

SİNGAPUR, GÜNEY KORE, FİNLANDIYA VE TÜRKİYE'DE OKUL  
YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLMESİ VE YETİŞTİRİLMESİSeher ERDOĞAN<sup>1</sup>

Makale Bilgisi	Özet
Makale Türü Derleme Makalesi	Bu çalışmada, Türkiye'de etkili bir okul yöneticisi seçme ve yetiştirme yaklaşımı oluşturabilmek için uluslararası sınavlarda önemli başarılar gösteren Singapur, Güney Kore, Finlandiya'nın okul yöneticisi yetiştirme sistemleri incelenerek, Türkiye ile benzerlik ve farklılıkları doküman analizi yoluyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Singapur'un okul yöneticisi seçme sürecindeki kapsamlı uygulamaları, Güney Kore'nin yönetici adaylarından beklediği uzun süreli öğretmenlik deneyimi ve Finlandiya'da okul yöneticisi olarak görev yapmadan önce verilen zorunlu yüksek lisans eğitimi dikkat çeken uygulamalardır. Hizmet öncesindeki yönetici yetiştirme eğitimlerinin yanı sıra hizmet içinde de yönetici eğitime ve okul yöneticilerinin sürekli gelişimine önem verildiği görülmüştür. Türkiye'de 2021 yılında yapılan yönetmelik değişikliğine kadar okul yöneticileri için hizmet öncesinde herhangi bir zorunlu yöneticilik eğitimi söz konusu değilken, son değişikliklerle birlikte adayların hizmet öncesinde eğitim yönetimi sertifikası alma zorunluluğu getirilmiştir. Son düzenleme yönetici yetiştirme sürecinde önemli bir adım olmakla birlikte, Türkiye'de okul yöneticilerinin seçimi ve eğitimi için yeni düzenlemelerin yapılması zorunlu bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Türkiye'de de bu açığı kapatmak için bakanlık ile üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleri arasında ortak çalışmalar yapılarak okul yöneticilerinin yöneticilik, liderlik, denetim gibi alanlarda yetiştirilmesine yönelik çalışmalar planlanabilir. Ayrıca, yetenekli yöneticileri keşfetmek için Türkiye'de okul yöneticisi seçme sürecinde yazılı sınavlar yerine performans ve uygulamalı çalışmalar planlanabilir.
<i>Makale Geçmişi:</i> Başvuru 31.01.2022 Kabul 22.05.2022	
<i>Anahtar Kelimeler:</i> Okul yöneticisi, Okul yöneticisi yetiştirme, Singapur, Güney Kore, Finlandiya, Türkiye	

SELECTION AND TRAINING OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN  
SINGAPORE, SOUTH KOREA, FINLAND AND TURKEY

Article Information	Abstract
Article Type Review Article	In this study, in order to create an effective approach to the selection and training of effective school administrators in Turkey, by examining the training systems of school administrators in Singapore, South Korea and Finland, which have significant achievements in the international exams, similarities and differences with Turkey are revealed by document analysis. Singapore's comprehensive practices in the school administrator selection process, the long-term teaching experience that South Korea expects from candidates and the mandatory master's degree education in Finland given before serving as a school administrator are implementations that attract attention. In addition to the pre-service training of school administrators, it was seen that importance was given to the continuous development of executives and school administrators while they are in-service. While there was no compulsory pre-service training for school administrators in Turkey until the regulation change made in 2021, with the recent changes, candidates were required to obtain a pre-service education management certificate. Although the latest regulation is an important step in the process of educating administrators, it is considered a mandatory need to make new regulations for choosing and training school administrators in Turkey. In order to close this gap in Turkey, cooperation can be carried out between the ministry and the departments of educational management of universities to train school administrators in areas such as leadership, administration, and supervision. In addition, in order to discover talented administrators, performance and practical studies can be planned instead of written exams in Turkey.
<i>Article History:</i> Received 31.01.2022 Accepted 22.05.2022	
<i>Keywords:</i> School administrator, Training of school administrator, Singapore, South Korea, Finland, Turkey	

**Kaynakça Gösterimi:** Erdoğan, S. (2022). Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 59-69.

<sup>1</sup> Ankara Üniversitesi, [serdogan.1985@gmail.com](mailto:serdogan.1985@gmail.com), Orcid id: 0000-0001-6268-8267

## 1. GİRİŞ

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemede o ülkenin vatandaşlarının eğitim düzeyleri, uluslararası sınavlardaki başarıları, eğitime yaptıkları yatırımlar gibi çeşitli değişkenler incelenmektedir (Karakütük, 2016). Bu değişkenlerden elde edilen verilerden yola çıkarak, her ülke refah düzeyini artırmak için coğrafi, siyasi, sosyal ve ekonomik özelliklerine göre eğitim sistemlerinde düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemeleri yaparken diğer ülkelerin mevcut eğitim sistemlerini ve uygulamalarını inceleyerek karşılaştırmalar yapmakta ve kendi ülkeleri için bazı çıkarımlarda bulunmaktadır. Nitekim Kandel (1959) karşılaştırmalı eğitim çalışmalarının, mevcut ulusal eğitim sisteminin felsefesini etkileyebilecek fikir ve ilkelere katkıda bulunması açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Eğitim karşılaştırmaları yapmak mevcut eğitim sistemine ilişkin bilgiler sağlamanın yanında farklı eğitim sistemlerinin incelenerek alternatiflerin görülmesine imkân sağlamaktadır. Böylece gelecekte yapılacak eğitim düzenlemelerine katkı sağlayacaktır.

Ülkelerin beklenen hedefleri gerçekleştirmelerinde eğitim sisteminin yalnızca amaç ve politikalarını oluşturmak yeterli değildir. Eğitim örgütlerini amaçlara ulaştırmak için, insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin görevi olarak görülmektedir (Acar, 2002). Eğitim yönetimi uygulamalarında aktif rolleri olan insan kaynaklarına (eğitim yöneticisi, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci vb.) ait niteliklerin de artırılması beklenmektedir. Bu da çalışanların yetiştirilmesine yönelik bazı tedbirler alınmasını gerektirmektedir

Okul yöneticisi, öğretmenlerin motivasyonlarını ve kapasitelerini, okul iklimini ve çevresini etkileyerek okul çıktılarının iyileştirilmesinde etkilidir (Pont, Nusche ve Moorman, 2008). Okul yöneticilerinin öğretme ve öğrenmenin gerçekleştiği koşulları şekillendirerek öğrencilerin öğrenmesine katkıda bulunabileceğine yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Weber, 1971; Edmonds; 1979; Teddlie ve Reynolds, 2000). Okulların başarılarındaki kilit rolün okul yöneticilerine ait olduğu son yıllarda yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar bir ülkenin ekonomik olarak kalkınmasının ve uluslararası alanda rekabet edebilmesinin okul başarısı ile bağlantılı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca yönetici yetiştirme programlarının başarısız olmasının gelecek kuşaklar için başarısızlığın kaynağı olacağını iddia etmişlerdir (Karip ve Köksal, 1999).

Okullardaki eğitim sürecinin tüm bileşenlerinin uyumlu bir şekilde çalışmasında okul müdürlerinin kilit bir rol üstlendiği açıktır. Okul müdürleri yalnızca okuldaki idari süreçlerin değil, aynı zamanda eğitim süreçlerinin de sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Bu sorumlulukların tam olarak yerine getirebilmesi için okul müdürlerinin nasıl yetiştirildikleri önemlidir. Her ülkenin eğitim çalışanlarını belirleme, istihdam etme ve yetiştirme biçimleri, çalışanların görev kapsamları birbirinden farklıdır. Bu çalışmada uluslararası sınavlardaki (PISA ve TIMSS) başarıları ile öne çıkan Singapur, Güney Kore ve Finlandiya'nın eğitim yönetimi sistemleri hakkında bilgi verilerek, yönetici yetiştirme sistemleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır ve Türkiye'deki yönetici yetiştirme sistemi açıklanmıştır. Bu ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik benimsedikleri yaklaşımları karşılaştırmak amacıyla, okul müdürü olmak için adayların sahip olması gereken özellikler, adayların nasıl seçildiği, adayların hizmet öncesinde ya da hizmet içinde aldıkları eğitimler incelenmiştir.

### 1.1. Singapur'da Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Sistemi

Merkezi yönetim anlayışına sahip olan Singapur'da Eğitim Bakanlığı (Ministry of Education, MOE) hükümetin ve devlet destekli ilköğretim ve ortaöğretim okullarının, meslek yüksekokullarının gelişimini ve idaresini kontrol eder. Ayrıca özel okulları da denetler (International Bureau of Education, 2011a).

Eğitim Bakanlığı; meslek, politika ve hizmetler olarak üç kola ayrılmıştır. Bakanlığın meslek kolu; Program Planlama ve Geliştirme, Eğitim Programları Politika Ofisi, Eğitim Teknolojisi, Okullar, Özel Eğitim, Öğrenci Gelişim Programı ve Singapur Öğretmenler Akademisi birimlerinden oluşur. Politika kolu kapsamında Kurumsal İletişim, Yükseköğretim, Planlama, Araştırma ve Yönetim Bilgileri; hizmetler kolu kapsamında Finans ve Satın Alma, Bilgi Teknolojisi, Alt Yapı ve Tesis Hizmetleri, İnsan Kaynakları, Öğrenci Yerleştirme ve Hizmetler birimleri yer alır (MOE, 2020a).

Eğitim Programı Politika Ofisi ulusal programı şekillendiren politikaları geliştirmek ve gözden geçirmekle sorumludur. Program Planlama ve Geliştirme Birimi ise toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir eğitim programı geliştirilmesinden sorumludur. Eğitimde kalite liderliğinin sağlanması için ise ayrı birim olan Okullar Birimi bulunmaktadır (MOE, 2020a).

Ülkeyi dört bölgeye ayıran bakanlık bünyesindeki Okullar Birimi'ni de buna göre örgütlemiştir. Okullar Birimi; Okullar Şubesi Kuzey, Okullar Şubesi Güney, Okullar Şubesi Doğu, Okullar Şubesi Batı, Okul Etkinlikleri Politikası Şubesi, Okullar Kurumsal Gelişim Şubesi, Eğitim Liderliği ve Okul Mükemmellik Şubesi, Okul Öncesi Eğitim Şubesi ve Zorunlu Eğitim Birimi gibi alt birimlerden oluşmaktadır (MOE, 2020a).

Bölgesel şubeler, tüm ilköğretim ve ortaöğretim okullarının, meslek yüksekokullarının ve merkezi enstitülerin yönetiminden sorumludur. Her bölgenin içindeki okullar kümelenmekte ve her küme bir “küme yöneticisi (cluster superintendent) rehberlik etmektedir. Küme Yöneticileri okulların etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak için okul liderlik ekiplerini geliştirir, yönlendirir ve denetler. Her okuldaki performans seviyesini yükseltmek için küme içindeki üye okullar arasında bağlantı, paylaşım ve iş birliği olmasını sağlarlar. Küme yöneticileri personel yönetimi ve finansal yönetimde de önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim ihtiyaçlarına göre kümelerindeki personeli geliştirirler ve kariyer gelişimi potansiyeli olan bireyleri tanımlarlar (MOE, 2020a).

Okul Etkinlikleri Politikası Şubesi girişimlerin önceliklerinin belirlenmesi ve hızlandırılması, okul programlarının uygulanması, okul politikalarının yönetimi ve denetimi için eşgüdümleme ve izleme konularında tavsiyelerde bulunur. Okullar Kurumsal Gelişim Şubesi; Okul Operasyonları ve İdari Ofis ile Okul Kokpit Yönetim Merkezi'nden oluşmaktadır. Okul Operasyonları ve İdari Ofis okullarda kurumsal gelişmeleri teşvik eder, okullar için kurumsal destek sağlar. Okul Kokpit Yönetim Merkezi; Okul Kokpit ve SCAN Sisteminin geliştirilmesi, devreye alınması ve bakımının yapılmasını denetler (MOE, 2020a).

Eğitim Liderliği ve Okul Mükemmellik Şubesi, ulusun isteklerini karşılayabilecek kaliteli eğitim liderliğinin geliştirilmesi için liderlik geliştirme çabalarını izler ve değerlendirir. Zorunlu Eğitim Birimi, zorunlu eğitimin uygulanmasını denetler. Okul Öncesi Eğitim Şubesi, dört ile altı yaş arasındaki çocuklar için kaliteli öğrenme deneyimleri oluşturma ve sunma konusunda destekleyici eğitim kaynakları geliştirerek ve okul öncesi öğretmenlerini geliştirerek anaokulu eğitiminin kalitesini artırmayı amaçlamaktadır (MOE, 2020a).

Singapur eğitim sisteminde, okul yöneticilerini seçme ve yetiştirmeye önem verilmekte; yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik çok fazla kaynak ayrılmaktadır. Okul müdürü yetiştirmek için “Seç-Eğit” modeli uygulanmaktadır. Ülkenin eğitim politikalarını gerçekleştirmede katkı sağlayabileceği düşünülen öğretmenler, okul müdürü adayları olarak seçilmekte ve yetiştirilmektedir (Jayapragas, 2016).

Singapur’da öğretmenlik ve okul müdürlüğü gibi farklı yöneticilikler için üç farklı kariyer yolu bulunmaktadır. Öğretim yolu (teaching track), uzman öğretmen olmayı hedefleyen öğretmenler içindir. Liderlik yolu (leadership track), Eğitim Bakanlığındaki farklı birimlerde ve okullarda yöneticilik pozisyonlarında görev almak isteyenler içindir. Okul müdürü adayının sınıf öğretmenliğinden başlayarak liderlik kariyer basamaklarını sırasıyla takip etmesi gereklidir. Bu kariyer basamaklarındaki her pozisyonda görev alması gerekmektedir. Uzmanlık yolu (specialist track), belirli disiplinlerde derin bilgi ve beceriler geliştirenler içindir, bu da onları eğitim programı geliştirme ve değerlendirmeye odaklı Bakanlık düzeyinde liderlik pozisyonlarına getirebilir (Yang Keo, 2016).

Singapur’da okul müdürü, öğretmenlere öğrencilere bütünsel bir eğitim sunmaları için rehberlik eder ve onlara ilham verir, öğrencilerin ebeveynleriyle ve toplumla çalışmanın yanı sıra güçlü yönlerini keşfetmelerine yardımcı olur. Okul müdürleri sistematik olarak atanır ve rotasyona tabi tutulur. Böylece okullar yeni yaklaşımlarla karşılaşması sağlanır ve deneyimli okul müdürleri farklı okullardaki en iyi uygulamaları paylaşabilir. Bu süreç aynı zamanda müdürlerin kariyer gelişimlerinde ilerlemelerine yardımcı olur (Yang Keo, 2016).

Güçlü bir okul lideri olma potansiyeline sahip olduğu tespit edilen aday yöneticiler, Bakanlık tarafından finanse edilen iki eğitim programına katılırlar. Bakanlık bu eğitim için her yıl müdür yardımcısı veya Bakanlık görevlilerinden yaklaşık kırk kişiyi seçmektedir. Bu kişilerin seçilmesi için geniş çaplı öğretmen değerlendirmeleri, durumsallık testleri ve mülakatlar yapılmaktadır (Lim, 2006).

İlk program, bölüm (heads of their department), sınıf (grade level) veya konu grubunun (subject group) başkanları olan öğretmen liderleri için 17 haftalık tam zamanlı Yönetim ve Liderlik Çalışmaları (Management and Leadership Studies-MLS) Programı’dır. Bu program katılımcıların liderlik becerilerini, güçlü ekipler oluşturma yeteneğini, işlemsel ve yönetim kapasitelerini güçlendirir. Katılımcılar ayrıca farklı yönetim sistemlerini anlamak için Asya-Pasifik ülkelerine bir haftalık çalışma ziyaretine katılırlar (NCEE, 2020).

İkinci eğitim programı ise Singapur Ulusal Eğitim Enstitüsü’nde (National Institute Of Education) gerçekleştirilir. Eğitimde Liderlik Programı (Leaders in Education Programme-LEP) olarak adlandırılan bu programın süresi yedi aydır (NIE, 2020). Program katılımcıların stratejik düşünme, yenilik yapma, geleceğe yönelik olma, değerlere dayalı olma ve karmaşık ortamlarda çalışma kapasitelerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. LEP’in bileşenleri arasında kıdemli bir müdür tarafından mentorlük yapılması, vaka çalışmaları yoluyla öğrenme ve Bakanlık yöneticileri ile oturumlara katılmak bulunmaktadır. Ayrıca katılımcılar mentor müdürlerinin okulunda Yaratıcı Eylem Projesi yürütürler. Bu projede okulun 10-15 yıl içinde nasıl olacağını hayal ederler ve bu hayalin bir unsuru mevcut okula uygulayarak uyum kapasitelerini geliştirmeye çalışırlar. Bunların dışında iki haftalık uluslararası bir çalışma gezisine katılırlar (Yang Keo, 2016).

Singapur’da yeni atanan okul müdürleri bir sene boyunca çalıştıktan sonra 360 derecelik bir değerlendirme programına tabi tutulur ve değerlendirmeye ilgili geri bildirim verilir. Üç yıl çalışan okul müdürleri tekrar geri bildirim programına tabi tutulur. En az altı yıl görev yapan okul müdürlerinin geliştirilmesini teşvik

etmek amacıyla 2003 yılında Sabbatical Planı başlatılmıştır. Okul müdürleri bu eğitim için iki aylık ücretli izin hakkına sahiptir. Bu program ile görevdeki okul müdürlerinin sürekli iyileştirilmesi hedeflenir (Lim, 2006).

## 1.2. Güney Kore'de Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Sistemi

Güney Kore'de eğitim sisteminin yönetimi merkezi ve yerel yetkililer arasında paylaşılmaktadır. Güney Kore'de eğitim yönetiminden sorumlu kuruluşlar üç düzeydedir. Ulusal düzeyde Eğitim Bakanlığı (Minister of Education, MOE), belediye ve il düzeyinde Eğitim Ofisleri ve ilçe düzeyinde Yerel Eğitim Ofisleri sorumludur (International Bureau of Education, 2011b).

Eğitim Bakanlığı, merkezi hükümet tarafından yönlendirilen politikalarla, eğitim sisteminin kalitesinden sorumludur. Okul sisteminin planlanmasından sorumlu olan Bakanlık, ulusal değerlendirme politikaları ve eğitim programı çerçevesi dahil olmak üzere erken çocukluk eğitimi, ilköğretim ve ortaöğretim için ulusal eğitim politikası ve standartları belirler. Yükseköğretim için ise öğretim ve sınav çerçevesini belirler (OECD, 2016).

Güney Kore'de 2013 yılında merkezi örgütlenme yeniden yapılandırılarak bakanlığın ismi Eğitim Bakanlığı (MOE) olarak değiştirilmiştir. Bakanlığın üst yönetimi Bakan ve bir Bakan Yardımcısı'ndan oluşmaktadır. Bakan'a doğrudan bağlı bir danışman ve sözcü bulunmakla birlikte yine doğrudan bağlı olan Genel Müfettiş ve Sosyal Politika İşbirliği Ofisi yer almaktadır. Bakanlık; Planlama ve Koordinasyon Ofisi, Genel Hizmetler Birimi, Yükseköğretim Politika Ofisi ve Okul Yenilik Destek Ofisi olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır (MOE, 2020b).

Eğitim Bakanlığı akademik faaliyetler, bilim ve eğitim alanında politikanın oluşturulması ve uygulanması ile görevlendirilmiştir. Bakanlık; ilk, orta ve yükseköğretim kurumlarının politikalarından, yeni ders kitaplarının ve eğitim programlarının oluşturulmasından ve yayımlanmasından, tüm okul sistemine idari ve mali destek sağlanmasından, öğretmen yetiştiren akademilerin ve insan kaynakları politikasının denetlenmesinden sorumludur (NUFFIC, 2016).

Güney Kore'de eğitim politikaları ile ilgili kararlar almak için Eğitim Politikası Danışma Konseyi (The Educational Policy Advisory Council) bulunmaktadır. Bu konsey eğitimle ilgili temel politikalar oluşturmak, eğitim sistemlerini geliştirmek, eğitim konularında Bakan için bir danışma organı olarak hareket etmek, kilit eğitim reformlarını gözden geçirmek ve politika alanlarından görüş toplamakla sorumludur. Bu konseyin üyeleri, genellikle eğitim yöneticileri, üniversitelerin başkanları, eğitim kurumlarından personel ve hükümetin dışındaki kurumlardan yükseköğretim mezunu bireylerden atanır. Konseyde 2016 yılı itibarıyla toplam 102 üye bulunmaktadır. Üyelerin görev süresi bir yıldır, ancak daha sonra da görev alabilirler. Eğitim Politikası Danışma Konseyi'nin altında Gelecekteki Eğitim Stratejileri Komitesi, Okul Reform Komitesi, Üniversite Reform Komitesi, Hayat Boyu Eğitim Komitesi, Yerel Eğitim Finansal Reform Komitesi, Güvenli Eğitim Komitesi ve Uluslararası Eğitim İşbirliği Komitesi olmak üzere yedi alt komite bulunmaktadır (MOE, 2020b).

Güney Kore'de Yerel Özerklik Kanunu'nun (1991) yürürlüğe girmesiyle yerel düzeyde eğitim özerkliği teşvik edilmiştir ve eğitim yönetimi ademi merkezîyetçi bir şekil almıştır. Eğitim Bakanlığı bütçe planlamasının ve önemli idari kararlarının çoğunu yerel yönetimlere devretmiştir. Güney Kore'de 2016 yılı itibarıyla 17 Büyükşehir/İl Eğitim Ofisi ve 176 İlçe Eğitim Ofisi bulunmaktadır. Bu ofislere buldukları yerel alana ilişkin eğitim, sanat ve bilim ile ilgili kararlar alma yetkisi verilmiştir. Eğitim yöneticileri, yerel yönetimlerin eğitim, sanat ve bilimle ilgili alanların temsilcileridir. Eğitim ofisi yöneticileri; başkanın ataması, eğitim kurulu üyeleri tarafından seçim, bir seçim kurulu tarafından dolaylı seçim veya yerel bölge sakinleri tarafından doğrudan seçim gibi çeşitli yollarla dört yıl için seçilir. Adayların eğitim veya eğitim yönetiminde üç yıldan fazla deneyime sahip olmaları gerekmektedir (MOE, 2020b).

Eğitim yönetim sistemi merkezi olan Güney Kore'de okul müdürünün karar verme yetkisi sınırlıdır ancak okulla ilgili kararları veren kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, okul işlerinin genel kontrolünü ele alır, okul personelini yönlendirir, denetler ve öğrencileri eğitir. Güney Kore'de ilköğretim, ortaöğretim okulları ve özel okullarda "okul yönetim komiteleri" bulunmaktadır. Bu komitelerde ilgili okulun öğretmenlerinin temsilcileri, veli temsilcileri ve halktan temsilciler bulunur (Elementary And Secondary Education Act, 2012).

Güney Kore'de okul müdürlüğü yüksek talep gören bir pozisyonudur. Okul müdürleri ayrı olarak eğitilmez ancak terfi eden öğretmenler arasından seçilirler. Seçim sürecinde adaylar deneyim, performans ve eğitim yoluyla kazandıkları puanlara göre sıralanırlar ve müdürlük sertifikasına sahip olmaları gereklidir. Okul müdürü olmak için uzun bir süre (ortalama 25 yıl) öğretmenlik deneyimine sahip olmak gereklidir. Ayrıca doktora veya yüksek lisans derecesine sahip olmak, çeşitli alanlarda hizmet içi eğitimlerden almış oldukları sertifikalar ve araştırmalardan elde etmiş oldukları başarılar artı puanlar almalarını sağlar (Vaillant, 2015).

Yerel eğitim ofisi yöneticisi, adayın okul müdürü olarak atanması için öneride bulunabilmekte ancak kişiler devlet başkanının onayıyla okul müdürlüğüne atanmaktadır. Güney Kore'de okul müdürleri terfi veya davet usulüyle göreve getirilmektedir. Terfi usulünde müdürlük sertifikasına sahip olmanın yanında müdür yardımcılığı,

müfettişlik gibi bir pozisyonda bulunması gereklidir. Davet usulünde ise müdürlük sertifikasına sahip olan kişiler okul müdürlüğü için davet edilir. Güney Kore’de okul müdürü dört yıl için atanmakta ve en fazla iki dönem okul müdürlüğü yapabilmektedir (International Bureau of Education, 2007).

Güney Kore’de müdür ve müdür yardımcıları için yeterlilik eğitimi, eğitim programlarının içeriği ve kapsamı hizmet içi eğitimi ile ilgili yönetmeliklerle belirlenmiştir. Okul müdürü olarak belirlenen adaylar ön eğitim ve ana eğitim olarak ikiye ayrılan bir eğitime tabi tutulmaktadır. Ön eğitim bir haftalık süre içerisinde verilen 30 saatlik bir eğitimidir ve il eğitim ofisi tarafından gerçekleştirilir. Ana eğitim ise 150 saatten oluşmakta ve zamanı eğitimi veren kuruluşlar tarafından planlanır. Bu eğitimler Ulusal Seul Üniversitesi’ne bağlı İlköğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi ve Ortaöğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi ile Kore Eğitim Üniversitesi’ne bağlı Hizmet İçi Eğitim Merkezi tarafından verilir. Bu eğitimlerin içeriği genel eğitim, temel alan bilgisi, örgüt yönetimi, örgüt kuramları, eğitim yönetimi, eğitim liderliği ve finansal konulardan oluşmaktadır (International Bureau of Education, 2007).

### 1.3. Finlandiya’da Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Sistemi

Finlandiya’da yönetim, “yerinden yönetim” ilkesine dayanmaktadır. Fin Parlamentosu eğitim mevzuatına ve eğitim politikasının genel ilkelerine karar verir. Hükümet, Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Ulusal Eğitim Ajansı (Finnish National Agency for Education) ve diğer yürütme organları bu politikanın merkezi yönetim düzeyinde uygulanmasından sorumlu olmasına rağmen yerel yetkililer önemli miktarda özerkliğe ve sorumluluğa sahiptir (Eurydice, 2018).

Finlandiya’da Eğitim ve Kültür Bakanlığı en yüksek otoritedir ve Finlandiya’daki kamu tarafından finanse edilen tüm eğitimden sorumludur. Bu bakanlık eğitim mevzuatından ve devlet bütçesinden ayrılan payın harcamaşından sorumludur. Finlandiya Ulusal Eğitim Ajansı ise erken çocukluk eğitimi ve bakımından, okul öncesi, temel, genel ve mesleki lise eğitiminden, yetişkin eğitimi ve öğretiminden sorumlu ulusal kalkınma ajansıdır. Ajans yüksek öğretimden sorumlu değildir. Finlandiya Ulusal Eğitim Ajansı, ulusal eğitim programının, okul öncesi eğitim, temel eğitim, genel ve mesleki lise eğitimi için yeterlilik şartlarının hazırlanması ve onaylanmasından sorumludur. Ayrıca eğitim harcamalarını izler ve geliştirir, devlet yardımlarını tahsis eder ve eğitim politikası kararlarının hazırlanmasında Eğitim ve Kültür Bakanlığına yardımcı olur (Eurydice, 2018).

Finlandiya’da bölgesel düzeyde, eğitim ile ilgili görevlerden sorumlu olan birkaç organ vardır. Altı adet Bölgesel Devlet İdari Ajansı (AVI), 15 adet Ekonomik Kalkınma, Ulaşım ve Çevre Merkezi (ELY) bulunmaktadır. Bölgesel Devlet İdari Ajansları, Eğitim ve Kültür Bakanlığının bölgesel görevlerinden sorumludur. AVI’ler ayrıca öğrencilerin yasal olarak korunmasını sağlar, temel hizmetlere bölgesel ve eşit erişimi değerlendirir. Ajanslar yerel yetkililerle iş birliği içinde çalışırlar. Ekonomik Kalkınma, Ulaşım ve Çevre Merkezleri ise (ELY) yetişkin eğitimi planlar, izler ve geliştirir (Eurydice, 2018). Belediyeler ise özerk yönetime ve vergi uygulama hakkına sahiptirler. En yüksek karar yetkisi belediye meclisine verilir ve diğer organlar arasında belediye kurulu, çeşitli komiteler, yönetim kurulları, bölümleri ve komisyonlar bulunur. Her belediyede belediye meclisi tarafından seçilen en az bir eğitim kurulu veya dengi bir organ vardır. Yerel yetkililer, temel eğitimin yerel düzeyde organize edilmesinden ve kısmen finanse edilmesinden sorumludur. Her yerel makam; okullarda, gündüz bakım merkezinde veya aile gündüz bakımında okul öncesi eğitim sağlanmasına karar verebilir. Yerel makamların ayrıca genel ve mesleki lise, politeknik ve yetişkin eğitimi sağlama hak ve yükümlülükleri vardır. Temel eğitim veren hemen hemen tüm okullar, genellikle öğrenciler ve öğrenciler için sosyal refah hizmetlerinden de sorumlu olan yerel yetkililer tarafından yönetilmektedir. Genel liseler çoğunlukla belediye kurumlarıdır. Mesleki eğitim kurumları yerel yönetimler, belediye federasyonları, devlet ve özel kuruluşlar tarafından yönetilmektedir (International Bureau of Education, 2012).

Ortaokulların ve liselerin idari organları, ilgili yerel makam tarafından verilen idari düzenlemeler ve daimi talimatlarla belirlenir. Her ortaokul ve liseden sorumlu bir müdür vardır. Ayrıca genel lise eğitimi veren her kurumun, öğrenci iş birliğini ve okul çalışmasını teşvik etme görevi olan öğrencilerden oluşan bir öğrenci organı vardır. Mesleki kurumların idaresi, genel lise için geçerli olan ilkelere göre düzenlenir. Yerel düzeyde, mesleki kurumların bir veya daha fazla alana özgü danışma konseyi olabilir (International Bureau of Education, 2012).

Finlandiya’da temel eğitim ve genel lise eğitimi veren okulların yanı sıra mesleki okulların hepsinin müdürü ve müdür yardımcısı vardır. Okul büyüklüğü arttıkça bir veya daha fazla müdür yardımcısı vardır. Okul müdürünün görev tanımları ve yetkilerin dağıtımı, okulu idame ettiren kuruluş tarafından belirlenir. Bir müdür birden fazla okuldan sorumlu olabilir veya müdürün görevleri daha geniş sorumlulukları da kapsayabilir (daire başkanı, belediye eğitim ve kültür hizmetleri müdürü vb.). Mesleki kurumlarda müdür ve müdür yardımcılarının yanı sıra genellikle bölüm başkanları bulunur. Finlandiya’da, ortaokullarda ve liselerde müdürlerin, okul büyüklüğüne bağlı olarak öğretim sorumlulukları vardır (örneğin genel liselerde asgari yıllık dört haftalık derslerdir). Bazı durumlarda bu öğretim görevi geçersiz olabilir (Taipale, 2012).

Finlandiya’da eğitimin sağlanması ve yönetiminde yerel özerklik olduğu için, kurumlar yönetimlerini kendileri için amaca uygun şekilde örgütlemekte serbesttirler. Okul müdürleri açık bir süreçle işe alınır. Eğitim sağlayıcıları boş olan görevleri ilan eder ve seçim kriterlerini kendileri belirler. Yeni bir müdürün yeterliliklerini tanımlarken veya aynı zamanda görev için başvuranları karşılaştırırken öğretim personeline ve ebeveyn temsilcilerine sıklıkla danışılır. Mülakatlara ek olarak, adayları karşılaştırmak için psikolojik testlerin kullanımı da yaygınlaşmaktadır. Müdürler başlangıçta görevlerine altı aylık bir deneme süresi için atanırlar (Taipale, 2012).

Finlandiya’daki okul müdürlerinden beklenen genel nitelikler şu şekilde belirlenmiştir. Okul öncesi eğitimden sorumlu olan anaokullarında, okul müdüründen anaokulu öğretmen yeterliliğine ek olarak liderlik yeterliliği beklenmektedir. Görev idari bir görevse ve çocuklarla çalışmayı, personele profesyonel destek sağlamayı içermiyorsa, yeterlilik koşulu ilgili bir alanda yüksek lisans derecesi ve liderlik yeterlilikleridir. Temel eğitim ve lise müdürlerinin genellikle söz konusu eğitim düzeyi için öğretim yeterliliklerine ve yüksek lisans derecesine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, eğitim yönetiminde sertifikaya sahip olmaları (15 kredi) veya 25 kredilik eğitim liderliğinde bir üniversite programını tamamlamaları gerekir. İş deneyimi için özel bir kriter yoktur. Genel bir kural olarak, müdürler oldukça deneyimli öğretmenler arasından işe alınır. Müdür yardımcıları veya bölüm başkanları için resmi bir yeterlilik şartı yoktur. Genelde okulun öğretim personeli arasından atandıkları için öğretmen niteliklerine sahiptirler (Eurydice, 2018).

Finlandiya’da okul müdürlerinin Ulusal Eğitim Kurulu tarafından kabul edilen yeterlilik şartlarına dayanan ve 15 krediden oluşan “Eğitim Yönetimi Sertifikası (The Certificate in Educational Administration)” almaları gereklidir. Bu sertifika kamu hukukunun temelleri, genel ve belediye idaresi, eğitim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim gibi konulardan oluşur. Bu sertifikayı alabilmek için yapılan iki yazılı sınavdan başarılı olmak gereklidir. Sertifika bir ücrete tabidir ve sınavlar Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu tarafından atanan yetkililer tarafından değerlendirilir. Kurul ayrıca her yıl ücrete tabi olmak üzere sertifika için hazırlık eğitimi de düzenlemektedir. Bu sertifikadan başka okul müdürleri ayrı bir yeterlilik olarak 25 krediden oluşan ve sertifika içeren üniversitenin “Eğitim Yönetimi ve İdaresi (Educational Administration and Management) “başlıklı modülünü de tamamlayabilir (Taipale, 2012).

Finlandiya’da okul müdürü adaylarına yönelik olarak bazı üniversiteler okul liderliği için devlet tarafından finanse edilen eğitimler düzenlemektedir (altı kredi). Eğitim, okul liderliği hakkında kapsamlı bir görüş sunmayı amaçlamaktadır. Bazı yerel yetkililer ve özel eğitim kurumları da, çok sayıda başvurunun olduğu işe alım eğitim kursları düzenlemektedir (Taipale, 2012).

Finlandiya’da göreve yeni başlayan okul müdürleri için Ulusal Eğitim Kurulu tarafından hazırlanan bir eğitim programına dayanan ve dokuz krediden oluşan devlet destekli eğitim bulunmaktadır. Temel içeriği okul yönetimi ve finansmanı, okul programı, insan kaynakları yönetimi ve stratejik planlamadır. Mevzuat veya toplu sözleşmeler müdürler için herhangi bir eğitim yükümlülüğü belirlemez; ancak belediyenin insan kaynakları bölümleri tarafından verilen eğitim kursları pratik açıdan zorunludur. Eğitim günlerinin sayısı müdürün konumuna ve belediyeye bağlı olarak yılda beş ile on gün arasında değişmektedir. Ayrıca müdürler, üniversitelerin eğitim merkezleri tarafından düzenlenen eğitim programlarına gönüllü olarak başvurabilir ve eğitim maliyetleri genellikle işverenleri tarafından karşılanır (Taipale, 2012).

#### **1.4. Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Sistemi**

Türkiye’de eğitim merkezi bir yönetim anlayışıyla sürdürülmektedir. Eğitim politikalarının oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu olan Milli Eğitim Bakanlığı; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Bakanlık Merkez teşkilatı; Bakanlık makamı, iki Bakan Yardımcısı ve 22 hizmet biriminden oluşmaktadır (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018).

Bakanlık, eğitim kurumlarının açılması, izlenmesi, kapatılması ve okullarda okutulacak eğitim programlarının düzenlenmesinden sorumludur. Bakanlık, ihraç ve eğitim kurumlarında görev yapmak üzere öğretmenlerin atanmasına ilişkin iş süreçlerinin yürütülmesinden de sorumludur. Bakan, Bakanlık Teşkilatının Başkanıdır. Merkez teşkilatına bağlı olan Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, Din Eğitimi Genel Müdürlüğü, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yükseköğretim ve Uluslararası Eğitim Genel Müdürlüğü birimleri kendilerine bağlı olan kurumların eğitim politikalarını belirlemekle sorumludur. Bu birimlerin dışında Özel Eğitim Kurumları Genel Müdürlüğü, ilgili birimlerce belirlenen eğitim politikalarını uygulayan özel eğitim kurumlarının denetimini yürütür. Bu hizmet birimlerinin tamamı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığına uygun olarak kullanılacak eğitim materyalleri ve programları tasarlar. Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü, merkezi sistem tarafından yürütülen kamu ve özel yerleştirmeden, testlerin uygulanmasından, test sonuçlarının karşılaştırılmasından ve değerlendirilmesinden sorumludur. Personel Genel Müdürlüğü, insan kaynakları sistemlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların planlanmasından, tekliflerde bulunulmasından ve Bakanlığın insan gücü politikasının düzenlenmesinden sorumludur. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün sorumluluğu ise eğitim ve öğretimle ilgili teknolojik olanakları hem yurt içinde

hem de yurt dışında sağlamaktır. Türkiye'nin eğitim faaliyetlerine ilişkin kararlar, idari teşkilat yapısına uygun olarak merkezde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından verilmektedir. Eğitim kurumlarında merkezi birimler tarafından oluşturulan eğitim programının faaliyetleri kullanılmaktadır. Yerel düzeyde alınan kararlar il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından yürütülür (Eurydice, 2021).

Türkiye'de okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi süreci 5 Şubat 2021 tarihinde yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ile düzenlenmektedir. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticiliği kavramı tüm eğitim kurumlarında müdürlük, müdür baş yardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlerini ikinci görev kapsamında yürütenleri içermektedir. Türkiye'de okul yöneticiliği öğretmenlikten sonra gelen ikinci görevdir.

Okul yöneticileri okulun eğitim hizmetine hazır olarak bulundurulmasından, eğitim ve öğretimde öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye liderlik etmeye kadar okulun amaçlarını gerçekleştirmekten sorumludurlar. Bu amaçları gerçekleştirirken mevzuata uygun hareket etmeleri gereklidir (Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2016).

Türkiye'de okul yöneticileri dört yıl süreyle görevlendirilirler ve aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla görev yapamazlar. Okul yöneticileri Valilik onayı ile görevlendirilirler. Okul yöneticisi olabilmek için yükseköğretim mezunu olma, Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olma, Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olma, ilk defa yönetici olarak görevlendirileceklerin yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olma gibi çeşitli koşulların yerine getirilmesi gereklidir. Ayrıca görevlendirileceği okula öğretmen olarak atanabilme niteliklerine sahip olmak ve aylık karşılığında okutabileceği ders bulunma şartları ile son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucunda yöneticilik görevinin üzerinden alınmamış olması da zorunludur. Ayrıca zorunlu hizmetin gerektiği yerler dışına görevlendirilecek olan yöneticilerin zorunlu çalışma yükümlülüklerinin bulunmaması, ertelenmiş olması ya da muaf olmuş olması gereklidir (MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021).

Türkiye'de okul müdürü olarak görevlendirilebilmek için; müdür olarak görev yapmış olma, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olma veya şube müdürü veya daha üst kadrolarda görev yapmış olma şartlarından en az birini taşımak gerekmektedir. Müdür olarak görevlendirilebilmek için ayrıca eğitim kurumuna göre belirlenmiş olan alanda öğretmen olma şartı bulunmaktadır. Örneğin fen liselerinde müdür olarak görevlendirilmek için matematik, fizik, kimya veya biyoloji öğretmeni olma şartı aranırken; spor liselerinde görevlendirilmek için beden eğitimi öğretmeni olma şartı aranır. Müdür yardımcısı olarak görevlendirilebilmek için ise müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen, şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarda görev yapmış olma ile adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olma şartlarından en az birini taşımak gerekmektedir (MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021).

Okul yöneticisi olarak ilk kez görevlendirilebilmek için yazılı ve sözlü sınavlar yapılarak değerlendirme gerçekleştirilir. Yönetici olarak ilk defa görevlendirilecekleri belirlemek amacıyla yapılan yazılı sınavlar MEB Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğüne veya Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca yapılır. Yazılı sınavda başarılı olan yönetici adayları, İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından yönetmelikte belirtilen değerlendirme formuna göre değerlendirilir. Yazılı sınav puanı ile değerlendirme formu üzerinden yapılacak değerlendirmeye göre alınan puanın aritmetik ortalaması sonucunda oluşan puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, eğitim kurumlarının boş bulunan yönetici sayısının üç katı aday sözlü sınava çağrılır. Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan okul yöneticisi olarak ilk defa görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanların görevlendirmeye esas puanları; yazılı sınav puanının %50'si, değerlendirme formundan alınan puanın %30'u ve sözlü sınav sonucu alınan puanının %20'si dikkate alınarak belirlenir. Dört yıllık görev süresini tamamlayan okul yöneticileri ise yönetmelikte belirtilen değerlendirme formundan aldıkları puanlara göre görevlendirilirler (MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021).

Okul yöneticilerini belirlemek için yapılan yazılı sınavda genel kültür, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, değerler eğitimi, eğitim ve öğretimde etik, eğitim bilimleri ve mevzuatla ilgili sorular sorulurken; sözlü sınavda yazılı sınav konularının yanı sıra bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü, temsil kabiliyeti, liyakati, tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu, özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı ölçülmektedir. Yazılı ve sözlü sınava ek olarak kullanılan değerlendirme ile yönetici adayının lisansüstü eğitimi, ödülleri ve cezaları, görev yaptığı son dört yıl içinde yaptığı projeler, ek görevler, yayınlar gibi çeşitli etkinlikleri gösteren bir portfolyo değerlendirmesi yapılmaktadır (MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021).

MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nde 2021 yılında yapılan son değişikliklerle birlikte yönetici adaylarına hizmet öncesinde Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olma şartı getirilmiştir. Ancak 2021 yılında yapılan yönetici görevlendirmelerinde bu şart aranmamıştır (MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Hizmet içerisinde ise okul yöneticilerine yönelik zorunlu bir

yetiştirme eğitimi bulunmamakla birlikte merkez ve taşra teşkilatı tarafından zaman zaman hizmet içi eğitimler planlanmaktadır. 2021 yılı hizmet içi eğitim planı incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik herhangi bir eğitimin bulunmadığı ancak diğer öğretmenlerle birlikte katılabileceği çeşitli bilgisayar programlarının kullanımı, afet eğitimleri, işaret dili vb. eğitimlerin bulunduğu görülmektedir (MEB, 2021).

### 1.5. Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye’deki Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye’nin okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik benimsedikleri yaklaşımları karşılaştırmak amacıyla, okul yöneticisi olmak için adayların sahip olması gereken özellikler, adayların nasıl seçildiği, adayların hizmet öncesinde ya da hizmet içinde aldıkları eğitimler incelenmektedir.

Okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin, üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirebilmesi önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin bazı niteliklere sahip olması beklenmektedir. Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye’de okul yöneticisi adaylarından beklenenler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1: Okul Yöneticisi Adaylarından Beklenen Nitelikler**

Ülkeler	Öğretmenlik Deneyimi	Yüksek Lisans Eğitimi	Atama Öncesi Yöneticilik Eğitimi
Singapur	+	-	+
Güney Kore	+	-	-
Finlandiya	+	+	+
Türkiye	+	-	+

Tablo 1 incelendiğinde dört ülkede de yönetici adaylarının öğretmenlik deneyimine sahip olmasını istemektedir. Ancak her ülkenin yöneticiden beklediği öğretmenlik deneyimi süresi birbirinden farklıdır. Güney Kore’de okul müdürlüğüne terfi edebilmek için ortalama 25 yıllık deneyim gereklidir (Vaillant, 2015). Türkiye’de ise okul yöneticiliğine başlayabilmek için en az iki yıllık öğretmenlik deneyimi gereklidir. Okul yöneticisi için yüksek lisans eğitiminin zorunlu olduğu tek ülke ise Finlandiya’dır. Yönetici olarak atanmadan hizmet öncesi eğitim Singapur, Finlandiya ve Türkiye’de zorunludur.

Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atamaya yetkili makamlar, atamadan sonra yöneticiliğe yönelik zorunlu eğitim programlarının olup olmadığı Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Okul Müdürlerine Yönelik Yönetici Eğitimi Programları**

Ülkeler	Atamaya Yetkili Makamlar	Zorunlu Hizmet İçi Eğitim Programları	Eğitim Programlarını Düzenleyen Kuruluşlar
Singapur	Bakanlık	-	Ulusal Eğitim Enstitüsü
Güney Kore	Devlet Başkanı	180 saat	İl Eğitim Ofisi İlköğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi ve Ortaöğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi
Finlandiya	Yerel Otoriteler	-	Ulusal Eğitim Kurulu-Belediyeler-Üniversiteler
Türkiye	Yerel Otoriteler	-	Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri

Tablo 2’de görüldüğü gibi Singapur ve Güney Kore’de okul yöneticileri merkezi otorite tarafından atanırken; Finlandiya ve Türkiye’de yerel otoriteler tarafından atanmaktadır. Singapur, Finlandiya ve Türkiye’de okul yöneticilerinin göreve başladıkları sonra katılmak zorunda oldukları bir hizmet içi eğitim programı söz konusu değildir. Güney Kore’de ise okul yöneticileri atandıktan sonra yöneticilik eğitim programını belirlenen sürede tamamlamak zorundadırlar.



## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve doküman analizi yönteminden yararlanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya koyan bir araştırma sürecidir. Doküman analizi ise yazılı belgelerin ayrıntılı ve sistematik bir şekilde analiz etmek için kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Wach ve Ward, 2013). Buna yönelik olarak konu ile ilgili alanyazın incelenmiştir. Araştırma için kitaplar, ulusal ve uluslararası dergiler ve makaleler incelenmiş; uluslararası örgütlerin çalışmaları ve raporlarından yararlanılarak bir derleme gerçekleştirilmiştir. Alanyazından elde edilen veriler doğrultusunda Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme sistemleri ayrı ayrı açıklanmış ve daha sonra benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

## 3. TARTIŞMA ve SONUÇ

OECD'ye (2020) göre PISA, ülkelerin eğitim politikalarına düzenleme yapmak için kullanabilecekleri güçlü bir araçtır. Bu çalışmada PISA'daki başarıları ile öne çıkan Singapur, Güney Kore ve Finlandiya'nın eğitim yönetimi sistemleri ve okul yöneticisi yetiştirme süreçleri hakkında bilgi verilerek genel bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmış ve daha sonra Türkiye'deki eğitim yönetimi sistemi ve okul yöneticisi yetiştirme sistemi incelenmiştir. Bu üç ülkedeki ve Türkiye'deki benzerlik ve farklılıklar ortaya koyularak, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme sürecinde geliştirilmesi ve düzenlenmesi gereken alanların tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Singapur'un yönetici seçme sürecindeki kapsamlı uygulamaları, Güney Kore'nin yönetici adaylarından beklediği uzun süreli öğretmenlik deneyimi ve Finlandiya'daki zorunlu yüksek lisans eğitimi okul yöneticiliğine hizmet öncesinde verilen önemi ortaya koymaktadır. Cemaloğlu'na (2005) göre de okulların iyileştirilmesi için mesleki deneyim ve okul yöneticiliğine hazırlama programları hayati öneme sahiptir. Türkiye'de 2021 yılında yapılan yönetmelik değişikliğine kadar okul yöneticileri için hizmet öncesinde herhangi bir zorunlu yöneticilik eğitimi söz konusu değilken, son değişikliklerle birlikte adayların hizmet öncesinde eğitim yönetimi sertifikası alma zorunluluğu getirilmiştir. Bu zorunluluğun uygulamada henüz karşılığını görülmemiş olsa da okul yöneticisi yetiştirme sürecinde önemli bir adım olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında Singapur, Finlandiya ve Türkiye'de okul yöneticilerinin göreve başladıktan sonra katılmak zorunda oldukları bir hizmet içi eğitim programı söz konusu olmadığı görülmektedir. Güney Kore'de ise okul yöneticileri atandıktan sonra yöneticilik eğitim programını belirlenen sürede tamamlamak zorundadırlar (International Bureau of Education, 2007). Singapur'da yeni atanan okul müdürlerinin bir sene çalıştıktan sonra 360 derecelik bir değerlendirme programına tabi tutulduğu ve değerlendirmeye ilgili geri bildirim verildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin üç yıl, altı yıl gibi zaman aralıklarıyla değerlendirilerek, kendilerine geri bildirim verildiği dikkat çekmektedir (Lim, 2006). Singapur, Güney Kore ve Finlandiya'da okul yöneticilerinin hizmet içinde iyileştirilmesine önem verildiği görülmektedir. Türkiye'de ise okul yöneticilerinin hizmet içinde iyileştirilmesine yönelik zorunlu ve planlı bir çalışma yürütülmemektedir. Balcı (2014) yaptığı çalışmada okulların etkililiğinin artırılması için öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Türkiye'de de bu açığı kapatmak için Bakanlık ile üniversitelerin eğitim yönetimi bölümleri arasında ortak çalışmalar yapılarak okul yöneticilerinin yöneticilik, liderlik, denetim gibi alanlarda yetiştirilmesine yönelik çalışmalar planlanabilir.

Singapur, Güney Kore ve Finlandiya'da okul yöneticisini seçmek için Türkiye'deki gibi yazılı ve sözlü sınava dayanan bir uygulamanın olmadığı görülmektedir. Özellikle Singapur'da yöneticilik becerisi gösterebilecek adayları seçip yetiştirmeye odaklanılmasının dikkate değer bir uygulama olduğu söylenebilir. Türkiye'deki seçme süreci ise yazılı sınavlarda başarılı olamayan ancak yöneticilik becerisine sahip olan adayların gözden kaçırılmasına neden olduğu iddia edilebilir. Yöneticilik potansiyeline sahip insan kaynağını keşfedebilmek için Türkiye'de de okul yöneticisi seçme sürecinde yazılı sınavlar yerine performans ve uygulamaya dönük çalışmalar planlanabilir. Balcı'nın (2018) da önerdiği gibi öğretmenlere çeşitli kariyer fırsatları (okul yöneticiliği, liderlik, danışmanlık vb.) verilerek, daha üst makamlarda görev alabilmeleri için yurt içinde ve yurt dışında çeşitli imkanlar sağlanabilir. Okul yöneticisi adaylarının seçilmesinde mülakat, portfolyo değerlendirmesi, örnek olay uygulaması ve panel gibi uygulamalardan yararlanılabilir.

Eğitim sistemimiz içerisinde yönetici seçme ve yetiştirme süreci en çok tartışılan konulardan biridir. Bunun en temel kanıtı kısa aralıklarla değiştirilen yönetici seçme ve yetiştirmeye yönelik mevzuattır. Singapur, Güney Kore ve Finlandiya'da uygulanan yönetici seçme ve yetiştirme sistemlerinin değiştirilmeden Türkiye için uygulanması söz konusu değildir. Ancak ülkemizde de istikrarlı bir yönetici ve yetiştirme sisteminin geliştirilmesi gelişmişlik düzeyimizi artırmada önemli katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, H., (2002). Eğitim yöneticileri nasıl yetiştirilmeli?. C. Elma ve Ş. Çinkır (Ed), *21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu* (ss. 313-326) içinde. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Akademi Yayınevi.
- Balcı, A. (2018). Düşünen okullar öğrenen ulus: Singapur'da yaratıcılık ve eleştirel düşünme girişimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51(2), 187-208.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). T.C. Resmi Gazete. (30474 – 10 Temmuz 2018). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf> adresinden 16 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Teddle, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. Falmer Press.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, 37(1), 15-24.
- Elementary And Secondary Education Act. (2012). [http://elaw.klri.re.kr/eng\\_mobile/viewer.do?hseq=24786&type=sogan&key=2](http://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=24786&type=sogan&key=2) adresinden 20 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- Finland / Eurydice (2018). [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en) adresinden 22 Mart 2020 tarihinde erişilmiştir.
- International Bureau of Education-UNESCO. (2007). *World data on education: Republic of Korea*. [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/archive/Countries/WDE/2006/ASIA\\_and\\_the\\_PACIFIC/Republic\\_of\\_Korea/Republic\\_of\\_Korea.htm](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Countries/WDE/2006/ASIA_and_the_PACIFIC/Republic_of_Korea/Republic_of_Korea.htm) adresinden 3 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- International Bureau of Education - UNESCO. (2011a). *World data on education: Singapore*. [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Singapore.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Singapore.pdf) adresinden 9 Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.
- International Bureau of Education - UNESCO. (2011b). *World data on education: Republic of Korea*. [http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/Republic\\_of\\_Korea.pdf](http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/Republic_of_Korea.pdf) adresinden 3 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- International Bureau of Education - UNESCO. (2012). *World data on education: Finland*. [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Finland.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Finland.pdf) adresinden 22 Mart 2020 tarihinde erişilmiştir.
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in education program: The Singapore model for developing effective principalship capability. *Current Issues In Comparative Education (CICE)*, 19(1), 92-108.
- Kandel, I. L. (1959). The methodology of comparative education. *International Review of Education*, 5(3), 270-280.
- Karakütük, K. (2016). *Eğitim planlaması*. Pegem Akademi Yayınevi.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (18), 193-207.
- Lim, Y. H. (2006, October, 4-7). *Education in Singapore: preparation for school leadership*. Australian Secondary Principals' Association National Conference.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013). T.C. Resmi Gazete. (28758 – 7 Eylül 2013). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden 16 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği. T.C. Resmi Gazete. (31386 – 5 Şubat 2021). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> adresinden 16 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2021). 2021 yılı hizmetiçi eğitim planı. Ankara: MEB Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü. [http://oygm.meb.gov.tr/dosyalar/planlar/2021\\_Plan.xlsx](http://oygm.meb.gov.tr/dosyalar/planlar/2021_Plan.xlsx) adresinden 17 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Ministry of Education Singapore (MOE). (2020a). <https://www.moe.gov.sg/about/org-structure/sd> adresinden 9 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.

- Ministry of Education Republic of Korea. (MOE) (2020b). <http://english.moe.go.kr/main.do?s=english> adresinden 3 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- National Institute of Education. (2020). <https://nie.edu.sg/>adresinden 7 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- National School of Leadership in Education. (2020). <http://en.solazaravnateljje.si/> adresinden 3 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- NCEE. (2020). *Teacher and principal quality Singapore*. Center On International Educational Benchmarking. <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performingcountries/singapore-overview-2/> adresinden 3 Mayıs 2020 tarihinde erişilmiştir.
- NUFFIC. (2016). Education system South Korea. <https://www.nuffic.nl/en/subjects/education-and-diplomas-south-korea/> adresinden 3 Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.
- OECD. (2016). *Education policy outlook Korea*. OECD Publishing.
- OECD (2020), *PISA 2018 results (Volume V): Effective policies, successful schools*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ca768d40-en>
- Pont, B., Moorman, H., & Nusche, D. (2008). *Improving school leadership* (Volume 1). OECD Publishing.
- Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership*. Finnish National Board of Education Publishing.
- Turkey / Eurydice (2021). [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/turkey\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/turkey_en) adresinden 5 Kasım 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. *UNESCO Education for All Global Monitoring Report*, UNESCO.
- Wach, E., & Ward, R. (2013). *Learning about qualitative document analysis* <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/2989> adresinden 13.03.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: four successful schools*. CBE Occasional Papers, Number 18.
- Yang Keo, S. (2016). *Changing how schools and the profession are organized: building a foundation for a national system of teacher career ladders at the national center on education and the economy*. [Doctoral dissertation]. Harvard University, USA.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.