

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

FRANSA-TÜRKİYE İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN GÖREV
TANIMLARI KARŞILAŞTIRMASI VE KENDİ DEĞERLENDİRMELERİYLE
İLİŞKİLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ


Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ahmet AYPAY

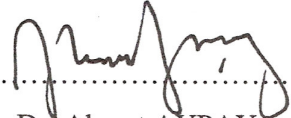
Hazırlayan
Recep SOLAKOĞLU

Çanakkale–2006

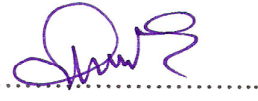
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne


Recep SOLAKOĞLU'na ait "Fransa-Türkiye İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Tanımları Karşılaştırması ve Kendi Değerlendirmeleriyle İlişkilendirilmesi" konulu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....
Prof. Dr. Cengiz AKÇAY

Üye:.....
Doç. Dr. Ahmet AYPAY
(Danışman)

Üye:.....
Doç. Dr. Halil IŞIK

Üye:.....
Yrd. Doç. Dr. Çavuş ŞAHİN

Üye:.....
Dr. Mustafa Aydın BAŞAR

ÖZET

Bu araştırma, "Durum Çalışması" ve "Kültür Analizi" yaklaşımında betimsel türde nitel bir karşılaştırmalı eğitim çalışmasıdır. Türkiye'de ve Fransa'da görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin, kendi görüşlerine dayalı olarak görev tanımları ve ilişkili olarak okul örgütüne ilişkin görüşlerinin karşılaştırması yapılmış ve bu yönde yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacak veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda veriler; 2005–2006 öğretim yılında görev yapan okul yöneticilerden 'maksimum çeşitleme', 'kritik durum' ve bunlardan belirlenenlerle "kolay ulaşılabilir durum" örnekleme ilkelerine uygun olarak Türkiye'de Çanakkale ilinde görev yapan on ve Fransa'da Lyon ilinde görev yapan yedi ilköğretim okulu yöneticisinden oluşan çalışma grubundan yarı yapılandırılmış, yönlendirici olmayan ve açık uçlu sorular içeren "Görüşme Formu" doğrultusunda ve Türkiye'de araştırmacının kendisi, Fransa'da ise araştırmacı adına üç eğitim çalışmanı tarafından görüşme tekniği ile toplanmıştır. Tematik kodlama ile düzenlenen verilerden elde edilen bulguların analiz ve yorumlanması ile ulaşılan sonuçlar ve getirilen öneriler şöyle sıralanabilir:

Türk ve Fransız okul yöneticilerinin farklılık göstermekle birlikte kendi görüşlerine göre, görev tanımlarında yer alan tüm bilgi başlıkları yönüyle açık ve belirgin olarak yeni düzenleme ve tanımlamalara gereksinim duyulmaktadır. Çalışma yöntem ve koşulları ile yönetici ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim programlarının süre ve organizasyonunun iyileştirilmesi, yöneticinin kişisel özellikleri, okulların insan ve maddi kaynaklar yönüyle güçlendirilmesi, veliler ve yerel yönetimlerin katılımlarının artırılmasının sağlanması ile görev, yetki ve sorumlukların okul gruplarına göre tanımlanmasına ilişkin görüşleri benzerlik ve okulların yeniden yapılandırılması, personel seçimi, profesyonel statü, seçme, atama ve yükselmede nesnellik, üst yönetimlerle iletişim başlıklarındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerinin görev tanımları ve okul örgütüne dönük görüşlerinin alınması çalışmaları ile araştırmacılar tarafından farklı değişkenler yönüyle yapılacak Türkiye-Diğer Gelişmiş Ülkeler karşılaştırmalı eğitim çalışmalarının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

SUMMARY

This study is a descriptive qualitative study with an approach that may be classified as “case study” and “cultural analysis.” The views of School principals in Turkey and France are compared based on their own job descriptions and school organizations. The study aims at contributing to research and development on this topic.

Within this goal, principals in 2005–2006 academic year maximum variation and critical case and convenience sampling methods are chosen ten principals in Çanakkale, Turkey and seven principals in Lyon in France. A semi-structured interview form and a list of questions with open-ended questions was used. The researcher himself and three individuals on behalf of the researcher conducted the interviews in France. Data coded thematically and the results based on findings interpreted as follows:

Although Turkish & French Principals differ, they indicate that their job descriptions are needed to be revised and stated clearly on all the variables taken into consideration. Duties, methods, and working conditions as well as in-service the duration and organization of training programs, the personal characteristics of principals, strengthening of schools in terms of financial and human resources, increasing participation of local authorities, restructuring and balancing authority and responsibilities based on a classification of schools, selection of personnel, professional status, objectivity in selection and appointment to principalship differ. To this end, Ministry of Education further research that compares principalship and school organization need to be carried out on different variables between Turkey and other developed countries may be useful.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	v
TABLolar.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
BÖLÜM I: GİRİŞ	
1. PROBLEM DURUM... ..	1
2. AMAÇ.....	3
3. ALT AMAÇLAR.....	3
4. ÖNEM.....	3
5. SAYILTILAR.	4
6. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	4
7. TANIMLAR	5
BÖLÜM II: KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
1. KARŞILAŞTIRMALI EĞİTİM BİLİMİ.....	7
2. TÜRK VE FRANSIZ EĞİTİM SİSTEMLERİNE ETKİ EDEN ETKENLER.....	9
3. TÜRK VE FRANSIZ EĞİTİM SİSTEMLERİNİN İLKELERİ	12
4. TÜRK VE FRANSIZ EĞİTİM SİSTEMLERİNDE İLKÖĞRETİM KADEMESİ.....	15
5. TÜRK VE FRANSIZ İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİ GÖREV TANIMLARININ KURAMSAL VE YASAL TEMELLERİ	22
6. KONUyla İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILAN ARAŞTIRMALAR	51
7. KONUyla İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	52
BÖLÜM III: YÖNTEM	
1. ÇALIŞMA GRUBU.....	53
2. VERİLERİN TOPLANMASI	55
3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI	56

BÖLÜM IV: BULGULAR VE YORUM

1. OKUL YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE VE BİRİMLERİNİN GRUPLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....58
2. GÖREV TANIMLARINDA YER ALAN NİTELİKLER İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....61
3. GÖREVE SEÇİLMELERİ, YETİŞTİRİLMELERİ VE ATANMALARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM 72
4. SEÇİLME VE YETİŞTİRMEYİ İZLEYEN ATAMA SÜRECİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM74
5. YETİŞMEYE İHTİYAÇ DUYULAN ALANLAR İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM76
6. GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ YETKİ VE SORUMLULUKLARIN FARKINDALIĞI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....77
7. ÇALIŞMA YÖNTEM VE KOŞULLARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM78
8. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....84
9. İLİŞKİDE OLDUKLARI BİRİMLERLE İLİŞKİLERİ VE OKUL ÖRGÜTÜNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....94
10. GÖREV DEĞİŞTİRMELERİ, GÖREV YERİ DEĞİŞTİRMELERİ İLE YÜKSELMELERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....115
11. KONU İLE İLGİLİ EK GÖRÜŞLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....117

BÖLÜM V: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

1. SONUÇLAR119
 2. ÖNERİLER128
- KAYNAKÇA...131
- EKLER LİSTESİ139

KISALTMALAR

Çalışmada kullanılan kısaltmalardan;

ÖDYM: MEB Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezini,

IUFM: Fransa Öğretmen Yetiştirme Enstitüsünü (Institut Universitaire de Formation des Maîtres),

IFOP: Fransız Kamuoyu Enstitüsünü (Institut Français d'Opinion Publique),

Bac: Fransa'da ortaöğrenimi bitirmek için ulusal düzeyde yapılan olgunluk sınavını (Baccalaureat),

INSEE: Fransa Ulusal İstatistik Enstitüsü (Institut National de la Statistique et des Études)'nü,

MEN: Fransa Milli Eğitim Bakanlığı (Ministre de L'Education Nationale)'ni ifade etmektedir.

TABLolar

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Araştırmaya Katılan Türk ve Fransız Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ve Görev Yaptıkları Birimler	59
Tablo 2: Öğrenim Düzeyine İlişkin Görüşleri	61
Tablo 3: Mesleki Eğitime İlişkin Görüşleri	63
Tablo 4: Deneyime İlişkin Görüşleri	67
Tablo 5: Kişisel Özelliklere İlişkin Görüşleri	68
Tablo 6: Yabancı Dil Bilgisine İlişkin Görüşleri	69
Tablo 7: Makine ve Ekipman Kullanma Becerisi Görüşleri.....	70
Tablo 8: Özel Bilgi ve Yeteneğe İlişkin Görüşleri.....	71
Tablo 9: Özel HİE Programına İlişkin Görüşleri.....	72
Tablo 10: Özel Eğitim Programının İçeriği, Süresi ve Organizasyonuna İlişkin Görüşleri	73
Tablo 11: Seçilme ve Yetiştirmeyi İzleyen Atama Sürecine İlişkin Görüş ve Önerileri	75
Tablo 12: Yetişmeye İhtiyaç Duyulan Alanlara İlişkin Görüşleri	76
Tablo 13: Görevin Gerektirdiği Yetki ve Sorumlulukların Farkındalığına İlişkin Görüşleri	78
Tablo 14: İş Ortamına İlişkin Görüşleri.....	79
Tablo 15: İş Riskine İlişkin Görüşleri	80
Tablo 16: Çalışmanın Zamanı ve Saati ile Yemek Saatine İlişkin Görüş ve Önerileri	81
Tablo 17: Görevin Sürekli-Geçici Olmasına İlişkin Görüşleri	82
Tablo 18: Kılık- Kıyafete İlişkin Görüşleri	83
Tablo 19: Fiziksel Özelliklere İlişkin Görüşleri.....	83
Tablo 20: Okulun İşleyişi/Eğitim Öğretime İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri	85
Tablo 21: Öğrenci İşlerine İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri	88

Tablo 22: Personel İşlerine İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri	89
Tablo 23: Mali İşlere İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri.....	91
Tablo 24: Demirbaş İşlerine İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri	92
Tablo 25: Çevre İlişkilerine İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri	94
Tablo 26: Okulda Kararların Alınmasına İlişkin Görüşleri	96
Tablo 27: Okulların Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Görüşleri	97
Tablo 28: Öğrenci Başarısını Etkileyen Etmenlerle İlgili Görüşleri	100
Tablo 29: Okuldaki Rehberlik Hizmetlerinin Yeterliğine İlişkin Görüşleri.....	101
Tablo 30: Eğitimde Fırsat ve Olanak Eşitliğinin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri	103
Tablo 31: Öğretmenlerle İletişime İlişkin Görüşleri	105
Tablo 32: Öğretmen Kalitesinin Artırılmasına İlişkin Görüşleri	106
Tablo 33: Öğretmenlerin Hizmet-İçi Eğitim Sıklığı ve Aldıkları Hizmet-İçi Eğitimlerin Yeterlilik Durumuna İlişkin Görüşleri	108
Tablo 34: Öğretmenlerin-Personelin Seçiminde/Görevine Son Verilmesinde Okul Yönetiminin Yetkisi İle İlgili Görüşleri	110
Tablo 35: Eğitim-Öğretime velilerin Katılımına İlişkin Görüşleri.....	111
Tablo 36: Okul İle Milli Eğitim Müdürlüğü ve Merkez Örgütü Arasındaki İlişkilere İlişkin Görüşleri	113
Tablo 37: Eğitim- Öğretime Katkıda Bulunan (Resmi-Özel) Kuruluşlara İlişkin Görüşleri	114
Tablo 38: Görev ve Görev Yeri Değiştirmeleri İle Yükselmelerine İlişkin Görüşleri	116
Tablo 39: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Konu İle İlgili Ek Görüşleri.....	117

ÖNSÖZ

Bu çalışmada Türkiye ve Fransa'daki ilköğretim okulu yöneticilerinin kuramsal ve yasal yönlerden belirlenmiş görev tanımları ile okul örgütünü iyileştirme ve geliştirmeyi içeren görüş ve önerileri ile değerlendirmelerinin karşılaştırmaları ve her iki ülkedeki yöneticilerin görüş ve önerilerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesi yapılarak, görev tanımlarının ve okul örgütünün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi alanında yapılacak çalışmalara bir katkı sağlanması, görüş ve önerileri ile yönetim süreçleri açısından eğitim yönetimine veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amaçları ve önemi, ikinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ve alanda yapılmış ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi sunulmuş, dördüncü bölümde elde edilen bulgular verilip yorumlanmıştır. Son bölümde ise, özet, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın tüm aşamalarında beni destekleyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ahmet AYPAY ile değerli öğretim üyeleri Prof. Dr. R.Cengiz AKÇAY, Dr. Mustafa Aydın BAŞAR, Yrd. Doç. Dr. Çavuş ŞAHİN ve Doç. Dr. Halil IŞIK'a, çalışmalarımın Fransa ile ilgili bölümlerinde bana yardımcı olan değerli eğitim çalışanları Birgül CERCEY, Sami TÜRKAY, Özlem ASLAN ve Murat KESEN'e, değerli görüşleriyle araştırmayı yapmamı sağlayan tüm ilköğretim okulu yöneticilerine ve çalışmanın her aşamasında destek veren arkadaşlarım Hasan KARAKAŞ ve Ahmet BAY ile eşim Bilge ve kızım Özge'ye teşekkür ederim.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, amacı, alt amaçları, önemi, sayılıları, kapsam ve sınırlılıkları ile tanımlara yer verilmiştir.

1. PROBLEM DURUM

Fransız ve Türk Eğitim Sistemleri için merkezi yönetim değerlendirmesi yapılmaktadır (Demirel 2000: 11–72, Türkoğlu 1983: 18). Bu sistemlerde eğitime yönelik genel çerçeve içerisinde hukuk devleti prensibi uygulanır. Öğretmenler, devletin yürütme yetki organları olarak atanırlar ve öğretim işi, görevi yasaya bağlı genelgesi yürürlüğe koymak olan bakanlık bürokrasisince yürütülür. Sınav işlevleri, kayıt şartları ve tüm yetki unsuru merkeze bağlıdır. Kurum içi kendi kendini yönetme yalnızca dar bir sahada yürütülebilir (Ültanır 2000: 10). 2002 yılı sonunda Milli Eğitim Bakanlığı yurtdışı teşkilatında Fransa'nın Lyon şehrinde üç yıllığına eğitim yöneticisi olarak görevlendirilince özellikle Fransız ilköğretim ve ortaöğretim birinci kademe yöneticileri ile birlikte çalışma, çalışmalarını gözleme ve görevleri ile ilgili yasal düzenlemeleri inceleme fırsatı bulunmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmenlik, ilköğretim okulu yöneticiliği ve deneticiliği de yapan araştırmacı tarafından, iki ülkede de merkezi yönetim olmakla birlikte okul yönetimi ile ilgili yasal düzenlemeler ve uygulamalardaki benzerlikler yanında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Okul örgütlerinin çağımız koşullarına göre değişiminde, eğitim sistemine etki eden diğer etkenler yanında örgütün lideri ve temel insan kaynaklarından biri olan

okul yöneticilerinin kuramsal ve yasal olarak belirlenmiş görev tanımlamaların de etken olduğu düşüncesi ve okul yöneticilerinin görev tanımlarının geliştirilmesi çalışmalarında yararlanılabileceği beklentisiyle benzerlik ve farklılıkları ortaya konularak Türk ve Fransız okul yöneticilerinin görev tanımları ve görev tanımlarıyla ilgili görüşlerinin karşılaştırılması planlanmıştır.

Karşılaştırmalı çalışmalar, birbiriyle karşılaştırma yapılır cinsten olguları karşılaştırarak, belirli görüş açılarına ya da ölçütlere göre değerlendirmek ve bunlar arasında ortak, benzer ve farklı özellikleri saptamak esasına dayanır ve eğitim sistemlerinin sorunlarına ve etkilerine dair geçerli bilgiler elde etmek, eğitimde etkili olan faktörlerin çeşitli ülkelerdeki gelişimini incelemek suretiyle eğitim politikasının belirlenmesine yardımcı olabilecek görüşler kazandırabilir (Demirel 2000: 1–3).

Lauwerys, Varış ve Neff (1979: 6–7)’e göre karşılaştırmalı eğitimde ‘‘ne ile ne karşılaştırılacaktır?’’ sorununa yönelik; bir eğitim sisteminin bir yabancı sistemle karşılaştırılmasını, ya da çeşitli eğitim sistemlerinin birbirleriyle karşılaştırmalarını savunan farklı iki görüş vardır. Demirel (2000: 4)’in aktardığına göre günümüz eğitimcileri bu iki görüşü birleştirmeye çalışmakta ve birçok araştırmacı ise çok benzer olay ve yapıların karşılaştırılabileceğini düşünmektedirler (Raviola (1985: 369).

Bu karşılaştırmalı eğitim çalışmasında, Türk ve Fransız Eğitim Sistemlerinin ilköğretim basamaklarında görev yapan okul yöneticilerinin görev tanımlarındaki kuramsal temellere dayalı ve yasal olarak belirlenmiş;

1. Kişisel özellikleri,
2. Çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yeri,
3. Görevin nitelikleri,
4. Göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları,
5. Çalışma yöntem ve koşulları,
6. Görev, yetki ve sorumlulukları,
7. Görev ve görev yeri değiştirmeleri ile yükselmeleri,
8. İlişkide oldukları birimler ile ilişkileri bilgi başlıklarını ve
9. Bilgi başlıklarıyla ilgili olarak okul örgütüne ilişkin görüşlerinin karşılaştırması yapılmıştır.

2. AMAÇ

Türkiye ve Fransa'da görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri kendi görev tanımlarını görüşleri ile nasıl değerlendirmektedirler?

3. ALT AMAÇLAR

1. Türkiye'de Çanakkale ve Fransa'da Lyon illerinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticileri görev tanımlarında yer alan;
 - a) Kişisel özellikleri,
 - b) Çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yeri,
 - c) Görevin nitelikleri,
 - d) Göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları,
 - e) Çalışma yöntem ve koşulları,
 - f) Görev, yetki ve sorumlulukları,
 - g) Görev ve görev yeri değiştirmeleri ile yükselmeleri,
 - h) İlişkide oldukları birimler ile ilişkileri bilgi başlıklarını nasıl değerlendirmektedirler? Görüşleri nasıl benzerlik ve farklılıklar göstermektedir?
2. Türkiye'de Çanakkale ve Fransa'da Lyon illerinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımlarındaki bilgi başlıkları ile ilgili olarak okul örgütüne ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri hangi konular yönüyle benzerlik ve farklılıklar göstermektedir?

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Türk ve Fransız Eğitim Sistemlerinde ilköğretim basamağı; öğrenci, öğretmen, kurum sayısı ve okullaşma oranı ile ortaöğretim ve yükseköğretim basamaklarının önünde gelmekte ve diğer öğretim basamaklarının temelini oluşturmaktadır. Ayrıca ilköğretim basamağı, ülkemizde nüfusun önemli bir kesimi için yaşamları süresince devam edilebilen öğretim basamağı olarak kalmaktadır. Böylesi öneme sahip bir öğretim basamağında eğitim öğretim hizmeti veren kurumların; günümüzün değişim, dönüşüm ve gelişim hızı doğrultusunda başarılı

olmasında yöneticilerine yüklenen misyon ve misyonlarını belirleyen görev tanımları düzenlemeleri etkindir. İlköğretimde görev yapan okul yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan;

1. Kişisel özellikleri,
2. Çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yeri,
3. Görevin nitelikleri,
4. Göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları,
5. Çalışma yöntem ve koşulları,
6. Görev, yetki ve sorumlulukları,
7. Görev ve görev yeri değiştirmeleri ile yükselmeleri,
8. İlişkide oldukları birimler ile ilişkileri bilgi başlıkları ve
9. Bilgi başlıklarıyla ilgili olarak okul örgütüne ilişkin karşılaştırılan görüşlerinin, kendi görev tanımlarının geliştirilmesi ile birlikte okul örgütlerinin de hızlı değişim ve dönüşüm süreci içerisinde etkili işletilmesi, geliştirilmesi ve yenileştirilmesine yönelik bilimsel çalışmalarda ve eğitim yönetimi sürecinde kullanılabileceği ve bu doğrultuda insan kaynağından yararlanmayı amaçlayan benzer araştırmalar için başlangıç olabileceği düşünülmektedir.

5. SAYILTILAR

1. Araştırmacı tarafından hazırlanarak görüşme tekniği ile veri toplamak amacıyla uzman görüşü alındıktan sonra kullanılan görüşme formu ile izlenen sürecin çalışılan gerçekliği ortada çıkarmada yeterli olduğu,

2. 2005–2006 Öğretim yılında Türkiye’de Çanakkale ili ile Fransa’da Lyon ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin görüşme formu doğrultusunda kendi görüşlerini belirttikleri,

Bu araştırmanın sayıltılarıdır.

6. KAPSAM VE SINIRLIKLAR

Bu karşılaştırmalı eğitim çalışmasının kapsamına; okul örgüt yapısı içinde temel insan kaynaklarından olan ilköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımlarının ve görev yaptıkları okul örgütünün geliştirilmesi çalışmalarında kullanılabilecek

karşılaştırmalı görüşleri girmektedir. Fransa ve Türkiye karşılaştırması ile yasal düzenlemelerdeki farklılıklar ve benzerlikler belirlenerek incelenerek ve bu yasal düzenlemelere ilişkin görüşleri karşılaştırılarak bu yönde yapılacak geliştirme çalışmaları ile benzer bilimsel çalışmalar için veriler elde edilmeye çalışılacaktır.

Araştırma, 2005–2006 öğretim yılında Türkiye’de Çanakkale ili ile Fransa’da Lyon ili ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve ‘‘Fransa-Türkiye İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Görev Tanımlarının Karşılaştırılması’’ konusu ile sınırlandırılmıştır.

7. TANIMLAR

Bu araştırmada geçen;

Okul: Türkiye ve Fransa’daki ilköğretim okullarını ifade eder.

İlköğretim Okulu: Türkiye’de Çanakkale ve Fransa’da Lyon illerinde bulunan, Türkiye’ de zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim–öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan resmi eğitim kurumlarını Fransa’da da zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim – öğretim gördükleri ve öğrenim süresi dokuz yıl olan resmi eğitim kurumlarından ilköğretim kademesi olarak nitelenen ve öğrenim süresi beş yıl olan kurumlardır.

Müdür/Okul Yöneticisi/Katılımcı: Türkiye’de Çanakkale ve Fransa’da Lyon illerinde görevli, görüş ve öneri ile araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileridir.

Departman: Fransa idari yönetim yapısına göre valiler tarafından yönetilen ve bizdeki il karşılığı yerleşim birimidir.

Görev Tanımı: Türkiye’de 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yer alan bilgi başlıklarında belirtilen tanımlamaları ve Fransa’da da bu doğrultudaki yapılmış yasal tanımlamalardır.

Bilgi başlıkları: Türkiye’de 2508 sayılı Tebliğler Dergisi 65–68. Sayfalarda yer alan ilköğretim okulu yöneticileri görev tanımında yer alan başlıklardan;

1. Kişisel özellikleri,
2. Çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yeri,
3. Görevin nitelikleri,

4. Göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları,
5. Çalışma yöntem ve koşulları,
6. Görev, yetki ve sorumlulukları,
7. Görev ve görev yeri değiştirmeleri ile yükselmeleri,
8. İlişkide oldukları birimler ile ilişkileri ve
9. Bilgi başlıklarıyla ilgili olarak okul örgütüne ilişkin görüşleri, başlıklarını ifade eder.

Bilgi başlıklarıyla ilgili olarak okul örgütüne ilişkin görüşleri de:

İlköğretim okulu yöneticilerinin;

1. Okulda kararların alınması,
2. Okulların yeniden yapılandırılması,
3. Öğrenci başarısını etkileyen etmenler,
4. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterliliği,
5. Eğitimde fırsat ve olanak eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan sorunlar,
6. Okul yönetimi ile öğretmenlerin iletişimi,
7. Öğretmen kalitesinin artırılması,
8. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim sıklığı ve aldıkları hizmetiçi eğitimlerin yeterliliği,
9. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi,
10. Velilerin eğitim-öğretime katılımı,
11. Okul ile Milli Eğitim Müdürlüğü ve merkez örgütü arasındaki ilişkiler,
12. Eğitim- öğretime katkıda bulunan resmi-özel kuruluşlar konularındaki görüşleridir.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde karşılaştırmalı eğitim bilimi, Türk ve Fransız eğitim sistemlerine etki eden etkenler, Türk ve Fransız eğitim sistemlerinin ilkeleri, Türk ve Fransız eğitim sistemlerinde ilköğretim kademesi, bu kademedeki görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin görev tanımlarında yer alan bilgi başlıklarından;

- 1) Kişisel özellikleri,
- 2) Çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yeri,
- 3) Görevin nitelikleri,
- 4) Göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları,
- 5) Çalışma yöntem ve koşulları,
- 6) Görev, yetki ve sorumlulukları,
- 7) Görev ve görev yeri değiştirmeleri ile yükselmeleri,
- 8) İlişkide oldukları birimler ile ilişkileri bilgi başlıklarının kuramsal ve yasal temelleri ile bu alanda yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

1. KARŞILAŞTIRMALI EĞİTİM BİLİMİ

Karşılaştırmalı eğitim Türkoğlu (1984: 18) tarafından, “farklı kültürlerde ve ülkelerde iki veya daha fazla eğitim sisteminin kuramsal ve uygulamalı olarak farklılıklarını ve benzerliklerini inceleyen bir araştırma alanı”, Lauwerys, Varış ve Neff (1979: 5)’e göre ise “toplumlarda mevcut olan eğitim sorunlarını ve bunların sebeplerini, diğer toplumlarda benzer faktörlere temas ederek belirleyen bir inceleme ve araştırma alanı” olarak tanımlanmaktadır. Karşılaştırmalı eğitimle ilgili

çalışmaların Marc Antoine Julien'in 1817 yılında eğitim kurumları hakkında topladığı sistematik bilgiler ile başladığı, 19. yüzyılda İngiliz Michael Sadler, 20. Yüzyılda I. L. Kandel ile Nicholas Hans ve Robert Ulich'in karşılaştırmalı eğitimin temsilcileri olduğu kabul edilmektedir (Demirel 2000: 2-3).

Ültanır (2000: 2-4), karşılaştırmalı eğitimin bilim olma sürecinde önbilimsellik, tarihsel açıklayıcılık ile deneysel titizlik olarak üç aşamanın yaşandığını ve bu aşamalardan doğan ve bunları takip eden İnterkültürel Eğitim ve Akreditasyon Yaklaşımlarının modern yaklaşımlar olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Bauman ve arkadaşlarından (1981) aktardığına göre karşılaştırmalı eğitim bilimi, kendisine en yakın bilim dalı olarak Eğitim Bilimi'ndeki yöntem ve motiflerden yararlanır. Bu motifler şunlardır:

1. Karşılaştırmalı Eğitim Bilimi, iletişim ve koordineli çalışmayı gerektiren dünyada çağa uymaz zıtlıkları teşvik eder.
2. Halklar ve devletlerarasında, yalnızca ekonomik değil aynı zamanda kültürel ve fikrîsel değişimler yapılmakta, bu değişim ulusal eğitim sistemini zenginleştirici ve genişletici etki eder.
3. Bilimsel karşılaştırmaların çift yönlü perspektifi hem farklı devlet ve kültürlerin müşterek ve farklı oldukları hususlarla ilgilenir.
4. Kültürel yaşamdaki değişim doğal yollarla olmakta ancak eğitim sisteminde bu bazen yeterli olmamaktadır.
5. Karşılaştırma eleştirel süreç türlerinin vazgeçilmez bir unsurudur kendi kendini eleştirel biçimde değerlendirme unsurunu üretir bilgi ve dürtüyü arar.
6. Her devletin eğitim sisteminin değinilen hiyerarşik ölçeklerinin deneysel sıralanması temelde karşılaştırmalardan çıkan uygulama sonuçlarına aittir

Ültanır (2000: 6-10), eğitim sistemlerinin karşılaştırmasında merkezi olan ve merkezi olmayan yönetim türlerinin sürekli devreye girebileceğini, bir neden-sonuç ilişkisi kurulurken buna değinmeden geçilemeyeceğini, özellikle sorun çözücü bir boyut başka bir ulusun eğitim sisteminden alınmak istiyorsa bunun nedenlerine yönetim boyutunda değinmek gerekeceğini belirtmektedir.

Eğitim Sistemlerinin karşılaştırılmasında dikey ve yatay yaklaşım ile örnek olay ve problem yaklaşımları kullanılmaktadır (Demirel 2000: 4-6, Lauwerys, Varış

ve Neff 1979: 6–7). Bunun yanında Ültanır (2000: 24–25), geleneksel yaklaşımlar ve analiz yöntemlerinin halen karşılaştırmalı eğitimi yönlendirdiğine ve analiz ile sentez yapmanın önemine dikkat çekmekte, tanımlayıcı, açıklayıcı ve bunlara ek olarak da yordayıcı, yöneltici ve değerlendirici yaklaşımları eklemektedir.

2. TÜRK VE FRANSIZ EĞİTİM SİSTEMLERİNE ETKİ EDEN ETKENLER

Türkoğlu (1983: 4–5)'na göre bir ülkenin siyasal düzeni, tarım sanayi ya da sanayileşmekte olan bir ülke durumunda olması, ülkenin kültürü ve bireylerinin yaşam biçimleri ile gelenekleri gibi etkenler eğitim sistemini etkilemektedir

Karşılaştırmalı Eğitim Bilimcileri, görünümleri ülkeden ülkeye değişmekle birlikte yaklaşımlarda kullanılan ve eğitim sistemlerinin doğuşuna ve gelişmesine etki eden etkenlerden;

- a) Doğal etkenler ve
- b) Sosyal etkenlerin (nüfus, dil, din, ırk, toplumsal sınıf, teknolojik) ulusal eğitim sistemlerinin kapsamlarını ve niteliklerini saptadığını belirtmekte ve bu etkenleri;
 - a) Coğrafi durum,
 - b) Nüfus,
 - c) Dil,
 - d) Din,
 - e) Politik sistem ve
 - f) Ekonomik durum ve bazen da ırk ve teknoloji başlıklarında incelemektedirler (Türkoğlu 1983: 9–13, Demirel 2000: 4–5, Ültanır 2000: 26–28). Bu etkenler yönüyle Fransa ve Türkiye karşılaştırması yapıldığında durum şöyledir:

a) Coğrafya

Fransa bir batı Avrupa ülkesidir. Avrupa kıtasında 550 bin kilometrekarelik alana sahiptir. Ancak farklı yönetim statüleri altında Avrupa dışında da toprakları bulunmaktadır. Politik ve idari sistemde de fonksiyonu olan 22 coğrafi bölgeye ve 96 departmana ayrılmıştır. Okyanus, Karasal ve Akdeniz iklimleri görülmektedir (Le Petit Larousse 2003: 1341–1348).

Türkiye ise Avrupa ve Asya kıtaları üzerinde yer alır. 780 bin kilometrekarelik topraklarının % 96'sı Asya ve % 4'ü Avrupa toprakları üzerindedir. İdari sistemde fonksiyonu olmayan 7 coğrafi bölge ve 81 ile ayrılmıştır. Akdeniz, Karadeniz ve Karasal iklim özellikleri göstermektedir. Her iki ülkede yerleşim birimlerin özelliğinden dolayı ilköğretimde taşınmalı eğitim yapılmaktadır.

b) Nüfus

2005 Fransa nüfusu 63 milyondur ve bunun % 8'ini göçmenler oluşturmaktadır. Aktif nüfusun % 72'si hizmet sektöründe, % 4'ü tarım sektöründe ve % 24'ü endüstri sektöründe çalışmaktadır. 20 ile 64 yaş arasındaki Fransızların oranı % 58'dir. Doğum ve ölüm oranları birbirine yakındır (INSEE 2006).

Türkiye nüfusu 2000 de yapılan sayımda 67,5 milyondur. Ağustos 2005 verileriyle nüfusun % 31'i tarım, % 19'u sanayi, % 45'i hizmet sektöründe çalışmaktadır. Nüfusunun büyük çoğunluğunu oluşturan % 46'sı 0-14 yaş arasındadır (TUİK 2006).

Fransa'ya oranla Türk nüfusun büyük bir bölümünün tarım sektöründe çalışması, genç olması ve bu nüfusun eğitim ortamına çekilmesi okullaşma oranı yönüyle sistemi etkilemektedir.

c) Dil

Fransa'da 1958 Anayasası'na göre resmi dil Fransızcadır. Ancak ilköğretim düzeyimde bölgesel ve yaşayan yabancı dil öğretimi adı altında öğretim etkinlikleri de yapılmaktadır. (Arrêté du 26 juin 2002). 28 Haziran 2002 tarihli yönetmelik bu dillerin programlarına ilişkindir.

Türkiye'de de 1982 Anayasası'na göre resmi dil Türkçedir. Ancak 20 Eylül 2002 tarih ve 24882 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Yönetmelik ile Türk vatandaşlarının günlük yaşamlarında geleneksel olarak kullandıkları farklı dil ve lehçelerin öğrenilmesi koşulları da düzenlenmiştir.

d) Din

Anayasal olarak Fransa laik bir ülkedir. Kilise ile devlet ayrılmıştır. Ancak toplumun çoğunluğunu oluşturan katolikler bağımsız okullar açabilirler (Türkoğlu 1983 : 11).

1982 Anayasası'na göre Türkiye laik bir ülkedir ve din ile devlet işlerini birbirinden ayrılmıştır. 3 Mart 1924 tarihli Tevhidi Tedrisat Kanunu'na göre dini esaslara göre öğretim yapan okullar bulunmamaktadır.

e) Politik Sistem

Fransa 1958 Anayasası'na göre bölünemez, laik, demokratik, sosyal ve anayasal birliktir. 2003 yılında yapılan Anayasa reformu ile yerel yönetimlerin yetkileri artırılmıştır. Yarı başkanlık yönetim biçimidir. Anayasaya göre devlet başkanı 5 yıllık bir süre için doğrudan seçilir. Devlet başkanı, başbakanın atamasını yapar, orduyu yönetir ve uluslararası anlaşmaları onaylar. Fransız Parlamentosu Millet Meclisi ve Senato'dan oluşur. Fransız Milli Meclisi (Assemblée Nationale) Fransa'nın ana yasama organıdır. Senato'nun yasama gücü sınırlıdır. Avrupa Konseyi üyesi ve Avrupa Birliği kurucu üyesidir.

Türkiye'nin devlet biçimi cumhuriyettir. Cumhurbaşkanı, Devlet'in başıdır. 1982 Anayasası'na göre laik, demokratik, sosyal bir hukuk devletidir. Kuvvetler ayrımı esası vardır. Yasama işlerini Türkiye Büyük Millet Meclisi, yürütme işlerini Hükümet, yargı işlerini ise bağımsız mahkemeler yapar. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuvvetler ayrılığı ilkesine dayalı bir yapısı vardır. Yasama, Yürütme ve Yargı erklerinden oluşan üçlü kuvvet ayrılığı ilkesi temel alınmıştır. Avrupa Birliği üyesi olmak isteyen Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne tam üyeliği için 3 Ekim 2005 tarihinden itibaren müzakerelere başlanmıştır. Her iki ülkede de Milli Eğitim Bakanının hükümet tarafından atanması eğitim sistemini etkilemektedir.

f) Ekonomi

Ekonomik faktör de eğitim sistemini etkileyen etkenlerden biridir. Fransa ekonomisi, Gayri Safi Milli Hasıla yönüyle dünyanın dördüncü ekonomisidir. 2005

yılı için GSMH değeri 2 118 milyar dolardır. Ulaşım, tarım, ilaç sanayi, bankacılık sektörü, sigorta, turizm yönüyle ileri düzeydedir (INSEE 2006).

Türkiye ekonomisi Gayri Safi Milli Hasıla yönüyle Fransa'nın yaklaşık sekizde biri düzeyinde 487 milyar YTL'dir (TUİK 2006). Türkiye gelişmekte olan bir ülkedir. Yıllardır kronikleşen ekonomik krizler sebebiyle büyük malî sorunlar yaşanmaktadır. Türkiye 60'lı yıllardan itibaren her ne kadar hızlı kalkınma için 5 yıllık kalkınma planlarını oluşturmuş olsa da endüstrileşme sürecini kendi ihtiyacı oranında karşılayacak biçime gelememiştir (Kepenek ve Yentürk 2004: 145–152).

İki ülke ekonomisi arasındaki bu fark eğitime ayrılan bütçe yönüyle eğitim sistemlerini etkilemektedir. 2005 yılı Fransa Milli Eğitim Bakanlığı'nın bütçesi Yükseköğretim payı çıktıktan sonra 57 milyar Euro'dur ve Gayri Safi Milli Hasılanın % 6,9'una karşılık gelmektedir (INSEE 2006).

Türkiye'de ise 2005 yılı Milli Eğitim Bakanlığı bütçesi ise Fransa'nın yedide biri oranında yaklaşık 15 Milyar YTL'dir ve Gayri Safi Millî Hasılaya oranı % 3,07'dir (TUİK 2006).

3. TÜRK VE FRANSIZ EĞİTİM SİSTEMLERİNİN İLKELERİ

Fransa'daki eğitimin temel ilkelerini Demirel (2000: 41) ile Lauwerys, Varış ve Neff (1979: 162) şöyle açıklamaktadır:

1. Fransa' da eğitim ücretsizdir.
2. Eğitim 16 yaşına kadar zorunludur ve süresi dokuz yıldır.
3. Eğitim merkezi bir sisteme bağlanmıştır. Bu merkezi bizde olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı teşkil eder. Ancak 1982'de yürürlüğe giren kanunla bölgesel sisteme geçilerek eğitimin bölgeselleştirilmesi 1987 yılında tamamlanmıştır.
4. Eğitim laiktir.
5. Fransa'da eğitim devletin halka borçlu olduğu bir hizmet durumundadır (Lauwerys, Varış ve Neff 1979: 162). Bunun yanında Türkoğlu (1983: 17), resmi ve özel eğitimin birlikte olduğuna ve okul aile işbirliğine işaret etmektedir.

Fransa’da eğitimin amaçlarına kaynaklık oluşturacak bilimsel araştırma ve olgulara dayalı bir eğitim felsefesi vardır. Eğitimin teorik temelleri geliştirilmiştir. Eğitim sistemi demokratik ilkeler üzerine kurulmuştur. Eğitim sistemindeki en belirgin özellik eski Yunan-Latin çağından bu yana insanlar üzerindeki etkinin ve eğitimin sözle yapılacağı anlayışına dayanan söylev eğitiminin etkinliğidir. Bu klasik mirasın eğitime yansması, mantıksal ilkeler, tanımlar, kurallar ve kendi içinde tutarlılığa dayanmaktadır. 1789 devriminden bu yana okulların amacı öğrencilere her türlü bilginin öğretilmesidir. Sistem değişmeye karşı engeller koymaktadır (Türkoğlu (1983: 16). Günümüz Fransız öğretimi, sürekli reformların kaynağı bazı gelenekler, fikirler ve idealler tarafından şekillendirilmektedir (Vasconcellos 2004: 4).

Türkoğlu (1983: 18) ile Lauwerys, Varış ve Neff (1979: 164–165)’e göre, Fransız eğitiminde yönetim merkezidir. Paris’teki Milli Eğitim Bakanı bütün kurumların başı sayılır ve eğitim hiyerarşisinin en öndeki kişisidir. Bakandan sonra bizdeki Talim Terbiye Kurulu Başkanlığının karşılığı durumunda Yüksek Eğitim Konseyi ve Genel Teftiş Kurulu söz sahibidir. Bütün eğitim personeli maaşını devletten alır. Fransız eğitim sistemi yönetim yönüyle;

- a) Merkezi yönetim,
- b) Bölgesel yönetim,
- c) İl düzeyindeki yönetim ve
- d) Yerel okullar yönetimi şeklinde sınıflandırılabilir.

Fransa Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre de ülke Avrupa dışındaki topraklarıyla birlikte 28 akademi bölgesine ayrılmıştır. Her akademinin başında bir rektör bulunur ve bölgesindeki tüm eğitim kademelerinden bakanlığa karşı sorumludur. Bu bölgelerin her birinde ise iller (departman) vardır. Bu illerde bizdeki il milli eğitim müdürlüğü rolünde müfettişler akademisi (inspections académiques) bulunmaktadır. Okullarla Rektörlük arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Okullarda ise öğretmenlikten gelen okul müdürleri, öğretmenler ve diğer eğitim personeli görev yapmaktadır (MEN 2006).

Türk Milli Eğitiminin temel ilkeleri ise 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda; genellik ve eşitlik, ferdin ve toplumun ihtiyaçları, yöneltme, eğitim hakkı, fırsat ve imkân eşitliği, süreklilik, Atatürk ilke ve inkılâpları ve Atatürk

milliyetçiliği, demokrasi eğitimi, laiklik, bilimsellik, planlılık, karma eğitimi, okul aile işbirliği ve her yerde eğitim olarak belirlenmiştir. Bu ilkeler çerçevesinde Türk eğitim ve öğretim sisteminin genel amaçları;

1. Atatürk İnkılâp ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî 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, lâik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine 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 ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

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

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 ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun'a göre Millî Eğitim Bakanlığı;

1. Merkez örgütü,
2. Taşra örgütü,
3. Yurtdışı örgütü ve
4. Bağlı kuruluşlar olmak üzere dört bölümden meydana gelmektedir.

Eğitim sisteminin yönetsel üst yapısını Milli Eğitim Bakanlığı oluşturur. Bakanlık merkez örgütü; Bakanlık makamı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerinden oluşmaktadır. Taşrada 81 il ve bunların ilçelerinde örgütlenmiştir. Her ilde millî

eğitim m¼d¼rl¼đ¼; merkez ilçe hariç her ilçede ilçe millî eğitim m¼d¼rl¼đ¼ bulunmaktadır. Bunlar il ve ilçe bazında eğitim hizmetlerini y¼r¼t¼rler. İlköğretim okullarında Fransa'da olduğu gibi öğretmenlikten gelen okul m¼d¼rleri, öğretmenler ve diğer eğitim personeli görev yapmaktadır.

4. TÜRK VE FRANSIZ EĞİTİM SİSTEMLERİNDE İLKÖĞRETİM KADEMESİ

Bir okul bağlı olduğu eğitim sisteminin bir alt sistemidir. Başaran'a göre eğitimi üreten temel sistemdir. Bir sistem olan toplumun alt sistemlerinden biri olan eğitim sistemi; yükseköğretim, ortaöğretim, ilköğretim ve okul öncesi gibi alt sistemlerden oluşur (Aydın 2000:199). Fransa ve Türkiye'deki ilköğretim okulu alt sistemlerinin amaçları, temel göstergeleri, tarihsel gelişimleri ve işleyişleri ile organizasyonları karşılaştırıldığında durum şöyledir:

a) Amaç

Fransa'da ilköğretim; öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak, entellektüel düşünme gücü kazandırmayı, gözlem yapmayı, kendini ifade etmeyi, duyarlılık kazandırmayı, motor becerilerini ve yaratıcılıklarını geliştirmeyi amaçlar (MEN 2006). Ulusal düzeyde geniş çaplı tartışma sonucu hazırlanan ve geleceğin okuluna yönelik yasa olarak adlandırılan 23 nisan 2005 tarihli yasa ile eğitim sisteminin ;

- a) Tüm öğrencilerin başarılı olması,
- b) Fırsat eşitliğinin sağlanması,
- c) Bir meslek kazandırma, amaçları çerçevesinde görevleri yenilemiştir.

Türkiye'de 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'na göre ilköğretimin amacı; millî eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, her Türk çocuğunun iyi birer vatandaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlâk anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrutusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır. İlköğretim, kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir.

b) Temel Göstergeler

Fransa'da 6–11 yaşındaki öğrencileri kabul eden beş yıl süreli 51 bin ilköğretim kurumundaki öğrenci sayısı 6,5 milyon ve öğretmen sayısı 320 bindir. Öğrenci başına yıllık harcama 4760 Euro'dur ve dokuz yıllık zorunlu öğrenim yılının ilk beş yılını kapsamaktadır (INSEE 2006).

Türkiye'de 6-14 yaş grubundaki çocukların eğitim-öğretimini kapsayan sekiz yıllık 35 bin ilköğretim kurumundaki öğrenci sayısı 10,5 milyon ve öğretmen sayısı 392 bindir. Öğrenci başına yıllık harcama Fransa'nın yaklaşık onda biri oranında 730 YTL'dir (MEB 2006).

Fransa'daki ilköğretim düzeyindeki öğrenci sayıları Türkiye'ye oranla az olmakla birlikte öğrenci sayısına göre öğretmen ve kurum sayıları ile öğrenci başına yıllık harcama fazladır.

c) Tarihsel Gelişim

Fransız Eğitim Sisteminde özellikle ilköğretim düzeyindeki değişimler kronolojik olarak şöyle sıralanabilir (Vasconcellos 2004: 8–13, Demirel 2000: 44–45, Türkoğlu 1983: 18–19, Lauwerys, Varış ve Neff 1979: 164):

Fransız devriminin ardından 1792'de Condorcet tarafından gelişim planı sunulmuş ve bu planda aydınlanma dönemi düşüncelerinin halka aktarılması temel amaç kabul edilmiştir. Bunun yanında laik ve parasız eğitim önerilmiş kız ve erkek öğrencilerin eşitliği dile getirilmiştir. Ancak 1794'te zorunlu öğrenimden vazgeçilmiş ve ilkokulların sorumluluğu yerel yönetimlere bırakılmıştır.

1833'de Guizot yasası olarak anılan yasayla ilköğretim zorunlu hale getirilmiş ilkokul müfettişleri birimi yaratılmış ve aynı yıl öğretmen yetiştiren kurumlar açılmıştır. Yasayla beşyüzden fazla nüfusu olan yerleşim birimlerinin bir ilkokul açma zorunluluğu getirilmiştir.

1948'de II. Cumhuriyet ile Carnot; parasız, zorunlu, laik ve kızlar için ilkokullar açılmasını önermiştir.

1881 ve 1882 Jules Ferry yasaları ile zorunlu öğrenim süresi 6–13 yaş olarak belirlenmiş ve ilkokulu bitirenlere bitirme belgesi verilmesi gerçekleştirilmiştir.

1887 tarihli yönetmelikte; beden eğitimi, zihinsel eğitim ve ahlak eğitimi olarak üçlü amacı olduğunu belirtmektedir.

1902 reformu ile ilk ve ortaöğretim koordinasyonu sağlanmıştır.

I. Dünya Savaşı sonrası 1918’de bir grup üniversiteli tarafından başlatılan kampanya ile herkesin aynı temel bilgileri alabileceği okullar yapılanmasına gidilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Öğretimin parasız olması ortaöğretimin II. Kademesi için 1927 ve lise için 1930 yılında yasalaşmıştır.

1937’de orta, teknik ve mesleki eğitimle birlikte ilköğretimde önemli reformlar yapılmıştır.

1959 reformu ile zorunlu öğrenim süresi onaltı yaşına kadar uzatılmıştır.

1970 tarihli yönetmelikte 1887 tarihli yönetmelik paralelinde; beden eğitimi, zihinsel eğitim ve ahlak eğitimi olarak ilköğretimin üçlü amacı olduğu yeniden belirtilmiştir.

1975’te Haby reformu ile sistem çağ koşulları ile tutarlı hale getirilmiştir. Ültanır (2000:110), Haby reformu ile bu dönemde eğitim sisteminin;

- a) Altı yaşa kadar süren isteğe bağlı okul öncesi eğitimi,
- b) Beş yıl süreli ilkokullar,
- c) Dört yıl süreli ikincil alan I. Basamak okulları (Collège),
- d) Üç yıl süreli ikincil alan II. Basamak okulları (genel ve mesleki eğitim dallarında),
- e) Yüksek okullar (kısa ve uzun süreli yükseköğretim alanları) olarak bölümlere ayrıldığını belirtmektedir. Her öğrencinin belirtilen basamaklarda okuma hakkı vardır.

1982’de yapılan yasal düzenleme ile eğitim alanındaki yetkiler devlet ve yerel yönetimler arasında paylaştırılmıştır. Devlet program hazırlama, eğitim süresi ve yapılandırılması, personelin işe alınması ve yönetimi, görevlerin belirlenmesi, sınıf açılması ve kapatılması gibi yetkileri elinde tutarken ihtiyaçların saptanması, okulların yenilenmesi, taşıma işlerinin organizasyonu, okul kantinleri işletmesi gibi konularda yetkileri yerel yönetimlere devretmiştir (Vasconcellos 2004: 8–13, Demirel 2000: 44–45).

Beş öğrenim yılından oluşan ilkokul, hazırlık, ilk ve geçiş olmak üzere üç devre halinde düzenlenmiştir. Sınıf düzeni yanında, belli bir güçlük ya da gereksinim halinde çeşitli sınıflardan alınan öğrencilerle grup öğrenimine de yer verilmesi amaçlanmıştır. Her ilkokulda;

a) Okul hizmetleri ve okul yaşamına ilişkin problemler üzerinde çalışmak üzere okulun öğretmenleri ve müdürden oluşan öğretmenler kurulu,

b) Seçilen veli temsilcilerinden oluşan ve ayda bir defa toplanan veliler komitesi,

c) Yukarıda adı geçen iki konseyin, okul müdürünün başkanlığında toplandığı okul konseyi bulunmaktadır. Okul konseyi okulun iç düzenini, parasal desteği, okul taşıt araçlarını, kantin işletmesini, okula paralel ve okul dışı faaliyetleri, okul sağlığını görüşür, kararlar alır. Normal ilkokul, özel kız ve erkek ilkokulları ve köy ilkokulları olmak üzere üç tip ilkokul vardır. Her belediye en az bir ilkokul açmak zorundadır, nüfusu beşyüzden fazla ise kızlar için bir okul açabilir veya sınıf sayısı ikiyi geçmiyorsa bunu karma okula dönüştürebilir ve köylerde de onbeş öğrenci ve en yakın yerleşim birimi üç km ise okul açılmalıdır (Demirel 2000: 45).

Türkiye’de eğitim sisteminde ve özellikle ilköğretim düzeyinde yapılan reformlar ise şöyle sıralanabilir (Ültanır 2000: 185–218):

Osmanlı İmparatorluğu döneminde II. Mahmut’un yaptığı reform hareketlerinin XIX. ve bir dereceye kadar XX. Yüzyıldaki Türk reformcuların izleyeceği anahtarları oluşturulduğu saptanmıştır.

II. Mahmut döneminde ilköğretimin mecburi olma prensibi kabul edilmiş ancak Avrupa özelliklerinde kalıcı olmamıştır.

II. Mahmut’tan sonra Sultan Abdülmecit’in eğitim ve öğretimle ilgili isteklerini incelemek ve programlaştırmak için bir Meclis-i Maarif-i Muvakkat (Geçici Eğitim Meclisi) kurulmuş, bu meclis çalışmalarında öğretimin batıda olduğu gibi ilk, orta ve yükseköğretim olarak planlanması ve bu öğretim kademeleri için gerekli olan kanun ve yönetmelikleri çıkartacak, program tasarılarını meydana getirecek Meclis-i Maarif-i Umumiye (Genel Eğitim Meclisi) kurulması önerilmiştir. 1846’da kurulan meclisin hazırladığı kanuna göre ilköğretim zorunlu ve ortaöğretim ile birlikte parasız olacak ve bundan başka bir de Darülfünun (üniversite) kurulacaktı.

1857'de Maarif-i Umumiye Nezareti (Bakanlık) kurulmuş, 1861'de de Bakanlığın görev ve yetkileri saptanmıştır.

1869'da Maarif-i Umumiye Nizamnamesi ile ilköğretimin mecburi olduğu, okullardaki sınıf ve derecelerin; sıbyan okulları (anaokulu veya ilköğretim birinci kademesi), rüştiye okulları (ilköğretim ikinci kademesi), idadiye okulları (ortaokul), sultaniye okulları (lise) ve darülfünun (üniversite) olarak aşamalı bir sitemle bağlandıkları, öğretim ve eğitim sisteminin tespiti merkez örgütün düzenlenmesi ve illerde bağlı şubeler açılması, öğrencilerin güdülenmesi için kuralların saptanması gibi prensipler devreye sokulmuştur.

II. Meşrutiyetten sonra 1913 yılında yürürlüğe giren Tedrisat-ı İptidaiye Kanununun-ı Muvakkatı ile ilköğretimin zorunlu ve devlet okullarında parasız olacağı belirtilmiştir.

Kurtuluş Savaşı sırasında 1921'de toplanan Maarif Kongresinde Atatürk tarafından eğitim sisteminin düzenlenmesi ilkelerine değinilmiştir.

1923'te toplanan Birinci Heyet-i İlmiye toplantısında ilkokul programındaki değişiklikler, ilköğretim kararnamesinin değiştirilmesi gibi konular toplantı gündemini oluşturmaktadır.

Cumhuriyet yönetiminde ise 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat yasası ile bütün bilim ve eğitim kurumları Milli Eğitim bakanlığına bağlanmıştır.

1924'te toplanan Birinci Heyet-i İlmiye toplantısında ise eğitimle ilgili diğer konuların yanında ilköğretimin altı yıldan beş yıla indirilmesi, ilkokul öğretim programlarının geliştirilmesi konularında kararlar alınmıştır.

Üçüncü Heyet-i İlmiye toplantısı ise 1925'te toplanmış ve ödeneklerin kullanımı, kayıt için başvuran öğrencilerin tümünün alınması, Talim ve Terbiye Dairesi kurulması gibi kararlar alınmıştır. Türkoğlu (1983: 57) Heyet-i İlmiye toplantılarının modern eğitim sistemi kurma amaçlı olduğunu belirtmektedir.

1939'da toplanan ilk Milli Eğitim Şurasından sonra bir öğretmenli ve üç sınıflı köy okulları beş yıla çıkarılmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası toplanan III. Milli Eğitim Şurasında aile okul işbirliğinin sağlanması, 1949 tarihli IV. Milli Eğitim Şurasında ise eğitim ve öğretimde demokratik esaslar, uygulanan ilkokul programının incelenmesi konuları ele alınmıştır.

V. Milli Eğitim Şurasının gündeminin neredeyse tamamı ilköğretim ile ilgilidir. İlköğretimde sağlık, ilköğretim kanun tasarısının incelenmesi ve zorunlu ilköğretimin planlanması, ilkokul programının gözden geçirilmesi, yeni ilkokul yönetmeliği tasarısının incelenmesi, pansiyonlu ya da yatılı bölge okulları açılması, ilkokullara öğretmen yetiştirilmesi gibi konular V. Şuranın gündemini oluşturmuştur.

1961 yılında Türk Milli Eğitiminde nemli gelişmeler sağladığı söylenebilen temel konuların yer verildiği 222 sayılı ilköğretim yasası kabul edilmiştir.

1962 tarihinde toplanan VII. Şurada da ilköğretime yer verilmiş ve 1970 tarihinde toplanan VIII. Şurada ise Türk Eğitim Sistemi birbirine dayalı ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerinden oluşmuştur.

1974 tarihinde toplanan IX. Şurada programlar, Türk Milli Eğitiminin Genel ve özel amaçları ve 1981 tarihinde toplanan X. Şurada yapılan ve 1982 tarihinde toplanan XI. Şurada ise daha çok öğretmen ve eğitim uzmanlarının eğitimleri üzerinde durulmuştur.

1988 tarihli Şurada ilköğretimin amacı, temel kazanımlar, ilköğrenime başlama yaşı, sekiz yıllık zorunlu öğretime geçişin yaygınlaştırılması konuları da gündemde yer almıştır.

1993'te toplanan XIV. Şurada ağırlıklı olarak eğitim yöneticiliği ile ilgili konular gündemi oluşturmuştur. Eğitim yöneticilerinin seçimi, atanmaları, yer değiştirmeleri, yetiştirilmeleri, uzmanlaşma ve eğitim yöneticiliğinin politik etkilerden arındırılmasına yönelik kararlar alınmıştır.

1996 tarihinde toplanan XV. Şurada ise ilköğretim ve yönlendirme konusu görüşülmüştür.

d) İşleyiş ve Organizasyon

Fransa'da bir öğretim yılı, dört tatil dönemi ile ayrılan beş çalışma döneminden ve en az 36 haftadan oluşmaktadır. Öğretim yılı takvimi üç yıllık sürelerde Bakanlık tarafından düzenlenmektedir. Müfettişler Akademisi'ne öğrenim süresiyle ilgili düzenleme yapma yetkisi vermektedir. Çoğunlukla bir haftada Çarşamba günleri dışında dört işgünü ders yapılmaktadır. Ancak aynı departmanda okullar düzeyinde bu uygulama değişebilmekte bazı okullarda Çarşamba günü sabahı da ders yapılabilir (Décret n° 90-788).

Okulda görev yapan personelin yanında 1989'dan beri öğrenci velileri her yıl yapılan seçimlerdeki temsilcileriyle eğitim toplumunun tümüyle parçası olmuşlardır. Öğrenci velileri, bir federasyona veya ulusal düzeydeki birliğe üye olanlar, bir federasyona veya ulusal düzeydeki birliğe üye olmayan yerel düzeydeki dernekler, bir birlik oluşturmayan öğrenci velileri, olarak işleyişe katkıda bulunmaktadırlar (MEN 2006). Ülke düzeyinde iki büyük öğrenci velileri derneği bulunmaktadır. Bu derneklerden FEPP (Fédération des parents d'élèves de l'enseignement public) 1910 ve FCPE (Fédération des conseils de parents d'élèves des écoles publiques) 1947 yılında kurulmuşlardır (Vasconcellos 2004: 86).

Türkiye'de ise, 180 iş günü olarak kabul edilen bir öğretim yılı eylül ayında başlayıp bir sonraki yılın haziran ayında sona ermektedir. Yaz tatilleri, haziran-eylül, ara onbeş gün tatili ise, ocak-şubat ayları arasında yapılmaktadır. Bunun dışında resmî ve dinî bayram tatilleri vardır (Resmî Gazete 1995: 22395).

Okul-aile birlikleri; aynı şekilde her yıl yapılan seçimlerle eğitim toplumunun parçasıdır. Birlik aynî ve nakdî bağışları kabul eder, okullara maddî katkı sağlamak üzere sosyal ve kültürel etkinlikler ve kampanyalar düzenler, kantin, açık alan, salon ve benzeri yerleri işletir veya işletir, okulların ve yoksul öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılar (Resmî Gazete 2005: 25831).

Fransa'da yönetim yönüyle ilköğretim okulları;

1. Grup: Tek sınıflı okul,
2. Grup: 2-4 sınıflı okul,
3. Grup: 5-9 sınıflı okul,
4. Grup: 10 ve daha fazla sınıflı okul olarak 4 grupta sınıflandırılmıştır. Müdürler grupların belirtilen sıralamasına göre sırasıyla tazminat ve ödemeleriyle ilgili olarak 3, 16, 30 ve 40 puan ile değerlendirilmektedir (Décret n° 89-122).

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde belirtildiği şekilde Türkiye'de de ilköğretim okulları puan değerlendirmelerine göre;

- 1) 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 25-39 arasında olanlar (B) tipi,

- 3) 25'ten az olanlar (C) tipi olarak ve buna bağlı olarak yönetim kademeleri de;
- a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,
- b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı, C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- c) Üçüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,
- d) Dördüncü Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü olarak belirlenmiştir.

5. TÜRK VE FRANSIZ İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİ GÖREV TANIMLARININ KURAMSAL VE YASAL TEMELLERİ

a) Kuramsal Temeller

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Elma ve Demir 2000: 43). İyi bir örgüt, işlevsel aksaklıkları kısa sürede giderebilen, esnek, katılımcı ve koordineli bir sistemdir. İyi bir örgüt insan faktörünün aksayan ve iyi işleyen yönlerini saptayabilen bir yapılanmadır. Örgüt zaten başlı başına insan faaliyetlerini düzene koyma, düzeni sağlama, yetki ve sorumlulukları belirleme eylemidir. (Genç 2004: 154).

Günümüz örgütleri, hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisindedir. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde örgütlerin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının etkili kullanılmasına ve yönetilmesine bağlıdır (Çalık 2003: 8). Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri okullardır. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirmektedir (Çelikten 2001: 18). Özdemir (2000: 29)'e göre; okul içinde bulunanlar değişim kültürü oluşturmak için değişimle ilgili şu varsayımları bilmek zorundadırlar:

- 1) Değişmenin öncelikleri, vizyonu ve misyonu tespit edilmedi. İlk olarak nelerin değiştirileceğinin taraflara anlatılması gerekmektedir,
- 2) Değişmenin başlatıcıları eğitimde taraf olan herkesin destek ve katkısını almalıdır,

- 3) Değişme bir süreçtir, bir anda olup biten bir olay değildir,
- 4) Değişme, sadece bir kesime bırakılmamalıdır,
- 5) Değişmenin farklı aşamalarında beklenen ve plânlanan sonuçlara ulaşmanın yanında, beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır. Thiébaud (2003: 32–34) değişimin 4 prensibini;
 - 1) Öğrenmek için harekete geçmek ve harekete geçmek için öğrenmek,
 - 2) İşgöreni kapsamak ve kaynakları kullanmak,
 - 3) Ortak sorgulamayı ve araştırmayı kolaylaştırmak,
 - 4) Geri dönüşümcü bir tutum ve ürüne dönük bir bakış geliştirmek olarak tanımlamaktadır. Özellikle okul yöneticisi değişim açısından Bursalıoğlu (1998: 133)'nin belirttiği gibi, uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır.

Bu doğrultuda eğitim örgütlerinde değişim kültürü yaratılmasında ve değişime dönük etkinliklerde örgütün önemli insan kaynağı olan yöneticinin nitelikleri önem taşımaktadır. Açıkalin'a göre değişim sürecini bilinç ve davranış hâline getirmiş yöneticilerin temel göstergeleri vardır. Her şeyden önce bireylerin düşünsel ve eylemsel eğilimlerinin geçmişe ya da geleceğe dönüklüğü, gelişmişlik düzeyinin genel bir göstergesi şeklinde yorumlanabilir. Çağdaş insanın gözlenebilir özelliklerinden biri, geçmişe olan ilgisini özleme dönüştürmeden koruyup yaşatırken, düşünce ve eylem kalıplarını bilimsel sonuçlara göre değiştirebilmesidir (Açıkalin 1994: 7). Can (2002: 89–98)'a göre de kendini geliştirmiş kişiler, geçmiş deneyimlerden yararlanmakla beraber, düşünce ve eylemlerini de geleceğe yöneltmiş kişilerdir. Bilimsel düşünceye sahip olanlar bugünden hareket ederek geleceği anlamaya, geleceğin şartlarını oluşturmaya ve uygulayıcılara sunmaya çalışırlardır.

Çağlar (2004: 91)'a göre hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden birisi örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderin gücüdür. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji

oluşturabilir. Değişim kültürü konusunda Perrenoud (1996: 55), ekip çalışmasıyla doğru yöntemlerin oluşturulmasını işaret etmektedir. Saint-Germain (1994: 1–14) de bireylerin meslektaşlarıyla birlikte bir gerçekliği paylaştığını ve uyum gösterdiğini ve bunun örgütte baskın olan değerlere uymasını veya uymamasını sağladığını belirtmektedir. Bunun da onu ya grup üyesi yapacağını ya da alt kültür oluşturmasını sağlayacağını eklemektedir.

Töremen (2003)'in aktardığına göre, okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel (dönüşümcü) lider rolleri ile bütünleşmiştir (Vandenberghe 1995). Güney (1999: 112) dönüşümcü lideri; misyonu mevcudu korumak veya devam ettirmek olmayıp reformist, devrimci ve dönüşüm odaklı düşünen, yeni bir çevre yaratan ve onu geliştirmeyi amaçlayan lider olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda Can (2002: 89–98)'a göre bilgi toplumunun eğitim yöneticisi, okul yöneticisi, kendini yeterli görmediğinden sürekli kendini geliştiren, farklı ve yeni düşünceleri araştıran, kurumunu, okulunu daha ileri götüren her düşüncenin kompleksiz alıcısı ve uygulayıcısı bir yenilikçi olmalıdır. Özden (2000: 41)'e göre de, okul müdürleri sahip oldukları değerlerin anlam ve yansımasıyla zihinlerinde çizdikleri tabloyu yeni bir çevre yaratmak ve onu geliştirmek amaçlı kullanabilmelidir.

Okul yöneticisi okul örgütünün temel insan kaynağından biridir. Açıkalın (1994: 64)'a göre insan kaynağı, örgütlerin yarışma ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri temel potansiyel kaynaktır. Rekabet ortamında örgütler olumlu sonuçlara ancak çalışanları sayesinde ulaşabilir. İşgörenler, örgütlerin sadece değerli bir kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Örgütlerde insan girdisi, diğer girdiler arasında farklı ve yeri doldurulamaz bir konumdadır (Sabuncuoğlu 2000: 2). Günümüzde bilginin yönetilmesi, yönetim sanatının temelini oluşturmaktadır. Yönetilenler sadece insanlar değil, asıl onların taşıdığı bilgiler olmaktadır (Yazıcı 2001: 190–191). Yüksel (1998: 8) de örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren disiplin olarak insan kaynakları yönetimini işaret etmektedir.

Eğitim yöneticisi her tür ve düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu ve bu alanda yetişmiş kimse (Uluğ 1985: 90), eğitim yönetimi ise toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran 1994: 12). Yeterliliği ile birlikte görev, yetki ve sorumluluklarının sınırlarını belirleyen görev tanımlamaları, bir eğitim yöneticisi olan okul yöneticisinin bu süreçteki hareket alanını belirlemektedir.

Taymaz (2003: 15)'ın belirttiği gibi "Eğitim yönetiminin, kamu yönetiminin özel bir alanı, okul yönetimin de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanması olduğu; eğitim yöneticilerinin de örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumlu olduğu" düşünüldüğünde ve Uluğ (1985: 169)'un, "okul müdürünün, eğitim ğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili faaliyetlerin yrtlp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimse olduğu" ifadesi göz önüne alındığında ilköğretim okulu yöneticilerinin okul örgütlerini amaçlar doğrultusunda yönetmelerinin, değerim ve dönüşüme dönük algı, deneyim ve bilgileri doğrultusundaki değerlendirmelerinin eğitim sistemi ve eğitim yönetiminin değerimini açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

elik (1995: 47)'e göre toplumsal değerimenin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de hızlı değerimden nasibini almıştır ve eğitim yöneticisinin böyle bir değerimden etkilenmemesi mümkün değerildir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değerim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine ve gereken rolleri oynayabilmesine bağlıdır. Roller bir örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler. Bunları, 1) okulun yönetilmesini ve 2) rgt olarak gelişmesini hedef tutan görevler gibi iki grupta toplarsak, okulun yöneticisinin de en az iki yönlü rol oynaması gerektiği sonucuna varırız. Buna karşılık rolün kaynağına aynı, fakat görünüşüne değerik açılardan bakan yazarlar olmuştur. Bunlara göre okul yöneticisinin rolünü genellikle okulun rolü belirtir. Fakat yöneticinin bu rolü nasıl

gördüğü de aynı derecede önemlidir. Buna paralel olarak, öğretmenlerin ya da çevrenin yönetici rolüne değişik açıdan bakmaları, bu rolde değişiklik meydana getirir. Çevredekilerin okul yöneticisine karşı olan tutum ve davranışları, yöneticinin kendisinden beklenen rolü oynamadaki başarısı hakkında fikir vericidir (Bursalıoğlu 2002: 200). Guérin ve Wils (2002: 14–23)’e göre önerilen roller strateji geliştirme durumunda çevre ile yakınlaşmayı gerektirmektedir.

Okul örgülerinin değişiminde okul yöneticisi algı, deneyim ve bilgisiyle temel insan kaynağıdır. Algı, deneyim ve bilgisinin kaynağı ise görev, yetki ve sorumlulukları, rolleri, yeterlikleri ve nitelikleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda “görev tanımları yönüyle nasıl bir okul yöneticisi?” sorusu akla gelmektedir.

Okul yöneticisi okul örgütünde süreçlere göre yönetim yaklaşımını benimsemelidir. Aydın (2000: 121–126), örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiğini, bunun israfı önleyeceğini ve etkililiği arttıracığını belirtmektedir. Aydın’ın aktardığına göre yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamalardan biri de Gregg (1957: 269–317) tarafından yapılmıştır Gregg’e göre yönetim süreçleri:

- a) Karar verme,
- b) Planlama,
- c) Örgütlenme,
- d) İletişim kurma,
- e) Etkileme,
- f) Eşgüdümleme ve
- g) Değerlendirmedir.

Başaran (2000: 57)’a göre okul yöneticisi;

- a) Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlayan ve vizyon sahibi,
- b) Değişim kültürü oluşturan,
- c) Personel geliştirme eğiliminde olan ve personelini destekleyen,
- d) Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştiren,
- e) Farklı gruplarla işbirliği içinde olan ve örgüt yapısını yenileyen olmalıdır.

Tanrıöğen (1988: 4), okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan müdürlerin en önemli görevinin, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak olduğunu ve bu hedef doğrultusunda müdürlerinin;

- 1) Hedefleri ve politikaları geliştirmek,
- 2) Amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek,
- 3) İlerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak,
- 4) Kaynakları sağlamak ve yönetmek,
- 5) Kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak,
- 6) Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi görevleri yerine getirmek durumunda olduğunu belirtmektedir.

Bursalıoğlu (2000: 40) da okul yöneticisinin, okulun amaçlarını gerçekleştirme, yapıyı kurması ve okulun havasını koruyacak iç ögelerin lideri olmayı başarabilmesi gerektiğini bunun yanında okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutulabilmesi, bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bunun yanında Şişman (2002), okul yöneticilerinin, okulda gerçekleşmesi ön görülen değerleri, okulun ve eğitimin vizyon, misyon ve amaçlarını belirleme, okul toplumunu oluşturan üyeleri bunları gerçekleştirme doğrultusunda motive etme, karşılıklı güvene dayalı bir okul ve öğrenme iklimi, kültürü oluşturma ve sürdürme, ortaya çıkabilecek sorunları çözme, okulu temsil etme ve yönetme gibi bazı temel görevlerine işaret etmektedir.

Özkalp (2000: 469–488)'e göre yöneticilerin verdikleri kararlar, hareket biçimleri, liderlik tarzları, topluma ve bireylere yaklaşımlarını, onları diğer örgüt üyelerinden farklı kılmaktadır. Erçetin (2000: 31–43) de bu farklılığın yöneticilere, örgütsel değerlerin, örgütsel doğrular olarak yorumlanmasını ve benimsenmesini sağlama, uzlaşılan yeni değerler geliştirme, değerleri etkili bir araç olarak kullanmanın yanında kendi kişisel değerlerini de bu sürece yoğun biçimde yansıtma şansı sağladığını ifade etmektedir.

Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması

gereken yeterlikler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır. Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Açıkgöz, 1994: 9–10):

a) Teknik Yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Bu yeterlikler kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir.

b) İnsani Yeterlikler: İnsani yeterlik, yöneticinin gerek birebir, gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir.

c) Kavramsal Yeterlikler: Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarında belli bir bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir. Taymaz (2001)'ın aktarmalarına göre Kaya (1993: 134) da okul yöneticilerinin şu yeterliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir:

- a. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak,
- b. Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak,
- c. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak,
- d. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek,
- e. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak,
- f. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak,
- g. Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak,
- h. Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak,
- i. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak,
- j. Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Dönmez (2002: 45)'e göre ise okul yöneticilerinin yeterlik alanları şunlardır:

- a) Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma,

- b) Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme,
- c) Personeli nasıl değerlendireceğini bilme,
- d) Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama,
- e) Eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma,
- f) Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme,
- g) İşi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme,
- h) Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme,
- i) Okulla konularda ilgili herkesi sürece katmak için nasıl güdüleyeceğini bilme,
- j) Okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme.

Aydın (2000), eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını 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 olarak sıralamaktadır: Şahin (2000: 243–26) de “ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlilikleri” adlı çalışmasında 97 yeterlik maddesini öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında incelemiştir

Okul yöneticilerinin rolleri ve yeterlikleri; kişisel özelliklerini, eğitimlerini, seçim ve atanmalarını, niteliklerini, yükselmelerini, çalışma yöntem ve koşullarını, görev ve sorumluluklarını, ilişkide olduğu birimlerle ilişkilerini içeren ve belirleyen görev tanımları bilgi başlıkları ile de ilgilidir. Bu bilgi başlıklarıyla ilgili olarak Açıkalin (1996: 16–18) a göre kesintisiz gelişen yeni teknoloji, örgütte daima daha nitelikli çalışanlara olan gereksinimi artırmaktadır. Yeni teknolojilerin gereklerini karşılayacak işgöreni seçmek, yerleştirmek ve değerlendirmek, örgütün amacı olan üretim açısından büyük önem taşımaktadır. Uygun nitelik ve yeter sayıda iş gücünün örgüte girişinin sağlanması, örgütün işgören seçimi için oluşturulmuş uygun politikalarının varlığına bağlıdır. Seçme sürecinde önemli olan, bireyin yeteneklerini ortaya koyabileceği alanı saptamaktır. Personel seçme süreçleri çoğu kez yetenekleri aramak yerine, bireyin var olan yeterliklerini belirlemekle yetinmektedir. Geleneksel “işe göre adam seçme” yerine “kişinin kendi işini seçmesi” modelini benimsenmesi,

seçme sürecinin kaçınılmaz gibi görünen yetersizliklerini bir ölçüde azaltabilir. Bu doğrultuda Taymaz (2003: 90)'ın belirttiği gibi eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gereklidir. Meslek haline getirilmesi yönünde mesleğin görev tanımı açık ve belirgin biçimde belirlenmelidir.

Bursalıoğlu (2002: 4–15)'na göre, başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir.

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır. Tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz 1994: 8). Okul yönetimi açısından okuldaki tüm personel ve eğitim üst yönetimleri tarafından okul yöneticileri insan boyutu yönüyle dikkate alınmalı personel geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Açıkalın (1994: 64)In belirttiği gibi personel geliştirme ve destekleme, personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede performansının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümüdür. Geliştirme, personel yönetiminin en yoğun işlevlerinden biridir. Geliştirme işlevinin örgütteki tüm bireyleri kapsamaması, kişinin tüm yaşantısında kesintisiz sürdürülmesi ve çalışanların sadece iş yaşamındaki konuları ile ilgili olarak değil, her boyutta geliştirilmesini amaçlaması, örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır

Yönetici, personel eğitimini sağlamak için iyi bir geribildirim sistemi ile birlikte yeniliğe, değişime ayak uydurabilmek için entelektüel sermayeye hep yatırım

yapmak zorundadır. Bu nedenle, örgütsel düzeyde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime gereken önem verilmeli, çalışanlar sürekli öğrenmeye teşvik edilmelidir. Eğitimin toplumun ihtiyaçlarına cevap vermesi ve değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirilmesi için, değişime ayak uydurması ve sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir. Çünkü eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, bir yandan toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyarken, diğer yandan da toplumun yenileşmesine öncülük eder (Özdemir 2000: 8–9). Çünkü her sistem, bir çevre içinde yaşar. Sistem, çevresi elverişli ise yaşayabilir. Çevre, sisteme ne denli gerekli girdileri sağlayabiliyorsa o denli elverişlidir. Her sistemin bir genel bir de özel çevresi vardır. Okulun genel çevresi, içinde yaşadığı toplumdur. Toplumun kültürel yapısı, siyasal düzeni, yönetsel birimleri, ekonomik yapısı, toplumsal değişim ve eğilimleri, kaynakları, yasal düzenlemeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmişliği gibi pek çok değişken dolaylı ve dolaysız olarak okulu etkilerler. Okulun özel çevresi ise girdilerini aldığı, mezunlarını saldırdığı, etkilendiği ve etkilediği öbür örgütlerdir. Bunlar üst eğitim örgütleri, öbür okullar, toplum, aileler, örgütler ve benzerleridir. Okul, bunlara girdisi ve çıktısı ile bağlı olduğundan, bunlar olmadan ne var olabilir ne de yaşayabilir (Başaran 2000: 45). Okulun çevre kalkınmasına katkıda bulunabilmesi için;

a) Okul, çevrenin yapısını inceleyerek insanların eğitim ihtiyaçlarını saptar, örgün ve gerekirse yaygın eğitim yoluyla karşılamaya çalışır.

b) Okul, çevre için insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür. Bu nedenle çevrenin eğitime ilişkin beklentilerini karşılayarak sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmesi ve kalkınması için insan gücünü yetiştirir.

c) Okul yönetimi bu etkinliklerde başarılı olabilmesi için çevredeki tüm kamu ve sivil toplum örgütleri ile iletişim kurar, iş birliği yapar, koordinasyon sağlar ve çevreden tepkiler alır (Taymaz 2003: 197). Okul-çevre ilişkileri dört boyutta ele alınabilir;

- 1) Çevre kalkınmasına okulun katkıda bulunması,
- 2) Okul-aile iş birliği ve aile katılımının sağlanması,
- 3) Baskı grupları, gönüllü kişi ya da gruplarla ilişkiler,
- 4) Çevrenin eğitime desteğinin sağlanması ve halkla ilişkiler (Pehlivan 2000:108).

Okul yöneticilerinin yetkinleştirilmesinde kuramsal dayanaklar yanında rolleri, kişisel özellikleri, nitelikleri, çalışma yöntem ve koşulları, görev ve yetkileri ile sorumlulukları, ilişkide oldukları birimler ile ilişkilerini belirleyen yasal dayanaklar da rol oynamaktadır.

b) Yasal Temeller

Açıklan (1996: 1–6)'a göre eğitimi iyileştirmeye okullardan ve bu doğrultuda okul yöneticilerinin yetkinleştirilmesinden başlamak somut ve geçerli bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bursalıoğlu (2002: 38–39)'na göre okul yöneticisi gerçekte formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Bu da formal yetkisinin sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi yoluyla gerçekleşebilir. Sosyal yetki müdürün etrafındaki okulun iç ve dış öğelerinin oluşturduğu gruptan, teknik yetkisi ise yönetim bilgisi ve becerisinden sağlanacaktır.

Fransa'da eğitimle ilgili tüm yasal metinler yasama ve düzenlemeye dönük olmaları yönüyle Temel Eğitim Yasası (Code d' Education) olarak düzenlenmiştir. Bu düzenlemenin L 411–1, L 911–5 et L 921–1 maddeleri ile birlikte; 23 Nisan 2005 (Loi n° 2005–380 du 23 avril 2005), 15 Mart 2004 (Loi n° 2004–228 du 15 mars 2004), 13 Ağustos 2004 (Loi n° 2004–809 du 13 août 2004), 13 Temmuz 1983 (Loi n° 83–634 du 13 juillet 1983) tarihli yasalar, 24 Şubat 1989 (Décret n° 89–122 du 24 février 1989), 6 Eylül 1990 (Décret n° 90–788 du 6 septembre 1990), 11 Aralık 2001 (Décret n° 2001–1174 du 11 décembre 2001), 13 Eylül 2002 (Décret n° 2002–1164 du 13 septembre 2002), 28 Temmuz 2006 (Décret n°2006–935 du 28 juillet 2006) tarihli yönetmelikler ve 20 Mart 2002 (Circulaire n°2002–063 du 20 mars 2002), 6 Haziran 1991 (Circulaire n° 91–124 du 6 juin 1991), 7 Aralık 1992 (Circulaire n° 92–363 du 7 décembre 1992), 3 Mayıs 2001 (Circulaire n° 2001–078 du 3 mai 2001), 2 Aralık 2005 (Circulaire n° 2005–206 du 2 décembre 2005) tarihli genelgeler ile 4 Mart 1997 (Arrêté du 4 mars 1997), 28 Haziran (Arrêté du 28 juin 2002) tarihli Bakanlık kararları ve 21 Haziran 2006 (Note de Service n° 2006–104 du 21 juin 2006) tarihli Yönergeler, ilköğretim okulu yöneticileri ile ilgili görev ve yetkilerini, atanma ve yükselmelerini, ders yüklerini, okulun organizasyonu ve işleyişini

belirleyen temel yasal metinlerdir.

Türkiye’de ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun, 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, Millî Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği, Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, Taşımali İlköğretim Yönetmeliği, Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde yayımlanan Okul-Kurum Müdürleri Görev Tanımı ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri, görev ve yetkileri ile sorumlulukları, atanma ve yükselmeleri, ders yükleri, okulun organizasyonu ve işleyişinin yasal temellerini oluşturmaktadır.

2003 tarihli İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’ne göre ilköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

İki ülke okul yöneticilerinin bu yasal temellere göre belirlenmiş görev tanımlarındaki bilgi başlıkları yönüyle benzerlik ve farklılık karşılaştırması yapıldığında durum şöyledir:

1) Nitelikleri Yönüyle

a) Eğitim

Fransa’da öğretmenlik için gerekli formasyonu almış olmak asgari öğrenim düzeyi ile ilgili ölçüttür (Décret n° 89-122).

Türkiye’de de okul müdürlüğü görevi için; yükseköğrenim görmüş olmak ve bunun yanında atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olma koşulu bulunmaktadır (Resmi Gazete 2004: 25343).

b) Mesleki Eğitim

Fransa’da 24 Şubat 1989 tarihli yönetmeliğe ve buna bağlı olarak yayımlanan kararda (Arrêté du 4 mars 1997) okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitimlerinin süresi ve içeriği ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Buna göre her okul müdürü görevi almadan organizasyonu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen ve il düzeyinde organizasyonu yapılan bir formasyon izlemelidir. Süresi göreve başlamadan önce üç ve ilk görev yılında iki hafta olan ve stajı da içeren bu programın içeriğini eğitim öğretim yöntemleri, mevzuat, okul işleyişi ve yapısı, eğitim sistemi ve yönetim bilgisi, iletişim, insan ilişkileri, sosyal etkinliklerle ilgili teknik bilgiler ile görev yapılan bölgeye göre stajı da kapsayabilen belediye yönetimi ile ilgili bilgiler oluşturmaktadır.

Türk okul yöneticileri için 2508 sayılı Tebliğler Dergisi’nde mesleki eğitim, sertifika vb. ile ilgili olarak; Yönetici Seçme Sınavından en az 70 ve yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli hizmet içi eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda;

- (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70,
- (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75,
- (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulları

aranmakta iken Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile yapılan son düzenlemeye göre okul yöneticisi için belirlenen mesleki Eğitim, Sertifika vb. ile ilgili olarak; Hizmet öncesi yöneticilik eğitimine değinilmemekte buna karşılık ‘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 yapılacağı belirtilmektedir (Madde 12). Düzey Belirleme Sınavına girmiş olan adaylardan tercih ettikleri eğitim kurumuna göre en yüksek puanı alan beş aday için de sözlü sınav yapılacağı (Madde 11) ifade edilmekte, sözlü sınavda adayların yazılı sınav ve genel kültür konularındaki bilgilerinin ölçüldüğü, temsil yeteneği, tutum ve davranışı ile ifade ve muhakeme yeteneğinin değerlendirildiği belirtilmektedir.

c) Deneyim

Fransa’ da sınıf-branş öğretmenleri, 1 Eylül’den başlayarak yerleştirilen nitelik listesine yazılma başvurularında en azından iki yıllık görevlerini tamamlamış olmalıdırlar. Bununla birlikte bir yıl için bu göreve vekil olarak atanmış sınıf-branş öğretmenleri yerel müfettişin uygun görüşü ile istekleri üzerine aynı öğretim yılının nitelik listesine yerleştirilebilirler. Nitelik listesine yazılanların sayısı öngörülenin dört katını geçmemektedir (Décret n°89–122). Bu süreç devamında meslekte üç yılını doldurduktan sonra okul müdürlüğüne atanabilmektedirler. Devlet memurlarının hak ve yükümlülüklerini belirten yasaya (Loi n° 83–634) göre tüm devlet memurlarının bir dosyası tutulmakta ve kendisi ile ilgili bilgi ve belgeler dosyasına işlenmektedir.

Türkiye’de ise Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne göre; müdür yardımcılığı seçme sınavına katılacaklarda öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak, düzey belirleme sınavına katılacaklarda ise atanacakları eğitim kurumu için bu yönetmeliğin sekizinci maddesinde belirtilen;

- a) Öğretmenlikte en az iki yıl hizmeti bulunmak ve bunun yanında özel şartlar olarak,
- b) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,
- c) (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl görev yapmış olmak,
- d) (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacaklarda; üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam beş yıl görev yapmış olmak ve bunların yanında;
- e) Aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak,
- f) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- g) Son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari

soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,

h) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki kurum yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf sayılmış olmak, okul yöneticilerinin deneyim ile ilgili aranılan koşullardır.

d) Kişisel Özellikler

Fransa'da okul yöneticilerinin kişisel özellikleri yöneticilik için yaptıkları nitelik listesi başvurularından sonra dosyalarının incelenmeleri de önem taşımaktadır. Türk okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine benzer özellikler yönüyle değerlendirilmektedirler. Devlet memurlarının hak ve yükümlülüklerini belirten yasaya (Loi n° 83-634) göre devlet memurları hakkında tutulan dosya üzerinde Müfettişler Akademisi özellikle amaçlara uygun bir politikanın benimsenmesi, insan kaynakları yönetimi, çevre ilişkileri ve kurum yönetimine ilişkin nitelikler hakkında görüş belirtmektedir.

Türk okul yöneticilerinin 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan görev tanımında kişisel özellikler ile ilgili olarak;

- Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,
- Vizyon ve misyon sahibi,
- Temsil yeteneği olan,
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,
- Sevk ve idare yeteneği olan,
- Dinamik,
- Ekip çalışması anlayışına önem veren,
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,
- İyi insan ilişkileri kurabilen,
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,
- Objektif değerlendirmeler yapabilen,
- Problem çözebilen,
- Muhakeme-mukayese becerisine sahip,
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,

- Astları ile uyumlu çalışabilen,
- Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,
- Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip eleman olma özellikleri aranmaktadır.

f) Yabancı Dil

Fransa'da incelenen yasal kaynaklardan yabancı dilin okul yöneticileri için koşul olmadığı anlaşılmaktadır.

Türk okul yöneticileri için 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde, yabancı dil bilgileri ile ilgili olarak KPDS'ye göre en az C düzeyinde başarılı olmak tercih nedenlerinden biri olarak belirtilmiştir.

2. Beceriler Yönüyle

a) Makine ve Ekipman Kullanma Becerisi ile Özel Bilgi ve Yetenek

Fransa'da okul yöneticileri için, makine ve ekipman kullanma becerisi ile özel bilgi ve yetenek konusunda yasal metinlerde koşul arandığına dair bilgi yer almamakta ancak bu becerileri kazanmış olması beklenmektedir.

Türk okul yöneticilerinin bilgisayar ile yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilmesi ve yönetim fonksiyonlarını bilmesi ve uygulaması tercih nedeni olarak belirtilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

3. Seçim ve Atanmaları Yönüyle

Fransa'da okul yöneticileri, Müfettişler Akademisi tarafından seçilir ve atanırlar. Bunun için;

- a) Yerel müfettişin görüşüne göre sınıf-branş öğretmenleri arasından belirlenmiş adaylar anaokulu veya ilkokulda 2 veya daha fazla sınıf olan okullarda görev yapmak üzere Müfettişler Akademisine veya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvururlar,

- b) Okul müdürü adayları Müfettişler Akademisi başkanlığında milli eğitim müdürü veya temsilcisi, milli eğitim departman müfettişi ve okul müdüründen oluşan bir departman komisyonu görüşüne bağlı olarak atanırlar,
- c) Aday sayısı gerektirdiğinde birçok komisyon kurulabilir,
- d) Komisyondakiler departmanda görev yapan görevliler arasından Müfettişler Akademisi veya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından atanırlar,
- e) Komisyon, adayların dosyalarının incelenmesinden ve her adayla görüşmesini açıkladıktan sonra görüşünü formüle eder,
- f) Nitelik listesine yazılan adaylardan, istekleri üzerine başka bir departmana okul müdürü olarak atananlar ve atamaların gerçekleştirildiği departmana yeni atananlar ile istekleri üzerine aynı departmanda okul müdürü olarak atananlardan bu görevi en az 3 yıl boyunca yürütenler ve eşit yanlı departman komisyonunun fikrinden sonra ve münhal sayı limitinde yeterliliği görülen sınıf -branş öğretmenleri Müfettişler Akademisi veya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından okul müdürlüğü görevine atanırlar. Atananlar tümüyle veya belli oranda dersten muaf olabilirler ve tek sınıflı anaokulu veya ilkokula atanan öğretmenler müdür görevini yürütürler (Décret n° 89-122).

Türkiye’de 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’un 61. maddesi atama yetkisi ile ilgilidir. İlköğretim okullarına müdür atamasının il millî eğitim müdürünün inhası üzerine valiler tarafından yapılacağı belirtilmektedir. Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne göre de; 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 yapılacağı belirtilmektedir. Müdür yardımcılıklarına atamada, Ölçme, Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezince yapılacak seçme sınavından 100 puan üzerinden en az 70 puan alanlar başarılı sayılacaktır. Sınav sonuçları, sonuçların ilanından itibaren iki yıl süreyle geçerli olacaktır. Atamalarla ilgili olarak da;

- a) Bulunduğu eğitim kurumunda üç yıllık süreyi dolduran eğitim kurumu müdürlerinden atama yetkisi valiliklerde bulunan eğitim kurumları bakımından il içinde, atama yetkisi Bakanlıkta bulunanlar bakımından ise il içinde veya il dışına

aynı tipteki ya da bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinde belirtilen süre şartını taşımak kaydıyla daha üst tipteki eğitim kurumlarına,

b) Buldukları eğitim kurumunda en az iki yıl çalışmış olan müdür başyardımcıları, il içinde durumlarına uygun eğitim kurumu müdür başyardımcılığına istekte buldukları eğitim kurumu müdürlerince teklif edilmeleri kaydıyla,

c) Buldukları eğitim kurumunda en az iki yıl çalışmış olan müdür yardımcılarını ile müdür başyardımcıları, il içinde durumlarına uygun eğitim kurumu müdür yardımcılığına, yer değiştirme suretiyle atama isteğinde bulunabilecekleri belirtilmektedir.

4. Çalışma Yöntem ve Koşulları Yönüyle

a) İş Ortamı

Fransa'da okulun grubu dolayısıyla okul yöneticisinin ders yüküne göre iş ortamı derslik veya büro olarak değişebilmektedir. Sınıf sayısı 14'ten fazla olan okullarda okul müdürünün ders yükü bulunmamakta, sınıf sayısı 10-13 arasında yarıya düşmektedir. Sınıf sayısı 4-9 olduğunda ise haftada bir günü yönetim çalışmalarına ayırmaktadırlar (Note de service n° 2006-104).

Türk okul yöneticisinin iş ortamlarının büro ortamını olduğu ifade edilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

b) İş Riski

Her iki ülkede de iş riski ile ilgili düzenleme bulunmamaktadır. Ancak Türkiye'de olduğu gibi Fransa'da da devlet memurlarının hak ve yükümlülüklerini belirten yasada (Madde 23) hijyen ve sağlık koşullarının görevleri boyunca devlet tarafından sağlanacağı belirtilmektedir (Loi n° 83-634).

c) Ulaşım

Türk okul yöneticilerinin ulaşımı toplu taşıma araçlarıyla yaptıkları ifade edilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508). Fransa'da bu yönde düzenleme yoktur.

d) Çalışma Zamanı ve Saatleri

Fransa'da devlet memurlarının haftalık otuz beş saatlik çalışma süresi aynı olmakla birlikte okulun grubu dolayısıyla okul yöneticisinin ders yüküne göre ders yükü ve yönetime ayırdıkları zaman değişebilmektedir (Note de service n° 2006–104).

Türk okul yöneticilerinin çalışma zamanı ve saatleri ile ilgili olarak; çalışma günlerinin; 8.30—17.30, yemek saatinin ise 12.30—13.30 saatleri arasında olup 5 işgününü kapsadığına ve bu görevin mesai saatlerinin dışındaki saatlerde de çalışmayı gerektirebileceğine değinilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508). Ancak 28.6.2002 tarih ve 24799 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Esaslar doğrultusunda okul müdürleri haftada altı saat derse girmekle de yükümlü tutulmuştur.

e) Görevin Sürekli-Geçici Olması

Fransa'da vekaleten görevlendirme hariç okul müdürlüğü sona eriş tarihi belirlenmemiş görev kapsamındadır. Devlet memurlarının hakları ve yükümlülüklerini belirten yasada kariyer garantisine değinilmektedir (Loi n° 83-634).

Türk okul yöneticilerinin görevlerinin sürekli olduğu belirtilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

f) Kılık-Kıyafet

Fransa'da ilk ve ortaöğrenim düzeyindeki devlet okullarında hem öğretmen hem öğrenciler için dini inançları belli eden giysiler giyilmesi ve simgeler taşınması yasaklanmıştır (Loi du 15 mars 2004).

Türk okul yöneticilerin kılık-kıyafet kriterleri ilgili yönetmelikte belirtildiği Devlet Memurları Kılık Kıyafet Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Buna göre kadınlar için; elbiselerin temiz, düzgün, ütülü, sade; ayakkabıların ve/veya çizmelerin sade ve normal topuklu, boyalı; görev mahallinde başın daima açık, saçların düzgün taranmış

veya toplanmış; tırnakların normal kesilmiş olacağı, kolsuz ve çok açık yakalı gömlek, bluz veya elbise giyilemeyeceği, etek boyunun dizden yukarı ve yırtmaçlı olamayacağı, terlik tipi (sandalet) ayakkabı giyilemeyeceği ve erkekler için; elbiselerin temiz, düzgün, ütülü ve sade; ayakkabıların kapalı, temiz ve boyalı giyileceği, sandalet veya atkılı ayakkabı giyilemeyeceği, bina içinde ve görev mahallinde başın daima açık bulundurulacağı, kulak ortasından aşağıda favori bırakılmayacağı, saçların kulağı kapatmayacak biçimde ve normal duruşta enseden gömlek yakasını aşmayacak şekilde uzatılabileceği, temiz bakımlı ve taranmış olacağı her gün sakal tıraşı olunacağı ve sakal bırakılmayacağı, bıyığın tabii olarak bırakılacağı, uzunluğunun üst dudak boyunu geçemeyeceği, üstten alınamayacağı, yanların üst dudak hizasında olacağı, alt uçları dudak hizasından kesileceği, kravat takılacağı, kravatı örtecek şekilde balıkçı yaka veya benzeri süveterler giyilemeyeceği, bina içinde gömleksiz, kravatsız ve çorapsız dolaşamayacağı koşulları bulunmaktadır.

g) Fiziksel Özellikler

Fransa'da fiziksel özelliklerle ilgili olarak yasal bir düzenlemeye ulaşılamamıştır. Türkiye'de ise okul yöneticilerinin görev tanımlarında, görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumunun bulunmaması gerektiği belirtilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

4. Görev, Yetki ve Sorumluluklar Yönüyle

a) Okulun İşleyişi-Eğitim Öğretim

Fransa'da 24 Şubat 1989, 6 Eylül 1990 ve 13 Eylül 2002 tarihli yönetmelikler ile 6 Haziran 1991 ve 27 Ocak 1986 tarihli genelgelere göre okul yöneticisinin okulun işleyişine/eğitim-öğretime ilişkin görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- 1) Okul müdürü okulun işleyişinden ve kuralların uygulanmasından sorumludur,
- 2) Okulun kamu görevini yürütmesi için gerekli düzenleme ve uygulamaları yerine getirir,
- 3) Öğretmenler Kuruluna başkanlık yapar ve toplantı sonunda tutanaklarını hazırlar, düzenler,
- 4) Öğretmenler kurulu kararından sonra sınıf ve grupları paylaşır,

- 5) Öğretmenler kurulu kararından sonra öğretim araçlarını paylaşır,
- 6) Öğretmenler kurulu kararından sonra öğretmenlerin çalışmalarını, eğitim öğretim ihtiyaçları için dersler boyunca okuldaki bölümlerin kullanımını planlar,
- 7) Düzenleme çerçevesinde öğretimin etkililiğini geliştirmeye yönelik tüm önceliği pedagojik ekip bünyesinde teşvik ederek öğrenimin iyi gerçekleşmesine yardım eder,
- 8) Gelecekte okul müdürü olacakların eğitimine katılır,
- 9) Okul konseyine öğrenci veli temsilcilerinin seçimlerini organize eder,
- 10) Öğretim yılı sonunda okul konseyinin karşılaştığı tüm sorunları -özellikle okul projesi- konusunda üyelerin yararlanması amacıyla raporlaştırır,
- 11) Zümre öğretmenleri toplantılarına katılır,
- 12) Yapılması öngörülen tüm toplantıları bölge müfettişliğine bildirir,
- 13) Anasınıfı-İlköğretim ve İlköğretim-Ortaöğretim arasında öğrenci devamlılığını takip eder.

Türk okul yöneticilerinin okulun işleyişine ve eğitim öğretime ilişkin görev yetki ve sorumlulukları ise;

- 1) Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütmek,
- 2) Okulu için vizyon ve misyon geliştirmek,
- 3) Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapmak, uygulamak ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlamak,
- 4) Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmak, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunmak, onaylanan projeleri uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek,
- 5) Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlamak ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlamak ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlamak,
- 6) Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini

sağlayıcı önlemleri almak,

7) Okulda ahenkli çalışma düzenini kurmak,

8) Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenlemek,

9) Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını gözönünde bulundurmak,

10) Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek,

11) Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetlemek,

12) Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izlemek, gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırarak, kjurulda alınan kararları onaylamak, uygulamaya koymak ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirmek,

13) Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanmak,

14) Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından yasal olarak sorumlu olmak,

15) Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak,

16) Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesi ile bütün yazılardan sorumlu olmak,

17) Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açmak

18) Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koymak,

19) Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirmek,

20) İstenildiğinde, yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor etmek,

21) Yapılan rutin işleri standartlaştırmak,

22) İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapmak olarak belirlenmiştir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

b) Öğrenci İşleri

Fransa'da 24 Şubat 1989 tarihli yönetmelik ile 6 Haziran 1991 ve 27 Ekim 1986 ve 20 Mart 2002 tarihli genelgeler doğrultusunda;

Belediye tarafından verilen belgeye göre;

- 1) Öğrencilerin okula kabulünü ve kayıtlarını sağlar ve izler,
- 2) Öğretmenler Kurulunun kararından sonra öğrencilerin sınıf ve grup paylaşımını yapar,
- 3) Öğrencilerin karşılanması, gözetimi ve aileleriyle diyalogu organize eder,
- 4) Öğrenci devam-takip işlemlerini yürütür,
- 5) Bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrenci velisinin kusur ve ihmali sonucu öğretmenler kurulu kararı ile bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrencinin geçici uzaklaştırılması işlemlerini yürütür,
- 6) Öğrencinin okul değiştirmesi durumunda aileye veya ailenin isteği doğrultusunda dosyasını ortaöğretim kurumuna iletir,
- 7) Ana sınıfı-ilkokul ve ilkokul-kolej arasındaki öğrencilerin eğitiminde sürekliliğe yönelik düzenlemeler gerçekleştirir,
- 8) Yetkili servislerle işbirliği yaparak öğrencilerin korunması için gerekli önlemleri alır,
- 9) Öğrencilerin okul dışı gezilerinden sorumludur,
- 10) Gerekli durumda eğitim ekibini toplar, şeklinde belirtilmiştir.

Türk okul yöneticilerinin öğrenci işlerine ilişkin görev yetki ve sorumlulukları ise şunlardır:

- 1) Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır,
- 2) Örencilere istendik davranışları kazandırmaya çalışır, disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır,
- 3) Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin etkili ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar,
- 4) Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır,

- 5) Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar,
- 6) Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemleri ile ziyaretçi kabul etme saat ve yerlerini düzenler,
- 7) Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır,
- 8) Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir,
- 9) Revirdeki sağlık hizmetlerini ve muayenelerin durumları ile ilgili kendisine bildirilen konular hakkında gereken tedbirleri aldırır,
- 10) Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar,
- 11) Taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar,
- 12) Okulda yetiştirme kursunun açılmasını teklif eder,
- 13) Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları v.b. evrakı onaylar (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

c) Personel İşleri

Fransa'da 24 Şubat 1989, 6 Eylül 1990 ve 13 Eylül 2002 tarihli yönetmelikler ile 6 Haziran 1991 ve 27 Ocak 1986 tarihli genelgelere göre personel işleri ile ilgili görevleri şunlardır:

- 1) Okulda yetkisi altında çalışan personelin çalışmalarını organize eder,
- 2) Okula yeni atanan öğretmenlerin bütünleşmesini ve işbirliğini sağlar,
- 3) Öğretmenler ve eğitim ekibi arasında işbirliğini sağlar,
- 4) İhtiyaç durumunda eğitim ekibini toplar,
- 5) Resmi program ve eğitimin okul öğretmenleri nezdinde dağılımını ve uygulanmasını gözetir,
- 6) Öğretmenler kurulu kararı ile görevlendirmeleri iptal edebilir. Ayrıca zorunlu durumlarda okul dışında gerçekleştirilen etkinliklere belirlediği öğrenci velilerinin gönüllü olarak katılmasını kabul edebilir veya isteyebilirler.

Okul müdürü Temel Eğitim Yasası'na göre hiyerarşik düzende yer almamaktadır. Öğretmenlerin amiri değildir. Amirlik, yerleşim yerindeki milli eğitim

müfettişinindir. Buna göre ilköğretim okulu müdürü yalnızca bir işleyişi yerine getirmekte ve diğer öğretim kurumlardan farklılık göstermektedir (Article L.411-1).

Türkiye’de ise okul yöneticilerinin personel işlerine ilişkin görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

1) Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür,

2) 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,

3) Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar,

4) Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar,

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

6) Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır,

7) Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini gözönünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur,

8) Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır,

9) Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir,

10) Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder,

11) Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler,

12) Gelen yazılarda personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.

13) Tüm personelin hasta sevk kâğıtlarını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar,

- 14) İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda, öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı durumlarda müdür yardımcılarında birine vekâlet verir,
- 15) Özürleri sebebiyle göreve gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır,
- 16) Öğretmenlere eğitim ve öğretim ile ilgili ek görevler verir,
- 17) Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır,
- 18) Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder,
- 19) Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar,
- 20) Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

d) Mali İşler

Fransa'da okulların yatırım harcamaları, binaların sorumluluğu ile materyal sağlanması yerleşim birimi yerel yönetimlerinin görevidir. Belirlenen bir okul gider bütçeleri bulunmaktadır. Bunun yanında okul kooperatifleri bulunmaktadır. Okul müdürleri zorunlu olmamakla birlikte genelde okul kooperatifleri başkanlarıdır (Loi n° 2004–809, Circulaire n° 2005–206).

Türkiye'de okul yöneticileri mali işlerle ilgili olarak;

- 1) YİBO Döner Sermaye İşletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder,
- 2) Okulun ayniyat, gelir-gider bütçesiyle ilgili işlemlerin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar,
- 3) Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar,
- 4) Ambardan tabelaya göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir,
- 5) Muayene ve teslim alma komisyonunun muayene ve teslim alma işlemleri ile ilgili kararlarını onaylar (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

e) Demirbaş İşleri

Fransa'da yerleşim birimi yerel yönetimleri gerekli materyalleri sağlamakla yükümlüdür (Loi n° 2004–809. Okuldaki demirbaş işleriyle ilgili olarak 24 Şubat 1989 tarihli yönetmelik ve 6 Haziran 1991 tarihli genelgeye göre de okul yöneticileri;

- 1) Eğitim öğretim ile demirbaşların paylaşımını gerçekleştirir,
- 2) Öğretmenler kurulu kararından sonra sınıflarda ve eğitim öğretimde kullanılacak bölümler ile demirbaşların kullanım planını hazırlar,
- 3) Kurum ve personelle birlikte tüm demirbaşın güvenliğinden sorumludur. Ayrıca 19 Haziran 1990 tarihli yönergeye göre okul müdürü güvenlikle ilgili kurallara göre güvenlik komisyonuna istediği zaman gerekli güvenlik kontrollerini yaptırabilir.

Türkiye'de ise okul yöneticileri demirbaş işleriyle ilgili olarak;

- 1) Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar,
- 2) Ders araç ve gereçlerinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır
- 3) İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanmak amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereçleri hazır bulundurur, yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir,
- 4) Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin değişen ve gelişen eğitim ihtiyaçlarına ihtiyaç verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

f) Çevre İlişkileri

Fransa'da okul yöneticilerinin çevre ile ilişkilere ilişkin görev yetki ve sorumlulukları 89–122 no, 90–788 no ve 2002–1164 no'lu yönetmelikler ile 91–124 sayılı genelgeye göre;

- 1) Okul konseyinde öğrenci veli temsilcilerinin seçimlerini ve ailelerle diyalogu organize eder, bu diyalogun kaliteli olmasını sağlar, okul öğretmenler kurulu ve okul konseyini toplantıya çağırır ve başkanlık yapmak,
- 2) Okulun kamu görevini görmesi için tüm gerekli düzenlemeyi yapmak,
- 3) Bulunduğu yerleşim biriminde eğitimi temsil etmek,
- 4) Ekonomik çevre ve kültürel ve sportif derneklerle ilişki kurmak,
- 5) Her öğretim yılı başında ve gerekli gördüğü durumda öğrenci velilerini toplantıya çağırarak,
- 6) Şube öğretmenler kurulu kararlarını öğrenci velilerine bildirmektir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin çevre ile ilişkilere ilişkin görev yetki ve sorumlulukları;

- 1) Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olması 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 haline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarından da çevrenin eğitim amaçlı yararlanmasını sağlar,
- 2) Okulun iç (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (okul koruma derneği, okul aile birliği v.b. gibi) işbirliği içinde çalışır (Tebliğler Dergisi 2000: 2508), şeklinde ifade edilmiştir.

5. Görevde Yükselmeleri Yönüyle

Fransa’da okul yöneticileri; sınıf ve branş öğretmenleri olarak kökenli farklı şekilde mesleklerinde kariyer yapabilirler (Décret n° 89–122). Sınıf öğretmenliği kökenli okul müdürü branş öğretmenliğine geçtiğinde görevini sürdürebilecektir. Görevden çekilme ile ilgili olarak aynı yönetmelikte, Okul müdürlüğüne atananların Müfettişler Akademisi ve Milli Eğitim Müdürlüğü’nün eşit yanlı departman komisyonunun fikrinden sonra bu görevlerinden çekilebilecekleri belirtilmektedir. Ayrıca üst yöneticiliklere yükselmeye on yıllık meslek kıdemlerinin olması veya son beş öğretim yılının yirmi ayında yöneticilik yapmaları gerekmektedir (Décret n° 2001–1174).

Türkiye’de okul yöneticilerinin gerekli koşulları taşıması halinde;

- 1) Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya
- 2) Yönetmelikte belirlenen Genel İdare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabileceği belirtilmektedir (Tebliğler Dergisi 2000: 2508).

Yöneticilik görevinden alınma ile ilgili olarak ise Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde; eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adlî ve idarî soruşturma sonucu görev yerlerinin değiştirilmesi uygun görülenlerin il içinde ya da il dışında, aynı kurumda sicil raporlarına göre son iki yıl üst üste iyi derecenin altında başarı gösterenlerin görev yerleri ise il içinde aynı tipteki eğitim kurumu olacak şekilde değiştirilebileceği, soruşturma sonucu yöneticilik görevinden ayrılması uygun görülenlerin, yöneticiliğe atanma şartlarından birini kaybedenlerin, sicil raporlarına göre üç yıl üst üste iyi dereceden daha aşağı derecede başarı gösterenler ile iki yıl üst üste olumsuz sicil alanların yöneticilik görevinden alınacakları belirtilmektedir. Görev tanımında yer verilmeyen meslekten çekilme ile ilgili tanımlamalara 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda (Madde 94–98) yer verilmektedir.

6. İlişkide Oldukları Birimler ve Bu Birimlerle İlişkileri Yönüyle

a) Okul İçinde-Dışında İlişkide Oldukları Birimler ve Bu Birimlerle İlişkileri

Fransa'da öğrenci velilerinin okul yaşamına katılımının genel kuralları 89–122, 90–788, 2006–935 ve 2002–1164 no'lu yönetmelikler ile 91–124 ve 2001–078 no'lu genelgeler ile belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin okul içi-dışı birimlerle ilişkileri şöyle açıklanabilir:

- 1) Okul müdürü yerel yetkililerin aracısıdır,
- 2) Kültürel ve sportif dernekler, ekonomik dünya ve öğrenci velileri, anne babalar ilişkisinin kalitesini gözetir,
- 3) Öğretmenler arasındaki işbirliğini sağlar,
- 4) Eğitim-öğretimin etkililiğini arttırmak için eğitim ekibini kurar,
- 5) Ekibe dışarıdan gelen görevliler ile yeni öğretmenlerin uyumunu sağlar,
- 6) Yetkili servisler ile öğrencilerin korunması üzerine bağı üstlenir. Bunun yanında okul yöneticilerinin ilişkide oldukları birimler Türk okul yöneticileri ile benzerlik göstermektedir.

Türk okul yöneticisinin okul içinde ilişkide oldukları birimler; idari personel, öğretmenler, öğrenciler ve diğer okul personelidir. Okul dışında ilişkide oldukları birimler ise;

- Öğrenci velileri,
- Okul Koruma Derneği ,
- Okul Aile Birliği,
- Diğer okul ve kurum müdürlükleri,
- İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü,
- İl Milli Eğitim Müdürlüğü,
- Milli Eğitim Bakanlığı,
- Yerel Yönetimler,
- Gönüllü kuruluşlar,
- Öğrenci taşımacılığı,
- Okul kantin işletmeciliği,
- Okul çevresi,

Diğer özel ve resmi kuruluşlardır (Tebliğler Dergisi 2000: 2508). Ayrıca 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre; eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır ve bu amaçla okullarda okul-aile birlikleri kurulur.

6. KONUYLA İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

İlköğretim okulu yöneticilerinin kendi görüşlerine dayalı olarak görev tanımlarına dönük karşılaştırmalı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak görev tanımlarında yer alan bazı bilgi başlıkları yönüyle ülke karşılaştırmaları veya yönetici değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri Erden ve Erden (2005)'in çalışmalarıdır. Bu çalışmada; görüşlerine yer verilmeden Avrupa Birliğinin Mayıs 2005 genişlemesinden önce birliğin üyesi olan on beş ülkenin ilköğretim ve orta öğretim düzeylerinde okul yöneticilerinin unvanları, gerekli eğitim ve deneyim koşulları, yönetici olma süreçleri (eleman arama, seçme ve atama), görev ve sorumlulukları, değerlendirilmeleri ve hizmet içi eğitimlerine ilişkin düzenlemelere yer verilmektedir.

Günay (2004)'ın çalışması da aynı şekilde Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışmada MEB' da kurum yöneticiliklerine atamalarda yeterlik (liyakat) ilkesine uyulmadığı, personel seçiminde performansların göz ardı edildiği, eğitim yönetiminin meslekleşemediği, seçme sınavı duyurularının adaylara geç ulaştığı ya da hiç ulaşmadığı, eğitim ve okul yöneticilerinin yöneticiliğin gerektirdiği ön bilgilerden ve yönetim süreçlerinden başarıyla yararlanabilme becerilerinden yoksun oldukları, eğitim yöneticisi adaylarının değerlendirilmesinde değerlendiricilerin yeterlilikleri ve kriterlerin objektifliği konularında tereddütler olduğu sonuçlarına ulaşılmaktadır.

7. KONUYLA İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Yurt içinde olduğu gibi yurt dışında da okul yöneticilerinin görev tanımlarının görüşlerine dayalı olarak benzer bir karşılaştırmalı eğitim çalışmasına rastlanılmamıştır. Ancak araştırma devam ederken Fransız Kamuoyu Enstitüsü IFOP (l'Institut Français d'Opinion Publique)'un, okul müdürlerinin üyesi oldukları internet sitesi için 11–19 Eylül 2006'da 10094 okul müdürü ile elektronik posta yoluyla gerçekleştirdiği çalışmada; müdürlük mesleği, çalışma saatleri, hukuksal gelişmeler, bakanlık düzenlemeleri, statüleri v.b görevleriyle ilgili görüşleri alınmıştır. IFOP'un gerçekleştirdiği çalışmada 42 000 kadar okul yöneticisinden % 24'ünün çalışmaya katılması ve görüşlerinin doğası, yöneticilerin kendilerini ifade etmeye gereksinim duydukları ve görevleriyle ilgili çözüme dönük beklentiler içinde oldukları şeklinde yorumlanmaktadır. Görüşleri; kıdemleri, okuldaki sınıf sayıları, okulun bulunduğu yerleşim biriminin büyüklükleri, il sınıflamaları yapılmıştır. Bu çalışmada birkaç konu ağırlık kazanmaktadır. Yöneticilerin % 93'ü profesyonel statülerinin olması, % 95'i görev ve sorumluluklarının net tanımlanması, % 76'sı okulların bütçe yönüyle bir statülerinin olması ve % 75'in üzerinde bir çoğunluk fonksiyonlarının belediye, öğrenci velileri ve Müfettişler Akademisi tarafından bilindiği, aynı şekilde görevleriyle ilgili iyileştirmeler yapılması gerektiği yönünde görüşler belirtmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından son dönemde yapılan ders yükleri, meslek eğitimi v.b. alanlarda yapılan hukuksal düzenlemeler yaklaşık katılımcıların yarısı tarafından yetersiz bulunmaktadır (IFOP 2006).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Türkiye’de Çanakkale ve Fransa’da Lyon illerinde görev yapan ilköğretim okulu yöneticilerinin görev tanımlarında yer alan bilgi başlıkları ve bu bilgi başlıklarıyla bağlantılı olarak okul örgütünün geliştirmesi konularındaki görüşlerinin karşılaştırılmasını ve bu alanda kullanılabilir verilere ulaşılması amaçlayan bu çalışma, yasal görev tanımlamalarının yöneticileri nasıl etkilediği ve yöneticilerin bundan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanması yönüyle ‘‘Durum Çalışması’’ (Yıldırım ve Şimşek 2005: 71, 277–292) ve iki ülkede görev yapan ilköğretim okulu müdürleri gruplarının kültürünü tanımlama ve yorumlama yönüyle ‘‘Kültür Analizi’’ (Yıldırım ve Şimşek 2005: 70–72) yaklaşımında betimsel türde nitel bir karşılaştırmalı eğitim çalışmasıdır. Durum çalışmasının deseni Türkiye ve Fransa’da aynı boyutlarda olması ve birbirleriyle karşılaştırılması yönüyle bütüncül çoklu durum deseni (Tür 3)’dir.

1. ÇALIŞMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmak amacıyla, araştırmacı tarafından araştırmacının Çanakkale ilinde okul yöneticisi ve Fransa’da Lyon ilinde yurtdışı teşkilatında eğitim yöneticisi olarak görev yaptığı dönemlerden tanıdığı ve Türk öğretmenlerin görev yaptığı okul yöneticileri üzerinde cinsiyetleri, yükseköğrenimleri, hizmet süreleri, yükseköğrenimleri,

kurumlarındaki personel ve öğrenci sayıları yönüyle çeşitlilik durumları göz önüne alınarak tarama çalışması yapılmış ve her iki ülkeden de on yönetici belirlenmiştir. Bunun yanında yöneticilerden alt okul grup yöneticileri ile ilgili görüşlerini kapsayabilecek şekilde görev tanımlarının her bilgi başlığına yönelik ve okul örgütünü geliştirmeye dönük daha zengin ve derinlemesine görüşler elde edilebilmesi ve kendilerine kolay ulaşılabilmesi durumları gözlemlenmiştir. Çalışma grubunun bu doğrultuda amaçlı örneklem yöntemlerinden ‘‘maksimum çeşitleme’’, ‘‘kritik durum’’ ve bunlardan belirlenenlerle ‘‘kolay ulaşılabilir durum’’ örneklemeleri ile belirlendiği söylenebilir. Yıldırım ve Şimşek (2005: 109–113)’e göre maksimum çeşitleme; ‘‘probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmayı’’, kritik durum örnekleme; ‘‘bu burada oluyorsa başka benzer durumlarda kesinlikle olur veya olmuyorsa benzer durumlarda kesinlikle olmaz’’ şeklindeki durumları ve kolay ulaşılabilirlik de; araştırmacıya yakın olan ve erişilmesi kolay olan durumları ifade eder.

2005 – 2006 öğretim yılında Türkiye’de Çanakkale ve Fransa’da Lyon illerinde eğitim öğretime devam eden ilköğretim okulları yöneticilerinden tarama çalışması sırasında yapılan ön görüşmelerde araştırmaya katılacaklarını belirten üç Fransız yönetici daha sonra görüşme için belirlenen randevu saatlerinde görüşülmeye gidildiğinde zaman darlığı, görüşlerinin hukuksal olarak sıkıntı yaratabileceği gibi gerekçelerle görüşemeyeceklerini, yanıtlarını daha sonra yazılı olarak vereceklerini ve araştırmacının görüşme formunda belirtilen e-posta adresine göndereceklerini belirtmiş ancak araştırma süresince yanıtlar araştırmacıya ulaşmamıştır. Çalışma süresi içinde Çanakkale’de araştırmacı tarafından on ve Lyon’da görevli ve araştırmacı adına görüşmeleri gerçekleştiren üç Türk eğitim çalışanı tarafından da on Fransız yöneticiden yedisi ile görüşme yapılabilmektedir.

2. VERİLERİN TOPLANMASI

Veriler, araştırmacı tarafından Yıldırım ve Şimşek (2005:128)’in aktardığı görüşme formu hazırlanmasında dikkate alınması gereken ilkelerden;

- a) Kolay anlaşılabilir sorular yazma,

b) Odaklı sorular hazırlama,
 c) Açık uçlu sorular sorma,
 d) Yönlendirmekten kaçınma,
 e) Alternatif sorular ve sondalar hazırlama,
 f) Farklı türden sorular yazma,
 g) Soruları mantıklı bir biçimde düzenleme,
 h) Soruları geliştirme (Bogdan and Biklen 1992; Brookfield 1992; Patton 1987)

ilkeleri doğrultusunda ve İlköğretim Okulu müdürlerinin 2568 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan görev tanımları (Ek-1) ile birlikte görev tanımlarındaki bilgi başlıkları ile ilgili literatür ve yasal kaynak taraması yapılarak hazırlanan yarı yapılandırılmış ve yönlendirici olmayan ve açık uçlu sorular içeren görüşme formu doğrultusunda görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada birden fazla görüşmeci görev alacağından görüşme formunun Yıldırım ve Şimşek (2005:123)'in aktardığı gibi dikkatlice yazılmasına, belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşmasına ve görüşülen her bireye bu soruların aynı tarzda ve sırada sorulacak şekilde düzenlenmesine dikkat edilmiştir. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri bölümü öğretim elemanlarının da görüşü alınarak "Görüşme Formu" (Ek-2)'nda bilgi başlıklarıyla ilgili ondört ve bilgi başlıklarıyla bağlantılı olarak okul örgütünün geliştirilmesine yönelik görüş ve önerilerinin alınmasına yönelik oniki olmak üzere toplam yirmi altı açık uçlu soruya yer verilmiştir. Görüşme formundaki sorulardan;

- 1) 1-4. Sorular kişisel bilgileri,
- 2) 5. Soru çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yeri,
- 3) 6. Soru görevin nitelikleri,
- 4) 7-9. Sorular göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmaları,
- 5) 11. Soru çalışma yöntem ve koşulları,
- 6) 12-13/a-f soruları görev, yetki ve sorumlulukları,
- 7) 10. soru görev ve görev yeri değiştirmeleri ile yükselmeleri,
- 8) 14/a-c soruları ilişkide oldukları birimler ile ilişkileri ve
- 9) 13/a ve 14/a-c soruları ise bilgi başlıklarıyla ilişkili olarak yöneticilerin okul örgütünü geliştirme ile ilgili görüş ve önerilerini belirlemeye yöneliktir.

Formda yer alan soruların açık ve anlaşılabilir olduğunu test etmek

amacıyla Kahramanmaraş ilinde bir ilköğretim müfettişi tarafından on yöneticiyle yanıtlarını yazılı vermeleri istenerek uygulama denemesi yaptırılmış ve gelen dönütlere göre gerekli anlatım değişiklikleri yapılmıştır. Gerekli düzeltmelerden sonra araştırmacının kendisi tarafından aynı form Fransızcaya çevrilmiştir (Ek-3). Yine soruların anlaşılabilirliği ve amaca uygunluğunu test amaçlı Lyon Eğitim Ataşeliği sekreteri tarafından Fransa'da da bir yönetici ile yazılı uygulama denemesi yapılmış ve görüşleri doğrultusunda düzeltmelerin yapılması yoluna gidilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005:255-274)'in işaret ettiği gibi, hazırlanan form ile aynı türden bir araştırmada aynı olmasa bile benzer bilgileri elde etme ve tekrar edilebilme olasılığı dikkate alınmıştır.

Tarama aşamasında her iki ülke yetkili makamlarına gerekli uygulama izin başvurularında bulunulmuş ve izin alınmıştır (Ek-4). Fransa'da araştırmacı adına çalışmayı yürüten üç eğitim çalışanına Lyon Müfettişler Akademisi'nin izin belgesi görüşme formu ile birlikte e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Görüşmeciler, randevu alarak ve gerekli açıklamaları yaparak altı yönetici ile kırkbeş dakika ile bir saat aralığında okullarında görev saatleri içerisinde gerçekleştirdikleri görüşmelerde verileri, Fransız yöneticiler ses ve görüntü kaydını uygun görmediklerinden not tutma yöntemiyle almışlar ve yine e-posta ya da posta yoluyla araştırmacıya ilemişlerdir.

Türkiye'de ise araştırmacı görüşmelere, belirlenen yöneticilere telefonla ulaşıp görev ortamlarında ziyaret ederek ve görüşme öncesinde konu, zaman, amaç ile ilgili gerekli açıklamaları yaparak başlamıştır. Otuz ile kırkbeş dakika aralığında süren görüşmelerde verileri, kabul eden dört yöneticiden sesli görüntülü kayıt ve diğerlerinden not tutma yöntemiyle almıştır.

3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada toplanan verilerin incelenmesinde betimsel ve içerik analiz yapılmıştır. Öncelikle ilköğretim okulu yöneticilerin görev tanımlarındaki bilgi başlıklarıyla ilgili kuramsal ve yasal temeller ile toplanan verilerin özelliklerinden yola çıkarak bir veri analiz planı geliştirilmiştir. Bu plan çerçevesinde araştırma soruları, kavramsal çerçeve dikkate alınarak verilerin kodlanmasına yönelik bir kod

listesi (EK-5) oluşturulmuş ve toplanan verilerin incelenmesi sonucu elde edilen yeni kodlar eklenerek liste geliştirilmiştir. Kodlar, ortak yönleri bulunmaya çalışılarak ve genel düzeyde açıklanabilecek şekilde belli temalar altında toplanmış ve kategorize edilmiştir. Tema verileri ve tüm verilerin anlamlı bir bütün oluşturmasına dikkat edilmiştir. Kodlama ve tematik kodlama aşamalarından sonra veriler kodlarına göre okul yönetici görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak bilgisayar ortamında Excel çalışma sayfasında (EK-6) düzenlenmiş ve tanımlanmıştır. Sonraki aşamada kavramsallaştırılan veriler, Türk ve Fransız okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile ilgili Tablo 1'deki sıralamaya uygun olarak görev tanımları ile birlikte tablolarda sunulmuş ve araştırmacının yorumlarıyla anlamlandırılmaya, ilişkilendirilmeye, neden sonuç ilişkisi kurulmaya ve araştırma çerçevesi doğrultusunda sonuç ve önerilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Tablolarda sunulan veriler üzerinde araştırmacı tarafından iki ilköğretim müfettişinin yorumları alınmıştır. Bu aşamada zaman zaman okul yöneticilerine ulaşılarak görüşleri teyit ettirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen bulgular, Türk ve Fransız okul yöneticileri ile okul yöneticilerinin görev tanımlarını geliştirmeye ve bununla ilgili olarak okul örgütüne ilişkin görüşme formunda yer alan yirmi altı açık uçlu soru doğrultusunda yapılan görüşmeler sonucunda belirttikleri; belli temalara göre toplanmış, kategorize edilmiş ve kavramsallaştırılmış görüşleri, kişisel özellikleri ile ilgili Tablo 1'deki sıralamaya uygun olarak ve doğrudan alıntılara da yer verilerek görev tanımları özetleri ile birlikte tablolarda sunulmuştur. Okul yöneticilerinin kendi ifadelerini ile desteklenerek sunulan görüşleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar yorumlanarak anlamlandırılmaya, ilişkilendirilmeye, neden sonuç ilişkisi kurulmaya ve araştırma çerçevesi doğrultusunda sonuç ve önerilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin bu sorular dışında kalan diğer öneri ve görüşleri "Konu İle İlgili Ek Görüşler" başlığı altında sunulmuştur.

1. OKUL YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE VE BİRİMLERİNİN GRUPLARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ve çalıştıkları birimlerin benzer gruplar arasındaki yerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de ve görev tanımlarında yer alan bilgi başlıklarına ilişkin tematik kodlamaya göre düzenlenmiş görüşleri de bu tablodaki sıralamalarına göre sunulmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Türk ve Fransız Okul Yöneticilerinin Kişisel Özellikleri ve Görev Yaptıkları Birimler

ÜLKE	SIRA NO	YAŞ	CINSİYET	YÜKSEKÖĞRENİM		KIDEM (YIL)		GÖREV YAPTIĞI BİRİMİN TİPİ
				ALAN	DÜZEY	YÖNETİCİLİK ÖNCESİ	YÖNETİCİLİK GÖREVI	
TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	1	54	E	Fen Bilgisi Öğretmenliği	Lisans	12	17	A Grubu İlköğretim Okulu
	2	39	E	Sınıf Öğretmenliği ve EYTP	Lisans	11	5	A Grubu İlköğretim Okulu
	3	37	E	Sınıf Öğretmenliği ve EYTP	Yüksek Lisans	9	6	A Grubu İlköğretim Okulu
	4	38	E	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	10	7	A Grubu Taşımali İlköğretim Okulu
	5	36	E	Sınıf Öğretmenliği, EYTP ve Kamu Yönetimi	Yüksek Lisans	8	6	A Grubu İlköğretim Okulu
	6	36	E	Sınıf Öğretmenliği ve EYTP	Yüksek Lisans	5	6	A Grubu İlköğretim Okulu
	7	36	E	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	9	4	A Grubu İlköğretim Okulu
	8	42	E	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	Lisans	10	12	A Grubu İlköğretim Okulu
	9	40	B	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	5	14	A Grubu İlköğretim Okulu
	10	37	E	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	9	4	A Grubu İlköğretim Okulu
FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ	1	45	E	Matematik Bilimleri (Maths et Sciences)	Bac + 2	20	4	13 Sınıflı İlköğretim Okulu
	2	42	E	Yüksek Okul (Ecole Normale)	Bac + 3	19	6	9 Sınıflı İlköğretim Okulu
	3	52	E	Yüksek Okul (Ecole Normale)	Bac + 3	20	8	9 Sınıflı İlköğretim Okulu
	4	55	B	Yüksek Okul ve 1 yıl Pedagojik Formasyon (Ecole Normale ve Brevet d'aptitude pedagogique)	Bac + 2	32	4	6 Sınıflı İlköğretim Okulu
	5	41	E	Yüksek Okul ve Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü (Ecole Normale ve IUFM)	Bac + 2	6	3	13 Sınıflı İlköğretim Okulu
	6	46	E	Ekonomi (Economie)	Bac + 2	20	2	6 Sınıflı İlköğretim Okulu
	7	42	E	Yüksek Okul (Ecole Normale)	Bac + 3	18	7	9 Sınıflı İlköğretim Okulu

Tablo 1’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel özellikleri ile görev yaptıkları okullar karşılaştırıldığında;

Türk okul yöneticilerinin 36–54 yaş aralığında 39.50 yaş ortalamasına sahip ve dokuzunun erkek birinin bayan olduğu, dördünün sınıf öğretmenliği, dördünün sınıf öğretmenliği ile birlikte sonrasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi (bunlardan biri daha sonra Kamu Yönetimi Yüksek Lisansı) alanında diğer ikisinin de Sosyal Bilgiler ve Fen Bilgisi alanlarında yükseköğrenim gördükleri, yükseköğrenim düzeyleri yönüyle yedisinin lisans ve üçünün yüksek lisans düzeyinde yükseköğrenim aldıkları, yöneticilik öncesi meslek kıdemleri yönüyle 5–12 yıl aralığında 8.8 yıl ve yöneticilikte 8.10 yıl kıdem ortalamaları olduğu görölmektedir. On Türk okul yöneticisi de A grubu ilköğretim okulu yöneticiliği görevini yürütmektedir.

Fransız okul yöneticilerinin ise 40–49 yaş aralığında 46.14 yaş ortalamasına sahip ve altısının erkek birinin bayan olduğu, beşinin yüksekokul bunlardan ikisinin yüksekokula ek olarak Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü (IUFM)’nde iki yıl, diğer ikisinden birinin matematik bilimleri ve bir diğerinin ekonomi alanında yükseköğrenim gördükleri, yükseköğrenimleri yönüyle üçünün lise sonrası iki yıl (Bac +2) ve dördünün ise lise sonrası bizdeki lisans düzeyinde üç yıl (Bac +3) yükseköğrenim aldıkları, 20–29 yaş aralığında ortalama 19.28 yıl yöneticilik öncesi ve 4.85 yıl yöneticilik kıdemleri olduğu görölmektedir. Yedi Fransız okul yöneticisinden ikisi onüç, üçü dokuz ve diğer ikisi altı sınıflı okullarda görev yapmaktadır.

Araştırmaya az sayıda bayan ve ağırlıklı olarak erkek yönetici katılımı her iki ülkede tarama sürecinde ulaşılabilen bayan yöneticilerin sayısının azlığı ile ilgilidir. Kişisel özelliklerle ilgili olarak dikkat çeken diğer bir nokta Türk okul yöneticilerinin meslek öncesi kıdem ortalamalarının Fransız okul yöneticilerinden düşük olmasıdır. Fransa’da ilköğretim okulu yöneticiliğinin diğer okul yöneticiliklerinden farklı olarak belirlenmiş profesyonel bir statüsünün olmamasının ve buna bağlı olarak okul yöneticiliğine ilgi duyulmamasının etken olduğu düşünölebilir. Her iki ülkede de öğretmen olarak çalışma şartı olmakla birlikte yöneticilerin aynı kaynaktan gelmedikleri, yükseköğrenim düzeyleri yönüyle de farklılıklar olduğu görölmektedir.

2. GÖREV TANIMLARINDA YER ALAN NİTELİKLER İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine görev tanımlarında yer alan niteliklerle ilgili olarak, ‘‘Göreviniz için belirlenen;

- Öğrenim düzeyi,
- Mesleki eğitim,
- Deneyim,
- Kişisel özellikler,
- Yabancı dil gibi nitelikleri ile
- Makine ve ekipman kullanma becerisi ve

g) Özel bilgi ve yetenek gibi becerileri değerlendirdiğinizde değişmesini gerekli bulduğunuz var mıdır?’’ soruları sorulmuştur. Bu doğrultuda belirttikleri görüşleri sırasıyla Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Öğrenim Düzeyine İlişkin Görüşleri

	ÖĞRENİM DÜZEYİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Yükseköğrenim görmüş olma ve atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olma	Öğretmenlik için gerekli formasyonu almış olma
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> Yükseköğrenim görmüş olma kistasını uygun buluyorum. Atanacağı kuruma öğretmen olarak atanabilme koşulu olmamalıdır. Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretimi yeterli buluyorum. Yükseköğrenim en az lisans düzeyinde olmalı, yüksek lisans tercih nedeni olarak kalmalıdır. Okul yöneticisi olunabilecek ayrı bir yükseköğretim kurumunda eğitim alınmalıdır. Yükseköğrenim en az lisans düzeyinde olmalı, yüksek lisans tercih nedeni olarak yer almalıdır. Atanacağı kuruma öğretmen olarak atanabilme koşulu olmamalıdır. Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretimi yeterli buluyorum. Düzeyi önemli değil, öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. EYTP mezunu olma ölçüt olmalıdır. Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretimi yeterli buluyorum. Ancak bu öğreniminin iki yılında yöneticilik ile ilgili dersler olmalıdır. Düzeyi önemli değil, öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. Zaman ve mali yönden IUFM’de alınan formasyon ile ilgili öğretmen lehine düzenlemeler yapılmalıdır. Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. Yüksek öğrenim görmüş olma kistasını uygun buluyorum. Zaman ve mali yönden IUFM’de alınan formasyon ile ilgili öğretmen lehine düzenlemeler yapılmalıdır. Yüksek öğrenim görmüş olma kistasını uygun buluyorum. Zaman ve mali yönden IUFM’de alınan formasyon ile ilgili öğretmen lehine düzenlemeler yapılmalıdır.

Tablo 2'deki görüşlerinde görüleceği gibi yedi Fransız okul yöneticisinden beşi öğretmenlik mesleği için gerekli yükseköğrenim görmeyi diğer ikisi ise öğretmenlik mesleği dışında bir alanda da yükseköğrenim görmüş olmayı yeterli bulmaktadırlar. Üç okul yöneticisi ise “Öğretmenlerin Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü (IUFM)'nde gördükleri formasyon için yapılan giriş sınavları ve bu süreçte harcadığı para ve zaman öğretmenler için önemlidir” ifadeleriyle formasyon düzenlemelerinde öğretmenler lehine düzenlemelere gidilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü'nde 1990'dan beri ilköğretim öğretmenleri de açıkta bulunan görev sayılarına göre kabul edilmektedir. Bunun için lisans (Bac + 3) düzeyinde öğrenim görmek, sınavı geçmek gerekmektedir. İki yıllık formasyon sonunda branş öğretmenliğine dönük öğrenim için ya da ikinci yılın sonunda aday öğretmenlik için başvuru yapılabilir (Vasconcellos 2004: 20). Okul yöneticileri bu formasyon konusunda özellikle zaman ve para yönüyle koşulların iyileştirilmesini ve bu konuda fırsat eşitliğini vurgulamış, eğitim yöneticiliğine dönük yükseköğrenim yönünde görüş belirtmemişlerdir.

Türk okul yöneticilerinden beşi benzer şekilde “Okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilmektedir. Öğretmenlik eğitimi almış olması yeterlidir. Öğretmenin yüksek lisans düzeyinde eğitim alması tercih edilir. Ancak bundan lisans düzeyinde eğitim alan bir öğretmenin okul yöneticiliği yapamayacağı anlamı çıkmaz.” ifadeleriyle öğretmen olmak için gerekli yükseköğrenim görmüş olmayı yeterli bulduğunu belirtmişlerdir. Üç okul yöneticisi ise “Eğer okul yöneticisinin ders görevi olmayacaksa mutlaka öğretmenlik için alınması gereken yükseköğrenimi almış olması gerekmemektedir. Çeşitli fakültelerde yükseköğrenim görmüş olması yeterlidir.” ifadeleriyle yükseköğrenim görmenin yeterli olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanında iki okul yöneticisinden biri “Okul yöneticiliği, öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak düşünülmelidir. Bu yönde yükseköğretimi de farklı olmalıdır. Eğitim yönetimi ve deneyimine dönük bir yükseköğrenim görmesi gerekmektedir. Okul yöneticiliğinden başlayarak diğer eğitim kurumları yöneticiliği gereksinimi de bu yolla karşılanabilir” ifadesiyle EYTP mezunu olma koşulu getirilmesi ve bir diğeri ise “Öğretmen yükseköğretim alanını seçerken öğretmen olacağını bilerek tercihini yapmaktadır. Okul yöneticisi olmak isteyenler de aynı şekilde okul yöneticisi olarak mezun olabileceği bir yükseköğrenim almalıdır.” ifadesiyle

mezunlarının yalnızca okul yöneticisi olarak görev yapabileceği, eğitim yönetimi alanında bu yönde bir yükseköğrenim yapılanmasına gidilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 3. Mesleki Eğitime İlişkin Görüşleri

	MESLEKİ EĞİTİM	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Hizmet öncesi yöneticilik eğitimi yerine; Bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde ÖDYM’ce merkezi sistemle yazılı olarak müdürler için düzey belirleme sınavı, sınava girmiş olan adaylardan tercih ettikleri eğitim kurumuna göre en yüksek puanı alan beş aday için de sözlü sınav, Müdür yardımcıları için seçme sınavı yapılması	Her okul yöneticisinin görevi almadan organizasyonu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen ve il düzeyinde organizasyonu yapılan, süresi göreve başlamadan önce üç ve ilk görev yılında iki hafta olan ve stajı da içeren eğitim programına katılması
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> Hizmetiçi eğitim dışında belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak süresi 120 saatten fazla olmalıdır. Hizmetiçi eğitim dışında belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak süresi 120 saatten fazla olmalıdır. Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetini eğitim almıştır. Görev sırasında da belli dönemlerde yöneticilik eğitimi alınmalıdır. Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetiçi eğitim alınmalıdır. Görev sırasında da belli dönemlerde yöneticilik eğitimi alınmalıdır. Yurt dışı gezi ve seminerler düzenlenmelidir. Hizmetiçi eğitim mutlaka olmalı ve süresi 120 saatten fazla olacak şekilde akademik ortamda düzenlenmelidir. Yönetici seçme sınavı yapılmalı, gerekli olan hizmetiçi 120 saatten fazla olmalıdır. Öğretmenlik eğitimi alanlar yükseköğrenimlerinin belli döneminde buna karar verebilmeli ve buna yönelik eğitime devam etmelidir. Eğitim yönetimi ile ilgili olarak mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde eğitim programı alınmalıdır. Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetiçi eğitim almalı ve bir okulda deneyimli bir yönetici gözetiminde staj yapmalıdır. Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetiçi eğitim alınmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> Okul yöneticisi olmadan önce en az altı haftalık mesleki eğitim alınmalıdır. Yönetim stajının süresi uzatılmalı, bitiminde ortaöğretim kurumları yöneticileri benzeri bir statüye kavuşmalı ve staj belli dönemlerde yinelenmelidir. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Kalite artırılmasına dönük düzenlemelere gidilmelidir. Kalite artırılmasına dönük düzenlemelere gidilmelidir. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Yönetim stajının hem süresi uzatılmalı, hem de gelişmelere göre belli dönemlerde yinelenmelidir.

Tablo 3’te Türk okul yöneticilerinin mesleki eğitimi yeterli bulmadıkları, eğitim yönetimi alanında mutlaka mesleki eğitim alınması ve bunun süresinin de dört haftadan ve yüzyirmi saatten uzun olması gerektiği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. İki okul yöneticisi; “Yöneticinin mesleğe başlamasından sonra eğitim öğretim ve yönetim alanı ile uygulamalarda birçok değişiklikler olmaktadır. Bu yönde yöneticilerin hizmetiçi eğitim çalışmaları gereksinime göre bir takvime bağlanmalı ve yinelenmelidir.” ifadeleriyle meslek eğitiminin değişimlere ve yeni yaklaşımlara göre belli dönemlerde yinelenmesini önermişlerdir. Diğer bir okul yöneticisi

“Aldığımız mesleki eğitim daha çok kuramsal bilgi ağırlıklıdır. Yönetici adayları arasında hiç yöneticilik deneyimi olmayanlar da bulunmaktadır. Bu yüzden hizmetiçi eğitim programlarının devamında adaylar atanmadan önce başarılı bir yönetici ile birlikte bir okulda uygulamalar yapmalıdır.” ifadesiyle deneyimli bir okul müdürü yanında staj yapılmasını, deneyimli ve başarılı bir okul yöneticisinin yanında yapılacak stajın özellikle işleyiş ve uygulamaya dönük işlevsellik kazandıracağını belirtmiştir. Diğer bir okul yöneticisi ise “Hizmetiçi eğitim çalışmalarının yerleri, süreleri ve içeriği ile ciddi olarak ele alındığını düşünmüyorum. Üniversitelerde yükseköğrenimin devamı niteliğinde mesleki eğitim programları düzenlenebilir.” ifadesiyle mesleki eğitim programlarına ciddiyet ve işlevsellik kazandırabileceğini vurgulamaktadır. Bunun yanında okul yöneticisi olmak isteyenler için “Eğitim fakültelerinde yükseköğrenimlerine devam eden öğrenciler ikinci yıldan sonra okul yönetici olmak istiyorlar ise bu yönde bir meslek eğitimi alabilirler.” ifadesiyle bir ve “Mesleki eğitim deyince genelde yerel düzeyde ya da Bakanlık tarafından düzenlenen eğitim programları akla gelmektedir. Görevlerinin önemi ve okulların değişimi göz önüne alındığında okul yöneticilerinin yurtdışında çeşitli eğitim programları ve seminerlere katılması da gündeme gelmelidir.” ifadesiyle diğer bir yönetici bu konudaki farklı görüşlerini belirtmişlerdir.

Fransız okul yöneticilerinden birinin belirttiği; “Toplamda altı haftalık eğitim programına katıldım. Ancak bu sürelere düzenlenen bir programda gereksinim duyduğum alanlara ilişkin bilgilerin verilmesi zor. Bu yüzden süresi altı haftadan fazla olacak şekilde düzenlenmelidir.” ifadesi, iki okul yöneticisinin de benzer şekilde “Süre ve içerik olarak program yeterlidir. Bunun üzerine yönetici görevde kendini yenileyerek eksiklerini giderebilir.” ifadeleri ve “Süre yönüyle katıldığımız programın yeterli olduğunu düşünüyorum. Ancak içeriğini ağırlıklı olarak okul yöneticilerinin işleyişte daha çok kullanabileceği konular oluşturmalıdır.” ifadeleri ve bir diğerinin “Staj süresince okul işleyişine dönük tüm konular ile ilgili uygulama yapma fırsatı bulamadım. İşleyişe dönük staj dönemi dışında kalan uygulamalara ve uygulamalardaki değişikliklere dönük olarak farklı dönemlerde yinelenmesi gerektiğini düşünüyorum.” ifadeleriyle bu konudaki görüşlerini belirtmişlerdir. İki ülke okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programının süresinin uzatılması, kalitesinin artırılması, belli dönemlerde yinelenmesi yönündeki görüşleri kendi

aralarında ve Türk okul yöneticileriyle benzerlik göstermektedir.

Barutçugil (2002: 52), değişimin hızı ve rekabetin acımasızlığının, organizasyonlarda çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin sürekli olmasını gerektirdiğini belirtmektedir. Taymaz (2003: 90)'a göre de eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmetiçi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları iş ve eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır. İki ülke okul yöneticilerinin de özellikle hizmetiçi eğitimle yetiştirilmeyi önemsedikleri görüşlerinden anlaşılmaktadır.

Fransa ve Türkiye arasında meslek eğitimi programı ile ilgili yasal düzenlemeler ve katıldıkları eğitim programları yönüyle farklılıklar bulunduğundan yönetici görüşleri de bu doğrultuda çeşitlilik göstermektedir. Fransa'da hizmetiçi eğitimin içeriği ve süresi ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Eğitim yönetimi kursu yanında stajı da kapsamaktadır. Uygulamalı stajla birlikte süresi Türkiye'ye oranla uzundur. Türkiye'de ise okul yöneticilerinin görev tanımında 120 saat süreli hizmetiçi eğitim koşulu olmasına karşın son yasal düzenlemelerle uygulamada değişikliklere gidilmiştir. Hizmetiçi eğitim kursuna katılma koşulu yerine müdürler için düzey belirleme sınavı, bu sınavdan tercih ettikleri eğitim kurumuna göre en yüksek puanı alan beş aday için de sözlü sınav yapılması, sözlü sınavda adayların yazılı sınav ve genel kültür konularındaki bilgilerinin ölçülmesi, temsil yeteneği, tutum ve davranışı ile ifade ve muhakeme yeteneğinin değerlendirilmesi uygulamasına gidilmiştir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi Türk okul yöneticilerinin dokuzu deneyim ile ilgili ölçütleri uygun bulmakta ancak bunlardan beşi "Görev yaptığımız okullardan ayrılmamızı gerektirecek sıkıntılı durumlarla karşı karşıya kalabiliyoruz. Bu durumda benzer gruplardan birine atanabilmemizin kolaylaştırılması gerekmektedir. Bunun yanında aynı grupta farklı şekilde biri diğerine göre çok daha başarılı şekilde görev yapan yönetici de diğeri gibi süresinin dolması beklenmeden değerlendirilmeli ve görevi ya da görev yeri değiştirilebilmelidir." ifadeleriyle okul yöneticisinin kararı doğrultusunda esnekliğe de yer verilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmektedir. Bir okul yöneticisi ise "Nasıl doktorluk, mühendislik gibi bazı

meslekleri yapmak için öğrenimlerinden sonra deneyim koşulları aranmıyorsa okul yöneticiliği için de gerekli yükseköğrenim verildikten sonra deneyim şartı olmamalı ve yöneticiliğe başlamalıdır. Aday öğretmen olarak çalışıyor ya da yükselmelerde yönetici olarak çalışıyor ise görevindeki başarısına bakılmalıdır” şeklinde ifadesi ile deneyim koşulu olmaması gerektiği yönünde farklı görüşünü belirtmiştir. Okul tiplerine göre çalışma süresi sınırlaması ile ilgili olarak okul yöneticisi “Okul tiplerine göre çalışma süresi bellidir. Ancak uygulanmamaktadır.” ifadesiyle konulan sınırlamaların uygulanabilirliğinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Fransız okul yöneticilerden üçü “Göreve aday olanlar ilk başvurularını beş yıllık bir çalışmadan sonra yapabilmelidir. Özellikle büyük okullarda deneyimsiz yöneticiler sıkıntı yaşayabilir. Eğitim sistemini iyi tanımış olmaları gerekir. Meslek öncesi bu sıkıntılar hakkında bilgi sahibi olması zordur.” ifadeleriyle deneyim süresinin arttırılması ve diğer üçü “Önemli olan ne kadar çalıştığı değil, nasıl çalıştığı ve ne derece yeterli olduğu ya da olabileceğidir.” ifadeleriyle deneyim yerine yeterliliğin ölçüt olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Deneyim süresinin arttırılması yönünde görüş belirten okul yöneticileri, özellikle büyük okullarda sıkıntı yaşanabileceği düşüncesiyle sistemin iyi tanınması gerektiğini ve yeterliliğin ölçüt olması gerektiği yönünde görüş bildiren okul yöneticileri de süre yerine kişinin değerlendirilmelerinde yeterli bulunmasının önemsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Güncel düzenleme doğrultusunda görüş belirten okul yöneticisi sayısı birdir. Farklı olan görüşünü “Okullar boyutlarına görev farklılık gösterebilmektedir. Yöneticinin aday olduğu okulların özelliklerine göre yeterli olabileceği ve öncesinde yapacağı çalışmaların süre sınırları çizilmelidir.” şeklinde ifade eden okul yöneticisi, deneyim koşulunun okul gruplarına göre yeniden düzenlenmesini savunmaktadır.

İlk yöneticilik görevi başvurusundan sonra Fransız okul yöneticisi dosyasının incelemesi ve görüşme sonucunda yönetici olarak görevine başlarken, Türk okul yöneticisi yardımcı yönetici olarak mesleğe başlamakta ve okul gruplarına göre birinci kademe yöneticiliği yapmaktadır. Yönetici yardımcılığı yapma koşulu iki ülke arasındaki farklılık göstermektedir.

Tablo 4. Deneyime İlişkin Görüşleri

	DENEYİM	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Öğretmenlikte adaylığın kaldırılmış olması, en az iki yıl hizmeti bulunması (C) tipi eğitim kurumu için en az bir, (B) tipi eğitim kurumu için birinci kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliğinde en az bir yıl, (A) tipi eğitim kurumu müdürü olmak için üçüncü kademe yöneticiliğinde en az iki yıl veya ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam üç yıl ya da birinci kademe yöneticiliğinde dört yıl veya birinci ve ikinci kademe yöneticiliklerinde toplam beş yıl görev yapmış olması.	Öğretim yılı başında Eylül ayından başlayarak yerleştirilen nitelik listesine yazılma başvurularında en azından iki yıllık görevlerini tamamlamış olması, atama süreci sonunda meslekte üç yılını doldurduktan sonra okul müdürlüğüne atanabilmeleri.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir. 2. Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir. 3. Okul müdürlüğü görevi için deneyim ile ilgili koşul olmamalıdır. 4. Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. 5. Okul müdürlüğünden önce müdür yardımcılığı veya bir alt sınıf okul müdürlüğü yapma ölçütünü uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir. 6. Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir. 7. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 8. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 9. Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Okul tiplerine ve eğitim bölgesine göre çalışma süreleri sınırlı olmalıdır. 10. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nitelik başvurusunda bulunmak için istenilen deneyim süresi arttırılmalıdır. 2. İlk başvuru için on yıl hizmet yapmış olma şartı aranmalıdır. 3. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 4. Yeterlikle ilgili bir konudur. Deneyim koşulundan önce yeterliğe önem verilmelidir. 5. İlk başvuru için gerekli hizmet süresi arttırılmalı, okul gruplarına göre düzenlenmelidir. 6. Nitelikli bir eğitim alınmışsa deneyim koşulu olmaması gerektiğini düşünüyorum. 7. Kıdem yerine yeterliğe ilişkin değerlendirmeler önemli olmalıdır.

Tablo 5'te yöneticilerde aranan kişisel özelliklerle ilgili ölçütlere bakıldığında da Türk okul yöneticilerinin tamamının belirlenen ölçütleri benimsedikleri ancak "Okul yöneticisinin liderlik yönü olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir. Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirmelidir. Vizyonu ve misyonu olmalı, adil tutum ve davranışlar sergilemelidir. İşletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip değildir." ifadeleriyle bazı özellikleri ön planda tuttuklarını belirtmişlerdir. Bir okul yöneticisi de "Kişisel özellikler yöneticilik için temel değerlendirme ölçütleri olmalıdır. Atanması ve yükselmesinde bu özellikleri ile değerlendirilmelidir. Bu açıdan okul yöneticisinde aranan kişisel özellikler önemine uygun olarak görev tanımında açık ve belirgin olarak tanımlanmalıdır." ifadesiyle kişisel özelliklerin görev tanımlamasındaki önemi vurgulamıştır.

Fransız okul yöneticileri de aynı şekilde belirlenen ölçütleri uygun bulmakta ancak ifadeleriyle "Eğitim politikası çerçevesindeki kendisini sürekli yenilemelidir, insan kaynakları yönetimi bilgisi temel özellik olmalıdır, Fransızca dilini iyi kullanmalıdır, dinamik olmalıdır ve çevre ile iyi ilişkiler kurabilmelidir." ifadeleriyle bu özelliklerden bazıları önüne çıkarılmaktadır. Bir okul yöneticisinin "Okulun

amaçlarına ve çevrenin özelliğine göre kullanabileceği özellikleri yeterli olacaktır.” ve diğerinin “Kişisel özellikler görecelidir. Bana göre yeterli olan özellik bir diğer kişiye göre yeterli görülmebilir. Bu açıdan okul yöneticilerinin kişisel özellikleri açısından değerlendirilmesi yeterliliği olan kişi ya da kuruluşlarca saptanmalıdır.” ifadeleriyle farklı görüşlerini belirtmişlerdir.

Tablo 5. Kişisel Özelliklere İlişkin Görüşleri

	KİŞİSEL ÖZELLİKLER	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Türkçe'yi kullanma, vizyon ve misyon, temsil yeteneği, liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneği, sevk ve idare yeteneği, dinamik olma, ekip çalışmasına önem verme, kaynakları etkili ve verimli kullanma, iyi insan ilişkileri kurabilme, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olma, objektif değerlendirmeler yapabilme, problem çözebilme, kendisi ile barışık, eleştiriye açık olma, uyumlu çalışabilme, yeniliklere açık olma, kendini sürekli geliştirme, çocukların gelişim psikolojisini bilme, bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme, yönetim bilgisine sahip olması, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olması.	Tutulan memur dosyasında işlenen ve belirtilen nitelikleri yanında özellikle amaçlara uygun bir politika benimseme, insan kaynakları yönetimi bilgisi ve yeterliliği, çevre ilişkileri ve kurum yönetimine ilişkin kişisel yeterlikler.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> Okul yöneticisinin liderlik özelliği, vizyonu ve misyonu olmalı, adil olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Özellikle ekip çalışması yapabilmesi, yeterliliği, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirmesi temel ölçütler olmalıdır. Okul yöneticisinin liderlik özelliği, vizyonu ve misyonu olmalıdır. Değerlendirmelerinde adil olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir. Okul yöneticisinin liderlik özelliği, vizyonu ve misyonu olmalıdır. Değerlendirmelerinde adil olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Özellikle adil değerlendirmeler yapması, liderlik özelliği taşınması ölçütleri aranmalıdır. Kişisel özellikler görev tanımındaki en önemli bölüm olmalıdır. Kişisel özellikler görev tanımındaki en önemli bölüm ve değerlendirme başlıkları olmalıdır. Özellikle iyi insan ilişkileri kurabilme, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olma temel ölçütler olmalıdır. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak eğitim politikası çerçevesindeki kendisini sürekli yenilemesine dönük çabaları ağırlıklı olmalıdır. Belirlenen ölçütleri buluyorum. Ancak insan kaynakları yönetimi bilgisi temel özellik olarak aranmalıdır. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak okul ve çevreye göre belirlenen gerekli bazı nitelikler yetersiz kalabilir. Öncelik insan ilişkileri, dinamizmi ve çevre ile ilişkileri olmalıdır. Nasıl bir okul, nasıl bir çevre ve hangi amaçlar için nasıl bir yönetici doğrultusundaki nitelikler yeterlidir. Özellikle insan ilişkileri ve yönetim bilgisi ölçüt olmalıdır. Özellikle Fransızca dil bilgisi ile insan ilişkileri ve yönetim bilgisi aranmalıdır. Gerekli kişisel özellikler yeterli kişilerce saptanabilmelidir.

Tablo 5’te sunulan görüşlerinden anlaşılabilceği gibi okul yöneticilerinin özellikle okulun amaçları doğrultusunda okuldaki insan kaynağının kullanımı ile işgörenlerin işe koşulmasına dönük kişisel özellikleri önemseyen düşünceleri benzerlik göstermektedir. İlk yöneticilik başvurusunda Fransa’da okul yöneticilerinin kişisel özelliklerinin değerlendirilmeleri nitelik listesine yazıldıktan sonra amirleri tarafından dosyaları üzerinde yapılmakta ve bunu takip eden görüşme ile yapılmakta, buna karşın Türk okul yöneticileri sınav ardından görüşmeye alınmaktadır. Burada

değerlendirme komisyonlarının yeterliliği ve kişisel özelliklere ilişkin değerlendirme yöntemleri önem kazanmaktadır.

Tablo 6. Yabancı Dil Bilgisine İlişkin Görüşleri

	YABANCI DİL	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Yabancı dil bilgileri ile ilgili olarak koşul olmaması, KPDS'ye göre en az C düzeyinde başarılı olmanın tercih nedenlerinden biri olması.	Yabancı dilin okul yöneticileri için koşul olmaması.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır. 2. Akademik yeterlik ve iletişim kurma düzeyinde en az bir yabancı dili tercih nedeni olmalıdır. 3. Akademik yeterlik ve iletişim kurma düzeyinde tercih nedeni olarak en az bir yabancı dili olmalıdır. 4. Yabancı dil kullanımını gerektirecek bir okul için aranmalı bunun dışında ölçüt olmamalıdır. 5. Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır. 6. Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır. 7. Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır. 8. Yönetici biri ileri diğeri orta düzeyde iki yabancı dil bilmelidir. Yabancı dil bundan sonraki dönemlerde ölçüt olmalıdır. 9. Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır. 10. Akademik yeterlik ve iletişim kurma düzeyinde yabancı dil tercih nedeni olmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İletişim kurma düzeyinde yabancı dil bilgisi olmalı ancak koşul olmamalıdır. 2. Üst düzey olması önemli değil, ancak iletişim düzeyinde İngilizce bilmelidir. 3. Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalı ancak iletişim düzeyinde yönetici yabancı dil bilmelidir. 4. Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalıdır. 5. Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalı, okulun durumuna göre gerekiyorsa iletişim düzeyinde olmalıdır. 6. Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalıdır. 7. Yalnızca kullanabilmesini gerektiren ortamlar için aranmalıdır.

Tablo 6'daki yabancı dil ile ilgili görüşlerine bakıldığında ise Türk ve Fransız okul yöneticileri arasında belirgin bir farklılık olmadığı görülmektedir. Her iki ülke yöneticileri ağırlıklı olarak güncel düzenlemeler yönünde yabancı dilin ölçüt olmaması gerektiğini belirtmişlerdir. Fransız okul yöneticilerinin ifadelerinde "iletişim" ve Türk okul yöneticilerinin ifadelerinde "iletişim ve akademik yeterlik" kavramları ön plana çıkmaktadır. Bir Türk okul yöneticisinin "Şu anda görev yaptığımız çevre ve okul özelliklerine bakarak yabancı dili kullanabileceğimiz bir ortam bulunmamakta dolayısıyla yöneticinin yabancı dil bilmesi gerekmemektedir. Ancak koşullar değişecektir. Okul yöneticilerinin bir dil bilmesi de yetmeyecektir. Çok iyi bildiği bir yabancı dil yanında ikinci bir dile de ihtiyaç duyulabilir." ve bir Fransız okul yöneticisinin "Eğer okul yabancılarla ortak projede çalıştırmayı gereken bir okul ise ya da okulda yabancı öğrenciler var ise yöneticisi yabancı dil bilmelidir. Ancak kullanım alanı olmayacaksa yabancı dil için vereceği önemi alanında diğer yönde kullanabilir." ifadeleriyle farklı görüşlerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşleri her iki ülkedeki güncel uygulama doğrultusundadır.

Tablo 7. Makine ve Ekipman Kullanma Becerisine İlişkin Görüşleri

	MAKİNE VE EKİPMAN KULLANMA BECERİSİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Bilgisayar ile yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilmesi.	Makine ve ekipman kullanma becerisinin koşul olmaması.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 2. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 3. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 4. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 5. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 6. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 7. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 8. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 9. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 10. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eğitim teknolojisi ve büro araçlarını kullanabilme koşulu olmalıdır. 2. Bilgisayar ve internet kullanımı temel ölçüt olmalıdır. 3. Eğitim teknolojisi ile ilgili araçları kullanabilmelidir. 4. Bilgisayar ve internet kullanımı temel ölçüt olmalıdır. 5. Eğitim teknolojisi ve büro araçlarını kullanabilmelidir. 6. Okulda kullanılacak tüm eğitim teknolojisi araçlarını kullanma bilgi ve becerisi olmalıdır. 7. Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalıdır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi makine ve ekipman kullanma becerisi ile ilgili olarak Fransız ve Türk okul yöneticilerinin tamamı ‘‘Bilgisayar ve internet, okul yöneticileri tarafından okul işleyişi ile ilgili her alanda kullanılabilir. Buna kendini geliştirme de dahildir.’’ ifadeleriyle bu alanda ölçüt olmamasına rağmen bilgisayar ve internet kullanımının ölçüt olması yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Üç Fransız okul yöneticisi ‘‘Bilgisayar ve internet ile birlikte bağlantılı olarak dersliklerde kullanılan eğitim teknolojisi araçları da bulunmaktadır.’’ ifadeleriyle Türk okul yöneticilerden farklı olarak dersliklerde kullandıkları araçların kullanımının da koşul olması yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Fransa’da yöneticilerin görev yaptığı okul gruplarına göre ders yüklerinin fazla olması ve eğitim öğretimde eğitim teknolojisi araçlarını daha fazla kullanmaları gerekliliği Türk okul yöneticilerinden farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin özel bilgi ve yeteneklerine ilişkin olarak da Tablo 8’de görüleceği üzere Türkiye’deki okul yöneticilerinin tamamının yönetim fonksiyonlarını bilme ve uygulama ölçütünü uygun bulduğu görülmektedir. Bir okul yöneticisi ‘‘Öğretmenliği dışında okul yöneticisinin müzik, spor, edebiyat hem kendisi hem de okulu için olumlu olacaktır. Bunun için görevi öncesinde bu yönde

bir eğitim almamış ya da yeteneğini geliştirmemişse görevi sırasında buna dönük çalışmalar yapabilir.” ifadesiyle bir alanda uzmanlığının olması ve bu uzmanlığının yöneticinin kabul edilme düzeyini arttıracak eklemektedir. Fransız okul yöneticilerin de bu doğrultudaki hizmetiçi eğitim kurs ve stajlarının içeriklerinde yer alan konulardaki yeterliliğin ölçüt olmasını önerdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum iki ülke okul yöneticilerinin insani ve kavramsal yeterlikler ile birlikte teknik yeterliliği önemsediklerini göstermektedir.

Tablo 8. Özel Bilgi ve Yeteneğe İlişkin Görüşleri

	ÖZEL BİLGİ VE YETENEK	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIM	Yönetim fonksiyonlarını bilmesi	Koşul olmaması
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 2. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 3. Yönetim fonksiyonlarını bilme ve uygulama yanında bir eğitim alanında uzmanlaşmış olmalıdır. 4. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 5. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 6. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 7. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 8. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 9. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 10. Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır. 2. İnsan ilişkileri bilgisinin olması ve Fransızca dilini çok iyi kullanabilmesi koşul olmalıdır. 3. Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır. 4. Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır. 5. Yönetim teknik bilgilerine sahip olma ölçüt olmalıdır. 6. Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır. 7. Görevini başarıyla yürütebileceği donanıma sahip olması yeterlidir.

Açıkalin (1994: 6)’a göre çağdaş okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim yeterliğine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış yöneticidir. Nitelikleri ile ilgili olarak okul yöneticilerinin görüşleri buna yakındır. Süresi, içeriği ve organizasyonu ile iyileştirilmiş mesleki eğitim programları düzenlenmesi, deneyim ölçütlerinden önce liderlik, insan ilişkileri gibi kişisel özelliklerin okul yöneticileri için ölçüt ve deneyim ölçütünün önünde olması, bilgisayar ve internet kullanımı, yönetim fonksiyonlarını bilmenin ölçüt olması nitelikleri ile ilgili olarak Türk ve Fransız okul yöneticilerinin vurguladıkları benzer noktalardır. Türk okul yöneticileri yöneticiliğe dönük eğitim alma ve Fransız okul yöneticileri de eğitim teknolojisi kullanımı yönünde güncel düzenlemelerden farklı görüşler de belirtmişlerdir.

3. GÖREVE SEÇİLMELERİ, YETİŞTİRİLMELERİ VE ATANMALARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Yönetici olmak için özel bir eğitim programı aldınız mı? İçerik, süre ve organizasyonunu düşündüğünüzde bu programı yeterli buluyor musunuz? Bu konuda önerileriniz var mı?” sorusu doğrultusunda belirttikleri görüşleri Tablo 9 ve Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 9. Özel Hizmetiçi Eğitim Programına İlişkin Görüşleri

	ÖZEL HİZMETİÇİ EĞİTİM PROGRAMI	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Üç haftalık 90 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım. 2. Üç haftalık 90 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım. 3. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım. 4. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım. 5. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım. 6. Eğitim Yönetimi kursu almadım. 7. Eğitim Yönetimi kursu almadım. 8. Üç haftalık 90 saat ve dört haftalık 120 saat iki eğitim yönetimi kursuna katıldım 9. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursuna katıldım. 10. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursuna katıldım. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altı haftalık bir eğitim yönetimi kursuna katıldım. 2. Üç haftalık bir eğitim yönetimi stajına katıldım. 3. Üç haftalık bir eğitim yönetimi stajına katıldım. 4. Üç ve iki haftalık eğitim yönetimi kurs ve stajlarına katıldım. 5. Üç ve iki haftalık eğitim yönetimi kurs ve stajlarına katıldım. 6. Üç haftalık bir eğitim yönetimi stajına katıldım. 7. Üç ve iki haftalık eğitim yönetimi kurs ve stajlarına katıldım.

Tablo 9’da Türk okul yöneticilerinin ikisi doksan saat süreli, beşi yüzyirmi saat süreli ve biri de hem doksan hem de yüzyirmi saatlik okul yöneticiliği ile ilgili özel eğitim programına katıldıklarını ve ikisi ise böyle bir programa katılmadıklarını, Fransız okul yöneticilerinden biri altı, içi üç ve iki haftalık diğer üçü ise üç ve iki haftalık özel eğitim programlarına katıldıklarını belirtmişlerdir. Her iki ülke okul yöneticilerinin yükseköğrenimlerinde olduğu gibi aldıkları hizmetiçi eğitim programlarının da farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Türkiye’de bu programın süresi üç ve dört haftalık sürelerde Fransa ise üç haftalık sürede yoğunluk göstermektedir. Her iki ülkede de okul yöneticilerinin tamamının standartlaştırılmış ya da yükseköğrenimleri ile ilişkilendirilmiş özel bir hizmetiçi eğitim programı almadıkları anlaşılmaktadır. Ancak Fransa’da Türkiye’den farklılık gösteren üç haftalık eğitim yönetimi programı devamında yer alan uygulamalı staj düzenlenmesi yönünde Türk okul yöneticilerinin de bu yönde görüşler belirtmesi dikkat çekmektedir.

Tablo 10’da sunulan görüşlere bakıldığında, Fransız okul yöneticilerinin özel hizmetiçi eğitim programının içeriği, süresi ve organizasyonunu büyük oranda belli dönemlerde yinelenmesine dikkat çekerek yeterli buldukları, yalnız bir okul yöneticisi “Katıldığım programda öğrendiklerim kuramsal ağırlıklıydı. Bu içeriğine rağmen yeterli olmadığını düşünüyorum. Uygulama ile ilişkilendirmekte güçlük çektim.” ifadesiyle yetersiz bulunduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 10. Özel Eğitim Programının İçeriği, Süresi ve Organizasyonuna İlişkin Görüşleri

	ÖZEL HİZMETİÇİ EĞİTİM PROGRAMININ İÇERİĞİ, SÜRESİ VE ORGANİZASYONU	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belli periyodik aralıklarla eğitim yönetimi kursları düzenlenmelidir. Özel eğitim programı hem görev öncesi hem de görev sırasında düzenlenmelidir. 2. Belli periyodik aralıklarla eğitim yönetimi kursları düzenlenmelidir. Özel eğitim programı hem görev öncesi hem de görev sırasında düzenlenmelidir. 3. Özel eğitim programının süresi 120 saatten fazla olmalı ve akademisyenler ile alan uzmanları programda görev almalıdır. 4. Süresi yeterli değildir. Belli periyodik aralıklarla desteklenmelidir. Bu süreçte yurtdışı gezi ve seminerlere de yer verilmelidir. 5. Milli Eğitim Akademisi etkin hale getirilmesi ve burada eğitim yönetimi kursları verilmelidir. 6. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursunu yeterli buluyorum. 7. Eğitim yönetimi kursları en az yedi ay süreli düzenlenmeli ve belli dönemlerde yinelenmeli ve bu kurslarda başarılı okul müdürleri ile alan uzmanlarının görevlendirilmelidir. 8. Her yıl ve yerel düzeyde düzenlenmeli ve sonucunda yeterlik sınavı yapılmalıdır. 9. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursunu yetersiz buluyorum. Süresi daha uzun olmalıdır. Yükseköğretimde iki yıl eğitim yönetimi alanında ders almalı bunun yanında ek olarak staj da yapılmalıdır. Görev sırasında da belli dönemlerde hizmetiçi eğitim almalıdır. 10. Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursunu yetersiz buluyorum. Süresi en az altı ay olan eğitim programı düzenlenmeli ve bu programda alan uzmanları ve okul müdürleri görev almalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İçeriğini ve organizasyonunu yeterli buluyorum, ancak süresi uzatılmalıdır. 2. İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. Ancak sürekli yenileme için görev sırasında daha sık sürelerle stajlar düzenlenmelidir. 3. İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli bulmuyorum. Süresi yönüyle daha uzun ve içeriği yönüyle daha somut, uygulamaya dönük olmalıdır. 4. İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. 5. İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. Ancak sürekli iyileştirmeler yapılabilir. 6. Süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. Ancak özellikle işleyişe ilişkin hukuksal içeriği yetersiz buluyorum. 7. İçeriği, süresi ve organizasyonu başlangıç için yeterli olabilir ancak belli dönemlerde yinelenmelidir.

Türk okul yöneticilerinin ise daha çok süresi ve organizasyonuna ilişkin iyileştirme ve belli dönemlerde yinelenmesi yönünde görüşler belirttikleri görülmektedir. Türk okul yöneticileri bu yöndeki görüşlerini “Eğitim sisteminde, yönetici olmadan önce eğitim yönetimi alanında hiç eğitim almayan okul yöneticileri yanında eğitim yönetimi alanında yükseköğrenim gören okul yöneticileri görev

yapmakta ve genelde aynı süre ve içerikte hizmetiçi eğitim almaktadırlar. Hizmetiçi eğitim programları öncesi yöneticinin eğitim ihtiyacı belirlenebilir.” ifadeleriyle yöneticilerin eğitim gereksinimlerine dönük süre ve içerik düzenlemesini vurgulamışlardır. Yine diğerlerinden farklı olarak “Yurtdışında eğitim programları ve seminerlere katılım kolaylaştırılabilir ve yöneticiler bu programlara katılmaya teşvik edilebilir.” ve “Milli Eğitim Akademisi, yöneticilerin hizmetiçi programları alabileceği bir merkez haline getirilebilir.” ifadeleriyle özel eğitim programının Milli Eğitim Akademisi’nde ve bunun yanında yurtdışında düzenlenmesine ilişkin görüş belirten iki Türk okul yöneticisi hizmetiçi eğitim programlarına bir standart ve kalite getirilmesi, bununla birlikte farklı uygulamalardan yararlanılması ve değişik bakış açıları kazandırılmasına dikkat çekmişlerdir. Fransa’da iller bazında düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarını izleyen uygulamalı stajın ve yöneticilerin aldıkları görüşlerdeki çeşitlilik ve farklılıklarda etken olduğu düşünülmektedir.

4. SEÇİLME VE YETİŞTİRMEYİ İZLEYEN ATAMA SÜRECİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Katılımcıların “Seçilmeniz ve yetiştirilmenizi izleyen süreçte atamaya ilişkin uygulamaya dönük önerileriniz var mı?” sorusu üzerine belirttikleri görüşleri Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11’de Türk ve Fransız okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirmeyi izleyen atama sürecine ilişkin görüşlerinin çeşitliliği ve farklılığı göze çarpmaktadır. Fransız okul yöneticilerinden atama sürecini benimseyenlerin dışında “ Kıdem ölçütü, yöneticilik görevi için yöneticinin kişisel özellikleri ve başarısının önüne geçmiştir. Yöneticilik görevi öncesi ve yöneticilikteki çalışmaları izlemeleri ve farkında olmaları ayrıca bu çalışmalarının beklentilerini karşılama yönüyle yerleşim birimi temsilcileri ve yerel yönetimlerin değerlendirmelerinin daha tarafsız olacağını düşünüyorum. Bu konuda yetki onların olmalıdır.” benzer ifadeleriyle dördü yerleşim birimleri ve yerel yönetimlerin yetkilendirmesini vurgulamışlardır. Yalnızca bir okul yöneticisi kıdem yerine eğitim ve kişisel özelliklere ağırlık verilmesi yönünde görüş belirtmiş ve yöneticilik mesleği için bu yönde yapılacak değerlendirmenin daha çok kabul göreceğini eklemiştir.

Türk okul yöneticilerinin görüşleri ise seçme sürecinden başlayarak, bu süreçteki ölçütler, değerlendirmede liyakat ve kariyer ilkelerinin dikkate alınması, veli temsilcileri ve yerel yönetimlerin yetkilerinin arttırılmasına ilişkindir. Üst yönetimin dışında okul toplumunu oluşturan bireyler ve okulun bulunduğu yerleşim birimi temsilcilerinin öğretmenlikte ya da yöneticilikteki çalışmalarını daha objektif değerlendirebilecekleri ve kendi seçtikleri yöneticilerin daha çok kabul göreceğini belirtmişlerdir. Bir okul yöneticisi ise “Okul yöneticileri dinamik olmalı ve kendilerini geliştirmeye dönük çabaları sürmelidir. Kırk yaşından sonra yöneticilerin bu açıdan zayıfladığını düşünüyorum.” ifadesiyle yöneticiler için kırk üst yaş sınırına değinmiştir. İki ülkede seçme sürecinde farklılık olmakla birlikte il düzeyinde komisyon değerlendirmesi ve adaylarla görüşme yöntemi benzerdir.

Tablo 11. Seçilme ve Yetiştirmeyi İzleyen Atama Sürecine İlişkin Görüşleri

	SEÇİM VE ATAMA SÜRECİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Atamanın il millî eğitim müdürlüğünün inhası üzerine valiler tarafından yapılması, Bakanlıkça tespit edilecek merkezlerde ÖDYM’ce merkezi sistemle yazılı olarak müdürler için düzey belirleme sınavı, müdür yardımcılar için de seçme sınavı yapılması, müdür yardımcılıklarına atamada, ölçme, değerlendirme ve yerleştirme merkezince yapılacak seçme sınavından 100 puan üzerinden en az 70 puan alması, sınav sonuçlarının iki yıl süreyle geçerli olması, bulunduğu eğitim kurumunda üç yıllık süreyi doldurması, mülakat yapılması komisyon değerlendirmesi,	Müfettişler Akademisi tarafından seçilme ve atanması ve bunun için; iki veya daha fazla sınıf olan okullarda görev yapmak üzere Müfettişler Akademisine veya İl Millî Eğitim Müdürlüğüne başvurmaları, Müfettişler Akademisi başkanlığında milli eğitim müdürü veya temsilcisi, milli eğitim departman müfettişi ve okul müdüründen oluşan bir departman komisyonu görüşüne bağlı olarak dosyalarının incelenmesinden ve her adayla görüşmeden sonra atanmaları..
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seçme sınavı yerine yerel yönetimlerin değerlendirmede yetkilendirilmesi gibi farklı ölçütler getirilmelidir. 2. Akademik başarı, liyakat öncelikli ölçütler olmalı, yöneticilik için kırk üst yaş sınırı konulmalıdır. 3. Sicil kriter olmamalı, değerlendirme komisyonu puanlaması ve mülakat uygulaması kaldırılmalı, uygulamalarda objektiflik sağlanmalıdır. 4. Süreçte siyasi etkiler olmamalı, liyakat ve kariyer ilkeleri uygulanmalıdır. 5. Seçim sürecini eğitim programı ve okulda uyum eğitimi süreci izlemelidir. 6. Seçim ve atamalarda siyasi atama yapılmamalı, liyakat ve kariyer ilkeleri uygulanmalıdır. 7. Seçme sınavı yerine kişisel özellikleri ile okul toplumunu oluşturan bireyler ve yerel yönetimlerin değerlendirmeleri dikkate alınmalıdır. Öğretmenlik eğitimi alanlar yükseköğrenimlerinin belli döneminde buna karar verebilmeli ve buna yönelik eğitime devam etmelidir. 8. Seçme sınavı okul müdürlüğü için değil yardımcılığı için yapılmalı ve devamında mülakat olmalıdır. Ancak veli temsilcilerinin de belli düzeyde katılım hakkı bulunmalıdır. 9. Hiçbir siyasi etkinin yer olmayacağı ölçütler getirilmelidir. 10. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seçme ve atamalarda yerleşim birimi veya belediyenin yetkisi olmalıdır. 2. Kıdem ölçütleri yerine yerleşim biriminin veya yerel yönetimlerin atamada yetkileri olmalıdır. 3. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 4. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 5. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 6. Kıdem ölçütü yerine yerleşim birimi veya belediye atamada yetkili olmalıdır. 7. Kıdem kriteri yerine eğitim ve kişisel özellikler ağırlıklı olmalıdır.

Örgütün insan gücü gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak ve yeter sayıda ve nitelikli elemanı zamanında sağlamak amacı güdülür (Tortop 1994: 35). Örgütte açık bulunan görevlere işgören aramanın amacı, açık görevlere başvuracakların sayısını elverdiğince çoğaltmak ve bunların arasından en yeterli olanını seçmeye olanak yaratmaktır (Başaran 1985: 66). Taymaz (2003: 90)'a göre de yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi günden güne önem kazanmaktadır. Ancak Türk okul yöneticilerinin bu sürecin objektifliğine özellikle siyasi etkiye ilişkin kuşkuları bulunmaktadır.

5. YETİŞMEYE İHTİYAÇ DUYULAN ALANLAR

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Yönetici olarak çalışmaya başladıktan sonra yetişmeye ihtiyaç duyduğunuz alanlar oldu mu? Bu durumda ne önerirsiniz?” sorusu üzerine belirttikleri görüşleri Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12. Yetişmeye İhtiyaç Duyulan Alanlara İlişkin Görüşleri

	YETİŞMEYE İHTİYAÇ DUYULAN ALANLAR	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> Eğitim yönetimdeki yeni yaklaşımlar alanında yetişmeye ihtiyaç duyduğumu fark ettim. Bu konuda üniversitede yönetim programı düzenlenmelidir. Teorik bilgilerin uygulamada kullanımına dönük yetişmeye ihtiyaç duyduğum alanlar olmuştur. Yönetim hukuku alanında yetişmeye ihtiyaç duydum. Yönetici bu ihtiyacı kendi giderebilir. Ancak belli aralıklarla hukuk konularının ağırlıkta olduğu ve hukukçuların görev aldığı eğitim yönetimi kursları düzenlenebilir. Okul ile ilgili tüm birimlerle ilgili olarak davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanında yetişmeye ihtiyaç duydum. Üst yönetimlerin rehberliğinde buna dönük çözümler üretilebilir. Teorik bilgilerin uygulamada kullanımını ve işletmecilik alanlarında yetişmeye ihtiyaç duydum. Bu alanda deneyimli yöneticilerin katkısı sağlanabilir. İnsan ilişkileri özellikle çatışma yönetimi alanında yetişmeye ihtiyaç duydum. Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır. İşleyiş ve mevzuat alanlarında yetişmeye ihtiyaç duydum. Bu açıdan müdürlük görevine müdür yardımcılığından gelme ölçütünü uygun buluyorum. Okul işleyişi ve mevzuat alanlarında yetişmeye ihtiyaç duydum. Bu staj ve hizmetçi eğitim ile giderilebilir. Yabancı dil alanında yetişmeye ihtiyaç duydum. 	<ol style="list-style-type: none"> Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır. Yöneticilik mesleği, okul ortamı ve çevrenin konumu ile müdahillerin çeşitliliği nedeniyle daha karmaşık bir hal aldığından her dönemde yetişmeye ihtiyaç duyduğum alanlar olmuştur. Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır. Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır. Okullara konumuna göre çevre, aile, personel ve öğrencilere göre farklılıklar olduğundan yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmuştur. Görevden önceki yaşantıların yararı olmakla birlikte birçok şey kurumda öğrenilmektedir. Bu konuda diğer yöneticilerle iletişim ve işbirliği önemlidir. Özellikle üst yönetim ile ilişkiler alanında yetişmeye ihtiyaç duydum Başlangıçta yetişmeye ihtiyaç duyduğum alanlar olmamıştır. Ancak okulla ilgili değişkenlere bağlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 12’de yetişmeye ihtiyaç duyulan alanlar yönüyle Türk okul yöneticilerinin dokuzu “Eğitim ve yönetimde yeni yaklaşımlar, kuramsal bilgilerin uygulamada kullanımı, yönetim hukuku, davranış bilimleri ve insan ilişkileri, çatışma yönetimi, ve yabancı dil” olarak bunun yanında Fransız okul yöneticilerden üçü “çevre ve üst yönetim ile ilişkiler” alanlarında yetişmeye ihtiyaç duyduklarını dört Fransız okul yöneticisi ise mesleki öğrenimleri ile özel hizmetiçi eğitim programlarını yeterli gördüklerini, başlangıçta ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum iki ülke yöneticilerinin içeriği, organizasyonu ve süresiyle farklı hizmetiçi eğitim almaları, programlarının etkililik ve verimliliğine ilişkin algıları ve çalıştıkları okulların ve konumlarının farklı olmaları yönüyle açıklanabilir. Türk okul yöneticileri “Akademik ortamlarda, alan uzmanları ve deneyimli yöneticilerin katılacağı programlar” düzenlenmesini önermektedirler. Ancak genel olarak iki ülke okul yöneticilerinin okul ortamında kendilerini değerlendirdikleri ve eğitim yönüyle gereksinimlerinin farkında oldukları söylenebilir.

6. GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ YETKİ VE SORUMLULUKLARIN FARKINDA OLMA İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Göreve gelmeden önce görevinizin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkında mıydınız? Görevinize başlamadan önceki farkındalık düzeyinizi şimdiki anlayışınız ile karşılaştırabilir misiniz? Bu sürece ilişkin önerileriniz var mı?” sorusu doğrultusunda belirttikleri görüşleri Tablo 13’te sunulmaktadır.

Tablo 13 incelendiğinde, Türk okul yöneticilerinden yedisinin görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar ile ilgili farkındalık düzeyini yetersiz bulduğunu bu yetersizliği gidermek için “yöneticinin kendi çabası ile birlikte yönetici yardımcılığı yapma, göreve başladıktan sonra oryantasyon eğitimi verilmesi, uygulamalı staj yapılması” yönündeki görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak düzeylerini yeterli bulduklarına, bunun yanında “yinelenebilecek yönetim stajları ve stajlarda deneyimli yöneticilerin görev almalarına” yönelik görüşlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın Türk okul yöneticilerinin aldıkları mesleki eğitim programlarının organizasyonu, içeriği ve iş

yükleri ayrıca okul personelinin sicil ve disiplin amiri olmaları gibi sorumlulukları, görev yaptıkları okullarda öğrenim süresinin sekiz yıl olması ve eğitim öğretim verilen öğrenci gruplarının özelliklerinin bununla birlikte meslek statülerinin farklı olması nedenleriyle farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Konu yine özel eğitim programları ile ilişkilendirilmektedir.

Tablo 13. Görevin Gerektirdiği Yetki ve Sorumlulukların Farkındalığına İlişkin Görüşleri

GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ YETKİ VE SORUMLULUKLARIN FARKINDALIK DÜZEYİ		
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Göreve başladıktan sonra da eğitim programı düzenlenmelidir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Teori yönüyle yeterli olduğumu ancak uygulamada bu bilgileri işe koşmadığımı gördüm. Buna yönelik üst yönetimin görevleri olmalıdır. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Ancak göreve başlamada bir oryantasyon eğitimi verilmelidir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Bu durum doğrudan yönetici olarak değil yönetici yardımcısı olarak görevlendirme yoluyla çözülebilir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Özel eğitim programı ve uygulamalı staj ile bu çözümlenebilir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Yönetici yardımcılığı yapmanın katkısının olduğunu düşünüyorum. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Ancak bu zorluk yaratmadı. Yönetici kendini geliştirebilir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Yönetici yardımcılığı yapmanın katkısının olduğunu düşünüyorum. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Bu sorun uygulamalı staj ile çözülebilir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Bu konu yönetici olacakların kendini yetiştirmesi ile ilgilidir. 	<ol style="list-style-type: none"> Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim bir yönetici yanında çalışmış olmamdan dolayı yeterliydi. Yönetici olmak isteyenler kendilerini her yönden buna hazırlamalıdır. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Stajlarda çok tecrübeli bir müdürün görev alması gereklidir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Ancak risk aldığımı düşünüyordum. Periyodik yönetim stajları ile yeterlilik artırılabilir. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Çünkü göreve başlamadan yönetimin tüm fonksiyonları bilinemezdi. Bu konuda süresi artırılmış ve içeriği iyi düzenlenmiş bir yönetim stajının çözüm olabileceğini düşünüyorum. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi.

7. ÇALIŞMA YÖNTEM VE KOŞULLARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ‘‘ Çalışma koşullarınızı;

1. İş Ortamınız,
2. İş Riskiniz,

3. Ulaşım,
4. Çalışma Zamanı ve Saatleri,
5. Sürekli-Geçici Olması,
6. Kılık-Kıyafet,
7. Fiziksel Özellikler,

yonleriyle düşündüğünüzde değişmesini önerebileceğiniz uygulamalar var mıdır? Ne önerebilirsiniz?’’ sorusu doğrultusunda belirttikleri görüşleri sırasıyla Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 14. İş Ortamına İlişkin Görüşleri

	İŞ ORTAMI	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Büronun iş ortamı olması.	Okulun grubu dolayısıyla okul yöneticisinin ders yüküne göre iş ortamının derslik veya büro olarak değişebilmesi, sınıf sayısı 13’ten fazla olan okullarda okul müdürünün ders yükünün bulunmaması, sınıf sayısı 9–13 arasında yarıya düşmesi, sınıf sayısı 7–8 olduğunda ise ayda dört günün yönetim çalışmalarına ayrılması.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. Ancak esnekliğe yer verilmelidir. 2. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum 3. Büro ortamı ile sınırlandırılmamalı, görev gereği derslik ve okul dışı ortamları ile ilgili düzenlemeler de yapılmalıdır. 4. Büro ortamı ile sınırlandırılmamalıdır. 5. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum 6. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum 7. Büro ortamı olmalıdır. 8. Büro ortamı olmalıdır. 9. Büro ortamı yanında akademik anlamda da bir ortam yer almalıdır. 10. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Okul tiplerine göre yapılan tanımlamaları ve iş yükü ölçütlerini uygun buluyorum. 2. Büro ortamı daha verimli bir bilişim sistemi ile donatılmalıdır. 3. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 4. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 5. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak okul yeterli personel ve ekipman ile donatılmış olmalıdır. 6. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 7. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.

Tablo 14’te Türk okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak görev tanımlarında büro olarak belirlenen iş ortamını benimsedikleri görülmektedir. Ancak ‘‘Okul yöneticisi okul işleyişi ve çevre ilişkileri doğrultusunda zamanının büyük bir bölümünü okul dışında geçirmektedir. Bunun yanında ders yükleri de bulunmaktadır. Bu sürelerde sıkı kontrol altında olmamalıdır.’’ ifadeleriyle görev gereği büro dışında, dersliklerde ve okul dışında geçirdikleri zamana da dikkat çekmekte ve buna ilişkin düzenlemelere de yer verilmesi yönünde görüşler belirtmektedirler. Fransız okul yöneticileri ise okul gruplarına göre derslik ya da büro ağırlıklı olabilecek düzenlemeleri uygun bulduklarını belirtmişlerdir. Ancak donanımın zenginleştirilmesine ilişkin iki yönetici görüş belirtmiştir. Vurgulanan iş ortamının materyal ve donanımdır. Araştırmacının ziyaret ettiği Türk okul yöneticilerinin bürolarının Fransızlara oranla daha donanımlı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak

Türkiye’de ilköğretim okullarının Fransa’da ortaöğretim kademesi olan kolejleri de kapsadığı göz önüne alınmalıdır.

Tablo 15. İş Riskine İlişkin Görüşleri

	İŞ RİSKİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Sağlık yönüyle güvenliklerinin olması	Sağlık yönüyle güvenliklerinin olması
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 2. Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 3. Politik kararlar yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 4. Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 5. Politik kararlar ve sosyal çevre yönüyle risk tanımlaması yapılmalıdır. 6. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 7. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 8. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 9. Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 10. Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 2. Bireysel mesleki sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmelidir. 3. Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. Yöneticiler için bireysel sigorta uygulamaları geliştirilmez. 4. Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 5. Bireysel mesleki sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmelidir. 6. Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. 7. Bireysel mesleki sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmelidir.

Tablo 15’te Fransız okul yöneticileri ağırlıklı “Yöneticilik görevi sağlık yönüyle yıpratıcıdır. Ayrıca sağlık giderlerine harcanılan bütçe de önemli bir yükür. Aldığımız sağlık hizmetinin yeterince kaliteli olduğunu düşünmüyorum. Bunun yanında bir gün çeşitli nedenlerle meslekten ayrılmamız gerekebilir. Yaptırabileceğimiz bireysel sigorta ile bu şekilde gelecek garantisi sağlanabilir.” ifadeleriyle sağlık riskine ve bireysel sigorta işlemlerinde iyileştirmelere değinmişlerdir. Türk okul yöneticileri de benzer şekilde “Görev sağlık yönüyle yıpratıcıdır.” ifadeleriyle sağlık riskine ve “Yöneticiler, verdikleri bazı kararlar ya da uygulamaları sonucunda politik baskı ya da öğrencileriyle ilgili olarak velilerin baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır.” ifadeleriyle çevreden ve politik etkilerden kaynaklanan risk etkenlerine dikkat çekmektedirler. İş güvenliği yönüyle iki ülkedeki düzenlemeler, okul yöneticilerinin sağlık ve güvenlikleri açısından devlet sorumluluğu altında bulunmaları yönüyle benzerlik göstermektedir.

Görev tanımında ilköğretim okulu yöneticilerinin ulaşımı toplu taşıma araçlarıyla yaptıkları ifade edilmekte birlikte iki ülke yöneticileri de bu konuda tanımlamalara gerek duymadıklarını belirtmişlerdir. Günümüz koşullarında bazen araç kullanma gereği duyulmadığını ya da özel araçların kullanıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 16. Çalışma Zamanına İlişkin Görüşleri

	ÇALIŞMA ZAMANI VE SAATLERİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Çalışma günlerinin; 8.30—17.30 olup beş işgünü kapsaması, görevin mesai saatlerinin dışındaki saatlerde de çalışmayı gerektirebileceği, haftada altı saat ders girmekle yükümlü olmaları.	Çalışma günleri 09–17 olup haftanın beş gününü kapsaması, haftalık otuz beş saatlik çalışma süresinin olması, ders yüküne göre ders yükü ve yönetime ayırdıkları zamanın değişebilmesi
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum 2. Haftalık çalışma süresinin aşılmaktadır. Okulun boyutuna göre düzenlemeler yapılabilir. 3. Haftalık çalışma süresi aşıldığından fazla çalışılan süreye ilişkin tanımlama yapılmalı, ders yükü görevi esnek tutulmalıdır. 4. Çalışma süreleri günlük değil haftalık belirlenmelidir. 5. Haftalık çalışma süresi aşılmaktadır. Okul boyutu ve iş yüküne göre tanımlamalar yapılmalıdır. 6. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 7. Haftalık çalışma süresi okulun boyutu, yöneticinin iş yüküne göre esneklik göstermelidir. 8. Haftalık çalışma süresi ile ilgili olarak günlük kısa süreli toplantıların zamanı eklenmelidir. Bunun yanında okulun boyutu, iş yükü ile ilgili durumsallık da göz önüne alınmalıdır. 9. Haftalık çalışma süresi iş yükü ile bağlantılı olmalı ve aşılma süreye ilişkin tanımlama yapılmalıdır. 10. Haftalık çalışma süresi okulun boyutu ve yöneticinin iş yüküne göre belirlenmeli ve iş yükü fazla olan okul yöneticileri için karşılığı belirtilecek şekilde yeniden tanımlanmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanımlamaları uygun buluyorum. Ancak yönetim işlerine ayrılan ek zaman artabildiğinden yöneticilerin karşılığını almaları gerekmektedir. 2. Haftalık iş yükü ya da yoğunluğu azaltılmalıdır. 3. Okul gruplarına göre belirlenen çalışma saatleri yeniden düzenlenmeli ve iş yükü yoğunluğu azaltılmalıdır. 4. Okul gruplarına ve bulunduğu çevreye göre belirlenen çalışma saatleri yeniden düzenlenmeli ve iş yükü yoğunluğu azaltılmalıdır. 5. Okul gruplarına göre belirlenen çalışma ölçütlerini uygun buluyorum. 6. Okul gruplarına göre belirlenen çalışma saatleri ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak velilere ayrılması gereken zamanın planlamada yer alması gerektiğini düşünüyorum. 7. Haftalık iş yükü ya da yoğunluğu yeniden tanımlanmalıdır.

Tablo 16’da Türk ve Fransız okul yöneticilerinin benzer şekilde çalışma saatlerine bağlı olarak iş yükü ve yoğunluğunun azaltılması, aşılma sürelerine ilişkin karşılığı alınabilecek şekilde yeni düzenlemelere gidilmesi yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Her iki ülke okul yöneticileri, yönetim işlerine ayırdıkları zamanın hem yasal düzenlemelerde belirlenen günlük çalışma saatlerini aşabildiğini hem de toplamda haftalık çalışma sürelerini aştıklarına işaret etmişlerdir. Türk okul yöneticileri “okulun grubu ve boyutu ne olursa olsun yöneticilerinin günlük ve haftalık çalışma saatleri aynıdır, belli ölçütlere göre farklılık göstermelidir” şeklindeki ifadeleriyle özellikle okul boyutu ile çalışma saatleri arasında ilişki kurularak bir düzenlemenin yapılmasını vurgulamakta, buna bağlı olarak ders yüklerinin esnek tutulması ve yasal olarak fazladan çalışılan saatler için ücret karşılıklarının ödenmesi yönünde görüş belirtmektedirler.

Tablo 17’de görüldüğü gibi ağırlıklı olarak iki ülke okul yöneticileri de görevin sürekli olmasını uygun bulmaktadırlar. Farklı olarak iki Türk okul yöneticisi, “Yöneticiliğe başlama nasıl kendi kararıysa görev süresine ilişkin karar da yöneticiye ait olmalıdır.” ve “Okulda verimlilik ve dinamizmin artırılması için

yöneticilerin sözleşmeli olarak çalıştırılması gerekmektedir.” İfadeleriyle görüşlerini belirtmişlerdir. İki ülkede de yöneticilik görevinin yasal zorunluluklar dışında sona eriş tarihi belirtilmemiştir.

Tablo 17. Görevin Sürekli-Geçici Olmasına İlişkin Görüşleri

		GÖREVİN GEÇİCİ-SÜREKLİ OLMASI	
		TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Görevin sürekli olması.		Sona eriş tarihi belirlenmemiş görev kapsamında olması.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 2. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 3. Görevin sürekli-geçici olması yöneticinin kararı olmalıdır. 4. Değişim için sözleşmeli bir düzenleme yapılabilir. 5. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 6. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 7. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 8. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 9. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 10. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 2. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 3. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 4. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 5. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 6. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 7. Bu konuda ölçüt olmamalıdır. 	

Kılık-kıyafet ile ilgili olarak ise Tablo 18’de görüldüğü gibi her iki ülke yöneticileri büyük oranda belirlenen kıyafet ile ölçütleri ağırlıklı oranda uygun bulduklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte Türk okul yöneticilerinin; “Kılık-kıyafet konusunda belli ölçütler olmalıdır. Ancak yasal düzenlemede çok fazla ayrıntıya yer verilmektedir. Sınırlamalar genel çizgilerle yöneticinin görünümüyle de çevreye örnek olabileceği göz önüne alınmalıdır.” şeklinde görüşlerinin dayanaklarını açıklamakta ve bu alanda ki düzenlemeleri fazla ayrıntılı bulduklarını belirtmektedirler. Bir yönetici ise “Bu konunun okulun amaçlarıyla fazla ilgili olduğunu düşünmediğimden kılık-kıyafetle ilgili sınırlamalar getirilmemelidir.” düşüncesiyle farklı görüşünü belirtmiştir. Fransız okul yöneticileri de “Devletin ve devlet okullarının laik bir yapısı var. Bu konuda sınırlamalar olmaması durumunda bu yapı zarar görebilir.” şeklindeki görüşleriyle daha çok devletin laik yönünü vurgulamaktadırlar. Fransa’da laiklik ilkesi Anayasasına girmemekle birlikte 1789 Fransız Devrimi’nden sonra dile getirilmeye başlanmıştır. Bunun yanında Fransa farklı dil ve dine sahip uluslardan gelen göçmenleri barındırmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Lyon şehri nüfus yönüyle Paris’ten sonra ikinci sırada ve en çok göç alan şehirlerden biridir. Türkiye’de ise laiklik ilkesi Anayasasına erken girmekle birlikte cumhuriyetin kuruluşundan ve halifeliğin kaldırılmasından sonra uygulanmaya başlanmıştır.

Tablo 18. Kılık- Kıyafete İlişkin Görüşleri

	KILIK-KIYAFET	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Kadınlar için; elbiseler, kravat, ayakkabılar, baş ve saçlar, tırnaklar ile ilgili, erkekler için aynı şekilde elbiseler, ayakkabılar, baş, saç, bıyık ve sakal ile ilgili ölçütlere uyması	Laiklik ilkesi doğrultusunda dini inançları belli eden giysiler giyilmesinin ve simgeler taşınmasına ilişkin ölçütlere uyması
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 2. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 3. Yönetmelikte belirtildiği kadar kesin çizgiler belirtilmeden temsil yeteneğine uygun genel ölçütler konulmalıdır. 4. Ölçütler fazla ayrıntıya girmeden uygulanabilirliği düşünülmelidir. 5. Çok ayrıntıya girmeyen ölçütler olmalıdır. 6. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 7. Bu konuda ölçüt olmamalıdır. 8. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 9. Ölçütlerde ortama göre esneklik olmalıdır. 10. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 2. Bu konuda tanımlamalar olmamalıdır. 3. Bu konuda ölçüt olmamalıdır 4. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 5. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 6. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum 7. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.

Tablo 19. Fiziksel Özelliklere İlişkin Görüşleri

	FİZİKSEL ÖZELLİKLER	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumunun bulunmaması	Fransa'da bedensel özelliklerle ilgili olarak yasal bir tanımlamaya ulaşamaması
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 2. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. Ancak belli oranda engelinin olması sorun olmamalıdır. 3. Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır. 4. Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır. 5. Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır. 6. Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır. 7. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 8. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. Özellikle dil problemi olmamalıdır. 9. Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. 10. Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir. 2. Görevini yapabilecek form ve dayanıklılığa sahip olmalıdır. 3. Fiziksel görünüm değil dayanıklılık ölçüt olmalıdır. 4. Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir. 5. Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir. 6. Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir. 7. Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir.

Tablo 19'da sunulan görüşlerinde ise her iki ülke yöneticilerinin fiziksel özellikler ile ilgili "Yöneticini kendini görevini yapabilecek ve iletişim kurabilecek durumda hissediyorsa ve görevini yapabildiği görülüyorsa belli yönleriyle fiziksel engellerinin olması önemli değildir." yönünde görüşlerinin kılık-kıyafet konusunda olduğu gibi güncel düzenlemeler doğrultusunda oldukları söylenebilir. Okul yöneticileri, görevi yapabilmenin koşul olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. "Fiziksel dayanıklılık ile iletişim açısından dil konusunda problemi

olmamalıdır.” şeklindeki düşünceleri yönetici görüşlerinde ağırlıklı ortak noktadır. Ancak yöneticinin görevini yapmasını engellemeyecek şekilde belli düzeyde fiziksel engelleri olmasının problem yaratmaması gerektiği yönünde iki ülke okul yöneticileri hemfikirdirler.

8. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin “Görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili olarak;

- a) Okulun işleyişi-eğitim öğretim işleri,
- b) Öğrenci işleri,
- c) Personel işleri,
- d) Mali işler,
- e) Demirbaş işleri,

f) Çevre ilişkileri ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?’’ soruları doğrultusunda belirttikleri görüşleri sırasıyla Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26, Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29’da sunulmaktadır.

Türk okul yöneticilerinin görev tanımlarında, yöneticilerin tüm görev, yetki ve sorumlulukları tek başlık altında toplanmasına karşın kuramsal çerçeveden yararlanarak ve Fransız okul yöneticilerinin benzer görev tanımlaması yapılmadığından yasal kaynaklarındaki düzenlemeler doğrultusunda araştırmacı tarafından görev, yetki ve sorumlulukları sorular doğrultusunda;

- a) Okulun işleyişi-eğitim öğretim işleri,
- b) Öğrenci işleri,
- c) Personel işleri,
- d) Mali işler,
- e) Demirbaş işleri,

f) Çevre ilişkileri başlıklarında sınıflandırılmaya çalışılmış ve görüşleri bu sınıflama doğrultusunda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 20. Okulun İşleyişi/ Eğitim Öğretime İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarına İlişkin Görüşleri

	OKULUN İŞLEYİŞİ-EĞİTİM ÖĞRETİM	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini yasalara, çalışma plan ve programlarına uygun olarak disiplin içerisinde yürütme, vizyon ve misyon geliştirme, çalışma planları yapma, uygulama ve denetleme, okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin düzenli yürütülmesini sağlama, verimliliği artırma, kalitesini yükseltme ve gerekli araştırmaları yapma, okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar ve gelişim planını hazırlama öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlama, okulda ahenkli çalışma düzenini kurma, personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını gözönünde bulundurma, öğretmenlere rehberlik etme, çalışmalarını denetleme, yıllık planları onaylama uygulamasını denetleme, öğretmenler kuruluna başkanlık etme, kurulların çalışmalarını izleme, gerektiğinde toplantıya çağırma, alınan kararları onaylama, uygulamaya koyma ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirme, gerektiğinde kanuni yetkisini kullanma, bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumlu olma, eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma, okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesi ile bütün yazılardan sorumlu olma, okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylama ve gösteriye açma, haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlama, onaylama ve uygulamaya koyma, olağanüstü halleri ilgili makama bildirme, istenildiğinde, yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor etme, yapılan rutin işleri standartlaştırma, ilgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapma.	Okulun işleyişi ve kuralların uygulanması, gerekli düzenleme ve uygulamaları yerine getirme, öğretmenler kuruluna başkanlık yapma ve toplantı sonunda tutanaklarını hazırlatma, düzenleme, öğretmenler kurulu kararından sonra sınıf ve grupları paylaşırma, öğretmenler kurulu kararından sonra öğretim araçlarını paylaşırma, öğretmenler kurulu kararından sonra öğretmenlerin çalışmalarını, eğitim öğretim ihtiyaçları için dersler boyunca okuldaki bölümlerin kullanımını planlama, düzenleme çerçevesinde öğretimin etkililiğini geliştirmeye yönelik ekibi teşvik ederek öğrenimin iyi gerçekleşmesine yardım etme, gelecekte okul müdürü olacakların eğitimine katılma, okul konseyine öğrenci veli temsilcilerinin seçimlerini organize etme, öğretim yılı sonunda okul konseyinin karşılaştığı tüm sorunları - özellikle okul projesi- konusunda üyelerin yararlanması amacıyla raporlaştırma, zümre öğretmenlerinin toplantılarına katılma, yapılması öngörülen tüm toplantıları bölge müfettişliğine bildirme, anasınıfı-ilköğretim ve ilköğretim-ortaöğretim arasında öğrenci devamlılığını takip etme.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak görevler daha somut tanımlanmalıdır. 2) Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Görevle ilgili gerekli yetkiler de verilmiştir. Problem bu yetkilerin kullanılabilmesi konusundadır. İş yükü fazlalığında diğer eğitim ekibinin katılımı sağlanmalıdır. 3) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğretmenlerin okul işleyişine katılımlarının artırılmasına dönük düzenlemelere gidilmelidir. 4) Belirlenen görevleri teoride uygun buluyorum. Ancak okulun çevresi, öğrenci ve personel sayısı gibi özelliklerine göre düzenlemeler yapılabilir. 5) Eğitim-öğretim ile ilgili görev tanımları daha ayrıntılı yapılmalı, daha somut tanımlanmalıdır. 6) Bu konuda görev ve yetki aktarımı konusunda tanımlamalar yapılmalı, görevler daha somut tanımlanmalıdır. 7) Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak okulda görevli personel sayısının okul işleyişinde aldıkları görevler ödüllendirilmelerinde etkili olmalıdır. 8) Öğrencilerin sosyal etkinlikleriyle ilgili ek görevler getirilmeli ve somut olarak tanımlanmalıdır. 9) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bütçe ile ilgili tanımlamaları yapılmalı, var olan tanımlamalar somutlaştırılmalıdır. 10) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak yetki ve sorumluluk dengesi kurulmasına dönük tanımlamalar yapılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak ortaöğretim kurumları gibi özerkliğe daha çok yer verilmelidir. 2) Görevler her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir. 3) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 4) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 5) Ölçütler, her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir. 6) Ölçütler her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir. 7) Görevler her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir.

Tablo 20’de Türk okul yöneticileri; okulun işleyişi-eğitim öğretime ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların somut ve ayrıntılı tanımlanması, okuldaki personelin okul işleyişine ilişkin görevlere katılımları, yetki kullanımı, aktarımı, yetki-

sorumluluk dengesi kurulması ile bütçe ve öğrencilerin sosyal etkinliklerine ilişkin ek tanımlamalara gidilmesine yönelik, Fransız okul yöneticileri ise çevre ve okul özelliklerine göre düzenlemelerde bulunulması ve okul işleyişinde özerkliğin artırılması yönünde görüşler belirtmişlerdir. Türk okul yöneticilerinin Fransız okul yöneticilerinden farklı olarak okul işleyişi-eğitim öğretim çalışmalarında gerekli görmesi durumunda kullanabileceği yasal yetkileri bulunmaktadır. Bunun yanında Fransız okul yöneticilerinin de gelecekte okul yöneticisi olacakların eğitimine katılması gibi farklı görevleri bulunmaktadır. Ayrıca Fransız okul yöneticisi, öğretim yılı sonunda okul konseyinin karşılaştığı tüm sorunları -özellikle okul projesi-konusunda üyelerin yararlanması amacıyla raporlaştırır. Taymaz (Taymaz 2003: 90), eğitim yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanmasının günden güne önem kazandığını belirtmektedir.

Öğrenci işleri ile ilgili Tablo 21’de sunulan görüşlerinde de belirlenen ölçütleri uygun bulan yöneticilerin dışında her iki ülke yöneticilerinin ağırlıklı olarak iş yüklerinin hafifletilmesine dönük görüşler belirttikleri görülmektedir. Bunun yanında Türk okul yöneticilerden gelen; “Öğrenciler için her gün bilişsel, duyuşsal ve motor becerileri ile ilgili dikkat çeken kazanımlarının öğrencilerin değerlendirmeleri ve sosyal etkinlikleri ile yönlendirilmelerinde kullanabilecek kayıtları yöneticinin elinde olmalıdır.” şeklinde öğrencilerle ilgili güncel kayıtların tutulmasını sağlama ve işlerlik kazandırma görevinin olması, “Öğrencileri en iyi okuldaki, öğretmen ile öğrenciler ve yöneticiler tanımaktadır. Bu yüzden öğrencilerle ilgili son kararlar üst yönetimlerce değil okullar tarafından alınmadır.”, “Sınav değerlendirmeleri yerine öğrencinin okul yaşamı süresince belirlenen kazanımları kullanılmalıdır” şeklinde öğrencilerin değerlendirilmesinde sınavlarının kaldırılması, “Eğitimin ve okulun amaçları en iyi öğretmenler ve okul yöneticisi bilmektedir. Bu amaçlara aykırılık durumunda kararı öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticileri vermelidir” şeklinde sınıf geçme ve disiplin işlerinde yönetimin yetkilerinin artırılması, “Küçük okullarda öğrenci işleriyle ilgilenebilecek bir ekip büyük okullarda okul toplumunu oluşturan bireylerden ya da bu işle görevlendirilmiş ayrı personel ayrı personel olmalıdır.” şeklindeki her okulda öğrenci işleriyle ayrı bir birim veya personel olması, “Okulun eğitim bölgesi içinde kalan tüm öğrenciler eğitim bölgesi kurullarının kararı dışında yöneticinin kararı olmalıdır.” şeklindeki

yöneticinin okulunun kayıt bölgesi içinde tüm öğrencileri okula kabul edebilmesi gibi tanımlamalara yer verilmesine ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Fransız okul yöneticileri ise, ‘‘Eğitim öğretim çalışmaları öğretmen ve veli işbirliğiyle sağlanabilir. Okul yöneticisinin öğrencilerle ilgili kayıt tutma görevleri zaten vardır. Ancak eğitim öğretim çalışmalarında, öğrencilerin tüm etkinliklerine veliler kendi istekleriyle katılabilmelidir.’’ şeklinde öğrenci işlerinde eğitim ekibi ve öğrenci velilerinin gönüllü görevler alması, ‘‘Hem ders hem yönetim görevimiz bulunmaktadır. Yönetim işleri bazen fazla zaman almakta bu da eğitimin kalitesini düşürmektedir.’’ şeklinde ders görevi ağırlıklı olan yöneticilerin eğitim kalitesi açısından yöneticinin ders yükü olmaması veya hafifletilmesi, ‘‘Yasal düzenlemelerde öğrenci başarısı soyut ifade edilmektedir. Okul yöneticisinin başarıyı arttırmadaki görev ve sorumluluğu daha açık ve belirgin tanımlanmalıdır.’’ düşüncesinden hareketle öğrenci başarısının artırılmasına dönük düzenlemelerin daha somut olması yönünde görüşler belirtmişlerdir. Bunun yanında ‘‘Öğrenci başarısı için öğrenci dersle birlikte ders dışı ortamlarda da izlenmeli ve buna göre önlemler alınmalı ve buna ilişkin görevler belirlenmelidir.’’ şeklindeki ders içi ve ders dışı etkinliklerde öğrencinin sürekli izlenmesi, ‘‘Öğrenci başarısında öğrencilerin sosyal ilişkileri önemli rol oynamaktadır. Bununla ilgili yöneticinin açıkça belirlenmiş görevi olmalıdır.’’ şeklinde yöneticilerin öğrenciler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirme görevlerinin ağırlıklı olması ve buna dönük düzenlemelere gidilmesi yönünde görüş belirten Fransız okul yöneticileri olmuştur. Fransız okul yöneticisinin ‘‘bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrenci velisinin kusur ve ihmali sonucu öğretmenler kurulu kararı ile bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrencinin geçici uzaklaştırılması işlemlerini yürütme’’ görevi farklılık göstermektedir.

İki ülke okul yöneticilerinin öğrenci işleriyle ilgili görevlerine ilişkin görüşleri çeşitlilik ve farklılık göstermektedir. Bunun birçok nedeninin olabileceği düşünülmektedir. Bu etkenlerin başında, görev yaptıkları okullardaki öğrencilerin sayıları, yaş ve gelişim özellikleri bunun yanında bu çerçevedeki görevleri benzer olmakla birlikte yetkileri farklıdır. Bünyelerinde bulunabilen anasınıflarıyla birlikte Fransa’da ilköğretim okullarında 6–11 yaş aralığında 1–5. Sınıflar ve Türkiye’de ise 6–14 yaş aralığında 1–8. Sınıflara devam eden öğrenciler bulunmaktadır. Bunun yanında Türk okul yöneticilerinin gerektiği durumda kullanabileceği ve personel

üzerinde yaptırım uygulama kullanabileceği yetkileri bulunmaktadır.

Tablo 21. Öğrenci İşlerine İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşler

	ÖĞRENCİ İŞLERİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık etme, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alma, öğrencilere istendik davranışları kazandırmaya çalışma disiplin, kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alma, ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin etkili ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlama, derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlama, özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alma, yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlama, evci çıkacak yatılı öğrencilerin işlemleri ile ziyaretçi kabul etme saat ve yerlerini düzenleme, etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alma, okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verme, revirdeki sağlık hizmetlerini ve muayenelerin durumları ile ilgili kendisine bildirilen konular hakkında gereken tedbirleri aldırma, öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlama, taşınmalı sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlama, okulda yetiştirme kursunun açılmasını teklif etme, diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları v.b. evrakı onaylama.	Belediye tarafından verilen belgeye göre öğrencilerin okula kabulünü ve kayıtlarını sağlama ve izleme, öğretmenler kurulunun kararından sonra öğrencilerin sınıf ve grup paylaşımını yapma, öğrencilerin karşılanması, gözetimi ve aileleriyle diyalogu organize etme, öğrenci devam-takip işlemlerini yürütme, bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrenci velisinin kusur ve ihmali sonucu öğretmenler kurulu kararı ile bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrencinin geçici uzaklaştırılması işlemlerini yürütme, öğrencinin okul değiştirmesi durumunda aileye veya ailenin isteği doğrultusunda ortaöğretim kurumuna iletme, anasınıfı-ilkokul ve ilkokul-kolej arasındaki öğrencilerin eğitiminde sürekliliğe yönelik düzenlemeler gerçekleştirme, yetkili servislerle işbirliği yaparak öğrencilerin korunması için gerekli önlemleri alma, öğrencilerin okul dışı gezilerinden sorumlu olma, öğrenci işleriyle ilgili olarak gerekli durumda eğitim ekibini toplama.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen görevleri uygun buluyorum 2. Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Bunun yanında öğrencilerle ilgili güncel kayıtların tutulmasını sağlama ve işlerlik kazandırma görevi olmalıdır. 3. Öğrenci işleri ile ilgili belirlenen görev ve yetkileri uygun buluyorum. Ancak öğrencilerle ilgili son kararların üst yönetimlerce değil okullar tarafından alınmasına dönük düzenlemeler yapılmalıdır. 4. Belirlenen yetki ve görevleri buluyorum. Ancak öğrencilerin değerlendirilmesinde sınavlar kaldırılmalıdır. 5. Özellikle öğrencilerin sınıf geçme ve disiplin işlerinde yönetimin yetkileri artırılmalıdır 6. Belirlenen görevleri uygun buluyorum 7. Öğrenci sayısına bakılmaksızın her okulda öğrenci işleriyle ilgili her okulda ayrı bir birim veya personel olmalı ve bu konudaki yetki devrine ilişkin çerçeve belirlenmelidir. 8. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci sayısına bakılmaksızın öğrenci işleriyle ilgili her okulda ayrı bir birim oluşturulmalıdır. 9. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Bunların yanında yönetici, okulunun kayıt bölgesi içinde tüm öğrencileri okula kabul edebilmelidir. 10. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci işlerinde öğrenci velilerinin gönüllü görevler almaları gerekmektedir. 2. Öğrenci velilerinin öğrenci işlerine katılımını gerekli buluyorum. Eğitim kalitesi açısından yöneticinin ders yükü olmamalıdır. 3. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak eğitim ekibinin de öğrenci işlerine yönelik çalışmalarda istekli katılımları öğrenci başarısını etkileyeceğinden yönetimin yükü hafifletilmelidir. 4. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci başarısının artırılmasına dönük düzenlemeler daha somut olmalıdır. 5. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrencinin ders içi ve ders dışı etkinliklerde sürekli izlenmesi ve rehberliğinde personelin de görevleri önemlidir. 6. Yöneticilerin öğrenciler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirme görevleri görevlerinin ağırlıklı yönünü oluşturmalı ve buna dönük düzenlemeler yapılmalıdır. 7. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci başarısının artırılmasına dönük yeni düzenlemelere gidilmelidir.

Tablo 22. Personel İşlerine İlişkin Görev, Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri

		PERSONEL İŞLERİ	
		TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI		Okuldaki personelin iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütme, öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etme, gerekli tedbirleri alma, ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izleme, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlama, gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlama, personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergileme, personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlama, yol gösterici bir rol oynama, görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alma, performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırma, yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam etme, onlara rehberlik etme, işbaşında yetişmelerini sağlama, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olma, eğitim ihtiyaçlarını tespit etme ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetiştirilmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alma, sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderme, görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive etme, küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izleme, gelen yazılarda personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurma, hasta sevk kâğıtlarını imzalama ve hastalık izinlerini onaylama, izinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda yardımcılarından birine vekalet verme, özürleri sebebiyle göreve gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alma, öğretmenlere eğitim ve öğretim ile ilgili ek görevler verme, aday personelin yetiştirilmesi için gereken tedbirleri alma, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif etme, nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlama, öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izleme.	Okulda yetkisi altında çalışan personelin çalışmalarını organize etme, okula yeni atanan öğretmenlerin bütünleşmesini ve işbirliğini sağlama, öğretmenler ve eğitim ekibi arasında işbirliğini sağlama, ihtiyaç durumunda eğitim ekibini toplama, resmi program ve eğitimin okul öğretmenleri nezdinde dağılımını ve uygulanmasını gözetme, öğretmenler kurulu kararı ile görevlendirmeleri iptal etme, zorunlu durumlarda okul dışında gerçekleştirilen etkinliklere belirlediği öğrenci velilerinin gönüllü olarak katılmasını kabul etme veya isteme.
	GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bunların yanında yardımcı yöneticiler müdürler tarafından seçilmelidir. Personelle ilgili iş ve işlemler için ayrı bir birim yapılandırılmasına gidilmesi durumunda okulda verimlilik artacaktır. Personelin maaşı yanında performansına dönük ücretlendirme yapmasına dönük mali altyapı oluşturulmalıdır. 2) Personelle ilgili bürokratik işlemler azyedilmalı, görev tanımları somutlaştırılmalıdır. 3) Okul yöneticisinin öğretmen, personel seçme ve atamalarında, ödüllendirilmesinde belli oranda yetkileri olmalıdır. 4) Okul yöneticisinin öğretmen, personel seçme ve atamalarında, ödüllendirilmesinde belli oranda yetkileri olmalıdır. 5) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak sözleşmeli görevli çalıştırmanın ve hizmet satın almanın ölçütleri belirlenmeli ve bununla ilgili yetkiler artırılmalıdır. Personele performans değerlendirme ölçütlerine göre ödüllendirme yapma tanımlanmalıdır. 6) Personelin performansına göre özlük haklarını iyileştirmesine dönük yetkiler olmalı, görev tanımları somutlaştırılmalıdır. 7) Personelinin performansına göre özlük haklarını iyileştirmesine dönük yöneticinin yetkileri olmalıdır. 8) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Bunun yanında personel işleriyle ilgili görev ve yetkiler daha somut tanımlanmalıdır. 9) Personel görevlendirmede, değerlendirme ve ödüllendirmede yapılacak iş analizine göre müdürlerin personelle ilgili görevleri daha somut tanımlanmalıdır. 10) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak okul müdürünün sözleşmeli öğretmen ve personel çalıştırma ile ilgili yetkileri artırılmalı ve buna yönelik tanımlamalar yapılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Belirlenen görevleri uygun bulmakla birlikte hiyerarşik bağın olmayışı nedeniyle personel işleriyle ilgili görevlerde zaman zaman sıkıntılar yaşanmaktadır. 2) Personel işleriyle ilgili yeni yetkiler verilmeli ve belirlenmelidir. 3) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğretmenlerinde okul vizyonunu paylaşmaları gerektiğinden bu yönde düzenlemeler yapılmalıdır. 4) Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak belirlenen görevlerde personel yeterliliği ve kalitesi önemlidir. 5) Kurumda büyüklüğüne uygun olarak personel işleriyle ilgilenecek görevliler olmalıdır. Bu alandaki görevler daha çok yöneticinin kişiliği ile bağlantılıdır. 6) Eğitim ekibi ile ilgili olarak personel işlerine yönelik yerleşim biriminin daha çok yetki ve sorumluluğu olmalıdır. 7) Özel ve özerk statüye göre personel ile ilgili görev ve yetkiler yeniden tanımlanmalıdır.

Tablo 22’de sunulan görüşlere bakıldığında da personel işleri ile ilgili olarak Türk okul yöneticilerinin; “Başarı ve verimlilik bir ekip çalışması gerektirmektedir. Yöneticinin birlikte çalışabileceği ekibinin -ki buna yardımcısı da dahildir- oluşturulmasında söz hakkı ve yetkisi olmalıdır.” şeklinde personel ve yardımcı yöneticilerin seçiminde yöneticinin yetkisinin olması, “Personelin sağlık, izin, ücret v.b. özlük hakları işlemleri eğitim öğretim çalışmalarının önüne geçmektedir. Bu işlerle ilgilenebilecek ayrı bir yapılanma ya da yeterli personel görevlendirilmelidir.” şeklinde personelle ilgili iş ve işlemler için ayrı bir birim yapılandırılmasına gidilmesi, “Okuldaki personeli en iyi ben tanıyabilirim. Bu yüzden verimliliğini arttıran başarılı çalışmalarının karşılığını veya kararını okul düzeyinde vermeliyim.” şeklinde personelin performansına dönük ödüllendirilmesi, “Personelle ilgili bazı evrakların düzenlenmesi, çoğaltılmasını gereksiz buluyorum. Personelle ilgili bazı konularda yöneticiye daha çok güvenilmelidir. Kâğıt ve kayıt işlemleri azaltılmalıdır.” şeklinde bürokratik işlemlerin azaltılması, “Okulda personel azlığından bazı işler aksamakta ve personel sağlanması uzun zaman almaktadır. Bu problem okul düzeyinde ve zamanında çözülmelidir.” şeklinde sözleşmeli görevli çalıştırmanın ve hizmet satın alınmasının yeniden düzenlenmesi ve bu alanla ilgili görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden tanımlanmasına yönelik görüşler belirttikleri görülmektedir.

Tablo 23’te mali işlere ilişkin olarak iki ülke yöneticilerinin de ağırlıklı olarak “Okulun boyutlarına ve özelliklerine gereksinimleri ve karşılanmaları farklılık göstermekte ve giderilmelerinde kaynak yönüyle sıkıntı çekilmekte ve zaman harcanmaktadır.” ifadeleriyle okul bütçesi oluşturulmasını ve kullanım yetkisinin okulda olmasını vurguladıkları görülmektedir. Türkiye ve Fransa’da okulların kendi bütçeleri bulunmamaktadır. Türkiye’de mali kaynak daha çok öğrenciler ve okul-aile birliklerinden sağlanmaktadır. Ancak Fransa’da binaların sorumluluğu ile materyal sağlanması yerleşim birimi yerel yönetimlerinin görevidir. Bünyelerinde, sınırları içindeki okullara ilişkin belirlenen bir okul gider bütçeleri bulunmaktadır. Bunun yanında okul kooperatifleri, başta öğrenci velilerinin oluşturduğu çeşitli dernekler de kaynak sağlamada yardımcı olmaktadır. Ancak bir Fransız okul yöneticisinin belirttiği gibi bütçenin kullanımında “gereksinimlerinin giderilmesinde zaman alan ya da ihtiyacı tam karşılamayı engelleyen hiyerarşik problemler” yaşanmaktadır.

Taymaz (2002: 135)'e göre, okulların başarılı olması bir bakıma parasal durumları ile de ilgilidir ve gerekli maddi kaynakların zamanında ve yeterince sağlanması durumunda başarılı olma olasılığı artacaktır.

Tablo 23. Mali İşlere İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri

	MALİ İŞLER	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Okulun ayniyat, gelir-gider bütçesiyle ilgili işlemlerin mevzuatına göre yürütülmesini sağlama, ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri yapma, muayene ve teslim alma komisyonunun muayene ve teslim alma işlemleri ile ilgili kararlarını onaylama	Yerel yönetimlerinin görevi görevi olan okulların yatırım harcamaları, binaların sorumluluğu ile materyal sağlanması işlemlerini izleme, okul kooperatiflerini ile ilgili işlemlerin yürütülmesi, gerektiğinde gönüllü olarak başkanlığının yürütülmesi
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öncelikle her okulun bir ödeneği olmalı veya kaynakları artırılmalıdır. 2. Yöneticiler mali konuların dışında tutulmalı, mali kaynak sağlama yöneticinin görevi olmamalıdır. Aynı bir birim veya yerel yönetimlerin bu alanda görevleri olmalıdır. 3. Öncelikle her okulun bir ödeneği olmalı ve okul tarafından kullanımının tanımlaması yapılmalıdır. 4. Öncelikle her okulun bir ödeneği olmalı ve okul tarafından kullanımının tanımlaması yapılmalıdır. Aksi durumda planlama ihtiyaçların giderilmesine değil kaynak sağlamaya yönelik yapılabilmektedir. 5. Her okulun bir bütçesi olmalıdır. Kullanımını okul yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir. 6. Her okulun bir ödeneği olmalıdır. Kullanımını okul yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir. 7. Her okulun bir ödeneği veya bütçesi olmalıdır. Kullanımını okul yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir. Yapılamıyorsa mali konular mahalli idarelere bırakılmalıdır. 8. Her okulun bir bütçesi olmalıdır. Kullanımını okulda ayrı bir birim yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir. 9. Her okulun bir bütçesi olmalı ve okulun boyutuna göre belirlenmelidir. Kullanımını okulda ayrı bir birim yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir. 10. Her okulun bir bütçesi olmalı ve okulun boyutuna göre belirlenmelidir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Her okulun boyutuna göre kullanımını kendisine ait bir bütçesi olmalıdır 2. Bütçe üzerinde sorumluluk olmamakla birlikte yöneticiler kullanımını gözetmektedir. Her okulun kullanımını kendisine ait bir bütçesi olmalıdır 3. Her okulun boyutuna göre kullanımını kendisine ait bir bütçesi olmalıdır 4. Her okulun kullanımını kendisine ait bir bütçesi olmalıdır 5. Yerleşim biriminin okul için ayırdığı bütçenin kullanımında hiyerarşi problemleri yaşanmaktadır. Bu yüzden okulun kullanımını kendisine ait bir bütçesi olmalıdır 6. Planlaması ve kullanımını doğrudan okul tarafından yapılacak tek bütçe olması gerektiğini düşünüyorum. 7. Her okulun kullanımını kendisine ait bir bütçesi olmalıdır.

Demirbaş işleri ile ilgili Tablo 24'teki görüşlerine bakıldığında Türk okul yöneticilerin "Demirbaş alımıyla birlikte özellikle kayıtlarının yapılması, sayılmaları, korunmaları ve kayıttan düşülmelerinde evrak yönüyle işlemlerin bazıları gereksizdir." şeklinde daha çok bürokrasiyi vurguladıkları görülmektedir. Bunun dışında Fransa'da olduğu gibi "Okul öğretmen ve öğrencilerden çok bulunduğu yerleşim biriminin okuludur. Demirbaş sağlamada yerleşim biriminin de görev, yetki ve sorumluluğu olmalıdır." şeklinde yerel yönetimlerin de bu konuda görevlerin olması gerektiği, yöneticinin kaynak ve yetkilerinin artırılmasına yönelik görüşler belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin demirbaş işleri ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin görüşleri okulun parasal kaynakları ile bağlantılıdır.

Tablo 24. Demirbaş İşlerine İlişkin Görev Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri

	DEMİRBAŞ İŞLERİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Demirbaşların devir ve teslim işlemlerini yapma, ders araç ve gereçlerinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alma, kaynakları etkin ve verimli kullanmak amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereçleri hazır bulundurma, yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırma, okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alma,	Yerel yönetimlerce sağlanan eğitim öğretim ile materyallerin paylaşımını gerçekleştirme, sınıflarda ve eğitim öğretimde kullanılacak bölümler ile demirbaşların kullanım planını hazırlama, kurum ve personelle birlikte tüm demirbaşın güvenliğinden sorumlu olma, istediği zaman gerekli güvenlik kontrollerini yaptırma.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak eğitim materyali yeterince ihtiyaca cevap vermemektedir. Bu yönde kullanılabilecek kaynaklar tanımlaması yapılmalıdır. 2. Mali işler gibi demirbaş işleri de okul dışında ayrı bir birim tarafından yürütülmelidir. Yapılamıyorsa bürokrasi azaltılmalıdır. 3. Demirbaş işlerinde bürokrasi azaltılmalı ve yerel yönetimlerin de görevleri olmalıdır. 4. Bürokrasi azaltılmalı, niteliklerine göre demirbaşın kullanım süreleri belirtilmeli ve bu süre düşümleri kendiliğinden yapılmalıdır. 5. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 6. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 7. Ancak bürokrasi azaltılmalıdır. Alım ve düşümlerde karar verici müdür olmalıdır. 8. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bürokrasi azaltılmalıdır. 9. Demirbaş işlerinde okuldaki çalışma ekipleri karar ve yetki sahibi olmalıdır. 10. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bürokrasi azaltılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Özerk bir okul bütçesi yoksa yerel yönetimlerin bu alandaki görev ve yetkilerini uygun buluyorum. 2. Bütçe ile ilgili durumda okul yöneticisinin yetkilerinin artırılması gerekmektedir. 3. Gereksinimlerin tam olarak karşılanması durumunda belirlenen görevleri uygun buluyorum. 4. Demirbaşın niteliğine göre kullanımı koşulları ve süreleri önemlidir. 5. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 6. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. 7. Kullanım ve paylaşımındaki sorumluluklar yönüyle görevler değerlendirilmelidir.

Fransız okul yöneticileri ağırlıklı olarak demirbaş işlerine ilişkin görevleri konusunda belirlenen ölçütleri uygun bulmaktadır. Bunun yanında “Demirbaş eşyalar kullanım koşullarına ve dayanırlığına göre belirlenen süreden önce atıl durumda kalabilir. Bu durumda yerine hemen yenisi konulabilmelidir.” şeklinde göre niteliğine göre kullanım sürelerinin belirlenmesi, iki yönetici ise “Demirbaş gereksinimi okulun özelliklerine ve teknolojik gelişmelere göre farklılık göstermektedir. Giderilmesinde okul yönetiminin kararları etkili olmalıdır.” şeklinde bu alandaki görevlerin yeniden değerlendirilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Farklılık demirbaş sağlanması noktasında başlamaktadır. Fransa’da yerleşim birimi yerel yönetimleri gerekli materyalleri sağlamakla yükümlü iken Türkiye’de demirbaş eşyanın devir-teslimi, temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve

düzeni için gerekli tedbirleri alma ile ilgili okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları fazladır.

Çevre ilişkilerine ilişkin Tablo 25’te görüldüğü gibi Türk okul yöneticileri; “Yerleşim birimi ile yerleşim biriminde yer alan resmi ve özel kuruluşlar, öğrenci velileri bizim onlara ulaşmaya çalıştığımız kadar onlar da okula ulaşmaya çalışmalıdır. Devlet tarafından okul aile birlikleri dışında resmi ve özel kuruluşlar ile velilerin okula hangi açılardan, nasıl katılabileceklerinin koşulları düzenlenmelidir.” düşüncesiyle kurumların okul işleyişine katılımlarının sağlanması ve bunun yasal çerçevesinin yeniden düzenlenmesi, “Çevre ile ilişkiler deyince akla özellikle mali konular gelmekte, bu da ilişkilerde sıkıntı yaratmaktadır. İlişkiler daha çok eğitim öğretim yönüyle olmalıdır.” düşüncesiyle mali konuların çevre ile ilişkilerde rol oynamaması, “Okullar artık bir işletme gibi düşünülmesi ve görevi çevre ile ilişkileri düzenlemek olan bir oluşuma sahip olmalıdır.” düşüncesiyle de halkla ilişkiler birimi adı altında düzenlemelere gidilmesi ve okul-aile birliği dışında da velilerin görevleri ile tanımlamalara gidilmesi yönünde görüş belirtmektedirler.

Fransız okul yöneticileri ise çevre ile ilişkilere yönelik “Çevre ile ilgili iş ve görevler genelde okul zamanı dışında gerçekleştirilmekte ve uzun zaman almaktadır. Bu yönde yapılan çalışmalar ayrılan zaman ve verilen emek yönüyle değerlendirilmelidir. Bu işlemlerin bazıları öğrenci velileri tarafından başlatılmalı ve yürütülmelidir.” şeklinde görevlerin fazla zaman aldığı, bu yüzden özellikle maddi karşılığının ödenmesine ilişkin düzenlemelere gidilmesi ve velilerin de aktif görevler almaları yönünde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerden biri ise “Çevre ile ilişkiler iletişim sorunudur. Yöneticinin yeterliliği ve çabaları doğrultusunda olumlu ya da olumsuz nitelik kazanabilir. Genel çerçevesini yasalar belirleyebilir ancak kalitesinde etken yöneticidir.” düşüncesiyle yöneticinin yaklaşımının temel etken olduğunu belirtmektedir. Fransız okul yöneticilerinin çevre ile ilişkilerde Türk okul yöneticilerinden farkı; yerel yönetimlerle ilişkilerinin daha ayrıntılı olarak belirlenmiş olması ve ulusal düzeyde örgütlenmiş öğrenci veli derneklerinin katkılarına almalarıdır.

Tablo 25. Çevre İlişkilerine İlişkin Görev, Yetki ve Sorumluluklarla İlgili Görüşleri

	ÇEVRE İLİŞKİLERİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Velilerle sıkı bir iş birliğini sağlama, okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlama, çevre imkânlarından okulun yararlanmasını sağlama, okulun iç ve öğrenci velileri, okul aile birliği, diğer okul ve kurum müdürlükleri, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar ve diğer özel ve resmi kuruluşlar gibi işbirliği içinde çalışma.	Okul konseyinde öğrenci veli temsilcilerinin seçimlerini ve ailelerle kaliteli diyalogu organize etme, okul öğretmenler kurulu ve okul konseyini toplantıya çağırma ve başkanlık etme, okulun kamu görevini görmesi için tüm gerekli düzenlemeyi yapma, bulunduğu yerleşim biriminde eğitimi temsil etme, ekonomik çevre ve kültürel ve sportif derneklerle ilişki kurma, her öğretim yılı başında ve gerekli gördüğü durumda öğrenci velilerini toplantıya çağırma, şube öğretmenler kurulu kararlarını öğrenci velilerine bildirme, yerel yetkililerin aracısı olma, eğitim-öğretimin etkililiğini arttırmak için eğitim ekibini kurma, yetkili servisler ile öğrencilerin korunması üzerine bağlı üstlenme.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Yöneticinin yaklaşımı bu görevleri kolaylaştırabilmekte veya zorlaştırabilmektedir. 2. Yasalarla diğer kurumların okul işleyişine katılımları sağlanmalıdır. 3. Belirlenen görevleri uygun bulmakla birlikte yerel yönetimlerin de okul ile ilişkilerine dönük görevleri yasal olarak tanımlanmalıdır. 4. Diğer kurumların okul işleyişine katılımı sağlanmalı, bu konuda yöneticinin yetkileri somut olarak belirlenmelidir. Okulların halkla ilişkiler birimi olmalıdır. 5. Çevre ile ilişkilerde mali konular yer almamalıdır. 6. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak velinin okul yönetimi ve işleyişinde yetkileri sınırlı olmalıdır. 7. Öğrenci velilerinin okul işleyişine katkılarını arttırmaya dönük yasal düzenlemeler olmalıdır. 8. Yasalarla diğer kurumların okul işleyişine katılımı sağlanmalıdır. Bunun için teknolojik araçlar da işe koşulmalıdır. Okullarda halkla ilişkiler birimleri olmalıdır. 9. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Yetkinin kullanımını okul yöneticisinin kişisel özelliği ile ilgilidir. 10. Okullarda halkla ilişkilerden sorumlu bir birim olmalı ve buna yönelik görevlerin tanımlanması yapılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görevde en çok zaman alan işler çevre ile ilgili olanlar olduğundan bu görevler azaltılmalıdır veya karşılığı ödenmelidir. 2. Karşılığı alınmadan okul yöneticisi çok zaman ayırmaktadır. Özellikle maddi karşılığı ile ilgili düzenlemelere gidilmelidir. 3. Çevre ile ilgili işler yönetim işlerinin en fazla zaman alan işleridir. Bunun çözümüne dönük düzenlemeler yapılmalıdır. 4. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak eğitim ekibinin bu konudaki yardımlarını vazgeçilmez buluyorum. Yöneticinin yaklaşımı bu yardımı kolaylaştırabilmekte veya zorlaştırabilmektedir. 5. Bu konudaki görevler eğitim ekibi arasında paylaşılmalıdır. Eğitim ekibiyle birlikte veliler de aktif görevler almalıdır. 6. Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak yönetici ile birlikte çevreninde aynı bakış açısını paylaşması gerekmektedir. 7. Çevre ile ilgili işler yönetim işlerinin en fazla zaman alan işleridir. Bunun çözümüne dönük düzenlemeler yapılmalıdır.

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir (Erdoğan 2002: 41). İyi ve sağlıklı bir eğitim ortamı ancak okul, aile ve çevre işbirliği ile sağlanabilir.

9. İLİŞKİDE OLDUKLARI BİRİMLERLE İLİŞKİLERİ VE OKUL ÖRGÜTÜNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 'Görüşme Formunun 13/a

maddesinde yer alan;

“ - Okulda kararlar nasıl alınmaktadır?

- Okullar yeniden yapılandırılırsa hangi önerilerde bulunmak istersiniz?”

ve 14/a-c maddelerinde yer alan;

a) - Öğrenci başarısını etkileyen etmenler nelerdir?

- Okulda rehberlik hizmetleri yeterli midir?

- Sizce eğitimde fırsat ve olanak eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

b) - Okul yönetimi ile öğretmenlerin iletişimi nasıldır?

- Öğretmen kalitesinin artırılması konusunda neler yapılabilir? :

- Öğretmenlerin hizmet-içi eğitim sıklığı ve aldıkları hizmet-içi eğitimler yeterli midir?

- Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi var mıdır veya olmalı mıdır?

c) - Eğitim-öğretime velilerin katılımı nasıldır?

- Okul ile Milli Eğitim Müdürlüğü ve merkez örgütü arasındaki ilişkiler nasıldır?

- Hangi kuruluşlar (resmi-özel) eğitim- öğretime katkıda bulunmaktadır veya katkıları nasıl sağlanabilir?” soruları doğrultusunda belirttikleri görüşleri sırasıyla Tablo 26, Tablo 27, Tablo 28, Tablo 29, Tablo 30, Tablo 31, Tablo 32, Tablo 33, Tablo 34, Tablo 35, Tablo 36 ve tablo 37’de sunulmaktadır.

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkileri ve bu ilişkileri yönetmenin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetiminin içinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran 1994: 139). İnsan ilişkileri yönetimi eğitim kurumlarında örgüt içinde olduğu kadar örgütün ilişkide olduğu birimler yönüyle de önem taşımaktadır. Kaya (1991:132)’ya göre eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır

Tablo 26. Okulda Kararların Alınmasına İlişkin Görüşleri

	OKULDA KARARLARIN ALINMASI	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır. 2. Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır. 3. Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır. 4. Önemli tüm kararlar öğretmenler kurulunda alınmalıdır. Okulumuzda uygulama bu yöndedir. 5. Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır. 6. Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır. 7. Demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmasına çalışılmaktadır. Ancak sorumluluğumun fazla olduğu durumlarda ağırlıklı olarak düşüncelerim yönünde karar alınması için informal iletişimi kullanırım. 8. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak ve bazan yarı formal olarak ilgili kişilerle alınmaktadır. 9. Bazı durumlarda bire bir görüşmelerle açıklama ve ikna yoluna gidilmektedir. Genelde kararlar demokratik-ortak ve ilgili kişilerle alınmaktadır. 10. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak alınmaktadır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır. 2. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır. 3. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır. 4. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır. 5. Demokratik ortak ilgili kişilerle alınmaktadır. Ancak sağlıklı kararlar için ekip çalışması ve bunun için de zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden alınan kararların tümüyle sağlıklı olduklarını söyleyemeyiz. 6. Mümkün olduğu ölçüde eğitimle ilgili kararlar ortak alınmaktadır. 7. Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır.

Tablo 26’da görüldüğü gibi iki ülke okul yöneticileri de okullarında kararların demokratik-ortak alındığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Türk okul yöneticilerinin; ‘‘Alınan kararların benimsenmesi ve sorumluluk paylaşımı açısından ilgili kişilerin kararlarda söz hakkı ve yetkisinin olması gerekmektedir.’’ ve ‘‘Yönetici olarak sorumluluğumun fazla olduğu durumlarda görüşüm doğrultusunda karar çıkması için karardan önce ilgili kişilerle konuşur, konuyu ve sonuçlarını açıklayarak onları ikna etmeye çalışırım. Ancak son karar yine ortak alınır.’’ şeklindeki görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin ‘‘Kararlar, tüm okulu ilgilendirdiğinden ve daha sağlıklı olması açısından eğitim ekibi ve öğretmenler kurulu ile alınmaktadır.’’ ve bu yönde görüş bildiren bir yönetici bununla birlikte ‘‘Kararların sağlıklı olması için karar alınacak konular üzerinde bir ön çalışma yapılmalıdır. Ancak bu çalışma her zaman mümkün olmamakta ve sağlıklı olmayan kararlar alınmaktadır.’’ şeklinde düşüncesini belirtmiştir. İki ülke yöneticilerinin de insan ilişkilerini önemsedikleri ve demokratik yönetimi sürdürdükleri söylenebilir.

Tablo 27. Okulların Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Görüşleri

	OKULLARIN YENİDEN YAPILANDIRILMASI	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yöneticilerin sorumlulukları çok yetkileri azdır. Yetki-sorumluluk dengesi sağlanmalı ve tanımlanmalıdır. 2. Okullar öncelikle fiziki yönden iyileştirmeli, çevreye açık olmalıdır. 3. Fiziki olarak I. ve II. Kademe yapıları ayrılmalıdır. Öğretmenlerin haftalık çalışma süresi diğer devlet memurları gibi 40 saat olmalıdır. 4. Okullar için ayrı bir mali yapı ve buna dönük yönetim birimi oluşturulmalıdır. 5. Okul toplumunu oluşturan tüm bireyler, okulla ilgili kararlarda söz sahibi olacak şekilde yönetim kurulları şeklinde yapılanmalıdır. 6. Okul fiziki yapıları, tüm sosyal etkinliklerin yapılacağı alanlara sahip olacak şekilde ve bu alanların kullanımının belirlenmesine dönük düzenlemeler yapılmalıdır. 7. Okulun mali yapısı ile yerel yönetimler ilgilenmelidir. 8. Yeni yapılacak okul yapıları üniversite kampuseri niteliğinde olmalıdır. 9. I. ve II. kademe fiziki yapıları ayrı olmalıdır. 10. Okulların bütçeleri ya da okulların mali yapısından sorumlu birimler olmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Okul müdürleri kolej ve lise müdürleri gibi bir özel bir statüye kavuşmalı ve hiyerarşik tanımlaması yapılmalıdır. Okullarda özerklik artırılmalıdır. 2. Okul müdürlerinin kişisel motivasyonunu eksik buluyorum. Kolej ve lise yöneticilerinin çevrelerinde bir yönetim ekibi var oysa ilköğretim okulu yöneticisi yalnızdır. Okula benzer kurum statüsü verilerek özerklik kazandırılmalıdır. Gerçek bir yerleşme yapılmalı ve önemli kararlar okulda alınmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığında görevli çalışanların sayısı sorgulanmalıdır. 3. Okul müdürü hukuksal bir statüye kavuşmalıdır. Okulların yerel düzeyde Müfettişler Akademisi'nin aracılığıyla özerliği artırılmalıdır. Okulda yönetim ekibi daha işlevsel olmalı, okul müdürleri ders görevlerinden muaf tutulmalıdır. 4. Okul müdürleri kolej ve lise müdürleri gibi bir özel bir statüye kavuşmalı ve hiyerarşik tanımlaması yapılmalıdır. 5. Okul müdürlerine özel bir statü, bununla birlikte özerklik verilmelidir. 6. Okul müdürlerine özel bir statü, bununla birlikte özerklik verilmelidir. 7. Unvanın dışında öğretmen ile yönetici arasında bir fark olduğu söylenemez. Okul yöneticilerinin özel ve özerk bir konumları olmalıdır.

Tablo 27’de sunulan görüşlerinde Türk okul yöneticileri okulların yeniden yapılandırılmasında ağırlıklı olarak fiziki yapılarla ilgili düzenlemeler, okulların mali yapıları ve yöneticilerin yetki-sorumluluk dengesi kurulmasını gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Kendi ifadeleriyle sunulduğunda yöneticiler; “Yönetici olarak görev ve sorumluluğum yetkilerime oranla çok fazladır. Yeniden yapılandırmada bu yönde yöneticiye yetki verilmeli ya da sorumlulukları azaltılmalıdır.”, “Okullarımızda altı yaşından ondört yaşına kadar öğrenciler bulunmaktadır. Tuvaletlerden başlayarak okulun fiziki yapılanmasında birçok yönüyle bu durum dikkate alınmamıştır. Bu yüzden birinci ve ikinci kademe öğrencileri fiziki yönüyle kendi özelliklerine göre düzenlenmiş yapılarda öğrenim görmelidir. Öğretmenler de diğer memurlar ve yöneticiler gibi günde sekiz saat çalışmalıdır.” bunun yanında “Okulun fiziki yapısı içinde öğrencilerin spor ve oyun alanları olmalı ve bu alanların kimler tarafından nasıl kullanılacağı belirlenmelidir.”, “Okul fiziki yönüyle çevreye de eğitim-öğretim ve kültür hizmetleri verecek şekilde düzenlenmeli ve çevreye açık olmalıdır.”, “Okula mali kaynak sağlamada sürekli yönetsel ve hukuksal sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunun bir sorun olduğu bilinmektedir. Yeniden yapılandırmada kaynak sağlanmasına dönük düzenlemeler yapılmalıdır.” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Fransız okul yöneticilerin tamamı okullarına ve kendilerine özel ve özerk bir statü tanınması yönünde görüşlerde bulunmuşlardır. Kendi ifadeleri ile sunulduğunda “Okullarımız eğitim sisteminde kolej ve liseler gibi eğitim kurumu olarak ve bu doğrultuda biz de yöneticileri gibi yönetici olarak değerlendirilmiyoruz. Yeniden yapılandırmada kurumumuza belli oranda özerklik ve yönetici olarak bizlere lise ve kolej müdürlerine benzer statü verilmelidir.” bunun yanında “Kolej ve lise yöneticilerinin çevrelerinde bir yönetim ekibi, kurumlarında bir özerklik var. Oysa biz yönetim işlerini genelde yalnız yürütüyoruz. Onlar gibi bir eğitim ekibiyle çalışmak ve onların statülerine benzer bir statüye sahip olmak istiyoruz. Bunun yanında yeniden yapılandırmada gerçek bir yerleşme yapılmalı ve önemli kararlar okulda alınmalıdır. Milli Eğitim bakanlığında görevli 1 600 000 memurun 900 000'i sınıflardadır. Diğer 700 000 görevlinin gerekliliği sorgulanmalıdır.” ve “Eğitim sistemi yapısında hukuksal bir yerimiz bulunmamaktadır. Okullar yerel düzeyde Müfettişler Akademisi'nin bazı yetkilerini üstlenebilir. Bunun yanında eğitim ekibi hukuksal gereklilik doğrultusunda çalışmalar yapmaktadır. Çalışmalarının daha etkili ve verimli olmasına dönük düzenlemeler yapılabilir. Bunun yanında yöneticilik hem de öğretmenlik yapmaktayız. Yöneticiliğe hukuksal bir statü kazandırıldığında ders görevlerinden muaf tutulmamız gerekir.” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Türk okul yöneticilerinin okulların yeniden yapılandırılmasında ağırlıklı olarak fiziki yapılarla bununla birlikte mali yapıya ilişkin düzenlemelere ve Fransız okul yöneticilerinin ise okulun işleyişine, yöneticilerinin hukuksal ve profesyonel bir statülerinin ve kolej ile lise yöneticileri gibi hiyerarşik yapıda yerlerinin olmasına ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Bu durum Türkiye’de okulların mali kaynaklarına bağlı olarak fiziksel gereksinimlerinin tamamıyla karşılanamadığı, Fransız yöneticilerin ise eğitim sisteminde kolej ve lise müdürleri gibi kurum yöneticisi olarak değerlendirilmemeleri ve yöneticilik mesleğinden çok okulun bazı yönetim işlerini ek ücret karşılığı gönüllü yürüten öğretmenler olarak değerlendirilmeleri yönüyle açıklanabilir.

Tablo 28’de Türk okul yöneticilerinin görüşleri kendi ifadeleriyle ağırlıklı olarak “Öğrenci başarısını arttırmada ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarına bağlı olarak okul, öğretmen, aile ve çevre etkenleri rol oynamakta ve ekonomik, sosyal ve kültürel yönlerden iyileştirmeler yapılması halinde öğrenci başarısı arttırılacaktır.”

ve bir okul yöneticisinin “İlköğretim dördüncü sınıfından itibaren seviye sınıfları oluşturulursa öğrenciler düzey yönüyle benzerlik gösterecek ve aynı düzeyde eğitim alacaklarından daha başarılı olacaklardır.” bunun yanında diğer bir yöneticinin “Eğitim öğretim çalışmalarında öğretmen öğrencinin ilgi ve yetenekleri dikkate alır ve çalışmalarını buna göre planlar ve gerçekleştirirse öğrenci başarısı arttırılabilir.” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Fransız okul yöneticileri; “Okuldaki yönetici, öğretmenler ve eğitim ekibinin çabaları ve velilerle işbirliği yaparak başarı arttırılabilir. Ancak velilerin katılımı ve öğrencisini izlemesi bu çabalardan daha önemlidir.” ve “Öğretmen iyi bir eğitim almışsa, alanında yeterliyse ve alanında kendini sürekli yeniliyorsa öğrenci başarısını arttıracaktır.” bunun yanında “Öğrenciler bireysel olarak ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sürekli izlenmeli ve öğretim çalışmaları bu doğrultuda yürütülmelidir.” ve “Öğrencilerin okuldaki öğretmeni ve arkadaşlarıyla uyumlu sosyal ilişkiler kurmuş olması başarısını olumlu yönde etkilemektedir.” şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim-öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (Çelik 1999: 46). Ayrıca okul yöneticisi öğrencilere en yakın statü lideridir. Disiplin sisteminin dayandığı değer sistemi öğrencilerle arasındaki uzaklığı belirler (Bursalıoğlu (2002: 40).

Türk okul yöneticileri öğretmen yeterliliği yanında özellikle ekonomik, sosyal ve kültürel yapıya dikkat çekmekte ve bu konularda düzenlemelere ve iyileştirmelere gidilmesini önermişlerdir. Fransız okul yöneticileri ise etkenleri ekonomik problemlerin dışında okul ve çevresine bağlamaktadırlar. İki ülkenin para, personel ve insan kaynakları karşılaştırıldığında Türk Eğitim Sisteminin kaynaklarının Fransız Eğitim Sistemine oranla düşük olması bu durumu açıklamaktadır. Bunun yanında iki ülkede kişi başına düşen ulusal gelir de farklılık göstermektedir.

Vasconcellos (2004: 91-95), yönetici görüşleri doğrultusunda öğrenci başarısını etkileyen temel etken olarak altmışlı yıllara kadar öğrencinin kendisinin

görüldüğünü bununla birlikte daha sonra sosyal çevresinin, aile yapısının ve öğretmen-öğrenci iletişiminin temel etkenler olduğunun anlaşıldığını belirtmektedir. Ekonomik etkenin dışında okul yöneticilerinin görüşleri bu yönde ağırlık göstermektedir.

Tablo 28. Öğrenci Başarısını Etkileyen Etmenlerle İlgili Görüşleri

	ÖĞRENCİ BAŞARISINI ETKİLEYEN ETMENLER	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. En önemli etken aile sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. Ekonomik yönden zayıf ailelere yardım yapılmalıdır. 2. Kalıtsal etmenler, aile ve çevrenin aile sosyal, ekonomik ve kültürel yapısı ile öğretmen-öğrenci iletişimi etkenlerdir. 3. Aile ve çevre yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapı etkindir. Okul düzeyinde öğrencinin sosyal ve sportif etkinliklerine katılımı, okulun benimsenmesi başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. 4. Öğretmen yeterliliği, aile ve çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısı, öğrencinin 0-6 yaş aralığındaki ön yaşantıları ile eğitiminde kullanılan yöntemlerle araç ve gereçler etkindir. Özellikle öğretmen ve aile eğitimi ile başarı artırılabilir. 5. Öğretmen, aile ve çevre tarafından eğitime verilen önemin düzeyi ile sosyal, ekonomik ve kültürel yapı etkindir. Okul düzeyinde yapılacak olan bu yöndeki çalışmalarla çözüm aranabilir. 6. Veli iletişimi, Öğrenci öğretmen iletişimi, çevresel etmenler ve ailenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. 7. Öğretmen yeterliliği, aile ve çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. Bu yönlerde iyileştirmeler yapılarak ve ilköğretim dördüncü sınıftan sonra seviye sınıfları oluşturularak başarı artırılabilir. 8. Aile ve çevre yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapı, öğrenci yönüyle sosyal etkinliklere katılım düzeyleri etkindir. Öğrencinin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yardım yapılabilir. 9. Aile ve okul yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapıdır. Bu yönlerdeki iyileştirmeler başarıyı arttırabilir. 10. Aile ve okul yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapıdır. Bu yönlerdeki iyileştirmeler başarıyı arttırabilir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğrenci velilerinin katkısı temel etkindir. Ancak katılımında gönüllülük önemlidir. Öğrenci başarısı, yönetici ve eğitim ekibi çabaları yanında velilerin çabası oranı ile de ilgilidir. 2. Öğrenci velilerinin öğrenciyi izlemesi temel etkindir. Bunun yanında öğretmenlerin kalitesi de çok önemlidir. Yönetim, öğretmen ve veliler işbirliği kaliteyi arttırabilir. 3. Öğretmenlerin kalitesi temel etkindir. Kalite öğretmenlerin belli sürelerde alacakları eğitimle ve kendilerini geliştirmeleri yoluyla giderilebilir. 4. Öğrenci velilerinin ilgisi ve sosyal çevreleri temel etkindir. 5. Öğrencilerin bireysel olarak izlenmesi ve sosyal ilişkilerdeki başarı durumu temel etkenlerdir. 6. Öğretmenlerin okuldaki görev sürelerinin ve öğrencilerin okuldaki sosyal ilişkilerinin de etkili olduğunu düşünüyorum. 7. Okul ile ilgili tüm kişiler ve birimlerin etken olduklarını düşünüyorum.

Bursalıoğlu (2002: 6-7)'na göre öğrencinin okula uyumu ve başarısı ile okuldaki rolünü ve kendini anlaması arasında sıkı bir ilişki vardır. Rol-beklenti dengesi bu ilişkinin bir sonucudur ve bir yandan öğrencinin rol ve beklentileri, diğer yandan öğretmen ve akran grubu üyelerinin öğrencilerden beklentileri, bu dengeyi etkilemektedir.

Tablo 29. Okuldaki Rehberlik Hizmetlerinin Yeterliğine İlişkin Görüşleri

	OKULDA REHBERLİK HİZMETLERİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehberliğin amaç ve önemi daha iyi anlaşılınca yeterli olacaktır. 2. Öğrenci velileri ve öğretmenlerin rehberlik hizmetlerini yanlış anlamaları nedeniyle yetersizdir. Yönetici, öğretmen ve velilerce amacının anlaşılması durumunda yeterliliği arttırılacaktır. 3. Okuldaki rehberlik hizmetleri geçmişe göre olumlu ancak yeterli değildir. Yönetici, öğretmen ve velilerce amacının anlaşılması durumunda yeterliliği arttırılacaktır. 4. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterli değildir. Halk Eğitim Merkezleri velilerin eğitimine dönük programlar düzenlemelidir. 5. Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberliğe gereken önemi vermemesi, rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının fazla olması nedenleriyle yetersizdir. Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberlik görevleri tekrar belirlenmelidir. 6. Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberliğe gereken önemi vermemesi, rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının fazla olması nedenleriyle yetersizdir. 7. Yetersiz. Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberliğe gereken önemi vermesi, yükü rehber öğretmenlere bırakmaması, rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının düşürülmesi ile kalite arttırılabilir. 8. Her iki kademede öğretmen yetersizliği vardır. Belli dönemlerde öğretmen yeterliliği saptanmalı, tutum ve davranış testinden geçirilmelidir. 9. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterli değildir. Birinci kademe öğrencilerinin rehberliğine daha çok ağırlık verilmelidir 10. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterli değildir. Rehberlik çalışmalarının önemi okulla ilgili tüm kişilerce anlaşılmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterlidir. Bunda eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliği önemlidir. 2. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterlidir. Bunda eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliği önemlidir. 3. Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterlidir. Bunda eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliği önemlidir. 4. Okuldaki rehberlik hizmetlerini yetersiz buluyorum. Yeterince sorun çözüme ve yönlendirmeye yönelik değildir. 5. Okuldaki rehberlik hizmetlerini yetersiz buluyorum. Bu yalnızca okuldaki görevlilerden kaynaklanmamaktadır. Okul dışında okuldaki rehberlik etkinlikleri çerçevesinde çevre ve velilerin etkinlikleri de önemlidir. 6. Okuldaki rehberlik hizmetlerini yetersiz buluyorum. Bu aile ve öğretmen yeterlilikleri ile ilgilidir. 7. Okuldaki rehberlik hizmetlerini sürekli olarak yeterli ya da yetersiz olarak değerlendirmek yerine beklentilere cevap vermesinin önemli olduğunu düşünüyorum. Bu aile, öğretmen ve öğrenci beklentilerinin giderilmesi ile ilgilidir.

Tablo 29’da görüleceği üzere Türk okul yöneticileri; “Okullarımızda rehberlik çalışmaları amacı ve önemi yönüyle yöneticiler, sınıf öğretmenleri ve velilerce tam anlaşılmamıştır. Daha çok zihinsel ya da fiziksel yönüyle problemler öğrenciler aklı gelmektedir. Öncelikle sınıf rehber öğretmenleri bu çalışmalar hakkında bilgilendirilmelidir.” , “Okullarda görevli rehber öğretmenler fazla sayıda öğrencilerle ilgilenmek durumunda olduklarından iş yükleri arttırmakta bu da verimliliği düşürmektedir.” ve “Birinci kademe öğrencilerinin rehberlik çalışmalarına daha çok önem verilmelidir. Çünkü rehberlik çalışmaları devamlılık göstermelidir.” şeklindeki görüşleriyle rehberlik hizmetlerini yetersiz bulduklarını vurgulamaktadırlar.

Fransız okul yöneticilerinden üçü okullarındaki rehberlik hizmetlerini yeterli üçü ise yetersiz bulduklarını belirtmişlerdir. Okuldaki rehberlik hizmetlerinin yeterliliği, eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliğine dayandırılmaktadır. Yetersiz bulan okul yöneticilerince “ Rehberliğin temel amacı sorun çözmektedir. Oysa

okulumuzdaki çalışmalar yeterince sorun çözme ve yönlendirmeye yönelik değildir.” ve “Rehberlik hizmetleri ile ilgili çalışmalar denince akla yalnızca okul gelmemelidir. Okul dışında okuldaki rehberlik etkinlikleri çerçevesinde çevre ve veliler de çalışmalara katkıda bulunmalıdır. Rehberlik eğitim çalışmalarının bir yönüdür ve çevre ile velilerin etkinlikleri ve katılımlarından ayrı düşünülemez.” ifadeleriyle yetersizlik açıklanmaktadır. Bir okul yöneticisi de görüşünü “Okuldaki rehberlik hizmetlerini kesin olarak yeterli ya da yetersiz olarak değerlendiremem. Bu konuda eğitim öğretimdeki, çevredeki, değişimler ve ilgililerin beklentilerin giderilmesi ile ilgilidir. Rehberlik hizmetleri duruma göre farklılık gösterebilir.” şeklinde açıklamıştır.

İki ülke okul yöneticileri arasındaki bu farklılığın çeşitli nedenleri olabilir. Bu nedenler arasında iki ülke yöneticilerinin rehberlik hizmetlerinden beklentilerin farklı oluşu, okullarındaki öğrenci sayılarının az ve Türkiye’deki birinci kademe düzeylerinde olması, okul, aile ve çevre yapılarına göre rehberliğe gereksinim duydukları alanların farklı olması yer almaktadır. Türkiye’de ilköğretim ikinci kademesindeki öğrencilerin denklerinin Fransa’da ortaöğretim olarak kabul edilen ve kolej olarak nitelenen ortaöğretim kurumlarında öğrenimlerine devam etmektedir. Bu doğrultuda Bursalıoğlu (2002: 48)’na göre öğrencinin dikkatle incelenmesi gereken biyolojik ve zihinsel gelişimi konusunda ayrıntılı bilgiler, öğrenciler arası ilişkiler, aile durumu, uyum durumunu incelemede yararlı olacak eleştiriler rehberlik ve danışma çalışmalarını içine alan geniş çaplı öğrenci personel hizmetlerini gerektirmektedir.

Tablo 30’da ise eğitimde fırsat ve olanak eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin önerilerin çeşitliliği dikkat çekmektedir. Türk okul yöneticilerinin görüşleri kendi ifadeleriyle sunulduğunda; “Okullarda gerçekleştirilen eğitim öğretim çalışmalarında öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları aynı düzeyde göz önüne alınmamaktadır. Öğrencinin devam ettiği okulun, öğretmenin niteliği önemlidir. Ancak iletişim ve işbirliği ile belli oranda eşitsizlik giderilebilir.” ve “Fırsat ve olanak eşitliği okul, öğretmen ve öğrenciden önce ulusal düzeydeki kaynaklar ve düzenlemeler ile ilgilidir.” ifadeleri yanında “Öğrenci istediği her okula gidememektedir. Bazı okullar arasında ayırım yapılmakta ve elit kesimlerin öğrencilerinin gidebileceği okullar oluşturulmakta dolayısıyla öğrenciler farklı

kalitede eğitim almaktadırlar.” ve “Öğretmen yeterliliği ve öğretmenlerin yönlendirme çalışmalarındaki farklılıklar fırsat ve olanak eşitsizliği yaratmaktadır.” ayrıca “Özel okullar, özel öğretim ve dershaneler eşitsizlik kaynağıdır. Ancak okulların koşulları iyileştirilirse eşitsizlik ortadan kaldırılabılır.” ve “Ülkenin ekonomik yapısına bağlı olarak ailelerin ve okulun ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları farklıdır. Okullarda ancak belli düzeydeki yardımlarla iyileştirmeler yapılabilir.” ifadeleriyle görüşlerini bildirmişlerdir.

Tablo 30. Eğitimde Fırsat ve Olanak Eşitliğinin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Görüşleri

EĞİTİMDE FIRSAT VE OLANAK EŞİTLİĞİNİN SAĞLANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR		
TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ		FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	1. Öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarının göz önüne alınmaması temel sorundur. Yönetici, öğretmen ve aile işbirliği ile sorunlar çözülecektir.	1. Öğrenciler ve velilerinin bulunduğu çevre kültürünü benimsemeleri temel sorundur. Bu yöndeki düzenlemelere ağırlık verilmelidir.
	2. Ailenin, okulun, öğretmenlerin yapısından kaynaklanan sorunlar vardır. Okulun üstünde ulusal düzeyde ele alınması gereken bir konudur.	2. Öğrenci velilerinin sosyo-kültürel düzeyleri ve öğrencilerin ilköğrenim sonrasında gidebileceği okul seçeneklerinin fazla olmaması temel sorunlardır. Öğrenciler bulunduğu çevre dışındaki okullara da gidebilmelidir.
	3. Okullar arasında ayırım yapılması ve elit okullar sınıflamaları temel sorunlardır. Kayıt bölgelerinin homojen yapıda olmalarının sağlanması çözüm olarak önerilebilir.	3. Genelde öğrencinin çevresinde gidebileceği tek bir okul olması temel sorundur. Öğrenci istediği okula gidebilmelidir.
	4. Eğitime makro düzeyde bakış açısı ve ayrılan kaynaklar temel sorundur.	4. Okul öncesi çevresinden ve aileden getirdiği temel ve kültürel eğitimi temel sorundur.
	5. Okul ve çevrelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarındaki farklılıklar temel sorunlardır. Okulda öğrenciye ilgisi ve yetenekleri yönünde yardım yapılarak fırsat sağlanabilir.	5. Temel sorun, velilerin sosyal, ekonomik ve kültürel durumlarıdır.
	6. Ülke, aile ve çevrenin ekonomik durumu buna bağlı olarak okulun imkanları temel sorundur. Okul düzeyinde yapılabilecekler konumu ile sınırlıdır.	6. Öğrenci velilerinin sosyo-kültürel düzeyleri temel sorundur.
	7. Okul ve çevrelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarındaki farklılıklar temel sorunlardır. Okulda öğrenciye ilgisi yönünde yardım yapılarak fırsat sağlanabilir.	7. Öğrencinin ilişkide olduğu öğretmen, öğrenci, aile ve çevre faktörlerinin tamamının etken olduğunu düşünüyorum.
	8. Öğretmen yeterliliği ve yönlendirme çalışmaları temel sorunlardır. HİE ve rehberlik çalışmalarının etkililiği artırılabilir.	
	9. Özel öğretmen, özel öğretim, dershaneler temel sorunlardır. Okul imkânlarının iyileştirilmesi ile çözüm bulunabilir.	
	10. Ülke, aile ve çevrenin ekonomik durumu buna bağlı olarak okulun imkânları temel sorundur. Eğitime ayrılan kaynakların artırılması durumunda çözüm bulunabilir.	

Fransız okul yöneticileri ise fırsat ve olanak eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin; “Öğrenciler ve velileri bulunduğu çevreye uyum sağlamalı ve kendi farklı kültürü doğrultusunda davranışlardan vazgeçmelidir. Bunun sağlanmasında yönetsel anlamda düzenlemeler yapılabilir.” ve “Öğrenci velilerinin sosyo-kültürel düzeyleri farklılık göstermektedir. Yaşadıkları çevreye göre özellikle ilköğrenimden sonra devam edebilecekleri okul seçenekleri sınırlıdır. Öğrenci kendi çevresi içinde kalacak ve sosyo-kültürel anlamda bir farklılık sağlanmayacaktır.” bunun yanında “Öğrencinin ilişkide olduğu her öğretmen ve

öğrenci ile ailesi ve çevresinin fırsat ve olanak eşitliği sağlanmasında rolü vardır.” ifadeleriyle daha çok velilerin sosyo-kültürel yapılarına değinmektedirler.

Plaisance ve Gerard (2001: 70–79), bu konuda öğrencinin ait olduğu sosyal sınıf ile bağlantılı olarak okula devamı, uyumu ve okul öncesi eğitime işaret etmektedir. Vasconcellos (2004: 37)’un aktardığına göre ise ilkokula girişte fırsat eşitsizliği olmadığı, bunun daha sonraki dönemler ve okul başarılarıyla ilgili olduğudur (INED 1970, Isambert-Jamati 1984, Prost 1986, Forquin 1990, Kheroubi 2000). Ancak iki ülke okul yöneticileri sosyal sınıfa vurgu yapmakla birlikte okula devam ve okul öncesi eğitime değinmemişlerdir. Türk okul yöneticileri ulusal yapıyla birlikte ailenin yer aldığı sosyal sınıf, okul ve öğretmen temelli sorunlara işaret etmekteyken Fransız okul yöneticileri ağırlıklı olarak sosyal sınıf ve okul çevresine vurgu yapmaktadırlar. Görüşlerdeki çeşitlilik ve farklılıklar, Fransa’da Türkiye’den farklı olarak farklı ülkelerden gelen göçmenlerin çeşitliliği dolayısıyla öğrenci kaynağının farklı yapılar göstermesi ve öğrenci kaynağında kültür farklılıkları görülmesi ile açıklanabilir. Araştırmanın yapıldığı şehir nüfus yönüyle ikinci büyük şehridir ve farklı ülkelerden göçmenleri barındırmaktadır.

Tablo 31’de ise öğretmenlerle iletişimi üç Türk okul yöneticisi “Öğretmenler bazen yöneticinin iyi niyetini kötüye kullanmakta ve yönetici olarak bizleri zor durumda bırakmaktadırlar. Bazen da durumları kendi açılarıyla değerlendirmektedirler. Bunları önlemek için ilişkilerde sınırlamalar koyuyor ve işlemleri resmi davranarak yürütmeye çalışıyorum.” şeklinde ifadeleriyle dikey-formal olarak, diğerleri ise “ Kapım diğer personelle birlikte öğretmenlere sürekli açıktır. İstedikleri zaman kendilerine ayıracak zamanım vardır. Zaman zaman ben de aralarına girerek bazı şeyleri paylaşmaya çalışıyorum. Bu yönüyle katılımlarını ve desteklerini aldığımı fark ediyorum.” şeklindeki görüşleriyle yatay-informal olarak nitelmişlerdir. Fransız okul yöneticilerinin görüşleri de “Öğretmenlerle aramızda hiyerarşik bir bağımız yok. Biz de zamanımızın bir bölümünü sınıflarda ve öğretmenler odasında birlikte geçiriyoruz. Birbirimize güveniyoruz. Bu açıdan aramızdaki insan ilişkilerinde nadiren sıkıntılar yaşanmaktadır.” şeklindeki ifadeleriyle iletişimin Bursalıoğlu (2002: 114–115)’nun belirttiği gibi “yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarı da işleyecek biçimde” sağlıklı, güvene dayalı yatay-informal iletişim olduğu yönündedir. Bu yönüyle görüşleri Türk okul

yöneticileri ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 31. Öğretmenlerle İletişime İlişkin Görüşleri

	OKUL YÖNETİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİMİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> Okulumuzdaki iletişim sağlıklı ve yatay -informal olarak nitelenebilir. Öğretmenlerin kendilerini ifade edebilmeleri iletişimdeki kaliteyi artırabilir. Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. İletişimin kalitesi ortak vizyon belirlemektedir. Bu doğrultuda okulumuzda yatay -informal iletişim sağlanmıştır. İletişim beklentilerin farklılığından dolayı yeterince sağlıklı değil. Bu doğrultuda okulumuzda iletişim dikey -formal olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. İletişim beklentilerin farklılığından dolayı yeterince sağlıklı değil. Bu doğrultuda okulumuzda iletişim dikey -formal olarak nitelenebilir. İletişim beklentilerin farklılığından dolayı yeterince sağlıklı değil. Bu doğrultuda okulumuzda iletişim dikey -formal olarak nitelenebilir. Ders sonrası çalışmalarla informal iletişim sağlanabilir. Ancak okulumuzdaki iletişim yarı formal olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. 	<ol style="list-style-type: none"> Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim daha çok yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. Okulumuzdaki iletişim karşılıklı güvene dayalı yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir. Okul müdürü hiyerarşik olarak amir olmadığından ilişkilerin eşitlik temeline dayalı yatay -informal olduğunu söyleyebilirim. Okulumuzdaki iletişim karşılıklı güvene dayalı yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak, doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirirler. Periyodik olarak okul personelini değerlendirirler (Çelik 1999: 46). Okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak örgütlerinde etki iletişimi sağladıkları söylenebilir. Aydın (1998:152)'ın belirttiği gibi iletişimde açıklık temel alınarak bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir.

Bursalıoğlu (2002: 39-40)'na göre birçok okul yöneticisi demokratik davranmak, ancak yetki ile beraber sorumluluğu da paylaşmak ister. Yasalar buna olanak vermiyorsa tek adam yönetimini seçmek zorunda kalacaktır. Eğitimle ilgili kanunlar ve yönetmelikler okul yöneticisinin liderlik tutumunu olumsuz etkilemektedir.

Tablo 32. Öğretmen Kalitesinin Artırılmasına İlişkin Görüşleri

	ÖĞRETMEN KALİTESİNİN ARTTIRILMASI	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Düzenli dönemlerde hizmetiçi eğitim ile performans değerlendirmesi ve performansına göre ödüllendirme yapılmalıdır. 2. Hizmetiçi eğitim alanında üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır. Okul bazında ödüllendirme düzenlemelerine gidilmeli, ülke düzeyinde kariyer basamaklandırma sınavı uygulaması devam etmelidir. 3. Öğretmenler mesleğe başladıktan sonra üç-dört yılda bir üniversitelerle işbirliği yapılarak akademik eğitimleri yenilenmeli ve yeniden değerlendirme yapılmalıdır. 4. Yöneticilerin yurtdışı eğitim, seminer ve gezi koşulları kolaylaştırılmalı ve belirginleştirilmelidir. 5. Ödül sistemi güçlendirilmelidir. Başarısız olan etkili hizmetiçi eğitim alması sağlanmalı, başarılı olanlar mutlaka ödüllendirilmelidir. 6. Öğretmenlerin değişime açık olması sağlanmalı ve çabaları ödüllendirilmelidir. 7. Öğretmenler sözleşmeli görevlendirilmeli, seçim ve atanmaları yerel yönetimlerce yapılmalıdır. 8. Her yıl hizmetiçi eğitim alınmalıdır. Ekonomik ve sosyal haklarda iyileştirme yapılmalıdır. Öğretmenler de diğer personel gibi haftalık kırk saat görev yapmalıdır. Seminer çalışmalarını işlevsel olmalıdır. Öğretmenler arasında bilgi paylaşımı olması sağlanmalıdır. 9. Öğretmenler özellikle öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenci psikolojisi alanlarında belli dönemlerle hizmetiçi eğitim almalıdır. Belli dönemlerde psikolojik testler ve yeterlik sınavlarından geçmelidir. 10. Öğretmenleri özlük hakları iyileştirilmelidir. Kariyer basamaklandırma sınavı uygulaması devam etmelidir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Okul dışında üst yönetimlerin uygulamaları ve öğretmenlerin kendilerinin çabalarıyla kalite artırılabilir. 2. Öğretmenin kendini yetiştirmeye dönük yapısı değiştirilerek ve bununla birlikte üst yönetimlerin buna dönük uygulamaları ile kalite artırılabilir. 3. Öğretmenin okulu etkileyen tüm çevre ve gruplarla yakınlaşması ve eğitimleri kaliteyi artırabilir. 4. Kalitenin artırılması okul müdürlüğünü aşmaktadır. Bu bakanlık ve il üst yönetimi düzeyinde ele alınabilecek bir konudur. 5. Aldıkları yükseköğrenim kalitelerinin artırılması ve kendi çabalarıyla yoluyla kaliteleri artırılabilir. 6. Kalitenin artırılması okul müdürlüğünün dışında il yönetim ve denetim ekibinin olmalıdır. 7. Aldıkları yükseköğrenim kalitelerinin artırılması ve kendi çabalarıyla yoluyla kaliteleri artırılabilir.

Tablo 32’de sunulan görüşlerde ise Türk okul yöneticileri; “ Öğretmen yükseköğrenimi bitirdikten sonra koşullarda değişiklik olmaktadır. Her yıl belli konularda hizmetiçi olarak değişen koşullara uyum sağlamaları gerekir. Bunu yanında öğretmenlerin çabası ve çalışmaları hakkında en iyi değerlendirmeyi okul biz yapabiliriz. Bu değerlendirmeye göre gereksinim duyduğumuz hizmetiçi eğitim konularını belirleyebilmeliyiz. Performansı ve başarısını olumlu gördüğümüzde özellikle mali açıdan diğerlerinden farklı olarak ödüllendirebilmeliyiz.” ve “ Hizmetiçi eğitim çalışmaları yasak savma niteliğinde yapılmaktadır. Etkili olması için öğretmenler üniversitelerde düzenlenecek eğitim programlarına katılmalıdır. Bunun yanında okul yöneticilerinin okulda öğretmeni motive etmek amacıyla ödüllendirme yetkisi olmalıdır. Bakanlık tarafından uygulamaya konulan Kariyer Basamaklarını Yükselme Sınavını bu yönde atılmış uygun bir adım olarak değerlendiriyorum.” ifadeleriyle birlikte “Günümüz şartlarında imkansız görülebilir. Ancak bana göre yurtdışı eğitim programlarına katılımlarının sisteme birçok katkısının olacağını düşünüyorum. Kendi katkılarıyla da olsa eğitim programına katılma amaçlı ya da hiç olmazsa gezi amaçlı yurtdışına çıkışlarının kolaylaştırılarak

bu yönde programlara katılmaları teşvik edilebilir.” ve “ Öğretmenler iş güvenliği ve çalışan ile çalışmayan arasında bir fark olmaması yönüyle motivasyonu kaybetmekte ve verimlilik düşmektedir. Ancak sözleşmeli olarak çalışmaları durumunda işini kaybedebileceği korkusuyla başarılı olmak için daha çok çaba göstereceklerdir. Sözleşmeleri, seçilmeleri ve işe alınmalarında karar sahibi olacak olan okulun bulunduğu yerleşim birimleri temsilcileri tarafından yapılmalıdır.” ayrıca “ Öğretmen kalitesini arttırmak için üç dört yılda bir hizmetiçi eğitim alınmalı ve alanında değerlendirilmelidir. Bunun yanında öğretmenlerin ekonomik açıdan problemleri olmamalıdır. Ekonomik ve sosyal haklarda iyileştirme yapılmalıdır. Öğretmenlerin okulda ders dışında kalma zamanları bizim kadar olmalıdır. Okulda kaldıkları süre içerisinde eğitim öğretime dönük çalışmalar yapmaları durumunda alanları yönüyle gelişim sağlanacaktır. Öğretim yılı başında ve sonunda yapılan seminer çalışmalarının çok verimli olmadığını düşünüyorum. Ayrıca birçok öğretmen birlikte çalıştığı meslektaşları ile bilgi alışverişi yapmamaktadır. Bilgi paylaşımının da bir tür eğitim programı olduğunu düşünüyorum.” ve “Mesleğe girişte öğretmen yeterli olabilir. Ancak süreç içerisinde kendini yenilemeyen öğretmenler de bulunmaktadır. Bunun için belli dönemlerde tek eğitim almaları gerekir. Bu eğitimin sonunda yeterlik sınavı yapılmalı hatta tutum ve davranışları yönüyle testlerden geçirilmelidir.” şeklindeki kendi ifadeleriyle öğretmen kalitesinin artırılması konusundaki görüşlerini belirtmişlerdir. Türk okul yöneticileri, öğretmen kalitesinin artırılması konusunda daha çok öğretmen merkezli olarak hizmetiçi eğitim ve ödüllendirmeye vurgu yapmaktadır.

Fransız okul yöneticileri: “Öğretmen kalitesi, üst yönetimlerin ve bununla birlikte öğretmenlerin yenilenmeye ilişkin tutum ve davranışları ile sağlanabilir. Üst yönetimler, öğretmeni değerlendirerek eksik yönlerine ilişkin eğitim programlarına katılımını sağlayabilir ve öğretmen de kendini geliştirme yönünde çaba gösterebilir.” ve “Öğretmen, okulu etkileyen tüm çevre ve gruplarla yakınlaşarak beklentileri ve giderilme oranını değerlendirebilir. Bu değerlendirmeleri sonucunda eksikliklerini gidermeye dönük çaba gösterebilir. Bunun için başta meslektaşları olmak üzere, veliler ve okul ile ilgili diğer birimlere yakın olmalıdır.” ifadeleri ile “ Bu konuda öğretmenlerin ve okul müdürünün yapabilecekleri yeterli olmayacaktır. Bakanlık ve il yönetimleri, başta eğitim programı olmak üzere çeşitli önlemlerle kaliteyi

arttırabilir.” ve “Öğretmenlerin aldıkları yüksek öğrenimin de içerik yönüyle çağın değişimlerine ayak uydurması gerekmektedir. Öğretmenler, iyi bir yüksek öğrenimin devamında çaba gösterirler ve kendilerini yenilerlerse eğitimde kalite arttırılacaktır.” şeklindeki ifadeleriyle öğretmen kalitesinin arttırılması konusunda ağırlıklı olarak üst yönetimlerin düzenlemeleri ve bununla birlikte öğretmenin kendisini merkeze alan görüşlerde bulunmuşlardır.

Tablo 33. Öğretmenlerin Hizmet-İçi Eğitim Sıklığı ve Aldıkları Hizmet-İçi Eğitimlerin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

ÖĞRETMENLERİN HİZMET-İÇİ EĞİTİM SIKLIĞI VE ALDIKLARI HİZMET-İÇİ EĞİTİMLERİN YETERLİLİĞİ		
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda hizmetiçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır 2. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Yerel düzeyde yapılmalı ve HİE belgelerinin işlevi olmalıdır. 3. Yetersizdir. Etkliliği sağlamak için hizmetiçi eğitim küçük gruplarla ve akademisyenler görev alacak şekilde düzenlenmelidir.. 4. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetiçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır 5. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetiçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır 6. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetiçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır 7. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetiçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır 8. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetiçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır 9. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Daha etkili hizmetiçi eğitim programları düzenlenmelidir. 10. Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Daha etkili hizmetiçi eğitim programları düzenlenmelidir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yöneticilerde olduğu gibi öğretmenlerin de hizmetiçi eğitimlerini yeterli buluyorum. 2. Bu konuda fırsat eşitliği olmadığından yetersizdir. 3. Yeterlidir ancak devamlılığını olmalıdır. 4. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlerini süre ve içerik olarak yetersiz buluyorum. 5. Genel olarak yetersizdir. Ancak yönetimin de bu alanda teşvik görevi olmalıdır. 6. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlerini süre ve içerik olarak yetersiz buluyorum. 7. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlerini süre ve içerik olarak yetersiz buluyorum.

Tablo 33’te görüleceği gibi öğretmenlerin hizmetiçi eğitimleri ve sıklığını iki Fransız okul yönetici dışında kalan tüm yöneticiler yetersiz görmektedirler. Türk okul yöneticileri; “Hizmetiçi eğitim programları öğretmenin gereksinimi olan konular iyi değerlendirilmeden ve yasak savma şeklinde düzenlenmektedir. Bazı durumlarda öğretmen, eksiğinin bulunmadığı konularda eğitime alınmakta bazı durumlarda da eksiği görüldükten çok sonra eğitim alabilmektedir. Bunun için yönetici ya da müfettişlerin denetimleri sonucunda eksiğinin olduğu konularda bunun dışında genel olarak eğitim öğretimle ilgili konularda hizmetiçi eğitim görmelidir.” şeklindeki benzer ifadeleriyle içeriğinin etkilileştirilmesini, periyodik zamanlarda

denetim sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim düzenlenmesini, küçük gruplarla akademisyenler görev alacak şekilde düzenlenmesini ve hizmetiçi eğitim belgelerine işlerlik kazandıracak şekilde düzenlenmesini önermişlerdir.

Öğretmenlerin hizmetiçi eğitimleri ve sıklığını yetersiz bulan Fransız okul yöneticilerinden biri "Öğretmenlerinin yaşantıları ve aldıkları eğitim yönüyle farklılıklar vardır. Bu açıdan fırsat ve olanak eşitlikleri yok. Aynı şey hizmetiçi eğitim programları ile de ilgilidir." ifadesiyle yetersizliği fırsat eşitsizliğine bağlamakta, diğer bir yönetici ise "Tüm öğretmenlerin aldıkları hizmetiçi eğitim yetersiz nitelenemez. Ancak daha iyi olabilir. Bu konuda üst yönetimler öğretmeni bu eğitimlere katılmaya teşvik etmeli ve süresi ve içeriği yönüyle etkili programlar düzenlenmelidir." şeklindeki ifadesiyle görüşünü belirtmektedir. Fransa'da öğretmenlerin katıldığı ve il düzeyinde organize edilen eğitim programları yanında okul saatleri dışında haftalık bir saat, toplamda onsekiz saati pedagojik ekip ile çalışmayı, oniki saati pedagojik konferansa ve altı saati okul konseyi toplantılarına katılmayı gerektirecek şekilde yıllık otuzaltı saati bulacak şekilde ders dışı çalışmalara katılma zorunluluğu bulunmaktadır (Arrêté du 15 janvier 1991).

Tablo 34'te öğretmenlerin/personelin seçiminde okul yöneticisinin yetkisine ilişkin on Türk okul yöneticisinden biri dışında diğerlerinin ifadeleri benzer şekilde "Okul yöneticisinin belli oranda ve sınırları net olarak belirlenmiş şekilde yetkisi olmalıdır." şeklindedir. Ancak "Okul yöneticisi yeterli ve objektif olmalıdır." şeklinde sınırlamaları belirtmişlerdir. Diğer bir okul yöneticisi "Öğretmen ve personelle birlikte özellikle yardımcısını seçmelidir." ifadesiyle bu konudaki görüşünü belirtmektedir. Bunun yanında Okul yöneticisinin yetkisinin olmaması yönünde görüş belirten okul yöneticisi de "Günümüz koşullarında yöneticinin bu alandaki yetkisini kullanmada tarafsız kalması mümkün değildir. Ancak okul toplumunu oluşturan velilerin, yerel yönetimin, öğretmenlerin, sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşan bir komisyon bu yetki ve sorumluluğu üstlenebilir." ifadeleriyle objektif olmanın önemi ve zorluğunu vurgulamıştır. Bursalıoğlu (2002: 40)'na göre okul yöneticisi personelin seçiminde söz hakkı olmalı ve yardımcılarını seçme hakkına sahip olmalıdır.

Tablo 34. Öğretmenlerin-Personelin Seçiminde/Görevine Son Verilmesinde Okul Yönetiminin Yetkisi ile İlgili Görüşleri

	ÖĞRETMENLERİN-PERSONELİN SEÇİMİNDE/GÖREVİNE SON VERİLMESİNDE OKUL YÖNETİMİNİN YETKİSİ	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak belli oranda yetkisi olmalıdır. 2. Öğretmenlerin-personelin özellikle yardımcı seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak belli oranda yetkisi olmalı ve sınırları net belirlenmelidir. 3. Öğretmenlerin-personelin özellikle yardımcı seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak belli oranda yetkisi olmalı ve sınırları net belirlenmelidir. 4. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak ölçütler belirgin olacak şekilde belli oranda yetkisi olmalıdır. 5. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak siyasi ve duygusalıktan uzak objektif ölçütler sağlanarak belli oranda yetkisi olmalıdır. 6. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. 7. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ancak öğretmenlerin kapasitelerini ölçebilecek yeterliğe sahip olduklarını kanıtlamaları durumunda olmalıdır. 8. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bunun yerine okul toplumunu oluşturan bireylerden oluşan bir komisyon nesnel ölçülerle bunu yapabilmelidir. 9. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak ölçütler belirgin olacak şekilde belli oranda yetkisi olmalıdır. 10. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak ölçütler belirgin olacak şekilde belli oranda yetkisi olmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. 2. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmalıdır. Ancak olması durumunda bu bir devrim olarak nitelenebilir. 3. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. 4. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu konu tümüyle devlet yetkisinde kalmalıdır. 5. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu konu tümüyle devlet yetkisinde kalmalıdır. 6. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu yetkiyi belediye veya yerleşim birimi kullanmalıdır. 7. Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu yetkiyi belediye veya yerleşim birimi kullanmalıdır.

Fransız okul yöneticileri de aynı objektiflik kaygısıyla benzer şekilde “Okul yöneticisinin öğretmen ve personel seçiminde kullanabileceği yetkisi eğitim sisteminde farklı uygulamalara ve karmaşaya neden olabilir. Bu yetkisini kullanmada tarafsız davranması da çok zordur.” ifadeleriyle bu konuda objektif olmanın zorluğuna dikkat çekmişler ve bu konuda yetkinin okul yöneticilerden çok Bakanlık ile yerel yönetimlerde olması yönünde görüş belirtmişlerdir. Farklı olarak yetkisinin olması yönünde görüş belirten okul yöneticisi “Okul yöneticisi yeterliliğini, kalitesini ve tarafsızlığını kanıtlamışsa bu konuda yetkilendirilebilir. Ancak eğitim sisteminin bugünkü yapısı ile bu yönde düzenleme mümkün değildir. Bu yönde bir düzenleme gerçek anlamda bir devrim olarak nitelenir” şeklinde görüşünü

belirtmektedir. Objektif olma kaygısı benzer olmakla birlikte Fransız okul yöneticilerinin birisi dışında hiçbiri Türk okul yöneticilerinden farklı olarak öğretmen ve personel seçiminde yetkilendirilmek istememiştir. Bu yönüyle görüşleri farklılık göstermektedir.

Tablo 35. Eğitim-Öğretime Velilerin Katılımına İlişkin Görüşleri

	EĞİTİM-ÖĞRETİME VELİLERİN KATILIMI	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	1. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Yetişkin eğitimi verilerek katılım artırılabilir.	1. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Ancak birebir ilişkiler açısından iyi olarak nitelenebilir. Bu ailenin eğitim ve okula yaklaşımı ile ilgilidir.
	2. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Belli sayıda ilgili veliler katılmaktadır. Yöneticinin kişisel çabası ve önemli katılımda bulunanların onurlandırılmaları ile katılım artırılabilir.	2. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi zorunluluk düzeyinde yeterlidir. Bu konu fırsat eşitliği, öğretmen kalitesi, öğrenci başarısı ile de ilgilidir.
	3. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Ancak süreç içerisinde katkıları artmaktadır. Yöneticinin kişisel çabası katılımı artırılabilir.	3. Zorunluluklar doğrultusunda minimum düzeyde ve yetersizdir. Katılımı teşvik edici önlemler alınmalıdır.
	4. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Ancak süreç içerisinde katkıları artmaktadır. Yetişkin eğitimi ile katılımları sağlanabilir.	4. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Okuldaki sorunların büyük çoğunluğunun temelinde bu yatmaktadır. Bu konu eğitim ekibi, yönetici, üst yönetimin yaklaşımları ve özellikle velilerin gönüllü katılımlarıyla çözülebilir.
	5. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi sosyal çevre yönüyle yetersizdir. Ancak süreç içerisinde katkıları artmaktadır. Okul yönetimi ve işleyişi ile katılım artırılabilir.	5. Okul yaşamı ve öğrenci başarısı için gerektiği düzeyde değil, yetersizdir.
	6. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yeterlidir.	6. Okul yaşamı ve öğrenci başarısı için gerektiği düzeyde değil, yetersizdir.
	7. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Az sayıda katılım ise bilinçsizce olmaktadır. Velilerin eğitimleri ve teşvik edilerek katılım artırılabilir.	7. Okul yaşamı ve öğrenci başarısı için gerektiği düzeyde değil, yetersizdir. Gelişen koşullara göre, katılımının özelliği ve düzeyi farklılık göstermelidir.
	8. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Velilerle birlikte yerel yönetimlerin katılımı da artırılmalıdır.	
	9. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Velilerin eğitimi ve yasal düzenlemelerle katılım artırılabilir.	
	10. Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Okul yönetimi ve öğretmenlerin kişisel çabalarıyla katılım artırılabilir.	

Tablo 35'te görüldüğü gibi her iki ülkede okul yöneticilerinin tamamına yakını veli katılımını yetersiz buldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bunun yanında "Velilere eğitim verilmelidir." ve "Katılım düzeyi yüksek olan veliler eğitim kurumları nezdinde her fırsatta onurlandırılmalıdır." ifadeleri ile "Okul yöneticileri bu katılımı kişisel çabalarıyla arttırabilir." ve "Yasal düzenlemelerde velilerin eğitim öğretim çalışmaları ve okul işleyişine dönük katılım yönleri ve alanları belirlenmelidir." ifadeleri, ayrıca "Velilere ve velilerle birlikte yerel yönetimlerde eğitimle ilgilenecek birimlerde çalışanlara da eğitim verilmelidir." ve "Velilerin katılımında daha çok mali okullardan gelen mali açıdan katkıda

bulunmalarına yönelik beklentiler rol oynamaktadır.” ifadeleriyle okul yöneticileri velilerin eğitimleri ve bunun yanında yasal düzenlemelerle katılımın arttırılacağını düşünmektedirler.

Fransız okul yöneticileri de ikisi dışında benzer şekilde velilerin katılımını yetersiz olarak nitelendirmektedir. Ancak sözü edilen katılım derneklerden çok bireysel ve gönüllü katılım ile ilgilidir. Fransız okul yöneticilerinin “okul ve velilerin yaklaşımları doğrultusunda veliler katılım için istek duymalıdır. Bunun için üst yönetim, okul yöneticisi ve eğitim ekibi tarafından veliler teşvik edilmelidir” şeklinde ifade ettikleri görüşleriyle daha çok okul işleyişi ve eğitim öğretim ile ilgili etkinliklere katılım beklentisini, Türk okul yöneticileri de bunlarla birlikte mali işlere değinmektedirler.

Tablo 36’da görüldüğü gibi okul ile Milli Eğitim Müdürlüğü ve merkez örgütü arasındaki ilişkileri on Türk okul yöneticisinden biri ve yedi Fransız okul yöneticiden beşi yatay-informal olarak nitelemişlerdir. Türk okul yöneticilerinin benzer şekilde “Üst yönetimler, genelde okul yöneticilerle işbirliği yapmaktan kaçınılmaktadırlar. Onlara göre okul müdürü karar verecek yeterliliğe sahip değildir. Kararları onlar vermeli okul yöneticileri yerine getirmelidir. Kararlara katılmamıza yeterince izin verilmemektedir. Verildiği durumlarda da insan ilişkileri yaklaşımından uzak resmi bir şekilde iletişim kurulmaktadır.” ve “Zaman ve iş kaybına yol açan durumlarda doğrudan Bakanlık ile iletişim kurabilmek, kendimizi ifade edebilmek ve önemli kararlarda ulaşabilmek bizi rahatlatır ve motive eder.” şeklindeki kendi ifadelerinden okul yöneticilerinin Milli Eğitim Müdürlükleri ve merkez örgütü arasındaki iletişimin sağlıklı olmadığı söylenebilir. Türk okul yöneticilerin tamamı gerekli durumlarda bir üst yönetimle informal ve üç yönetici ise bununla birlikte merkezi yönetimle formal iletişim kanallarının açık tutulmasının sağlanması gerektiği yönünde önerilerde bulunmuşlardır.

Fransız okul yöneticileri ise biri dışında benzer şekilde “Üst yönetimlerle ilişkilerde ciddi anlamda problemler yaşamıyoruz. Problemlerimizin çözümünde yeterli yardımı alabiliyoruz. İletişimde sıkıntımız yok” ifadeleriyle sağlıklı ve güvene dayalı bir iletişimi, bir okul yöneticisi ise “görüşlerimiz dikkate alınmıyor. Problem çözümünde yeterince desteklerini alamadığımı ve dikkate alınmadığımı

düşünüyorum” ifadesiyle dikey-formal iletişimi belirtmektedir. Bursalıoğlu (2002: 73)’na göre okul yöneticileri önce Bakanlık politikasını etkileyecek sonra kendi etkileriyle yön alan bu politikayı uygulayacak sosyal ve mesleki güç kazanmalıdır. Böylece hem başarıları hem statüleri yükselecektir.

Tablo 36. Okul İle Milli Eğitim Müdürlüğü ve Merkez Örgütü Arasındaki İlişkilere İlişkin Görüşleri

OKUL İLE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ VE MERKEZ ÖRGÜTÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER		
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yeterince sağlıklı değil, dikey -formal olarak nitelenebilir. 2. Yeterince sağlıklı değil, dikey -formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda en üst yönetimlerle de iletişim kurulabilmelidir. 3. Aşırı kontrole dayanan dikey -formal iletişim. Yeterince sağlıklı değildir. Gerekli durumlarda en üst yönetimlerle de iletişim kurulabilmelidir. 4. Üst yönetimin kararları yeterince nesnel ve sağlıklı değildir. Aynı amaç doğrultusunda çalışan ekip çalışmasından uzak dikey -formal iletişim vardır. Gerekli durumlarda en üst yönetimlerle de iletişim kurulabilmeli, okul yöneticileri yönetsel kararlara katılabilmelidir. 5. Yeterince sağlıklı değil, dikey -formal olarak nitelenebilir. İşlem ve uygulamalarda çabukluk açısından gerekli durumlarda informal iletişim kurulması sağlanmalıdır. 6. Yatay ve sağlıklı iletişim kurulmuştur. 7. İşbirliği, yardımlaşma ve ekip çalışmasını içermediğinden dikey -formal iletişim olarak nitelenebilir. Yeterince sağlıklı değildir. 8. Yeterince sağlıklı değildir. Dikey -formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda özellikle önerilerde bulunulduğunda informal iletişim yolu açık olmalıdır. 9. Yeterince sağlıklı değildir. Dikey -formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda özellikle yapılan öneriler konusunda informal iletişim kurulması sağlanmalıdır. 10. Yeterince sağlıklı değildir. Dikey -formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda özellikle yapılan öneriler konusunda informal iletişim kurulması sağlanmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yeterince sağlıklı ve yatay olarak nitelenebilir. 2. Karşılıklı güvene dayalı çok iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir. 3. Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir. 4. Yeterince sağlıklı olmayan dikey -formal iletişim olarak nitelenebilir. 5. Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir. 6. Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim. Üst yönetim ile ilişkilerde nadiren zorluklar yaşanmaktadır. 7. Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir.

Tablo 37’de eğitim-öğretime veli katılımı daha çok yetersiz düzeyde değerlendiren Türk okul yöneticileri; “Okulun çevresine ve özelliklerine göre Belediye, resmi kurumlar, okul ile ilgili dernekler, çeşitli sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler katkıda bulunmaktadır. Bazı okullar velilerinin konumundan dolayı bu konuda daha şanslı olabilir. Veli katılımında olduğu gibi okul yöneticisi, eğitim ekibi ve üst yönetimlerin çabalarıyla katılım oranı artırılabilir ve bunun yanında yerel yönetimlerle birlikte okul çevresindeki resmi ve özel kurumların katkılarına dönük olarak yasal düzenlemeler yapılabilir.” ifadeleriyle yine yöneticinin kişisel çabaları, üst yönetim ile işbirliği ve bununla birlikte yerel yönetimlerin katkılarının

arttırılmasına dönük yasal tanımlamalarının belirlenmesi gerektiği yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Bursalıoğlu (2002: 52-53), eğitim yönetimine özellik veren etkenlerin belki başında, eğitim girişimine katılan bireyler ve gruplar arasındaki yalın ilişkilerin geldiğini, okulun ürününün bireyler için yapılmış bazı şeyler değil bireylerin kendileri olduğunu belirtmektedir. Resmi-özel kuruluşlardan bazıları, okul üzerinde baskılar yaratır.

Tablo 37. Eğitim- Öğretime Katkıda Bulunan Resmi-Özel Kuruluşlara İlişkin Görüşleri

EĞİTİM- ÖĞRETİME KATKIDA BULUNAN RESMİ-ÖZEL KURULUŞLAR VE KATKILARININ SAĞLANMASI		
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belediye, Okul Aile Birlikleri, dersaneler katkıda bulunmaktadır. Üst yönetimlerle işbirliği yaparak katılımları artırılabilir. 2. Belediye, Emniyet Müdürlüğü, Okul Aile Birlikleri katılmaktadır. Üst yönetimlerle işbirliği yaparak katılımları artırılabilir. 3. Az olmakla birlikte Belediye ile bazı resmi kurumlar katılmaktadır. Yönetimin çabası dışında katılımı arttırmaya dönük düzenlemeler yapılmalıdır. 4. Belediye, kaymakamlık, özel idare, okul aile birlikleri, dernekler katkıda bulunmaktadır. Okulun bulunduğu çevre ve yöneticinin kişisel çabası önemlidir. 5. Sivil toplum kuruluşları, materyal konusunda katkıda bulunmaktadır. Ancak öğrenci velileri ve yerel yönetimlerin katkısının artırılmasının yolları üst yönetimle birlikte aranmalıdır. 6. Okulumuza katkıda bulunan kuruluşlar okul aile birliği dışında yok denecek kadar azdır. 7. Belediye, Okul Aile Birlikleri, siyasi kuruluşlar katkıda bulunmaktadır. Üst yönetimlerle birlikte katkılarını arttırmamın yolları bulunabilir. 8. Okulumuza katkıda bulunan çok azdır. Daha çok öğrenci velileri derneğinin katkısı olmaktadır. 9. Yönetimin ilişkileri ile doğru orantılı kuruluşların katkısı değişmektedir. 10. Resmi kuruluşlar belli oranda katkıda bulunmaktadır. Ancak resmi ve özel kuruluşların okula katılımının yasal çizgilerinin belirlenmesi gerekmektedir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. Yasal olarak düzenlemeler yeterlidir. Gönüllülük esasına dayalı katılım önemlidir. 2. Okul ve öğretmen dernekleri (AESS), kooperatif işletmesi (OCCE), öğrenci velileri derneği (FCPE) katkıda bulunmaktadır. 3. Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. 4. Okul İşbirliği Merkez Ofisi (Office Central de la Coopération à l'École -OCCE) katkıda bulunmaktadır. 5. Kültür merkezi ve gençlik kulüpleri katkıda bulunmaktadır. Okul çevresinin bu alanlarda gönüllü katılımı gereklidir. 6. Belediye, okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. Ancak bunların içinde en önemli öğrenci velileri derneğidir. 7. Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı katılım önemlidir.

Fransız okul yöneticileri ise ‘‘Yasalarla derneklerin işleyişi ve velilerin katılım yöntemleri belirlenmiştir. Ancak velilerin okul işleyişi, eğitim öğretim çalışmaları ve sosyal etkinliklere katılmaları istemeleri önemlidir’’ ifadeleriyle ağırlıklı olarak yasal düzenlemeleri uygun bulmakta, ancak gönüllülük esasına dayalı katılımı ön plana çıkarmaktadırlar. Görüşlerdeki farklılığı, katkıların niteliği ve katkıda bulunan kuruluşların çeşitliliği ile de ilgilidir. Fransa’da okullara katılım ve yardım amaçlı ülke genelinde örgütlenen öğrenci veli dernekleri, kooperatifler, okul ve öğretmen dernekleri bulunmaktadır. Sivil toplum kuruluşların daha etkin olduğu

söylenbilir. Fransa’da dernekleşme Türkiye’ye oranla çeşitlilik ve işlevsellik göstermektedir. Etkinlikleriyle orantılı olarak devlet yardımı almaktadırlar.

10. GÖREV DEĞİŞTİRMELERİ, GÖREV YERİ DEĞİŞTİRMELERİ İLE YÜKSELMELERİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin ‘‘Görevinizi değiştirme, görev yerinizi değiştirme ya da yükselmeniz ile ilgili uygulamaları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz yönler var mı?’’ sorusu doğrultusunda belirttikleri görüşleri Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38’den anlaşılabilceği gibi Türk okul yöneticileri benzer ifadeleriyle; ‘‘Görev, görev yeri değişikliği ve yükselmeye değerlendirme kıdem ağırlıklıdır. Çok çalışan farklılık yaratan okul yöneticileri belirlenen süreler kadar çalışmak zorundadır. Süre yerine yöneticinin görevde gösterdiği süreye bakılmalıdır.’’ ve ‘‘Kıdem koşulu önemlidir. Ancak belirlenen süreler sonunda görev yerini değiştirme de ya süresini dolduran okul yöneticilerine belirlenen koşullar uygulanmamakta ya da başarı ve performansın dışında subjektif ölçülere göre görev yeri değiştirmeleri sağlanmakta ve yükselmesi yapılmaktadır. Süre belirlenmesi performans değerlendirmesi göre süreye beş yılda bir istekler doğrultusunda yapılmalıdır.’’ ifadeleri ile ‘‘Yöneticinin üst yönetimle ve siyasi gruplarla ilişkileri görev yeri değişikliği ve yükselmesinde ön planda tutulmaktadır. Okul yöneticilerinin performansına ve başarısına dönük değerlendirmesi yapılmamaktadır. Yasal yönüyle yükselbileceği eğitim kurumları olmasına karşın uygulamalar farklılık göstermektedir.’’ ve ‘‘Yükselmeye ilköğretim ile ilgili alanların yolu açık olmalıdır’’ ifadesi ve yine farklı olarak ‘‘Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin okul yöneticilerinin çoğunluğu tarafından kabul görmediğini düşünüyorum. Geniş katılımları ve görüşlerini alarak yeniden düzenlenmelidir.’’ şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Daha çok kariyer ve liyakat ilkeleri, başarı ve performansa yönelik yükselme, süreye ilişkin yeni düzenlemelere gidilmesi, uygulanabilir net tanımlamalar yapılması, yönetici isteğinin dikkate alınması, ilgili yasal düzenlemenin değişmesi gerektiği yönünde görüşler belirtmişlerdir. Bir okulda çalışma süresi

yönüyle görüşler beş-on yıl aralığındadır. Türk okul yöneticilerinin görüşleri daha çok değerlendirmeler ve bununla ilgili olarak ölçütlere ilişkindir.

Tablo 38. Görev Değişimleri, Görev Yeri Değişimleri İle Yükselmelerine İlişkin Görüşleri

	GÖREV, GÖREV YERİ DEĞİŞTİRME VE GÖREVDE YÜKSELME	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖREV TANIMI	Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya Genel İdare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden birine atanabilme,	Sınıf ve branş öğretmenleri kökenlerine göre kariyer yapabilme, yükselmeye on yıllık meslek kıdemlerinin olması, üst yöneticiliklere yükselmeye son beş öğretim yılının yirmi ayında yöneticilik yapmaları.
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görev, görev yeri değişikliği ve yükselme performans değerlendirmesi göre süreye bakılmaksızın yapılmalıdır. 2. Görev ve görev yeri değişikliğinin yöneticinin isteği doğrultusunda beş yılda bir yapılmasını gerektiğini düşünüyorum. Uygulamada objektiflik olmalıdır. 3. Görev ve görev yeri değişikliği yöneticinin isteği doğrultusunda beş ile on yıllık bir zaman aralığında yapılmalıdır.. 4. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre süreye bakılmaksızın yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler başarı ve performans ile ilgili olmalıdır. 5. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre süreye bakılmaksızın yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler başarı ve performans ile ilgili olmalıdır. 6. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme, liyakat ve kariyer ilkelerine göre süreye bakılmaksızın yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler net olmalı ve uygulanmalıdır. 7. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre bir okulda yedi yılı aşmayacak şekilde sınırlama olmalı ve değişiklikler yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler net olmalı ve uygulanmalıdır. 8. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre dört-beş yıllık sürelerde yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Yükselmeye ilköğretim ile ilgili alanların yolu açık olmalıdır. 9. Okul tipleri sınıflaması demografik ölçütlere göre tekrar yapılmalı ve çalışma süreleri sınırlı olmalıdır. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre yapılmalı, ölçütler net olmalı ve uygulanmalıdır. İlköğretim ile ilgili yöneticilikler ve denetim alanlarındaki görevlere yükselebilenin yolu açık olmalıdır. 10. Yönetici Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği yöneticilerin geniş katılımıyla tekrar düzenlenmelidir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Görev, görev yeri değiştirme ve yükselmeye belirlenen ölçütlerde kıdem yerine başarı ve performans önemli olmalıdır. 2. Görev, görev yeri değiştirme ve yükselmeye belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. 3. Görev, görev yeri değiştirme ve yükselmeye başarı, performans ölçüt olmalıdır. 4. Kıdem kısıtları yerine gösterilen performans ve başarı ölçüt olmalıdır. 5. Özellikle ders görevi olmayan okul yöneticileri için kıdemle ilgili ölçütlerin uzun süreli kararlar almayı engellediğini düşünüyorum. Bu yüzden kariyer ilkeleri doğrultusunda yerleşim birimi bu alanda yetkili olmalıdır. 6. Kıdem ölçütü yerine bu alanda yerleşim biriminde oluşturulacak komisyonların karar vermesi gerektiğini düşünüyorum. 7. Kıdem yerine yeterliğe ilişkin değerlendirmeler önemli olmalıdır.

Fransız okul yöneticileri de benzer olarak kıdem ölçütü yerine başarı, performans ve yeterliliğin ölçüt olması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Yerel yönetimlerin görev değiştirme ve yükselmelerde sorumluluğunun olmasına ilişkin görüşleri de benzerlik göstermektedir. Bir okul yöneticisi bunu “ Yöneticinin performansını ve yeterliliğini en iyi okulun bulunduğu yerleşim birimindeki veliler, yerleşim birimi temsilcilerinin bildiğini ve değerlendirdiğini düşünüyorum. Ağırlıklı

olarak bu çerçevede oluşturulmuş komisyon kararı doğrultusunda görev yeri değişikliği ve yükselme sağlanmalıdır.” Şeklindeki ifadesiyle açıklamaktadır. İki Fransız okul yöneticisinin ifadelerine göre ise “En objektif ve sağlıklı değerlendirmeyi yasal düzenleme doğrultusunda Bakanlık yetkilileri yapmaktadır.”

11. KONU İLE İLGİLİ EK GÖRÜŞLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan yöneticilerin, “Konu ile ilgili eklemek istediğiniz görüşleriniz var mıdır?” sorusu doğrultusunda belirttikleri görüşleri Tablo 39’da sunulmaktadır.

Tablo 39. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Konu İle İlgili Ek Görüşleri

	KONU İLE İLGİLİ EK GÖRÜŞLER	
	TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ
GÖRÜŞLER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetici seçiminde liderlik gibi kişisel nitelikleri ve önceki görev başarısı alan eğitiminin üstünde tutulmalı ve bu yönde düzenlemelere gidilmelidir. 2. Mali açıdan ihtiyacı olan kurumlar için merkezi havuz sistemi kurulmalı ve bu havuzdan kaynaklar aktarılmalıdır. 3. Yerel yönetimlerin politize olmadan okul işleyişine ilişkin yetki ve sorumlulukları olmalıdır. Okul yöneticisinin görev tanımını daha belirgin ifadelerle düzenlenmelidir. 4. Maddi fiziksel kaynaklar yeterli değil, Bakanlığın bütçeden aldığı pay artırılmalı, bu doğrultuda okulların da kaynakları artırılmalıdır. 5. Görev tanımları daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır. 6. Görev tanımları farklı yorumlamaları ortadan kaldıracak şekilde yeniden düzenlenmelidir. 7. Yöneticinin TKY yaklaşımı çerçevesinde teklif ve önerileri alınmalı, önemsenmeli ve gerektiğinde ödüllendirilmelidir. 8. Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır. 9. Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır. 10. Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetici ve okullarının hukuksal bir statüsü ve bu çerçevede özerkliğine ilişkin belirgin tanımlamalar yapılmalıdır. 2. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha açık ve anlaşılabilir tanımlanmalı, okul yöneticiliği hukuksal bir statüye kavuşturulmalıdır. 3. Yönetici ve okullarının hukuksal bir statüsü ve bu çerçevede özerkliğine ilişkin tanımlamalar yapılmalıdır. 4. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha açık ve anlaşılabilir tanımlanmalı, özerk bir okul yönetimi ve hukuksal statüye kavuşturulmuş okul yöneticiliği düzenlemeleri yapılmalıdır. 5. Yönetim ekibi ile özerk bir okul yönetimi, ve hukuksal profesyonel statüye kavuşturulmuş okul yöneticiliği düzenlemeleri yapılmalıdır. 6. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha açık ve anlaşılabilir tanımlanmalı ve hukuksal statüye kavuşturulmuş okul yöneticiliği düzenlemeleri yapılmalıdır. 7. Görev ve görevle ilgili iyileştirmeye dönük net ve anlaşılır tanımlamalar yapılmalı, okul yöneticiliği hukuksal bir statüye kavuşturulmalıdır.

Tablo 39’deki görüşlerine bakıldığında Türk ve Fransız okul yöneticilerinin “Görev tanımları daha belirgin ve açık olarak yeniden tanımlanmalıdır.” yönündeki görüşlerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Fransız okul yöneticileri benzer olarak; “Aslında yaptığımız tam olarak yöneticilik mesleği olarak tanımlanamaz. Daha çok öğretmenlik yanında belli sürelerde ve belli zamanlarda yönetim işlerine zaman ayırmaktayız. Kolej ve lise düzeyindeki okul yöneticileri ile yetki ve meslek yönüyle konularımız çok farklıdır. Bizim de aynı şekilde yetkilendirmemiz ve

öğretmenlik mesleğinden farklı bir statümüz olmalıdır.” şeklindeki ifadeleriyle okullarının kolej ve liselere benzer özerk bir yapıya kavuşmasına ve kendilerinin kolej ve lise yöneticileri statüsüne benzer hukuksal ve profesyonel bir statüye kavuşmalarına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir.

Türk okul yöneticileri de Fransız okul yöneticilerinden farklı olarak; “Yöneticilerin alan eğitimi alması iyi yönetici olacağı anlamına gelmez. Özellikle lider olmalı ve önceki görevindeki başarısı ile bu özelliği dikkate alınarak seçilmelidir. Kuramsal bilgilerden çok seçilmeden önceki tutum ve davranışları, kişisel özellikleri seçildikten sonra da uygulamaları ve çalışmalarına göre değerlendirilmelidir.” ve “İlköğretim okullarının bütçeleri olmadığı bilinmektedir. Okul aile birliklerinin katkıları da gereksinimleri karşılamaya yetmemektedir. Kaynak yaratmada zaman zaman hukuksal sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu yüzden iller ya da yerleşim birimleri bazında okulların gereksinimlerini karşılamak için merkezi bir bütçe oluşturulmalı ve buradan ali açıdan ihtiyacı olan kurumlar için merkezi bir havuz sistemi kurulmalı ve bu havuzdan okulları gereksinimleri oranında kaynak aktarılmalıdır.” ifadeleri ile “Okul öncelikle bulunduğu çevrenin okuludur. Bu çevre temsilcilerinin de söz hakkı olmalıdır. Özellikle başlangıçta politik baskı ve etkiler olacaktır. Ancak iyi düzenlemeler yapılırsa bunun önüne geçilebilir.” ve “Okulların parasal kaynakları olmazsa verimlilik sağlanamaz. Bugünkü düzenlemelerde okul giderlerinin oranları ve çeşitliliğinin bilinmediğini düşünüyorum. Çevrenin okuldan beklentisi çok bunun yanında katkısı azdır. Bakanlık öncelikle kaynak sorununa bir çözüm bulmalı ve düzenlemesini yapmalıdır.” ifadeleri okul örgütü ile belirttikleri ek görüşleridir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak ortaya konan öneriler yer almıştır.

1. SONUÇLAR

Yapılan bu nitel karşılaştırma çalışması sonucunda; Türkiye’de Çanakkale ilinde görev yapan on ve Fransa’da Lyon ilinde görev yapan yedi ilköğretim okulu yöneticisinin, görev tanımlarında yer alan bilgi başlıkları ve bilgi başlıklarıyla bağlantılı olarak okul örgütünün geliştirilmesine ilişkin görüş ve önerilerinin karşılaştırılmasından ve birbirleriyle ilişkilendirilmesinden elde edilen bulgular ve yapılan yorumlar çerçevesinde ulaşılan sonuçlar alt problemlerinin sıralanışına bağlı kalınarak aşağıda verilmiştir:

1) Görev tanımlarındaki bilgi başlıklarına ilişkin görüş ve önerilerine ilişkin görüşleri ile ilgili sonuçlar:

a) Görevleri için belirlenen nitelik ve beceriler ile ilgili görüşlerinin analizinden;

İki ülke okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak yükseköğrenim görmüş olma ve öğretmenlik mesleği için gerekli yükseköğrenimi almaları gerektiği yönündeki görüşlerinin benzerlik gösterdiği, bunun dışında Fransız okul yöneticilerin Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü (IUFM)’nde görülen formasyon ile ilgili olarak öğretmenler lehine düzenlemelere gidilmesi gerektiği yönündeki görüşleri ile Türk okul yöneticilerin yükseköğrenim düzeyinin koşul olmaması, EYTP mezunu olma koşulu

getirilmesi ve mezunlarının yalnızca okul yöneticisi olarak görev yapabileceği bir yükseköğrenim yapılanması gerektiği yönünde görüşlerinin farklılık gösterdiği,

Yine Türk ve Fransız okul yöneticilerinin görüşleri önemli oranda, eğitim yönetimi alanında mutlaka mesleki eğitim alınması ve bunun süresinin de güncel düzenlemelerden farklı olarak süresinin daha uzun olması ve içeriğinin ve organizasyonunun iyileştirilmesi ve belli dönemlerde yinelenmesine dönük olmaları yönüyle benzerlik, Türk okul yöneticilerinin; yükseköğrenimin son iki yılında yöneticilik eğitimine ağırlık verilmesi, stajlara yer verilmesi, yöneticilerinin yalnızca okul yöneticisi olarak görev yapabileceği yükseköğretim ve yurtdışı eğitim ve seminerler düzenlemesi yönündeki görüşlerinin ve Türkiye’de hizmetiçi eğitime yer verilmemesi Fransa’da ise hizmetiçi eğitimle birlikte uygulamalı staj olması yönüyle yasal düzenlemelerin farklılık gösterdiği,

Türk ve Fransız okul yöneticilerinin görüşleri deneyim ile ilgili belirlenen ölçütleri uygun buldukları yönüyle benzerlik Fransız okul yöneticilerinin kıdem kriterleri yerine yeterlik, başarı ve performans ve Türk okul yöneticilerinin de deneyim sürelerinde esnekliğe yer verilmesine yönelik görüşlerinin ve Türkiye’de yönetici yardımcılığı ve Fransa’da yönetici olarak göreve başlama yönüyle yasal düzenlemelerin farklılık gösterdiği,

İki ülke okul yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak ölçütlerin ve ölçütleri uygun bulduklarını belirttikleri görüşlerinin benzerlik, kişisel özelliklerin önem sıralaması yönüyle ise görüşlerinin farklılık gösterdiği,

İki ülke okul yöneticilerinin güncel düzenlemeler doğrultusunda yabancı dilin okul yöneticiliği için ölçüt olmaması ancak iletişim kurma düzeyinde bilmenin tercih olması gerektiği yönündeki görüşlerinin ve yasal düzenlemenin benzerlik gösterdiği,

İki ülke okul yöneticilerinin de ülkelerindeki yasal düzenlemelerin aksine tamamının bilgisayar ve internet kullanımının ölçüt olması yönünde güncelden farklı görüşlerinin benzerlik gösterdiği, özel bilgi ve yetenek konusunda ise Türk okul yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarını bilme ve uygulama ölçütünü uygun bulduklarına ilişkin görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programı ve stajlar içeriğinde yer alan konuların ölçüt olması gerektiğini yönünde

belirttikleri görüşlerinin farklılık gösterdiği, sonuçlarına ulaşılmıştır.

b) Göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve atanmalarına ilişkin görüşlerinin analizinden;

Türk ve Fransız okul yöneticilerinin farklı sürelerde yöneticilikle ilgili özel eğitim programına katıldıkları ve belli dönemlerde yinelenmesi yönündeki görüşlerinin benzerlik gösterdiği, süresi ve içeriği ile organizasyonuna ilişkin okul yöneticileri görüşleri ile uygulamalı eğitim programını izleyen staj uygulaması düzenlemeleri ile Fransız okul yöneticilerinin özel hizmetçi eğitim programının içeriği, süresi ve organizasyonunu büyük oranda yeterli bulduklarına ilişkin görüşlerinin ve Türk okul yöneticilerinin Milli Eğitim Akademisi'nde ve bunun yanında yurtdışında eğitim programları düzenlenmesine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği, sonuçlarına ulaşılmıştır.

c) Seçilme ve yetiştirilmelerini izleyen süreçte atamaya ilişkin uygulamaya dönük görüşlerinin analizinden;

İki ülkedeki atamaya ilişkin yasal düzenlemelerle belirlenmiş sürecin benzerlik gösterdiği, ancak Fransız okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirmeyi izleyen atama sürecinde kıdem ölçütü yerine yerel yönetimlerin yetkilendirilmesi ve kıdem yerine eğitim ve kişisel özelliklere ağırlık verilmesi yönündeki görüşleri ile seçme sürecinden başlayarak, bu süreçteki ölçütler, değerlendirmede liyakat ve kariyer ilkelerinin dikkate alınması, veli temsilcileri ve yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılmasına ilişkin Türk okul yöneticilerinin görüşlerinin farklılık gösterdiği bu farklılığının Türk okul yöneticilerinin sürecin nesnelğine özellikle siyasi etkiye ilişkin kuşkuları ile ilgili olduğu, sonucuna ulaşılmıştır.

d) Yetişmeye ihtiyaç duydukları alanlara ilişkin görüşlerinin analizinden;

Türk ve Fransız okul yöneticilerinin farklı alanlarda yetişmeye ihtiyaç duydukları yönünde görüşlerinin benzerlik, Türk okul yöneticilerinin akademik ortamlarda, alan uzmanları ve deneyimli yöneticilerin katılacağı programlar düzenlenmesi yönündeki görüşleri yönüyle farklılık gösterdiği, sonucuna ulaşılmıştır.

e) Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkında olma ile ilgili görüşlerine ve yetiştirmeye ihtiyaç duydukları alanlara ilişkin görüşlerinin analizinden;

Ağırlıklı olarak Türk okul yöneticilerinin görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar ile ilgili farkındalık düzeylerini yetersiz bulduklarını belirttikleri ve yöneticinin kendi çabası ile birlikte yöneticiliği yardımcılığı yapma, göreve başladıktan sonra oryantasyon eğitimi verilmesi, uygulamalı staj yapılması yönündeki görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin yeterli bulduklarını belirttikleri ve yinelenebilecek yönetim stajları ve stajlarda deneyimli yöneticilerin görev almaları yönündeki görüşlerinin ve mesleki eğitim programları ile ilgili düzenlemelerin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

f) Çalışma yöntem ve koşullarına ilişkin görüşlerinin analizinden;

Türk okul yöneticilerinin ders yükü ile birlikte büro dışında görev gereği dersliklerde ve okul dışında geçirdikleri zamana ilişkin düzenlemelere gidilmesine ilişkin görüşlerinin, düzenlemeleri uygun bulduklarını belirten Fransız okul yöneticilerinin görüşlerinden ve iki ülkenin yasal düzenlemelerinin birbirinden farklılık gösterdiği,

Fransız ve Türk okul yöneticilerinin sağlık ve güvenlikleri yönüyle devlet sorumluluğunda oldukları yönüyle yasal düzenlemenin benzerlik gösterdiği, ancak sağlıkla birlikte çevreden ve politik etkilerden kaynaklanan risk etkenlerine dikkat çeken Türk okul yöneticilerinin, bireysel sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmesine yönelik Fransız okul yöneticileri görüşlerinden farklılık gösterdiği,

Fransız ve Türk okul yöneticilerinin çalışma saatlerine bağlı olarak iş yükü ve yoğunluğunun azaltılması, aşılacak sürelerle ilişkin karşılığı alınabilecek şekilde düzenlemelere gidilmesi yönünde görüşlerinin benzerlik, özellikle okul boyutu ile çalışma saatleri arasında ilişki kurularak bir düzenlemenin yapılmasına dönük Türk okul yöneticileri görüşleri ile farklılık gösterdiği,

Her iki ülke yöneticilerinin görüşlerinin görevin sürekli olmasına ilişkin görüşlerinin ve iki ilkedeki düzenlemelerin benzerlik gösterdiği,

Kılık-kıyafet ve fiziksel özellikler ile ilgili Kılık-kıyafet ile ilgili olarak da her

iki ülke okul yöneticilerinin belirlenen ölçütleri uygun bulduklarına ilişkin görüşlerinin benzerlik, iki ülke de bu alanda yapılan yasal düzenlemelerin Türk okul yöneticileri için temsil ve görünüm yönünü Fransız okul yöneticileri için laiklik ilkesine dönüklüğünü vurgulamaları yönüyle farklılık gösterdiği, sonucuna ulaşılmıştır.

f) Görev, görev değiştirme ve görevde yükselmeleri ilgili görüşlerinin analizinden;

Türk ve Fransız okul yöneticilerinin değerlendirmede başarı ve performansın dikkate alınması ve yerel yönetimlerin görev değiştirme ve yükselmelerde sorumluluğunun olmasına ilişkin görüşlerinin benzerlik gösterdiği, Türk okul yöneticilerinin daha çok daha çok değerlendirmeler ve bununla ilgili olarak ölçütlere dönük olarak kariyer ve liyakat ilkeleri, uygulanabilir açık ve belirgin tanımlamalar yapılması, yönetici isteğinin dikkate alınması, ilgili yasal düzenlemenin değişmesi gerektiği yönünde görüşlerinin ve iki ülke yasal düzenlemelerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

g) Görev, yetki ve sorumluluklar ile ilgili görüşlerinin analizinden;

Türk okul yöneticilerinin okulun işleyişi-eğitim öğretime ilişkin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeleri büyük oranda benzerlik gösterdiği, Fransız okul yöneticilerinden farklı olarak öğretim gerekli görmesi durumunda kullanabileceği yasal yetkilerinin, görevlerin somut ve ayrıntılı tanımlanması, okuldaki personelin okul işleyişine ilişkin görevlere katılımları, yetki kullanımı, aktarımı, yetki-sorumluluk dengesi kurulması ile bütçe ve öğrencilerin sosyal etkinliklerine ilişkin ek tanımlamalara gidilmesine yönelik görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin gelecekte okul yöneticisi olacakların eğitimine katılması, çevre ve okul özelliklerine göre düzenlemelerde bulunulması ve okul işleyişinde özerkliğin artırılması yönünde görüşlerinin farklılık gösterdiği,

Öğrenci işleri ile görev, yetki ve sorumluluklarındaki yasal düzenlemeler ve ağırlıklı olarak iş yüklerinin hafifletilmesine dönük görüşlerinde benzerlik olduğu, ancak farklı olarak Fransız okul yöneticisinin bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrenci velisinin kusur ve ihmali sonucu öğretmenler kurulu kararı ile bir haftayı geçmeyecek şekilde öğrencinin geçici uzaklaştırılması işlemlerini yürütme görevi

bulunduğu, bununla birlikte Türk okul yöneticilerinin; öğrencilerle ilgili güncel kayıtların tutulmasını sağlama ve işlerlik kazandırma görevi, öğrencilerle ilgili son kararların üst yönetimlerce değil okullar tarafından alınması, öğrencilerin değerlendirilmesinde sınavlarının kaldırılması, sınıf geçme ve disiplin işlerinde yönetimin yetkilerinin arttırılması, her okulda öğrenci işleriyle ilgili ayrı bir birim veya personel olması, yöneticinin okulunun kayıt bölgesi içinde tüm öğrencileri okula kabul edebilmesi gibi tanımlamalara yer verilmesi yönündeki görüşleri ile öğrenci işlerinde eğitim ekibi ve öğrenci velilerinin gönüllü görevler alması, eğitim kalitesi açısından yöneticinin ders yükü olmaması veya hafifletilmesi, öğrenci başarısının arttırılmasına dönük düzenlemelerin daha somut olması, ders içi ve ders dışı etkinliklerde öğrencinin sürekli izlenmesi, yöneticilerin öğrenciler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirme görevlerinin ağırlıklı olması ve buna dönük düzenlemelere gidilmesi yönündeki Fransız okul yöneticileri görüşleri arasında farklılıklar bulunduğu,

Personel işleri ile ilgili görev, yetki ve sorumlulukları yasal düzenlemeler yönüyle benzerlik göstermekle birlikte Türk okul yöneticilerinin Fransız okul yöneticilerinden okulda görevli öğretmen ve personelinin hem sicil hem de disiplin yönüyle amirleri olmaları yönüyle yasal düzenlemelerin önemli farklılık gösterdiği, bununla bağlantılı olarak Türk okul yöneticilerinin; yardımcı yöneticilerin seçiminde yöneticinin yetkisinin olması, personelle ilgili iş ve işlemler için ayrı bir birim yapılandırılmasına gidilmesi, performansına dönük ödüllendirilmesi, bürokratik işlemlerin azaltılması, sözleşmeli görevli çalıştırmanın ve hizmet satın alınmasının yeniden düzenlenmesi, bu alanla ilgili görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden tanımlanmasına yönelik görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin; eğitim ekibinin bu işlerde görev almasına, hiyerarşik bir yapılanmaya gidilmesine yönelik görüşlerinin de farklılık gösterdiği,

İki ülkede de okulların kendilerinin kullanabileceği bütçelerinin olmaması yönüyle okul yöneticilerinin bütçe işleri ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarının benzerlik gösterdiği, Fransa'da okullar için yerel yönetimlerin ayırdığı bütçelerinin olması ve Türkiye'de özellikle okul-aile birliği ve öğrencilerin kaynak sağlama yönünde düzenlemelerinin ise farklılık gösterdiği,

İki ülke okul yöneticilerinin demirbaş işleri ile ilgili görev, yetki ve sorumluluklarının yasal düzenlemeler ve bu doğrultuda Türk okul yöneticilerin daha çok bürokrasinin azaltılması ve Fransa'da olduğu gibi yerel yönetimlerin de bu konuda görevlerin olması gerektiği, yöneticinin kaynak ve yetkilerinin artırılması, Fransız okul yöneticilerinin ise ağırlıklı olarak belirlenen ölçütleri uygun bulmaları bunun yanında niteliğine göre kullanım sürelerinin belirlenmesi yönündeki görüşleri yönüyle farklılık gösterdiği,

Fransız okul yöneticilerinin çevre ile ilişkilerde Türk okul yöneticilerinden farklı olarak yerel yönetimlerle ilişkilerinin daha ayrıntılı olarak belirlenmiş olması ve katkıda bulunabilecek ülke düzeyinde örgütlenmiş öğrenci, öğretmen ve okul derneklerinin bulunduğu, bu doğrultuda Türk okul yöneticilerinin; kurumların okul işleyişine katılımlarının sağlanması ve bunun yasal çerçevesinin yeniden düzenlenmesi, mali konuların çevre ile ilişkilerde rol oynamaması, halkla ilişkiler birimi adı altında düzenlemelere gidilmesi, okul-aile birliği dışında da velilerin görevleri ile tanımlamalara gidilmesi yönünde görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin çevre ilişkileri ile ilgili görevlerin fazla zaman aldığı, bu yüzden özellikle maddi karşılığının ödenmesine ilişkin düzenlemelere gidilmesi ve velilerin de aktif görevler almaları yönünde görüşlerinin farklılık gösterdiği,

2) Bilgi başlıklarıyla ilgili olarak okul örgütüne ilişkin görüşlerinin analizinden:

Her iki ülke okul yöneticilerinin, kişisel özelliklerle ilgili olarak özellikle insan ilişkilerini ön planda tuttıkları bu doğrultuda okullarında kararların demokratik-ortak alındığı yönünde görüşlerinin benzerlik gösterdiği,

Okulların yeniden yapılandırılmasına ilişkin Türk okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak fiziki yapılarla ilgili düzenlemelere, gidilmesi, okulların mali yapıları ve yöneticilerin yetki-sorumluluk dengesi kurulması gerektiği yönündeki görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin okullarına ve kendilerine özel ve özerk bir statü tanınması yönünde görüşlerinin farklılık gösterdiği, bu durumun Türkiye'de okulların mali kaynaklarına bağlı olarak fiziksel gereksinimlerinin tamamıyla karşılanamaması, Fransız okul yöneticilerinin ise hukuksal ve profesyonel bir statüleri ile hiyerarşik yapıda yerleri olmaması etkenleriyle açıklanabileceği, Fransız Kamu Görüşü Enstitüsü IFOP'un Eylül 2006'da 10 094 müdür ile yaptığı çalışmada

müdürlerin % 93'ünün aynı şekilde okul yöneticilerinin statülerinin olması gerektiği yönünde belirttikleri görüşlerinin bu sonucu doğruladığı,

Öğrenci başarısını etkileyen etkenler konusundaki görüşleri yönüyle, Türk okul yöneticilerinin öğretmen yeterliliği, aile ve çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısını bu konuda temel etkenler olarak belirttikleri görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin ekonomik problemlerin dışında okul ve çevresi doğrultusunda velilerin rolü ile birlikte öğretmen ve öğrenci faktörlerini de etken olarak gördüklerini belirttikleri görüşlerinin farklı oladıkları, bu farklılığın eğitim sistemine ayrılan kaynakların oranlarıyla ilgili olmasından kaynaklanabileceği,

Okuldaki rehberlik hizmetlerinin yeterliğine ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında Türk okul yöneticilerinin rehberlik hizmetlerini yetersiz buldukları ve nedenlerinin okuldaki rehberlik hizmetlerinin önem ve amacının yönetici, öğretmen ve velilerce anlaşılabilmesi, bunun yanında rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının fazla olması ile I. Kademe öğrencilerine yeterli rehberlik hizmetleri verilememesinden kaynaklandığı ve çözüm olarak belirttikleri öğretmen yeterliliğinin artırılması ve yetişkin eğitime önem verilmesi yönünde belirttikleri görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin okullarındaki rehberlik hizmetlerini yeterli bulduklarını belirttikleri görüşlerinin farklılık gösterdiği, bu farklılığın iki ülke yöneticilerinin rehberlik hizmetlerinden beklentilerin farklı oluşu ve bununla birlikte Türkiye'deki ilköğretim okulları II. Kademesindeki öğrencilerin denkleminin Fransa'da ortaöğrenim olarak kabul edilen ve kolej denilen kurumlarda öğrenimlerine devam etmeleri dolayısıyla rehberlik hizmetleri alan öğrenci kitlesinin düzey ve farklılıkları ile açıklanabileceği,

Türk yöneticilerin tamamının okullarındaki rehberlik hizmetlerini yetersiz, Fransız yöneticilerin yeterli buldukları, bu durumun iki ülke yöneticilerinin rehberlik hizmetlerinden beklentilerin farklı oluşu ve bununla birlikte Türkiye'deki ilköğretim II. Kademesindeki öğrencilerinin denkleminin Fransa'da ortaöğrenim olarak kabul edilen ve kolej denilen kurumlarda öğrenimlerine devam etmeleri dolayısıyla rehberlik hizmetleri alan öğrenci kitlesinin düzey ve farklılıkları ile açıklanabileceği,

Eğitimde fırsat ve olanak eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan sorunlara

ilişkin Türk okul yöneticilerinin okul, sınıf, öğretmen ve öğrenci temelli sorunlara dikkat çektikleri görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin okul çevresine dikkat çektikleri görüşlerinin farklılık gösterdiği, bu farklılığın Fransa'da Türkiye'den farklı ülkelerden gelen göçmenlerin çeşitliliği dolayısıyla öğrenci kaynağının farklı yapılar göstermesi ve öğrenci kaynağının kültür farklılıkları görülmesi ile açıklanabileceği,

Öğretmenlerle iletişimi konusunda iki ülke yöneticilerinin iletişimin yatay-informal olduğu yönündeki görüşlerinin benzerlik gösterdiği, öğretmen kalitesinin artırılması konusunda ise Türk okul yöneticilerinin daha çok hizmetiçi eğitim ve ödüllendirmeye vurgu yaptıkları görüşleri ile Fransız okul yöneticilerinin bu konuda öğretmenin kendisini merkeze alan görüşlerinin farklılık gösterdiği, bu durumun Türk okul yöneticilerinin öğretmen kalitesini arttırmaya dönük daha çok yönetsel düzenlemeler, Fransız okul yöneticilerinin ise öğretmenlerin kişilikleri ve yaklaşımları ile gerçekleştirilebileceği beklentileri ile açıklanabileceği,

Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim sıklığı ve aldıkları hizmetiçi eğitimlerini yetersiz buldukları ve üst yönetimlerin teşvik ve düzenlemelere gitmesi gerektiğine ilişkin Fransız okul yöneticilerinin görüşleri ile içeriğinin etkilileştirilmesi, belli dönemlerde denetim sonuçlarına göre hizmetiçi eğitim programları düzenlenmesi, küçük gruplarla akademisyenlerin görev alacağı programlar düzenlenmesi, hizmetiçi eğitim belgelerine işlerlik kazandırılmasına ilişkin Türk okul yöneticilerinin görüşlerinin farklılık gösterdiği, bu farklılığın yine iki ülkedeki düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarından kaynaklanabileceği,

Öğretmenlerin/personelin seçiminde okul yöneticisini yetkisine ilişkin Türk okul yöneticilerinin belli oranda ve belli kurullarla paylaşacak şekilde yöneticinin tanımlanmış yetkisinin olması gerektiği yönündeki görüşleri ile okul yöneticilerinin yetkisinin olmaması bunun yerine Bakanlığın veya yerel yönetimin yetkili olması yönünde görüş belirten Fransız okul yöneticileri görüşlerinin farklılık gösterdiği,

Veli katılımını yetersiz bulmaları yönüyle iki ülke okul yöneticileri görüşlerinin benzerlik gösterdiği, çözüme dönük olarak Türk okul yöneticilerinin yöneticilerin bireysel çabalar göstermesi, velilere dönük yetişkin eğitimi düzenlenmesi, velilerin katılımını sağlamaya dönük okul-aile birlikleri yapılması

dışında velilerin katılımına ilişkin yeni yasal tanımlamalara gidilmesi yönündeki görüşleri ile velilerin teşvik edilmesi ve bunun yanında eğitim ekibi, yönetici, üst yönetim yaklaşımlar ve özellikle velilerin gönüllü katılımlarına dikkat çeken Fransız okul yöneticileri görüşlerinin farklılık gösterdiği,

Türk okul yöneticilerinin okul ile Milli Eğitim Müdürlüğü ve merkez örgütü arasındaki ilişkileri dikey-formal olarak niteleyerek gerekli durumlarda bir üst yönetimle informal ve bununla birlikte merkezi yönetimle formal iletişim kanallarının açık tutulmasının sağlanması gerektiği yönündeki görüşleri ile üst yönetimle ilişkileri yatay-informal olarak niteleyen Fransız okul yöneticileri görüşlerinin farklılık gösterdiği,

Her iki ülkede de okul yöneticilerin; okul ile ilgili dernekler, çeşitli sivil toplum kuruluşları ve Belediyelerin eğitim öğretime katkıda buldukları yönünde görüşlerinin benzerlik gösterdiği, bunun yanda katılımları belirleyen yasal düzenlemeler ile Fransız okul yöneticilerinin gönüllü veli katılımına dikkat çektikleri görüşlerinin farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

2) Okul yöneticilerinin konu ile ilgili belirttikleri ek görüşlerinin analizinden:

Türk ve Fransız okul yöneticilerinin görev tanımlarının daha belirgin ve açık olarak yeniden tanımlanmasına ilişkin görüşlerinin benzerlik bunun yanında profesyonel bir statülerinin olması gerektiği yönündeki Fransız okul yöneticileri görüşleri ile yönetici seçimi, mali yapı, yerel yönetimlerin yetkisi ve okul yöneticilerinin önerilerinin dikkate alınmasına ilişkin Türk okul yöneticileri görüşlerinin farklılık gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

2. ÖNERİLER

Türkiye’de Çanakkale İlinde görev yapan on ve Fransa’da Lyon İlinde görev yapan yedi okul yöneticisinin yöneticilerin görev tanımlarında yer alan bilgi başlıkları ve bununla ilişkili olarak okul örgütünü geliştirmeye yönelik olarak belirttikleri görüşlerinin yapılan analiz ve yorumlamaları doğrultusunda uygulamaya dönük aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

1. Okul yöneticilerinin görev tanımlarında görevleri için belirlenen nitelik ve beceriler bilgi başlığı ile ilgili olarak okul yöneticilerinin katılacakları ve akademik ortamlarda, alan uzmanları ve deneyimli yöneticilerin görev alacağı hizmetiçi eğitim programının süresinin uzatılması, belli dönemlerde yinelenmesi ve eğitimin uygulamalı staj ya da oryantasyon eğitimini de kapsaması, deneyim ile ilgili ölçütlerinde kıdemden farklı olarak başarı ve performans ile kişisel özelliklerin değerlendirilmesine ağırlık verilmesi, bilgisayar ve internet kullanımının okul yöneticiliği görevi için ölçüt olması yönünde yasal düzenlemelere gidilmeli ve bunlara ilişkin görev tanımları açık ve belirgin tanımlanmalıdır.

2. Türk okul yöneticilerinin seçilmeleri, atanmaları ve yetiştirilmesine yönelik yapılan düzenleme ve tanımlamalar güncelleştirilmeli, liyakat, kariyer ve kişisel özelliklere ilişkin ölçütler ve veliler ile yerel yönetimlerin katılımları yönüyle tanımlamalar, okul yöneticilerinin katılımıyla açık ve anlaşılabilir biçimde düzenlenmelidir.

3. Okul yöneticilerinin çalışma yöntem ve koşulları; görev birimlerindeki öğrenci, öğretmen, çevre etkenleri dikkate alınarak ve iyileştirmeler yapılarak açık ve belirgin biçimde düzenlenmeli ve tanımlanmalıdır.

4. Görev, görev yeri değiştirme ve görevde yükselmeleri ile ilgili, nesnelliği konusunda kuşkuya yer bırakmayacak açık ve belirgin şekilde yeni düzenleme ve tanımlamalar yapılmalıdır.

5. Okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları, okul ve çevrenin özelliklerine göre okulla ilişkili tüm iç ve dış birimlerin rolünü belirginleştirecek şekilde yeniden düzenlenmeli ve tanımlanmalıdır.

6. Okul örgütünün belirlenen amaçlara ulaşmada ve çağımız değişimlerine ayak uydurmada insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde okul yöneticileri değerlendirilmeli, görüşleri okul örgütünü ilgilendiren her düzenlemede ve belli dönemlerde alınmalı ve kullanılmalıdır.

7. Eğitim yöneticilerinin görev tanımları ve görev yaptıkları örgütlerin geliştirilmesinde, örgütlerinin algı ve deneyimlerini içeren görüşlerini içeren

araştırmaların katkıda bulunacağı düşünölmektedir. Bu doğrultuda; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerinin görev tanımları ve okul örgütüne dönük görüşlerinin alınması çalışmalarını ile araştırmacılar tarafından farklı değişkenler yönüyle yapılacak Türkiye-Diğer Gelişmiş Ülkeler karşılaştırmalı eğitim çalışmalarını yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç.

1996 **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Müdürlüğü.** Pegem Yayınları No:10. Ankara.

1994 **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Pegem A Yayıncılık.

1995 2020 Yılında Benim Okulum. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* Yıl 1 Sayı: 1.

AÇIKGÖZ, Kemal.

1994 **Eğitimde Etkili Müdür Davranışları.** 1. Baskı Kanyılmaz Matbaası. İzmir.

Arrêté du 4 mars 1997. *J.O. du 12 mars 1997.*

Arrêté du 28 juin 2002. *J.O. du 6 juillet 2002.*

Arrêté du 15 janvier 1991. *J.O. du 25 janvier 1991.*

AYDIN, Mustafa.

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

BARUTÇUGİL, İsmet.

2002 **Performans Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAŞARAN, İbrahim Ethem.

1994 **Eğitim Yönetimi.** Kadioğlu Matbaası. Ankara.

1985 **Örgütlerde İşgören Hizmetleri Yönetimi.** Ankara.

2000 **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul.** Basım. Ankara: Feryal Matbaası.

BULUÇ, Bekir.

1997 **Milli Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BURSALIOGLU, Ziya.

2002 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

CAN, Niyazi.

2002 Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 155–156.

Circulaire n° 91–124 du 6 juin 1991. *B.O. n° 23 du 13 juin 1991*.

Circulaire n° 92–363 du 7 décembre 1992. *B.O. n° 48 du 17 décembre 1992*.

Circulaire n°2002–063 du 20 mars 2002. *B.O. n° 10 du 25 mars 2002*.

Circulaire n° 2001–078 du 3 mai 2001. *B.O. n° 19 du 10 mai 2001*.

Circulaire n° 2005-206 du 2 décembre 2005. *B.O. n° 46 du 15 décembre 2005*.

ÇAĞLAR, İrfan.

2004 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 2.

ÇALIK, Temel.

2003 **Performans Yönetimi**. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. Ankara.

ÇELİK, Vehbi.

1995 Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. *Eğitim Yönetimi*. Yıl: 1 Sayı:1.

1999 **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.

ÇELİKTEN Mustafa.

1995 Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *Eğitim ve Bilim*. Cilt:26. Sayı:19.

Décret n°89–122 du 24 février 1989. *JORF du 26 février 1989*.

Décret n° 90–788 du 6 septembre 1990. *JORF du 8 septembre 1990.*

Décret n° 2001–1174 du 11 décembre 2001.

Décret n° 2002–1164 du 13 septembre 2002. *J.O. 216 du 15 septembre 2002.*

Décret n°2006–935 du 28 juillet 2006. *JO du 29 juillet 2006.*

DEMİREL, Özcan.

2000 *Karşılaştırmalı Eğitim. Pegem A Yayıncılık. Ankara.*

Devlet Memurları Kanunu. Kanun Numarası: 657. *Resmi Gazete: Tarih 23.07.1965 Sayı: 12056.*

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. *Resmi Gazete: Tarih: 18.10.1986 Sayı:19255.*

DÖNMEZ, Burhanettin.

2002 Müfettiş, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı:29.*

ELMA, Cevat ve K. DEMİR.

2000 **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar.**
Ankara: Anı Yayıncılık.

ERÇETİN, Şule.

2000 İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor? *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Yıl:10 Sayı:1.*

ERDEN, Ali ve H. ERDEN.

2005 Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl 33. Sayı:167.*

ERDOĞAN, İrfan.

2002 **Eğitimde Değişim Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık. 1. Baskı.

ERKOÇ, Zafer.

2000 Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite. *Human*

Resources, 4/2.

GENÇ, Nurullah.

2004 **Yönetim ve Organizasyon**. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

GÜÇLÜ, Nezahat.

2000 Okula Dayalı Yönetim. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 148.

GUERIN G ve T.WILS.

2002 La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion, Revue Internationale de Gestio.*, Vol.27, n°2.

GÜNAY, Erol.

2004 Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 161.

GÜNEY, Salih.

1999 **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**. Ocak Yayınları. Ankara.

l'Institut Français d'Opinion Publique. Consultation des Directeur d'école.

www.ifop.com/europe/sondages/opinionf/consultationdirecteursecoles.asp.

Paris: Kasım 2006.

İlköğretim ve Eğitim Kanunu. *Resmi Gazete*: Tarih: 12.01.1961. Sayı: 10705.

Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışan Personelin Kılık ve Kıyafetine Dair Yönetmelik. *Resmi Gazete*: Tarih 25.10.1982 Sayı: 17849.

KAYA, Yahya Kemal.

1991 **Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. 4. Baskı. Bilim Yayınları. Ankara.

KELEŞTİMUR, Murat.

1999 Değişimin Neresindeyiz?. *Executive Excellence*.. İstanbul: Rota

Yayınları. Sayı: 22.

KEPENEK, Yakup ve N. YENTÜRK.

2004 **Türkiye Ekonomisi**. Remzi Kitapevi. İstanbul.

LAUWERYS Joseph.A., F. VARIŞ ve K. NEFF.

1979 **Mukayeseli Eğitim**. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
No:81 Ankara.

Loi n° 2005-380 du 23 avril 2005. *JO n°96 du 24 avril 2005.*

Loi n° 2004-228 du 15 mars 2004. *JO n° 65 du 17 mars 2004.*

Loi n° 2004-809 du 13 août 2004. *JO le 17 août 2004.*

Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983. *JO du 22 fevrier 2002.*

Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. Kanun No: 1739.
Resmi Gazete: 24.06.1973 Sayı: 14574.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. *Resmi Gazete:*
27.08.2003 Sayı: 25212.

Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer
Değiştirme Yönetmeliği. *Tebliğler Dergisi*. Yıl: 1999. Sayı: 2504.

Millî Eğitim Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği. *Resmi Gazete. Tarih:*
03.06.1991 Sayı: 20890.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme
Yönetmeliği. *Resmi Gazete. Tarih:* 11.01.2004. Sayı: 25343.

Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği. *Resmi Gazete. Tarih:*
31.05.2005 Sayı: 25831.

Millî Eğitim Bakanlığı Taşınmalı İlköğretim Yönetmeliği. *Resmi Gazete. Tarih:*
15.04.2000 Sayı: 24021.

Ministere de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie. Syst me
Educatif. *www.education-gouv.fr*. Paris: Ocak 2006.

Note de Service. *BO n 26 du 29 juin 2006*.

Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Esaslar. *Resmi
Gazete*: Tarih: 28.06.2002 sayı: 24799.

ÖZDEMİR, İzzet.

2000 **Öğretmenlerin İşbaşında Yetiştirilmelerinde Okul Yöneticilerinin
Rolü** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Ankara niversitesi.

ÖZDEMİR, Servet.

2000 **Eğitimde rgtsel Yenileşme**. 5. Baskı. Ankara: Pegem A
Yayıncılık.

ÖZDEN, Yüksel.

2000 **Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler**. 3. Baskı. Ankara:
Pegem A Yayıncılık.

ÖZKALP, Enver.

2000 Türkiye'de Yönetim ve Gelişen Kültür Boyutu. *İ.İ.B.F. Dergisi*.
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

PEHLİVAN, İnyet

2001 **Okul-Çevre İlişkileri**. (Yönetici Adaylarının Eğitimi Ders Notları),
Ankara niversitesi Yayınları, Ankara.

PERRENOUD, Philippe.

1996 Évaluer les réformes scolaires, est-ce bien raisonnable? *Mesure et
évaluation en éducation*, Vol 19, n 2.

PLAISANCE Eric ve G. VERGNAUD.

2000 **Les sciences de l'éducation**. 3.edition. Paris: La Decouverte.

SABUNCUOĞLU Zeyyat.

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitapevi. 1. Baskı. Bursa

SAINT-GERMAIN, Michel

1994 Sous-Cultures Organisationnelles Et Processus De Normalisation. Culture organisationnelle. changement et gestion de l'éducation, *Les cahiers du Labnps*. Université Laval.

ŞAHİN, Ali Ekber.

2000 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi*. Yıl:6. Sayı:22.

ŞİŞMAN, Mehmet.

2002 **Örgütler ve Kültürler**, Ankara: Pegema.

TANRIÖĞEN, Abdurrahman.

1988 **Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

TAYMAZ, Haydar.

2002 **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tebliğler Dergisi. Milli Eğitim Basımevi. Ankara. Yıl: 2005 Sayı: 2568.

Tebliğler Dergisi. Milli Eğitim Basımevi. Ankara. Yıl: 2000 Sayı: 2508.

THIÉBAUD, Marc.

2003 Action-Formation : Coaching, Supervision Et Analyse De Pratiques Professionnelles, *Education Permanente*.

TORTOP, Nuri.

1994 **Personel Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları.

TÖREMEN, Fatih ve Y. KOLAY

2003 İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 160.

Türkiye İstatistik Kurumu. İstatistikler. *www.tiik.tr*. Ankara: Ocak 2006.

TÜRKOĞLU, Adil.

1983 Fransa, İsveç ve Romanya Eğitim Sistemleri. Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 121
Ankara.

ULUĞ, Fevzi.

1985 **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü**. (Teksir) Ankara.

ÜLTANIR, Gürcan.

2000 Karşılaştırmalı Eğitim Bilimi. Kuram ve Teknikler. Eylül Kitap ve Yayınevi. Yayın No: 7. Ankara.

VASCONCELOS, Marie.

2004 **Le Systeme Educatif**. 4. edition, Paris: La Decouverte.

YILDIRIM, Ali ve H. ŞİMŞEK.

2006 **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Genişletilmiş 5. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

YAZICI, Selim.

2001 **Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

YÜKSEL, Öznur.

1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitapevi. 2. Baskı. Ankara.

EKLER LİSTESİ

Ek-1

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM KURUMU MÜDÜRLÜĞÜ

GÖREV TANIMI

1	GÖREVİN ADI	İlköğretim Müdürü
2	KODU	
3	SINIFI	Eğitim - Öğretim
4	GÖREVİN ÖZETİ	Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.
	a. AYNI UNVANDA PERSONEL İSTİHDAM EDEN DİĞER BİRİMLERİN SAYISI	Tüm İlköğretim Okulları
	b. BU BİRİMDE AYNI GÖREVEDEKİ KİŞİLERİN SAYISI	1
6	RAPOR VERDİĞİ ÜST AMİRLERİ	İl/İlçe Milli Eğitim Müdürü
7	PERSONELİN İLİŞKİLİ OLDUĞU BİRİMLER (Birim içinde ve dışında)	<p>Okul içinde;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> İdari personel <input type="checkbox"/> Öğretmenler <input type="checkbox"/> Öğrenciler <input type="checkbox"/> Diğer okul personeli <p>Okul dışında;</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Öğrenci velileri <input type="checkbox"/> Okul Koruma Demeği <input type="checkbox"/> Okul Aile Birliği <input type="checkbox"/> Diğer okul ve kurum müdürlükleri <input type="checkbox"/> İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü <input type="checkbox"/> İl Milli Eğitim Müdürlüğü <input type="checkbox"/> Milli Eğitim Bakanlığı <input type="checkbox"/> Yerel Yönetimler <input type="checkbox"/> Gönüllü kuruluşlar <input type="checkbox"/> Öğrenci taşımacılığı <input type="checkbox"/> Okul kantin işletmeciliği <input type="checkbox"/> Okul çevresi <input type="checkbox"/> Diğer özel ve resmi kuruluşlar
8	GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yüksek öğrenim görmüş olmak. <p>Tercih:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lisans üstü düzeyde eğitim almış olmak. (Tercih sıralaması: eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer olanlar şeklinde) <input type="checkbox"/> Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak.
	a. Asgari öğrenim düzeyi	
	b. Mesleki eğitim, sertifika vb.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yönetici Seçme Sınavından en az 70, <input type="checkbox"/> Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet İçi Eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda; <input type="checkbox"/> (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70, <input type="checkbox"/> (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75, <input type="checkbox"/> (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80
	2) Tecrübe	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak, <input type="checkbox"/> Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak, <input type="checkbox"/> Atanacağı kuruma branşı itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak, <input type="checkbox"/> Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak, <input type="checkbox"/> Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son 5

	<p>yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idari görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,</p> <p><input type="checkbox"/> Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak,</p> <p><input type="checkbox"/> Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır.</p> <p>Duyuru yetkisi Valiliklere ait olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa ait olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunamaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda:</p> <p><input type="checkbox"/> Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup illerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler,</p> <p><input type="checkbox"/> Zorunlu hizmet bölgesine dahil İkinci Grup illerde, (C) tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar,</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme üzerine atama yapılabilir.</p> <p>Tercih:</p> <p><input type="checkbox"/> Yöneticilik tecrübesine sahip olmak,</p> <p><input type="checkbox"/> Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.</p>
	<p>3) Kişisel Özellikler</p> <p>Bu göreve atanacaklarda;</p> <p><input type="checkbox"/> Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,</p> <p><input type="checkbox"/> Vizyon ve misyon sahibi,</p> <p><input type="checkbox"/> Temsil yeteneği olan,</p> <p><input type="checkbox"/> Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,</p> <p><input type="checkbox"/> Sevk ve idare yeteneği olan,</p> <p><input type="checkbox"/> Dinamik,</p> <p><input type="checkbox"/> Ekip çalışması anlayışına önem veren,</p> <p><input type="checkbox"/> Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,</p> <p><input type="checkbox"/> İyi insan ilişkileri kurabilen,</p> <p><input type="checkbox"/> Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan,</p> <p><input type="checkbox"/> Objektif değerlendirmeler yapabilen,</p> <p><input type="checkbox"/> Problem çözebilen,</p> <p><input type="checkbox"/> Muhakeme-mukayese becerisine sahip,</p> <p><input type="checkbox"/> Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,</p> <p><input type="checkbox"/> Astarları ile uyumlu çalışabilen,</p> <p><input type="checkbox"/> Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren,</p> <p><input type="checkbox"/> Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan,</p> <p><input type="checkbox"/> Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip</p> <p>bir eleman olma özelliği aranır.</p>
	<p>4) Yabancı Dil</p> <p>Tercih: KPDS'ye göre en az (C) düzeyinde başarılı olmak</p>
9	<p>GEREKEN BECERİLER</p> <p>a. Makine ve ekipman kullanma becerisi</p> <p><input type="checkbox"/> Bilgisayar kullanabilmelidir.</p> <p><input type="checkbox"/> Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. gibi ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.</p> <p>b. Özel bilgi ve yetenek</p> <p><input type="checkbox"/> Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak.</p>
	<p>ÇALIŞMA KOŞULLARI</p> <p>a. İş ortamı</p> <p><input type="checkbox"/> Görev büro ortamındadır.</p> <p>b. İş riski</p> <p><input type="checkbox"/> İş riski bulunmamaktadır.</p> <p>c. Ulaşım</p> <p><input type="checkbox"/> Toplu taşıma araçlarıyla.</p> <p>d. Çalışmanın zamanı ve saati, yemek saati</p> <p><input type="checkbox"/> Çalışma günleri; 8.30—17.30, yemek saati ise 12.30—13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Bu görev mesai saatlerinin dışındaki saatlerde de çalışmayı gerektirebilir.</p> <p>e. Çalışmanın sürekli yada geçici olması</p> <p><input type="checkbox"/> Sürekli</p> <p>f. Kılık- kıyafet</p> <p><input type="checkbox"/> İlgili yönetmelikte belirtildiği biçimdedir.</p> <p>h. Fiziksel özellikler (gerektiğinde)</p> <p><input type="checkbox"/> Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumunun bulunmaması gerekir.</p>
11	<p>BU GÖREVDEKİ KİŞİYE BAĞLI ELEMANLARIN GÖREVLERİ VE SAYILARI</p> <p>Okulda görevli öğretmenler ile tüm idari, teknik ve diğer personel</p>
12	<p>GÖREV LİSTESİ:</p> <p>1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür.</p> <p>2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.</p> <p>3. Milli Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını</p>

- gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler.
4. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
 5. 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.
 6. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planının uygulamaya geçirilmesini sağlar.
 7. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
 8. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
 9. Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler.
 10. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını gözönünde bulundurur.
 11. Yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
 12. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plan alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
 13. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurulunun çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
 14. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan işbölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
 15. 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.
 16. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
 17. Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
 18. 16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında işbirliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
 19. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
 20. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini gözönünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, işbaşında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
 21. Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
 22. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
 23. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
 24. Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır.
 25. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından yasal olarak sorumludur. İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda, öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı durumlarda müdür yardımcılardan birine vekâlet verir.
 26. Özürlüleri sebebiyle göreve gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
 27. Öğretmenlere eğitim ve öğretim ile ilgili ek görevler verir.
 28. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
 29. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
 30. Örencilere istedik davranışları kazandırmaya çalışır, disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
 31. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile milli gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin etkili ve düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri ararak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
 32. Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler için kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
 33. Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
 34. Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemleri ile ziyaretçi kabul etme saat ve yerlerini düzenler.
 35. Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
 36. Ambardan tabelaya 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 hizmetlerini ve muayenelerin durumları ile ilgili kendisine bildirilen konular hakkında gereken tedbirleri aldırır.
 41. Muayene ve teslim alma komisyonunun muayene ve teslim alma işlemleri ile ilgili kararlarını onaylar.
 42. Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
 43. İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanmak amacıyla okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereçleri 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 değişen ve gelişen eğitim ihtiyaçlarına ihtiyaç verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
 45. Ders araç ve gereçlerinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
 46. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini planlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
 47. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olması 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 haline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarından da

	<p>çevrenin eğitim amaçlı yararlanmasını sağlar.</p> <p>48. Okulun iç (idari personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (okul koruma derneği, okul aile birliği v.b. gibi) işbirliği içinde çalışır.</p> <p>49. Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izler.</p> <p>50. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesi ile bütün yazılardan sorumludur.</p> <p>51. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.</p> <p>52. Okulda yetiştirme kursunun açılmasını teklif eder.</p> <p>53. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.</p> <p>54. Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları v.b. evrakı onaylar.</p> <p>55. Gelen yazılarda personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.</p> <p>56. Tüm personelin hasta sevk kâğıtlarını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.</p> <p>57. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.</p> <p>58. Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.</p> <p>59. Göreve başlama ve görevden ayrılma halinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.</p> <p>60. YİBO Döner Sermaye İşletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.</p> <p>61. Okulun ayniyat, gelir-gider bütçesiyle ilgili işlemlerin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.</p> <p>62. Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.</p> <p>63. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.</p> <p>64. İstenildiğinde, yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.</p> <p>65. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.</p> <p>66. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.</p>
13	<p>YÜKSELME</p> <p>Gerekli koşulları taşınması halinde;</p> <p><input type="checkbox"/> Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya</p> <p><input type="checkbox"/> Yönetmelikte belirlenen Genel İdare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabilir.</p>

GÖREV TANIMINI HAZIRLAYANLAR

ADI VE SOYADI	Sadiye İSKENDER	H. Ömer GÜLSEREN
GÖREVİ	Eğitim Uzmanı	Görevli Öğretmen
BİRİMİ	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı	
TARİH	25.10.1999	

GÖREV TANIMINI ONAYLAYAN

ADI SOYADI	Kadir ÇETİN
GÖREVİ	Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanı
İMZASI	

TÜRKÇE GÖRÜŞME FORMU

Değerli İlköğretim Okulu Yöneticisi,

‘‘Fransa ve Türkiye’ de görev yapan İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Tanımları Karşılaştırması ve Kendi Değerlendirmeleriyle İlişkilendirilmesi’’ konulu yüksek lisans tez çalışması doğrultusunda;

Fransa’da Lyon ve Türkiye’de Çanakkale şehirlerinde görev yapan İlköğretim Okulu Yöneticilerin görev tanımlarında yer alan; ‘‘Çalıştıkları birimleri, göreve seçilmeleri, yetiştirilmeleri, atanmaları, görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma usul ve şartları, nitelikleri, yetiştirme şekilleri ve yer değiştirmeleri yönleriyle kendi görev tanımlarını değerlendirmelerine dönük görüş ve önerilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Aşağıdaki Görüşme Soruları doğrultusunda belirteceğiniz görüş ve önerileriniz tez çalışmasında bu amaçla kullanılacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Recep SOLAKOGLU
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

GÖRÜŞME SORULARI

- 1) Yaşınız?
- 2) Yöneticilik ve meslekteki kıdeminiz kaç yıldır?
- 3) Hangi alanda ve hangi düzeyde yüksek öğrenim aldınız?
- 4) Bu birimde yönetici olmadan önce hangi görevlerde ne kadar süre ile bulundunuz?
- 5) Şu anda görev yaptığınız birim nedir? Benzer birimler arasında hangi grupta yer almaktadır?
- 6) Göreviniz için belirlenen;
 - a) Öğrenim düzeyi,
 - b) Mesleki eğitim,
 - c) Tecrübe,
 - d) Kişisel özellikler,
 - e) Yabancı dil gibi nitelikleri ve
 - f) Makine ve ekipman kullanma becerisi,
 - g) Özel bilgi ve yetenek
 gibi becerileri değerlendirdiğinizde değişmesini gerekli bulduğunuz var mıdır?
- 7) Yönetici olmak için özel bir eğitim programı aldınız mı? İçerik, süre ve organizasyonunu düşündüğünüzde bu programı yeterli buluyor musunuz? Bu konuda önerileriniz var mı?
- 8) Seçilmeniz ve yetiştirilmenizi izleyen süreçte atamaya ilişkin uygulamaya dönük önerileriniz var mı?
- 9) Yönetici olarak çalışmaya başladıktan sonra yetişmeye ihtiyaç duyduğunuz alanlar oldu mu? Bu durumda ne önerirsiniz?

- 10) Görevinizi değiştirme, görev yerinizi değiştirme ya da yükselmeniz ile ilgili uygulamaları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz yönler var mı?
- 11) Çalışma koşullarınızı;
8. İş ortamınız,
 9. İş riskiniz,
 10. Ulaşım,
 11. Çalışma zamanı ve saatleri,
 12. Sürekli-geçici olması,
 13. Kılık-Kıyafet,
 14. Fiziksel özellikler,yönleriyle düşündüğünüzde değişmesini önerebileceğiniz uygulamalar var mıdır ? Ne önerebilirsiniz?
- 12) Göreve gelmeden önce görevinizin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkında mıydınız? Görevinize başlamadan önceki farkındalık düzeyinizi şimdiki anlayışınız ile karşılaştırabilir misiniz? Bu sürece ilişkin önerileriniz var mı?
- 13) Görev, yetki ve sorumluluklarınızdan;
- a) Okulun işleyişi ile ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?
—Okulda kararlar nasıl alınmaktadır?
—Okullar yeniden yapılandırılırsa hangi önerilerde bulunmak istersiniz?
 - b) Öğrenci işleri ile ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?
 - c) Personel işleri ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?
 - d) Mali işler ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?
 - e) Demirbaş işleri ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?
 - f) Çevre ilişkileri ilgili olanları düşündüğünüzde değişmesini gerekli gördüğünüz ya da uygulamasını önerebileceğiniz düzenlemeler var mıdır?
14. Size göre;
- a) - Öğrenci başarısını etkileyen etmenler nelerdir?
- Okulda rehberlik hizmetleri yeterli midir?
- Sizce eğitimde fırsat ve olanak eşitliğinin sağlanmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?
 - b) -Okul yönetimi ile öğretmenlerin iletişimi nasıldır?
— Öğretmen kalitesinin artırılması konusunda neler yapılabilir? :
—Öğretmenlerin hizmet-içi eğitim sıklığı ve aldıkları hizmet-içi eğitimler yeterli midir?
—Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi var mıdır veya olmalı mıdır?
 - c) - Eğitim-öğretime velilerin katılımı nasıldır?
— Okul ile Milli Eğitim Müdürlüğü ve merkez örgütü arasındaki ilişkiler nasıldır?
— Hangi kuruluşlar (resmi-özel) eğitim- öğretime katkıda bulunmaktadır veya katkıları nasıl sağlanabilir?

Konu ile ilgili eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa lütfen belirtiniz:.....

FRANSIZCA GÖRÜŞME FORMU

Madame, Monsieur,

Je prépare une thèse sur les sciences de l'éducation à l'Université Onsekiz Mart Çanakkale en Turquie et je souhaite comparer, dans deux systèmes éducatifs, les directions d'école et du collège.

Ce questionnaire s'adresse aux directeurs ou aux directrices d'école et aux principaux du collège. Les questions portent sur les caractéristiques de leurs engagements, domaines d'activités, méthodes de travail, mutations, formations, rôles, responsabilités, qualifications et, compétences.

Cette étude a pour but d'obtenir des données sur ce sujet et afin de définir de nouveau les rôles courants des directeurs d'école et des chefs d'établissements.

Vos opinions et vos propositions ne seront utilisées que dans la cadre de la thèse.

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire.

Recep SOLAKOGLU

Université Onsekiz Mart, Çanakkale/TURQUIE

Institut de Recherche de la Science Sociale

receptolakoglu@hotmail.com

QUESTIONNAIRE

- 1) Quel âge avez-vous?
- 2) Depuis combien de temps occupez-vous de ce poste?
- 3) Combien d'années d'étude (et dans quelle domaine) avez-vous effectué?
- 4) Avant la prise de cette fonction, combien de temps avez-vous travaillé dans le système éducatif? Quelle était votre poste?
- 5) Combien de classe contient-il votre établissement? Quelle est sa catégorie?
- 6) Quand vous pensez aux qualifications suivantes de votre poste tel qu'elles sont définies par instructions du ministre chargé de l'Education nationale, avez-vous des propositions?
 - a) niveau d'enseignement supérieur,
 - b) formation initiale et continue
 - c) expérience
 - d) qualification individuels
 - e) langue étrangère,
 - f) compétence d'utilisation l'équipement nécessaire
 - g) savoir et compétence spécifique,
- 7) Avez-vous suivi une formation spécifique pour devenir dirigeant d'école (du collège)? Son contenu, son organisation et sa durée selon vous étaient-ils suffisants? Quelles sont vos opinions et vos propositions sur son processus?
- 8) Est-ce que vous avez des propositions sur le processus d'engagement des dirigeants d'école et du collège, qui suit le processus de leurs formations spécifiques?
- 9) Après la prise de votre fonction, vos connaissances correspondaient-elles aux exigences que vous impose votre travail ou avez-vous remarqué que vous aviez besoin des connaissances? Si oui qu'est-ce que vous pouvez proposer?
- 10) Quand vous pensez aux procédures actuelles de leur nomination, mouvement,

mutation et carrière des dirigeants, sur lesquelles avez-vous des propositions?

11) Avez-vous des propositions sur les conditions suivantes de travail, selon vous, faut-il modifier les dispositions actuelles?

- a) Environnement professionnel,
- b) risque d'emploi
- c) transport
- d) emploi du temps,
- e) détermination,
- f) habillement,
- g) qualification physique,

12) Diriez-vous que vous êtes suffisamment informé(e) sur vos compétences avant la prise de ce poste. Est-ce que vous pouvez faire une comparaison avec vos pensées actuelles? Avez-vous des propositions sur ce processus?

13) Quand vous pensez votre rôle, vos fonctions de principal, votre cadre de la mission, vos responsabilités suivants qu'ils sont définis par instructions du ministre chargé de l'Éducation nationale, selon vous, faut-il modifier les dispositions courantes?

- a) fonctionnement de l'école,
- b) vie des élèves,
- c) administration des personnes,
- d) budget,
- e) administration des biens,
- f) relations internes-externes,

- Comment prenez-vous vos décisions pédagogiques dans votre établissement ?

- Que proposez-vous pour la nouvelle structuration des établissements ?

14. A votre avis;

a) -Quels facteurs contribuent à la réussite des élèves?

- Les conseils et les orientations sont-elles suffisantes?

— Quelle sont les principaux obstacles contre l'égalité des chances dans le système éducatif »

b)–Comment définissez-vous les relations entre la direction et les personnels?

- Qu'est-ce qu'on peut faire pour évaluer les qualifications des personnels?

-Est-ce que la fréquence et la contenu de formation initiale et continue des personnels sont suffisantes?

- La direction d'école ou du collège, selon vous, doit-elle engager et congédier tous les personnels? A qui doit-il incombent leur engagement et leur congédiement?

c) Comment définissez-vous la participation des parents d'élèves?

- Comment définissez-vous les relations entre votre établissement et la direction supérieure?

- Quelles associations collaborent-elles avec votre établissement ?

Comment amener les liens avec les associations?

Avez-vous d'autres suggestions concernant les rôles des directeurs d'école et des chefs d'établissements?.....

Merci une fois encore d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Ek-4

LYON MÜFETİŞLER AKADEMİSİ İZİNİ



Inspection
académique
du Rhône

Cabinet
051815

Dossier suivi par :
Monsieur Bernard JAVAUDIN
Inspecteur d'Académie

Téléphone :
04.72.80.67.10
Télécopie :
04.72.71.46.86
Mail :
ce.ia69-cab@ac-lyon.fr
21, rue Jaboulay
69309 LYON cedex 07

Lyon, le 4 novembre 2005

L'Inspecteur d'Académie
Directeur des Services Départementaux
De l'Éducation Nationale du Rhône

à

Monsieur Recep SOLAKOGLU
Attaché d'Éducation
Consulat Général de Turquie
Service Éducation
87, rue de Sèze
69006 Lyon

Monsieur,

J'ai bien reçu votre courrier en date du 28 octobre 2005 relatif à votre demande d'autorisation de prendre contact avec des directeurs d'école et des principaux de collège pour les interroger sur leur formation et leur travail dans le cadre de la thèse que vous préparez sur les sciences de l'éducation.

Je vous informe que je vous donne d'ores et déjà mon accord de principe. Toutefois, je vous demande de me faire parvenir la liste des écoles et des collèges auprès desquels l'enquête sera menée.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

ministère
Éducation
nationale
enseignement
supérieur
recherche



Bernard JAVAUDIN.

KOD LİSTESİ**Kişisel Bilgiler**

Yaş
Cinsiyet
Yükseköğrenim Alanı
Yükseköğrenim Düzeyi
Yöneticilik ve Meslek Kıdemi
Yöneticilik Öncesi Görev ve Süresi

Birimin Benzer Gruplar Arasındaki Yeri

Okuldaki Sınıf Sayısı
Okul Tipi

Görevin Nitelikleri

Öğrenim Düzeyi
Yükseköğretim
Öğretmenlik Formasyonu
Lisans
Yüksek Lisans
Yöneticilik eğitimi
Mesleki Eğitim
Düzy Belirleme Sınavı
Seçme Sınavı
Hizmetiçi Eğitim
Görev Öncesi Eğitim
Görevde Eğitim
Eğitim Süresi
Deneyim
Öğretmenlik Süresi
Yöneticilik Süresi
Performans
Başarı
Kişisel Özellikler

Liderlik
Vizyon
Misyon
Değerlendirme
Ekip Çalışması
İnsan İlişkileri
Yeterlik
Adil Olma
Değişim
Temsil Yeteneği
Problem Çözme

Yabancı Dil

Düzy
İletişim
Akademik Yeterlik
İngilizce

Makine ve Ekipman Kullanma Becerisi

Bilgisayar
İnternet
Büro Ekipmanları
Eğitim Teknolojisi

Özel Bilgi ve Yetenek

Yönetim Fonksiyonları

Göreve Seçilme, Yetiştirilme ve Atanma

Özel Eğitim Programı

Yönetim Kursu

Staj

İçerik, Süre ve Organizasyon Yönleriyle Süreç

Program

Personel

Süre

Yer

Yinelenme

Seçilme ve Yetiştirmeyi İzleyen Atama Süreci

Görev ve Yetki

Liyakat

Kariyer

Seçme ve Düzey Belirleme Sınavı

Yönetici Yardımcılığı

Yerel Yönetimler

Yetişmeye İhtiyaç Duyulan Alanlar

Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Mevzuat

İşleyiş

İnsan İlişkileri

Uygulama

Çevre İlişkileri

Görev, Görev Yeri Değişirme ve Yükselme

Deneyim

Süre

Liyakat

Kariyer

Performans

Başarı

Ölçütler

Yetki

Üst Görev

Çalışma Yöntem ve Koşulları

İş Ortamı

Büro

Derslik

Okul Dışı Ortam

İş Riski

Sağlık

Sosyal Çevre

Politika

Ulaşım

Çalışma Zamanı ve Saatleri

Ders Yüğü

Haftalık Çalışma Süresi

Fazla Çalışma

Görevin Sürekliliğı-Geçiciliğı

İş Güvenliğı

Sözleşmeli Çalışma

Kılık-Kıyafet

Görünüm

Temsil

Ölçütlerde Nitelik

Fiziksel Özellikler

Bedensel -Zihinsel

Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Okulun İşleyişi/Eğitim Öğretim

Planlama

Vizyon

Misyon

Hukuksallık

Değişim

Uyumlu Olma

Rehberlik

Yetki-Sorumluluk

Değerlendirme

Teknoloji Kullanımı

Organizasyon

Öğrenci İşleri

Rehberlik

Disiplin

Kaynaştırma

Düzen

Sağlık

- Güvenlik
- Yetiştirme
- Kayıt
- İzleme
- Gözlem-Gözetim
- Eğitim Ekipleri
- Veliler
- İş yükü
- Personel İşleri
 - İşbölümü
 - İşbirliği
 - Ekip Çalışması
 - İzleme
 - Değerlendirme
 - Performans
 - Ödüllendirme
 - Teşvik
 - Yetiştirme
 - Organizasyon
 - Adil Olma
 - Hiyerarşi
- Mali İşler
 - Bütçe
 - Ödenek
 - Sorumluluk
 - Yerel Yönetimler
- Demirbaş İşleri
 - Bürokrasi
 - Materyal Sağlama
 - Sorumluluk
 - Güvenlik
- Çevre İlişkileri
 - Çevre Koşulları

Katılım
 Seçim
 Düzey
 İşbirliği
 Eğitim Ekibi

İlişkide Oldukları Birimler

Okul İçi

Öğrenci
 Öğretmen
 Diğer Personel

Okulda Kararların Alınması

Demokrasi
 Katılım

Okullar Yeniden Yapılandırılması

Fiziki Yapı
 Statü
 Bütçe
 Okul İşleyiş
 Yetki ve Sorumluluk

Öğrenci Başarısını Etkileyen Etmenler

Aile Yapısı
 Çevre Yapısı
 Okul ve Öğretmen

Okulda Rehberlik Hizmetlerinin Yeterlilik Durumu

Öğrenci Sayısı ve Özellikleri
 Öğretmen
 Veliler
 Önem ve Amaç

Eğitimde Fırsat ve Olanak Eşitliğinin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar

İlgi ve İhtiyaçlar
 Okul
 Çevre
 Aile

- Öğretmen
- Öğretmen Kalitesinin Artırılması
 - İletişim
 - Hiyerarşi
 - Güven
 - Hizmetiçi Eğitim
 - Performans
 - Kariyer
 - Özlük Hakları
 - Ödüllendirme
 - Üst Yönetim
 - Eğitim Kalitesi
 - Öğretmenin Yeterliliği
- Öğretmenlerin Hizmet-İçi Eğitim Sıklığı ve Aldıkları Hizmetiçi Eğitimlerinin Yeterlilik Durumu
 - Eğitim Periyodu
 - Denetim
 - İşlerlik
 - Organizasyon
- Öğretmenlerin-Personelin Seçiminde/Görevine Son Verilmesinde Okul Yönetiminin Yetkisi
 - Yerel Yönetimler
 - Komisyon
 - Yetki Oranı
 - Yetki Kullanımı
- Okul Dışı
 - Veliler
 - Yerel Yönetimler
 - Üst Yönetimler
 - Özel ve Resmi Kuruluşlar
- Eğitim-Öğretime Velilerin Katılımı
 - Düzey
 - Yetişkin Eğitimi

Okul İle Milli Eğitim Müdürlüğü ve Merkez Örgütü Arasındaki İlişkiler

Hiyerarşi

Güven

Eğitim- Öğretime Katkıda Bulunan Resmi-Özel Kuruluşlar

Konu İle İlgili Ek Görüşler

Fiziki Yapı

Mali Yapı

Görev Tanımı

Statü

TEMATİK KODLAMAYA GÖRE DÜZENLENMİŞ VERİLER

	SIRA NO	YAŞ	CİNSİYET	YÜKSEKÖĞRENİM		KIDEM		GÖREV BİRİMİ
				ALANI	DÜZEYİ	ÖNCEKİ GÖREV KIDEMİ	YÖNETİCİLİK-KIDEMİ	
TÜRK OKUL YÖNETİCİLERİ	1	54	E	Fen Bilgisi Öğretmenliği	Lisans	12	17	A Grubu İlköğretim Okulu
	2	39	E	Sınıf Öğretmenliği ve EYTP	Lisans	11	5	A Grubu İlköğretim Okulu
	3	37	E	Sınıf Öğretmenliği ve EYTP	Yüksek Lisans	9	6	A Grubu İlköğretim Okulu
	4	38	E	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	10	7	A Grubu Taşınmaz İlköğretim Okulu
	5	36	E	Sınıf Öğretmenliği, EYTP ve Kamu Yönetimi	Yüksek Lisans	8	6	A Grubu İlköğretim Okulu
	6	36	E	Sınıf Öğretmenliği ve EYTP	Yüksek Lisans	5	6	A Grubu İlköğretim Okulu
	7	36	E	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	9	4	A Grubu İlköğretim Okulu
	8	42	E	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	Lisans	10	12	A Grubu İlköğretim Okulu
	9	40	B	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	5	14	A Grubu İlköğretim Okulu
	10	37	E	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	9	4	A Grubu İlköğretim Okulu
FRANSIZ OKUL YÖNETİCİLERİ	1	45	E	Matematik Bilimleri (Maths et Sciences)	bac + 2	20	4	13 Sınıflı İlköğretim Okulu
	2	42	E	Yüksek Okul (Ecole Normale)	Bac + 3	19	6	9 Sınıflı İlköğretim Okulu (ZEP)
	3	52	E	Yüksek Okul (Ecole Normale)	Bac + 3	20	8	9 Sınıflı İlköğretim Okulu
	4	55	B	Ecole Normale + Brevet d'aptitude Pédagogique	Bac + 2	32	4	6 Sınıflı İlköğretim Okulu (REP)
	5	41	E	Yüksek Okul ve bir yıl Pedagojik Formasyon (Ecole Normale ve Brevet d'aptitude pédagogique)	Bac + 2	6	3	13 Sınıflı İlköğretim Okulu
	6	46	E	Yüksek Okul ve Öğretmen Yetiştirme Enstitüsü (Ecole Normale ve IUFM)	Bac + 3	20	2	6 Sınıflı İlköğretim Okulu
	7	49	E	Yüksek Okul (Ecole Normale ve IUFM)	Bac + 3	18	7	9 Sınıflı İlköğretim Okulu

EĞİTİM	MESLEKİ EĞİTİM	DENEYİM
Yüksek öğrenim görmüş olma kistasını uygun buluyorum. Atanacağı kuruma öğretmen olarak atanabilme koşulu olmalıdır.	Mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetçi eğitim olmalıdır.	Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir.
Öğretmenlik eğitimi görmüş olmasını uygun buluyorum	Mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetçi eğitim olmalıdır.	Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir.
Yüksek öğrenim en az lisans düzeyinde olmalı, yüksek lisans tercih nedeni olarak kalmalıdır.	Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetçi eğitim almalıdır. Görev sırasında da belli periyotlarda yöneticilik eğitimi almalıdır.	Okul müdürlüğü görevi için deneyim ile ilgili koşul olmalıdır.
Okul yöneticisi olunabilecek ayrı bir yükseköğretim kurumunda eğitim alınmalıdır.	Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetçi eğitim almalıdır. Belli dönemlerde yinelenmelidir. Yurt dışı gezi ve seminerler düzenlenmelidir.	Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum.
Yüksek öğrenim en az lisans düzeyinde olmalı, yüksek lisans tercih nedeni olarak yer almalıdır. Atanacağı kuruma öğretmen olarak atanabilme koşulu olmalıdır.	HİE mutlaka olmalı ve süresi 120 saatten fazla olacak şekilde akademik ortamda düzenlenmelidir.	Okul müdürlüğünden önce müdür yardımcılığı veya bir alt sınıf okul müdürlüğü yapma ölçütünü uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretimi yeterli buluyorum.	Yönetici seçme sınavı yapılmalı, gerekli olan HİE 120 saatten fazla olmalıdır.	Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak süreleri esneklik göstermelidir.
Düzye önemli değil, öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum.	Öğretmenlik eğitimi alanlar yükseköğrenimlerinin belli döneminde buna karar verebilmeli ve buna yönelik eğitime devam etmelidir.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.
EYTP mezunu olma ölçüt olmalıdır.	Eğitim yönetimi ile ilgili olarak mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde eğitim programı alınmalıdır.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretimi yeterli buluyorum. Ancak bu öğreniminin iki yılında yöneticilik ile ilgili dersler olmalıdır.	Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetçi eğitim almalı ve bir okulda deneyimli bir yönetici gözetiminde staj yapılmalıdır.	Belirlenen deneyim ölçütlerini uygun buluyorum. Okul tiplerine ve eğitim bölgesine göre çalışma süreleri sınırlı olmalıdır..
Düzye önemli değil, öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum.	Okul yöneticisi olmadan önce mutlaka süresi 120 saatten fazla olacak şekilde hizmetçi eğitim alınmalıdır.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum. Zaman ve mali yönden IUFM'de alınan formasyon ile ilgili öğretmen lehine düzenlemeler yapılmalıdır.	Okul yöneticisi olmadan önce en az altı haftalık mesleki eğitim alınmalıdır.	Nitelik başvurusunda bulunmak için istenilen deneyim süresi artırılmalıdır.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum.	Yönetim stajının süresi uzatılmalı, bitiminde ortaöğretim kurumları yöneticileri benzeri bir statüye kavuşmalı ve staj belli dönemlerde yinelenmelidir.	İlk başvuru için on yıl hizmet yapmış olma şartı aranmalıdır.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum.	Kalitenin artırılmasına dönük düzenlemelere gidilmelidir.	Yeterlikle ilgili bir konudur. Deneyim koşulundan önce yeterliğe önem verilmelidir.
Yüksek öğrenim görmüş olma kistasını uygun buluyorum. Zaman ve mali yönden IUFM'de alınan formasyon ile ilgili öğretmen lehine düzenlemeler yapılmalıdır.	Kalitenin artırılmasına dönük düzenlemelere gidilmelidir.	İlk başvuru için gerekli hizmet süresi artırılmalı, okul gruplarına göre düzenlenmelidir.
Yüksek öğrenim görmüş olma kistasını uygun buluyorum. Zaman ve mali yönden IUFM'de alınan formasyon ile ilgili öğretmen lehine düzenlemeler yapılmalıdır.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Nitelikli bir eğitim alınmışsa deneyim koşulu olmaması gerektiğini düşünüyorum.
Öğretmenlik mesleği kazandıran yükseköğretim almış olmasını yeterli buluyorum.	Yönetim stajının hem süresi uzatılmalı, hem de gelişmelere göre belli dönemlerde yinelenmelidir.	Kıdem yerine yeterliğe ilişkin değerlendirmeler önemli olmalıdır.

KİŞİSEL ÖZELLİKLER	YABANCI DİL	MAKİNE VE EKİPMAN KULLANMA BECERİSİ
Okul yöneticisinin liderlik özelliği, vizyonu ve misyonu olmalı, adil olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir.	Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Özellikle ekip çalışması yapabilmesi, yeterliliği, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirmesi temel ölçütler olmalıdır.	Akademik yeterlik ve iletişim kurma düzeyinde tercih nedeni olarak en az bir yabancı dili olmalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Okul yöneticisinin liderlik özelliği, vizyonu ve misyonu olmalıdır. Değerlendirmelerinde adil olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir.	Akademik yeterlik ve iletişim kurma düzeyinde en az bir yabancı dil tercih nedeni olmalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Okul yöneticisinin liderlik özelliği, vizyonu ve misyonu olmalıdır. Değerlendirmelerinde adil olmalıdır. İnsan ilişkilerinde iyi olmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir.	Yabancı dil kullanımını gerektirecek bir okul için aranmalı bunun dışında ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Özellikle adil değerlendirmeler yapması, liderlik özelliği taşınması ölçütleri aranmalıdır.	Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Kişisel özellikler görev tanımındaki en önemli bölüm olmalıdır.	Yönetici biri ileri diğeri orta düzeyde iki yabancı dil bilmelidir. Yabancı dil bundan sonraki dönemlerde ölçüt olmalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Kişisel özellikler görev tanımındaki en önemli bölüm ve değerlendirme başlıkları olmalıdır. Özellikle iyi insan ilişkileri kurabilme, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olma temel ölçütler olmalıdır.	Yabancı dil ile ilgili ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Akademik yeterlik ve iletişim kurma düzeyinde tercih nedeni olarak yabancı dil olmalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalı ve tüm yönetim işlerinde kullanılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak eğitim politikası çerçevesindeki kendisini sürekli yenilemesine dönük çabaları ağırlıklı olmalıdır.	İletişim kurma düzeyinde yabancı dil bilgisi olmalı ancak koşul olmamalıdır.	Eğitim teknolojisi ve büro araçlarını kullanabilme koşulu olmalıdır.
Belirlenen ölçütleri buluyorum. Ancak insan kaynakları yönetimi bilgisi temel özellik olarak aranmalıdır.	Üst düzey olması önemli değil, ancak iletişim düzeyinde İngilizce bilmelidir.	Bilgisayar ve internet kullanımı temel kısıtlar olmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak okul ve çevreye göre belirlenen gerekli bazı nitelikler yetersiz kalabilir. Öncelik insan ilişkileri, dinamizmi ve çevre ile ilişkileri olmalıdır.	Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalı ancak iletişim düzeyinde yönetici yabancı dil bilmelidir.	Eğitim teknolojisi ile ilgili araçları kullanabilmelidir.
Nasıl bir okul, nasıl bir çevre ve hangi amaçlar için nasıl bir yönetici sorusu doğrultusundaki nitelikler yeterlidir.	Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı temel kısıtlar olmalıdır.
Özellikle insan ilişkileri ve yönetim bilgisi ölçüt olmalıdır.	Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalı, okulun durumuna göre gerekiyorsa iletişim düzeyinde olmalıdır.	Eğitim teknolojisi ve büro araçlarını kullanabilmelidir.
Özellikle Fransızca dil bilgisi ile insan ilişkileri ve yönetim bilgisi aranmalıdır.	Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalıdır. Yalnızca kullanabilmesini gerektiren ortamlar için aranmalıdır.	Okulda kullanılabilecek tüm eğitim teknolojisi araçlarını kullanma bilgi ve becerisi olmalıdır.
Gerekli kişisel özelliklerin yeterli kişilerce saptanabilmelidir.	Yabancı dil bilgisi ölçüt olmamalı ancak kullanımın olumlu değişmeler getirebileceği ortamlarda aranmalıdır.	Bilgisayar ve internet kullanımı koşul olmalıdır.

ÖZEL BİLGİ VE YETENEK	ÖZEL HİZMETİÇİ EĞİTİM PROGRAMI	ÖZEL EĞİTİM PROGRAMININ İÇERİĞİ, SÜRESİ VE ORGANİZASYONU
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Üç haftalık 90 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım.	Belli periyodik aralıklarla eğitim yönetimi kursları düzenlenmelidir. Özel eğitim programı hem görev öncesi hem de görev sırasında düzenlenmelidir.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Üç haftalık 90 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım.	Belli periyodik aralıklarla eğitim yönetimi kursları düzenlenmelidir. Özel eğitim programı hem görev öncesi hem de görev sırasında düzenlenmelidir.
Yönetim fonksiyonlarını bilme ve uygulama yanında bir eğitim alanında uzmanlaşmış olmalıdır.	Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım.	Özel eğitim programının süresi 120 saatten fazla olmalı ve akademisyenler ile alan uzmanları programda görev almalıdır.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım.	Süresi yeterli değildir. Belli periyodik aralıklarla desteklenmelidir. Bu süreçte yurtdışı gezi ve seminerlere de yer verilmelidir.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursu aldım.	Milli Eğitim Akademisi etkin hale getirilmesi ve burada eğitim yönetimi kursları verilmelidir.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Eğitim Yönetimi kursu almadım.	Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursunu yeterli buluyorum.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Eğitim Yönetimi kursu almadım.	Eğitim yönetimi kursları en az altı ay süreli düzenlenmeli ve belli dönemlerde yinelenmeli ve bu kurslarda başarılı okul müdürleri ile alan uzmanlarının görevlendirilmelidir.
Yönetim fonksiyonlarını bilme ölçütünü uygun buluyorum.	Üç haftalık 90 saat ve dört haftalık 120 saat iki eğitim yönetimi kursuna katıldım	Her yıl ve yerel düzeyde düzenlenmeli ve sonucunda yeterlik sınavı yapılmalıdır.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursuna katıldım.	4 haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursunu yetersiz buluyorum. Süresi daha uzun olmalıdır. Yükseköğretimde iki yıl eğitim yönetimi alanında ders almalı bunun yanında ek olarak staj da yapılmalıdır. Görev sırasında da belli periyotlarda HİE alınmalıdır.
Yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.	Dört haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursuna katıldım.	4 haftalık 120 saat süreli eğitim yönetimi kursunu yetersiz buluyorum. Süresi en az altı ay olan eğitim programı düzenlenmeli ve bu programda alan uzmanları ve okul müdürleri görev almalıdır.
Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır.	Altı haftalık eğitim yönetimi kursuna katıldım.	İçeriğini ve organizasyonunu yeterli buluyorum, ancak süresi uzatılmalıdır.
İnsan ilişkileri bilgisinin olması ve Fransızca dilini çok iyi kullanabilmesi koşul olmalıdır.	Üç haftalık bir eğitim yönetimi stajına katıldım.	İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. Ancak sürekli yenileme için görev sırasında daha sık sürelerle stajlar düzenlenmelidir.
Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır.	Üç haftalık bir eğitim yönetimi stajına katıldım.	İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli bulmuyorum. Süresi yönüyle daha uzun ve içeriği yönüyle daha somut, uygulamaya dönük olmalıdır.
Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır.	Üç ve iki haftalık eğitim yönetimi kursu ve stajlarına katıldım.	İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum.
Yönetim teknik bilgilerine sahip olma ölçüt olmalıdır.	İki ve üç haftalık eğitim yönetimi kursu ve stajlarına katıldım.	İçeriğini, süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. Ancak sürekli iyileştirmeler yapılabilir.
Görev öncesi eğitim programının ve stajın içeriğini oluşturan konular ölçüt olmalıdır.	Üç haftalık bir eğitim yönetimi stajına katıldım.	Süresi ve organizasyonunu yeterli buluyorum. Ancak özellikle işleyişe ilişkin hukuksal içeriği yetersiz buluyorum.
Görevini başarıyla yürütebileceği donanıma sahip olması yeterlidir.	Üç ve iki haftalık eğitim yönetimi kursu ve stajlarına katıldım.	İçeriği, süresi ve organizasyonu başlangıç için yeterli olabilir ancak belli dönemlerde yinelenmelidir.

SEÇİLME VE YETİŞTİRMEYİ İZLEYEN ATAMA SÜRECİ	YETİŞMEYE İHTİYAÇ DUYULAN ALANLAR	GÖREV DEĞİŞTİRME, GÖREV YERİ DEĞİŞTİRME VE YÜKSELME
Seçme sınavı yerine yerel yönetimlerin değerlendirmede yetkilendirilmesi gibi farklı ölçütler getirilmelidir.	Eğitim yönetimdeki yeni yaklaşımlar alanında yetişmeye ihtiyaç duyduğumu fark ettim. Bu konuda üniversitede yönetim programı düzenlenmelidir.	Görev, görev yeri değişikliği ve yükselme performans değerlendirmesi göre süreye bakılmaksızın yapılmalıdır.
Akademik başarı, liyakat öncelikli ölçütler olmalı, yöneticilik için kırk üst yaş sınırı konulmalıdır.	Teorik bilgilerin uygulamada kullanımına dönük yetişmeye ihtiyaç duyduğum alanlar olmuştur.	Görev ve görev yeri değişikliğinin yöneticinin isteği doğrultusunda beş yılda bir yapılmasını gerektiğini düşünüyorum. Uygulamada objektiflik olmalıdır.
Sicil kriter olmamalı, değerlendirme komisyonu puanlaması ve mülakat uygulaması kaldırılmalı, uygulamalarda objektiflik sağlanmalıdır.	Yönetim hukuku alanında yetişmeye ihtiyaç duydum. Yönetici çabası yanında belli dönemlerde içeriği eğitim hukuku ağırlıklı ve hukukçuların görev aldığı eğitim yönetimi kursları düzenlenebilir.	Görev ve görev yeri değişikliği yöneticinin isteği doğrultusunda beş ile on yıllık bir zaman aralığında yapılmalıdır.
Süreçte siyasi etkiler olmamalı, liyakat ve kariyer ilkeleri uygulanmalıdır.	Okul ile ilgili tüm birimlerle ilgili olarak davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanında yetişmeye ihtiyaç duydum. Üst yönetimlerin rehberliğinde buna dönük çözümler üretilebilir.	Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre süreye bakılmaksızın yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler başarı ve performans ile ilgili olmalıdır.
Seçim sürecini eğitim programı ve okulda oryantasyon eğitimi süreci izlemelidir.	Teorik bilgilerinin uygulamada kullanımı ve işletmecilik alanlarında yetişmeye ihtiyaç duydum. Bu alanda deneyimli yöneticilerin katkısı sağlanabilir.	Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre süreye bakılmaksızın yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler başarı ve performans ile ilgili olmalıdır.
Seçim ve atamalarda siyasi atama yapılmamalı, liyakat ve kariyer ilkeleri uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri özellikle çatışma yönetimi alanında yetişmeye ihtiyaç duydum.	Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme, liyakat ve kariyer ilkelerine göre süreye bakılmaksızın yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler net olmalı ve uygulanmalıdır.
Seçme sınavı yerine kişisel özellikleri ile okul toplumu oluşturan bireyler ve yerel yönetimlerin değerlendirmeleri dikkate alınmalıdır.	Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır.	Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre bir okulda yedi yıl aşmayacak şekilde sınırlama olmalı ve değişiklikler yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Ölçütler net olmalı ve uygulanmalıdır.
Seçme sınavı okul müdürlüğü için değil yardımcı için yapılmalı ve devamında mülakat olmalıdır. Ancak veli temsilcilerinin de belli düzeyde katılım hakkı bulunmalıdır.	İşleyiş ve mevzuat alanlarında yetişmeye ihtiyaç duydum. Bu açıdan müdürlük görevine müdür yardımcılığından gelme ölçütünü uygun buluyorum.	Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre dört-beş yıllık sürelerde yönetici isteği doğrultusunda yapılmalıdır. Yükselmeye ilköğretim ile ilgili alanların yolu açık olmalıdır.
Hiçbir siyasi etkinin yer olmayacağı ölçütler getirilmelidir.	Okul işleyiş ve mevzuat alanlarında yetişmeye ihtiyaç duydum. Bu staj ve HİE ile giderilebilir.	Okul tipleri sınıflaması demografik ölçütlere göre tekrar yapılmalı ve çalışma süreleri sınırlı olmalıdır. Görev ve görev yeri değişikliği ile yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine göre yapılmalı, ölçütler net olmalı ve uygulanmalıdır. İlköğretim ile ilgili yöneticilikler ve denetim alanlarındaki görevlere yükselmenin yolu açık olmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Yabancı dil alanında yetişmeye ihtiyaç duydum.	Yönetici Atama, Yer Değiştirme ve Görevde Yükselme Yönetmeliği yöneticilerin geniş katılımıyla tekrar düzenlenmelidir.
Seçme ve atamalarda yerleşim birimi veya belediyenin yetkisi olmalıdır.	Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır.	Görev, görev yeri değiştirme ve yükselmede belirlenen ölçütlerde kıdem yerine başarı ve performans önemli olmalıdır.
Kıdem ölçütleri yerine yerleşim biriminin veya yerel yönetimlerin atamada yetkileri olmalıdır.	Yöneticilik mesleği, okul ortamı ve çevrenin konumu ile müdahillerin çeşitliliği nedeniyle daha karmaşık bir hal aldığından her dönemde yetişmeye ihtiyaç duyduğum alanlar olmuştur.	Görev, görev yeri değiştirme ve yükselmede belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır.	Görev, görev yeri değiştirme ve yükselmede başarı, performans ölçüt olmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmamıştır.	Kıdem kıstasları yerine gösterilen performans ve başarı ölçüt olmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Okullara konumuna göre çevre, aile, personel ve öğrencilere göre farklılıklar olduğundan yetişmeye ihtiyaç duyduğum alan olmuştur. Görevden önceki yaşantıların yararı olmakla birlikte birçok şey kurumda öğrenilmektedir. Bu konuda diğer yöneticilerle iletişim ve işbirliği önemlidir.	Özellikle ders görevi olmayan müdürler için kıdemle ilgili ölçütlerin uzun süreli kararlar almayı engellemektedir. Kariyer ilkeleri doğrultusunda yerleşim birimi bu alanda yetkili olmalıdır.
Kıdem kriteri yerine yerleşim birimi veya belediye atamada yetkili olmalıdır.	Özellikle üst yönetim ile ilişkiler alanında yetişmeye ihtiyaç duydum	Kıdem ölçütü yerine bu alanda yerleşim biriminde oluşturulacak komisyonların karar vermesi gerektiğini düşünüyorum.
Kıdem kriteri yerine eğitim ve kişisel özellikler ağırlıklı olmalıdır.	Başlangıçta yetişmeye ihtiyaç duyduğum alanlar olmamıştır. Ancak okulla ilgili değişkenlere bağlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır.	Kıdem kıstasları yerine gösterilen performans ve başarı ölçüt olmalıdır.

İŞ ORTAMI	İŞ RİSKİ	ULAŞIM	ÇALIŞMA ZAMANI
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum	Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum	Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresinin aşılmaktadır. Okulun boyutuna göre düzenlemeler yapılabilir.
Büro ortamı ile sınırlandırılmamalı, görev gereği derslik ve okul dışı ortamları ile ilgili düzenlemeler de yapılmalıdır.	Politik kararlar yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresi aşıldığından fazla çalışılan süreye ilişkin tanımlama yapılmalı, ders yükü görevi esnek tutulmalıdır.
Büro ortamı ile sınırlandırılmamalıdır.	Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Çalışma süreleri günlük değil haftalık belirlenmelidir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum	Politik kararlar ve sosyal çevre yönüyle risk tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresi aşılmaktadır. Okul boyutu ve iş yüküne göre tanımlamalar yapılmalıdır.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.
Büro ortamı olmalıdır.	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresi okulun boyutu, yöneticinin iş yüküne göre esneklik göstermelidir.
Büro ortamı olmalıdır.	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresi ile ilgili olarak günlük kısa süreli toplantıların zamanı eklenmelidir. Bunun yanında okulun boyutu, iş yükü ile ilgili durumsallık da göz önüne alınmalıdır.
Büro ortamı yanında akademik anlamda da bir ortam yer almalıdır.	Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresi iş yükü ile bağlantılı olmalı ve aşılma süreye ilişkin tanımlama yapılmalıdır.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Sosyal çevre yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık çalışma süresi okulun boyutu ve yöneticinin iş yüküne göre belirlenmeli ve iş yükü fazla olan okul yöneticileri için karşılığı belirtilecek şekilde yeniden tanımlanmalıdır.
Okul tiplerine göre yapılan tanımlamaları uygun buluyorum. İş yükü ölçütlerini uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Tanımlamaları uygun buluyorum. Ancak yönetim işlerine ayrılan ek zaman artabildiğinden yöneticilerin karşılığını almaları gerekmektedir.
Büro ortamı daha verimli bir bilişim sistemi ile donatılmalıdır.	Bireysel mesleki sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmelidir.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık iş yükü ya da yoğunluğu azaltılmalıdır.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır. Yöneticiler için bireysel sigorta uygulamaları geliştirilmez.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Okul gruplarına göre belirlenen çalışma saatleri yeniden düzenlenmeli ve iş yükü yoğunluğu azaltılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Okul gruplarına ve bulunduğu çevreye göre belirlenen çalışma saatleri yeniden düzenlenmeli ve iş yükü yoğunluğu azaltılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak okul yeterli personel ve ekipman ile donatılmış olmalıdır.	Bireysel mesleki sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmelidir.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Okul gruplarına göre belirlenen çalışma ölçütlerini uygun buluyorum.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Sağlık yönüyle iş riski tanımlaması yapılmalıdır.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Okul gruplarına göre belirlenen çalışma saatleri ölçütlerini uygun buluyorum. Ancak velilere ayrılması gereken zamanın planlamada yer alması gerektiğini düşünüyorum.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum.	Bireysel mesleki sigorta işlemlerinde iyileştirmelere gidilmelidir.	Bu konuda tanımlama olmamalıdır.	Haftalık iş yükü ya da yoğunluğu yeniden tanımlanmalıdır.

ÇALIŞMANIN SÜREKLİ- GEÇİCİ OLMASI	KILIK- KIYAFET	FİZİKSEL ÖZELLİKLER	GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ YETKİ VE SORUMLULUKLARIN FARKINDA OLMA
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Göreve başladıktan sonra da eğitim programı düzenlenmelidir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. Ancak belli oranda engelinin olması sorun olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Teori yönüyle yeterli olduğumu ancak uygulamada bu bilgileri işe koşmadığımı gördüm. Buna yönelik üst yönetimin görevleri olmalıdır.
Görevin sürekli-geçici olması yöneticinin kararı olmalıdır.	Yönetmelikte belirtildiği kadar kesin çizgiler belirtilmeden temsil yeteneğine uygun genel ölçütler konulmalıdır.	Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Ancak göreve başlamada bir oryantasyon eğitimi verilmelidir.
Değişim için sözleşmeli bir düzenleme yapılabilir.	Ölçütler fazla ayrıntıya girmeden uygulanabilirliği düşünülerek düzenlenmelidir.	Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Bu durum doğrudan yönetici olarak değil yönetici yardımcısı olarak görevlendirme yoluyla çözülebilir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Çok ayrıntıya girmeyen ölçütler olmalıdır.	Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Özel eğitim programı ve uygulamalı stage ile bu çözümlenebilir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Yönetici yardımcılığı yapmanın katkısının olduğunu düşünüyorum.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda ölçüt olmamalıdır.	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Ancak bu zorluk yaratmadı. Yönetici kendini geliştirebilir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum. Özellikle dil problemi olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Yönetici yardımcılığı yapmanın katkısının olduğunu düşünüyorum.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Ölçütlerde ortama göre esneklik olmalıdır.	Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Bu sorun uygulamalı stage ile çözülebilir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Fiziksel ve zihinsel yapısı görevine engel olmamalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Bu konu yönetici olacakların kendini yetiştirmesi ile ilgilidir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim bir yönetici yanında çalışmış olmaktan dolayı yeterliydi. Yönetici olmak isteyenler kendilerini her yönden buna hazırlamalıdır.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda tanımlamalar olmamalıdır.	Görevini yapabilecek form ve dayanıklılığa sahip olmalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Stajlarda çok tecrübeli bir müdürün görev olması gereklidir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda ölçüt olmamalıdır	Fiziksel görünüm değil dayanıklılık ölçüt olmalıdır.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi. Ancak risk aldığımı düşünüyordum. Periyodik yönetim stajları ile yeterlilik artırılabilir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterli değildi. Çünkü göreve başlamadan yönetimin tüm fonksiyonları bilinmezdi. Bu konuda süresi arttırılmış ve içeriği iyi düzenlenmiş bir yönetim stajının çözüm olabilir.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum	Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi.
Belirlenen ölçütü uygun buluyorum.	Bu konuda ölçüt olmamalıdır.	Görevini yapabilecek durumda olması yeterlidir.	Görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların farkındalık düzeyim yeterliydi.

OKUL İŞLEYİŞİ-EĞİTİM ÖĞRETİM	OKULDA KARARLARIN ALINMASI	OKULLARIN YENİDEN YAPILANDIRILMASI
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak görevler daha somut tanımlanmalıdır.	Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır.	Yöneticilerin sorumlulukları çok yetkileri azdır. Yetki-sorumluluk dengesi sağlanmalı ve tanımlanmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Görevle ilgili gerekli yetkiler de verilmiştir. Problem bu yetkilerin kullanılabilmesi konusundadır. İş yükü fazlalığında diğer eğitim ekibinin katılımı sağlanmalıdır.	Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır.	Okullar öncelikle fiziki yönden iyileştirmeli, çevreye açık olmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğretmenlerin okul işleyişine katılmalarının artırılmasına dönük düzenlemelere gidilmelidir.	Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır.	Fiziki olarak I. ve II. Kademe yapıları ayrılmalıdır. Öğretmenlerin haftalık çalışma süresi diğer devlet memurları gibi 40 saat olmalıdır.
Belirlenen görevleri teoride uygun buluyorum. Ancak okulun çevresi, öğrenci ve personel sayısı gibi özelliklerine göre düzenlemeler yapılabilir.	Önemli tüm kararlar öğretmenler kurulunda alınmalıdır. Okulumuzda uygulama bu yöndedir.	Okullar için ayrı bir mali yapı ve buna dönük yönetim birimi oluşturulmalıdır.
Eğitim-öğretim ile ilgili görev tanımları daha ayrıntılı yapılmalı, daha somut tanımlanmalıdır.	Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır.	Okul toplumunu oluşturan tüm bireyler, okulla ilgili kararlarda söz sahibi olacak şekilde yönetim kurulları şeklinde yapılanmalıdır.
Bu konuda görev ve yetki aktarımı konusunda tanımlamalar yapılmalı, görevler daha somut tanımlanmalıdır.	Kararların benimsenmesi için katılım olmalıdır. Okulumuzda kararlar demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmaktadır.	Okul fiziki yapıları, tüm sosyal etkinliklerin yapılacağı alanlara sahip olacak şekilde ve bu alanların kullanımının belirlenmesine dönük düzenlemeler yapılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Ancak okulda görevli personel sayısının okul işleyişinde aldıkları görevler ödüllendirilmelerinde etkili olmalıdır.	Demokratik-ortak, ilgili kişilerle alınmasına çalışılmaktadır. Ancak sorumluluğumun fazla olduğu durumlarda ağırlıklı olarak düşüncelerim yönünde karar alınması için informal iletişimi kullanırım.	Okulun mali yapısı ile yerel yönetimler ilgilenmelidir.
Öğrencilerin sosyal etkinlikleriyle ilgili ek görevler getirilmeli ve somut olarak tanımlanmalıdır.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak ve bazen yarı formal olarak ilgili kişilerle alınmaktadır.	Yeni yapılacak okul yapıları üniversite kampusleri niteliğinde olmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bütçe ile ilgili tanımlamaların yapılmalı, var olan tanımlamalar somutlaştırılmalıdır.	Bazı durumlarda bire bir görüşmelerle açıklama ve ikna yoluna gidilmektedir. Genelde kararlar demokratik-ortak ve ilgili kişilerle alınmaktadır.	I. ve II. kademe fiziki yapıları ayrı olmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak yetki ve sorumluluk dengesi kurulmasına dönük tanımlamalar yapılmalıdır.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak alınmaktadır.	Okulların bütçeleri ya da okulların mali yapısından sorumlu birimler olmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak ortaöğretim kurumları gibi özerkliğe daha çok yer verilmelidir.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır.	Okul müdürleri kolej ve lise müdürleri gibi bir özel bir statüye kavuşmalı ve hiyerarşik tanımlaması yapılmalıdır. Okullarda özerklik artırılmalıdır.
Görevler her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır.	Okul müdürlerinin kişisel motivasyonunu eksik buluyorum. Kolej ve lise yöneticilerinin çevrelerinde bir yönetim ekibi var olsa ilköğretim okulu yöneticisi yalnızdır. Okula benzer kurum statüsü verilerek özerklik kazandırılmalıdır. Gerçek bir yerleşme yapılmalı ve önemli kararlar okulda alınmalıdır. Milli Eğitim bakanlığında görevli 1 600 000 memurun 900 000'i sınıflardadır. Diğer 700 000 görevlinin gerekliliği sorgulanmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır.	Okul müdürü hukuksal bir statüye kavuşmalıdır. Okulların yerel düzeyde Müfettişler Akademisi'nin aracılığıyla özel ve özerliği artırılmalıdır. Okulda yönetim ekibi daha işlevsel olmalı, okul müdürleri ders görevlerinden muaf tutulmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır.	Okul müdürleri kolej ve lise müdürleri gibi profesyonel bir statüye kavuşmalı ve hiyerarşik tanımlaması yapılmalıdır.
Ölçütler, her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir.	Demokratik ortak ilgili kişilerle alınmaktadır. Ancak sağlıklı kararlar için ekip çalışması ve bunun için de zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden alınan kararların tümüyle sağlıklı olduklarını söyleyemeyiz.	Okul müdürlerine özel bir profesyonel statü, bununla birlikte özerklik verilmelidir.
Ölçütler her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir.	Mümkün olduğu ölçüde eğitimle ilgili kararlar ortak alınmaktadır.	Okul müdürlerine özel bir profesyonel statü, bununla birlikte özerklik verilmelidir.
Görevler her okulun bulunduğu çevreye ve özelliklerine göre yeniden düzenlenmelidir.	Okulumuzda kararlar, demokratik-ortak öğretmenler kurulu kararıyla alınmaktadır.	Unvanın dışında öğretmen ile yönetici arasında bir fark olduğu söylenemez. Okul yöneticilerinin özel ve özerk bir konumları olmalıdır.

ÖĞRENCİ İŞLERİ	PERSONEL İŞLERİ	MALİ İŞLER
Belirlenen görevleri uygun buluyorum	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bunların yanında yardımcı yöneticiler müdürler tarafından seçilmelidir. Personelle ilgili iş ve işlemler için ayrı bir birim yapılandırılmasına gidilmesi durumunda okulda verimlilik artacaktır. Personelin maaşı yanında performansına dönük ücretlendirme yapmasına dönük mali altyapı oluşturulmalıdır.	Öncelikle her okulun bir ödeneği olmalı veya kaynakları artırılmalıdır.
Belirlenen ölçütleri uygun buluyorum. Bunun yanında öğrencilerle ilgili güncel kayıtların tutulmasını sağlama ve işlerlik kazandırma görevi olmalıdır.	Personelle ilgili bürokratik işlemler azaltılmalı, görev tanımları somutlaştırılmalıdır.	Yöneticiler mali konuların dışında tutulmalı, mali kaynak sağlama yöneticinin görevi olmamalıdır. Ayrı bir birim veya yerel yönetimlerin bu alanda görevleri olmalıdır.
Öğrenci işleri ile ilgili belirlenen görev ve yetkileri uygun buluyorum. Ancak öğrencilerle ilgili son kararların üst yönetimlerce değil okullar tarafından alınmasına dönük düzenlemeler yapılmalıdır.	Okul yöneticisinin öğretmen, personel seçme ve atamalarında, ödüllendirilmesinde belli oranda yetkileri olmalıdır.	Öncelikle her okulun bir ödeneği olmalı ve okul tarafından kullanımın tanımlaması yapılmalıdır.
Belirlenen yetki ve görevleri buluyorum. Ancak öğrencilerin değerlendirilmesinde sınavlar kaldırılmalıdır.	Okul yöneticisinin öğretmen, personel seçme ve atamalarında, ödüllendirilmesinde belli oranda yetkileri olmalıdır.	Öncelikle her okulun bir ödeneği olmalı ve okul tarafından kullanımın tanımlaması yapılmalıdır. Aksi durumda planlama ihtiyaçların giderilmesine değil kaynak sağlamaya yönelik yapılabilmektedir.
Özellikle öğrencilerin sınıf geçme ve disiplin işlerinde yönetimin yetkileri artırılmalıdır	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak sözleşmeli görevli çalıştırmanın ve hizmet satın alınan ölçütleri belirlenmeli ve bununla ilgili yetkiler artırılmalıdır. Personelle performans değerlendirme ölçütlerine göre ödüllendirme yapma tanımlanmalıdır.	Her okulun bir bütçesi olmalıdır. Kullanımı okul yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum	Personelin performansına göre özlük haklarını iyileştirmesine dönük yetkiler olmalı, görev tanımları somutlaştırılmalıdır.	Her okulun bir ödeneği olmalıdır. Kullanımı okul yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir.
Öğrenci sayısına bakılmaksızın her okulda öğrenci işleriyle ilgili her okulda ayrı bir birim veya personel olmalı ve bu konudaki yetki devrine ilişkin çerçeve belirlenmelidir.	Personelinin performansına göre özlük haklarını iyileştirmesine dönük yöneticinin yetkileri olmalıdır.	Her okulun bir ödeneği veya bütçesi olmalıdır. Kullanımı okul yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir. Yapılmıyorsa mali konular mahalli idarelere bırakılmalıdır.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci sayısına bakılmaksızın öğrenci işleriyle ilgili her okulda ayrı bir birim oluşturulmalıdır.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Bunun yanında personel işleriyle ilgili görev ve yetkiler daha somut tanımlanmalıdır.	Her okulun bir bütçesi olmalıdır. Kullanımı okulda ayrı bir birim yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Bunların yanında yönetici, okulunun kayıt bölgesi içinde tüm öğrencileri okula kabul edebilmelidir.	Personel görevlendirmede, değerlendirme ve ödüllendirmede yapılacak iş analizine göre müdürlerin personelle ilgili görevleri daha somut tanımlanmalıdır.	Her okulun bir bütçesi olmalı ve okulun boyutuna göre belirlenmelidir. Kullanımı okulda ayrı bir birim yapacak şekilde tanımlamalar netleştirilmelidir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak okul müdürünün sözleşmeli öğretmen ve personel çalıştırma ile ilgili yetkileri artırılmalı ve buna yönelik tanımlamalar yapılmalıdır.	Her okulun bir bütçesi olmalı ve okulun boyutuna göre belirlenmelidir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci işlerinde öğrenci velilerinin gönüllü görevler almalarını gerekmektedir.	Belirlenen görevleri uygun bulmakla birlikte hiyerarşik bağ olmayışı nedeniyle personel işleriyle ilgili görevlerde zaman zaman sıkıntılar yaşanmaktadır.	Her okulun boyutuna göre kullanımı kendisine ait bir bütçesi olmalıdır
Öğrenci velilerinin öğrenci işlerine katılımını gerekli buluyorum. Eğitim kalitesi açısından yöneticinin ders yükü olmamalıdır.	Personel işleriyle ilgili yeni yetkiler verilmeli ve belirlenmelidir.	Bütçe üzerinde sorumluluk olmamakla birlikte yöneticiler kullanımını gözetmektedir. Her okulun kullanım kendisine ait bir bütçesi olmalıdır
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak eğitim ekibinin de öğrenci işlerine yönelik çalışmalarında istekli katılımları öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceğinden yönetimin yükü hafifletilmelidir.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğretmenlerinde okul vizyonunu paylaşmaları gerektiğinden bu yönde düzenlemeler yapılmalıdır.	Her okulun boyutuna göre kullanımı kendisine ait bir bütçesi olmalıdır
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci başarısının artırılmasına dönük düzenlemeler daha somut olmalıdır.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak belirlenen görevlerde personel yeterliliği ve kalitesi önemlidir.	Her okulun kullanım kendisine ait bir bütçesi olmalıdır
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrencinin ders içi ve ders dışı etkinliklerde sürekli izlenmesi ve rehberliğinde personelin de görevleri önemlidir.	Kurumda büyüklüğüne uygun olarak personel işleriyle ilgilenecek görevler olmalıdır. Bu alandaki görevler daha çok yöneticinin kişiliği ile bağlantılıdır.	Yerleşim biriminin okul için ayırdığı bütçenin kullanımında hiyerarşik problemleri yaşanmaktadır. Bu yüzden okulun kullanım kendisine ait bir bütçesi olmalıdır
Yöneticilerin öğrenciler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirme görevleri görevlerinin ağırlıklı yönünü oluşturmalı ve buna dönük düzenlemeler yapılmalıdır.	Eğitim ekibi ile ilgili olarak personel işlerine yönelik yerleşim biriminin daha çok yetki ve sorumluluğu olmalıdır.	Planlaması ve kullanımı doğrudan okul tarafından yapılacak tek bütçe olması gerektiğini düşünüyorum.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak öğrenci başarısının artırılmasına dönük yeni düzenlemelere gidilmelidir.	Özel ve özerk statüye göre personel ile ilgili görev ve yetkiler yeniden tanımlanmalıdır.	Her okulun kullanım kendisine ait bir bütçesi olmalıdır.

DEMİRBAŞ İŞLERİ	ÇEVRE İLİŞKİLERİ	ÖĞRENCİ BAŞARISINI ETKİLEYEN ETKENLER
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak eğitim materyali yeterince ihtiyaca cevap vermemektedir. Bu yönde kullanılabilir kaynaklar tanımlanması yapılmalıdır.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Yöneticinin yaklaşımı bu görevleri kolaylaştırabilen veya zorlaştırabilen etkenlerdir.	En önemli etken aile sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. Ekonomik yönden zayıf ailelere yardım yapılmalıdır.
Mali işler gibi demirbaş işleri de okul dışında ayrı bir birim tarafından yürütülmelidir. Yapılamıyorsa bürokrasi azaltılmalıdır.	Yasalarla diğer kurumların okul işleyişine katılmaları sağlanmalıdır.	Kalıtılabilir etmenler, aile ve çevrenin aile sosyal, ekonomik ve kültürel yapısı ile öğretmen-öğrenci iletişimi etkenleridir.
Demirbaş işlerinde bürokrasi azaltılmalı ve yerel yönetimlerin de görevleri olmalıdır.	Belirlenen görevleri uygun bulmakla birlikte yerel yönetimlerin de okul ile ilişkilerine dönük görevleri yasal olarak tanımlanmalıdır.	Aile ve çevre yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapı etkindir. Okul düzeyinde öğrencinin sosyal ve sportif etkinliklerine katılımı, okulun benimsenmesi başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.
Bürokrasi azaltılmalı, niteliklerine göre demirbaşın kullanım süreleri belirtilmeli ve bu süre düşümleri kendiliğinden yapılmalıdır.	Diğer kurumların okul işleyişine katılımı sağlanmalı, bu konuda yöneticinin yetkileri somut olarak belirlenmelidir. Okulların halkla ilişkiler birimi olmalıdır.	Öğretmen yeterliliği, aile ve çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısı, öğrencinin 0-6 yaş aralığındaki ön yaşantıları ile eğitiminde kullanılan yöntemlerle araç ve gereçler etkindir. Özellikle öğretmen ve aile eğitimi ile başarı artırılabilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Çevre ile ilişkilerde mali konular yer almamalıdır.	Öğretmen, aile ve çevre tarafından eğitime verilen önemin düzeyi ile sosyal, ekonomik ve kültürel yapı etkindir. Okul düzeyinde yapılacak olan bu yöndeki çalışmalarla çözüm aranabilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak velinin okul yönetimi ve işleyişinde yetkileri sınırlı olmalıdır.	Veli iletişimi, öğrenci öğretmen iletişimi, çevresel etmenler ve ailenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır.
Ancak bürokrasi azaltılmalıdır. Alım ve düşümler karar verici müdür olmalıdır.	Öğrenci velilerinin okul işleyişine katılmalarını arttırmaya dönük yasal düzenlemeler olmalıdır.	Öğretmen yeterliliği, aile ve çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. Bu yönlere iyileştirmeler yapılarak ve ilköğretim dördüncü sınıftan sonra seviye sınıfları oluşturularak başarı artırılabilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bürokrasi azaltılmalıdır.	Yasalarla diğer kurumların okul işleyişine katılımı sağlanmalıdır. Bunun için teknolojik araçlar da işe koşulmalıdır. Okullarda halkla ilişkiler birimleri olmalıdır.	Aile ve çevre yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapı, öğrenci yönüyle sosyal etkinliklere katılım düzeyleri etkindir. Öğrencinin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yardım yapılabilir.
Demirbaş işlerinde okuldaki çalışma ekipleri karar ve yetki sahibi olmalıdır.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Yetkinin kullanımı okul yöneticisinin kişisel özelliği ile ilgilidir.	Aile ve okul yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. Bu yönlere iyileştirmeler başarıyı artırabilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak bürokrasi azaltılmalıdır.	Okullarda halkla ilişkilerden sorumlu bir birim olmalı ve buna yönelik görevlerin tanımlanması yapılmalıdır.	Aile ve okul yönüyle sosyal, ekonomik ve kültürel yapısıdır. Bu yönlere iyileştirmeler başarıyı artırabilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Görevde en çok zaman alan işler çevre ile ilgili olanlar olduğundan bu görevler azaltılmalıdır veya karşılığı ödenmelidir.	Öğrenci velilerinin katkısı temel etkindir. Ancak katılımda gönüllülük önemlidir. Öğrenci başarısı, yönetici ve eğitim ekibi çabaları yanında velilerin çabası oranı ile de ilgilidir.
Bütçe ile ilgili bu durumda okul yöneticisinin yetkilerinin artırılması gerekmektedir.	Karşılığı alınmadan okul yöneticisi çok zaman ayırmaktadır. Özellikle maddi karşılığı ile ilgili düzenlemelere gidilmelidir.	Öğrenci velilerinin öğrenciyi izlemesi temel etkindir. Bunun yanında öğretmenlerin kalitesi de çok önemlidir. Yönetim, öğretmen ve veliler işbirliği kaliteyi artırabilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Çevre ile ilgili işler yönetimin en fazla zaman alan işleridir. Bunun çözümüne dönük düzenlemeler yapılmalıdır.	Öğretmenlerin kalitesi temel etkindir. Kalite öğretmenlerin belli sürelerde alacakları eğitimle ve kendilerini geliştirmeleri yoluyla geliştirilebilir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak eğitim ekibinin bu konudaki yardımlarını vazgeçilmez buluyorum. Yöneticinin yaklaşımı bu yardımı kolaylaştırabilen veya zorlaştırabilen etkenlerdir.	Öğrenci velilerinin ilgisi ve sosyal çevreleri temel etkindir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Bu konudaki görevler eğitim ekibi arasında paylaştırılmalıdır. Eğitim ekibiyle birlikte veliler de aktif görevler almamalıdır.	Öğrencilerin bireysel olarak izlenmesi ve sosyal ilişkilerdeki başarı durumu temel etkenlerdir.
Belirlenen görevleri uygun buluyorum.	Belirlenen görevleri uygun buluyorum. Ancak yönetici ile birlikte çevrenin aynı bakış açısını paylaşması gerekmektedir.	Öğretmenlerin okuldaki görev sürelerinin ve öğrencilerin okuldaki sosyal ilişkilerinin de etkili olduğunu düşünüyorum.
Kullanım ve paylaşımındaki sorumluluklar yönüyle görevler değerlendirilmelidir.	Çevre ile ilgili işler yönetimin en fazla zaman alan işleridir. Bunun çözümüne dönük düzenlemeler yapılmalıdır.	Okul ile ilgili tüm kişiler ve birimlerin etken olduklarını düşünüyorum.

OKULDA REHBERLİK HİZMETLERİ	EĞİTİMDE FIRSAT VE OLANAK EŞİTLİĞİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR
Rehberliğin amaç ve önemi daha iyi anlaşılınca yeterli olacaktır.	Öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarının göz önüne alınmaması temel sorundur. Yönetici, öğretmen ve aile işbirliği ile sorunlar çözülecektir.
Öğrenci velileri ve öğretmenlerin rehberlik hizmetlerini yanlış anlamaları nedeniyle yetersizdir. Yönetici, öğretmen ve velilerce amacının anlaşılması durumunda yeterliliği arttıracaktır.	Ailenin, okulun, öğretmenlerin yapısından kaynaklanan sorunlar vardır. Okulun üstünde ulusal düzeyde ele alınması gereken bir konudur.
Okuldaki rehberlik hizmetleri geçmişe göre olumlu ancak yeterli değildir. Yönetici, öğretmen ve velilerce amacının anlaşılması durumunda yeterliliği arttıracaktır.	Okullar arasında ayırım yapılması ve elit okullar sınıflamaları temel sorunlardır. Kayıt bölgelerinin homojen yapıda olmalarının sağlanması çözüm olarak önerilebilir.
Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterli değildir. Halk Eğitim Merkezleri velilerin eğitimine dönük programlar düzenlemelidir.	Eğitime makro düzeyde bakış açısı ve ayrılan kaynaklar temel sorundur.
Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberliğe gereken önemi vermemesi, rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının fazla olması nedenleriyle yetersizdir. Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberlik görevleri tekrar belirlenmelidir.	Okul ve çevrelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarındaki farklılıklar temel sorunlardır. Okulda öğrenciye ilgisi ve yetenekleri yönünde yardım yapılarak fırsat sağlanabilir.
Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberliğe gereken önemi vermemesi, rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının fazla olması nedenleriyle yetersizdir.	Ülke, aile ve çevrenin ekonomik durumu buna bağlı olarak okulun imkânları temel sorundur. Okul düzeyinde yapılabilecekler konumu ile sınırlıdır.
Yetersiz. Sınıf rehber öğretmenlerinin rehberliğe gereken önemi vermesi, yükü rehber öğretmenlere bırakmaması, rehber öğretmenlere düşen öğrenci sayısının düşürülmesi ile kalite artırılabilir.	Okul ve çevrelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarındaki farklılıklar temel sorunlardır. Okulda öğrenciye ilgisi yönünde yardım yapılarak fırsat sağlanabilir.
Her iki kademede öğretmen yetersizliği vardır. Belli dönemlerde öğretmen yeterliliği saptanmalı, tutum ve davranış testinden geçirilmelidir.	Öğretmen yeterliliği ve yönlendirme çalışmaları temel sorunlardır. HİE ve rehberlik çalışmalarının etkililiği artırılabilir.
Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterli değildir. Birinci kademe öğrencilerinin rehberliğine daha çok ağırlık verilmelidir.	Özel öğretmen, özel öğretim, dersaneler temel sorunlardır. Okul imkanlarının iyileştirilmesi ile çözüm bulunabilir.
Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterli değildir. Rehberlik çalışmalarının önemi okulla ilgili tüm kişilerce anlaşılmalıdır.	Ülke, aile ve çevrenin ekonomik durumu buna bağlı olarak okulun imkânları temel sorundur. Eğitime ayrılan kaynakların artırılması durumunda çözüm bulunabilir.
Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterlidir. Bunda eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliği önemlidir.	Öğrenciler ve velilerinin bulunduğu çevre kültürünü benimsememeleri temel sorundur. Bu yöndeki düzenlemelere ağırlık verilmelidir.
Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterlidir. Bunda eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliği önemlidir.	Öğrenci velilerinin sosyo-kültürel düzeyleri ve öğrencilerin ilköğrenim sonrasında gidebileceği okul seçeneklerinin fazla olmaması temel sorunlardır. Öğrenciler bulunduğu çevre dışındaki okullara da gidebilmelidir.
Okuldaki rehberlik hizmetleri yeterlidir. Bunda eğitim ekibi ve veliler arasındaki işbirliği önemlidir.	Genelde öğrencinin çevresinde gidebileceği tek bir okul olması temel sorundur. Öğrenci istediği okula gidebilmelidir.
Okuldaki rehberlik hizmetlerini yetersiz buluyorum. Yeterince sorun çözüme ve yönlendirmeye yönelik değildir.	Okul öncesi çevresinden ve aileden getirdiği temel ve kültürel eğitimi temel sorundur.
Okuldaki rehberlik hizmetlerini yetersiz buluyorum. Bu yalnızca okuldaki görevlilerden kaynaklanmamaktadır. Okul dışında okuldaki rehberlik etkinlikleri çerçevesinde çevre ve velilerin etkinlikleri de önemlidir.	Temel sorun, velilerin sosyal, ekonomik ve kültürel durumlarıdır.
Okuldaki rehberlik hizmetlerini yetersiz buluyorum. Bu aile ve öğretmen yeterlilikleri ile ilgilidir.	Öğrenci velilerinin sosyo-kültürel düzeyleri temel sorundur.
Okuldaki rehberlik hizmetlerini sürekli olarak yeterli ya da yetersiz olarak değerlendirmek yerine beklentilere cevap vermesinin önemli olduğunu düşünüyorum. Bu aile, öğretmen ve öğrenci beklentilerinin giderilmesi ile ilgilidir.	Öğrencinin ilişkide olduğu öğretmen, öğrenci, aile ve çevre faktörlerinin tamamının etken olduğunu düşünüyorum.

OKUL YÖNETİMİ İLE ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİMİ	ÖĞRETMEN KALİTESİNİN ARTTIRILMASI	ÖĞRETMENLERİN HİZMETİÇİ EĞİTİMLERİ
Okulumuzdaki iletişim sağlıklı ve yatay -informal olarak nitelenebilir. Öğretmenlerin kendilerini ifade edebilmeleri iletişimdeki kaliteyi artırabilir.	Düzenli periyotlarda HİE ve performans değerlendirmesi ve performansına göre ödüllendirme yapılmalıdır.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda hizmetçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	HİE alanında üniversitelerle işbirliği yapılmalıdır. Okul bazında ödüllendirme düzenlemelerine gidilmeli ülke düzeyinde kariyer basamaklandırma sınavı uygulaması devam etmelidir.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Yerel düzeyde yapılmalı ve HİE belgelerinin işlevi olmalıdır.
İletişimin kalitesi ortak vizyon belirlemektedir. Bu doğrultuda okulumuzda yatay -informal iletişim sağlanmıştır.	Öğretmenler mesleğe başladıktan sonra 3-4 yılda bir üniversitelerle işbirliği yapılarak akademik eğitimleri yenilenmeli ve yeniden değerlendirme yapılmalıdır.	Yetersizdir. Etkiliği sağlamak için hizmetçi eğitim küçük gruplarla ve akademisyenler görev alacak şekilde düzenlenmelidir..
İletişim beklentilerin farklılığından dolayı yeterince sağlıklı değil. Bu doğrultuda okulumuzda iletişim dikey -formal olarak nitelenebilir.	Yöneticilerin yurtdışı eğitim, seminer ve gezi koşulları kolaylaştırılmalı ve belirginleştirilmelidir.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Ödül sistemi güçlendirilmelidir. Başarısız olan etkili HİE alması sağlanmalı, başarılı olanlar mutlaka ödüllendirilmelidir.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Öğretmenlerin değişime açık olması sağlanmalı ve çabaları ödüllendirilmelidir.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır
İletişim beklentilerin farklılığından dolayı yeterince sağlıklı değil. Bu doğrultuda okulumuzda iletişim dikey -formal olarak nitelenebilir.	Öğretmenler sözleşmeli görevlendirilmeli, seçim ve atanmaları yerel yönetimlerce yapılmalıdır.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır
İletişim beklentilerin farklılığından dolayı yeterince sağlıklı değil. Bu doğrultuda okulumuzda iletişim dikey -formal olarak nitelenebilir.	Her yıl HİE alınmalıdır. Ekonomik ve sosyal haklarda iyileştirme yapılmalıdır. Öğretmenler de diğer personel gibi haftalık kırk saat görev yapmalıdır. Seminer çalışmaları işlevsel olmalıdır. Öğretmenler arasında bilgi paylaşımı olması sağlanmalıdır.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Periyodik zamanlarda ve denetim sonuçlarına göre daha etkili hizmetçi eğitim ve değerlendirmeler yapılmalıdır
Ders sonrası çalışmalarla informal iletişim sağlanabilir. Ancak okulumuzdaki iletişim yarı formal olarak nitelenebilir.	Öğretmenler özellikle öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenci psikolojisi alanlarında belli periyotlarla HİE alınmalıdır. Belli dönemlerde psikolojik testler ve yeterlik sınavlarından geçmelidir.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Daha etkili HİE programları düzenlenmelidir.
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Öğretmenleri özlük hakları iyileştirilmelidir. Kariyer basamaklandırma sınavı uygulaması devam etmelidir.	Yetersiz ve kalitesi düşüktür. Daha etkili HİE programları düzenlenmelidir.
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Okul dışında üst yönetimlerin uygulamaları ve öğretmenlerin kendilerinin çabalarıyla kalite artırılabilir.	Yöneticilerde olduğu gibi öğretmenlerin de hizmetçi eğitimlerini yeterli buluyorum.
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Öğretmenin kendini yetiştirmeye dönük yapısı değiştirilerek ve bununla birlikte üst yönetimlerin buna dönük uygulamaları ile kalite artırılabilir.	Bu konuda fırsat eşitliği olmadığından yetersizdir.
Okulumuzdaki iletişim işbirliği ve güvene dayalı sağlıklı ve yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Öğretmen ile okulu etkileyen tüm çevre ve gruplarla yakınlaşması ve eğitimleri kaliteyi artırabilir.	Yeterlidir ancak devamlılığı olmalıdır.
Okulumuzdaki iletişim daha çok yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Kalitenin artırılması okul müdürlüğünü aşmaktadır. Bu bakanlık ve il üst yönetimi düzeyinde ele alınabilecek bir konudur.	Öğretmenlerin hizmetçi eğitimlerini süre ve içerik olarak yetersiz buluyorum.
Okulumuzdaki iletişim karşılıklı güvene dayalı yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Aldıkları yükseköğrenim kalitelerinin artırılması ve kendi çabalarıyla yoluyla kaliteleri artırılabilir.	Genel olarak yetersizdir. Ancak yönetimin de bu alanda teşvik görevi olmalıdır.
Okul müdürü hiyerarşik olarak amir olmadığından ilişkilerin eşitlik temeline dayalı yatay- informal olduğunu söyleyebilirim.	Kalitenin artırılması okul müdürlüğünün dışında il yönetim ve denetim ekibinin olmalıdır.	Öğretmenlerin hizmetçi eğitimlerini süre ve içerik olarak yetersiz buluyorum.
Okulumuzdaki iletişim karşılıklı güvene dayalı yatay -informal iletişim olarak nitelenebilir.	Aldıkları yükseköğrenim kalitelerinin artırılması ve kendi çabalarıyla yoluyla kaliteleri artırılabilir.	Öğretmenlerin hizmetçi eğitimlerini süre ve içerik olarak yetersiz buluyorum.

ÖĞRETMEN PERSONEL SEÇİMİNDE/GÖREVE SON VERMEDE OKUL YÖNETİMİNİN ETKİSİ	EĞİTİM-ÖĞRETİME VELİLERİN KATILIMI
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak belli oranda yetkisi olmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Yetişkin eğitimi verilerek katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin özellikle yardımcı seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak belli oranda yetkisi olmalı ve sınırları net belirlenmelidir.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Belli sayıda ilgili veliler katılmaktadır. Yöneticinin kişisel çabası ve önemli katılımda bulunanların onurlandırılmaları ile katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin özellikle yardımcı seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak belli oranda yetkisi olmalı ve sınırları net belirlenmelidir.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Ancak süreç içerisinde katkıları artmaktadır. Yöneticinin kişisel çabası ile katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak ölçütler belirgin olacak şekilde belli oranda yetkisi olmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Ancak süreç içerisinde katkıları artmaktadır. Yetişkin eğitimi ile katılımları sağlanabilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak siyasi ve duygusallıktan uzak objektif ölçütler sağlanarak belli oranda yetkisi olmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi sosyal çevre yönüyle yetersizdir. Ancak süreç içerisinde katkıları artmaktadır. Okul yönetimi ve işleyişi ile katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yeterlidir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ancak öğretmenlerin kapasitelerini ölçebilecek yeterliğe sahip olduklarını kanıtlamaları durumunda olmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Az sayıda katılım ise bilinçsizce olmaktadır. Velilerin eğitimleri ve teşvik edilerek katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bunun yerine okul toplumu oluşturan bireylerden oluşan bir komisyon nesnel ölçülerle bunu yapabilmelidir.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Velilerle birlikte yerel yönetimlerin katılımı da artırılmalıdır.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak ölçütler belirgin olacak şekilde belli oranda yetkisi olmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Velilerin eğitimi ve yasal düzenlemelerle katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur. Ancak ölçütler belirgin olacak şekilde belli oranda yetkisi olmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Okul yönetimi ve öğretmenlerin kişisel çabalarıyla katılım artırılabilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Ancak birebir ilişkiler açısından iyi olarak nitelenebilir. Bu ailenin eğitim ve okula yaklaşımı ile ilgilidir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmalıdır. Ancak olması durumunda bu bir devrim olarak nitelenebilir.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi zorunluluk düzeyinde yeterlidir. Bu konu fırsat eşitliği, öğretmen kalitesi, öğrenci başarısı ile de ilgilidir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır.	Zorunluluklar doğrultusunda minimum düzeyde ve yetersizdir. Katılımı teşvik edici önlemler alınmalıdır.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu konu tümüyle devlet yetkisinde kalmalıdır.	Eğitim-öğretime velilerin katılım düzeyi yetersizdir. Okuldaki sorunların büyük çoğunluğunun temelinde bu yatmaktadır. Bu konu eğitim ekibi, yönetici, üst yönetim ve özellikle velilerin gönüllü katılımlarıyla çözülebilir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu konu tümüyle devlet yetkisinde kalmalıdır.	Okul yaşamı ve öğrenci başarısı için gerektiği düzeyde değil, yetersizdir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu yetkiyi belediye veya yerleşim birimi kullanmalıdır.	Okul yaşamı ve öğrenci başarısı için gerektiği düzeyde değil, yetersizdir.
Öğretmenlerin-personelin seçiminde/görevine son verilmesinde okul yönetiminin yetkisi yoktur ve olmamalıdır. Bu yetkiyi belediye veya yerleşim birimi kullanmalıdır.	Okul yaşamı ve öğrenci başarısı için gerektiği düzeyde değil, yetersizdir. Gelişen koşullara göre, katılımın özelliği ve düzeyi farklılık göstermelidir.

OKUL İLE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ VE MERKEZ ÖRGÜTÜ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	EĞİTİM ÖĞRETİME KATKIDA BULUNAN RESMÎ VE ÖZEL KURULUŞLAR	KONU İLE İLGİLİ EK GÖRÜŞLER
Yeterince sağlıklı değil, dikey-formal olarak nitelenebilir.	Belediye, Okul Aile Birlikleri, dershaneler katkıda bulunmaktadır. Üst yönetimlerle işbirliği yaparak katılımları artırılabilir.	Yönetici seçiminde liderlik gibi kişisel nitelikleri ve önceki görev başarısı alan eğitiminin üstünde tutulmalı ve bu yönde düzenlemelere gidilmelidir.
Yeterince sağlıklı değil, dikey-formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda en üst yönetimlerle de iletişim kurulabilmelidir.	Belediye, Emniyet Müdürlüğü, Okul Aile Birlikleri katılmaktadır. Üst yönetimlerle işbirliği yaparak katılımları artırılabilir.	Mali açıdan ihtiyacı olan kurumlar için merkezi havuz sistemi kurulmalı ve bu havuzdan kaynaklar aktarılmalıdır.
Aşırı kontrole dayanan dikey-formal iletişim. Yeterince sağlıklı değildir. Gerekli durumlarda en üst yönetimlerle de iletişim kurulabilmelidir.	Az olmakla birlikte Belediye ile bazı resmi kurumlar katılmaktadır. Yönetimin çabası dışında katılımı arttırmaya dönük düzenlemeler yapılmalıdır.	Yerel yönetimlerin politize olmadan okul işleyişine ilişkin yetki ve sorumlulukları olmalıdır. Okul yöneticisinin görev tanımını daha belirgin ifadelerle düzenlenmelidir.
Üst yönetimin kararları yeterince nesnel ve sağlıklı değildir. Aynı amaç doğrultusunda çalışan ekip çalışmasından uzak dikey-formal iletişim vardır. Gerekli durumlarda en üst yönetimlerle de iletişim kurulabilmeli, okul yöneticileri yönetsel kararlara katılabilmelidir.	Belediye, kaymakamlık, özel idare, okul aile birlikleri, dernekler katkıda bulunmaktadır. Okulun bulunduğu çevre ve yöneticinin kişisel çabası önemlidir.	Maddi fiziksel kaynaklar yeterli değil. Bakanlığın bütçeden aldığı pay artırılmalı, bu doğrultuda okulların da kaynakları artırılmalıdır.
Yeterince sağlıklı değil, dikey-formal olarak nitelenebilir. İşlem ve uygulamalarda çabukluk açısından gerekli durumlarda informal iletişim kurulması sağlanmalıdır.	Sivil toplum kuruluşları, materyal konusunda katkıda bulunmaktadır. Ancak öğrenci velileri ve yerel yönetimlerin katkısının artırılmasının yolları üst yönetimle birlikte aranmalıdır.	Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır.
Yatay ve sağlıklı iletişim kurulmuştur.	Okulumuza katkıda bulunan kuruluşlar okul aile birliği dışında yok denecek kadar azdır.	Görev tanımları farklı yorumlamaları ortadan kaldıracak şekilde yeniden düzenlenmelidir.
İşbirliği, yardımlaşma ve ekip çalışmasını içermediğinden dikey-formal iletişim olarak nitelenebilir. Yeterince sağlıklı değildir.	Belediye, Okul Aile Birlikleri, siyasi kuruluşlar katkıda bulunmaktadır. Üst yönetimlerle birlikte katılımlarını arttırmann yolları bulunabilir.	Yöneticinin TKY yaklaşımı çerçevesinde teklif ve önerileri alınmalı, önemsenmeli ve gerektiğinde ödüllendirilmelidir.
Yeterince sağlıklı değildir. Dikey-formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda özellikle önerilerde bulunduğu informal iletişim yolu açık olmalıdır.	Okulumuza katkıda bulunan çok azdır. Daha çok öğrenci velileri derneğin katkısı olmaktadır.	Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır.
Yeterince sağlıklı değildir. Dikey-formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda özellikle yapılan öneriler konusunda informal iletişim kurulması sağlanmalıdır.	Yönetimin ilişkileri ile doğru orantılı kuruluşların katkısı değişmektedir.	Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır.
Yeterince sağlıklı değildir. Dikey-formal olarak nitelenebilir. Gerekli durumlarda özellikle yapılan öneriler konusunda informal iletişim kurulması sağlanmalıdır.	Resmi kuruluşlar belli oranda katkıda bulunmaktadır. Ancak resmi ve özel kuruluşların okula katılımının yasal çizgilerinin belirlenmesi gerekmektedir.	Görev tanımlaması daha açık ve belirgin olarak yeniden tanımlanmalıdır.
Yeterince sağlıklı ve yatay olarak nitelenebilir.	Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. Yasal olarak düzenlemeler yeterlidir. Gönüllülük esasına dayalı katılım önemlidir.	Yönetici ve okullarının hukuksal bir statüsü ve bu çerçevede özerkliğine ilişkin belirgin tanımlamalar yapılmalıdır.
Karşılıklı güvene dayalı çok iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir.	Okul ve öğretmen dernekleri (AESS), kooperatif işletmesi (OCCE), öğrenci velileri derneği (FCPE) katkıda bulunmaktadır.	Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha açık ve anlaşılabilir tanımlanmalı, okul yöneticiliği hukuksal bir statüye kavuşturulmalıdır.
Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir.	Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır.	Yönetici ve okullarının hukuksal bir statüsü ve bu çerçevede özerkliğine ilişkin tanımlamalar yapılmalıdır.
Yeterince sağlıklı olmayan dikey-formal iletişim olarak nitelenebilir.	Okul İşbirliği Merkez Ofisi (Office Central de la Coopération à l'Ecole -OCCE) katkıda bulunmaktadır.	Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha açık ve anlaşılabilir tanımlanmalı, özerk bir okul yönetimi ve hukuksal statüye kavuşturulmuş okul yöneticiliği düzenlemeleri yapılmalıdır.
Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir.	Kültür merkezi ve gençlik kulüpleri katkıda bulunmaktadır. Okul çevresinin bu alanlarda gönüllü katılımı gereklidir.	Yönetim ekibi ile özerk bir okul yönetimi, ve hukuksal profesyonel statüye kavuşturulmuş okul yöneticiliği düzenlemeleri yapılmalıdır.
Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir. Üst yönetim ile ilişkilerde nadiren zorluklar yaşanmaktadır.	Belediye, Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. Ancak bunların içinde en önemlisi öğrenci velileri derneğidir.	Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları daha açık ve anlaşılabilir tanımlanmalı ve hukuksal statüye kavuşturulmuş okul yöneticiliği düzenlemeleri yapılmalıdır.
Karşılıklı güvene dayalı iyi düzeyde yatay iletişim olarak nitelenebilir.	Okul ve öğretmen dernekleri, kooperatif işletmesi, öğrenci velileri derneği katkıda bulunmaktadır. Yasal olarak düzenlemeler yeterlidir. Gönüllülük esasına dayalı katılım önemlidir.	Görev ve görevle ilgili iyileştirmeye dönük net ve anlaşılır tanımlamalar yapılmalı, okul yöneticiliği hukuksal bir statüye kavuşturulmalıdır.