

Data Based School Manager Selection, Training and Assignment Model**Hamza Öz¹***Kırşehir Ahi Evran University, Institute of Social Sciences, Department of Educational Administration***ABSTRACT**

In this study, to choose their school administrators in Turkey and in the world, breeding and selection data based on an analysis of school administrators making process for the appointment, training and commissioning model is presented. The research was designed according to the case study design, which is one of the qualitative research method designs. Literature survey method was used as data collection method. The proposed model proposal was prepared in four stages. In the first stage, selection of school administrators from the Reformation to the present day in Turkey, training and commissioning applications are examined in the form of literature. In the second stage, the selection, training and appointment practices of school administrators in Anglo-Saxon and Bonapartist traditions, which we have seen in the field of management in the world, were examined in the form of literature review. In the third stage, the Turkish culture and tradition of choosing a school administrator can be applied to Turkey on the basis of training and commissioning model was created. The model proposed at this stage is visualized as a flow chart. In the fourth and final stage, the functioning and applicability of the model is discussed in accordance with the opinions of experts in the field of education management.

ARTICLE INFO

Received: 01.08.2019
Revisionreceived:
29.08.2019
Accepted: 29.08.2019
Publishedonline:
29.10.2019

KeyWords: Education, Culture, Learning agility, Manager

Veri Temelli Okul Yöneticisi Seçme, Yetiştirme ve Görevlendirme Modeli

Hamza Öz¹

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye'deki ve Dünya'daki okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve görevlendirme süreçlerine yönelik olarak bir analiz yapılarak veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli sunulmuştur. Araştırma, nitel araştırma yöntemi desenlerinden biri olan durum çalışması desenine göre tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. Sunulan model önerisi dört aşamada hazırlanmıştır. Birinci aşamada, Türkiye'de Tanzimat'tan günümüze kadar okul yöneticilerinin seçme, yetiştirme ve görevlendirme uygulamaları literatür taraması şeklinde incelenmiştir. İkinci aşamada, dünya da yönetim alanında örneklerini gördüğümüz Anglosakson ve Bonapartist geleneğe sahip ülkelerdeki okul yöneticilerinin seçme, yetiştirme ve görevlendirme uygulamaları literatür taraması şeklinde incelenmiştir. Üçüncü aşamada, Türk kültürü ve geleneği temelinde Türkiye için uygulanabilecek bir okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli oluşturulmuştur. Bu aşamada önerilen model, akış şeması şeklinde görselleştirilmiştir. Dördüncü ve son aşamada modelin işleyişi ve uygulanabilirliği eğitim yönetimi alanında uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda tartışılmıştır.

MAKALE BİLGİSİ

Alınma

Tarihi:01.08.2019

Düzeltilmiş hali alınma

tarihi: 29.08.2019

Kabul Edilme Tarihi:

29.08.2019

Çevrimiçi yayınlanma

tarihi:29.10.2019

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Kültür, Öğrenme çevikliği, Yönetici

[1] Sorumlu yazar iletişim bilgileri:
Doktora Öğrencisi hamza. oz@bozok.edu.tr
05052559425

Giriş

Eğitim; insan kişiliğinin tam geliştirilmesi, öğrencinin olması gereken potansiyeli ile var olan performansını birbirine yakınlaştıran bir süreçtir. *Eğitim*; bir ülkenin ekonomik olarak kalkınmasının göstergesi, gelişiminin dinamiği, ülkenin gelenek ve değerlerinin yeni nesillere aktarımını sağlayan oldukça dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan, çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin tek yolu eğitimidir. Eğitimi tarihsel açıdan gelişimi bakımından ele aldığımızda modern ve post-modern eğitim bakış açısıyla ve buna bağlı olarak da modern ve post-modern eğitim yöneticisinin özelliklerini ele almamız gerekir. *Modern eğitim*; geleneksel aydınlanma döneminin özgürlüğü kısıtlayıcı din olgusu ve kurumlarından bireyi uzaklaştırarak, ulus devletin yaşamasını sağlayan iyi vatandaş ve sanayiinin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştiren eğitim anlayışıdır. Modern eğitim paradigmasının temelleri (Peters, 1997'dan akt: Aytaç,2002);

- Vergi mükelleflerine en düşük maliyetle, potansiyel iş görenlerin eğitilmesini,
- İşgücü pazarında belirli bölümlerde çalışanların sürekli eğitimini sağlayarak maliyetlerin azaltılmasını,
- İş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikler üzerine yoğunlaşılmasını,
- Ekonomik ve politik bilinci eleştiren bilgi anlayışı yerine işe yönelik araç olarak bilginin üretilmesini ve hayata geçirilmesini,
- Şirket gemisini sallamayacak uyumlu bir iş gören olarak öğrencilerin sosyalleştirilmesini,
- Kârı azaltacağı ve işgücü maliyetlerini yükselteceği için çalışma koşullarını ve ücretleri iyileştirmeyi politika yapan sendika ve kollektif uygulamalara ilişkin eğitim-öğretimin dışlanması,
- Öğrencilerin düşünsel zenginliğe yönelik yoğunlaşmasını kısıtlayarak, ticaret ideolojisi tarafı olarak eğitilmesini öngörür.
- Modernleşme, uzmanlaşmayı beraberinde getirerek uzun süreli ve kapsamlı bir eğitimi zorunlu kılmaktadır ilkelerine dayanmaktadır.

Post-modern eğitim ise eğitimde fırsat eşitliğini sağlamaktan ziyade herkesin ilgi yetenek ve kabiliyetleri doğrultusunda eğitilmesi, onlara eleştirel bir bakış açısı kazandıran, bilgiyi sadece depolamakla kalmayıp onu yaşamın değerleriyle bütünleştiren, kişinin performansını potansiyeline yaklaştıran önemli bir süreçtir. Bu sorgulayan, araştıran ve eleştirel bakış açısı ise liberal anlayışın dinamikleriyle uyumaktadır. Hem post-modern eğitim anlayışı hem de liberal eğitim anlayışının temelinde; kişinin kendi ilgi, istek, yetenek, deneyim ve kabiliyetleri doğrultusunda yetiştirilmesi yönünde eğitilmesi ilkesi benimsenmektedir.

Postmodernite, eğitim-öğretimi aşağıdaki boyutlarda etkilemektedir (Hargreaves, 1994'den akt: Aytaç,2002):

- Teknolojik gelişmeler beraberinde iş bölümünü ve uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Bu yüzden öğretmenlerden, öğrencilerin esnek olmalarını sağlayacak niteliklerini geliştirmeleri beklenmektedir.
- Küreselleşme ile artan belirsizlik ortamlarından dolayı etnik kökenli eğitim programlarının yeniden canlanması ve yapılandırılması tehlikesi ortaya çıkmaktadır.
- Ahlaki ve bilimsel anlamda ki belirsizlik halleri, neyin nasıl öğretilmesiyle ilgili metotlarda belirsizlik durumu meydana getirmektedir.

- Stres, kişisel kaygı, kaos, çatışma ve güvenlik konuları sürekli araştırılan konular haline gelmiştir.
- Teknolojik olarak ilerleme beraberinde birtakım karmaşıklıkları getirmektedir.
- Zaman ve mekândaki sıkışma, eğitim programlarında daha fazla esnekliğe, rollerin paylaşılmasına ve etkili bir iletişime neden olmaktadır, fakat bu durum aynı zamanda iş yüküne, amaç ve yönün kaybolmasına ve yüzeyselliğe de neden olabilir.

Yönetim, örgütteki tüm yaşam aktivitelerini yönetme ve kontrol etme sanatıdır. Bu anlamda yöneticinin görevi bilimin öncülüğünde ve toplumun değerleri rehberliğinde örgütünün gelişmesini sağlamaktır. Bir ülkenin gelişmesi, ilerlemesi ve başka ülkelerle yarışabilmesi eğitimdeki başarısına bağlıdır. İyi bir yönetimin iyi yöneticilerle sağlanabileceği gerçeğinden hareketle eğitim yöneticilerinden, örgütte amaç birliğini sağlayarak, sistemdeki insan ve diğer kaynakları en verimli biçimde kullanmak ve bu noktada topluma iyi bir rehber olması, ışık tutması, ülkenin gelişimi için sağlıklı zemin hazırlayan birer lider olmaları beklenir. Yönetim işi birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar bütünlüğünden oluşan bir süreçtir ve bu süreç sürekli bir döngü içerisinde. Yönetimin en önemli özelliklerinden birisi belli bir amaç birliğinin etrafında toplanmış olmasıdır (Koçel,1999). Eğer herhangi bir amaç yoksa burada yönetim işinden söz edilemez. Yönetim işinin bir başka özelliği de insanın birtakım eylemlerinden meydana gelmesidir. Yine bir başka özellik çalışanlar arasında iş birliğinin olmasıdır. Herkes örgüt içerisinde belli bir amacı gerçekleştirmek için bu amaca yönelik olarak iş birliği yapmak zorundadır. Ancak bu iş birliğinin etkililik, verimlilik, iş bölümü ve uzlaşma, otorite ve eşgüdümle bütünleştirilmiş olması gereklidir. Bir başka deyişle ister kamuda olsun ister özel sektörde olsun kalite çok önemlidir. Çünkü kalite, sunulan hizmetin farkını ortaya koymaktadır. Kaliteyi ise alanında yetkin ve donanımlı personel ile yakalamak mümkündür. Bu nitelikleri personele kazandıracak ve onları geleceğe hazırlayacak en önemli etken de eğitim ve eğitim yöneticileridir. Sürekli değişim ve gelişim felsefesi ile hareket eden, ürün ve hizmette insanı merkeze alan, ortak akli kullanmayı amaçlayan anlayış, bireysel ve toplumsal gelişmenin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Kurumun her bir bölümünün, takım çalışması yapabilecek biçimde örgütlenmesi ve biçimlenmesi gerekir. Bunu yapacak olan da eğitim yöneticisidir.

Modern Eğitim Yöneticisi; Rasyonel, mantıklı, Taylorist anlayışla davranan, örgütün/okulun hayatını sürdürebilmesi için eğitici-öğretici, yetkilendirici, karizmatik, dönüştürücü, kolaylaştırıcı ve etik liderliği ön plana çıkaran, insanı bir makinenin dışı olarak gören, sorunlara bilindik yollarla çözüm arayan, beyninin daha çok sol tarafını kullanan eğitim yöneticisi olarak ifade edilebilir. *Post-Modern Eğitim Yöneticisi*; Karşılaştığı sorunlara bilindik yöntemlerle değil yaratıcılığını, çevikliğini ve üretkenliğini ortaya koyarak çözümler üreten, belirsizlikten korkmayan, risk alan ve kaos ile mücadele etmeyi seven, çatışma yönetimini etkili kullanan yöneticidir. Bu tür yöneticiler değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır ve beyinlerinin her iki yanını da kullanırlar.

Eğitim yönetimi genel olarak kamu yönetiminin kuramsal temellerinin eğitim ortamlarına yansıtılmasıdır. Eğitim kaynaklarının belli bir amacı gerçekleştirmek üzere yönlendirilmesidir. Eğitimin amacını gerçekleştirebilmek için, eğitim örgütlerinde yer alan sermaye, insan gücü, zaman, mal ve malzeme ve mekân unsurlarının daha verimli, daha etkili ve daha iyi bir şekilde kullanılabilmesidir. Eğitim yönetimi; eğitimle ilgili belirlenen politika, strateji, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir (Cemaloğlu, 2019). Eğitim yönetimi, bu amaçları gerçekleştirmek üzere yeni teoriler geliştirir, yeni ilkeler ve yöntemler oluşturur. Eğitim yöneticisinin bu görevleri yerine getirebilmesi için yönetimle ilgili kavram ve süreçleri iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa dönüştürebilmesi için, yöneticinin

bu alanda iyi bir eğitim alması gerekir. Bir okul yöneticisinin, yönetim alanındaki kazanımlarını örgütün amaçlarına, stratejilerine ve hedeflerine yönelik olarak eyleme dönüştürebilmesi için yönetim süreçlerini (karar alma, plânlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, değerlendirme gibi) çok iyi bir şekilde kavramasının yanında, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Plânlaması, Eğitim Denetimi ve yönetimi gibi alanlarda da kendini çok iyi yetiştirmiş olması gerekir.

Okul yönetimi; genelde yönetim ilkelerinin özelde ise eğitim yönetimi ilkelerinin sınırlı bir alanda uygulamasından meydana gelmekte ve eğitim yönetiminin ağırlık merkezini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2000). Okul yöneticisinin asıl işi öğrencinin var olan potansiyelini ortaya çıkarabilmesini sağlayacak uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu durumda okul yöneticisi post-modern bir lider olmak, bir eğitim lideri olarak görev yapmak durumundadır. Bir ülkenin yönetiminin bir bütün olduğu, devlet denen üst sistemin, birçok alt sistemin bir sistem bütünlüğü içinde birbiri ile uyumlu olarak çalışmasını gerektirdiği tartışmasız bir gerçektir. Bu itibarla eğitim yöneticisi yetiştirme modelini ülkenin eğitim sisteminden, eğitim sistemini de ülkenin genel yönetiminden bağımsız düşünmek mümkün değildir.

Doksanlı yıllarla birlikte dünya genelinde küreselleşmenin hız kazanması ile değişim ve yenileşme hareketi tüm kamu ve özel sektörlerde kendini hissettirmiş, örgütler bir şekilde ayakta kalabilmek için daha çok rekabet eder olmuş ve varlığını sürdürebilmek için de kaliteye önem vermişlerdir. Bu kavram da beraberinde sürekli yenileşmeyi ve sürekli iyileştirmeyi getirmiştir. Eğitim örgütleri, piyasa ekonomisinin talebi doğrultusunda insan yetiştirmeye odaklanmıştır. Bu gerçek, dikkatleri okul yöneticileri üzerine çekmiş ve etkili liderlik nitelikleri sergileyen okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hususu, şimdiye kadar hiç olmadığı kadar çok gündemi meşgul etmeye başlamıştır (Özmen, 2002). Küreselleşmenin etkisinden Türk Eğitim Sistemi de nasibini almış, karşılaşılan birçok sorunla yüz yüze olan eğitim sisteminin güçlendirilmesi için, okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi sürecinde birtakım yeni ölçütlerin getirilmesi her dönemde tartışılmıştır.

YÖNTEM

Model

Araştırma, nitel araştırma yöntemi desenlerinden biri olan durum çalışması desenine göre tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. Literatür taraması; Balcı'ya (2013) göre araştırma problemiyle ilgili bilginin literatürünün özeti, sentezi ve incelenmesidir. Literatür şu kaynakları içerir: Mesleki dergiler, raporlar, bilimsel kitap ve monografiler, hükümet dokümanları, tezlerdir. Tüm bu kaynaklar, araştırma probleminin veya araştırmada ele alınan durumun birçok yönden açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışma da Türkiye'de Tanzimat'tan günümüze kadar okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve görevlendirme uygulamaları literatür taraması şeklinde incelenmiştir. Daha sonra, dünya da yönetim alanında örneklerini gördüğümüz Anglosakson ve Bonapartist geleneğe sahip ülkelerdeki okul yöneticilerini seçme, yetiştirme ve görevlendirme uygulamaları literatür taraması şeklinde incelenmiştir. Türk kültürü ve geleneği temelinde Türkiye için uygulanabilecek bir okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli oluşturulmuştur. Bu aşamada önerilen model, akış şeması şeklinde görselleştirilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ

Türk Eğitim Sisteminde 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim öğretim faaliyetlerinin tek merkezli bir organizasyon olması sağlanmıştır. İdari erk, bu değişimle Bakanlık merkez ve taşra örgütlerini yeni bir yapıya kavuşturmak üzere yoğun çalışmalar başlatmıştır (Başaran, 1993). Bu yeni yapılanmada eğitim örgütlerinin yönetim, teftiş ve öğretmen ihtiyacına yönelik olarak 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsünün Pedagoji Bölümü faaliyete geçmiştir. Pedagoji Bölümünün öğrencileri, yönetici ve müfettiş olmaya arzulu ve yetenekli ilköğretmenlerinden oluşmaktaydı. Yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olduktan sonra yöneticilik ve müfettişlik konusunda yetkin olmak üzere öğrenim gören adaylar 1970 yılına kadar Bakanlık merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapmaktaydı. Öyle ki bu örgütlerde yöneticilik yapanların %90'nın pedagoji bölümü mezunu oldukları görülmektedir. Daha sonra siyasi tercihlerin ön plana çıkması ile yetenek, başarı ve tecrübe ölçütleri değişime uğramıştır (Tekişik, 1993).

Bilimsel yönetimin okula girmesi 20. Yüzyılın başlarında işletme ilkelerinin okula uygulanması ile gerçekleşmiştir (Bursaloğlu,1991, s.14). Eğitim sistemimizde okul yöneticiliğine yer verilmesi ve yöneticilik sınıfının gelişmesine yol açması bakımından ilk hareket 1848'de açılan Darülmüallimin-i Rüşti'nin başına okul müdürü unvanı ile Cevdet Efendi'nin getirilmesidir (Bursaloğlu,1991).

Ülkemizde okul yöneticilerinin seçilme, yetiştirilme ve görevlendirilmelerine ilişkin yasal düzenlemelerin tarihsel sürecine kısaca değinecek olursak; ilk olarak ülkemizde yönetici yetiştirme ile ilgili olarak, 1953 yılında Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur. 1962 yılında Merkezi Hükümet Araştırma Projesi (MEHTAP) raporu hazırlanmıştır. Bu raporda üniversitelerde eğitim fakülteleri veya eğitim bölümleri açılması öngörülmüş, eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği önerilmiştir. Yine aynı yıl düzenlenen 7. Milli Eğitim Şurası kararları, okul yöneticisi yetiştirilmesi konusuna yapılan ilk ciddi vurgudur. Bu tarihlerden sonra 1965-1966 eğitim öğretim yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi okul yöneticiliği ile ilgili açılan ilk fakültedir. Bunları sırasıyla Gazi, Hacettepe, İstanbul, Dokuz Eylül, 100. Yıl ve Abant İzzet Baysal Üniversitelerine bağlı olarak kurulan eğitim fakülteleri izlemiştir. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Lisans programları YÖK'ün yeniden yapılanması çalışmaları sırasında 1997 yılında kapatılmış ve bu programlar sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi seviyesinde yürütülür olmuştur (Kaya,1986). Ülkemizde lisansüstü eğitim programları ise okul yöneticisi seçiminde sadece tercih olarak kalmıştır.

Ülkemizde okul müdürü seçme, yetiştirme ve görevlendirme süreci 1985 ve 1986 yıllarında çıkarılan yönergelerle düzenlenmiş olmasına karşın daha sonra yönetmeliklerle düzenleniyor olması mevzuat sıralaması açısından konuya verilen önemin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. 06.05.1985 tarih ve 2187 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan "Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına Bağlı Okul Yöneticilerinin Atanmalarına ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönerge" de; okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında görev yapan öğretmenlerin arasından seçilebileceği gibi diğer kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan öğretmen kaynaklı kişiler arasından da atanabileceğine izin vermiştir (Tebliğler Dergisi, 1985). Branş uygunluğu 1985-1986-1990-1993 yıllarında çıkarılan yönergelerin tamamında özel koşullar arsında sayılmıştır (Atalay Mazlum, 2018).

23.09.1998 tarihli ve 23472 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikteki "yöneticilikte kariyer imkânı sağlamak ve geliştirmek" ilkesi net bir şekilde mesleki kariyer ve yükselme anlayışını esas alan ilk yönetmeliktir (Resmi Gazete, 1998). 30.04.1999 tarihli ve 23681 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelik ise, eğitim tarihimizde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak görülmektedir (Resmi Gazete, 1999; Kayıkçı, 2001).

11.01.2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”nde; adaylar sözlü sınava ilk kez girmiş, atamalar sözlü sınavın %30’u, yönetici değerlendirme formundan alınan puanın %20’si ve düzey belirleme sınavından alınan puanın %50’si olarak hesaplanarak yapılmıştır. Yönetici değerlendirme formu adayın eğitim düzeyi, kariyeri, sicili, alınan ödüller, cezalar ve hizmetleri gibi kategorilerden oluşturulmuş ve bu kategorilere verilen puanların toplamına göre atama puanı belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2004).

13.08.2009 tarihli ve 27318 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle ise yazılı sınav tekrar getirilmiştir (Resmi Gazete, 2009). 09.08.2011 tarihli ve 28020 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle 2009 yılı yönetmeliği üzerinde önemli ölçüde revizyona gidilmiştir (Resmi Gazete, 2011).

28.02.2013 tarihli ve 28573 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle birlikte sözlü sınav tekrar getirilmiştir. Sadece okul müdürlerinin tabi olduğu sözlü sınav kurum atamasında %30 oranında etkili olmuştur. Yazılı sınavdan 70 puan alma şartı konmuş ve sözlü sınava puan üstünlüğüne göre çağrılma yoluna gidilmiştir (Resmi Gazete, 2013).

10.06.2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirmelerine İlişkin Yönetmelik” le bu kez tüm yöneticiler için yazılı sınav kaldırılmış, yine sadece müdürler için geçerli olacak şekilde sözlü sınav yürürlükte tutulmuştur. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olmak için belirlenen şartlardan en az birini tanımak ön koşulu sayılmakla birlikte yönetici değerlendirme formu üzerinden sıralama esaslı seçim yapılmıştır. Okul müdürlüğü için belirlenen şartlardan birisini tanımamanın dışında sözlü sınavın %50’si, yönetici değerlendirme formunun %50’si toplanarak atama puanı belirlenme yoluna gidilmiştir (Resmi Gazete, 2014). Yapılan bu düzenleme ile kişiler öğretmenlik görevinden sonra dört yıl okul müdürlüğü görevinde bulunabilecektir. Dört yıl gibi kısa bir süreyi tamamlayan okul müdürleri, her okul düzeyinde oluşturulan (en tecrübeli öğretmen, en kıdemsiz öğretmen, öğrenci temsilcisi ve okul aile birliği başkanı) kişilerle yapılan anket sonuçlarının %35’i alınarak, ilçe müdürü ve şube müdüründen oluşan bir komisyonun da kendi içindeki değerlendirmesi sonucunda tekrar aynı okulda müdür olarak devam edebileceklerdir. Ancak bu süre her ne şekilde olursa olsun sekiz yıl ile sınırlı olacaktır. Hiçbir şekilde bir okul müdürü bir okulda sekiz yıldan fazla görev yapamayacaktır.

06.10.2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirmelerine Dair Yönetmelik” le birlikte sadece müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı olmak isteyen adaylar için hem yazılı hem de sözlü sınav sistemini geri getirmiştir (Resmi Gazete, 2015). Yönetici değerlendirme formu sadece okul müdürleri için uygulanmış olup müdür yardımcılarını için uygulanmamıştır. Bununla birlikte yönetici, değerlendirme formu ve sözlü sınav komisyonundaki üyelerin takdirine bırakılmıştır.

22.04.2017 tarihli ve 30046 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” ile birlikte yöneticiler sadece sözlü sınav ile atanmaktadırlar. Sözlü sınavdan 60 puan almak şarttır. Başarılı olanlar yönetici değerlendirme formu ile birlikte atama başvurusunda bulunur, atamalar yönetici değerlendirme formu ile mülakattan alınan puanların aritmetik ortalamaları alınarak, puan üstünlüğüne göre yapılır (Resmi Gazete, 2017).

21.06.2018 tarihli ve 30445 sayılı Resmi Gazete ile yayınlanan yönetmelikte müdür başyardımcılığı için herhangi bir atama usulünün yer olmadığı görülür. Mevcut müdür başyardımcılarının ise dört yılını doldurması ile ya müdür yardımcılığına ya da branşın da öğretmenliğe dönmesi öngörülmektedir. Okul yöneticiliğine ilk defa görevlendirme yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre, yeniden görevlendirme ise yönetici değerlendirme formuna göre yapılması öngörülmüştür (Resmi Gazete, 2018).

Tanzimat'tan günümüze kadar Türkiye'de okul yöneticisinin seçimi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi ile ilgili birçok düzenleme yapılmıştır. Yöneticilikte temel şart olarak öğretmenlik görülmektedir. 1998 yılından günümüze kadar çıkarılan her yönetmelikte temel şart olarak öğretmenlik kabul edilmiştir. Ayrıca 1939-2014 tarihleri arasında toplanan 19 Milli Eğitim Şura'sında da ortak nokta budur. 2014 yılında toplanan 19. Milli Eğitim Şurası'nda atanacak okul yöneticilerinin herhangi bir öğretmenlik branşından değil, özellikle atanacağı okul türüne uygun alandan olmasına özen gösterilmesi yönünde karar alınmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014). Ülkemizde nerdeyse hemen her yıl yönerge ya da yönetmelik çıkarılmış, yönetici seçme, yetiştirme ve atama ile ilgili değişiklikler yapılmış ancak yine de yapılan bu değişiklikler çoğu zaman ihtiyaca cevap vermemiştir. Yayınlanan her bir yeni yönetmelik beraberinde bir takım tartışma ve eleştirileri getirmiştir. Bunun en önemli örneğini 2013 yılında yayınlanan yönetmelikte görmekteyiz. Yürürlüğe girdikten bir hafta sonra gelen yoğun tepki ve itirazlar neticesinde yönetmelik geri çekilmiştir (Cihan, Özbek, Özenir ve Kolçak, 2013). Ayrıca yürürlüğe konan bazı uygulamalarla ilgili de idari mahkeme davaları açılmıştır. 2014 yılından sonra yöneticiler dört yıllığına görevlendirilmektedir. Ayrıca aynı unvanla bir okulda sekiz yıldan fazla görev yapılamamaktadır. Sekiz yılını dolduran yöneticinin görevi sona erer. Adaylar 2014 yılından önce yöneticiliğe asaleten atanırken, 10.06.2014 tarihli ve 29026 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirmelerine İlişkin Yönetmelik" le birlikte "görevlendirme" ile getirilmektedir. Bu durum ise beraberinde yöneticilerde tedirginlik oluşturmakta ve kendilerini emanetçi gibi görmelerine neden olmaktadır. Yöneticilik öğretmenlere ikinci bir görev olarak yüklenmektedir.

Kayıkçı, Özdemir ve Özyıldırım (2016)' ın ilk defa ve yeniden okul müdürü olmak için sözlü sınava katılan adaylar üzerinde yaptıkları araştırmada, sözlü sınavında baskı gruplarının daha etkili sonuçlar aldığını, sınav öncesi kimlerin başarılı olacağına yönelik olarak bir takım konuşmalar olduğunu ve bunun da sınav sonuçlarıyla örtüştüğünü belirtmişlerdir. Yolcu ve Bayram (2015)'da sözlü sınavların yöneticilik yeterliliklerinin belirlemede son derece yetersiz kaldığını, adayların bu sınavlarda başarılı olmalarında kişisel faktörlerden daha ziyade sosyal faktörlerin daha belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır.

Milli Eğitim Bakanlığının konuyla ilgili bir arayış içerisinde olduğu 23 Ekim 2018 tarihinde açılan "2023 Eğitim Vizyonu Belgesin" de de ortaya çıkmaktadır. Bu belge de insan; eğitimin en önemli ögesi ve baş öznisi olarak görülmektedir. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesinde vurgulanan temel hedef, ahlak telakkisine dayalı ve insanı merkeze konumlandıran bir varlık ve bilgi anlayışına hayat vermektir olarak belirlenmiştir (2023 Eğitim Vizyonu Belgesi, 2018). Bu temel hedefe ancak etkili okul yöneticileri ile ulaşılabilecektir. Bir başka ifade ile eğer bakanlıkça okul yöneticisi atama işlemlerinde doğru bir sistem oluşturulamaz ise 2023 Eğitim Vizyonu Belgesindeki diğer hedeflerin gerçekleşmesi de riske girecektir. İnsanı hedefe koyan 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi'nde okul yöneticileri ile ilgili olarak (2023 Eğitim Vizyonu Belgesi, 2018);

- Eğitim kurumlarının temel hedefi, bireyin kendisini bilmesini ve tanınmasını sağlamak,
- Ülke genelinde yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için her okul bazında "Veriye Dayalı Planlama ve Yönetim Sistemi" ne geçilmesini sağlamak,
- Okul yöneticiliğine atamada, yeterliliklere dayalı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılması,
- Öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişim etkinliklerinin lisansüstü eğitimler desteklemek, yeni bir mesleki gelişim anlayışı, sistem ve modeli oluşturmak,

- Yurt genelinde kolay erişilebilir lisansüstü düzeyde “öğretmenlik mesleği uzmanlık programı”nın açılmasını sağlamak,
- Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasını sağlamak,
- Okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilmesini sağlamak, hedefleri belirlenmiştir.

DÜNYA’ DA OKUL YÖNETİCİSİ

Bir ülkede okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmeleri ve görevlendirilmelerine yönelik olarak etkili bir model geliştirebilmek için dünyadaki bu alana yönelik olarak uygulamaların da bilinmesi gerekir. Dünya genelindeki ülkelerdeki uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmak Türkiye’nin jeopolitik konumu açısından önem arz etmektedir. Türkiye’deki mevcut durumu saptamak ve de eksiklikleri görmek açısından dünya genelindeki uygulamalar oldukça önemlidir. Bu uygulamalar aynı zamanda bizim önerimize rehberlik edecek ve model önerimizin referansını oluşturacaktır. Eğitim örgütlerinin yönetimine ilişkin olarak dünyada iki temel gelenekten söz edilebilir: *Bonapartist gelenek* - ki devleti ve tüm organlarını 19. yüzyılın en başarılı örgütlenme modeli olan askeri örgütlenme temelinde yapılandırmıştır. Bugün pekte yabancı olmadığımız bürokrasi, merkezden yönetim, emir-komuta zincirinin eğitim örgütlenmesi dâhil tüm kamu örgütlerine uyarlanması halidir. Orta ve Güney Amerika, İslam ülkeleri ve Rusya dâhil bazı Baltık ülkelerinin yanı sıra Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluş yıllarında benimsenmiş kamu örgütlenmesi modelidir (Şimşek, 2002). Bunun alternatifi *Anglosakson gelenektir*. Bu gelenek daha âdem-i merkeziyetçi bir örgütlenme modelidir - ki en başarılı örnekleri İngiltere, Kanada ve ABD gibi gelişmiş ülkelerde görülür (Şimşek,2002). Bu ülkeler içinde en başarılı uygulaması ABD’de gerçekleşmiştir.

ABD’de Okul Yöneticisi Yetiştirme

Dünyada yönetim alanında olduğu gibi okul yöneticilerinin yetiştirilmesi alanında da Amerika Birleşik Devletleri başrol oynamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde merkezi olarak bir eğitim bakanlığı yoktur. Anglosakson geleneğin başrollerindedir. Okul müdürleri yerel yönetimlere bağlıdır ve yerel yönetimler hatta okulların kendisi tarafından seçilir. Bu ülkede okul müdürü olabilmek için eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmak şartı aranmaktadır. Okul müdürü olma şartları her eyalette farklılık göstermektedir. Bununla birlikte şu şartların hemen her eyalette ön şart olarak kabul edildiği görülmektedir (Harmancı, 2015):

- Yönetimi alanında en az yüksek lisans derecesine sahip olmak,
- Okul müdürlüğü için geçerli bir sertifikaya sahip olmak,
- Belli bir okul deneyimine (kamu okullarında) sahip olmak,
- Okulun yönetim kurullarınca kabul edilebilecek belli bir niteliğe sahip olmak.

Japonya’da Okul Yöneticisi Yetiştirme

Ülkenin yönetim şekli Anayasal Monarşidir. İkinci Dünya Savaşının akabinde 1947 yılında kabul edilen Anayasa çoğulcu parlamenter bir sistem getirmiştir. Anayasa uyarınca, İmparator’un görev ve yetkileri tamamen törenselleşmiş nitelikte olup, yönetim erkinin başı Başbakan’dır (<http://www.mfa.gov.tr/japonya-siyasi-gorunumu.tr.mfa>). Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı vardır. Bu bakanlık merkezi eğitimin en üst yetkilisi olup, üniversiteler, lise üstü okullar, teknik okullar, müzeler, gençlik merkezleri ve araştırma enstitüleri gibi kurumları yönetmektedir (Memmedova Telci, 2015). Japonya’da Anglosakson geleneğe sahiptir. Âdemi merkeziyetçilik ön plandadır. Devlete ait olan ilk ve ortaokullar Bölge Eğitim Kurulları tarafından; müzeler, spor okulları ve tesisleri, özel eğitim okulları ulusal

valiliklerin; anaokulu, ilkokul, ortaokul, sosyal eğitim programları, beden eğitimi ve spor, gençliğin eğitimi, yetişkin eğitimi belediyelerin sorumluluğundadır.

Japonya’da bir okulda yönetici olabilmek için öncelikle öğretmenlikte belli bir tecrübenin edinilmesi şarttır. Okul yöneticiliğinin temelinde öğretmenlik vardır. Okul müdürlerinin müdür olmadan önce yaklaşık 20 yıl gibi uzun bir öğretmenlik deneyimine sahip olmaları gerekir. Ayrıca uzun yıllar müdür yardımcılığı deneyimine sahip olmaları gerekir. Bu yüzden Japonya’da okul müdürleri oldukça yaşlı insanlardır. Bu deneyim den sonra bir dizi sınavlara tabi tutulurlar. Hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilirler ve lisansüstü eğitimi tamamlamak şarttır. Okul müdürleri öğretimsel konularla çok fazla ilgilenmedikleri söylenebilir (Memmedova Telci, 2015).

İngiltere’de Okul Yöneticisi Yetiştirme

İngiltere’nin yönetim biçimi de anayasal monarşidir. Hiyerarşinin en üst basamağında aynı zamanda devlet başkanı olan kral veya kraliçe bulunur. Ancak yıllardır süregelen gelenek devam ettirmek için günümüzde İngiltere kraliyet ailesinin varlığı sadece sembolik olarak vardır. Kraliyet ailesi sadece ülkeyi temsil etmek için vardır. Bu kapsamda devlet resepsiyonlarından, törenlerden, parlamentonun açılışından ve önemli yabancı misafirlerin ağırlandığından devletin başı olarak kral ya da kraliçe sorumludur. Ancak günümüzde Kraliçe, ülke yönetiminde zaman zaman kraliyet ailesinin fikri olarak tavsiyelerde bulunduğu görülmektedir. İngiltere’de yasama yetkisini elinde bulunduran asıl güç parlamentodur. Ülkede parlamento, Avam Kamarası ve Lordlar Kamarası’ndan oluşur. Avam Kamarasının üyeleri seçimle iş başına gelirken Lordlar Kamarasının üyeler veraset veya atama yoluyla iş başına gelirler.

İngiliz eğitim sistemi merkezi yönetimle şekillendirilip yerel yönetimlerce oluşturulmaktadır. Yani âdemi merkezîyetçi bir yapıdadır. Bu ülkede yönetimin Anglosakson geleneğinin izleri görülmektedir. Eğitim, yerel seviyede eğitime duyulan ihtiyaç ve bireysellik göz önüne alınarak planlanmaktadır. Eğitim bakanlığı ile ilgili olarak herhangi bir hiyerarşik yapı söz konusu değildir. Devlet sekreteri ve Eğitim Bakanlığı eğitimle ilgilenen en üst kurumlardır. İngiltere’de okul yöneticisinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi ile ilgili olarak (Akalm, 2008);

- Öğretmenler ve okul müdürleri yerel yönetimlerce işe alınırlar ve devlet memuru olarak istihdam edilmezler,
- Okul müdürü o okulda bulunan kurul tarafından belirlenmektedir.
- Okullarda bulunun “Okul Yönetim Kurulu” okulun her türlü işleyişinden birinci derece de sorumludur.
- Okul müdürü olmak isteyenler başvurularını Okul Yönetim Kurullarına doğrudan yapmaktadırlar. Bu kurullar tarafından başvurular değerlendirilir ve sonucu atama için yerel yönetimlere bildirilir.
- Bu kurullarda; öğretmenler, veliler, öğrenciler ve yerel yöneticilerin temsilciler yer alır.
- İngiltere’de herhangi bir okulda müdür olabilmek için öğretmen olmak ve en az yüksek lisans düzeyinde bir diplomaya sahip olmak gerekir,
- Ayrıca tüm Avrupa ülkelerinde tanınırlığı olan sertifikalara sahip olmaları gerekmektedir.
- Öğretmenlikte deneyim ve yöneticilikte yeterlilik aranan şartlar arasındadır.

Almanya’da Okul Yöneticisi Yetiştirme

Almanya’nın siyasi olarak federatif bir yapıya sahiptir. Bu federatif yapı 16 eyaletten meydana gelmektedir ve ülkede her eyaletin kendi başbakanları, parlamentoları ve anayasaları

vardır. Federal hükümet ile parlamentonun görevi, temel yasaları çıkarmak ve ülkenin genel ekonomik politikasını belirlemektedir. Eğitim ve kültür konuları ise eyaletlerin görevleri arasındadır. Federal parlamento doğrudan seçimle göreve gelen Federal Meclis ve eyalet hükümetlerinin temsilcilerinden oluşan Eyaletler Meclisi'nden meydana gelmektedir(<http://www.mfa.gov.tr/almanya-siyasi-gorunumu.tr.mfa>). Almanya'da 16 eyalet, 29 yönetim bölgesi ve 413 ilçe, 112 ilçe statüsünde belediye, 301 kırsal ilçe(köy), 12227 belediye vardır (Kantos, 2015). Almanya'da eğitimin yönetimi Anglosakson geleneğe göre yerel düzeyde eyaletler tarafından yapılmaktadır. Öğretmenler ve okul müdürleri İngiltere'deki gibi yerel düzeyde eyaletler tarafından atanmakta olup ancak bu ülkede devlet memuru sayılmaktadırlar. Okul müdürü olabilmek için, bulunduğu öğretim kademesinde öğretmenlik yapma niteliklerine sahip olması gerekir. Okul müdürü olabilmek için, belli bir öğretmenlik deneyimine sahip olmak gerekir. Okul müdürünün öncelikli rolü bulunduğu okulda öğretim liderliğidir. Ondaki beklenen şey liderlik yapmasıdır. Okul müdürleri her eyaletin kendi kanunlarına göre eyaletler tarafından belirlenir ve ataması yapılır. Okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları ile de ilgili herhangi bir standart geliştirilmiş değildir, eyaletler arasında farklılıklar göstermektedir. Ancak bazı genel şartlar hemen her eyalette ortaktır. Bunlar (Kantos, 2015):

- Okul müdürü olabilmek için öncelikle o okulda öğretmen olarak görev yapıyor olmak,
- Yöneticilikte belli bir yeterliliğe sahip olmak,
- En az 5 yıl öğretmen olarak deneyim sahibi olmak,
- 30-56 yaş aralığında olmak,
- A sınıfı devlet memuru olmak,
- Bazı eyaletlerde yazılı sınav varır ancak sözlü sınav her eyalette vardır.

Okul müdürlüğü için duyurular ilgili şehir tarafından yapılır. Başvurular ilgili okul yetkililerine yapılır. Kararı eyaletin eğitim bakanı verir. Yasal ölçüt liyakat, yeterlilik ve performanstır. Nadirde olsa okulun kendisinin karar verdiği yerlerde vardır. Okul konseyleri sadece aday önerisinde bulunabilir. Müdürler için performans değerlendirmesi yapılır. Okul yöneticileri süreleri eyaletten eyalete değişmekle birlikte hemen hemen her eyalette belli bir hizmet içi eğitim verilmektedir.

Fransa'da Okul Yöneticisi Yetiştirme

Fransa, 1958 anayasasına göre parlamenter sistemle yönetilen bir cumhuriyet yönetimine sahiptir. Merkeziyetçiliğin ön planda olduğu bu sistemde cumhurbaşkanı ve hükümet yürütmenin başıdır. Bu ülkede cumhurbaşkanı iki türlü bir seçim sistemi ile halk tarafından seçilir. Cumhurbaşkanının herhangi bir erke karşı sorumluluğu yoktur. Hükümet ise yürütmenin başı olarak hem cumhurbaşkanına hem de ulusal meclise karşı sorumludur. Fransa'nın yönetim sistemi, yarı başkanlık sistemidir. Fransa, komünler(belediyeler), iller ve denizaşırı ülkelerden meydana gelmektedir. Fransa'da belediyeler, il yönetimleri ve bölge yönetimleri şeklinde yapılandırılmış olan üç tür yerel yönetim birimi söz konusudur. Fransa'da 22 bölge, 96 il bulunmaktadır. Ayrıca 4 de deniz aşırı ülke bulunmaktadır (Erden, 2015).

Fransa'da eğitim, 1789 devrimi ile ilk defa bir hak olarak görülmüş ve devletin bu hakkı vatandaşlarına sunması ve vatandaşlarında bu eğitim hakkından eşit bir şekilde faydalanması ilkesi benimsenmiştir. Fransa'da 30 adet eğitim bölgesi (akademik bölge) bulunmaktadır ve bu eğitim bölgeleri Rektörler tarafından yönetilmektedir. Rektörler, bulunduğu bölgedeki yöneticilerin atamalarını yapar, sınav komisyonu üyelerini belirler ve bölgesindeki tüm okullardan sorumludur. Akademik bölgelerde kendi içinde alt bölümlere(illere) ayrılır ve akademi müfettişleri tarafından yönetilir.

Fransa eğitim yönetiminde tamamen Bonapartist bir geleneğe sahiptir. Fransa'da ilköğretim okullarının müdürleri en az iki yıl deneyimi olan öğretmenler arasından yerel eğitim otoriteleri tarafından seçilir. Ortaöğretim okul müdürleri ise Eğitim Bakanlığı tarafından 30 yaş ve üzeri en az 5 yıllık bir öğretmenlik deneyimine sahip öğretmenler arasından seçilir. Okul müdürlüğü için merkezi bir sınav söz konusudur. Fransa'da okul müdürleri sınavdan alınan puanlara göre merkezden seçilir. Sınavların kapsamı oldukça geniştir, adaylara alanla ilgili her konudan sorular sorulmaktadır. Okul müdürü adayları, sınıfta ya da okul da örnek olay çözümlemesi yaptırılarak gözlemlenir. Ayrıca okul müdürleri merkezi hükümet tarafından düzenlenen hizmet içi eğitime tabi tutulurlar. 2 yıl boyunca da tecrübeli okul müdürlerinin yanında stajyer okul müdürü olarak görev yapmaktadırlar (Erden, 2015).

Çin'de Okul Yöneticisi Yetiştirme

Çin Halk Cumhuriyeti, 1 Ekim 1949 tarihinde kurulmuştur ve tek partili yönetim sistemi ile yönetilmektedir. Demokratik olarak oldukça anti demokrat bir ülkedir. Ülkenin tek siyasi hâkimi Çin Komünist Partisi'dir. Çin Komünist Partisi adeta devletle bütünleşmiş olup, partinin genel politikası devletin politikası halindedir. Çin Komünist Partisinin Genel Sekreteri aynı zamanda ülkenin başıdır. 28 eyaletten meydana gelmektedir ve sosyalist bir sisteme sahiptir(<http://www.mfa.gov.tr/cin-halk-cumhuriyeti-siyasi-gorunumu.tr.mfa>). Bu ülkede de Bonapartist geleneğin izleri görülmektedir. Tamamen merkeziyetçi bir yapı söz konusudur. Merkez teşkilatı Bakan, 2 bakan yardımcısı ve müdürlüklerden oluşmaktadır.

Çin Halk Cumhuriyeti'nde, okul yöneticileri yılda en az bir kez hizmet içi eğitime alınmakta ve düzenli aralıklarla okul yöneticileri bir araya gelerek eğitimle ilgili sorunları tartışmaktadırlar. Bu toplantılara belediye eğitim komisyonu üyeleri ile okul aile birliği temsilcileri de katılmaktadır. Okul yöneticilerinden beklenen; ulusal eğitim politikalarının uygulanması, öğretmenlerin yaratıcılıklarını artırmak için demokratik yönetim stratejisi geliştirmek, aile ve toplum üyeleri ile işbirliği kurmak, ahlak, sanat, beden eğitimi konularında liderlik yapmaktır.

Çin Halk Cumhuriyeti'nde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi tamamen üniversitelerin görevleri arasındadır. Okul yöneticileri üç tür eğitime tabi tutulurlar; Nitelik eğitimi (300 saatlik müfredat ve yönetim konularında temel bilgi ve beceri gelişimi eğitimi, sonunda sertifika alırlar), Gelişim eğitimi (sertifika alan okul müdürlerine beş yıl içinde verilen en az 240 saatlik eğitimidir) ve ileri düzey eğitim(seçilen okul müdürlerinin en az bir ay üniversite kampüslerinde kalarak tartışmalara, derslere katılmalarını ve yerel okulları ziyaret etmelerini kapsar)'dir (NCEE, 2018'den akt. Tanrısevdi ve Kırıl, 2018).

Güney Kore'de Okul Yöneticisi Yetiştirme

Güney Kore, demokrasinin hâkim olduğu Başkanlık sistemi ile yönetilen bir ülkedir. Eğitim; Eğitim ve İnsan Kaynakları Geliştirme Bakanlığı tarafından yönetilmektedir. Bakan mali ve yönetsel yetkilerinden birçoğunu yerel otoritelere devretmiş ve yerel birimlerde eğitim ofisleri aracılığıyla eğitim yönetimi yürütülmektedir. Anglosakson bir geleneğe sahiptir. Bu eğitim ofislerine her seviyede okul konseylerinden oluşan seçim komiteleri tarafından üye seçilmektedir. Bu üyelerin eğitimi olması ve en az beş yıl tecrübesi olması gerekmektedir. 2004 yılı itibarıyla Güney Kore'de 16 eğitim ofisi, 182 ilçe eğitim ofisi vardır (İpek, 2015).

Güney Kore'de her bölgede aile, okul müdürü, öğretmen ve çevre temsilcilerinden oluşan okul yönetim kurulu oluşturulmuş olup okul yöneticileri bu kurullar tarafından seçilmektedir. Güney Kore'de okul tabanlı bir yönetim şekli vardır. Bir öğretmenin okul müdürü olabilmesi için (İpek, 2015);

- Alanında en az 20 yıl gibi uzun süreli bir öğretmenlik deneyimine sahip olması,
- 50 ve üzeri bir yaşa sahip olması,
- Okul müdürlüğü sertifikasına sahip olması gerekir.

Güney Kore’de, Terfi ve Davet şeklinde olmak üzere iki şekilde okul müdürü seçilmektedir. Terfi metodu; müdür yardımcıları, okul denetmenleri ve araştırma görevlilerine müdürlük sertifikası aldırılması ve okul müdürü olarak görevlendirilmesi şeklindedir. Davet metodu ise, münhal bulunan kadroya kişilerin davet edilmesi şeklindedir. Okul müdürlerinin ataması, okul başkanlığının önerisi, yerel üst yöneticinin teklifi ve Bakanlık kararname ile gerçekleştirilmektedir (İpek, 2015).

Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Okul Yöneticisi Yetiştirme

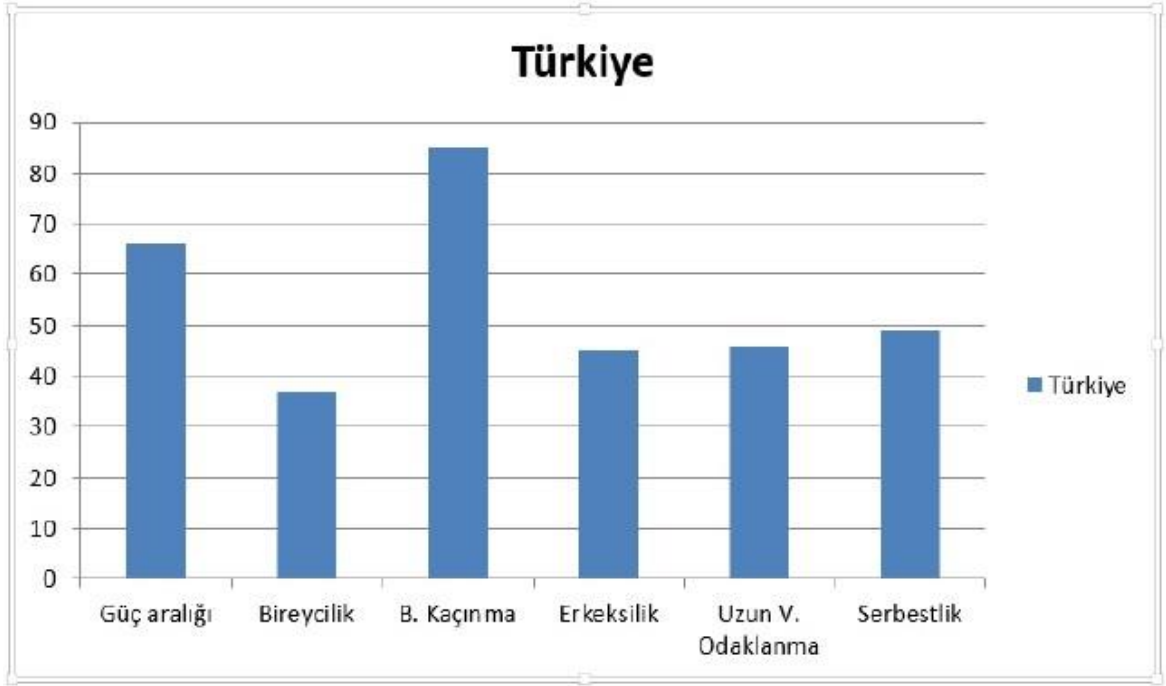
Güney Afrika Cumhuriyeti dokuz eyaletten oluşan federal bir devlet statüsündedir. Ülkede bulunan her eyaletin aynı zamanda kendi eyalet meclisi, eyalet başkanı ve ayrı bakanları bulunmaktadır. Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Temel Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Bakanlığı şeklinde iki bakanlık vardır. Bu iki bakanlığa yardımcı olmak üzere Milli Eğitim Dairesi oluşturulmuştur (Süngü, 2015).

Güney Afrika Cumhuriyeti’nde bir okul müdürü, aynı zamanda o okulun lideri konumundadır. Okulun tüm işleyişi, politikaları ve hedefleri bu liderin etrafında şekillenir. Bu ülkede, her bir eyalette eğitim bölümleri vardır ve okullar bu eğitim bölümlerine bağlı olarak bu eğitim bölümlerinin müdürleri tarafından kontrol edilir ve yürütülür. 1996 yılındaki yapılanmadan önce eğitim yönetimi, merkezi bir yapıya sahipti ve bu dönemde okul yöneticileri cinsiyete, ırka göre ayrımcılık yapılarak seçilirdi. Afrika kıtasının hiçbir bölgesinde okul müdürü olabilmek için geliştirilmiş herhangi bir plan yoktur. Bu bölgede okul müdürleri rastgele seçilir ve görevlendirilir. Ancak yine de öğretmen olmak ve öğretmenlikte belli bir kariyere sahip olmak ön şart olarak kabul edilir. Bu ülkede, öğretmenler herhangi bir hazırlık yapmadan direk okul müdürü olarak atanabilmektedirler (Süngü, 2015).

KÜLTÜR VE OKUL YÖNETİCİSİ

“Bir okul müdürü kadardır” sözü çok önemlidir. Bir okulun etkililiği ve verimliliği ne kadar önemliyse okul liderlerinin etkililiği ve verimliliği de o kadar önemlidir. Bir okulda görev yapan eğitim liderinin önemini bu denli artmış olması, onların seçilmeleri, yetiştirilmeleri ve görevlendirilmeleri sürecinin önemini de artırmıştır. Eğitim yöneticisinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi süreci tüm çağdaş dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de giderek önem verilen bir konu haline gelmiştir. Ancak günümüze kadar her dönemde bu konu tartışılan bir konu olmuştur.

Kültür; “bir toplumun üyelerinin kendilerini tanımlayan, insanlar arasında geliştirilmiş olan iletişim becerileri, artifaktlar, temel varsayımlar, değerler ve semboller olarak tanımlanabilir. Hofstede (1984); dünyanın farklı bölgelerinde IBM şirketine bağlı olarak çalışan insanlarla yapmış olduğu analizle kültürü altı şekilde değerlendirmektedir. Buna göre kültür, “dar/geniş güç aralığı (PDI)”, “bireysellik/toplulukçuluk (IDV)”, “erillik/dişillik (MAS)”, “belirsizlikten kaçınma (UAI)”, “uzun dönemli/kısa dönemli yönelim (LTO)” ve “hoşgörü/müşamaha (IND)” olmak üzere altı boyutta ele almışlardır. Grafik 1’de Türkiye’nin bu altı boyutla ilgili durumu grafik şeklinde gösterilmiştir.



Grafik 1: Türkiye'nin Kültür Sınıflaması <https://www.karar.com/gorusler/bahadirhan-dincaslan-yazdi-baskanlik-nasil-firsata-donusur-463688#>

Dar veya Geniş Güç Aralığı, PDI

Dar veya geniş güç aralığı boyutu, toplumda yönetenlerle yönetilenler, güçlülerle zayıflar, zenginlerle fakirler arasındaki ilişki üzerine odaklanır. Dar güç aralığının olduğu ülkelerde, yönetilenlerle yönetenler, güçlülerle zayıflar, zenginlerle fakirler arasındaki mesafe birbirine oldukça yakındır. Daha demokratik, esnek ve eşitlikçi bir ilişki söz konusudur. Toplumda herkes görüşlerini ve düşüncelerini açıkça ifade edebilir. Örneğin dar güç aralığının olduğu ortamlarda çalışanlar üstleri ile iletişimlerinde daha rahat davranırlar ve alınan kararları her türlü eleştirebilirler. Hofstede' in araştırmalarına göre “dar güç aralığı” batılı ülkelerde daha sık görülür. Geniş güç aralığı ise daha çok Asya ülkelerinde görülür. Zayıf olanlar, yönetilenler, fakirler otoriteyi kabullenirler ve onu hiçbir şekilde sorgulamazlar. Bürokrasinin temellerine ve hiyerarşiye sıkı sıkıya bağlıdırlar. Askeri düzen geniş güç aralığının görüldüğü bir düzendir. Geniş güç aralığının olduğu ülkeler genelde merkezi bir yönetim anlayışına hâkim oldukları için yönetimde de bonapartist bir geleneğe sahiptir. Dar güç aralığının olduğu ülkelerde Anglosakson geleneğe sahip olan ülkelerdir.

Almanya, Amerika ve Avusturya gibi gelişmiş ülkelerde güç aralığı düşükken, Türkiye geniş güç aralığı mesafesinde yer almaktadır. Hofstede (1984; 2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye birbirine bağımlı, hiyerarşinin üst seviyede olduğu, tepe yöneticilere erişimin zor olduğu ve baba figürünün ön planda olduğu geniş bir güç aralığına sahiptir. Gücü elinde tutan hep “baba” olarak görülmüş, “kurtar bizi baba” söylemleri gelenek haline gelmiştir. Bu kültüre sahip eğitim örgütlerinde müdürler, hep merkezde yer alır, tüm çalışanlar müdüre ve onun belirlediği kurallara bağlı olur. Çalışanlara ne yapmaları ya da ne yapmamaları gerektiği söylenir ve çalışanları sürekli kontrol esastır. Çalışanlarla yöneticiler arasında sürekli bir resmiyet söz konusudur(<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>).

Bireysellik / Toplulukçuluk, IDV

Bir kültürün üyelerinin kendilerini nasıl ifade ettikleri ile ilgilene boyuttur. Bireyselliğin yoğun olduğu kültürlerde kişiler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsız olarak tanımlarlar ve özgürlükten bahsederler. Kendi istekleri ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Toplulukçu kültürlerde ise “biz” anlayışı egemen olduğundan kişiler kendilerini ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak görürler. Üyesi olduğu grubun veya topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görürler. Yapılan araştırmalar da kişinin veya ulusun gelir düzeyi arttıkça bireyselliğin arttığı, gelir düzeyi düştükçe toplulukçuluğun arttığı görüşü hâkimdir. Gelişmiş ülkelerde bireysellik ön plana çıkarken Asya ülkeleri gibi geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkelerde toplulukçuluk ön plana çıkmaktadır. Hofstede (1984; 2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye bu noktada 37 puan ile toplulukçuluk tarafında yer almaktadır. “Biz” kavramı daha önemli olduğu kişiler kendilerini belli bir örgütün parçası olarak görmeye başlarlar. Okul yönetimi açısından ele aldığımızda okulda çalışanların tamamı biz düşüncesi ile hareket ettiği için başarı veya başarısızlık paylaşılacaktır.

Erillik/Dişillik

Erillikten kastedilen, sözde erkeklere özgü olarak ifade edilen kavramlardan iddiacılık, rekabet, hırs gibi değerler anlatılmaktadır. Dişillikte ise insanlar arasındaki ilişkilere verilen değer, eşitlik, yaşam kalitesi, besleyicilik, annelik, çocukların mutluluğu gibi kavramlar ifade edilmektedir. Bu kültürün egemen olduğu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin ayırım vardır denilse de hem erkeklere özgü olarak betimlenen özelliklerle, hem de kadınlara özgü olarak tanımlanan kavramlar arasında kesin çizgilerle bir ayırım yapmak imkânsızdır. Erkeklere özgü olduğu iddia edilen bir özellik kadınlarda daha baskın olabilir. Kadınlardan da rekabetçi, hırslı olanlar bir hayli fazladır. Aynı şekilde besleyicilik özelliği, eşitlik kavramları baskın olan erkeklerde günümüzde oldukça fazladır. Erilliğin baskın olduğu kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Anlaşmazlıklar kişiler arasında güç kullanılarak, tartışarak çözülür. Dişilliğin baskın olduğu kültürlerde ise kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir. Çatışmaya gitmektense örtbas etme, anlaşma yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur, başarı ve güç elde etmekten daha önemli olarak görülür.

Amerika ve Almanya gibi ülkelerde erillik yüksekken, İskandinav ülkeleri, İspanya gibi ülkelerde dişillik yüksektir. Hofstede (1984; 2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye 45 puanla bu ölçeğin dişillik kısmında yer almaktadır. Öğrencinin başarısından daha çok çocukların mutluluğu, yaşam kalitesi ve değerler ön plandadır.

Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma boyutundan kastedilen, belirsizlik durumunda kişinin yaşadığı korku ve tedirginliktir. Kişinin kendisini güvende ve emniyette hissetmesi düşüncesidir. Belirsizlikten kaçınmanın kuvvetli olduğu toplumlarda kişiler, kuralların net ve açık olmasını isterler. Ülkede yaşayan tüm yurttaşlar devlet memuru olmak isterler, çalışanlar iş arama sürecinin belirsizliğinden tedirgin oldukları için bir işyerinde uzun süre çalışma eğilimi gösterirler. Risk almayı, girişimciliği ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmeyi sevmezler. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde ise kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez. Risk almak, girişimcilik ve yeni iş fırsatlarının değerlendirilmesi ön plandadır. Bu tür kültürün egemen olduğu toplumlarda veya topluluklarda çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler. Hofstede (1984; 2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye 85 puanla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerdendir. Yani Türkiye’de kanun ve kuralların net bir şekilde ortaya konması, kişilerin rollerinin ve görevlerinin kesin çizgilerle belirlenmesi gerekir.

Uzun Dönemli/Kısa Dönemli Yönelim

Kültürün bu boyutunda, geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki fark önemlidir. Uzun döneme yönelen toplumlarda kişiler, geleceğe yönelik olarak hareket ederler ve geleceğe yönelik tavırlara değer verirler. Israr, azim, tutumluluk, utanç bu toplumlarda baskın olan kavramlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda ise geleneksel değerlere bağlılık, geçmişe duyulan özlem ön plandadır. Bugüne ve geçmişe bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara değer verilir, haysiyet önemli bir kavram olarak görülür. Kuralcı yaklaşımlar, geleneklere saygı, değişime direnç gibi kavramlar öne çıkar. Türkiye geçmişi ile övünür ancak geleceğe yönelik bir plan yapmaz. Aynı zamanda hayal kurmayı seven bir milletten oluşmaktadır. Bu açıdan ne uzun dönemli nede kısa dönemli bir yönetime sahiptir, ortalarda bir yerde almaktadır.

Hoşgörü/Müsamaha

Bu analizde kültürler, hoşgörülü ya da sınırlayıcı olmak üzere ikiye ayrılıyor. Zayıf kontrolün olduğu kültürlerde hoşgörü ve müsamaha ön plana çıkarken kısıtlayıcı lığın ve sınırlığın yoğun olduğu kültürlerde hoşgörüsüzlük ve tahammülsüzlük ön plandadır. Türkiye şekil 1’de gösterildiği üzere 49 puanla bu listenin de ortalarında yer almaktadır. Yani ne hoşgörülü nede hoşgörüsüz olarak tanımlayacağımız bir konumdadır.

Kültürel açıdan yapılan bu analiz ülkemizin eğitim örgütlerini yakından ilgilendirmektedir. Bu analiz sonuçlarını değerlendirmeden yeni bir çıkarımda bulunmak, okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli önerisinde bulunmak mümkün değildir. Bu çalışmada, Dünya’da olan gelişmeler, Türkiye’deki bu süreçte yapılanlar ve kültürel değerlerimizin ışığında nasıl bir okul yöneticisi seçmeliyiz, okul yöneticilerini hem hizmet öncesi hem de hizmet içi nasıl bir eğitimden geçirmeliyiz ve yetiştirilen bu yöneticilerin görevlendirmeleri nasıl olmalıdır sorularına cevap arayarak aşağıdaki model önerisinde bulunulmuştur.

Türkiye’de Okul Yöneticisi Seçme, Yetiştirme ve Görevlendirmeye İlişkin Bir Model Önerisi

Tüm bu açıklamalara dayalı olarak acaba, Türkiye’de eğitim kurumları için daha etkili bir yönetici seçme, yetiştirme ve görevlendirme süreci nasıl olmalıdır? Türk kültür yapısı ve geleneklerine uygun bir model nasıl olabilir? Tanzimat’tan günümüze kadar Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme konusundaki arayışlar nasıl bir modeli hayata geçirmemizi işaret etmektedir?

23 Ekim 2018 tarihinde açılan “2023 Eğitim Vizyonu Belgesi” nde yer alan “Ülke genelinde yönetim ve öğrenme etkinliklerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için okul bazında “Veriye Dayalı Planlama ve Yönetim Sistemi” ne geçilmesini sağlama hedefinden yola çıkarak okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve görevlendirmesi sürecinde bir veri tabanının oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan bu veri havuzundan okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada son yıllar da çok konuşulmaya başlanılan “Öğrenme Çevikliği (Learning Agility)” den yararlanması gerekmektedir. Öğrenme çevikliği; “*ne yapman gerektiğini bilmediğin bir durumda ne yapman gerektiğini bilmek*” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.entekik.com.tr/single-post/2017/08/04/21-Yüzyılda-performans-icin-Temel-Kriter-Öğrenme-Çevikliği>).

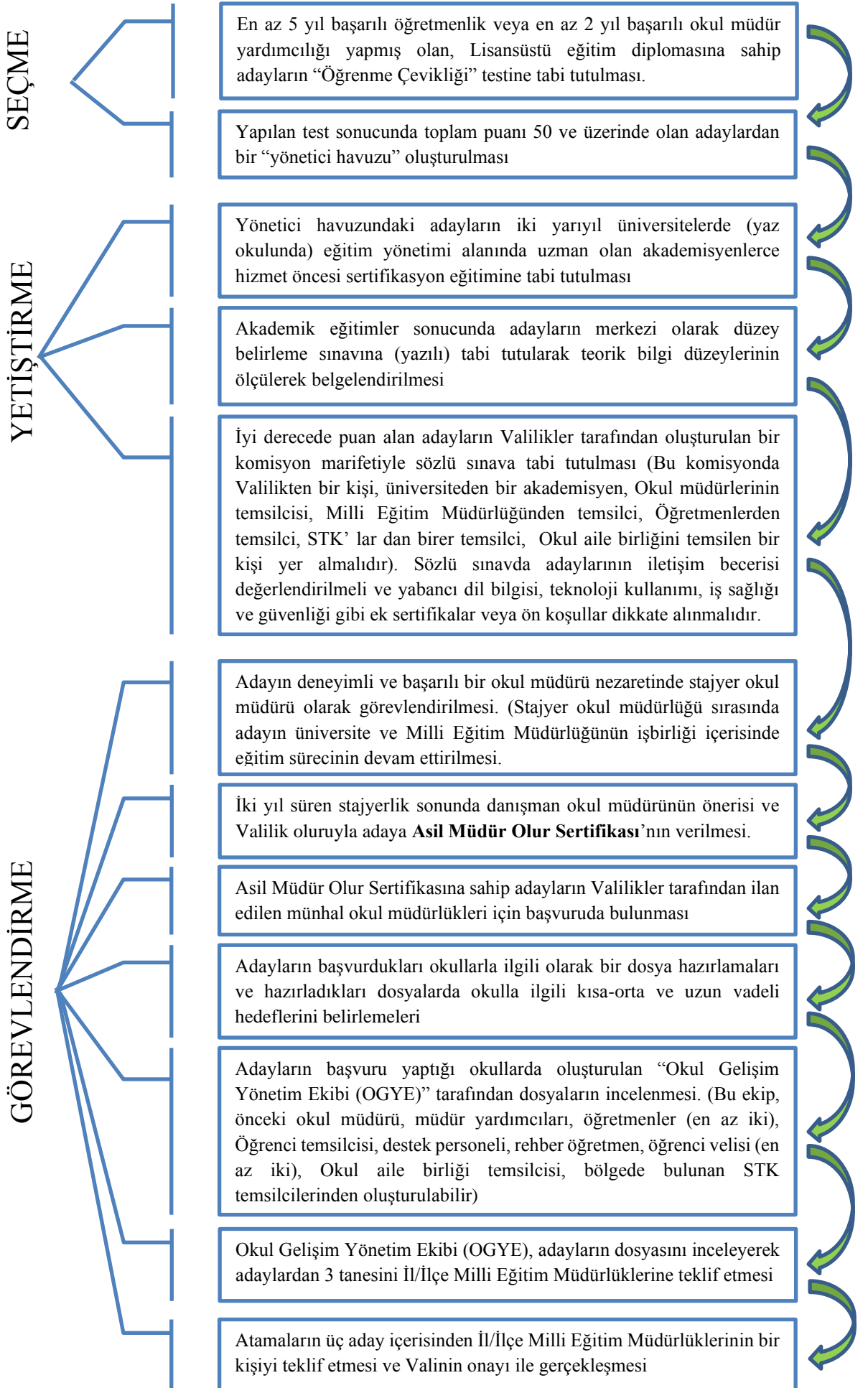
Öğrenme Çevikliği; işe alımlarda, yeteneklerin yönetiminde ve terfi dönemlerinde kullanılan da bir metottur. Öğrenme çevikliği; bir kişinin potansiyelini belirlemeye yönelik olarak birtakım testlerin yapılması, testlerden elde edilen sonuçlara göre örgüte yönetici belirlenmesi sürecidir. Bu yöntemde hazırlanan envanter yöntemiyle kişinin, insani/ilişkisel çevikliği, kişisel farkındalığı, değişim çevikliği ve sonuç çevikliği ölçülmektedir. Kişinin

potansiyelinin belirlenmesi sırasında testler, örnek olay çözümlenmeleri, sözlü iletişim becerileri, değişim stratejileri, siz olsaydınız ne yapardınız?, Bu durum karşısında nasıl hareket edilmiştir? ve bu olayın sonucunda nasıl bir sonuç ortaya çıkmıştır? vb. sorularla aşağıdaki faktörlerin her birine yönelik olarak bir puan ortaya çıkarılmaktadır. Beş faktörün aritmetik ortalaması alınarak kişinin toplam skoru ortaya çıkarılmaktadır. Tablo 1’ de öğrenme çevikliği ile ilgili bu beş faktör ortaya konulmuştur.

Akli/Zihinsel Çeviklik	Kavramlar ve fikirlerle çalışma tercihleri; karmaşık, zor sorunları yeni ve yaratıcı yöntemlerle çözme isteği
Kişisel Farkındalık	İçgörüyü ilgi ve bu ilginin boyutu; Bilinçli bir şekilde kendini daha iyi tanıma isteği
İnsan/ilişki Çevikliği	İnsanlarla çalışma ve ilişki kurma tercihleri; başkalarını daha iyi anlama, okuma, değerlendirme ve adapte olabilme isteği
Değişim Çevikliği	Belirsizliğe yönelik tolerans ve değişime öncülük etme tercihleri; farklı bakış açıları ve yaklaşımlar yaratacak soruları sorma isteği
Sonuç Çevikliği	İşlerin yapılma şekline yönelik tercihler; zorluklara, engellere rağmen sonuca ulaşma isteği

Tablo 1: Öğrenme Çevikliği Faktörleri(<http://www.entekik.com.tr/single-post/2017/08/04/21-Yüzyılda-performans-için-Temel-Kriter-Öğrenme-Çevikliği>)

Bu açıklamalar temeline okul yöneticisini seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli üç aşamada ele alınabilir. Bunlar seçme, yetiştirme ve görevlendirme aşamalarıdır. Modelin işleyişi Şekil 1 de görselleştirilmiştir.



Şekil 1: Veri Temelli Okul Yöneticisi Seçme, Yetiştirme ve Görevlendirme Modeli

Şekil 1 de görselleştirilerek önerilen bu modelin işleyebilmesi için birtakım ilkelerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ilkeler;

- Düzey belirleme sınavı (yazılı) olmalıdır. Yazılı sınavların güvenilirliği, objektifliği, adil bir yerleştirmeyi sağlayacağı, kayırmacılığın önüne geçeceği düşünülmektedir (Altın ve Vatanartıran,2014).
- Tecrübe ve kıdem bir kıstas olmalıdır.
- Okul müdürü liyakat sahibi ve genç öğretmenlerden seçilmelidir.
- Yöneticinin kişilik özellikleri, insani ilişkileri, hitabet yeteneği, temsil kabiliyeti ve yeterlilikleri tarafsız bir kurul tarafından değerlendirilmelidir.
- Bir okul yöneticisinin en az yüksek lisans düzeyinde bir akademik kariyere sahip olması gerekir.
- Yönetici göreve başlamadan önce en az iki yıl bir eğitim kurumunda deneyimli bir okul müdürünün yanında stajyer olarak görev yapması ve bu stajyerliğin sonucunda başarılı olanların yönetici olarak görevlendirilmesi. Bu staj sırasında, olaylara bakış açısı, temsil yeteneği, sorun çözme ve kuruma uygunluğu değerlendirilmelidir.
- Üniversitelerle Milli Eğitim Müdürlükleri arasında etkili bir işbirliği kurulmalıdır.
- Okul yöneticisi olarak seçilen kişi atanmadan önce belli bir hizmet içi eğitim almalıdır. Bu eğitim üniversitede eğitim yönetimi alanında uzman olan akademik personeller tarafından en az altı ay süreyle verilmelidir.
- Yetiştirme sürecinde yöneticilere teorik ve pratik eğitimden oluşan bütüncül bir program uygulanmalıdır.
- Verilen bu programların sonunda başarılı olan adaylar sözlü sınava girmeye hak kazanmalı ve yapılan sözlü sınavların sonunda başarılı olanlar okul yöneticisi olarak atanabilmelidirler. Yöneticiler göreve başladıktan sonra da sürekli olarak mesleki gelişimlerini sağlayabilecekleri ortamlar hazırlanmalıdır.
- Dünya'daki gelişen eğilimler sürekli incelenmeli, yönetim alanındaki teorik ve uygulamalı bilgi arasında bir bütünlük sağlanmalıdır. Ülkemizde konu ile ilgili ihtiyaç analizleri yapılmalı, uygulamalı olarak ve örnek olay şeklinde hizmet içi eğitimler düzenlenmeli, yöneticiler doktora programlarına yönlendirilmeli ve yetiştirme adımı boyunca aldıkları eğitimlerden belli puanlar alarak, bu puanlara göre yükselme imkânları sağlanmalı ve buna göre de özlük haklarında iyileştirmeler yapılmalıdır.
- **Eğitim yöneticiliği bir meslek haline getirilmeli ve yöneticilerin özlük haklarından iyileştirmeler yapılmalıdır.**
- Kural olarak bir okulda göreve başlayan okul müdürü, çalışmak istediği müdür yardımcısını kendisi seçebilmelidir. Bu seçimde müdür, belli şartları taşıyan (örneğin en az beş yıllık başarılı öğretmenlik yapmış olmak gibi) öğretmenlerden dilediğine okulunda müdür yardımcısı olması için teklif edebilmelidir. Okulun başarısından kendisi sorumlu olduğu için yardımcı veya yardımcıları seçebilmek her müdürün hakkı olmalıdır.

SONUÇ

Türkiye Cumhuriyeti Başkanlık sistemi ile yönetilen merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Bu açıdan değerlendirecek olursak ülkemiz Bonapartist bir geleneğe sahiptir. Model önerimizde yer alan Okul müdürlerinin her okul düzeyinde kurulacak olan "Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)" tarafından üç adayın belirlenerek İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine sunulması önerisi ülkemizin Anglosakson geleneğe yaklaşmasına neden olacaktır. Yani

önerilen model, küreselleşmenin beraberinde getirdiği yerelleşme ve yerinden yönetim ilkesi ile örtüşmektedir.

Açıklanan temel ilkeler eşliğinde önerilen modelin 23 Ekim 2018 tarihinde açıklanan 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi ile örtüşebileceği söylenebilir. Vizyon belgesindeki veri tabanlı okul yöneticiliği belirleme hedefine yönelik olarak “öğrenme çevikliği” testi ile yönetici havuzu oluşacaktır. Yukarıda açıklandığı şekliyle okul yöneticisi olmak isteyen öğretmenlerin; öğrenme çevikliğini, yani yöneticiliğe yönelik olarak potansiyelini belirledikten sonra yönetici havuzu meydana gelecektir. Bu havuzdan okul yöneticisi seçimi yapılacaktır.

Model önerimiz, aynı zamanda Hofstede’nin yapmış olduğu kültür analizine de uymaktadır. Kültürel değerlerimizde yer alan yöneticilerle yakın mesafe içerisinde bulunma, yöneticilerin şefkatli, sevecen ve samimi olmaları ile örtüşmektedir. Yöneticilerin hoşgörülü olması, kısa vadeli planlamaların yapılması ve dışlilik özellikleri ile örtüşmektedir. Model önerimizde dikkat çekmekte olan en önemli konulardan biriside, kişisel gelişimin önemle vurgulanmasıdır. Dünyada ki gelişmelerin yakından takip edilmesi, genelde kamu yönetimi özelde eğitim yönetimi alanındaki çalışmaların izlenmesi esastır. Küreselleşme ile birlikte bilginin hızla yayılmasına rağmen eski bilgilerle eğitimi yönetmek imkânsızdır. Hizmet öncesi ve hizmet sırasında eğitimlerin model de ön görülmesi bu açıdan önem taşımaktadır.

Tüm Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi sürecini kamu yönetim anlayışından ayrı düşünemeyiz. Ülkenin genel yönetim tarzı eğitim örgütlerine de yansımaktadır. Yöneticiler genelde eğitim yöneticiliklerini ve özelde okul yöneticiliklerini “cülus bahşişi” olarak taraftarlarına dağıtmaktan vazgeçmedikçe ve konuyu, eğitimi kontrol etmenin birer aracı olarak görmeye devam ettikçe de nesnellik sağlanamayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akalın, F. (2008). *Türk - İngiliz genel eğitim sistemlerini karşılaştırıp bir model oluşturma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altın, F., Vatanartıran, V. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme önerisi. Ahi Evran Üniversitesi, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. Cilt 5, Sayı 2, Sayfa 17-35
- Atalay Mazlum, A.(2018). Milli eğitim sisteminde yönetici görevlendirme sorunsalı: hukuksal açıdan değerlendirme. Y. Karaman Kepenekçi ve P. Taşkın((Ed.) Prof. Dr. Emine AKYÜZ’e armağan, akademisyenlikte 50 yıl (s.559-569) Ankara: Pegem A.
- Aytaç, T. (2002). *Postmodern eğitim yöneticisi*, Cevat Elma ve Şakir Çınkır (Ed.). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi tarafından düzenlenen *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirme Sempozyumu*’nda sunulan bildirilerinde içinde (59-64). 16-17 Mayıs 2002. Ankara Üniversitesi Basım Evi, Yayın no:191.
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitim yönetiminde teori ve uygulama, *Pegem Personel Eğitim Geliştirme Merkezi*, Yayın No:1, 5. Baskı, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Cemaloğlu, N. (2019). *Yönetimin Pin Kodu*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi
- Cihan, O. A., Özbek, E., Özenir, D. ve Kolçak, M. (2013). MEB yönetici atama yönetmeliğinde kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*,
- Erden, A. (2015). Fransa eğitim sistemi, Ali Balcı(Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* içinde(165-190), 5. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.
- Harmancı, F. M. (2015). Amerika birleşik devletleri eğitim sistemi. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* içinde(31-46). 5. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G. (2009). Geert Hofstede cultural dimensions.

<http://www.entekik.com.tr/single-post/2017/08/04/21-Yüzyılda-performans-için-Temel-Kriter-Öğrenme-Çevikliği> [28.12.2018]

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>. [28.12.2018]

<https://www.karar.com/gorusler/bahadirhan-dincaslan-yazdi-baskanlik-nasil-firsata-donusur-463688#> [28.12.2018]

<http://www.mfa.gov.tr/almanya-siyasi-gorunumu.tr.mfa> [27.12.2018]

<http://www.mfa.gov.tr/cin-halk-cumhuriyeti-siyasi-gorunumu.tr.mfa> [27.12.2018]

<http://www.mfa.gov.tr/japonya-siyasi-gorunumu.tr.mfa> [27.12.2018]

İpek, C. (2015). Güney kore eğitim sistemi, Ali Balcı(Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* içinde (207-232), 5. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.

Kantos, Z.E. (2015). Federal almanya cumhuriyeti eğitim sistemi, Ali Balcı(Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* içinde (47-66), 5. Baskı, Ankara. Pegem Akademi.

Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*, 3. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları.

Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.

Kayıkçı, K., Özdemir, İ. ve Özyıldırım, G. (2016). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 471-498.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları

Milli Eğitim Bakanlığı, (2014). *19. milli eğitim şurası kararları*.

http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/35/27/719973/dosyalar/2015_02/02041116_19.millieitmuraskararlar.pdf[26.12.2018].

Milli Eğitim Bakanlığı, (2018). *2023 eğitim vizyonu belgesi*,

http://2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf [29.12.2018]

Memmedova Telci, A. (2015). Japonya eğitim sistemi, Ali Balcı(Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* içinde (363-380), 5. Baskı, Ankara. Pegem Akademi

Özmen, F. (2002). *Okul müdürlerinin yetiştirilmesi-gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler*. Cevat Elma ve Şakir Çinkır(Ed.). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi tarafından düzenlenen 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerini Yetiştirme Sempozyumu*'nda sunulan bildirilerinde içinde (131-144). 16-17 Mayıs 2002. Ankara Üniversitesi Basım Evi, Yayın no:191.

Resmi Gazete, (1998). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*, 23.09.1998 tarih ve 23472 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf> [27.08.2019].

Resmi Gazete, (1999). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik*, 30.04.1999 tarih ve 23681 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23681.pdf> [27.08.2019].

Resmi Gazete, (2004). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmelik*, 11.01.2004 tarih ve 25343 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm#T.C.r> [27.08.2019].

Resmi Gazete, (2009). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirme yönetmelik*, 13.08.2009 tarih ve 27318 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090813-2.htm> [27.08.2019].

Resmi Gazete, (2011). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*, 09.08.2011 tarih ve 28020 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809-3.htm> [27.08.2019].

Resmi Gazete, (2013). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliği*, 28.02.2013 tarih ve 28573 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228-12.htm> [27.08.2019].

Resmi Gazete, (2014). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik*, 10.06.2014 tarih ve 29026 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610-7.htm> [28.08.2019].

Resmi Gazete, (2015). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik*, 06.10.2015 tarih ve 29494 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm>, [28.08.2019].

Resmi Gazete, (2017). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*, 22.04.2017 tarih ve 30046 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm>, [28.08.2019].

- Resmi Gazete, (2018). *Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*, 21.06.2018 tarih ve 30455 Sayılı Resmi Gazete, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> [28.08.2019].
- Süngü, H. (2015). Güney afrika cumhuriyeti eğitim sistemi. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri içinde*(191–206). 5. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, H.(2002). *Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez*. Cevat Elma ve Şakir Çinkır(Ed.). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi tarafından düzenlenen *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda* sunulan bildirilerin içinde (307-312). 16-17 Mayıs 2002. Ankara Üniversitesi Basım Evi, Yayın no:191.
- Tanrısevdi, F., Kıral, B. (2018). Çin ve Türk eğitim sistemlerinin karşılaştırılması, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(5), 223-240.
- Tebliğler Dergisi, (1985). *Milli eğitim gençlik ve spor bakanlığına bağlı okul yöneticilerinin atanmalarına ve yer değiştirmelerine ilişkin yönerge*, 06.05.1985, 2187(48).
- Tekışık, H. H. (1993). Eğitimde yöneticilik sorunu ve milli eğitim akademisi, *Çağdaş Eğitim*, 18 (192). 1 – 5.
- Yolcu, H. ve Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3). 102-125