

## Comparison of The Training and Appointment of School Administrators in Turkey, France, England, Finland, South Korea and Greece

Mevlüt Uygur<sup>1</sup>

*Ministry of National Education*

---

### ABSTRACT

### Review Article

The aim of this research is to compare the selection, training and appointment processes of school administrators who will work in schools of some countries with Bonapartist and Anglo-Saxon traditions with Turkey. It is to make recommendations for the selection, training and appointment of school administrators for Turkey. In this context, the selection, training and appointment of school administrators in Turkey, France, England, Finland, South Korea and Greece were examined. In this study, document analysis from qualitative research methods was used. Within the scope of the research, scientifically qualified works and documents and databases in the relevant area were analyzed for the purpose of the study. Within the scope of the research, it is understood from the practices that pre-service and in-service training is carried out in the selection and training of school administrators in France, England, Finland and South Korea. The pre-service management training of school administrator candidates for Turkey can provide specialization in the field of school management.

**Key Words:** School Administrators, Training of Administrators, Appointment of Administrators

*Received: 07.11.2020*

*Revision received:*

*09.01.2021*

*Accepted: 25.01.2021*

*Published online:*

*30.05.2021*

---

---

<sup>1</sup> Corresponding author:

*Classroom Teacher*

[muygur1978@gmail.com](mailto:muygur1978@gmail.com)

*Orcid: 0000-0002-3880-5731*

## Türkiye, Fransa, İngiltere, Finlandiya, Güney Kore ve Yunanistan'daki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması

Mevlüt Uygur<sup>1</sup>  
Millî Eğitim Bakanlığı

---

### ÖZ

### Derleme Makale

Bu araştırmanın amacı Türkiye ile Bonapartist ve Anglo-Sakson geleneğe sahip bazı ülkelerin okullarında görev alacak okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanma süreçlerini karşılaştırmak, Türkiye için okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik öneriler getirmektir. Bu kapsamda Türkiye, Fransa, İngiltere, Finlandiya, Güney Kore ve Yunanistan'daki okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanma süreçleri incelenmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ilgili alanyazındaki bilimsel nitelikli eser ve dokümanlar ile veri tabanları çalışmanın amacı doğrultusunda analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında Fransa, İngiltere, Finlandiya ve Güney Kore'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin yapıldığı uygulamalardan anlaşılmaktadır. Türkiye için okul yönetici adaylarının hizmet öncesi yöneticilik eğitimini almaları, okul yönetimi alanında uzmanlaşmayı sağlayabilir.

*Alınma Tarihi:*  
07.11.2020  
*Düzeltilmiş Hali Alınma Tarihi:* 09.01.2021  
*Kabul Edilme Tarihi:* 25.01.2021  
*Çevrimiçi Yayınlanma Tarihi:* 30.05.2021

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, yöneticilerin yetiştirilmesi, yöneticilerin atanması

---

---

<sup>1</sup> Sorumlu yazar iletişim bilgileri:  
Sınıf Öğretmeni  
[muygur1978@gmail.com](mailto:muygur1978@gmail.com)  
Orcid: 0000-0002-3880-5731

## Giriş

Okul müdürünün okulun vizyonunu, misyonu ve hedefleri ile yönünü şekillendirmede rolü bulunmaktadır (Hallinger ve Heck, 1998). Okul liderliğine hazırlık giderek okul gelişiminin önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Bush ve Jackson, 2002). Okulların etkililiği ve başarısı toplumun geleceğini doğrudan etkiler. Okulların başarılı ve etkili olmalarında okulların iyi yönetilmelerinin önemi büyüktür (Memduhoğlu, 2007). Okulların iyi yönetilmesini sağlamak içinde alanında uzman, liderlik özellikleri bulunan okul yöneticilerinin göreve atanmasına bağlıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması önem arz etmektedir. Yine gelişmiş ülkelerdeki okul yöneticilerinin yetiştirilmesi uygulamalarının bilinmesi Türkiye için okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçleri açısından yeni görüşlerin ortaya çıkması bakımından önemlidir.

Araştırma kapsamına giren, Fransa, İngiltere, Finlandiya ve Yunanistan'da okul yöneticisi olmak için adaylar öğretmenlik deneyimine sahip olmalıdır. İngiltere, Fransa ve Finlandiya'da hizmet öncesi yöneticilik eğitiminin alınması gereklidir (Eurydice, 2012; Eurydice, 2013). İngiltere'de Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Nitelikler (NPQH) müdür yetiştirme programı uygulanmaktadır (Bush ve Jackson, 2002; Çınkır, 2002; Eurydice, 2013; Şimşek, 2004; Thody, Pashiardis, Johanson and Papanoum, 2007). Yunanistan'da okul müdürlerine hizmet içi kurslar düzenlenmektedir (Güven, Yılanlılar ve Baskan, 2019; Thody vd, 2007). Finlandiya'da, müdürlerin Eğitim Yönetimi Sertifikası'na sahip olmaları veya Eğitim Yönetimi Sertifikası da dahil olmak üzere eğitim liderliğinde bir üniversite programını (25 kredi) tamamlamaları gerekmektedir. Müdürlerin her zaman en az bir yüksek lisans derecesine ve öğretim niteliklerine sahip olması beklenmektedir (Taipale, 2012). Finlandiya'da Eğitim Liderliği Enstitüsü'nün aracılığıyla okul yöneticilerine hizmet içinde eğitimler verilmektedir (Eurydice, 2013). Güney Kore'de okul müdürü olmak için okul müdürü sertifikasının alınması istenmektedir (Kim, Kim, Kim ve Kim, 2006). Ayrıca Güney Kore'de, ise müdür yardımcıları ve müdürler için yeterlilik eğitimi ve hizmet içi eğitimi alınması gereklidir (Taipale, 2012). Bu bağlamda araştırma kapsamına giren ülkelerin okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarının profesyonel bir şekilde yapıldığı değerlendirilmektedir.

Eğitim örgütlerini hedeflerine ulaştırmak için elde bulunan kaynakların yerinde değerlendirilmesi eğitim yöneticilerinin görevleri arasında kabul edilir. Yetişmiş bireylerin ve maddi kaynaklarının az olduğu bilinen Türkiye'de eğitimde görev alan yöneticilerin yetiştirilmesi önemli olduğu söylenebilir (Kayıkçı, 2001). Özellikle Türkiye'de Cumhuriyet'in ilanından itibaren okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanması konusunda birçok model ve önerilere rağmen okul yöneticisi yetiştirilme ve atama sorunu çözülememiş, bu konuda arayışlar devam etmiştir. İlgili literatürde okul yöneticiliği seçimi, yetiştirilmesi ve atanması konusunda Türkiye'de birçok çalışma yapılmıştır (Akın, 2012; Aslan, 2009; Altın ve Vatanartıran, 2014; Balyer ve Gündüz, 2011; Baş, 2011; Bozkurt, 2005; Bozkurt ve Bellibaş, 2016; Cemaloğlu, 2005; Çınkır, 2002; Gülmez ve Yavuz, 2016; Işık, 2003; Kahraman, 2016; Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Pelit, 2013; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Süngü, 2012; Savaş, 2019; Türkmenoğlu ve Bülbül, 2015 ;Yildirim, 2018) bu araştırmalardan bazılarıdır. Bu çalışmalarda, okul yöneticisi atama model önerileri, okul yöneticisi seçiminde yaşanan sorunlar ve Türkiye ile diğer ülkelerde ki okul yöneticilerinin yetiştirilme sistemleri incelenmiştir. Ancak Türkiye'de "meslekte esas öğretmenliktir" anlayışı hâkim olduğundan bu konuda uzmanlaşma henüz tamamlanamamıştır (Bursalıoğlu, 2005). Resmî Gazete'de 21.06.2018 tarihinde yayınlanan yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre müdür yardımcılığı için iki yıl öğretmelik görevi yapmış olmak bu görüşü desteklemektedir (Resmî Gazete, 2018). Ayrıca eğitim kurumlarına yönetici atama ile ilgili 2003 yılından 2010 yılına kadar yaklaşık 30 adet yönetmelik ve genelge çıkarılmasına rağmen problem tamamen çözülememiştir (Özmen ve Kömürlü, 2010). Yine okul yöneticiliği seçimi

için her türlü çabaya ve girişime karşın yönetici atama belli bir standartta oturtulamamıştır (Taş ve Önder, 2010).

Okul yöneticisi yetiştirme ve atama sorunun eğitime yansımaları olmuştur. Özellikle sözlü değerlendirmenin Bozkurt ve Bellibaş (2016) okul yönetici adaylarının güven sorunu yaşamalarına sebep olduğunu, Türkmenoğlu ve Bülbül (2015) ise okul yöneticilerinin motivasyonunun ve okullarına bağlılıkların azalmasına neden olacağını belirtmektedirler. Bu bilgiler ışığında araştırmanın, eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme ve atama probleminin çözülmesine katkı sağlayacağı ve alandaki araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca eğitimden sorumlu kişilere ve politika üretenlerin alacakları kararları etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı Türkiye ile Bonapartist ve Anglo-Sakson geleneğe sahip olan bazı ülkelerin okullarında görev alacak okul yöneticilerin seçimi, yetiştirilmesi ve atanma süreçleri karşılaştırılmalı olarak incelemek ve Türkiye için okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik öneriler getirmektir.

## **Yöntem**

### **Model**

Türkiye ile Bonapartist ve Anglo-Sakson geleneğe sahip bazı ülkelerdeki okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasındaki süreçler ve uygulamalar incelenerek Türkiye için okul yöneticisi yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik öneriler geliştirmeyi amaçlayan bu araştırma da nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2018) nitel araştırmayı; gözlem, görüşme ve doküman analizleri gibi yöntemlerin kullanıldığı, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin takip edildiği araştırma olarak tanımlamaktadır. Merriam (2013) nitel araştırmayı birtakım felsefi yönelimleri ve yaklaşımları kapsayan bir araştırma türü olarak ifade etmektedir. Doküman incelemesi ise araştırılması amaçlanan olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma kapsamında ilgili alanyazındaki bilimsel nitelikli eser ve dokümanlar, Resmî Gazete, eğitim yöneticisi atama yönetmelikleri, Avrupa Birliği belgeleri, Millî Eğitim Bakanlığı belge ve raporları ile veri tabanları, YÖK Ulusal Tez Merkezi'ndeki tezler, üniversitelerin eğitim fakültesi, eğitim bilimleri ve sosyal bilimler dergilerindeki makaleler, araştırmanın amacı doğrultusunda incelenerek analiz edilmiş ve Türkiye için öneriler sunulmuştur.

## **Bulgular**

### **Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanmalarının Tarihsel Gelişimi**

Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk halkın eğitilmesi amacıyla çalışmalar başlatmıştır. Bunun ilk adımı eğitim sisteminin geliştirilmesidir. Bu amaçla 3 Mart 1924 tarihinde Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğretim Birliği Yasası) çıkarılmıştır. Bu kanuna göre geleneksel okullar kapatılırken, Millî Eğitim Bakanlığı'nın sorumluluğunda laik bir eğitim sistemine geçilmiştir (Gürsel, 2007; Kaya, 1999). John Dewey 1924 yılında Türk Eğitim Sistemi'yle ilgili bir rapor hazırlamıştır. Bu rapora göre okul yöneticilerini yetiştirecek derslerin ve programların açılmasına yönelik bazı öneriler sunmuştur. Fakat herhangi bir uygulama yapılmamıştır (Cemaloğlu, 2005). Cumhuriyetin kurulması ile birlikte yeni açılan okulların ihtiyacı olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve müfettişlerin yetiştirilmesi için 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsünde Pedagoji Bölümü açılmıştır (Can ve Çelikten, 2000).

Türkiye'de 1953 yılından itibaren kamu yönetimi alanında yönetici yetiştirmek amacıyla Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuş, kurumun

yapısında Eğitim Yönetimi Uzmanlık Programları açılmıştır (Kaya, 1999; Taymaz, 2009). Bu enstitünün amacı kamu yönetiminde kuramsal ve ihtiyaçlara göre lisansüstü bilgiler verilerek kamuda çalışanların yönetim alanında uzmanlaşmasını sağlamaktır (Kaya, 1999; Özberk, 2010). Yine 1962 yılında hazırlanmış Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Raporuna (MEHTAP) göre eğitim yöneticiliğinde uzmanlığın önemli olduğu ifade edilmiş, bu sebeple üniversitelerde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için bölümlerin açılması öngörülmüştür. Ankara Üniversitesi bünyesinde 1965 yılından itibaren Eğitim Fakültesi kurulmuş, lisans, yüksek lisans ve doktora programları açılmıştır (Günay, 2004; Kaya, 1999; Taymaz, 2009). Bunu sırayla Gazi, Hacettepe, İstanbul, Dokuz Eylül, 100. Yıl ve Abant İzzet Baysal Üniversitesi bünyesindeki Eğitim Fakülteleri takip etmiştir. Bu fakültelerden Türk Eğitim Sistemi'nin gereksinimi olan yöneticiler, deneticiler ve uzmanlar yetişmiştir. Fakat Yükseköğretim Kurulu tarafından 1997 yılında çıkartılan kararla eğitim fakültelerinde ki ilgili bölümler kapatılmış yalnızca lisansüstü eğitimler verilmek suretiyle varlıklarını sürdürmektedirler (Cemaloğlu, 2005). Bu sonuçlar neticesinde, okul yöneticiliği yetiştirilmesi konusunda farklı kaynaklara yönelme sağlanmıştır (Günay, 2004). Özellikle 1993 yılında gerçekleşen 14. Millî Eğitim Şûrası'nda eğitim yönetimi konusunda önemli kararlar alınmıştır. Bu kararlar şöyle sıralanabilir, eğitimin teşkilatlanması, eğitim örgütlerinin yönetilmesi ve eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerindeki yöneticilerin yetiştirilmeleri, atanmaları ve yer değiştirmeleri, eğitim denetimi ve yönlendirmeye ilgili kararlardır (Can ve Çelikten, 2000). Eğitim yöneticilerin yetiştirilmesi konusuna 14. Milli Eğitim Şûrası'nda vurgu yapılmıştır. Ayrıca "meslekte esas olan öğretmenliktir" fikrinin yanlış olduğunun ifade edilmesi ilk kez bu şûrada dile getirilmiştir (Günay, 2004). Okullara yönetici atamaları 1998 yılından itibaren yönetmeliklere göre yapılmaya başlanmıştır.

Okulda görev almak isteyen yönetici adaylarının hizmet öncesi okul yöneticiliği eğitimini almasının yasal dayanağının ve çerçevesininin oluşmasını Resmî Gazete'de 23.09.1998 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliği sağlamıştır. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticisi olarak atanma kriterlerine bakıldığında en az beş yıl öğretmenlik yapılması, yöneticilik sınavında başarılı olunması ve sınavı kazanan adayların 120 saat okul yöneticisi yetiştirme kursuna katılmaları gerekmektedir (Karip ve Köksal, 1999; Resmî Gazete, 1998). Resmî Gazete'de 30.04.1999 tarihinde yayınlanan yönetmelikle de eğitim tarihimizde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde, yönetim alanında eğitim almalarını öngören ilk yönetmelik olarak yerini almıştır (Kayıkçı, 2001; Resmî Gazete, 1999).

Resmî Gazete'de 11.01.2004 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliğe göre okul yöneticiliğine atanacak kişilerde en az iki yıl öğretmenlik hizmetinin olmasının yanında, yapılacak yöneticilik sınavında başarılı olma şartı bulunmaktadır. Yönetici seçme sınavı 100 tam puan üzerinden değerlendirilmiştir. Yazılı sınavdan en az 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılmışlardır. Ayrıca bu yönetmelikle yönetici adaylarına mülakat şartı getirilmiştir. Mülakat konuları ise Türkçe'yi doğru kullanma, genel kültür, genel görünüm ve iletişim becerisi, tutum ve davranışlar, yaptığı çalışmalar, projeler şeklinde sıralanmıştır. Hem yazılı hem de mülakatı geçen adaylar yönetici olarak atanmışlardır (Resmî Gazete, 2004). Resmî Gazetede 04.03.2006 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliği bir bakıma bir önceki yönetmeliğin devamı şeklindedir. Yazılı ve sözlü sınav uygulamaları devam etmiştir (Resmî Gazete, 2006).

Resmî Gazete'de 13.04.2007 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliğine göre bir önceki yönetmelikte bulunan yazılı sınav kaldırılmış bunun yerine yönetici atamada, kariyer ve liyakat ilkeleri temel alınmıştır. Ayrıca atamalarda norm kadro imkanları da göz önünde bulundurulmuştur. Atamaya yetkili merci ise doğrudan bakanlığa bağlı olan eğitim kurumlarının yöneticilerini, Millî Eğitim Bakanlığı, ilde ise valiler tarafından atanmıştır (Resmî Gazete, 2007). Resmî Gazetede 24.04.2008 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliği bir önceki yönetmelik gibi kariyer ve liyakat esaslarına dayanmaktadır. Bu

yönetmeliğe göre eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticilerinin atanmasını valiliklerce yapılmıştır (Resmî Gazete, 2008).

Resmî Gazete’de 13.08.2009 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliğe göre yöneticilik görevlerine atanacak kişilerin en az üç yıl öğretmen olarak çalışması, sicilini olumlu olması istenmiştir. Ayrıca bu yönetmelikte yazılı sınav şartı getirilmiştir. Yönetici seçme sınavları 100 tam puan üzerinden değerlendirilmiştir. Yazılı sınavdan 60 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılmıştır. Yönetici atamada puan üstünlüğüne bakılmış, valinin onayı ile atamalar gerçekleştirilmiştir (Resmî Gazete, 2009).

Resmî Gazete’de 28.02.2013 tarihinde yayınlanan yönetici atama yönetmeliğine göre okul müdürlüğü için en az beş yıl, okul müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak şartı bulunmaktadır. Yazılı sınavın yanı sıra sözlü sınav geri getirilmiştir. Okul kurumu yöneticiliği sınavı, yazılı ve sözlü sınav olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Yazılı sınavdan 70 ve üzeri puan alan adaylar başarılı sayılmışlardır. Sözlü Sınav ve Değerlendirme Komisyonunca yazılı sınavın %50’si, sözlü sınavın %30’u ve Ek I Yönetici Değerlendirme Formunun %20’si alınarak hesaplanmıştır. Puan üstünlüğü dikkate alınarak her eğitim kurumu için valiliğe sunulmak üzere üç yönetici adayı belirlenmiştir. Her eğitim kurumu için belirlenmiş ve valiliğe sunulan üç adaydan uygun görülen aday, vali tarafından atanmıştır (Resmî Gazete, 2013).

Resmî Gazete’de 10.06.2014 tarihinde yayınlanan yönetici görevlendirilmeleri yönetmeliğine göre yönetici olarak atanacaklarda bakanlık kadrolarında öğretmen olarak çalışıyor olması ve görevlendirileceği tarih bakımından, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturmanın sonucunda yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olması gerekir. Bu yönetmelikte yazılı sınav kaldırılmıştır. Müdürlerin görevlendirilmesi sözlü sınava göre yapılmıştır. Sözlü sınavdan 70 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılmıştır. Puan üstünlüğü esasına dayalı, adayların tercihleri de dikkate alınarak il milli eğitim müdürünün teklif etmesi, valininde onayıyla müdür olarak görevlendirilmiştir. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının görevlendirilmesi ise eğitim kurumu müdürünün inhası ve il millî eğitim müdürünün teklif etmesi, valininde onayıyla müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlendirilmiştir. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticileri dört yıl için görevlendirilmiştir. Aynı okulda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamadığı, süresini bitiren yöneticilerinin görevleri sonlandırılmıştır (Resmî Gazete, 2014).

Resmî Gazete’de 06.10.2015 tarihinde yayınlanan yönetici görevlendirilmeleri yönetmeliğine göre müdür başyardımcılığı ile müdür yardımcılığı için yazılı sınav şartı getirilmiştir. Yazılı sınav müdürleri kapsamamıştır. Okul müdür başyardımcılığı ve okul müdür yardımcılığına görevlendirmenin yazılı sınavın sonucuna göre, okul müdürlüğüne görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınavın sonucuna göre yapılmıştır. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticileri dört yıl için görevlendirilmiştir. Aynı okulda sekiz yıldan fazla yöneticilik görevi yapılamadığı belirtilmektedir (Resmî Gazete, 2015).

Resmî Gazete’de 22.04.2017 tarihinde yayınlanan yönetici görevlendirilmeleri yönetmeliğine göre yazılı sınav şartı kaldırılmıştır. Sözlü sınava devam edilmiştir. Sözlü sınavdan 60 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılmıştır. Yöneticilerin görevlendirmeleri; yönetici değerlendirme formu üzerinden verilen değerlendirme puanıyla, sözlü sınavın aritmetik ortalaması alınarak, puan üstünlüğüne göre yapılmıştır. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticileri dört yıl için görevlendirilmiştir. Aynı okulda sekiz yıldan fazla görev yapılamamaktadır (Resmî Gazete, 2017).

Şu an yürürlükte olan okul yöneticisi görevlendirilmeleri ise Resmî Gazete’de 21.06.2018 tarihinde yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticiliğine ilk kez görevlendirmeler yazılı ve sözlü sınav sonuçlarına göre yapılmaktadır. Bu yönetmelikte okul müdürü olmak isteyenlerin en az bir yıl yöneticilik görevini yerine

getirmeleri, okul müdür yardımcılığı görevine atanmak için de en az iki yıl öğretmenlik yapılması gerekmektedir. Yazılı sınavdan 60 ve üstü puan alanlar başarılı sayılmaktadır. Sözlü sınava, yazılı sınavdan en yüksek puan alan adaydan başlanmak üzere, eğitim kurumlarında boş bulunan okul yönetici sayısının üç katı aday, sözlü sınava davet edilir. Adaylar sözlü sınavda genel kültür, muhakeme gücü, temsil kabiliyeti, liyakat, özgüven, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklık gibi konular ile yönetici değerlendirme formuna göre değerlendirilmektedir. Sözlü sınavdan 60 ve üstü puan alan adaylar başarılı sayılmaktadır. Hem okul müdürlüğü hem de okul müdür yardımcılığı için ilk görevlendirme puan üstünlüğüne bakılarak, adayların tercih ettikleri yerlerde değerlendirilerek, il milli eğitim müdürünün teklif etmesi, valininde onayıyla da adaylar müdür ve müdür yardımcısı olarak görevlendirilmektedir. Yöneticiliğe yeniden görevlendirme ise yönetici değerlendirme formuna göre yapılmaktadır. İl millî eğitim müdürünün teklif etmesi, valininde onayıyla da yeniden müdür olarak görevlendirilir. Bu yönetmelikte yöneticiler dört yıllığına görevlendirilmektedir. Aynı okulda sekiz yıldan fazla görev yapamadığı belirtilmektedir (Resmî Gazete, 2018). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi tablo 1 özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi (1998-2018 Yılları Arası)

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <b>23.09.1998</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Yazılı sınav. 120 saat yetiştirme kursu.   | <b>30.04.1999</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Değerlendirme sınavı. Hizmet öncesi yönetim alanında eğitim.   | <b>11.01.2004</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Yazılı ve sözlü sınav.                                       | <b>04.03.2006</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Yazılı ve sözlü sınav. | <b>13.04.2007</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Kariyer ve liyakat ilkeleri.  |
| <b>24.04.2008</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Kariyer ve liyakat ilkeleri.               | <b>13.08.2009</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Yazılı sınav.  | <b>28.02.2013</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Yazılı ve sözlü sınav ile Ek I yönetici değerlendirme formu. | <b>10.06.2014</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Sözlü sınav.           | <b>06.10.2015</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Müdür yardımcılığı için yazılı sınav. Müdürler için değerlendirme ve sözlü sınav. |
| <b>22.04.2017</b><br>Öğretmenlik deneyimi. Sözlü sınav. Yönetici değerlendirme formu. | <b>21.06.2018</b><br>Öğretmenlik deneyimi. İlk görevlendirme yazılı ve sözlü sınav ile yönetici değerlendirme formu. Yeniden görevlendirme için yönetici değerlendirme formu. |   |   |  |

Kaynak: Resmî Gazete, 1998; Resmî Gazete, 1999; Resmî Gazete, 2004; Resmî Gazete, 2006; Resmî Gazete, 2007; Resmî Gazete, 2008; Resmî Gazete, 2009; Resmî Gazete, 2013; Resmî Gazete, 2014; Resmî Gazete, 2015; Resmî Gazete, 2017; Resmî Gazete, 2018).

Türkiye’de 2018 yılında yayınlanan 2023 Eğitim vizyonu, eğitimin sorunlarının çözümü ve eğitime yeni açılımlar sunmak amacıyla yayınlanmıştır. Bu vizyon belgesi



kapsamında, okul yöneticiliği yüksek lisans seviyesinde profesyonel bir meslek olarak görülmekte, atamada yeterlilik ve nesnel ölçütler planlanmakta, mesleki gelişmeler için hizmet içi eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır (MEB, 2018). Bu bağlamda 2023 Eğitim vizyonu, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak görmesi açısından Türkiye için bir fırsattır.

### **Dünyada Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Uygulamaları**

Eğitim yönetimi, okul müdürü, müfettiş ve teftiş gibi kavramların ilk defa Romalıların kullandığı, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesi ise kamu yönetimi ve genel yönetim bilimlerinden sonra başlamıştır. Eğitim yönetimine kuramsal bir bakış gerektiğini 1916 yılında P.R. Mort tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonraları Amerika'da ki Üniversitelerde eğitim yönetimi dersleri okutulmaya başlanmış ve Eğitim Yönetimi Profesörleri Milli Konferansın (NCPEA) belli aralıklarla toplanması, eğitim yönetimi ile ilgili sorunların tartışılmaya başlaması, eğitim yönetiminin bilim olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur. Yönetim biliminin 1950 yıllarda gelişmesi ve çeşitli ülkelerde Birleşmiş Milletleri'nin (BM) desteğiyle Kamu Yönetimi Enstitülerinin açılması, eğitim yönetiminin uzmanlaşması ve meslekleşmesi açısından önemli bir gelişmedir. Eğitim yönetimi açısından 1960'lı yıllar bir dönüm noktası olmuştur. NCPEA ile başlatılan çalışmalar, eğitim yönetiminde doktora derecesi veren elliden fazla üniversitenin oluşturduğu Eğitim Yönetimi Üniversitesi Konseyi-UCEA- tarafından tamamlanmıştır (İlgar, 2005; Kaya, 1999). Günümüz dünyasında ise okul müdürlerinin yetiştirilmelerine yönelik faaliyetlerin artmasının nedenleri arasında eğitim örgütlerinde meydana gelen olumsuzluklar ile eğitim kurumlarının çağın gerisinde kalmalarının verdiği kaygının neden olduğu ifade edilebilir (Özmen, 2002). Dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi uygulamaları değerlendirildiğinde, eğitim örgütlerinin yönetimine ilişkin iki temel geleneğin olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi Bonapartist gelenek olarak adlandırılmaktadır. Bu geleneğe göre bürokrasi, merkezden yönetim, emir-komuta zincirinin eğitim örgütlenmesi dahil tüm kamu örgütlerine uyarlaması halidir. Bonapartist geleneğin olduğu ülkelere Orta ve Güney Amerika, İslam ülkeleri, Rusya, bazı Baltık ülkeleri ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş yıllarında kabul edilmiş kamu örgütlenmesi modelini örnek olarak verebiliriz. Diğer seçenek ise Anglo- Sakson gelenektir. Daha âdem-i merkezîyetçi bir örgütlenme modeli olarak ifade edilebilir. Bu geleneğe göre yerinden yönetim, yerel denetim, yetki ve sorumluluk aktarımı gibi unsurlar bulunmaktadır. Dünyadaki en başarılı örnekleri ABD, İngiltere ve Kanada gibi gelişmiş ülkelerdir (Şimşek, 2002; Şimşek, 2004).

### **Bonapartist Geleneğe Sahip Ülkelerdeki Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

#### **Fransa'da Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

Fransa'da eğitim sistemi, 1882 Jules Ferry'den bu yana Fransız halkının öğretimi için üç büyük ilke bulunmaktadır. Bunları; laik eğitim, 16 yaşa kadar zorunlu eğitim ve parasız eğitim şeklinde sıralanabilir. Fransa'da eğitimden sorumlu iki bakanlık mevcuttur. Bunlar, Millî Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim ve Araştırma Bakanlığı'dır (Erden, 2015). Fransa eğitim sistemi, merkezîyetçi bir yapıya sahiptir. Okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumları; Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yönetilmektedir. Öğretmen atamaları, okulların ders araç ve gereçlerin temini, sınıftaki disiplin düzeninin sağlanması, eğitim programları ve ders kitapları Millî Eğitim Bakanlığı tarafından denetlenmektedir (Şahenk, 2009). Fransa Bonapartist gelenekten gelmekte ve bu geleneğinin kuralları yaşatılmaktadır. Bu gelenekte bürokrasi, merkezden yönetim, emir-komuta zinciri eğitim örgütlerine uyarlanmıştır. (Şimşek, 2002; Şimşek, 2004).



Fransa'da okul müdürü görevi için başvuranların öğretmen olarak çalışmış ve müdürlük için özel eğitim almış olmaları gerekmektedir (Eurydice, 2012). Okul yöneticisi olma koşulları arasında bulunan asgari öğretmenlik deneyiminin süresi Fransa'da en az 3 yıldır (Eurydice, 2013). Fransa aday müdürlerin en az bir lisans derecesi dahil olmak üzere ilgili okullarda öğretmen olarak yetişmiş olmaları gerekir. Genellikle eğitim alanında 3-5 yıllık iş tecrübesine sahip olmaları istenmektedir (Taipale, 2012). Fransa'da okul müdürlüğü yetiştirme programı uygulanmakta bu programı başarıyla tamamlayan adaylara okul müdürü olması için gerekli belge verilmektedir (Eurydice, 2010: Akt. Söngü, 2012).

Fransa'da eğitim sistemi merkezi bir yapıya sahiptir. Millilik ön plana çıkmaktadır. Buna rağmen yerel yönetimlerinde (belediyelerinde) yetkileri bulunmaktadır. Okul öncesi ve ilkokulların yapım, bakım işleri ile okul öncesi ve ilkokul müdürlerinin seçimi yerel yönetimlere bırakılmıştır. Bu okullarda yönetimde üç önemli rol bulunmaktadır. Bunları; okul müdürü, okul konseyi ve milli eğitim müfettişleri şeklinde sıralayabiliriz. Okul Konseyi 1976 yılından itibaren okul öncesi kurumlarında ve ilkokullarda bulunmakta, okul öğretmenleri, veli temsilcisi, belediyeden seçilmiş üyelerden meydana gelmektedir. Okul konseyinin görevleri finans işleri, okul binasının kullanımı, okul yöneticilerinin seçimi ve okulla ilgili diğer işlerini yaparlar. Ortaöğretim kurumlarındaki müdürler ise merkezi hükümet tarafından yapılan sınavla işe alınmaktadırlar (Erden, 2015). Ayrıca Fransa'da, müdürler her yıl hizmet içi eğitime katılma hakkına sahiptir (Taipale, 2012).

Fransa'da ortaöğretim kurumlarının müdürleriyle ilköğretim kurumlarının müdürlerinin istihdam süreçleri arasında fark bulunmaktadır. Ortaokul ve lise müdürlerinin istihdamında ayrıntılı bir süreç izlenirken, ilkokul müdürleri için aynısı söz konusu değildir. Bunun bir sebebi bu alandaki yönetim yapısındaki hiyerarşi sebebiyle ilkokulda bulunan müdürlere okul yönetimi alanında daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır (Huber, 2003: Akt. Balyer ve Gündüz, 2011).

### **Yunanistan'da Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

Yunanistan'da eğitim sistemi merkezidir. Eğitim müfredatı, Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. İlkokul boyunca eğitim zorunlu ve ücretsizdir. Eğitime devam etmek isteyenler için, devlet okullarında ortaöğretim de ücretsiz olarak verilmektedir (Çimşir, 2009). Yunanistan merkezîyetçi anlayışa sahip olduğundan okul müdürlerini merkezi yönetim atamaktadır. Yunan okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmeleri için 1990 yıllarının sonlarına doğru, Eğitim Bakanlığı tarafından kısa süreli kurslar düzenlenmektedir (Güven vd., 2019; Thody vd, 2007). Bu bilgiler Yunanistan'ın Bonapartist geleneğe sahip bir ülke olduğunu göstermektedir. Merkezi yönetimin ön plana çıktığı ve eğitim yönetimde merkezi yönetimlerin söz sahibi olduğu bir yapılanma mevcuttur.

Okul müdürlüğüne atanacak olan adaylarının bilgili, yetenekli ve alanında başarılı olmaları istenmektedir. Okul müdürlüğüne atanacak olan adayları merkezi yönetim belirlemektedir. Okul müdürü, daire başkanı yoksa doğrudan eğitim müdürüne bağlı olarak görevlerini yerine getirir. Veliler ve öğrenciler okul yönetimine katılırlar (İnanlı,2005).

Yunanistan'da okul müdürlerinin mesleki öğretmenlik deneyimine ve idari deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Bu ülkede öğretmenlerin okul yöneticisi olmaları için önkoşullar en az 8 yıllık hizmet ve üç yılını ilgili alanda diğer beş yılda öğretmen olarak tecrübe sahibi olmalıdır. Yunanistan'da okul yöneticisi aday listeleri hazırlanır. Okul yöneticilerinin seçilmeleri ve atanmaları amacıyla dört yılda bir hazırlanan değerlendirme tablosuna göre yapılır. Bu tabloda adayların yeterliliklerine, hizmet yılına, mesleki gelişimine ve akademik yayınları dikkate alarak görüşmeye çağrılabilir (Eurydice, 2013).

Okul müdürleri, diğer eğitim yöneticileri gibi, belirli kriterlere göre, iş durumu (ikinci lisans derecesi, yüksek lisans ve doktora çalışmaları, yabancı dil becerileri), eğitim ve öğretim

deneyimi, bilimsel ve pedagojik eğitim, adayın kişiliği esas alınarak seçilmektedir (Stravakou, 2019).

## **Anglo-Sakson Geleneğe Sahip Ülkelerdeki Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

### **İngiltere’de Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

İngiltere’de okul müdürlüğüne görevlendirmede, adayların mesleki öğretmenlik deneyimine sahip olmaları gerekir ama süresi belirlenmemiştir. Ayrıca idari deneyim ve müdürlük eğitimi alması gerekir (Eurydice, 2013). İngiltere Anglo-Sakson gelenekten gelmekte ve âdem-i merkezîyetçi bir yapıya sahiptir (Şimşek,2004). Bu bağlamda İngiltere’de yerleşmenin ön plana çıktığı ve eğitim yönetiminde yerel yönetimlerin söz sahibi olduğu bir yapılanma bulunmaktadır. Merkezi hükümetin etkisi azdır.

İngiltere’nin eğitim sistemine bakıldığında eğitimin bölgesel olduğu ve bölgelere göre az değişiklik bulunmaktadır. Eğitim işlerinden “Eğitim ve Bilim Bakanlığı” sorumludur. Her ilde ve bölgedeki devlet okullarının sorumluluğunu yerel eğitim otoriteleri üstlenir. Ülkedeki okul yönetimi ve öğretmenlerin atamalarından ilde bulunan eğitim kurumlarınca gerçekleştirilir. Bütün okulların bir yönetim kurulu bulunmaktadır (İlgar,2005). İngiltere’de 1970’li yıllardan başlayarak eğitim yönetiminde lisansüstü programları açılmıştır. Eğitim liderliği konusunda doktora çalışmaları ise 1990’lı yılların başında ortaya çıkmıştır. Yöneticilik için üniversite derecesi önemlidir (Thody vd., 2007).

Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Nitelikler (NPQH) programı, İngiltere’deki okullarda müdür olmak isteyen adaylara, ulusal mesleki standartların kazandırılması hedefiyle, Öğretmen Yetiştirme Merkezi’nin (TTA) aracılığıyla, 1997’de düzenlenen, ülkedeki ilk resmi okul müdürü yetiştirilmesi programı olarak ifade edilebilir. Bu program sayesinde okulda müdür olmayı hedefleyen aday öğretmenlere, okul geliştirmeye yönelik, uygulamalı eğitim ile mesleki bir eğitimin verilmesi amaçlanmaktadır (Çınkır, 2002: 295).

İngiltere’deki okul yöneticilerinin yetiştirilmesi işi daha çok sistemli ve standartlara uygun yapılmaktadır. Okullarda yönetici olmak isteyenler için belirlenmiş belli ölçütler bulunmaktadır. İngiltere’de 1996 yılından itibaren geliştirilmiş ve tatbik edilmeye başlayan “*Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği Yeterlilikleri*” belgesinde ifade edilen yeterliliklere sahip olunması okullardaki yöneticilik görevine atanmada gereklidir. Okulda yönetici olmayı düşünen öğretmenlerin, eğitim alanlarında bulunan sınav yerlerinde, önceden belirlenen yeterlilik konularından sınava girerek hangi konularda eğitime ihtiyaç duydukları belirlenir. Yalnız Stratejik Liderlik ve Sorumluluk modülünü her adayın alması bir zorunluluktur. Adaylar Yerel Eğitim Otoritesinin aracılığıyla idare edilen bölgesel eğitim merkezleri ya da Açık Üniversite’de Stratejik Liderlik ve Sorumluluk modülünden ve belirlenen diğer alanlarda eğitimler alarak, bölgesel sınav yerlerinde yeniden sınava girerler. Sınavdan başarıyla geçen adaylara “*Ulusal Profesyonel Okul Yöneticiliği*” belgesi verilmektedir (Şimşek, 2004: 6-7).

Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Nitelikler (NPQH) 2004 yılından itibaren, İngiltere’nin bütün devlet okullarındaki yeni müdürler için zorunlu hale getirilmiştir (Eurydice, 2005). NPQH programını tamamlayan adaylar ulusal basındaki ilana göre yöneticilik kadrolarına başvurularını yaparlar. Her okulun yönetim kurulu kendi müdürünü seçer, işe alır ve işten çıkarır. Yerelde ve merkezdeki hükümetin okul müdürlüğüne hangi kişinin atanacağına dair herhangi yetkisi bulunmamaktadır. Ataması gerçekleştirilen okul müdürlerine iki yıl içinde mesleki gelişimlerini artırmak için, kısa süreli kurslar, akademik dereceler, mentorluk eğitimi ya da danışmanlık eğitimlerini almaları amacıyla bir fon tahsis edilmektedir (Thody vd., 2007). Genellikle hizmet içi eğitimler ve kurslar okulların kapalı olduğu zamanlarda gerçekleştirilir (Bozkurt, 2005). Ayrıca okul müdürlerinin hizmet içi

eğitimi konusunda eğitim kurumları dışında sanayi ve ticaret kurumlarında çalışıp bu kurumların yönetimi konusunda bilgiler elde etmesi yapılan farklı bir uygulamadır (Erol, 2014).

### **Finlandiya’da Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

Finlandiya’da 1919 yılında çıkarılmış olan Finlandiya Anayasası, ücretsiz olan genel zorunlu eğitimin yasallaşmasını zorunlu kılmıştır. Zaman içinde eğitim sisteminde en önemli değişiklik 1990’lı yıllardan itibaren merkezi eğitim sisteminin etkileri azaltılarak, yerel yönetimlerin karar verme gücü yükseltilmiştir. Ayrıca merkezi sistemin karar verme yetki ve sorumlulukları yerel düzeye aktarılmıştır (Certel, 2009). Finlandiya’da eğitim işlerini yürüten bakanlık "Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'dır (MEKB)". MEKB, cumhurbaşkanına, meclise ve hükümete bağlıdır. Bakanlığa bağlı olarak yerel yönetimler, özel eğitim kurumları ve sivil toplum örgütleri bulunmaktadır. Ülkenin eğitim ve öğretim planlaması, bakanlık tarafından yapılmaktadır (Ertürk Kayman, 2017). Bu bağlamda Finlandiya Anglo-Sakson geleneğe sahip bir ülkedir. Yerelleşmenin ön plana çıktığı ve eğitim yönetimde yerel yönetimlerin söz sahibi olduğu bir yapılanma bulunmaktadır.

Finlandiya’da Eğitim Sisteminde eğitimin yönetimi okul kademelerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, gündüz bakım merkezleri, kapsamlı okullar ve üst ortaokullar yerel yönetimler tarafından işletilmektedir. Mesleki kurumlar ve politeknik okullar ise genellikle yerel yönetimler, belediye kurulları ya da özel kurumlar tarafından yönetilmektedir. İlköğretim ve üst ortaöğretim okullarının yönetimi yerel yönetim yasası hükümlerine göre yapılmaktadır. Okulların yönetim birimleri yerel yetkililer tarafından belirlenmektedir. Her okulun bir müdürü ayrıca okulun öğrenci ve okul ilişkisini güçlendirecek bir öğrenci kurulu bulunmaktadır. Bu kurullar sayesinde okulların yönetilmesi kolaylaşmaktadır (İnandı, 2005).

Finlandiya’da okul müdürlüğüne aday olan kişilerin kaliteli öğretmenlik vasıflarına sahip olması, öğretim becerisine hâkim ve eğitim yönetimi alanında yeterli bilgi ve tecrübelerinin olması istenmektedir (Eurydice, 2009). Eğitim Liderliği Enstitüsü’ nün aracılığıyla okul yöneticilerine ve yerel eğitim birimleri yöneticilerine hem hizmet öncesinde hem de hizmet içinde eğitimler verilmektedir (Eurydice, 2013).

Finlandiya’da, müdürlerin Eğitim Yönetimi Sertifikası almaları gerekir. Finlandiya Ulusal Eğitim Kurulu tarafından benimsenen yeterlilik gereksinimlerine dayanan Sertifika, ayrı bir yeterlilik olarak veya Eğitim Sertifikası'nı da içeren 'Eğitim yönetimi ve yönetimi' (25 kredi) başlıklı üniversite temel eğitim modülü aracılığıyla tamamlanabilir. Eğitim Yönetimi Sertifikası aşağıdaki konu alanlarını kapsar:

1. Kamu hukukunun temelleri
2. Genel ve belediye idaresi
3. Eğitim yönetimi
4. İnsan kaynakları yönetimi
5. Mali yönetim (Taipale, 2012).

Finlandiya’da, okul müdürlüğüne atanabilmek için okul yöneticiliği alanında diplomaya sahip olmak atanma şartlarından biridir. Okul müdürleri görevlerine atandıkları zaman her yıl yaklaşık olarak 15 gün süreli kurslar, seminerler ve akademik kredileri almaktadırlar. Sınav şartı olarak eğitim yönetimi sertifikası sınavını geçmeleri gerekmektedir. Finlandiya’da eğitim yöneticilerine hizmet içi eğitim almaları konusunda üç günlük zorunlu yöneticilik kursunun yanında, üniversitelerde isteğe bağlı ileri düzey yöneticilik kursu da verilmektedir. Okul yöneticilerinin ataması belediye konseyleri tarafından yapılmaktadır (Özberk, 2010).

### **Güney Kore’de Okul Yöneticilerinin Seçilmeleri, Yetiştirilmeleri ve Atanması**

Güney Kore’de her tür ve seviyedeki eğitimden sorumlu olan bakanlık, Eğitim Bakanlığı adı ile 1948 yılında kurulmuş ve 2008 yılında itibaren Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı olarak değiştirilmiştir. Eğitim politikalarının belirlenip uygulanmasından sorumludur. Güney Kore’de Yerel Özerklik yasası 1991 yılında çıkarılmış, bunun sonucunda eğitim yönetimde yerelleşme hareketi başlamıştır. Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı mali ve yönetsel birçok yetkisini yerel yönetimlere devretmiştir. Bu amaçla yerel yönetimlerde eğitim ofislerinin kurulması sağlanmıştır. Bu ofislere eğitimde karar alma yetkisi verilmiştir. Ofis üyeleri her okulda kurulu olan okul konseylerinden oluşmuş seçim komitesi aracılığıyla seçilmektedirler. Üyelerin eğitim yönetiminde 5 yıl tecrübesi olması gerekmektedir (İpek, 2015). Bu bilgiler ışığında Güney Kore Anglo-sakson geleneğe sahiptir. Yerelleşme ön plandadır. Eğitim yönetimde yerel otoritelerin etkisi büyüktür.

Güney Kore’de eğitim ile ilgili politikaların belirlenmesinden ve uygulanmasından, sorumlu bakanlık Eğitim Bakanlığı’dır. Bakanlık, ayrıca ders kitaplarının hazırlanması ya da hazırlatılması, eğitim kurumları için yönetsel ve mali desteğin sağlanması, yerel eğitim ofisleriyle ulusal üniversitelere desteğin sağlanması, öğretmen yetiştirme sisteminin işletilmesi, yaşam boyu eğitimin yürütülmesi ve insan kaynaklarını geliştirme politikalarının üretilmesi gibi görevleri bulunmaktadır (Choi, 2009).

Güney Kore eğitim sisteminde okul tabanlı bir yönetim sistemi bulunmaktadır. Bu anlayışa göre velilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin karar alma süreçlerine dâhil edilerek gücün tek elde toplanmasının önüne geçmektir. Okul tabanlı yönetimin görevi okulun işlerini yapmaktır. Okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu 50 yaş grubundadırlar. Eğitim sisteminde okul yöneticisi olabilmek için adayların; en az 20 yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olması, hizmet öncesi eğitim ve müdürlük sertifikası almaları gerekmektedir (Kim ve Kim, 2005; Akt. Kahraman, 2016). Güney Kore’de okul müdürleri terfi veya davet yöntemi ile seçilmektedir. İlki, müdür yardımcıları, okul müfettişleri ya da müdür sertifikasına sahip olmayan araştırma görevlilerine yönelik temel yeterlilik eğitiminin verildiği ve ardından müdür olarak işe alındığı prosedürü ifade etmektedir. İkincisi ise uygun müdür sertifikası sahiplerini bir okuldaki boş müdür pozisyonuna davet edilmesi ile gerçekleşir. Eğitim Memurları Kanununda, ulusal ve resmi okul müdürlerinin görev sürelerinin dört yıl olduğu ve art arda en fazla iki defa hizmet verilebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle, okul müdürlerinin görev süresi en fazla sekiz yıl sürmektedir (Kim vd., 2006). Güney Kore’de hizmet içi eğitim zorunludur. Hizmet içi eğitime katılma yükümlülüğü, her yıl saat veya sınıf içi gün olarak tanımlanır. (Taipale, 2012). Güney Kore’de ilk ve ortaöğretimde görev yapan yöneticiler en az 30 günlük (toplam 180 saat) hizmet içi eğitimden geçmek zorundadırlar (Choi, 2013).

Yukarıda bahsi geçen ülkelerden Fransa ve Yunanistan’ın eğitim sistemleri merkezi yönetim tarafından yönetilmektedir. Eğitim ve okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları merkezi yönetim tarafından yapılmaktadır. Türkiye’deki durum da bu ülkelerin uygulamalarıyla benzerdir. Türkiye’deki eğitim ve okul yöneticilerinin atanmalarını merkezi yönetimin seçtiği kişiler belirlemektedir. İngiltere, Finlandiya ve Güney Kore’de ise eğitimde yerel yönetimlerin, eyaletlerin ve belediyelerin sözü geçmektedir. Eğitim ve okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları yerel yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Türkiye’de ise yerel yönetimlerin eğitimde bir etkisi bulunmamaktadır.

### **Sonuç ve Tartışma**

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanma süreçlerinin sonuçları incelendiğinde, geçmişteki birçok okul yöneticisi yetiştirme programlarına rağmen “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışının egemen olduğu için okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmediği uygulamalardan anlaşılmaktadır. Türkiye’de okul yöneticiliğine atanma

konusunda son çıkan yönetmeliğe göre hizmet öncesi eğitim alması konusunda bir zorunluluk yoktur. İki yıl öğretmenlik tecrübesi müdür yardımcılığı için yeterli görülmekte, ayrıca yapılacak yazılı ve sözlü sınavlardan başarılı olma şartı bulunmaktadır. Yunanistan'da okul yöneticiliği için on yıl mesleki deneyimin olması gerekir (Güven vd., 2019). Fransa'da ise okul müdürü görevi için başvuruların öğretmen olarak çalışmış ve müdürlük için özel eğitim almış olmaları istenmektedir (Eurydice, 2012). Okul yöneticisi olma koşulları arasında bulunan asgari öğretmenlik deneyiminin süresi Fransa'da en az 3 yıldır. (Eurydice, 2013). İngiltere'de ise durum farklıdır, mesleki deneyim dışında okul müdürleri için hizmet öncesi yetiştirme programı bulunmaktadır. Okul müdürlüğüne atanmak isteyenler bu yetiştirme programını almaları gerekir (Balyer ve Gündüz, 2011; Bush ve Jackson, 2002; Çinkır, 2002; Eurydice, 2005; Pelit, 2013; Süngü, 2012; Şimşek, 2004; Thody vd., 2007). Finlandiya'da okul müdürü olmak isteyen adayların öğretmenlik deneyimine sahip olmalı (Eurydice, 2012) ve okul yöneticiliği sertifikasını almaları istenmektedir (Eurydice, 2005; Özberk, 2010; Taipale, 2012). Güney Kore'de ise eğitim sisteminde okul yöneticisi olabilmek için adayların; en az 20 yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olması, hizmet öncesi eğitim ve müdürlük sertifikası almaları gerekmektedir (Kim ve Kim, 2005; Akt. Kahraman, 2016; Kim vd., 2006).

Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürleri için çeşitli konu ve alanlarda hizmet içi kurslar düzenlenmektedir. Bu kurslara katılım zorunlu değildir. Gönüllülük esasına dayanır. Yunanistan'da okul müdürlerinin yetiştirilmeleri için Eğitim Bakanlığı tarafından hizmet içi kurslar düzenlenmektedir (Güven vd., 2019; Thody vd., 2007). Fransa'da okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler verilmektedir (Taipale, 2012). İngiltere'de okul müdürlerinin hizmet içinde yetiştirilmesine önem verilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011). Yerel Eğitim Otoriteleri göreve gelen yöneticiler için yetiştirme kursu açarlar (Thody vd., 2007). Okul Liderliği Ulusal Koleji (NCSL) tarafından okul müdürlerine hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir (Pelit, 2013). İngiltere'deki okul yöneticileri hizmet öncesinde ve hizmet içi yetiştirilmeleri için belirli ölçütler bulunmakta, özellikle hizmet içi eğitim mesleki gelişimin devam etmesi açısından önemlidir (Savaş, 2019). Finlandiya'da üniversiteler tarafından eğitim yöneticileri ve yerel eğitim birimlerinin yöneticilerine hizmet içi eğitimler verilmektedir (Eurydice, 2013; Özberk, 2010). Güney Kore'de okul yöneticileri bilgilerini ve yeteneklerini devamlı geliştirmek amacıyla çeşitli hizmet içi eğitimleri almaktadırlar (Choi, 2013; Taipale, 2012).

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticilerinin görevlendirilmesini merkezi yönetimin ildeki temsilcisi vali tarafından gerçekleştirilmektedir (Resmî Gazete, 2018). Yunanistan merkeziyetçi anlayışa sahip olduğundan okul müdürlerini merkezi yönetim atamaktadır (Güven vd., 2019; Thody vd., 2007). Fransa'da okul öncesi ve ilkökul müdürlerinin seçimi yerel yönetimlerce yapılmaktadır. Ortaöğretim kurumlarındaki müdürler ise merkezi hükümet tarafından yapılan sınavla işe alınmaktadırlar (Erden, 2015). İngiltere'de ise her okulun yönetim kurulu kendi müdürünü seçer, işe alır ve işten çıkarır (Thody vd., 2007). Finlandiya'da ise okul yöneticilerinin ataması belediye konseyleri ile yerel yönetimler tarafından yapılmaktadır (İnandı, 2005; Özberk, 2010). Güney Kore'de okul müdürleri yerel otoritelerce terfi ve davet olmak üzere iki yöntemle seçilmektedirler (Kim vd., 2006). Araştırmadaki ülkelerin okul yöneticiliği seçimi uygulamalarının değerlendirmesi tablo 2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** *Okul Yöneticiliği Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi*

| Ülkeler | Öğretmenlik Deneyimi | Okul Yöneticiliği Sertifikası | Yazılı Sınav | Hizmet İçi Eğitim | Atama Sistemi |
|---------|----------------------|-------------------------------|--------------|-------------------|---------------|
|---------|----------------------|-------------------------------|--------------|-------------------|---------------|

|            |     |     |     |     |         |
|------------|-----|-----|-----|-----|---------|
| Finlandiya | Var | Var | Var | Var | Yerel   |
| GüneyKore  | Var | Var | Yok | Var | Yerel   |
| İngiltere  | Var | Var | Var | Var | Yerel   |
| Fransa     | Var | Var | Var | Var | Merkezi |
| Yunanistan | Var | Yok | Yok | Var | Merkezi |
| Türkiye    | Var | Yok | Var | Var | Merkezi |

İlgili alan yazın değerlendirildiğinde İngiltere, Finlandiya, Fransa, Güney Kore ve Yunanistan'da okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olduğu uygulamalardan anlaşılmaktadır. Türkiye'de ise, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olması yolundaki çalışmalar devam etmektedir.

### **Öneriler**

Bu çalışma sonucunda okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik şu öneriler sunulabilir;

- Okul yöneticisi olmak için öğretmenlik tecrübesine sahip adaylar arasından seçilme uygulamasına devam edilmelidir. Herhangi bir disiplin cezası almaması gerekir. Okulun iklimini (havasını) ve okul kültürünü bilen öğretmenler okul yönetimi konusunda başarılı olabilirler. Yukarıda bahsi geçen tüm ülkelerde Fransa, İngiltere, Finlandiya, Güney Kore ve Yunanistan'da okul yöneticiliğine öğretmenlik deneyimine sahip olan kişiler arasından seçim yapılmaktadır.
- Fransa, Güney Kore, Finlandiya ve İngiltere'de okul yöneticisi adayları hizmet öncesinde okul yönetimi konusunda eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası almaları gerekmektedir. Türkiye'de bu belge okul yöneticisi olmak için gerekli değildir. Bu yüzden Türkiye'de okul yöneticisi olmak için eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi alanlarının birinde yüksek lisans diplomasına sahip olmak ya da üniversiteler aracılığıyla adaylara "Okul Yöneticiliği Sertifikası" verilmesi, okul yöneticiliğinin uzmanlaşmasını sağlayabilir. Bu sayede eğitim örgütleri uzman kişiler tarafından etkili yönetilebilir. Okulun hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır.
- Fransa, İngiltere ve Finlandiya'da okul yöneticiliği seçiminde sınav yapılmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de okul yöneticileri seçilirken yazılı sınav uygulamasına devam edilmelidir. Yazılı sınav nesnel, güvenilir bir ölçme aracıdır. Adalet duygusunun gelişmesine katkı sağlayarak, okul gibi insani ilişkilerin yoğun yaşandığı bir ortamda güçlü bir okul kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilir. Kayırmacılık ve iltiması önlemesi açısından da önemlidir.
- Okul yöneticiliği seçiminde yazılı sınavın yanında sözlü sınav uygulamasına devam edilmelidir. Sözlü sınav komisyonu oluşturulurken il milli eğitim müdürlüğünden il milli eğitim müdür yardımcısı ya da şube müdürü (komisyon başkanı), ilde görevli maarif müfettişlerinden bir temsilci, okul müdürlerinden bir temsilci, öğretmenlerden bir temsilci, okul aile birliğinden bir temsilci, okul öğrenci temsilcisi, ildeki üniversitenin eğitim bilimleri veya eğitim yönetimi bölümünden bir akademisyen ve en güçlü üç eğitim sendikası üyesi oranına göre belirlenecek temsilcilerden oluşabilir. Bu bağlamda okulun bütün paydaşlarının okul yöneticisi adayları için değerlendirme yapması hem tarafsız hem de liyakat sahibi uygun adayın seçilmesinde önemli bir uygulama olabilir.
- Fransa, Güney Kore, Finlandiya, İngiltere ve Yunanistan'da okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler verilerek okul yöneticilerinin akademik olarak kendilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversitelerin eğitim fakülteleri veya eğitim bilimleri bölümleri arasında iş birliği yapılarak okul

yöneticileri için belli aralıklarla düzenlenecek hizmet içi yetiştirilme programları düzenlenebilir. Bu programlarda liderlik, yönetim, mentorluk, yönetim süreçleri, okul yönetimi, okul kültürü, okul iklimi konularında eğitimler, seminerler verilebilir. Bu sayede okul yöneticileri hem akademik hem de mesleki olarak gelişmeleri sağlanabilir.



### Kaynakça

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa birliği ülkelerinde ve Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanmalarının karşılaştırılması ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Baş, M. (2011). *İngiltere’deki okul müdürü yetiştirme programının (NPQH) incelenmesi: Türkiye için bir model önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bozkurt, C., ve Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 46-74.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ile bazı Avrupa birliği ülkelerindeki okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atanma süreçlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, (13. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management & Administration*, 30(4), 417-429.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 148, Ankara.
- 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.
- Certel, S. S. (2009). Finlandiya eğitim sistemi, Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal (Ed.), *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış* içinde (169-194), 1. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.

- Choi, J. (2009). Güney Kore eğitim sistemi, Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal (Ed.), *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış* içinde (231-260), 1. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Choi, J. (2013). *Türkiye’de ve Güney Kore’de okul öncesi eğitimin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çınkır, Ş. (2002). İngiltere 'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar Programı. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 191.
- Çimşir, K. S. (2009). Yunanistan eğitim sistemi, Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal (Ed.), *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış* içinde (451-468), 1. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Erden, A. (2015). Fransa eğitim sistemi, Ali Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* içinde (165-190), 5. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Erol, H. (2014). *Eğitim kurumlarına müdür seçiminde uygulanan sözlü sınava katılmış adayların sınava ilişkin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Ertürk Kayman, E. A. (2017). *Türkiye, Finlandiya, İngiltere ve Şili’deki okul yöneticiliğine ilişkin yaklaşımların incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- European Commission/EACEA/Eurydice, 2013. *Key data on teachers and school leaders in Avrupa. 2013 Edition. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2005). *Avrupa’da eğitime ilişkin temel veriler 2005*. Brüksel: Eurydice.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2009). *Avrupa’da eğitime ilişkin önemli veriler 2009*. Brüksel: Eurydice.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2012). *Avrupa’da eğitime ilişkin önemli veriler 2012*. Brüksel: Eurydice.
- Gülmez, D. D. ve Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 220-233.
- Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 86-97.

- Güven, S., Yıldıranlar, A. ve Başkan, G. A. (2019). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması: bazı Avrupa birliği ülkeleri, Türkiye ve KKTC'deki uygulamalara yönelik karşılaştırma ve KKTC'ye yönelik çözüm önerileri. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14 (3), 611-626.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 157-191.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi- okul yönetimi- sınıf yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- İşık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- İnandı, Y. (2005). *Avrupa birliği ülkeleri eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminde eğitim yönetimi ve finansmanı*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İpek, C. (2015). Güney Kore eğitim sistemi, Ali Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri içinde* (207-232), 5. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Kahraman, S. (2016). *PISA'da başarı gösteren Yeni Zelanda, Güney Kore ve Çin (Şanghay) okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasının Türkiye ile karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 193-207.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama* (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 28-32.
- Kim, E., Kim, K., Kim, D., ve Kim, E. (2006). *OECD improving school leadership country background report for Korea*. Korean Educational Development Institute. 29.12.2020 tarihinde <https://www.oecd.org/edu/schoolleadership> adresinden erişilmiştir.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- MEB, (2018). *2023 Eğitim vizyonu*. 04 Nisan 2019 tarihinde <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 176, 86-96.

- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma*. (Çeviri Editörü Selahattin Turan). 3. Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özberk, S. (2010). *Türkiye ve bazı Avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilme programları ve atanmaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, F. (2002). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi-gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 191.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 25-33
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Recepoglu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014) Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Resmî Gazete, (1998). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*, 23.09.1998 tarih ve 23472 Sayılı Resmî Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf> [26.11.2019].
- Resmî Gazete, (1999). *Millî Eğitim Bakanlığı yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirme yönetmeliği*, 30.04.1999 tarih ve 23681 Sayılı Resmî Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23681.pdf> [26.11.2019].
- Resmî Gazete, (2004). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği*, 11.01.2004 tarih ve 25343 Sayılı Resmî Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm> [26.11.2019].
- Resmî Gazete, (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*, 04.03.2006 tarih ve 26098 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304-6.htm> [26.11.2019].
- Resmî Gazete, (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama yönetmeliği*, 13.04.2007 tarih ve 26492 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413-6.htm> [26.11.2019].
- Resmî Gazete, (2008). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri yönetmeliği*, 24.04.2008 tarih ve 26856 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424-4.htm> [26.11.2019].

- Resmî Gazete, (2009). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*, 13.08.2009 tarih ve 27318 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813-2.htm> [27.11.2019].
- Resmî Gazete, (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*, 28.02.2013 tarih ve 28573 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228-12.htm> [27.11.2019].
- Resmî Gazete, (2014). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik*, 10.06.2014 tarih ve 29026 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm> [28.11.2019].
- Resmî Gazete, (2015). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik*, 06.10.2015 tarih ve 29494 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm> [28.11.2019].
- Resmî Gazete, (2017). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*, 22.04.2017 tarih ve 30046 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm> [28.11.2019].
- Resmî Gazete, (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*, 21.06.2018 tarih ve 30455 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> [28.11.2019].
- Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 2(1), 59-72.
- Stravakou, P. (2019). Selecting School Principals in Greece in the Last Fifteen Years – A Theoretical Approach. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 3 (8), 277-282.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şahenk, S. S. (2009). Fransa eğitim sistemi, Sefer Ada ve Z. Nurdan Baysal (Ed.), *Eğitim Yapıları ve Yönetimleri Açısından Çeşitli Ülkelere Bir Bakış* içinde (195-213), 1. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 191.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, yıl: 29, sayı: 307.
- Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership. A survey on school leader’s work and continuing education*. Helsinki: Finnish Board of National Education.

- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2010/2, Sayı:12.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. ve Pashiardis, P. (2007). Avrupa’da okul müdürlerinin hazırlanması. Çev. Abdurrahman Ilgan, Hilmi Süngü, Semra Kıranlı. *Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Edebiyat Dergisi*, 18: 214-215.
- Türkmenoğlu, G., & Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2018). Views of school administrators regarding the assignment of school principals. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 695-705. doi: 10.12973/eu-jer.7.3.695