

Türkiye ile Güney Kore Eğitim Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Belirlenmesi Süreçlerinin Karşılaştırılması

Aydın Erdem TOKAY¹

Erol ALTINIŞIK²

Bülent ALTUNSUYU³

Öz

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ile Güney Kore eğitim sistemlerinin okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinin karşılaştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, konu ile ilgili yazılmış literatürdeki kitaplar, dergiler, periyodik yazılı kaynaklar, web siteleri, resmi kurum raporları, yüksek lisans ve doktora tezleri, makalelerin incelenmesi desen olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada, adı geçen sınavlarda öne çıkan Güney Kore ve Türkiye'deki uygulamalar doküman analizi yöntemi ve karşılaştırmalı olarak alıntılar yapılarak incelenmiştir. Kaynakçada belirtilen müelliflerin çalışmalarından yararlanılarak veriler toplanmıştır.

Araştırmada Güney Kore lehine anlamlı bir fark ve ilişki bulunmuştur. Güney Kore'de okul yöneticisi olabilmek için sınav sistemi var olmakla birlikte biraz daha yetkinliğe sahip olunması söz konusudur. 2021'de ki yönetmelik değişikliği ile Türkiye'de okul yöneticilerine eğitim yönetimi sertifikası alma zorunluğu getirilmiştir. Elde edilen bu sonuçlardan hareketle, Güney Kore'de kalifiye okul yöneticilerinin belirlenmesi için eğitim yönetimi, eğitim denetimi, liderlik, çatışma yönetimi vb. alanlarda nitelikli ve kapsamlı eğitim programlarının var olduğu, görev öncesinde ve hizmet esnasında eğitim ve uyum programlarının dikkate değer olduğu, MEB ve YÖK tarafından eğitim yöneticilerinin uygulamalı ve teorik açıdan, yüksek lisans programları ile yetiştirilebileceği, okul yöneticiliği için sertifika ve uzun süreli öğretmenlik deneyiminin getirilmesi, yurt içi ve yurt dışı eğitim imkânları, öğretmenlere kariyer gelişimleri için yöneticilik, liderlik, danışmanlık (uzmanlık) gibi seçeneklerin sistematik olarak sunulması, yöneticiyi belirlemek için sadece sınav değil performans ve pratik faaliyetlerin de yapılması, mevcut okul yöneticisinin yerine yeni gelecek okul yöneticisine okula uyum için bir rapor sunması, önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Okul Yöneticisi, Türkiye, Güney Kore, Yönetici Belirleme

¹ Vali Galip Demirel Ortaokulu Yeşilyurt/Malatya, atokay44@gmail.com.

² Şahnahan Çok Programlı Anadolu Lisesi, Yeşilyurt/Malatya, erazali4454@gmail.com.

³ Özal İmam Hatip Ortaokulu, Yeşilyurt/Malatya, altunsuyu44@hotmail.com.

Comparison Of The Determination Processes Of School Administrators In The Education Systems Of Turkey And South Korea

Abstract

The aim of this study is to compare the processes of determining school administrators in the education systems of Turkey and South Korea. For this purpose, books, magazines, periodical written sources, websites, official institution reports, master's and doctoral theses, and articles in the literature written on the subject were used as a pattern. In this study, the practices in South Korea and Turkey, which stand out in the mentioned exams, were examined by document analysis method and comparative quotations. Data was collected using the works of the authors mentioned in the bibliography.

The study found a significant difference and relationship in favor of South Korea. Although there is an examination system in South Korea to become a school administrator, it is necessary to have a little more competence. With the regulation change in 2021, school administrators in Turkey are required to obtain an education management certificate. Based on these results, educational management, educational supervision, leadership, conflict management, etc. are used to determine qualified school administrators in South Korea. There are qualified and comprehensive training programs in the fields, pre-service and in-service training and adaptation programs are noteworthy, education administrators can be trained in practical and theoretical terms by master's programs by the Ministry of Education and YÖK, and the introduction of certificates and long-term teaching experience for school administration, domestic and international education opportunities, systematically offering teachers options such as management, leadership and consultancy (expertise) for their career development, conducting not only exams but also performance and practical activities to determine the administrator, providing the new school administrator with the opportunity to adapt to the school instead of the current school administrator. submitted a report and recommendations were made.

Keywords: Education, School Administrators, Turkey, South Korea, Administrator Determination

Giriş

Bir ülkenin siyasi, ekonomik ve sosyal kalkınması için çözülmesi gereken ilk şey eğitimidir. Bilimsel ilerleme ve teknolojik gelişmenin getirdiği küreselleşen dünyada, sürekli gelişme her ülkenin hayatta kalması için hayati öneme sahiptir. İnsanların yenilikleri takip etmesi, onlara ayak uydurması ve yeni bilgileri etkili bir biçimde kullanabilme becerisini geliştirmesi beklenmektedir. Bir ülkenin tüm bu yeteneklere sahip olabilmesi ve kendine yetebilmesi, hatta diğer ülkeler arasında yükselip öne çıkabilmesi için en önemli planlama hiç şüphesiz ülkenin eğitim sistemini şekillendirmektir. Kısa vadede ülke bireylerinin eğitim düzeyini yükselten ve onlara bilgiyi kullanma becerisi kazandıran, uzun vadede ise ülkenin gelişmişlik düzeyini ve refahını artıran eğitim sisteminin iyileştirilmesi en mantıklı çözümdür (Gülsoy Kerimoğlu, 2019).

Eğitim sistemleri ve etkili okulların oluşturulmasında okul yöneticilerinin etkisi ve rolü sıklıkla vurgulanmaktadır. Milli eğitim politikasının başarısının temel göstergesi okul

düzeyindeki uygulamalardır. Okul düzeyindeki politikaların düzgün bir şekilde uygulanması okul yöneticilerinin kalitesiyle doğrudan ilgilidir (Karataş, 2016). Bu sebeple ülkeler okul yöneticisi belirlemek amacıyla çeşitli kriterler ortaya koymaktadırlar. Türkiye'de okul yöneticilerinin seçim ve yetiştirilmesi ile ilgili süreçlerin geliştirilmesine ilişkin uluslararası örnekler tanınarak iyileştirilmesi gereken alanlar hakkında fikir edinilebilmektedir. Eğitim yapılanması açısından Milli Eğitim Bakanı, bakan yardımcıları, planlama, denetim sistemi, taşra teşkilatı vb. açılardan Güney Kore ile Türkiye'nin benzer bir yapıya sahiptir. Bu çalışmada Türkiye ile Güney Kore eğitim sistemlerinin okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Okul Yöneticilerini Belirleme Çalışmasının Özgün Değeri

Yaşadığımız çağın genel özelliği olan şehirleşme, sanayileşme ve teknolojinin insan hayatındaki etkilerini ancak eğitimle giderebilmektedir. Ülkeler arasındaki benzer eğitim sorunlarını yine uluslararası iş birliği ile çözebilmek mümkündür. Günümüz dünyasında eğitim kurumlarında yaşanan olumsuzluklar ve eğitim kurumlarının çağın gerisinde kalmasından kaynaklanan kaygıların, müdürlere yönelik eğitim faaliyetlerinin artmasının nedenlerinden biri olduğu söylenebilir (Özmen, 2002).

Okul yönetimi ile eğitim yönetimi farklı alanlardır. Okul yönetimi ile eğitim yönetimi yeterlilik alanları arasında bir ayrım bulunmaktadır (Taymaz, 2011). Eğitim yönetimi okul yönetimini de içermektedir. Eğitim yönetimi ve eğitim sistemi kavramları aynı zamanda okulları ve okul yönetimini de kapsamaktadır. Eğitim yönetimi, okul yöneticiliğinden daha geniş bir kavramdır ve okul yönetimini de kapsamaktadır (Şişman, 2014). Milli Eğitim politikasının başarısının temel göstergesi okul düzeyindeki uygulamalardır. Okul düzeyindeki politikaların düzgün bir şekilde uygulanması okul yöneticilerinin kalitesiyle doğrudan ilgilidir (Karataş, 2016). İmkânları çok, öğretmen kalitesi yüksek ve donanımı zengin bir okul, niteliksiz bir okul yöneticisi yüzünden başarısız bir okul olabilirken, imkânları kısıtlı, öğretmen ve personeli yetersiz, altyapısı olmayan bir okul, yetenekli bir okul müdürü ile daha başarılı sonuçlar üretebilmektedir.

II. Dünya Savaşı sonrasında yeni dünya düzeni ile karşılaştırmalı eğitim çalışmaları daha dikkat çekici bir hal almıştır. Türkiye'deki okul yöneticilerinin seçme ve atanma sürecini diğer ülkelerle karşılaştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Konan, Çetin ve Bozanoğlu (2018) bu konuda Güney Kore, Hong Kong, Kanada, Polonya ve Finlandiya'daki örnekleri karşılaştırmışlardır.

Bilimsel araştırmalar, bir ülkenin kalkınmasında eğitimin önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Dünya, İkinci Dünya Savaşı nedeniyle harap olan ve bitkin düşen ülkenin kendine gelmesini izlemiştir. Ülkelerin yükselişinin anahtarı izlediği eğitim politikalarında yatmaktadır. Bu eğitim politikalarının başarısı aşağıdaki maddelerle açıklanabilmektedir (Levent ve Gökaya, 2014):

1. Toplam bütçeden eğitime daha fazla pay ayırmak,
2. Öğretmen eğitimine önem vermek,
3. Yükseköğretimde kalite yöntemlerini kullanmak,
4. Teknoloji ve bilimde yüksek hedefler belirlemek,

5. Yabancı dil eğitim ve öğretimine önem vermek,
6. Bilgi teknolojilerinin eğitimde uygulanmasını teşvik etmek,
7. Üstün zekâlı ve özel yeteneklerin eğitimine önem vermek,
8. Öğretmene yapılan ödemelerin yükseltilmesidir.

Son yıllarda eğitim yönetiminden ziyade, eğitim liderliği kavramı ve eğitim liderlerinin yetiştirilmesi en çok üzerinde durulan konular haline gelmiştir. Dünya küreselleştikçe eğitim yönetimi alanında yaşanan gelişmeler ve çağa ayak uydurma ihtiyacı eğitim yöneticilerinin değişimini gerekli kılmaktadır (Çelik, 2002).

Neden Güney Kore üzerinde çalıştık?

- Türkiye Cumhuriyeti gibi çevresinde tehdit kabul edilebilecek ülkeler olması (Rusya, Japonya, Çin, Kuzey Kore),
- Teknoloji konusunda dünya devi denilecek markalara sahip olması (LG, Samsung vb.),
- Yaklaşık 50 yıl gibi bir sürede eğitim alanında fark yaratan çalışmalar yapması,
- Çok şey öğretmenin yerine, öğrenmeyi öğretmeleri,
- Kültürel kimliklerini korumaları,
- Her iki toplumunda kültürel açıdan birbirlerine benzerlik göstermesi,
- Her iki ülkenin G20 ülkeleri arasında yer alması,
- Eğitime yapılan ciddi yatırım (merkezi bütçenin %15,90'ı),
- Toplumun eğitime verdiği önem,
- Devlet okullarında öğretmen atamasındaki ciddiyet,
- Her iki ülkenin eğitim kademelerinin (ilkokul-ortaokul-lise) birbirine benzer oluşu,
- Yine her iki ülkede ücretsiz ve zorunlu eğitimin söz konusu olması,

Çağdaş Güney Kore toplumunda eğitilmiş ve eğitimsiz iş arasındaki maaş ve statü farklılıklarını yapan şey, eğitimin kendisi tarafından verilen meşruluktur. Bu üst tabaka ile alt tabaka, zengin ile fakir arasındaki ayrımın, eğitimle elde edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır ve Güney Koreliler bundan memnundurlar (Sorensen, 1994).

Son 20 yılda PISA, TIMSS ve PIRLS gibi sınavlarda ciddi bir yükselişin görüldüğü Güney Kore'de eğitim, bilim, sanayi ve teknoloji alanında gelişmelerde oldukça dikkat çekmektedir. Dünya çapındaki Güney Kore markaları da ülkenin yeni nesil bir güç haline geldiğine işaret etmektedir. Ekonomisi ihracata dayalı olup elektronik, otomobil, gemi yapımı, makine mühendisliği, petrokimya ve robotik endüstrileri üretmektedir. Ancak nüfusun yaşlanması Güney Kore'nin ekonomik geleceğini tehdit eden önemli bir faktördür (Bakioğlu ve Baltacı, 2014).

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ile Güney Kore eğitim sistemlerinin okul yöneticilerinin belirlenmesi süreçlerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, konu ile ilgili yazılmış literatürdeki kaynaklar incelenmiştir. Kaynakçada belirtilen müelliflerin çalışmalarından

yararlanılarak veriler toplanarak bir derleme yapılmıştır. Veri toplamada mümkün olduğu kadarıyla güncel-resmi çalışmalar takip edilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, adı geçen sınavlarda öne çıkan Güney Kore ile Türkiye'deki uygulamalar belge analizi yöntemi ve karşılaştırmalı olarak alıntılar yapılarak nitel araştırma yaklaşımı benimsenerek incelenmiştir. Wach ve Ward'ın (2013) belirttiği gibi doküman analizi, yazılı dokümanların ayrıntılı ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi amacıyla kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir.

Çalışma Grubu

Türkiye ve Güney Kore eğitim sistemlerinin karşılaştırılarak benzer ve farklı yönlerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın çalışma gurubunu Türkiye ve Güney Kore Eğitim Sistemi oluşturmaktadır.

Veri Toplama Süreci

Literatürdeki farklı kaynaklar ile çalışma teyit edilmeye çalışılmıştır. Karşılaştırmalı eğitim ve eğitim yönetimi alanlarının dinamik olması sebebiyle araştırma sonuçlarının değişim göstermesinin doğal olabileceği unutulmamalıdır.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri konu ile ilgili yazılmış literatürdeki kitaplar, dergiler, periyodik yazılı kaynaklar, web siteleri, resmi kurum raporları, yüksek lisans ve doktora tezleri, makalelerin incelenmesi ile toplanmıştır.

Bulgular

Türkiye'de Eğitimin Tarihi

Türk eğitiminin tarihi, tarihteki İlk Türk Devletimiz Hunlar ile başlamakta, sırasıyla Göktürkler, Uygurlar, Karahanlılar, Selçuklular, Osmanlı Devleti ve Türkiye Cumhuriyeti olarak devam etmektedir. Yerleşik hayata geçmeden önceki döneme ait eğitim kurumları olarak somut ve net bilgiler söylenememekle birlikte göçebe hayatın gerektirdiği töre, savaş, temel bilgi ve eğitimler çocuklara kazandırılmıştır. Türklerde İslamiyet'ten ve yerleşik hayata geçtikten sonra eğitim kurumsallaşmıştır. Medrese ile başlayan bu süreç eski savaşçı durum, değerler töre gibi kavramlar ile kaynaşmış, yeni bir forma girmiştir.

Selçuklular ve Osmanlılar ile Anadolu'ya yerleşen Türklerde medreselerin örgün bir eğitim kurumu olduğunu görülmektedir. İlerleyen zamanlarda Enderun, azınlık, yabancı okulları ile askeri okulların açıldığı dönemler söz konusudur. Bir taraftan dini eğitim veren medreseler, diğer taraftan askeri okullar ile birlikte eğitimde yer yer ikilik ve çeşitliğin yaşandığı da bir gerçektir. Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde eğitimde yenileşme hareketlerine bağlı olarak bazı yeni okullar açılrsa da (Dar-ül Muallimin, Askeri deniz okulu) eğitimin toplumun dönüşümüne katkıda bulunmadığı da ayrı bir gerçektir.

Birinci Dünya Savaşı, Kurtuluş Savaşı gibi eğitimde ilerlemeyi duraklatan dönemlerin bitmesinin ardından 1923'te Cumhuriyet ilan edilince eğitim tarihinde farklı bir sayfa açılmıştır. 1924'te kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile bütün okullar Millî Eğitim

Bakanlığı'na bağlanmıştır. Medreseler kaldırılmış, eğitim laikleştirilmiştir. 1 Kasım 1928'de Latin harfleri kabul edilmiştir. Türk Dil Kurumu ve Türk Tarih Kurumu kurulmuştur. Yeni üniversiteler açılmıştır. Cumhuriyet döneminde eğitimde köklü reformlar yapılmış, açılan yeni okullar Halk Evleri, Millet Mektepleri, Köy Enstitüleri vb. kurumlar ile toplumda okur-yazar oranı yükselmiştir.

Türk Eğitim Sisteminde Okul Yöneticilerinin Belirlenmesi, Atanması

1953 yılından bu yana Türkiye'de kamu yönetimi için yönetici yetiştirmek amacıyla Türk Orta Doğu Amme İdaresi Okulu (TODAİE) kurulmuş ve kurum bünyesinde eğitim yönetimi alanında mesleki kurslar açılmıştır. TODAİE'nin amacı, kamu yönetimi alanında teori ve ihtiyaçlara dayalı lisansüstü bilgi vermek, kamu sektörü çalışanlarının yönetim alanında uzmanlaşmasına yardımcı olmaktır (Kaya, 1999; Taymaz, 2009; Özberk, 2010).

1962 senesinde hazırlanmış olan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Raporu (MEHTAP), eğitim yönetiminde uzmanlığın önemine bir kez daha dikkat çekmiş ve bu nedenle üniversitelerde okul yöneticisi yetiştirecek bölümler açılmasını öngörmüştür. 1965 yılında Ankara Üniversitesi, lisans, yüksek lisans ve doktora dersleri veren Eğitim Fakültesi'ni kurulmuştur (Kaya, 1999; Günay, 2004; Taymaz, 2009).

Daha sonra Gazi, Hacettepe, İstanbul, Dokuz Eylül, 100. Yıl ve Abant İzzet Baysal üniversitelerinin Eğitim Fakültesi Ankara Üniversitesini takip etmişlerdir. Türk eğitim sisteminin ihtiyaç duyduğu yönetici, müfettiş ve uzmanlar bu fakültelerde yetiştirilmektedir. Ancak Yükseköğretim Kurulu'nun 1997 yılında aldığı karar sonrasında Eğitim Fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılarak yalnızca lisansüstü eğitim vererek varlığını devam ettirmiştir (Cemaloğlu, 2005). Bu sonuçlardan dolayı okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde farklı kaynaklardan yararlanılmıştır (Günay, 2004).

1993 senesinde toplanmış olan 14. Milli Eğitim Şurası eğitim yönetimi konusunda önemli kararlar almıştır. Bu kararlar; eğitimin düzenlenmesi, eğitim kurumlarının yönetimi ve eğitim yönetimine ilişkin kararlar, eğitim kurumu yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve görevlendirilmesi, eğitim denetimi ve rehberliğine ilişkin kararlardır (Can ve Çelikten, 2000). 14. Milli Eğitim Şurası eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusuna vurgu yapmıştır. Ayrıca kurul, ilk kez mesleğin özü öğretmenliktir düşüncesinin yanlış olduğunu belirtmiştir (Günay, 2004). Okullara, 1998 yılından bu yana yönetmeliklere uygun olarak yönetici atanması yapılmaktadır.

Okul müdürü, okul örgütünün yönetiminden sorumludur. Bir okulun başarısı, müdürün görevlerini başarıyla yerine getirebilmesiyle yakından ilgilidir. Her okulun belirlenen ve ulaşılan bir hedefi vardır. Türkiye'de devletin amaçları doğrultusunda düzenlediği, işlettiği ve denetlediği okulların açılması planlanmaktadır. Bu okulların bir örgüt olarak hedeflerine ulaşabilmesi eğitim yöneticilerine yani ilgili programların uygulanmasından sorumlu müdürlere bağlıdır. Okul müdürü, MEB kanun ve yönetmelikleri çerçevesinde okul teşkilatı içerisinde planlama, karar alma, organizasyon, koordinasyon, iletişim, denetim ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerinin uygulanmasından sorumludur (Taymaz, 2003).

Türkiye'de öğretmen hizmet içi eğitim hizmetleri, bağımsız bir sektör statüsünde olan ve ilk hizmet içi eğitim programına katılımı zorunlu kılan Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir (Yazıcı ve Gündüz, 2011).

Türkiye'de okul yöneticilerinin iş başında eğitim dışında yetiştirilmesine ilişkin özel bir politika bulunmamaktadır. Üniversitelerde bu sorumlulukları yerine getirecek nitelikli personel yetiştirmek amacıyla EYTPE alanında tezsiz, tezli ve doktora çalışma programları başlatarak sonuç almak için yoğun bir şekilde çalıştığını görülmektedir (Turhan ve Yaraş, 2013).

Türkiye'de müdürlerin seçimi ve yetiştirilme prosedürleri, 5 Şubat 2021 tarihinde yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Müdür Seçme ve Atanmasına İlişkin Yönetmelik" kapsamında düzenlenmektedir. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticisi kavramı, tüm eğitim kurumlarında sorumlulukları kapsamında müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini yerine getiren kişileri kapsamaktadır. Türkiye'de okul yöneticiliği öğretmenlikten sonra ikinci iş olarak görülmektedir. Okul yöneticileri, okulun eğitim hizmetlerinin sunulmasına hazırlanmasından, eğitim ve öğretimde öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye rehberlik etmeye kadar okulun hedeflerine ulaşmasından sorumludur. Bu hedeflere ulaşırken hukuk çerçevesinde hareket etmeleri gerekmektedir (MEB, 2016).

Türkiye'de okul yöneticilerinin görev süresi dört yıldır ve aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla görev yapamazlar. Okul yöneticilerinin atanması valinin onayına tabidir. Okul yöneticisi olabilmek için yüksek öğrenim mezunu olmak, Milli Eğitim Bakanlığı kadrosunda öğretmen olarak çalışmak, eğitim yönetimi alanında sertifikaya sahip olmak, yazılı ve sözlü sınavları geçmek gibi çeşitli şartları taşımak gereklidir. İlk kez yönetici olarak atanan kişinin, yazılı ve sözlü sınavı geçmek gibi çeşitli şartları taşıması gerekir. Ayrıca kişinin görevlendirildiği okulda öğretmenlik yapabilecek niteliklere sahip olması, ücretli ders verebilecek durumda olması ve son dört yıl içinde yürütülen adli veya idari soruşturmanın sonucu işten çıkarılmamış olması gerekir. Ayrıca, temel hizmetleri gerektiren tesislere atanan yöneticiler, ertelenmesi veya feragat edilmesi gereken zorunlu iş yükümlülüklerine tabi değildir (Resmi Gazete, 2021).

Türkiye'de okul müdürü olarak atanabilmek için; bireysel veya toplu olarak en az bir süre kurucu müdür, müdür yardımcısı, müdür yardımcısı, müdür yetkilisi olarak görev yapmak üzere aşağıdaki şartlardan en az birini taşımak gerekir. Müdür olarak atanabilmek için aynı zamanda eğitim kurumunun belirlediği alanda öğretmen olmak gerekir. Örneğin bir fen lisesine müdür olarak atanabilmek için matematik, fizik, kimya veya biyoloji öğretmeni olmak, spor lisesinde görev yapabilmek için ise beden eğitimi öğretmeni olmak gerekmektedir. Müdür yardımcısı olabilmek için; müdür, kurucu müdür, müdür baş yardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen, şube müdürü ve üzeri görevlerde bulunmuş olma koşullarından en az birini taşıması ve en az iki yıl öğretmenlik yapmış olması gerekir (Resmi Gazete, 2021)

Okul yöneticisi olarak ilk atamada yazılı ve sözlü sınavla değerlendirilmektedir. İlk yönetici atamasının belirlenmesine yönelik yazılı sınav, Milli Eğitim Bakanlığı, Ölçme, Ölçme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü veya Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılır. Yazılı sınavda başarılı olan yönetici personel adayları, İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yönetmeliklerde öngörülen değerlendirme formuna göre değerlendirilmektedir. Yazılı sınavın aritmetik ortalamasına ve değerlendirme formuna göre belirlenen puan sıralamasına göre, en yüksek puanı alan kişiden başlamak üzere, eğitim kurumunda boş yönetici sayısının üç katı kadar aday sözlü sınava davet edilmektedir. Sözlü

sınavda başarılı olan ve ilk kez okul yöneticiliğine atanmak için başvuran adaylardan atamaya esas alınacak puanlar, yazılı sınav puanının %50'si, okul yöneticisi atama puanının %30'u ve sözlü sınav puanının %20'si dikkate alınarak belirlenir. Dört yıllık görev süresini tamamlayan okul yöneticileri, yönetmeliklerde belirlenen değerlendirme ölçğine göre puan esas alınarak atanmaktadır (Resmi Gazete, 2021).

Okul yöneticilerinin belirlenmesine yönelik yazılı sınavda, yazılı sınav konularının yanı sıra genel kültür, Atatürk ilkeleri ve inkılâp tarihi, değerler eğitimi, eğitim ve öğretimde etik, eğitim bilimleri ve mevzuatı ile ilgili sorular sorulur; sözlü sınavda ise yazılı sınav konularının yanı sıra, konuları anlama ve özetleme, ifade ve muhakeme becerileri, ifade yeteneği, güçlü yönler, tutum ve davranışların göreve uyarlanabilirliği, özgüven, ikna edicilik ve inandırıcılık vb. Bilimsel ve teknolojik gelişmeye açıklığın ölçülmesi değerlendirme, yazılı ve sözlü sınavların yanı sıra, yönetici adayının lisansüstü eğitimi, ödül ve cezalar, son dört yıl içinde tamamladığı projeler, ek sorumluluklar ve yayınlar gibi çeşitli faaliyetleri gösteren portfolyo değerlendirmesini de içermektedir (Resmi Gazete, 2021).

2018 verilerine göre Türkiye'deki örgün eğitim kurumlarında kadrolu öğretmen sayısının 841.976 olduğu (MEB, 2018) dikkate alındığında bu koşulların potansiyel aday sayısını önemli ölçüde artırdığı söylenebilir. 2021 yılında güncellenen “MEB Eğitim Kurumları Yönetici Seçme ve Atanma Yönetmeliği”ne göre yönetici adaylarının göreve başlamadan önce eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmaları gereklidir. Ancak 2021 yılında atanan yöneticiler için bu şart aranmamaktadır (Resmi Gazete, 2021).

Son değişikliklere göre adayların göreve başlamadan önce eğitim yönetimi alanında sertifika almaları gereklidir. Bu zorunluluk henüz uygulamada hayata geçirilmemiş olsa da okul yöneticisi yetiştirme sürecinde önemli bir adım olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2022).

Okul yöneticilerine yönelik zorunlu bir işbaşı eğitimi bulunmamakla birlikte, hizmet içi eğitimler zaman zaman merkez ve taşra teşkilatları tarafından planlanmaktadır. 2021 yılı hizmet içi eğitim programı incelendiğinde, okul yöneticilerine yönelik yönetim becerilerinin geliştirilmesine yönelik bir eğitimin bulunmadığı ancak diğer öğretmenlerle birlikte çeşitli bilgisayar programlarının kullanımına, afet eğitimlerine, işaret dili vb. faaliyetlere katılabilecekleri görülmüştür (MEB, 2021).

Güney Kore’de Eğitimin Tarihi

Güney Kore’nin eğitim tarihi beş bin yıl öncesine dayanır. Korelilerin, yarım adası ile başlayan eğitim tarihi vardır. Ancak okul tarihi, eğitim tarihi kadar eski de değildir. Eski çağ dönemi, hanedanlar dönemi, sömürge ve işgal dönemi (Japon, ABD) gibi, Kore Savaşı’ndan sonraki dönem olarak bilinir.

Yabancı işgal dönemindeki Hıristiyanların ilk modern okulları, Japon sömürge dönemi (1910-1945), Kore Savaşı (1950-1953) döneminde kesintiye uğrayan bir dönem olsa da 1960 ve sonrası hızla gelişen bir eğitim sistemi söz konusudur.

1910 yılından İkinci Dünya Savaşı sonuna kadar da Kore toprakları, Japonya’nın işgali altında bulunmaktaydı. Fakat İkinci Dünya Savaşı’nda Mihver devletlerin tarafında bulunan Japonya’nın yenilmesiyle birlikte Kore toprakları Sovyetler Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri arasında adeta paylaştırılmıştır. Kore topraklarının kuzeyi Sovyetler Birliği’ne, Güneyi ise Amerika Birleşik Devletleri’ne bırakılmıştır (Küçükali vd., 2021).

Sovyetler Birliği öncülüğünde ülkenin kuzeyinde bugünkü Kuzey Kore devleti kurulmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nin öncülüğünde ise bugünkü Güney Kore devleti kurulmuştur. Bu iki devlette her iki ideolojinin temsilcisi konumundadır. Kuzey Kore devleti Sovyetler Birliği'nin öncülüğünü yaptığı Komünizm ve Sosyalizm ideolojisinin temsilcisiyken, Güney Kore devleti ise Amerika Birleşik Devletleri'nin temsilcisi olduğu Liberalizm ideolojisinin temsilcisidir (Küçükali vd., 2021).

Öğrencileri, öğretmen merkezli eğitime hazırlayan ve ilkokuldan liseye her okulda yüksek internet erişimini sağlayabilen dünyadaki ilk ülke olan Güney Kore'de bilgi akışı genelde tek yönlüdür yani öğretmenden öğrenciye aktarılır. Disiplinli ve sıkı çalışmayı benimseyen Kore halkının başarı ortalaması %96'dır ve halkın %92'si okuryazardır. Ayrıca, lise mezunu Güney Koreli gençlerin oranı %97'dir ve dünya çapında kaydedilen en yüksek oranlar arasındadır.

Güney Kore Eğitim Sisteminde Okul Yöneticilerinin Belirlenmesi, Atanması

Güney Kore'de eğitim sisteminin yönetimi merkezi ve yerel yönetimler tarafından ortaklaşa yönetilmektedir. Güney Kore'de eğitim yönetiminden sorumlu üç düzeyde kuruluş bulunmaktadır. Ulusal düzeyde Eğitim Bakanlığı (Minister of Education-MOE), sorumludur, belediye ve il eğitim müdürlükleri sorumludur ve ilçe düzeyinde yerel eğitim müdürlükleri sorumludur (International Bureau of Education, 2011).

Güney Kore Yerel Özerklik Yasası'nın (1991) yürürlüğe girmesiyle, yerel düzeyde eğitim özerkliği teşvik edilmekte ve eğitim yönetimi merkezi olmayan bir biçim benimsenmektedir. Eğitim Bakanlığı, bütçe planlamasının ve önemli idari kararların çoğunu yerel yönetimlere devreder. Güney Kore'de 2016 yılı itibarıyla 17 büyükşehir/il eğitim ofisi ve 176 bölgesel eğitim ofisi bulunmaktadır. Bu ofisler kendi alanlarında eğitim, sanat ve bilimle ilgili karar alma yetkisine sahiptir. Eğitim yöneticileri, yerel yönetimlerin eğitim, sanat ve bilimle ilgili alanlardaki temsilcileridir. Eğitim ofisi yöneticileri; başkanlık ataması, Talim ve Terbiye Kurulu üyelerinin seçimi, Seçim Kurulu tarafından dolaylı seçim veya yerel halk tarafından doğrudan seçim yoluyla dört yıllık bir süre için seçilirler. Adayların eğitim veya eğitim yönetimi alanında üç yıldan fazla deneyime sahip olmaları gerekir (MOE, 2020).

Güney Kore'de eğitim yönetimi hakları yerel yönetimlere devredilmektedir. Müdür pozisyonu, yerel icra başkanı tarafından teklif edilir ve çok aşamalı bir sürecin ardından başkan tarafından atanır. Kıdeme dayalı bir sistem olduğu için genç öğretmenlerin okul yöneticisi olması mümkün değildir (Kahraman, 2016)

Güney Kore'de müdür olarak hizmet etmek, müdür sertifikasını gerektirir. Altı haftalık kursun sonunda Müdür Sertifikası verilir. Müdür olmak isteyenlerin en az 20 yıl öğretmenlik tecrübesine ve 3 yıl müdür yardımcısı tecrübesine sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin atamaları 16 yerel eğitim bölgesinin müfettişleri tarafından denetlenmektedir (Bakioğlu ve Baltacı, 2014).

Güney Kore'de müdürleri seçmenin iki yolu vardır: Bunlar terfi veya davet yöntemidir. Birinci yöntem, terfi sisteminde müdür yardımcısı, müfettiş veya müdür belgesi olmayan araştırma görevlilerine temel yeterlilik eğitimi verilerek müdür olarak atanmaları sürecini ifade etmektedir. İkinci yöntem ise okullarda boş olan müdür kadrolarına uygun müdürlük belgesi sahiplerinin davet edilmesiyle elde edilen davet sistemidir. Eğitim Memurları Kanunu, devlet ve kamu okullarının müdürlerinin dört yıl süreyle görev yapacağını ve üst üste en fazla

iki dönem görev yapabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle bir okul müdürünün azami görev süresi sekiz yıldır (Kim vd., 2006).

Güney Kore'de ilk ve orta öğretimde çalışan öğretmenler, kütüphaneciler, danışmanlar ve yöneticilerin en az 30 gün (toplam 180 saat) işbaşı eğitimi alması gerekmektedir. Müdür yetiştirmeye adayların belirlenmesinde mesleki deneyim (en az 20 yıl) ve liyakat değerlendirilir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu 50 yaş grubundadır. Bu aşamada yüksek lisans, doktora, mesleki deneyim, liyakat gibi özellikler puanlanmaktadır. Hizmet içi eğitim programlarında eğitim teknolojisi, program geliştirme, genel ve özel öğretim yöntemleri gibi konular yer almaktadır (MOE, 2015).

Seul Ulusal Üniversitesi İlköğretim Okulu Hizmet İçi Eğitim Merkezi, Orta Öğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi ve Kore Eğitim Üniversitesi'ne Bağlı Hizmet İçi Eğitim Merkezi tarafından sağlanan hizmet içi eğitim içeriğinin %70-80'i okul yönetimini içermektedir. Bu konular arasında "eğitim liderlerinin etik ve ahlaki değerleri", "bilgi yönetimi ve değişim için liderlik", "eğitim politikasında güncel sorunlar" ve "eğitim yönetimi uygulamaları" yer almaktadır (Taipale, 2012). Öğretmenlerin bu programlardaki performansı terfi ve maaş artışlarında dikkate alınmaktadır (MOE, 2015).

Güney Kore bilgi ekonomisinden bilgi toplumuna geçerken destekleyici liderlik sağlamak ve ortak fikirleri uygulamaya koymak eğitim yöneticilerinin sorumluluğundadır (Kahraman, 2016). Mevcut müdürün yerine başkası atanırsa, yeni müdürün okula uyumunu kolaylaştırmak için ona bir rapor sunulur (Kim vd., 2006). Muhtemelen bu yaklaşım, okul sorunları ve gelişim alanları hakkında bilgi edinerek yeni müdürlerin örgütsel sosyalleşmesini kolaylaştırmaktadır.

Güney Kore İlk ve Orta Öğretim Yasasına göre okul müdürü öğrencilerin eğitiminden, okul personelinin denetiminden ve okul faaliyetlerinin kontrolünden sorumludur. Müdür Yardımcısı bu faaliyetlerde müdüre destek olur. Müdür yardımcısı bulunmayan okullarda müdür, çalışmalarında kendisine yardımcı olmak üzere, müdür yardımcısı yetkisine sahip bir öğretmeni görevlendirir. Aynı yasaya göre, okul müdürleri ve müdür yardımcılarının Milli Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı tarafından değerlendirilip onaylanan ve öngörülen yeterlilik standartlarını karşılayan bir yeterlilik belgesi almaları gereklidir. Okul yöneticilerinin ders verme sorumluluğu bulunmamakta olup, okulun büyüklüğüne göre değişen sayıda müdür yardımcısı atanmaktadır (Taipale, 2012).

Güney Kore'de ilkokullar, ortaokullar ve özel okulların hepsinde "okul yönetim komiteleri" bulunur. Bu komitelerde ilgili okullardan öğretmen temsilcileri, veli temsilcileri ve kamu temsilcileri yer almaktadır (Elementary And Secondary Education Act, 2012). Ancak Güney Kore'de 1964'ten beri yürürlükte olan geleneksel müdür atama sistemini oluşturan ve yıllara dayalı kıdemle elde edilen sertifika şartına bağlı Öğretmen Terfi Sisteminin (TPS) dönüştürülmesi hiç de kolay olmamıştır. Bu politik sürecin aktörleri olarak hem Kore Öğretmen Dernekleri Federasyonu hem de 'Kore Ortaokul Derneği', OMAİS uygulandığında kazanılmış haklarının kaldırılacağından endişe duydukları için OMAİS'e karşı çıktılar. Buna karşılık; diğer politika aktörlerinden 'İyi Öğretmenler Hareketi' ve Kore Öğretmenler ve Eğitim İşçileri Sendikası (KTU) gibi yaygın öğretmen merkezli birlikler ile 'Yeni Hak için Ebeveynler Derneği' ve 'Gerçek Eğitim için Ulusal Ebeveynler Derneği' gibi ebeveyn grupları OMAİS'in yürürlüğe konulması konusunda hemfikir oldular. Bu politik sürecin resmi aktörlerinden Eğitim Bakanlığı (MEST veya MOE), Başkanlık Eğitim Yenilik

Komisyonu (PCEI) ve Kore Eğitimi Geliştirme Enstitüsü (KEDI), OMAİS politikasının oluşturulması ve geliştirilmesinde asıl mimarlar olarak rol almışlardır. OMAİS süreci, Politika oluşturma kuramlarında geçen Kesintili Denge Teoremindeki kritik dönemeçlerle zaman içerisinde artan gelişim ve yol bağımlılığı göstermiştir. Güney Kore hükümeti altı kez değişmiş olsa da öğretmen ve müdür kariyer politikası; ademi merkezîyetçilik, hizmet alan-merkezli eğitim ve eğitimsel otonomiye odaklanmaya devam etmiştir (Güzel, 2023).

Güney Kore'de okul müdürlerinin seçilmesi yöntemleri olarak yıllara (kıdem) bağlı müdürlük sertifikası şartına dayanan katı 'Öğretmen Terfi Sistemi' (TPS) ile 2000'li yıllardan bu yana pilot uygulamalarla geliştirilen ve okul müdürlerinin bir dizi seçim süreçlerinden geçtikleri (belge incelemesi, okul yönetim planı ve mülakat) ve tüm okul paydaşlarının (öğretmen, veli, öğrenci, toplumun ileri gelenleri) okul yönetim kurulları aracılığı ile seçim sürecine dahil oldukları rekabet odaklı 'Okul Müdürleri Açık İstihdam Sistemi' (OMAİS) uygulanmaktadır. Okul müdürlerinin seçilmesinde çeşitlilik ve aday havuzunun genişliğini baz alan OMAİS; başvuruda bulunan müdür adaylarında aranan niteliklere göre iç kategori, açık kategori ve davet kategorisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Her okulda OMAİS'e başvuran müdür adaylarının değerlendirilmesinden Okul Yönetim Kurulu (OYK) sorumludur. Okul Yönetim Kurulu, bir inceleme planı hazırlar, inceleme komitesini düzenler ve inceleme için genel ilke ve standartları belirler. Adayların incelenmesi ve değerlendirilmesinde oldukça hassas ve ayrıntılı ölçütler bulunmaktadır. Yapılan araştırma sonuçları, OMAİS'in okullar ve öğretmenler üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Güney Kore'de okul müdürlüğü yeterlik eğitimleri (MYES); Seul Ulusal Eğitim Üniversitesi, Seul Ulusal Üniversitesi ve Kore Ulusal Eğitim Üniversitesi olmak üzere sadece üç kurum tarafından verilmektedir. Eğitim müfredatı 25-45 günde ve 180 saat ile 360 saat içerisinde yapılacak şekilde planlanır ve uygulanır. Eğitimin içeriği ön eğitim ve asıl eğitim olarak ikiye ayrılır. Ön eğitim, 30 saat şeklinde bir haftada verilir. Bu eğitim, ilgili bölgenin eğitim ofisine bağlı olan hizmet içi eğitim kurumu tarafından yönetilir. Asıl eğitim ise en az 150 saat şeklinde beş haftalık bir sürede verilir. Bu eğitim, ilgili üniversite tarafından yönetilir ve eğitim boyunca müdür adayları aynı üniversitede konaklar. Güney Kore'de müdür adayları için asıl yeterlik eğitiminin uygulanma yöntemleri; ders anlatımı, vaka tartışması, gelişmiş ülkelere ziyaret, özel kurs, grupta eğitim, mentorluk, tartışma ve pratik (uygulama) şeklindedir (Güzel, 2023).

Kore eğitim yönetiminin bürokratik merkezileşmeden uzaklaşmasının birçok nedeni vardır. Eğitim kalitesinin tabana yaygınlaştırılmaması nedeniyle bürokratik kontrolün yerine yeni yönetim yöntemleri arayışına girildiği görülmektedir (Lee vd., 2010).

Yukarıdan paylaşılan bilgilerden anlaşılacağı üzere; Güney Kore'de okul müdürlüğü çok fazla talep görmektedir.

Türkiye ile Güney Kore Okul Yöneticilerinin Belirlenmesi ve Atanmasındaki Ortak Yönler ve Farklılıklar

Tablo 1. Okul Yöneticisi Adaylarından Beklenen Nitelikler

Ülkeler	Öğretmenlik deneyimi	Yüksek Lisans Eğitimi	Atama Öncesi Yöneticilik Eğitimi
Güney Kore	+	-	-
Türkiye	+	-	+

Erdoğan, 2022.

Tablo 1'e bakıldığında her iki ülkedeki yöneticiler adaylarının öğretmenlik deneyimine sahip olmasını istemektedir. Ancak her ülkenin yöneticilerin öğretmenlik deneyiminin uzunluğuna ilişkin beklentileri farklıdır. Güney Kore'de müdürlüğe terfi ortalama 25 yıllık deneyim gerektirmektedir (Vaillant, 2015).

Türkiye'de düzenli, sistematik hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları bulunmamaktadır. Kurslar ve çalıştaylar, ihtiyaca göre merkezi veya yerel işbaşı eğitim uygulamalarıyla düzenlenmektedir. Eğitim yöneticileri, eğitim yönetimi alanında kendi imkânları ve istekleri doğrultusunda yüksek lisans programlarına katılırlar (Kahraman, 2016).

Ancak Güney Kore'de hizmet öncesi eğitimde ağırlıklı not ortalaması atama kriterlerinden biridir. Kore Eğitim Bakanlığı müdürlük belgesi alma zorunluluğunu ortadan kaldıracak değişiklikler yaparak 15 yıllık deneyime sahip öğretmenlerin müdürlüğe başvurmasının önünü açmıştır (Maya, 2016).

Türk okul yöneticilerinin karşılaştığı önemli konulardan biri de çalışanlara yönelik davranış kurallarıdır. Yöneticiler yeniden atanmazsa, kadro fazlası oluşabilmekte ve bu durum, hali hazırda çalışmakta olan ve idari görevleri sona ermek üzere olan eğitimcileri endişelendirmektedir. Bu durum yetenekli yönetici adaylarının yönetimden uzaklaşmasına yol açabilmektedir (Kahraman, 2016)

Güney Kore'de eğitim ve okul yönetimi merkezi yönetimden yerel yönetimlere devredilmiş ve yerinden yönetim anlayışı hakim olmuştur. Bu nedenle yerel veya okul yönetimleri tarafından karar alma ve uygulamanın hızlandırılması süreci başlatılmıştır. Türkiye okul temelli bir yönetim anlayışını benimsemeli ve uygulamalıdır (Kahraman, 2016)

Güney Kore'de okul müdürü pozisyonu mesleki deneyim (en az 20 yıl) ve not gerektirir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu 50 yaş grubundadır. Bu aşama aynı zamanda yüksek lisans, doktora, mesleki deneyim ve liyakat gibi nitelikleri de içerir. Güney Kore'de okul müdürleri yöneticiden çok lider olarak görülmekte ve hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çoğu liderlik konularını içermektedir. Türkiye'de genç yönetici olmanın dezavantaj olmadığı söylenebilir. İstisnalar olsa da genel eğilim öğretmenlik geçmişi olan kişilerin okul yöneticisi olması yönündedir (Kahraman, 2016).

Tablo 2. Güney Kore ve Türkiye'nin okul yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin uygulamaların karşılaştırılması

Kategori	Güney Kore	Türkiye
Gerekli öğretmenlik süresi	Müdürlük için 23 yıl müdür yardımcılığı müdür yardımcılığı için 20 yıl için 2 yıl	Müdürlük için 3 yıl
Lisansüstü eğitim şartı	Yok	Yok
Müdürlük için gerekli ön şartlar	Öğretmenlik, Yöneticilik deneyimi ve sertifika	Öğretmenlik, yöneticilik deneyimi
Seçme ve atama düzeyi	Yerel	Yerel
Sınav koşulu ve türü	Sertifika eğitimi sonrası sınav	Yazılı sınav, sözlü sınav ve değerlendirme
Hizmet öncesi eğitim	Var	Yok

şartı		
Yönetim alanında eğitim şartı	Var	Yok
Hizmet içi Eğitim imkânı	Var	Yok
Görev yeri değişimi periyodu	8 yıl	8 yıl

(Öztürk ve Akkuş 2020)

Tablo 2'den de görülebileceği gibi Güney Kore'de okul yöneticisi olmak Türkiye'ye göre çok daha uzun sürmektedir ve bu ülkelerde yöneticiler mesleki deneyime büyük önem vermektedir. Öğretmenlik deneyimi tüm ülkelerde yöneticilik için ön koşullardan biri olmasına rağmen, Güney Kore'de okul yöneticiliği alanında da sertifika aranmaktadır. Okul yöneticileri yerel eğitim yönetimi departmanı tarafından seçilir.

Benzer şekilde Tablo 2'de her iki ülkede de okul yöneticisi olmak için sınav şartlarının olduğu ancak sınavların ve uygulamaların farklılık gösterdiği görülmektedir. Bir diğer önemli konu ise iş öncesi eğitimidir. Güney Kore'de okul yöneticisi olarak seçilenlerin göreve başlamadan önce eğitim yönetimi alanında iş öncesi eğitim almaları gerektiği anlaşılmaktadır. Son olarak Beycioğlu, Örucü, Kondakçı ve Oğuz'a (2016) göre Uzakdoğu ülkelerinde okul yöneticisi yetiştirme konusu, iki ülkede okul yöneticilerinin sorumluluk konularının düzenli olarak değişmesi nedeniyle son yıllarda giderek daha önemli ve etkili hale gelmiştir. Daha büyük gelin. Küresel gelişme devam ettikçe bu ülkelerde okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesinde yerel uygulamalar artmıştır. Kültür ve geleneğin etkisi devam etmektedir (Öztürk ve Akkuş, 2020).

Türkiye'deki seçim sürecinin, yazılı sınavda başarısız olan ancak yöneticilik becerisine sahip adayların gözden geçirilmesiyle sonuçlandığı söylenebilir. Yönetim potansiyeline sahip insan kaynağının keşfedilebilmesi için Türkiye'de okul yöneticilerinin seçim sürecinde yazılı sınavlar yerine performans ve uygulama odaklı öğrenme planlanabilir (Erdoğan, 2022).

Güney Kore'de okul yöneticilerinin aradığı niteliklerden biri olan yüksek lisans veya doktora derecesi, Türkiye'de okul müdürü seçiminde ekstra bir avantaj sağlamaktadır. Aynı zamanda belirli bir yönetim deneyimi gerektirir (Kahraman, 2016)

Tablo 3. Okul Müdürlerine Yönelik Yönetici Eğitimi Programları

Kategori	Güney Kore	Türkiye
Atamaya Yetkili Makam	Devlet Başkanı	Yerel Otoriteler
Zorunlu Hizmet İçi Eğitim Programları	180 saat	-
Eğitim Programlarını Düzenleyen Kuruluşlar	İl Eğitim Ofisi İlköğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi ve Ortaöğretim Hizmet İçi Eğitim Merkezi	Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri

Erdoğan, 2022.

Tablo 3'te görüldüğü gibi Güney Kore'deki okul yöneticileri merkezi olarak atanmaktadır; Türkiye'de ise yerel yönetimler tarafından atanmaktadır. Türkiye'de okul

yöneticilerinin göreve geldiklerinde hizmet içi eğitim programlarına katılmaları zorunlu değildir. Güney Kore'de okul yöneticileri atandıktan sonra belirli bir süre içinde yöneticilik eğitimi kursunu tamamlamak zorundadır.

Türkiye, Güney Kore'de okul müdürleri, daimî memurluk kadrosundadırlar (Kahraman, 2016).

Tablo 4. Yöneticilerin Seçilmesi, Yetiştirilmesi ve Atanmasında Ortak Yönler ve Farklılıklar

	Güney Kore	Türkiye
Okul Yönetim Yöntemi	Okul Yönetim Kurulu	Okul Müdürü Sorumluluğu
Yönetici Görevlendirme Şekli	Okul başkanının önerisi, yerel üst yöneticinin teklifi ve Başkanlık Kararnamesi	İl Milli Eğitim Müdürünün teklifi valinin onayı
Okul Müdürünün Çalışma Statüsü	Kadro lu Devlet Memuru	Kadro lu Devlet Memuru
Hizmet Öncesi Eğitim	Zorunlu Hizmet Öncesi Yöneticilik Eğitimi	İsteğe Bağlı
Hizmet İçi Eğitim	Zorunlu	Zorunlu
Yöneticiliğe Geçiş	Öğretmen kökenli	Öğretmen kökenli
Genel Şartlar	15 yıl öğretmenlik üç yıl eğitim temsilciliği müdür yardımcılığı kıdem ve liyakate dayalı atama	Adaylık dâhil en az dört yıllık öğretmenlik yapmış olmak
Mali Haklar	Temel Öğretmen Maaşı ve Yan Ödemeler	Temel Öğretmen Maaşı ve Ek Ders Ücreti
Müdürlük Görev Süresi	Resmen ataması yapılan okul müdürünün görev süresi dört yıldır. Görev kısıtlaması kaldırılmıştır	Aynı Kurumda 4+4 Yıl, Değişik Kurumlarda Sınır Yok
Cinsiyet	%15'ten Az Kadın Yönetici	% 14,54

(Kahraman, 2016)

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Türkiye'de okul yöneticilerini belirleme öteden beri süregelen tartışma konularından biridir. Buna en büyük delil ise sık aralıklarla değişen bu konuda değiştirilen Yönetici atama yönetmelikleridir. İyi bir okul yöneticisi, etkili liderlik yöntemleriyle kaçınılmaz olarak okulunu ve öğrencilerini başarıya götürmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitimi büyük önem taşımaktadır (Kahraman, 2016). Okul yöneticilerinin seçimine ilişkin Türk mevzuatının ve buna bağlı olarak seçim süreçlerinde meydana gelen değişikliklerin, dikkatleri yönetici seçimi konusuna yoğunlaştırdığı, eğitim konularının ise geri planda kaldığı söylenebilir. Ancak okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik Türkiye bağlamına uygun, kapsamlı ve sürdürülebilir bir modelin geliştirilmesi, eğitim sisteminin beklentilerinin karşılanması açısından hayati önemde görünmektedir (Öztürk ve Akkuş, 2020).

Ülkelerin tarihsel süreçte yaşamış olduğu siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmeler, eğitim politikalarını da etkilemesi kaçınılmazdır. Aslında bu yönüyle (kısmen coğrafyanın getirmiş olduğu şartlar) Güney Kore ve Türkiye'nin birbirine benzediği görülmektedir. Güney Kore'nin tarihine bakıldığında yaşadığı pek çok zorluk ortadadır. Ancak Güney Kore, yaşadığı her aksaklık ve krizden güçlenerek çıkmıştır. Kore Savaşı sonrasında tam anlamıyla çıkmış

bir ülke olan Güney Kore, dış yardımlarla hızlı sanayileşme ve kalkınma politikaları uygulamış ve önemli adımlar atmıştır.

Kore'de kıdem ve liyakat çok önemlidir. Bu sebeple bu ülkedeki yöneticilerin yaş ortalaması Türkiye'deki okul müdürlerinin yaş ortalamasına göre daha yüksektir (Kahraman, 2016).

Güney Kore okul yöneticileri için uzun süreli öğretmenlik tecrübesi olduğu görülmekle birlikte, Türkiye için genç okul müdürlerinin varlığı bazen dezavantaj da oluşturmamaktadır.

Güney Kore'de okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi süreci incelendiğinde, Türkiye'de bu konuda iyileştirilmesi gereken en önemli alanlardan birinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim eksikliği olduğu söylenebilir. Ancak Türkiye'de “öğretmenlik mesleğin özüdür” anlayışı hakim olduğundan alanın profesyonelleşmesi henüz tamamlanmamıştır (Bursalıoğlu, 2005).

Güney Kore'de bakanlıklar veya resmi kurumlar tarafından düzenlenmekte olan hizmet öncesi yöneticilik ve liderlik eğitimleri Türkiye'de zorunlu değildir (Kahraman, 2016).

Görünen o ki Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim dışında herhangi bir kurumsal politika izlenmemektedir. Öğretmenler çok çalıştıkları sürece iyi birer müdür olurlar ancak unutmamak gerekir ki eski bir müdürün iyi bir öğretmen olması imkansızdır (Açıkalm vd., 2011).

Güncel organizasyon yapılarına, yönetim yöntemlerine ve geleneklerine uygun eğitim yöneticileri yetiştirmeye yönelik tartışmalar teorik düzeyde kalmaktadır. Tüm kurumların güncellendiği, küreselleşmenin ulusal ve yerel faktörleri hızla etkilediği, gelişmelerin her geçen gün değiştiği bir dönemde eğitim ihtiyaçları da güncellenmektedir (Şimşek, 2004).

Türkiye'de eğitim alanında atama, atama, yerleştirme ve terfi uygulamaları dikkate alındığında MEB ile üniversiteler arasında işbirliği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Üniversitelerin yönetici yetiştirmeye yönelik hazırladığı eğitim programlarının içerik olarak yetersiz olduğu değerlendirilmiştir. Diğer eksikliklerin yanı sıra uygulama boyutluluğunun olmayışı da öne çıkan bir sorundur (Korkmaz, 2005).

Her ne kadar okul müdürleri ve idarecilerin eğitici makaleler yazması teşvik edilse de bu konu Türkiye ve Güney Kore'de yeterince ele alınmamış ve ilgi görmemiştir. Ülkemizde sendikal faaliyetlerde bulunmayan ve sendikal faaliyetlerde aktif olarak yer alan kişiler, 657 sayılı DMK kısıtlamaları ve çeşitli kaygılar nedeniyle yazı yazmaktan uzak durmayı tercih etmektedir. DMK No. 657 7. ve 125-C/d. Makaleler yöneticilerin açıklama yapmalarını ve yazmalarını engelleyen önemli bir faktördür (Kahraman, 2016).

Müdür seçimine ilişkin tek tip bir standart bulunmamasına rağmen, en önemli husus müdür adaylarının öğretmenlik geçmişine sahip olmalarıdır. Bu standart her iki ülkenin de benimsediği bir standarttır (Kahraman, 2016)

Güney Kore örneğinde olduğu gibi yöneticilik için gereken ders saatlerinin artırılması ve okul yöneticiliği alanında sertifika zorunluluğu getirilmesi yararlı olabilir. Her ne kadar bu zorunluluk uygulanmasa da okul yöneticisi yetiştirme sürecinde önemli bir adım olduğu söylenebilir.

Okul yöneticisi adayları, görev süreleri öncesinde ve görev süreleri boyunca Türkiye genelindeki üniversitelerin eğitim yönetimi ve denetimi bölümleri ile iş birliği yaparak eğitim yönetimi, liderlik, eğitim denetimi, çatışma yönetimi vb. alanlarda nitelikli ve kapsamlı eğitim ve uyum programları almaktadırlar. Okul yöneticileri, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversitenin ortaklaşa, eğitim yönetimi alanındaki araştırmacı ve uygulayıcılarla işbirliği içinde geliştirilen, uygulama ve teori dengesini gözeten Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans programı aracılığıyla yetiştirilebilecektir.

Türkiye'de okul yöneticisi seçiminde yazılı sınav yapılmaya devam edilmelidir. Yazılı sınav objektif ve güvenilir bir ölçme aracıdır. Adalet duygusunun gelişimini teşvik ederek güçlü bir okul iklimine katkıda bulunabilir.

Yine Kahraman'ın (2016) öne sürdüğü gibi profesyonel okul yöneticileri yetiştirmek amacıyla Türkiye dışındaki ülkelerde de koçluk ve mentorluk uygulamaları yaygın olarak kullanılmakta, deneyimli okul müdürleri yeni atanan okul yöneticilerine eğitim vermektedir. Konferanslar, seminerler, kurslar, çevrimiçi uzaktan eğitim, bilgi alışverişi toplantıları vb. çeşitli ülkelerde yaygın olarak kullanılan iş başında eğitim yöntemleridir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2021 Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Seçilmesi ve Atanması Hakkında Yönetmelik'e göre öğretmen olarak atanabilme koşulları arasında adaylık dahil en az iki yıl öğretmenlik yapmak ve yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olmak yer almaktadır. Ancak Güney Kore örneğine bakıldığında bu sürenin idari pozisyonlara atanmak için yeterli olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin kariyer aşamaları günümüzde hala tartışılmaktadır. Ancak henüz yaygın olarak kabul edilen bir sistem kurulamamıştır. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için yönetim, liderlik ve danışmanlık (uzmanlık) gibi seçenekler sistematik olarak sunulabilir. Mevcut kariyer basamakları sisteminin zenginleştirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir.

Türkiye'de aynı okulda sekiz yıla kadar görev yapan okul yöneticilerine ilişkin değişiklik, yeterli ve faydalı görülmektedir. Bu yaklaşım, bir yandan başarılı okul yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerinden diğer kurumların da yararlanmasını sağlarken, diğer yandan mevcut okul yöneticisinin beceriksiz ve etkisiz olması durumunda yerine başka bir yönetici adayının atanabilmesini sağlamaktadır.

Türkiye'de de 4+4 yıllık okul müdürlerinin rotasyon sırasında yeni okul yöneticilerine rapor sunması, Güney Kore'de olduğu gibi okula uyum sağlamalarında çok faydalı olabilir.

Güney Kore'de okul yöneticileri, öncelikle okul ve öğrenci başarısına odaklanan eğitim ve öğretim liderliği eğitimlerine katılmaktadır.

Türkiye'de öncelikli ve tüm çalışmalar sınav odaklı yürütülmektedir. Merkezi sistem sınav (LGS-YKS-TYT-AYT) türleri için yapılan hazırlıklar PISA, PIRLS, TIMSS gibi sınavları için de yapılmalı, idareci, öğretmen ve öğrencilerin de fikirleri alınarak ders müfredatlarında düzenlemeler yapılmalıdır.

Yöneticileri eğitim ve öğretim liderliği konusunda iyi yetişmiş okulların daha başarılı olduğu söylenebilir ve gözlemlenebilir. Yine Türkiye'de PISA, PIRLS, TIMSS gibi sınavlara girecek tüm okul yöneticilerine ülke genelinde, sınavların ehemmiyeti, içeriği, uygulamalar hakkında hizmet içi eğitim programları hazırlanmalı ve beklenmeden uygulamaya başlanmalıdır.

Yöneticilerinin görevlendirilmesinde bulunduğu okul başarısına göre değerlendirme yapılmalı, başarılı okul yöneticiler ödüllendirilmeli ve yöneticilik görevlerine devam etmeleri teşvik edilmelidirler.

Yeterli performansı gösteremeyen okul yöneticileri, bir alt göreve tavsiye edilmeli veya branşında değerlendirilmelidir.

Aynı zamanda müdürlerin öğretmenleri ve personeli seçmesine olanak tanıyan yasal düzenlemeler hayata geçirilmeli ve okul müdürleri okullarının başarısı veya başarısızlığından sorumlu tutulmalıdır (Kahraman, 2016).

Hafta sonu veya hafta içi fazla mesai yaparak, okulun iş ve işlemlerini yürüten okul yöneticilerinin yükünü hafifletecek, okul işletmesi, mali hizmetleri, maaşları, ders ve ücret ödemeleri, taşınır mal işleri, okul-aile birliği gibi teknik bilgi içeren konularda okullara memur kadrosu verilmeli; okul idarecileri, özellikle okul müdürleri eğitimsel ve öğretimsel liderlik yapmalıdır.

Öğrenci, öğretmen, personel sayıları ve daha çok iş yükü olan ve daha çok çalışan yöneticilerin alacakları ücretler belirlenmelidir. Okul yöneticilerinin ücretlerinde iyileştirmeye gidilmelidir.

Eğitim yöneticisi yetiştirme alanında geniş bir mutabakat STK, kamu kurumları, üniversite ve diğer paydaşlarla iş birliği yapılarak köklü bir reform gerçekleştirilmelidir.

Yine Kahraman'ın (2016) önerdiği gibi okul yönetim personelinin DMK Eğitim ve Öğretim Hizmetleri kategorisi 657'den Genel İdari Hizmetler (GHIH) kategorisine aktarılması ve ücretlerinin buna göre ödenmesi gerekmektedir.

Türk okul yöneticilerinin karşılaştığı önemli konulardan biri de çalışanlara yönelik davranış kurallarıdır. Yöneticiler yeniden atanmazsa, kadro fazlası oluşabilir ve bu durum, halihazırda çalışmakta olan ve idari görevleri sona ermek üzere olan eğitimcileri endişelendirmektedir. Bu durum yetenekli yönetici adaylarının yönetimden uzaklaşmasına yol açabilmektedir.

Kaynakça

- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bakioğlu, A. ve Baltacı, R. (2014). Güney Kore eğitim sistemi. A. Bakioğlu (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim yönetimi*, 3. Baskı, (ss. 53-84). Ankara: Nobel.
- Beycioğlu, K., Örucü, D., Kondakçı, Y. ve Oğuz, E. (2016). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi: kültürlerarası bir inceleme. Aypay, A. (Ed), *Türkiye'de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişliği* içinde (s.173-196). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, 13. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.

- 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.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarına yön veren temel eğilimler. *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* içinde (s.3-12). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:191.
- Elementary And Secondary Education Act. (2012). http://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=24786&type=sogan&key=2
- Erdoğan, S. (2022). Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 59-69.
- Gülsoy Kerimoğlu, P. N. (2019). *Türkiye ve Güney Kore eğitim sistemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 86-97.
- Güzel, N. S. (2023). *Güney Kore’de okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- International Bureau of Education - UNESCO. (2011b). World data on education: Republic of Korea. http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/Republic_of_Korea.pdf
- Kahraman, S. (2016). *PISA’da Başarı Gösteren Yeni Zelanda, Güney Kore ve Çin (Şanghay) okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasının Türkiye ile karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Karataş, İ.H. (2016). Mevcut okul müdürlerinin hizmet-içinde / işbaşında yetiştirilmesi. *Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişliği* (ed. A. Aypay) içinde (s.197-215). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye’deki uygulama*. 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kim, E., Kim, K., Kim, D. & Kim, E. (2006). OECD improving school leadership country background report for Korea. Korean Educational Development Institute. <https://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Konan, N, Çetin, R ve Bozanoğlu, B. (2018). PISA’da başarılı olan bazı ülkelerde okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve görevlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 141-157.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Küçükali, R. Coşkun, H. Genç, M. O. Tuğrul, V. M. (2021). Asya Pasifik ülkeleri eğitim sistemleri. Küçükali, R. Kahveci, K. Ada, Ş. Çakır, R. Kadan, G. (Eds.), *Eğitim felsefesi* içinde, (ss. 8-41), Ankara: Anı Yayıncılık.

- Lee, C. J., Kim, S.-Y., Kim, W. J. & Kim, Y. S. (2010). A Korean model of educational development. In C. J. Lee, S.-Y. Kim, & D.Adams (Eds.), *Sixty years of Korean education* (pp. 53–106). Seoul, Korea: Seoul National University Press.
- Levent, F. & Gökkaya, Z. (2014). Güney Kore'nin başarısının altında yatan eğitim politikaları. *Journal Plus Education*, 10(1), 275-291.
- Maaş yapısı öğretmen, müdür ve müdür yardımcıları için temel aylık ve muhtelif ödemelerden oluşmaktadır ve tek bir maaş çizelgesine göre hesaplama yapılmaktadır (UNESCO, 2011b).
- Maya, İ. (2016b). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde dünyada örnek programlar. Aypay, A. (Ed) *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği seçme, atama ve yetiştirme*. (ss. 147-172), EYED-DER Yayın No:1, Ankara: Pegem Akademi.
- MEB. (2016). Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf
- MEB. (2018). *Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim: 2017-2018*. Ankara: MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB. (2021). *2021 yılı hizmetiçi eğitim planı*. Ankara: MEB Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü.
- Ministry of Education Republic of Korea. (MOE) (2020). <http://english.moe.go.kr/main.do?s=english> Ministry of Education Republic of Korea. (MOE) 1994 sf, 9.
- MOE (2015). Teacher Education and Qualifications. http://english.moe.go.kr/web/1701/site/contents/en/en_0213.jsp
- Özberk, S. (2010). *Türkiye ve bazı Avrupa birliği ülkelerinde okul yöneticilerinin yetiştirilme programları ve atanmaları*. 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.
- Öztürk, M. B, Akkuş, M. (2020). Japonya, Güney Kore, Singapur ve Türkiye'de Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 65-79.
- Resmi Gazete, Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Görevlendirme Yönetmeliği. Tarih: 05.02.2021. Sayı: 31386.
- Sorensen, C.W. (1994) Success and Education in South Korea. *Comparative Education Review*, 38, 10-35.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Şişman, M. (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taipale, A. (2012). International Survey on Educational Leadership. A Survey on School Leader's Work and Continuing Education. Finnish National Board of Education.

- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*, 7. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi*. 9. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegema.
- Turhan, M., & Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmen, yönetici ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(43), 200-218.
- Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. *Education for All Global Monitoring Report, 1*, 1-15.
- Wach, E., & Ward, R. (2013). Learning about qualitative document analysis *Ids Practice Paper In Brief* 13, 1-10.
- Yazıcı, Ö. ve Gündüz, Y. (2011). Gelişmiş bazı ülkeler ile Türkiye'deki öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin karşılaştırılması. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 1-15.