



TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ VE ATANMASINA İLİŞKİN MEVCUT DURUM, BEKLENTİLER VE ÖNERİLER

CURRENT SITUATIONS, EXPECTATION AND SUGGESTIONS CONCERNING SCHOOL MANAGER TRAINING AND ASSIGNMENT IN TURKEY

Veysel OKÇU
Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi
veysel.okcu56@gmail.com

Öz

Bu araştırmada okul yöneticilerinin ulusal standartlar belirleyerek gerçek bir lider olarak yetişmelerinin sağlanması ve objektif ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları için görüş ve önerilerde bulunmak suretiyle bu alanda hazırlanacak eğitim politikalarına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Ülkemizde ve mevcut hiyerarşik yapı içerisinde eğitim sisteminde yönetici yetiştirme felsefe ve yapısının tam oturmamış olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim yönetiminin bilgi temellerini ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri konusundaki standartları yeniden gündeme getirmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin mevcut hiyerarşik yapı içerisinde görev ve sorumlulukları çok fazla ama yetkilerinin kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler, dünyada ve ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme ve atama uygulamalarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Ülkemizde okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin olarak alana alternatif bir model önerisi daha sunulmuştur. Bu model önerisi içerisinde; YÖK-MEB işbirliğinin sağlanması, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Akademisinin” kurulması, yöneticiliğin bir meslek olarak kabul edilmesi ve müdür yardımcılığı için yönetici seçme sınavının yapılması gibi birçok öneri yer almaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, seçme, yetiştirme, atama

Abstract

This study aims to train school managers to be real leaders by determining national standards, and contribute to educational policy that is going to be prepared in that field by providing views and suggestions so that they can be assigned objectively. It is seen that there is not a developed management trainee program in current education system in our country. That brings databases of training management and standards of training managers into question. Also, it is seen that duty and responsibilities of school managers in the hierarchical structure is too much, but their authorities are limited. In that study, a literature review were made concerning qualifications that a school manager should have, and concerning school manager selecting, training and assignment system in our country and in the World. An alternative model was offered related to school manager selecting, training and assignment system in our country. There are a lot of suggestion in that model; collaboration between Higher Education Institution and the Ministry of National Education, establishment of manager training academy within the scope of the Ministry of National Education, acknowledgement of management as an occupation, and manager selection examination to be vice manager.

Keywords: School managers, selection, education, assignment

Giriş

Bu araştırmada Türkiye’de ve dünyada okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının analizinin yapılması, ülkemizde okul yöneticileri ile ilgili ulusal standartlar belirlenmesi ve okul yöneticilerinin gerçek bir lider olarak yetiştirmelerinin sağlanması ve objektif ölçütlere dayalı olarak okullara atanmaları için görüş ve önerilerde bulunmak suretiyle bu alanda hazırlanacak politikalara katkı da bulunulması amaçlanmıştır. Mevcut uygulamaya dayalı olarak, okul yöneticisi yetiştirmede konusunda yaşanan problemlerin belirlenmesine ve çözümüne yönelik bilgiler sağlamaktır.

Örgütsel yapılanma bağlamında merkezîyetçiliği, otoriter anlayışı, katı hiyerarşiyi ve kırtasiyeciliği ön plana çıkaran Türk eğitim sistemi bu yönüyle bürokratik yapılanma modeline sahip olduğu ve bu bağlamda sistemin zihniyet açısından katı ve güçlü bir otoriter anlayışa dayandığı söylenebilir. Katı bir hiyerarşi ve merkezîyetçi anlayışla oluşturulan bu yapı, hem sistemin genelinde, hem de okulun yönetiminde örgüt üyelerini (öğretmenler, merkezi ve yerel eğitim yöneticileri) oldukça sınırlandırarak onların yönetsel özgürlük alanlarını daraltmaktadır. Bu konuda son dönemlerde atılan bazı olumlu adımlara ve değişikliklere rağmen, halen temel konularda bütün yetki Milli Eğitim Bakanlığı’nın (MEB) elindedir (Memduhoğlu, 2007).

Günümüzde eğitim kurumları merkezden yönetim anlayışıyla yönetilmekte (Başar, 2001) ve sahip olduğu yetkiler açısından aşırı biçimde üste bağımlılaşmıştır. Üst sistemlere aşırı bağımlılık, eğitim kurumlarını güçsüzleştirmekte, kurumsal özgüven yetersizliğine yol açmaktadır (Uluğ, 2010). Dolayısıyla bu yönetim biçiminin alternatifi olan sorumluluk üstlenici ve denetimli yerinden yönetimin olmaması, okulun demokratiklik düzeyini de düşürmektedir (Memduhoğlu, 2007). Bu sorun okul sisteminin örgütlenmesine dayanmaktadır. Yani okul sistemimiz adem-i merkezîyetçi bir yapıda köklü bir reforma tabi tutulması gerekmektedir. Bu ise okul liderlerini yetiştirme çabalarının bir ön koşulunu oluşturmaktadır (Şimşek, 2004). Okul yöneticilerinden beklentiler giderek yoğunlaşmakla birlikte, yöneticiler bürokratik yapı içine hapsedilmiş, okulların mevcut durumunu kabullenmiş ve öğretmenlerle işbirliği yapmaya isteksiz bir görünüm sergilemektedirler (Bjork & Ginsberg, 1995; akt. Karip ve Köksal, 1999).

Okulların yönetimiyle ilgili önemli bir yapısal sorun eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı, bir meslek olarak görülmemesidir. Gelişmiş toplumlarda eğitim yönetimi meslek olarak kabul edilirken, Türk eğitim sisteminde egemen olan “meslekte asıl olan öğretmenliktir”, “yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışı; sistem ve kurumlardaki hiyerarşi, statü ve rol kavramlarını zedelediği gibi uzmanlık niteliklerine sahip okul yöneticisi yetiştirme çabalarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Bursalıoğlu, 1994). Turan ve Şişman’a (2000) göre, Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır. Yöneticiliğin okulunun olmaması, görevden alınan yöneticilerin tekrar öğretmenliğe dönmesi ve siyasi iktidarlara göre sık sık

görev değişikliklerinin yapılması eğitim ve okul yöneticiliğinin gelişmesini engellemekte ve bu konuda istikrar sağlanamamaktadır.

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en önemli engellerden biri, öğretmenlik ile yöneticilik görevinin ve değerlerinin birbiriyle karıştırılması olmuştur. Bu karıştırma “öğretmen yönetici” tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamak zorunda kalmasına yol açmaktadır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını arttırmıştır (Taymaz, 2000). Eğitim yöneticiliğini, öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtaramadıkça böyle sistemlerin etkisi ve veriminde yükselme görülmeyecektir. Eğitim yöneticileri yöneticilik mesleğinin gereklerine göre yetiştirilmedikçe, bu verimi arttırmak amacıyla yapılan model ve yapı değişimleri de başarılı olmayacaktır (Bursalıoğlu, 1997; Özdemir, 1988).

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri çevreleyen dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir (Gümüşeli, 2001). Bartell ve Birch (1995; akt. Karip ve Köksal, 1999) okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler günümüzde giderek daha karmaşık bir hal aldığını, hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde geleceğe taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Okul yöneticisi; bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, eğitsel lider ve toplumun aktif üyesi olmak durumundadır (Taymaz, 2000). Ayrıca günümüzde bir öğretim lideri olarak yöneticilerin, vizyon sahibi olma, okulda olumlu öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma, mesleki gelişmeye önem verme, okulun bir takım haline gelmesi için bireylerarası iletişim ve işbirliğini geliştirme, okulun çevresiyle iyi ilişkiler kurma, stratejik planlama kapasitesine sahip olma, büyük resmi görebilme ve okulu yaşam boyu eğitimin bir parçası yapma gibi bir çok görev ve sorumlulukları vardır (Balci, 2002). Bu nedenle okul yöneticisinin kendisinden beklenen bu rolleri oynayabilmesi, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çağdaş bilgi, beceri ve birikime sahip olacak şekilde yeterliklerinin geliştirilmesi ve yeterlik esasına göre atanması büyük önem taşımaktadır.

Ülkemizde yönetime siyasetin karışması, alınan kararların sık sık değişmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı kabul görmemesi gibi birçok nedenlerle eğitim ve okul yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeyde olduğunu söylemek güçtür (Onural, 2005). Okul yöneticisi okulun yasal otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Okulların toplum için taşıdığı anlam ve gerçekleştirmek zorunda

oldukları amaçlar günümüzde daha da karmaşıklaşmıştır. Gelişmiş ülkelerde başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okulun etkililiğinde okul yöneticilerinin en önemli belirleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Okulların, sürekli değişen beklentileri karşılayabilecek yeterlikte olmalarında okul yöneticileri önemli bir role sahiptir. Özellikle gelişmiş ülkeler okulların etkililiğini ve verimliliğini sağlayabilecek gerekli iklim ve kültürü oluşturmak ve okulların üstlendikleri toplumsal işlevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla, okul yöneticilerinin yetiştirilmesine büyük önem vermektedirler (Memduhoğlu, 2007; Pehlivan, 1999, 1997; Can ve Çelikten, 2000; Balcı, 2002; Memduhoğlu, 2007). Bu bağlamda, okullarda yöneticiler bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve yeni bakış açıları kazandırılması yoluyla kontrol alanlarını genişletebilir ve bürokratik engellerin büyük bir kısmını etkisiz hale getirebilirler (Karip ve Köksal, 1999).

Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir okul yöneticisi bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul yöneticisi yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır (Işık, 2003). Yönetici yetiştirme eğitimine seçilen ve bu eğitimi alan yöneticilerin bugünün ve geleceğin okullarında kendilerinden beklenen rolleri başarı ile yerine getirecek biçimde hazırlanmaları için yönetici yetiştirme programlarının kuram ve uygulamayı bir araya getirecek biçimde düzenlenmesi gerekir (Karip ve Köksal, 1999).

Demokratik toplumlarda okul yönetimlerinden liderlik, insan ilişkileri, amaç birliği, grup dinamiklerini anlama gibi beklentiler okul yöneticilerinin daha üst düzey becerilerle donanımlı olmasını gerektirmektedir (Şekerci ve Aypay, 2008). Yöneticilerin yetiştirilmesi, yalnızca yöneticilik ve liderlik davranışları kazandırmak açısından değil, aynı zamanda yöneticileri, hızla değişen koşullara uymalarında gerekli bilgi ve beceriyle donatma, onlara mesleki güvence ve saygınlık sağlama, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma, yönetimsel gelişmeyi ve örgütsel değişmeyi hızlandırma bakımından da büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çeşitli yönetim ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır (Kaya, 1999).

Okul yöneticiliğine atama ölçütleri açık ve net olarak belirlenmek yerine, genel ve muğlak olarak ifade edildiğinden, atama kararlarında değişen hükümetlerle birlikte sadece ideolojik yönü değişen, ama öz itibarıyla dönemsel ve durumsal keyfiyet etkili olabilmektedir (Memduhoğlu, 2007). Böylelikle ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve okul yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak kurumsallaşması sürekli ihmal edilen bir konu olarak günümüze kadar gelmiştir. Bu ihmalin nedenini, Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) okul yöneticisi yetiştirme ve ataması konusundaki politikasında aranması gerekmektedir (Yolcu ve Kavalcılar, 2005).

Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve eğitilmesi örgütsel etkililik ve verim açısından ve aynı zamanda yöneticilerin kişilik ve meslek güvenceleri açısından önemlidir. Eğitim yöneticilerinin mesleki açıdan yetişmiş olmaları, yönetimde gerekli olacak bilgi ve becerileri kazanmış olmaları

örgütsel verimliliği ve etkililiği arttıracaktır (Sezgin, 2007). Okul yöneticisinin liderlik davranışları ile okulun etkililiği doğrudan ilişkilidir (Balcı, 2002).

Eğitim yöneticiliğinin bir alt alanı olan okul yöneticiliğinin meslek sayılma nedenlerinden bazıları şunlardır (Aydın, 2003):

- Okul yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir.
- Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez, hizmet öncesinde bir yükseköğrenim görmüş olmak şarttır.
- Okul müdürlerinin belirli lisans ve sertifikaları kazanmış olmaları gerekir.
- Okul müdürlüğüne girişte belirli sınavlar söz konusudur.
- Okul müdürleri, uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadırlar.

Eğitim politikalarının, eğitim planlarının, öğretim programlarının tasarlandığı, uygulandığı ve denetlendiği tüm eğitim sistemini bir şekilde etkileyen kararların alındığı ve atamaların yapıldığı merkez örgütünde şube müdüründen müsteşara kadar tüm eğitim yöneticilerinin, taşra da il ve ilçe milli eğitim müdürleri ile her düzeydeki okul müdürünün atanmasında, görevin niteliğine yönelik bazı ölçütlerin aranması gereklidir (Şeren, 2000).

Ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi gündeme geldiğinde, ilk akla gelen kesim okul müdürleri olmaktadır. Bunun nedeni, sistemin en etkili ve önemli parçasının okullar olmasıdır. Burada göz önüne alınacak nokta, sistem içinde yer alan yöneticilerin, okul müdüründen merkez teşkilatındaki yöneticilere kadar, buldukları görev ve mevkilerin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamaktır (Sezgin, 2007).

Geleneksel olarak okul yöneticisi, yasa ve kurallara bağlı kalarak okulla ilgili kaynakların sağlanmasını, örgütlenmesini ve kullanılmasını sağlayan, sonuçta okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba gösteren ve daha çok da statükoyu koruma ve sürdürme amacı güden bir yönetici olarak görülmektedir. Ancak, çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticiliğin ötesinde liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta ve okul yöneticilerinden çağdaş liderlik rollerini üstlenmeleri beklenmektedir (Şişman, 2002). Açıklan'a (1998) göre, okulunu başarıya ulaştıracak çağdaş bir okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmıştır,
- Etkili iletişim becerisine sahiptir,
- Liderlik özellikleri taşır,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilir,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüştür,
- Yabancı dil bilir,
- İletişim teknolojisine hakimdir,
- Bilgiyi yönetebilir,

- Beden ve ruh yönünden sağlıklıdır,
- Eğitime inanır.

Genelde tüm yöneticilerin özelde ise eğitim yöneticilerinin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal beceriler olarak sınıflandırmak mümkündür (Açıkgöz, 1994; Bursalıoğlu, 2000; Can, 1999). Teknik beceriler, bir bireyin herhangi bir alanda süreçleri, prosedürleri ve teknikleri bilmesini ve ustalığını tanımlar (Davis, 1998). Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve becerilerdir (Töremen ve Kolay, 2003). Teknik beceriler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlık gerektirir (Bursalıoğlu, 2000). Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi teknik yeterlikler içinde sayılabilir. Yine yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikler teknik yeterliklerdir (Töremen ve Kolay, 2003). İnsani beceriler, insanlarla etkili bir şekilde ilişkide bulunma becerisidir (Davis, 1998). İnsani ya da sosyal beceriler, okul yöneticisinin insanlarla birebir ve grup halinde çalışabilme yeteneğini yansıtır. Birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak kabul edilmektedir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülebilir (Töremen ve Kolay, 2003). Kavramsal beceriler, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içinde görebilme yeteneği, kavramsal becerilerin özünü oluşturur. Etkili bir okul yöneticisi, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme becerisine sahip olmalıdır (Açıkgöz, 1994). Yöneticinin örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir (Can, 1999). Kavramsal beceriler, bir yöneticiye soyutlamaları başarıyla ele alma, modeller kurma ve planlar geliştirme imkanı tanır (Davis, 1998).

Okul yöneticileri, yönetsel beceri ve güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2004b). Çünkü, okul yöneticileri okulun kaynaklarını etkili yönetebilmeli, iş görenlerin kişisel gelişimini sağlamalı, okulun amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalı, öğretim programının uygulanmasına ve değişimine öncülük etmeli, okulda ödül ve kalite yönetim sistemlerini yönetebilmeli, karar sürecine okulun diğer çalışanlarını da katmalı, etik ilkeler oluşturmalı ve eğitimcilerin kendini sürekli geliştirmelerine yardımcı olmalıdır (Mestry & Grobler, 2004).

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Uluslararası Örnekler

Özellikle ABD ve Kanada'da meslek öncesi okul yöneticilerini yetiştirme programlarının bir yüzyıla yakın bir geçmişinin bulunmasına karşın, günümüzde hala bu programlar pre-paradigma programlar olarak nitelendirilmektedir (Bjork & Ginsberg, 1995;akt. Karip ve Köksal, 1999). Diğer bir deyimle, bu programlar okul yöneticilerinin nasıl yetiştirileceği, programların içeriği ve yetiştirme yöntemleri üzerinde ortak yaklaşımlar ortaya koyamamışlardır (Karip ve Köksal, 1999).

Eğitim yöneticilerinin profesyonel anlamda yetiştirilmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesi, dünya çapında yeterince yaygınlık kazanmamıştır. Dünyada okul sayısı, fabrika sayısından daha çoktur. Ekonomik anlamda, mal üreten örgütlere yöneticilik yapan kişilerin yetiştirilmesi için üretilen bilimsel bilgi birikimi, eğitim örgütlerine göre çok daha fazladır. ABD, dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda bilgi ve deneyimi en fazla olan ülkelerden biridir (Çelik, 2002).

Eğitim yönetiminin teorik temelleri, 1950'li yıllarda ABD'de kurulan bazı dernek ve vakıfların çalışmalarıyla şekillenmiştir. ABD'de "Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (NCPEA)" ve "Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA)" adlı dernekler, düzenlemiş oldukları bir takım etkinliklerle bu alanın "teorik" temellerinin oluşmasına ve eğitim yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasına büyük katkılar sağlamış ve alanla ilgili teorik ve uygulamaya ilişkin üretilen bilginin temel kaynağını oluşturmaya uluslararası arena da devam etmektedir (Şişman ve Turan, 2004b).

ABD'de okul yöneticileri ve okul yöneticilerini yetiştiren üniversiteler tüm eyaletlerde meslek örgütleri kurmak suretiyle örgütlenmişlerdir. Okul yöneticilerinin kurduğu meslek örgütleri eyaletler çapında üyelerinin mesleki gelişimini sağlamak üzere hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunurlar, kitap, aylık dergi çıkarırlar ve üyelerinin sorunlarıyla yakından ilgilenirler. Öğretim üyelerinin kurduğu dernekler kendi eyaletlerindeki eğitim faaliyetlerini desteklemenin yanı sıra eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarına ve eğitim programlarının içeriğine karar vermek için ulusal çapta konsorsiyumlar oluştururlar, raporlar hazırlarlar, standartlar belirlerler ve eğitim yöneticilerinin daha iyi yetişmesi için çalışmaktadır (Aykut, 2006).

ABD'de okul yöneticilerine eğitim veren birçok kurum bulunmaktadır. Cincinnati devlet okullarına hizmet veren Mayerson Akademisi bunlardan birisidir. Bu akademi okul yöneticisi olmak isteyenlere eğitim vermektedir ve farklı programları vardır. Programlar genel olarak yönetsel yapılar, kültür ve aile ve toplumun okuldan formal beklentileri üzerine yoğunlaşmaktadır (Peterson, 2002).

ABD'de eğitim yöneticiliği için lisansüstü derece bir zorunluluktur. Amerika'da temel olarak "iyi öğretmenlerden daima iyi yönetici olmayabilir" anlayışı hakimdir. Belirli bir süre aktif öğretmenlik yapmış adaylar hemen her eyalette mevcut olan eyalet üniversiteleri veya özel üniversitelerin bünyelerinde yer alan eğitim fakültelerinde eğitim yönetimi alanında bir lisansüstü derece yapmak zorundadırlar. Eğitim bölgeleri gibi daha üst eğitim yöneticiliği pozisyonlarında yönetici görevi alabilmek için zaman zaman doktora derecesi bile istenebilmektedir (Şimşek, 2003).

ABD'de reform yılları olarak bilinen 1980'lerde ve 1990'larda bu klasik yöntem de sorgulanmaya başlanmıştır. Temel rahatsızlık alanları aslında öğretmen yetiştirme konusunda da tanışık olduğumuz klasik sorunlara ilişkindir: Fakültelerde yürütülen eğitim yönetimi programlarının, uygulamadan çok kurama ağırlık vermesi, dolayısıyla yöneticilerin gerçek iş yaşamlarında karşılaşılabileceği sorunlara yanıt vermemesi, eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının

eğitim yöneticiliğinin gerçek sorunlarında uzaklaşmaları, dolayısıyla bu programların yönetici adaylarının ihtiyaç ve isteklerinden çok ders verenlerin istek ve beklentileri doğrultusunda şekillenmesi (Livingston ve diğ., 2001;Şimşek, 2003).

1986-1990 yılları arasında Amerikan federal hükümeti okul yöneticilerinin yetiştirilmesine dönük projelere 30 milyon dolar harcamıştır. 1990 yılından beri çeşitli eyaletlerde 150'den fazla okul yöneticisi yetiştirme programı veya merkezi açılmıştır (Şimşek, 2003).

ABD'de son yıllarda eğitim yönetimi programları, eğitim liderliği olarak isim değişikliğine uğramıştır. 1950'lerin ortalarına doğru 41 eyalet, okul müdürü olabilmek için lisansüstü çalışma yapmayı ve 26'sı da yüksek lisans derecesi almayı zorunlu tutmuş, 1993'lere gelindiğinde ise okul müdürü olabilmek için yüksek lisans eğitimi zorunlu kılan eyalet sayısı 45'e çıkmıştır (McCarthy, 1999; akt. Şişman ve Turan, 2004a).

Kimbrough and Burkett'a (1990) göre okul müdürü olma koşulları ABD'de eyaletten eyalete farklılık göstermekle birlikte genel olarak bakıldığında aşağıda belirtilen temel koşullar tümünde ortaktır (akt. Pehlivan Aydın, 2002):

1. Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans derecesi,
2. Okul müdürü olmak için geçerli bir sertifika.
3. Kamu okullarında belli bir süre deneyim.
4. Adayların niteliklerinin yönetim kurulları tarafından uygun bulunması.

Amerika'da pek çok okul sistemi bölgede kimlerin okul müdürü olabileceğini saptamak üzere değerlendirme merkezlerinden yararlanmaktadır (Ubben and Hughes, 1992; akt. Pehlivan Aydın, 2002). Bugün üniversite bünyelerinde yer alan okul yöneticisi yetiştirme programlarının hemen tamamı klasik program içerikleri ve öğretme yöntemlerinden uzaklaşmıştır. Artık pek çok program simülasyonlar, durum çalışmaları, problem-temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri, katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir. Örneğin Connecticut Üniversitesi yönetici yetiştirme programı aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerliği de zorunlu görmektedir (Yee, 1997; akt. Şimşek, 2003).

Bugün okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde gelişmiş ülkelerin geldiği noktada uygulama yetiştirme programlarının bir parçası haline gelmiştir. Örneğin, California eyaletinde geliştirilen yönetici yetiştirme standartları yöneticilerin yöneticilik eğitimi sonrasında geçici yeterlik belgeleri almalarını ve üniversite okul işbirliği ile gerçekleştirilen beş yıl süreli bir uygulamadan sonra profesyonel yöneticilik belgelerini almalarını öngörmektedir (Stine ve diğerleri, 1997; akt. Karip ve Köksal, 1999).

Günümüzde İngiltere'de ise okul yöneticisi yetiştirme işi, çok daha sistematik ve standartlara bağlı olarak yapılmaktadır. Okul yöneticiliği için geliştirilmiş bir nitelikler seti vardır. 1996 yılında geliştirilen ve uygulamaya konan "Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlikleri" dokümanında belirtilen yeterliklere sahip olmak okul yöneticiliğine atanmak için zorunludur. Okul yöneticiliği yapmayı planlayan öğretmenler eğitim bölgelerinde mevcut olan sınav merkezlerinde yukarıda belirtilen yeterlikler konusunda sınavdan geçerler ve hangi alanlarda eğitime ihtiyaçları olduğu saptanır. Ancak Stratejik Liderlik ve Sorumluluk (Strategic Leadership and Accountability) modülü her aday için zorunludur. Yönetici adayları Yerel Eğitim Otoritesi tarafından yönetilen bölgesel eğitim merkezlerinde veya Açık Üniversitece yukarıda sözü edilen modülü ve ihtiyaç duydukları diğer alanlardaki eğitimlerini alırlar. Bu eğitimi takiben bölgesel sınav merkezlerinde tekrar bir sınava tabi tutulurlar. Bu sınavda başarılı olan yönetici adaylarına "Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği" yeterlik belgesi verilir (Şimşek, 2003). Öte yandan, halen okul yöneticiliği görevini sürdüren yöneticiler için de bir eğitimden geçmek zorunludur. Ancak buradaki sistem biraz farklıdır: Okul yöneticilerinin eğitim dışında sanayi ve ticaret kuruluşlarının yöneticileri ile çalışmaları zorunluluğu vardır. Bir anlamda, okul yöneticilerinin sanayi ve ticari kuruluş yöneticileri ile birlikte çalışmak yoluyla okul dışında staj yapmaları ilkesi vardır. Bu yaklaşımın altında yatan temel felsefe okullara eğitim sektörü dışında başarılı yönetim ilkelerinin ve uygulamalarının aktarılmasını özendirme şeklindedir. Ancak eğitim dışı iyi uygulamalar olarak adlandırılan bu uygulama eğitim çevrelerinden tepki görmektedir (Bush, 1998; Şimşek, 2003). İşçi Partisi'nin iktidara gelmesiyle Eğitim Bakanlığı altında yer alan ve okul yöneticilerinin yeterliklerini belirleyen Öğretmen Eğitimi Birimi'nin "Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği" yeterlik belgesinin yanı sıra üniversitelerden alınacak bir yüksek lisans belgesinin de yöneticiliğe atanmak için yeterli koşul olabileceği konusunda girişimler söz konusudur (Bush, 1998; Şimşek, 2003).

Hillman'a (1992) göre, kıta Avrupası sistemlerinden olan ancak daha çok Bonapartist geleneğe örgütlenmiş okul sistemlerine sahip olan Fransa, İsveç ve Danimarka'da okul yöneticisi yetiştirme geleneksel bir sistemle yürütülmektedir. Fransa'da okul yöneticiliğine atanan öğretmenler 3 ay süreli bir hizmet içi eğitimden geçirilirken, bu süre İsveç ve Danimarka'da 20 gündür (akt. Şimşek, 2003).

Hong Kong'daki müdürlerin hazırlanması birçok açıdan geleneksel İngiliz felsefe ve uygulamaları tarafından şekillendirilmektedir. Hükümet ilk ve ortaokuldaki müdürler için formal hizmet öncesi programını yeterli görmekteydi. Daha sonraları okul yönetim komitesinin tavsiyesi üzerine öğretmenlik eğitimi alan ve en az 5 yıllık öğretmenlik deneyimi olan kıdemli öğretmenler müdürlük pozisyonu için yeterli oluyordu. 1999 yılının başlarında ise okul yönetim kurulu (SMİ) ve okul tabanlı yönetim (SBM) müdürler üzerinde önemli taleplerde bulunmuştur. Bu tür talepler geleneksel yaklaşımlardan takım çalışması, sürekli gelişim ve etkililik gibi yeni kavramlara doğru bir geçişi sağlamıştır. 1999 yılında Hong Kong Eğitim Bakanlığı yetkilileri; İngiltere, İskoçya, Avustralya

ve Singapur'a yaptıkları ziyaret sonucunda bir liderlik eğitim programı önerdiler (Wong, 2004; Korkmaz, 2005). Bu öneriler;

- a) Lider yeterlilik profili için ihtiyaç değerlendirmesi
- b) Takım çalışması biçiminde liderlik gelişim programı
- c) Deneyimli okul müdürleri ve akademisyenler tarafından oluşturulan 8 aylık bir deneysel okul projesi
- d) Zorunlu çekirdek ve okul tabanlı modüller ve
- e) 2004-2005 öğretim yılından itibaren tüm müdürlerin bu programa katılması zorunlu bir hale getirildi. 2007 yılının Eylül ayına kadar tüm görevdeki müdürler bu sertifikayı almak zorundadırlar.

Singapur'da okul yöneticisi yetiştirme uygulaması daha çok Amerikan sistemini andırmaktadır. Halen bir okulda müdür yardımcısı olarak görev yapan yönetici adayları arasında seçim yapılır. Bu süreci başarıyla geçen adaylar Eğitim Bakanlığı ve Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından ortak yürütülen Eğitim Yönetimi programından diploma almak zorundadırlar. Tam zamanlı olarak ve bir yıl süren bu eğitim süresince adaylar tam maaşlarını almaya devam ederler. Bu program işletme ve yönetim, liderlik ve program geliştirme gibi alanlarda dersleri kapsar. Bir yıl süren bu eğitim sırasında adaylar iki kez ve her biri 4 hafta süren okullarda uygulama modülüne katılırlar. Bu uygulama okulları iyi yönetilen okullar arasından seçilir. Bu seçilen okulların yöneticileri eğitim sürecinin aktif katılımcılarıdır ve aynı zamanda usta öğretici rolünü de üstlenirler. Adı geçen bu program 1984 yılından beri Singapur'da başarıyla uygulanmaktadır (Bush ve Chew, 1998; akt. Şimşek, 2003).

İtalya'da ise Fransa, İsveç ve Danimarka'ya benzer bir sistem uygulanmaktadır. 1996 yılına kadar İtalya'da okul yöneticisi olmanın tek koşulu, ülkemizde de olduğu gibi, belirli bir süre öğretmenlik deneyimine sahip olmaktır. Yöneticiler herhangi bir formal eğitimden geçirilmeden yöneticiliğe atanmaktaydı ve kendilerinden beklenen merkezi olarak yürütülen bir sistemin parçası olan okulu denetim ve gözetim altında tutmak ve işlerin aksamadan yürümesini sağlamaktı. 1996'da başlayan reformun bir parçası olarak yöneticilerin de belirli bir hizmet içi formal eğitimden geçirilmesini zorunluluk haline getirildi. Reform başladığı yıllarda yöneticilik görevinde bulunanlardan ya eğitim programlarına katılmaları ya da görevlerinden ayrılmaları istendi (Ferrara, 2001; akt. Şimşek, 2003).

Slovenya'da okul yöneticisi yetiştirme programı 1995'de oluşturulmuştur. Bir yıl sonra ise Slovenya'da çıkarılan bir yasa ile eğitim yöneticilerinin yönetim görevine başlamadan önce eğitimden geçmeleri zorunlu hale getirilmiştir. Okul yöneticileri atandıkları ilk yıl ya da atanmadan önce eğitimden geçip sertifika alırlar. Daha sonra programa öğretmenler ve müdür yardımcıları da alınmaya başlanmış ve geçen yıllarda bu kişilerin sayıları artmıştır. Programın yapısı oluşturulduğu günden bu yana fazlaca değişmemiştir. Program her biri 24 saat süren 6 farklı modülden oluşmaktadır. Dahası, program bitiminde alınan yöneticilik sertifikasının yenilenmesine de gerek duyulmamaktadır (Trnavcevic ve Vaupot, 2009).

Gelişmekte olan ülkelerde genellikle okul yöneticiliğine atanma öncesi yetiştirme programları yoktur. Okul yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir üniversite derecesine sahip olmak temel koşul olarak görülmektedir. Başarılı öğretmenler arasından atanan okul yöneticilerinin hizmet içi yetiştirme programları ile yetiştirilmesi, yöneticilerin eğitiminde uygulanan en yaygın yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Karip ve Köksal, 1999).

Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Uygulamaları

Türkiye'de yönetici yetiştirme uygulaması Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana Şimşek'e (2003) göre üç, Balcı'ya (2008) göre ise dört temel yönelimin hakim olduğu söylenebilir: (1) 1970'lere dek çıraklık modeli, (2) 1970'lerde eğitim bilimleri modeli ve (3) 1999'da sınav modeli, (4) keyfilik modeli.

Çıraklık modelinde 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanununun 12. maddesinin öngördüğü "meslekte asıl olan öğretmenliktir" anlayışının uygulandığı görülmektedir. Çıraklık modelini, eğitim sistemimizin merkeziyetçi anlayışının doğal bir sonucu olarak görmek mümkündür. Öte yandan 1970'lere kadar Milli Eğitim Bakanlığı örgütlerinde yöneticilik yapanların çoğunun belki de % 90'larının Pedagoji Bölümü mezunu oldukları, bu tarihten sonra da yetenek, tecrübe ve başarı ölçütleri yerini siyasal tercihlerin aldığı gözlenmiştir (Balcı, 2008).

Ülkemizde eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda 1970'lerin sonlarında farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu anlayış akademik bir yönelim olarak ortaya çıkmış ve akademik çevrelerde ciddi biçimde de benimsenmiştir. Bu yönetime "Eğitim Bilimleri Modeli" adı verilmektedir. Ülkemizde pek çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde "eğitim yönetimi ve planlaması" bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Buradaki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanmış olması gerektiğidir (Şimşek, 2004). Eğitim Bilimleri Modeli özellikle de 1993 yılında toplanan 14. milli eğitim şurasında eğitim yöneticisi yetiştirmede etkin bir yol olarak belirtilmişse de, eğitim bilimleri modeli kapsamında yetiştirilen adayların istenilen görevlere getirilmedikleri, bazı alanlarda öğretmen olarak değerlendirildikleri görülmüştür (Balcı, 2008).

Sınav modeli ise, 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan MEB'e bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine İlişkin Yönetmelikle uygulanmaya başlamıştır. Okul yöneticiliğine istekli ve bu alanda yeterli olanlar bu amaçla düzenlenen seçme sınavlarına katılmışlardır. Sınavda başarılı olan adaylar 120 saatlik bir hizmet içi eğitim programına alınmış, başarılı olanlar beş yıl geçerliği olan yöneticilik sertifikası almışlardır (Balcı, 2008).

Keyfilik modelinde ise çıkarılan son iki yönetmelikten -2004 ve 2007 tarihli yönetmelikler- ilkinde okul yöneticiliği giriş sınavını izleyen 120 saatlik yetiştirme programı, ikincisinde ise okul

müdürlüğü giriş sınavı kaldırılmıştır. En son gelişme olarak okul müdürlerinin atanmasının kural ve standardı olmadığı bir noktaya gelinmiştir (Balcı, 2008).

Eğitim ve okul yöneticiliği 7. 10. 11. 12. ve 14. milli eğitim şuralarında üzerinde durulan konular arasında yer almıştır. Belirtilen milli eğitim şuralarında, eğitim yöneticiliği öğretmenlikten ayrı bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin en az lisans düzeyinde bir eğitimden geçmiş olmaları, seçimlerinin sınavla, yetiştirilmelerinin ise uzun süreli kurslarla yapılması gerektiğine karar verilmiştir (MEB,1998).

1939'dan beri on yedi kez toplanan ve her toplantısında gelişmelere göre Türk eğitim sistemine ilişki çeşitli konuların tartışılarak önemli kararlar alınan milli eğitim şuralarında eğitim ve okul yöneticiliği ile ilgili yapılan tartışmalar ve alınan kararlar bu konuda ülkemizde önemli bir literatür birikimi ve düşünce zenginliği sağlamıştır. Özellikle ana gündem maddelerinden birini eğitim yöneticiliği konusunun oluşturduğu 14. milli eğitim şurasında bu konuda bir dönüm noktası sayılabilir. Bu şuralarda eğitim ve okul yöneticiliği konusunda alınan aşağıdaki bazı önemli tavsiye kararlarının, eğitim ve okul yönetimi uygulamalarında hayata geçirilmesinin önemli yararları olacağı söylenebilir (Can ve Çelikten, 2000):

- Eğitim Yöneticiliğinde uzmanlaşma esas alınmalıdır.
- Eğitim yöneticiliğinde yükselmelerde liyakat dikkate alınmalıdır.
- Eğitim yöneticiliği politik etkilerden uzak bir yapı ve işleyişe kavuşturulmalıdır.
- Sicil yönetmeliklerinin daha şeffaf hâle getirilmesi konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.
- Yöneticiler daha fazla yetkilerle donatılmalı ve bu yetkileri açıklıkla belirtilmelidir.
- Asaleten atanmalarda mahzurlu görülenler vekaleten de atanmamalıdır.
- Eğitim yöneticiliği maddi yönden cazip hâle getirilmelidir.
- Eğitim yöneticiliği kademelerinin, görev yetkileri bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır.

Türkiye'de okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması, 27.09.1995 tarih ve 22417 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliğine" göre belirlenen genel ve özel şartlara göre atanmaktaydı. Ancak, eğitim yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiğine, çeşitli araştırmalarda, Millî Eğitim Şuralarında ve çeşitli komisyon raporlarında yer verildiği görülmektedir.

Geçmişteki uygulamalardan farklı olarak; 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 Sayılı Resmî Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik", okul yöneticilerinin yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağını ve çerçevesini oluşturmuştur. Bu yönetmelik yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel koşullar ile okul müdürü olarak atanacaklarda aranacak özel koşulları yeniden düzenlemektedir. Yönetmeliğe göre okul müdürü olarak

atanacakların değerlendirme sınavında başarılı olanlar arasından seçilmesi esastır. Yönetmeliğin belirlediği genel koşulları taşıyan ve öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunan adaylar seçme sınavına katılırlar. Seçme sınavında başarılı olan adaylar en az 120 saat süreli yönetici yetiştirme kursuna katılırlar. Yönetmeliğe göre eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisans Üstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavından muaf sayılarak doğrudan yönetici yetiştirme kursuna alınırlar (Karip ve Köksal, 1999). Bu yönetmelik, Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini almıştır (Kayıkcı, 2001). Bu yönetmelik ile eğitim sisteminde personelde yöneticilik bilgi formasyonunun sağlanması; atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemin gözetilmesi; yöneticilikte kariyer imkanı sağlanması; yönetici eğitiminin önem kazanması; yöneticilerin performanslarının ölçülmesi; ve yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirmede tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerinin egemen olması için gerekli alt yapı hazırlanmıştır (Özden, 2002). Ayrıca yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik kurs programının hazırlanmasında ve yürütülmesinde Bakanlık yetkililerinin üniversitelerden alanın uzmanları ile birlikte çalışmaları ve kursların Bakanlıkça belirlenen üniversitelerde gerçekleştirilmesi, başarılı adaylara Bakanlık tarafından yöneticilik sertifikaları verilmesi gibi etkinlikler vasıtasıyla okul yöneticisi yetiştirmede Bakanlık-üniversite işbirliği için iyi bir başlangıç oluşturmuştur (Karip ve Köksal, 1999).

Daha sonraki yıllarda söz konusu bu yönetmelikte tekrar değişiklikler yapılmıştır. 10 Ocak 2004 tarihinde "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" yürürlükten kaldırılmıştır (Resmi Gazete, 2004/25342). Bunun hemen akabinde, "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" getirilmiştir (Resmi Gazete, 2004/25343). Bu yönetmelikte de 2 Aralık 2004 (Resmi Gazete, 2004/25658), 4 Mart 2006 (Resmi Gazete, 2006/26098) ve 13 Nisan 2007 (Resmi Gazete, 2007/26492) tarihlerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Özellikle son yapılan değişiklikle birlikte yönetici olarak atanacaklara yönelik seçme sınavı kaldırılmış, yöneticilerin atanmasının Bakanlıkça ve valiliklerce yapılmasına karar verilmiş ve yöneticiliğe atanmada temel ölçüt olarak mesleki kıdem öne çıkarılmıştır. Bu uygulama, gerek akademisyenlerin gerekse eğitim sendikalarının tepkisini çekmiştir. Yürütmenin durdurulması amacıyla konu yargıya taşınmıştır. Bu değişikliğin bir geriye gidiş ya da geçmişe dönüş olduğu belirtilmiştir (Şimşek, 2007; Sezgin, 2007).

Nisan 2008'de 26856 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "MEB Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliğine" göre eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere oluşturulan bir değerlendirme komisyonunun yönetici değerlendirme formundaki puanlama kriterlerine göre seçeceği yönetici adayları il milli eğitim müdürlüğüne sunulur. Bu yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır. Bu şartlar arasında eğitim yönetimi

alanında eğitim almış olmak, hizmet öncesi eğitime katılmış olmak, eğitim alanında bilimsel yayınları bulunmak gibi maddeler yer almamaktadır. Lisan üstü düzeyde öğrenim görmüş olmak sadece puan eşitliği halinde öncelik sırası şeklinde yer almaktadır (Kurşunoğlu, 2009).

Günümüzde 13.8.2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” halen yürürlükte olan yönetmeliktir (MEB, 2009). Yönetmeliğin 7. ve 8. maddeleri yönetici ve müdür olarak atanacak kişilerle ilgilidir:

Yönetmeliğin 7. maddesi incelendiğinde, farklı kademelerde yöneticilik görevini üstlenebilmek için belli bir süre öğretmen olarak görev yapmış olmak, olumlu sicil notları almış olmak, adli veya idari soruşturma geçirmemiş olmak ve varsa atanağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak gibi yükümlülükler bulunmaktadır. 8. maddede, (C), (B), (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarla ilgili aranan tek özel şartın eğitim kurumlarında belli bir süre yöneticilik yapmış olmak olduğu anlaşılmaktadır. İlgili yönetmeliğin 24. maddesinde ise atamada ancak puan eşitliğinde lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olmanın göz önünde bulundurulduğu görülmektedir.

Eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği gelişmiş ülkelerde, meslek öncesi okul yöneticisi yetiştirme programlarının yüzyıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır (Kayıkcı, 2001). ABD’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için, okul liderliği, aile katılımı ve toplum ortaklığı, öğrenci merkezli öğrenme iklimi oluşturma, mesleki gelişme ve insan kaynağının yönetimi, öğretim liderliği-öğrenme ve öğretimi geliştirme, okul yönetimi ve günlük rutin işler ve kişilerarası ilişkiler konusunda etkililik gibi alanlarda bazı standartlar geliştirilmiştir (Şişman ve Turan, 2004a).

Eğitim yöneticileri hazırlama programlarının içeriğinin mesleki yetişme ve temel yönetim eğitimi olarak iki kategoride toplamak mümkündür. Bunlardan mesleksi yetişme yöneticisi, bir eğitim lideri olarak çok yönlü, disiplinler arası insan bilimleri, sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde yetiştirmeyi hedeflemektedir. Temel yönetim eğitimi içeriği ise adayların, yönetim alanında yönetim kuram, kavram ve ilkeleri ile yönetim teknolojisiyle ilgili bilgi, anlayış, beceri ve tutum kazanmalarını hedeflemektedir (Balcı, 2003).

Eğitim Yönetimi alanında eğitim veren kurumlar ve projeler ise aşağıda belirtilmiştir (Kayıkcı, 2001):

- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Uzmanlık Programı
- Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP)
- MEB'nın Hizmet içi Eğitim Çalışmaları
- Üniversiteler

Çelik'e (1990) göre TODAİE genel yönetici yetiştirmeye çalışmaktadır ve TODAİE programlarında genellikle yönetimin ekonomik, toplumsal ve siyasal çevresi, örgüt kuramları, personel yönetimi, maliye, planlama, halkla ilişkiler ve yönetim hukuku gibi konulara ağırlık verilmektedir. Bu tür bir eğitim yöneticisi yetiştirilmesi için yeterli değildir. TODAİE programlarına daha çok bakanlık merkezinde çalışan eğitim yöneticileri katılmaktadır.

Bakanlar Kurulunun 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı kararıyla kurulan Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda, bugün ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin gelişmelere temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiştir. MEHTAP raporuna göre, yalnız üst yöneticiler değil, orta düzey yöneticileri de, görevlerinde başarılı olabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmek zorundadır. Bu zorunluluk, Millî Eğitim Bakanlığı'na, yönetim kadroları için yeterli sayıda eğitim yöneticisi yetiştirmek görevi yüklemektedir. Raporda, Bakanlığın gereksinme duyduğu eğitim yöneticilerini yetiştirmek amacıyla, üniversitelerde eğitim fakülteleri ya da fakültelerde eğitim bölümleri açılması önerilmektedir. MEHTAP raporunun bu önerisi iki yıl sonra, Ankara Üniversitesine bağlı Eğitim Fakültesinin Kurulmasıyla gerçekleşmiş ve bunu Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü'nün açılması izlemiştir (Kaya, 1999).

Ülkemizde, yönetici ve denetici yetiştirme misyonunu taşıyan Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Plânlaması bölümleri Ankara, Gazi, Hacettepe, İnönü, Dokuz Eylül, Çanakkale 18 Mart, Bolu Abant İzzet Baysal ve Van 100. Yıl Üniversitesinde lisans kapandığından sadece yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmektedir. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme sağlanmıştır (Kayıkçı, 2001).

Stine ve arkadaşları (1997) okul yöneticisi yetiştirme programlarının kapsamının 10 ana başlık altında toplanabileceğini belirtmektedir (akt. Karip ve Köksal, 1999):

1. Eğitim-öğretim liderliği
2. Örgütsel yönetim
3. Öğretim programları
4. Okul yönetimi
5. İnsan kaynakları yönetimi
6. Mali kaynaklar ve işletme hizmetleri yönetimi
7. Mevzuat uygulamaları
8. Politika ve politik etkiler
9. Okul çevre işbirliği
10. Teknoloji kullanımı

Balcı ve Çınkır (2002) eğitim yöneticilerin nasıl yetiştirilmesi gerektiği sorusuna cevap olarak özellikle okul yöneticilerinin yönetim görevlerine hazırlanma programlarının genelde performansa

dayalı, uygulamayı esas alan, sosyal bilimler, insan bilimleri ve davranış bilimleri kavram, ilke ve kuramlarına dayalı disiplinler arası bir nitelik arz etmeleri gerekliliğini savunmaktadırlar.

Eğitim yöneticileri hazırlama programları, öğretim elemanları, pratisyenler, öğrenciler ve istihdam kurumları temsilcilerinin ortak katılımı ile görev tanımına göre ve adayların eğitim ihtiyaçlarına göre geliştirilmelidir. Hazırlama programları, bir bütünlük içerisinde programın amaçları, içeriği, öğretim yaklaşımları ve program değerlendirme boyutlarını kapsmalıdır (Balcı, 2003).

Fordham Üniversitesi okul yöneticisi yetiştirme programı şu dört ana konu üzerine odaklanmaktadır: (1) Okul yöneticiliğine hazırlama programını entelektüel bir dille ifade etme, geleneksel eğitimden entelektüel liderlik eğitime yönelme. (2) Alanda yapılan araştırmalardan ve deneyimlerden hareket etme. Kuram-uygulama arasında ilişkiyi kurma. (3) Aktif problem çözme becerisini geliştirme. (4) Yeni yapısal düzenlemelerle yeterli zaman dilimini oluşturma (Mulkeen ve Cooper, 1992; akt. Cemaloğlu, 2005).

Arslan (2002, 83), ABD’de okul müdürlerinin yetiştirilmesinde ve geliştirilmesinde uygulanan modeller ve sunulan programların içeriğini okul müdürlerine liderlik eğitiminin verilmesi ve okul müdürlerinin okul işletmesinin yönetimi konusunda yetiştirilmeleri olarak tanımlamaktadır. Eğitim liderleri enstitüsü (Institute for Educational Leaders □IEL□) raporuna göre, okul yöneticilerinin daha iyi yetiştirilebilmeleri için, çıraklık eğitimi için yatırım yapılması, okul yöneticiliği programlarındaki çıtanın yükseltilmesi, kadınlara ve azınlıklara müdür pozisyonuna gelebilmeleri için öncelik verilmesi, üniversite ve kolejlerin okul yöneticisi yetiştirme programlarını öğrencilerin öğrenmesini sağlayacak eğitim liderleri yetiştirebilecek şekilde düzenlemeleri; bu amaçla; liderlik eğitime ağırlık verilmesi, okul müdürünü yetiştirme programları ile yerel okul sistemleri arasında işbirliği temin edilmesi ve adaylara gerçek okul ortamını yaşayabilecekleri işbaşı eğitimi verilmesi, sürekli gelişen ve artan beklentileri yansıtan standartların belirlenmesi gerekmektedir (Institute for Educational Leaders □IEL□, 2000; akt. Aykut, 2006).

ABD’de Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu (1989), okul liderliği hazırlama programlarına, toplumsal ve kültürel bazı faktörlerin okul üzerinde etkilerine bağlı olarak, öğretim ve öğrenme süreçleri, okul geliştirme, örgüt teorisi, örgütsel araştırma yöntemleri, politika analizi, liderlik, yönetim süreçleri ve işlevleri, politika araştırmaları, eğitim politikaları, okulun moral ve ahlaki boyutları gibi konuların da eklenmesini teklif etmiştir. Bu konular, okul liderliği yetiştirme programlarında yer almaya başlamıştır (Turan ve Şişman, 2004a).

Okul yöneticilerini mesleğe hazırlama programları, okul yöneticilerinin uzun dönemli mesleki gelişimlerini sağlamalıdır. Okul yöneticisinin öğrenmeyi öğrenmiş olması gerekir. Okul yöneticilerinin teknik becerilerine paralel olarak, diğer yeterlilik alanlarında da kendilerini yetiştirmeleri önerilmektedir. Program, okul yöneticilerinin entelektüel liderlik işlevlerini yerine getirebilecek yeterlikte olmalıdır. Okul yöneticileri, kuram ile uygulama arasında bağ kurabilmeli, iyi

bir uygulayıcı olmalıdır. En önemlisi de okulunda performansı artırabilmeli ve başarıyı gerçekleştirebilmelidir (Murphy ve Hallinger, 1992; Cemaloğlu, 2005).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Başta ABD olmak üzere birçok Avrupa ve Uzakdoğu ülkelerinde, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul gördüğü, okul yöneticilerinin mesleki yeterlik alanlarının sürekli geliştirildiği, atanabilmek için mutlaka yönetici yetiştirme sertifika programına tabi tutuldukları, bunu bir sistem dahilinde yaptıkları ve güncelledikleri, kuram-uygulama arasında ilişkiyi kurmaya özen gösterdikleri ve özellikle lisansüstü eğitime önem verdikleri görülmektedir. Ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirme ve atanmasına ilişkin genel şartlar incelendiğinde ise, “meslekte asıl olan öğretmenliktir” geleneksel anlayışın sürdüğü ve eğitim yöneticilerinin kendilerini eğitim ile değil deneyim ile yetiştirdikleri söylenebilir. Oysa Bulut ve Bakan’ın (2002) yaptıkları çalışmada araştırmaya katılanların %98,3’ü yöneticilerin mutlaka “yöneticilik eğitimi” almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Uluğ’ın (2010) belirttiği gibi yöneticilik eğitimi, yalnızca yöneticilik ve liderlik davranışları kazandırmak için değil aynı zamanda yöneticilere mesleki güvence ve saygınlık sağlama, örgütsel etkililiği ve verimi arttırma, yönetsel ve örgütsel gelişmeyi hızlandırma açısından büyük önem taşımaktadır. Şimşek’in (2004) belirttiği gibi ülkemizdeki temel sorun sistemin yapı ve işleyişinden kaynaklanmaktadır. Merkezi eğitim sistemi uygulamasından adem-i merkeziyetçi bir yapıya geçilmediği sürece okul yöneticisi hazırlama ve atama sorunu tali bir sorun olarak kalmaya devam edecektir. Çünkü, bugünkü haliyle okulların örgütlenme biçimi 21. yüzyıl okullarının ihtiyacı olan yöneticileri yetiştirme ve işbaşına getirmeye olanak vermemektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin mevcut hiyerarşik yapı içerisinde görev ve sorumlulukları çok fazla ama yetkilerinin kısıtlı olduğu görülmektedir. Gümüşeli (1996) tarafından yapılan bir araştırma, okul müdürlerinin giderek daha fazla yasa ve kuralların sınırlayıcılığı ile karşılaştıklarını, artan bir kanun denetiminin baskısı altına girdikleri ve dolayısı ile okul yönetimindeki kontrollerini yavaş yavaş kaybettiklerini ortaya çıkarmıştır. Burada önemli bir etken olarak, okul yöneticisi yetiştirme ve atanmasına ilişkin MEB tarafından objektif ve sağlıklı bir politika oluşturulamamasıdır. Çok hızlı değişen ve gelişen çağımızda okulların amaçlarının üst düzeyde gerçekleşmesi ancak etkili okul yöneticileri vasıtasıyla sağlanabilir. Okul yöneticilerinin başta yönetim ve liderlik becerileri olmak üzere birçok teknik bilgi ve becerilere sahip olarak yetiştirilmeleri büyük önem taşımaktadır. Korkmaz’a (2005) göre ülkemizde yönetici yetiştirmek için üniversiteler tarafından hazırlanan programların içerik olarak yetersizliğinin yanı sıra uygulama boyutunun eksikliği ile önemli diğer bir problem olarak görülmektedir. Yönetici yetiştirme programları bugünkü haliyle dahi günümüz okullarının ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak kalmaktadır. Belirtilen aksaklıkların yanı sıra okul yöneticilerinin mesleki bir güvencesinin olmaması ve cazip bir meslek olarak algılanmaması dikkat çekmektedir. Cemaloğlu, (2005) Türkiye’de okul yöneticiliğinin mesleki bir güvencesi bulunmadığını, iktidarların tasarrufuna göre keyfi müdahalelerin yapıldığını, bu sebeple de eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği için mesleki bir güvencenin

sağlanamadığını ve cazip bir meslek haline getirilemediğini vurgulamaktadır. Ayrıca Turan ve Şişman (2002) ise okul için bir vizyona sahip olmayı, etkili takımlar oluşturmayı, okul için gelişim planları hazırlamayı, okulu geliştirme için aile ve toplumla etkili bir iletişim kurmayı ve işbirliği yapmayı, okulda etkili bir öğrenme ortamı oluşturmayı, insan kaynağını geliştirmeyi, okul için politika ve prosedürler belirlemeyi ve öğrenci başarısını geliştirebilmeyi okul yöneticinin günümüz şartlarında sahip olması gereken en önemli yeterlilik alanları olarak ifade etmektedirler. Mevcut uygulama gereği okul yöneticiliği ile ilgili sınavı kazanan adaylar, okul yöneticisi olarak atanmakta ve yöneticilik görevine başlamadan önce herhangi bir eğitim almadıkları gibi görev süresi içinde de eğitim ve okul yönetimi ile ilgili hizmet içi kurslar düzenlenmemektedir. Bu durum birçok okul yöneticisinin okul yönetiminin teknik, kavramsal ve insani boyutuna yönelik becerilere sahip olmadan okul yöneticisi olarak atanmasını sağlamaktadır. Bu şekilde atanan okul yöneticisinin okul yönetiminde ne kadar başarılı olacağı tartışmaya açık bir konu ve yöneticilerin sıkıntı yaşamaları doğal ve beklenen bir durumdur. Okul yöneticileri sadece öğretmenlikten gelen sınırlı deneyimle görevlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Oysaki hızla değişen, gelişen ve toplumun okuldan beklentilerinin daha da farklılaştığı bir ortamda okulu başarıya götürecek okul yöneticisinin teknik, insani ve kavramsal boyutları ile okul yönetimini başarıyla gerçekleştirmesi oldukça önemlidir. Yapılan birçok çalışma okul yöneticisinin bir okul için ne denli etkili olduğuna işaret etmektedir (Cemaloğlu, 2005; Korkmaz, 2005; Karip ve Köksal, 1999; Şimşek, 2007; Şişman ve Turan, 2004a, 2004b). Belirtilen konuların uygulama alanına getirilmesi için politika yapıcılarının ve Milli Eğitim Bakanlığının bu konuda işbirliğine giderek gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekir. Aksi takdirde ne gerçek anlamda okul lideri (yönetici) yetiştirebilir ne öğrencilerin öğrenmesi noktasında başarılarını arttırabilir ne de okulların etkililiğini sağlayabiliriz.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili literatür taramasında ortaya çıkan sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. Okul ve eğitim yöneticilerinin kaynağı öğretmenlerdir. Ancak öğretmenlik ve yöneticilik farklı beceriler gerektiren mesleklerdir. Okul yöneticiliğinin toplumda bir meslek olarak kabul edilmelidir.
2. Eğitim ve okul yöneticiliğine mesleki güvence sağlanmalıdır.
3. Eğitim yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları artırılmalı, buna bağlı olarak özlük haklarında iyileştirilmelere gidilmelidir. Bu yönde yasal düzenlemeler yetkili organlarca yapılmalıdır.
4. Eğitim ve okul yöneticiliği uzmanlık gerektiren bir alandır. Dolayısıyla eğitim ve okul yöneticisi olmayı seçenlerin profesyonel anlamda hizmet öncesi eğitimden geçmeleri zorunlu olmalıdır.

5. Yönetici yetiştirmek amacıyla MEB-YÖK işbirliği ile Bakanlık bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Akademisi” kurulmalıdır. Bu birimde “okul yöneticisi yetiştirme sertifika programı” açılmalı ve bununla ilgili gerekli mevzuat değişikliğine gidilmelidir.

6. Okul yöneticilerinin seçiminde halen uygulanmakta mesleki kıdemin yanı sıra adaylarda alana ilişkin lisansüstü eğitim yapmaları ve “okul yöneticisi yetiştirme sertifikasına” sahip olmaları zorunlu hale getirilmelidir.

7. Okul yöneticilerinin seçilmesinde (Müdür yardımcılığı için) sınav sistemi uygulanmalı, sınavın içeriğinin en az %50’sinin alanla ilgili sorular oluşturmalıdır. Ayrıca müdür adaylarının seçiminde, adayların özgeçmişi, mesleki başarıları (ödül, yayın vb.) ve referans mektupları dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir.

8. Öğretmenlerin yöneticilik sınavına (Md. Yardımcılığı için) başvurabilmesi için en az 5 yıl öğretmenlik yapma şartı aranmalıdır.

9. Eğitim yöneticiliğinin ilk basamağı okul müdür yardımcılığı olmalıdır. Bir süre (3 yıl) okul müdür yardımcılığını ve okul yöneticisi yetiştirme sertifika programını başarıyla tamamladıktan sonra okul yöneticiliğine terfi etmeleri sağlanmalıdır.

10. Alana ilişkin lisansüstü uzmanlık programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavından muaf sayılarak doğrudan “yönetici yetiştirme sertifika programına” alınmalıdır.

11. Bu program için değişik üniversitelerden liyakat esasına göre alan uzmanı öğretim elemanları görevlendirilmelidir.

12. Bu birimde öğretmen ve eğitim yöneticisi derneklerinin temsilcileri de bulunmalıdır. Gelişmiş toplumlarda olduğu gibi, yöneticilik forumu oluşturma, çeşitli yayınlar ve dergiler çıkartma, yöneticilikle ilgili örnek uygulamaları gündemde tutup tartışmaya açma, üniversiteler ve çeşitli kurum ve kuruluşlarla bağlantı sağlama vs. birçok konuda çalışmalar yapılmalıdır.

13. Okul yöneticisi adaylarının okul yöneticisi niteliklerine sahip olup olmadıklarını değerlendirebilecek araçlar geliştirilmeli ve bu değerlendirmeyi yapabilecek kurumlar kurulmalıdır. Yönetici Yetiştirme Akademisi bünyesinde alan uzmanlarından bağımsız kurullar oluşturulabilir.

14. MEB ile YÖK arasında işbirliği sağlanmalıdır. Değişen ve gelişen koşullarda okul yöneticilerinden beklentiler ne? Ve okul yöneticilerinin yeterlik standartları ne olmalıdır? Soruları cevaplanarak “Okul Yöneticisi Yetiştirme Sertifika Programı” geliştirilmelidir.

15. Okul yöneticisi yetiştirme sertifika programları geliştirilirken okul yöneticisi adaylarının gerçek okul ortamında karşılaşılabilecekleri problemler dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Teorik bilginin yanı sıra okul ortamındaki gerçek ihtiyaçlarına uygun ve uygulamalı eğitimi kapsamalıdır.

16. YÖK ve MEB' işbirliği ile üniversitelerde "Eğitim Yöneticisi Programı" belirli kriterler getirilerek, yeterli sayı ve nitelikte öğretim üyesi bulunan büyük şehirlerdeki eğitim fakülteleri bünyesinde ilave olarak "okul yöneticisi yetiştirme sertifika programları" açılması sağlanabilir.

17. Mevcut eğitim yöneticileri (özellikle sınav sonucuna göre yeni atananlar) bu merkezlerde "Eğitim ve Okul Yöneticiliği" konusunda hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.

18. Okul yöneticileri sertifika programı esnek ve sistemin gereklerine göre düzenlenebilir biçimde planlanmalıdır.

19. Okul yöneticisi yetiştirme programları arasındaki birlikteliği sağlamak ve bu programların niteliğini arttırmak amacıyla bir akreditasyon süreci geliştirilmelidir.

20. Eğitim ve okul yönetimi ile ilgili politikaların belirlenmesinde ve etkili kararların alınmasında söz sahibi olacak (mesleki) sivil toplum örgütleri kurulmalıdır. Bu örgütler, yönetici adaylarının hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesinde belirli standartların geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

21. Eğitim yöneticisi dernekleri, eğitim yöneticisi yetiştiren kurum ve kuruluşlar ve üniversitelerin öğretim üyeleri belirli aralıklarla bir araya gelmeli, yönetici yetiştirme sertifika programı ve okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemler ile ilgili yıllık raporlar hazırlamalıdır.

22. Okul yöneticiliğinin cazip hale getirilmesi, başarılı öğretmenlerin yöneticiliğe olan ilgisinin artmasına neden olabilir. Bu anlamda MEB'in yüksek lisans yapmak isteyen öğretmenler için özendirici ve teşvik edici bazı tedbirler alabilir.

23. Okul yöneticilerinin performanslarının ölçümünde objektif kriterler belirlenmeli ve mesleki yeterlilik ile ilgili ölçütler göz önüne alınarak bir atama politikası oluşturulmalıdır.

Kaynakça

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. 1. Baskı. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. (1. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Arslan, H. (2002). Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları. *21. YY. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002). Bildiriler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 191, 83-92.
- Aykut, C. M. (2006). Türkiye ve A.B.D.'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Balcı, A. (2003). Türkiye’de Eğitim Yönetici ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları: Sorunlar ve Öneriler. *Eğitimde Yansımalar:VII. “Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme” Ulusal Sempozyumu*. 21-23 Mayıs Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları: 8
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Süreci. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14 (54), 181-209.
- Balcı, A. ve Çınkır, S. (2002). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002). Bildiriler. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:191, 211-236.
- Başar, H. (2001). Türk Eğitim Sisteminde Okul Örgütünün Yapısı, İşleyişi, Sorunları ve Öneriler. Ankara. *2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Hüseyin Hüsnü Tekişik Vakfı Yayınları.
- Bulut, Y. ve Bakan, I. (2002). Yöneticilerin eğitimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2), 93-116.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*.Ankara:Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem Yayınları.
- Bush, T. (1998). The National Professional Qualifications For Headship: The Key To Effective School Leadership. *School Leadership and Management*, 18 (3).
- Can, H. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara:Siyasal Kitabevi
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Çelik, V. (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Davis, K. (1998). *İşletmede İnsan Davranışı*.(Çev:Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul:İşletme Fakültesi Yayınları No:199.
- Güçlü, N. (1997).Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 134, 50-54.
- Gümüşeli, A. D. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gümüşeli, A. E. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193-205.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. (7. Baskı). Ankara:Bilim Yayıncılık.
- Kayıkcı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.

- Kurşunoğlu, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamasına İlişkin Görüşleri. *IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 14-15 Mayıs 2009, Denizli.
- Livingston, M; Davis, L; Green, R. G. ve DeSpain, B.C. (2001). Strengthening the professional role through collaboration:A guide for school administrators. *Journal of Education*, 122 (1).
- MEB, (1998). *Milli Eğitim Şuraları*. İstanbul:Milli Eğitim Basımevi.
- MEB, (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Mevzuat Bankası. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. (www.meb.gov.tr). ErişimTarihi: 15. 05. 2010.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Okulların yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-96.
- Mestry, R.ve Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach. *ISEA*, 32 (3), 2-19.
- Murphy, J. ve Hallinger, P. (1992). The Principalship in an Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*, 30 (3), 77-82.
- Onural, H. (2005). Üst Düzey Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 11 (41), 69-85.
- Özdemir, S. (1988). Eğitim Yöneticisinin Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özden, Y. (2002). “Eğitimde Yeni Sistem Arayışları”. *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. (Ed:Yüksel Özden). 1. Baskı. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1997). Cincinnati Üniversitesi yönetici Yetiştirme Akademisi: Okul Müdürü Yetiştirme Farklı Bir Yaklaşım. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3 (1), 83-94.
- Pehlivan, İ. (1999). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Yönetici Adaylarının Eğitim Semineri. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Pehlivan Aydın, İ. (2002). Amerika Birleşik Devletlerinde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi Örneği. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002). Bildiriler. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No:191, 274-292.
- Peterson, K. (2002). The Professional Development Of Principals:Innovations And Opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213-232.
- Sezgin, F. (2007). “Okul Yöneticisi ve Liderlik”. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. (Edit:Servet Özdemir). Ankara:Nobel Yayıncılık.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 133-160.
- Şeren, M. (2000). Okul Yöneticisi Yetiştirme Programının Düşündürdükleri. *Toplumsal Düşünce Dergisi*, 1(1), 22-25.
- Şimşek, H. (2003). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi:Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Çıkarımlar. *Eğitimde Yansımalar:VII. “Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme” Ulusal Sempozyumu*. 21-23 Mayıs Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları: 8
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29 (307).
- Şimşek, H. (2007).Okul Yöneticiliğine Atama Yönetmelik Değişikliği: Bir adım İleri, İki Adım Geri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 32 (342), 4-7.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004a). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 13-26.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004b). "Eğitim ve Okul Yönetimi". *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (Edit:Yüksel ÖZDEN). 1. Baskı. Ankara:PegemA Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. 5. Baskı. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Trnavcevic, A. ve Vaupot, S. R. (2009). Exploring Aspiring Principals' Perceptions of Principalship Educational Management Administration and Leadership. *BELMAS*, 37 (1), 85-105.
- Uluğ, F. (2010). Eğitimde Sistem Reformu bağlamında Yönetici Yetiştirme ve İstihdamı. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Bildiriler Kitabı 1-2-Mayıs 2010 Antalya. Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wong, P. M. (2004). The Professional Development of School Principals: Insights From Evaluating A Programme In Hong Kong. *School Leadership And Management*, 24 (2).
- Yolcu, H. ve Kavalcılar, M. (2005). Okul ve Kurum Yöneticiliği Seçme Sınavı Kapsamında Yapılan Değişiklikler Öncesi ve Sonrası Seçme sınavına Giren Yönetici Adaylarının Başarı Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (41), 87-111.