreci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Okul müdürleri mesleğe atandıktan sonra kısa süreli mesleki eğitimler alırlar. ▪ Verilen hizmet içi eğitimlerle yöneticileri geliştirmek amaçlanır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematik bir yetiştirme süreci vardır. Meslekte sürekli gelişim esastır. ▪ Okul yöneticileri için belirlenen standart nitelikler vardır. ▪ Stajyer okul yöneticisi ve mentor okul yöneticisi uygulaması vardır. ▪ Yöneticiler atandıktan sonra yarı zamanlı olarak yüksek öğretim kurumları veya açık üniversitede ders alırlar.

Türkiye’de , eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinin önemi uzun yıllardır tartışılan bir konu olmasıyla beraber yaşanan gelişimler yetersiz kalmıştır. İlk olarak 1960 yılında başlayan girişimlerin ardından 1999 yılından itibaren üniversite işbirliği ile Okul Müdürleri sınavla

seçilip göreve getirilmektedir. Çok uzun yıllar eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemiştir.

Her iki ülkenin tarihsel süreçlerine bakıldığında; uygun yönetici adayını seçme konusunda bir takım benzer problemler yaşandığı görülmüştür.İngiltere’de 1980’lerden önce Okul Yönetimi tartışmalarının merkezinde, siyasi iktidarların eğitim üzerindeki olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Fakat son yıllarda yapılan reformlarla köklü değişimler meydana gelmiştir.Örneğin, okul yöneticilerinin seçiminde yönetici adayının birtakım yönetsel görevlerde çalışmasını sağlayıp gözlenmesini, seçim sürecine bölge eğitim kurulu ve seçileceği okulun çalışanlarının yoğun katılımı ve hatta bazı bölgelerde bu sürece öğrenci temsilcilerinin katılımı demokratik bir seçim sürecinin göstergesidir.Türkiye ise yakın zamanda Milli eğitim Bakanlığınca geliştirilen yönetmelikte, eğitim yöneticilerinin lisans eğitimi sonrasında belirli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olmalarının bir önkoşul olarak kabul edilmesi yerinde bir karar olup gelişmiş eğitim sistemleri ile örtüşmektedir.Bunun yanı sıra eğitim yöneticileri mesleğe atandıktan sonra kısa dönemli yetiştirme kursları alınmaktadır.Bu tür kısa süreli eğitimler yerine daha uzun dönemli eğitimler vermek daha faydalı olacaktır.

Şekil 5.6. Yönetici Yetiştirme Programları Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

	Türkiye	İngiltere
Hizmet öncesi Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TODAİE-genel yönetici yetiştirmeye yönelik kurslardır. ▪ MEHTAP-Merkezi Hükümet Projesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TTA-öğretmen yetiştirme merkezi <p>Hem öğretmen hem okul müdürü yetiştirmeden sorumludur.</p>
Hizmet içi Eğitim	<p>Milli Eğitim Bakanlığında yönetici yetiştirmeye yönelik sistematik bir eğitim bulunmamaktadır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HEADLAMP-Okul Yöneticisi Liderlik ve İşletmecilik programı. Üniversite tarafından mesleğe atandıktan sonra ilk iki yıl verilir. ▪ NPQH-Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Nitelikler Programı. Mesleki gelişmeyi hedefleyen ilk resmi uygulamalı eğitim programı

İngiltere’de ise son yıllarda yapılan değişimler sonrasında ulusal düzeyde okul yöneticilerinin seçilmesiyle ‘ulusal mesleki nitelikler’ adı altında belirli standartlar belirlenmiştir. Okul müdürlerini daha sistematik bir şekilde yetiştirmek için NPQH eğitim programı uygulanmaya başlanmıştır. Buna karşın, Türkiye’de eğitim yöneticiliği kadrolarına atama konusunda bir takım gelenekler ve standartlar oluşturulup sürdürülememiştir. Bu programın bir benzerinin, Türk eğitim sisteminin ekonomik, politik ve kültürel yapısı göz önüne alındığında Türkiye’ye de uyarlanabilir olduğu görülmektedir.

Bir başka açıdan, İngiltere’de okul yöneticilerinin geliştirilmesine yönelik programların kapsamı gerçek yaşam temellerine dayandırılarak uygulanmaktadır.Yapılan çalışmalar sonucunda tecrübeli okul yöneticilerinin emeklilik hallerinde oluşabilecek boşlukları ve bunların neden olacağı sorunları engellemek amacıyla, “stajyer okul yöneticisi” ve “mentor okul yöneticisi” uygulaması getirilmesi hedeflenmektedir.¹⁶⁴ Mentorlar acemi okul müdürlerine profesyonel gelişimleri için uygun ortamı hazırlayan ve her türlü destek ve öneriyi sunan kişilerdir.Bu sistem çoğu ülkede farklı yöntemlerle uygulanmaktadır.İngiltere’de bu genellikle yöneticinin atanmasından sonra hizmet içi eğitimlerle verilmektedir.¹⁶⁵ Bu nedenle, Türkiye’de de yeni atanan okul müdürlerine böyle bir klavuzluk sisteminin yapılandırılarak uygulanması yöneticilere büyük ölçüde fayda sağlayacaktır.

Şekil 5.7. Okul Müdürlerinin Ekonomik Hakları Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler

	Aylık Maaş		Maaş Harici Ek Gelirler
Türkiye	Devletin sağladığı sabit maaş.	Bütün ülke çapında sabit gelir.	Okul bünyesinde döner sermayeden elde edilen bir takım gelirler.
İngiltere	Performansa göre maaş.	Ekonomik koşullar bölgeden bölgeye okuldan okula değişir.	Yaşam koşullarını kolaylaştıran farklı imkânlar.

Son olarak okul müdürlerinin ekonomik hakları bakımından İngiltere’de okul yöneticileri daha iyi gelirlere sahip olabilmekle beraber gösterdikleri kişisel performansa göre aldıkları

¹⁶⁴ Klauke,1990,:1-2, Ayşen Bakioğlu,(2002)s:112,Ankara Üniversitesi Yayınları,a.g.e.

¹⁶⁵ Coleman ve diğerleri,(1996):1,a.g.e

ücretler değişebilmektedir. Ayrıca, okul müdürlerine sağlanan ekonomik koşullar bölgeden bölgeye, okuldan okula değişebilmektedir. Maaşlarının yanı sıra yaşam koşullarını kolaylaştıran farklı imkanlarda sunulmaktadır. Buna karşın Türkiye'deki okul müdürleri devletin sağladığı maaş ek olarak okul bünyesinde döner sermayeden bir takım gelirler elde edebilmektedir. Bu uygulamalar ülkenin her yerinde standart olmasıyla birlikte performansa göre maaş değerlendirmesi bulunmamaktadır.

5.2.Öneriler

Bu bölümde araştırma ile ilgili öneriler ve araştırmacılara sunulan öneriler yer almaktadır.

5.2.1.Araştırma İle İlgili Öneriler

1.Ülkemizde yapılan eğitim yöneticileri atamalarında eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmak yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir.

2.Eğitim yöneticiliği ayrı bir uzmanlık olarak görülmelidir. Okul müdürleri iş deneyimlerinin dışında farklı eğitimlerle donanımlar kazandırılmalıdır.

3.Okul müdürlerinin sahip olduğu rol ve görevlerin net bir tanımlaması yapılmalıdır.

4.Yönetici yetiştirme çalışmaları daha sistematik bir şekilde uygulanmalıdır. Okul müdürleri öğretmenlik deneyimlerinin yanı sıra yöneticilik vasıflarını gösterebilecek vasıflara sahip olmalıdır. Bunun için yönetici yetiştirme idareleri kurulmalıdır.

5.Eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik politikalara yön verecek ve koordinasyon sağlayacak bir örgütlenme modeli gerçekleştirilmelidir.

6.Beş veya altı yıllık öğretmenlik deneyimi olan adayların başvuruları kabul edilmeli.

7.Eğitim yöneticilerini yetiştirme konusunda geçici çözümler bırakılmalı. XII. Milli Eğitim Şurası kararlarında da belirtildiği gibi MEB akademisi kurulmalı ve bu görevi üstlenmelidir.

8.Geçici yönetmelik uygulamalarının yerine ulusal düzeyde belirli standartlar belirlenmeli ve bu nitelikler bir tek merkez tarafından yönlendirilmelidir.

9.Eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının düzenlenmesinde üniversiteler ile işbirliği içerisinde olunmalıdır.

10.Var olan eğitim yöneticisi yetiştirme programları yeniden yapılandırılmalı. Program içerisindeki dersler kuram ağırlıklı olmaktan çıkarılıp uygulamalı ağırlıklı olmalıdır.

11.Hazırlanan eğitim programlarında okutulacak derslerin içeriği hususunda okul yöneticilerinin fikirlerinin alınması ihtiyaca yönelik bir uygulama sağlayacaktır.

12.Hizmet içi eğitim programları 'yaşam boyu' eğitim sürekli eğitim şeklinde verilmelidir.Bu programların uygulayıcıları uzman akademisyenler arasından seçilmelidir.

13.Hizmet içi çalışmalarda vaka incelemesi,simülasyon içeren deneyim içeren uygulamalar öne çıkarılmalıdır.

14.Ölçme ve değerlendirmeler daha geniş zamana yayılmış portfolio şeklinde olmalıdır.

15.Okul yönetim stajı uygulaması başlatılmalıdır.Yönetici adaylarına göreve başladıkları ilk yıllarda Mentor 'luk yöntemiyle deneyimli okul yöneticilerinden okul yönetimi alanındaki konularla ilgili destek sağlanmalıdır.

16.Eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanmasında Bakanlık bünyesinde, vizyon sahibi nitelikli yönetici adaylarının belirlenmesi ve tespit edilmesi için taşra teşkilatında yönetici değerlendirme merkezleri oluşturulmalıdır.

17.Oluşturulan bu merkezlerde görev alacak yöneticilerin değerlendirme kriterlerin adaylara kesin ve açık bir şekilde bilgi verilmeli.

18.Yönetici atama kriterlerinin doğru ihtiyacı karşılayabilmesi için bu konuda yapılacak bilimsel çalışmalarla okul müdürlerinin görüşleri alacak araştırmalar artırılmalı ve bunların sonuçları tavsiye niteliğinde oluşturulan programlara yön verebilmelidir.

5.2.2.Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırma, gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticilerinin işe alım süreçleri ve yetiştirilmesi üzerine bundan sonraki araştırmalara kaynak olabilir.Alt amaçlar daha da geliştirilerek benzer bir araştırma çağdaş eğitim sistemlerine sahip başka ülkeler için yapılabilir.

EKLER

Ek-1 Yönetici Değerlendirme Formu

Eğitim	Görmüş olduğu yüksek öğrenimin her yılı için	Yönetim alanında	5
		Diğer alanlarda	4
	Lisansüstü öğrenimi	Master (Yönetim alanında)	6
		Master (Diğer alanlarda)	4
		Doktora (Yönetim alanında)	10
Doktora (Diğer alanlarda)	8		
Eserler/ Ödüller/ Siciller	Yayımlanmış araştırma ve eserlerin her biri için (En fazla 3'er adet)	ISBN numrası almış eserler (Şiir, makale, hikaye v. eserlerden Kültür Bakanlığınca ISBN verilen eserler değerlendirilir)	2
		MEB'ce tavsiye edilen ders kitabı, eser ve araç	4
		Bilimsel araştırmalar (TUBİTAK veya üniversitelerce bilimsel anlamda yayımlanmaya değer bulunan eserler)	2
	Aldığı ödül/ taktirname	Ödül (En fazla üç adet)	3
		Taktir belgesi (En fazla üç adet)	2
	Aldığı cezalar	Her ceza için düşülecek olan puan	-2
	Son üç yıllık sicil ortalaması	90 ve daha yukarı olanlar için	3
Hizmeti (bu bölüme ilkokul ve ortaokul yöneticiliklerinde geçen süreler dahil edilir)	Katılmış olduğu hizmet içi eğitim programı (En fazla üç adet)	2	
	Birinci kademe yöneticliğinde geçen süreler (Her yılı için)	1	
	İkinci kademe yöneticliğinde geçen süreler (Her yılı için)	2	
	Üçüncü kademe yöneticliğinde geçen süreler (Her yılı için)	3	
	Dördüncü kademe yöneticliğinde geçen süreler (Her yılı için)	4	
	Müdür vekilliğinde geçen süreler (Her yılı için)	1	
	Müdür yetkili öğretmenlikte geçen süreler (Her yılı için)	1	

	Bölüm, atalyö ve laboratuvar şefliğinde geçen süreler (Beş yıla kadar her yılı için)	2
Diğer	Başarılı olmak koşuluyla seçme sınav puanının (Müdür atamalarında dikkate alınmayacaktır)	%10'u
	Kurucu müdür olarak görev yaptığı eğitim kurumunun müdürlüğü için başvuruda bulunana lara	6
	Zorunlu bölge hizmeti ya da zorunlu çalışma yükümlülüğü kapsamında bulunan illerde bu yükümlülük süresiyle sınırlı olmak üzere çalışılan her yıl için	2
	Taktir puanı	10
DEĞERLENDİRME TOPLAM PUANI (ceza puanları düşüldükten sonra)		

Ek- 2 Mülakat Formu	
MÜLAKAT KONULARI	PUAN DEĞERİ
Türkçeyi Doğru kullanma becerisi	10
Genel Kültür	10
Genel Görünme ve İletişim Becerisi	10
Tutum ve Davranış	10
Çözümleme- Birleştirme- İlişkilendirme Becerisi	10
Eğitim Kurumu Yönetimine ilişkin görüşler	10
Atanacağı okulun özelliği hakkındaki görüşler	10
Eğitim öğretim alanında bugüne kadar yaptığı çalışmalar	10
Yönetici olarak atandığı taktirde uygulamayı düşündüğü projeler	10
Taktir puanı	10
Puanı	

EK 2 : İngiltere’de Bölgelere Göre Yerel Yönetim Otoritelerinin Dağılımı

<u>Bölge</u>	<u>Yerel Yönetim Otoriteleri</u>	<u>Bölge</u>	<u>Yerel Yönetim Otoriteleri</u>
North East	Darlington	East of England	Bedfordshire
	Durham		Cambridgeshire
	Gateshead		Essex
	Hartlepool		Hertfordshire
	Middlesbrough		Luton
	Newcastle-upon-Tyne		Norfolk
	North Tyneside		Peterborough
	Northumberland		Southend-on-Sea
	Redcar and Cleveland		Suffolk
	South Tyneside		Thurrock
	Stockton-on-Tees		
	Sunderland		
North West	Blackburn with Darwen	London	City of London
	Blackpool	Inner London	Camden
	Balton		Hackney
	Bury		Hammersmith and Fulham
	Cheshire		Haringey
	Cumbria		Islington
	Halton		Kensington and Chelsea
	Knowsley		Lambeth
	Lancashire		Lewisham
	Liverpool		Newham
	Manchester		Southwark
	Oldham		Tower Hamlets
	Rochdale		Wandsworth
	Salford		Westminster
	Sefton		
	St.Helens		

<u>Bölge</u>	<u>Yerel Yönetim Otoriteleri</u>	<u>Bölge</u>	<u>Yerel Yönetim Otoriteleri</u>
North West	Stockport	Outer London	Barking and Dagenham
	Tameside		Barnet Bexley Brent
	Trafford		Bromley Croydon
	Warrington		Ealing Enfield
	Wigan		Greenwich Harrow
	Wirral		Havering Hillingdon
Yorkshire and The Humber	Barnsley		Hounslow
	Bradford		Kingston-upon-Thames
	Calderdale		Merton Redbridge
	Dancaster		Richmond-upon-Thames
	East Riding of Yorkshire		Sutton Waltham Forest
	Kingston Kirklees Leeds		Bracknell Forest
	North East Lincolnshire		Brighton&Have
	North Lincolnshire		Buckinghamshire
	North Yorkshire		East Sussex
	Rotherham Sheffield		Hampshire Isle of
	Wakefield York		Wight Kent
	Derby		Medway Milton
	Derbyshire	Keynes	
	Leicester City	Oxfordshire	
	Leicestershire	Porthmouth	
Lincolnshire	Reading		
East Midlands	Northamptonshire		
	Nottingham		
	Nottinghamshire		
	Rutland		
		South East	

<u>Bölge</u>	<u>Yerel Yönetim Otoriteleri</u>	<u>Bölge</u>	<u>Yerel Yönetim Otoriteleri</u>	
West Midlands	Birmingham	South East	Slough	
	Coventry Dudley		Southampton	
	Herefordshire		Surrey	
	Sandwell		West Berkshire	
	Shropshire Solihull		West Sussex	
	Staffordshire		Windsor and Maiden	
	Stoke-on-Trent		Wokingham	
	Telford and Wrekin			
	Walsall		South West	Bath and NE Somerset
	Warwickshire			Bournemouth
	Wolverhampton	Bristol, City of		
Worcestershire	Cornwall			
	Devon			
	Dorset			
	Gloucestershire			
	Isles of Scilly			
	North Somerset			
	Plymouth			
	Poole			
	Somerset			
	South Gloucestershire			
	Swindon			
	Torbay			
	Wiltshire			

Kaynak : Statistics of Education, DfES 2003

KAYNAKLAR

Acar, H.. 2002, “ 21.Yüzyıla girerken Milli Eğitim Bakanlığında Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, No:191 Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara.

Ada, Ş.. 1997, Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite İşbirliği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ağaoğlu, E., Gültekin,M.. & Çubukçu,Z.., 2002, “Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Program Önerisi” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, 191:145.

Akyüz, Y.. 2001, *Türk Eğitim Tarihi* , Alfa Yayınları, İstanbul

Alstetter, M. F., 1997, “New Ways of Training for School Leadership”_Peabody Journal of Education, Ohio_Vol:72:2 pp:131-132.

Arslan, H.. 2002, “Okul Müdürlüğüne Geliştirme Programları” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, N:191.

Aydın, İ. P.. 2002, “Amerika Birleşik Devletlerinde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi Örneği”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara N:191,s:272.

Aydın, M.. 2000, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.

Ayhan, M.. 2001, İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkındaki Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara

Aytaç, T.. 2002, “Post-Modern Eğitim Yöneticisi”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, No:191 Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, N:191, s:59.

Bakioğlu, A., Özcan, K...& Hacıhafızoğlu, Ö.. 2002, “Mentor Yoluyla Okul Yöneticisi Yetiştirme İhtiyacı” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, N:109, s:59.

Balcı, A. ve Çınkır, Ş., 2002, “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, N:191, s:211.

Barutçigil, İ.. 2002, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, İ. E.. 2006, *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*, Umut Yayım, Ankara.

Başaran, İ. E.. 2006, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayınevi, Ankara.

Bell, L.. ve Rowley, A..2002, “The Impact of Educational Policy on Headship in Primary Schools in England”, *Journal of Educational Administration*, UK, Vol:40-3, pp:195-210.

Bolom, R., McMahon, A., Pocklington, K.. ve Weindling, D.. 1995, “Mentoring for New Headteachers:Recent British Experience”, *Journal of Educational Administration*, UK, Vol:33-5, pp:2-44.

Bursalıoğlu, Z.. 2002, *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Bursalioğlu, Z.,2002, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Bush, T. ve Coleman, M.. 1995, “Professional Development for Heads: the role of Mentoringg” , *Journal of Educational Administration*, Northhampton, Vol:33-5, pp:60-73.

Can, N.. 2002, “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi” *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara N:155-156.

Can, N.. ve Çelikten, M.. 2000, “Türkiye’de EğitimYöneticilerininYetiştirilmesi Süreci” *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara, N:148.

Celep, C.. ve Çetin, B.. 2003, *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Clark, D..C.. & Clark, S... N.. 1997, “Addressing Dilemmas İnherit in Educational Leadership Preparation Programs through Collaborative Restructing”,*Peabody Journal of Education*, Vol:72 N:2 pp:2.

Creissen, T.. ve Ellison, L.. 1998, “Reinventing School Leadership Back To Future in the UK?”, *International Journal of Educational Management*, UK, Vol:12 N:1 pp:28-38.

Çelik, V.. 2002, “Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yöne Veren Temel Eğilimler” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, No:191, s:3.

Çelik, V.. 1995, “Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi”,*Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(4), s:6.

Çetin, K.. ve Yalçın, M.. 2002, “21.Yüzyıl Hizmet içi Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, N:191,s:49.

Çınkır, Ş.. 2002, “İngiltere’de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi Okul Müdürleri için Ulusal Mesleki Standartlar Programı” 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara N:191, s:293.

Çınkır, Ş.., 2001, Training Provision for Existing and Perspective Primary Headteachers in England Univeristy of Leeds, Doktora Tezi ,School of Education,

Demirel, Ö.. 2000, *Karşılaştırmalı Eğitim* , Pegem Yayıncılık, Ankara.

Erdoğan, İ.. 2000, *Okul Yönetimi Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Erdoğan, İ.. 1995, *Çağdaş Eğitim Sistemleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Eren, M.. A..1991, Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Gül, H.. 2003, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmetiçi Eğitim”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Cilt:2 Sayı:3.

Günaydın, E.. İ.. 1998, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Seçiminde Kullanılan Ölçütler Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Günay, E.. 2004, “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma”, Milli Eğitim Dergisi, Ankara Sayı:161.

Karip, E.. ve Köksal, K.. 1999, “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”,_Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara, (18):193-207.

Kaya, Y.. K.. 1996, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara.

Korkmaz, T.. 2005, Türk ve İngiliz Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi,Bursa.

M.E.B., 1999, “M.E.B. Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, Tebliğler Dergisi, 2504, s. 507-552.

Marsh, D.. D.. 2000, “ Educational Leadership for 21st Century”, Jossey Bass-A Wile Company, San Francisco, pp:126-144.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) 1975, *Milli Eğitim Temel Kanunu*. Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

Oğuz, O.. , Oktay, A.. ve Ayhan, H.. 2001, *21.Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi* Sesar Yayıncılık, İstanbul.

Özmen, F.. 2002, “Etkili Okul Yöneticiliği:Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği Devletlerindeki Uygulamalardan Örnekler”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakülte Yayınları, Ankara, N:191, s:131.

Resmi Gazete *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik* 12/07/2000 tarihli ve 62120 -24076sayılı.

Resmi Gazete *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik* 4/3/2006 tarihli ve 26098 sayılı.

Resmi Gazete. *Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3794 S.K)* 12.05.1992 tarih ve 21 226 sayılı.

Simkins, T.. 2000, “Education Reform and Managerialism:Compring the experience of School and Colleges” *Journal of Education Policy*, Vol:5, N:3, pp:317-332.

Şahin, M.. 1999, “Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara, N:18, 221-227.

Şahin, N.. 2002, “Eğitim Yöneticisi Adaylarının Eğitim Yöneticiliği Sınavı Başarı Düzeyleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara, N:31,430-443.

Şimşek, H.. 2004, “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Karşılaştırılmalı Örnekler ve Türkiye için Öneriler”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Ankara, Cilt:29, N:307, 13-21.

Şişman, M.. ve Turan, S.. 2004, “Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Ankara, Cilt:2, Sayı:1,13-25.

Taymaz, H.. 2003, *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Tekışık, H.. H.. 2004, “Milli Eğitimde Yönetici Müfettiş Yetiştirme Sorunu ve Milli Eğitim Akademisi”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Ankara, Cilt:29, N:307,1-8.

Toklucu, E.., 2000, “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesine Yönelik Olarak Yapılan Seçme Sınavlarının Değerlendirilmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara, (22),313-323.

Türk , E.. 2003, “Dünden Bugüne Milli Eğitim Bakanlığı Kuruluş ve Tarihsel Süreç”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Ankara, N:44

Türkkorur, A.. A.. 2003, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Türkoğlu, A.. 1998, *Karşılaştırmalı Eğitim Dünya Ülkelerinden Örneklerle* Baki Yayınları, Adana.

Yolcu, H. & Kavalcılar, M.. 2005, “Okul ve Kurum Yöneticiliği Seçme Sınavı Kapsamında Yapılan Değişiklikler Öncesi ve Sonrası Seçme Sınavına Giren Yönetici Adaylarının Başarı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara, N:41, 113-132.

Elektronik Kaynaklar

Department of Education and Skills <http://www.dfes.gov.uk>

Hasan Şimşek“Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye için Öneriler” www.hasansismsek.net

<http://jobs.debyshire.gov.uk>

<http://www.governet.co.uk>

<http://www.legislation.hmso.gov.uk>

<http://www.teachernet.gov.uk/publications>

<http://www.standarts.dfee.gov.uk>

<http://mevzuat.meb.gov.tr>

<http://personel.meb.gov.tr/daireler/mevzuat/mevzuat-sorgu>

<http://rega.basbakanlik.gov.tr>

<http://www.eurydice.org>

<http://www.teachernet.gov.uk/management/payandperformance/pay/2006/>

MEB Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu <http://apk.meb.gov.tr>

Milli Eğitim Bakanlığı <http://www.meb.gov.tr>

Milli Eğitim Bakanlığı Personel M¼d¼rl¼đ¼

Milli Eğitim Dergisi <http://yayim.meb.gov.tr>

National College for School Leadership <http://www.ncsl.org.uk>

Office for Standartsin Education <http://www.ofsted.gov.uk>

Talim Terbiye Başkanlığı <http://ttkb.meb.gov.tr>

Teacher Training Agency <http://www.tta.gov.uk>

Training and Development Agency for Schools
<http://www.tda.gov.uk/Recruit/lifeasateacher/payandbenefits/salaryscales.aspx>

T¼rkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstit¼s¼ <http://www.todaie.gov.tr>

Y¼ksek¼đretim Kurulu <http://www.yok.gov.tr>

ÖZGEÇMİŞ

Suzan AKYÜZ

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 25.01.1981
Doğum Yeri Adana
Medeni Durumu: Bekar

Eğitim :

Lise 1994-1998 Savaştepe Anadolu Öğretmen Lisesi
Lisans 1998-2003 Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi
İngiliz Dili Eğitimi Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2004- Şişli Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi İngilizce Öğretmeni
2003-2004 Özel Işık Koleji İngilizce Öğretmeni