



Avrupa'da Okul Özerkliği: Politikalar ve Önlemler



EURYDICE

Eğitim ve Kültür DG

Avrupa'da Okul zerkliği: Politikalar ve nlemler

Avrupa Komisyonu

EURYDICE

Avrupa'da Okul Özerkliği: Politikalar ve Önlemler

Eurydice

Avrupa'da eğitim hakkında bilgi ağı

Bu belge, Avrupa Komisyonu (Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü) Mali desteği ile Eurydice Avrupa Birimi tarafından yayınlanmıştır.

Belge, İngilizce (Avrupa'da Okul zerkliği: Politikalar ve önlemler) ve Fransızca (*L'autonomie scolaire en Europe. Politiques et mcanismes de mise en oeuvre*) dillerinde yayınlanmıştır.

ISBN 978-92-79-14974-0

DOI 10.2766/62347

Ayrıca belgeye internet (<http://www.eurydice.org>) adresinden de ulaşılabilir.

Belge metni, Aralık 2007'de tamamlanmıştır.

© Eurydice, 2007.

Bu yayının içeriği, dokümanın basım tarihini takiben "Eurydice, Avrupa'da Eğitim Bilgi Ağı"na atıfta bulunmak şartıyla, ticari amaçlar dışında ve kısmen çoğaltılabilir.
Belgenin tümünü çoğaltma istekleri Avrupa Birimi'ne ulaştırılmalıdır.

Kapak fotoğrafı: © Images.com/Corbis.

Eurydice
Avrupa Birimi
Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
Tel. +32 2 600 53 53
Fax +32 2 600 53 63
E-mail: info@eurydice.org
İnternet adresi: <http://www.eurydice.org>

Türkiye'de basılmıştır.

İÇİNDEKİLER

Önsöz	1
Giriş	2
Bölüm 1: Okul özerkliğinin uygulanması: temel noktalar, tarihi geçmiş ve politika taslağı	3
1.1. 1990lar: Okul özerkliğinin arttığı yıllar	
1.2. Farklı zamanlardaki çeşitli düşünce okulları	
1.3. Okul özerkliğı: Okullarda yukarıdan aşağıya gerçekleşen politika	
Bölüm 2: Okul özerkliğı düzeyleri ve okulun karar verme türleri	10
2.1. Sorumluluk alanları ve özerklik dereceleri	
2.2. Okullardaki karar mercileri	
2.3. Okul yönetimlerinin oynadığı rol ve bileşim	
Bölüm 3: Okul özerkliğı ve sorumluluk	32
3.1. Okul sorumluluk modelleri: çeşitlilik ve engeller	
3.2. Okul sorumluluğunu şekillendirmek	
Şekiller Tablosu	40
Ekler	41
Teşekkür	44

ÖNSÖZ



Okullar, eğitim sistemlerinin kalbinde yer alan kurumlardır. Dahası, geleceğin yurttaşlarını biçimlendirmede çok önemli bir rol oynadıkları için gelecek toplumların temelini oluşturmaktadırlar. En geniş kelime anlamıyla becerilere ve okulların öğrencilere kazandırmaya çalıştığı bilgilere bağlı olan geleceğin refahı konusunda kararlıdırlar.

Bunlara rağmen, 2006 PISA çalışmasının sonuçları, 15 yaşındaki çocukların bilimsel ve okuma becerilerinin son altı yılda giderek daha da kötüleştiğini ortaya koymaktadır. Bu, sürdürülemez ve kabul edilemez bir durumdur ve bu eğilimi tersine çevirmek için ne gerekiyorsa yapılmalıdır. Bu nedenle, 11 Aralık 2007 yılında, Stratejik Raporunda Lizbon Stratejisini benimseyen Komisyon, genç insanların temel becerilerini artırmak için üye devletleri göreve çağırdı. Bunun birçok faktörü bulunmaktadır, ancak bunlardan sadece biri, performansını artırmak için okul sisteminin en iyi düzeneğini oluşturmaktadır.

Son yirmi yılda, okullar değişimin temel noktası haline gelmiş ve çeşitli alanlarda birçok reform gerçekleşmiştir. Demokratik katılım, eğitime aktarılan kamu fonunun yönetimi ve özellikle son yıllarda öğretim kalitesini geliştirmeye yönelik artan bir eğilim bulunmaktadır. Yaklaşımlar, reformların hızı, otoritenin aktarılma ölçeği ve uygulandığı alanlar, yarar sağlayacak paydaşlar ve sorumluluk veya kontrol mekanizmaları anlamında çeşitlilik göstermektedir. Üye devletlerin hiçbir yaklaşımı, ülkelerin tarihleri ve bağlamları çok çeşitli olduğu için bütünüyle en ideal veya etkili olarak ele alınamaz. Bununla birlikte, ilerleyen adımlarda, ülke ve bölgelerde politika yapanlar, diğerlerinin yaklaşım ve deneyimlerinden büyük ölçüde yararlanabilirler.

Reformlar uzun zamandır sürüyor olmasına rağmen, okul özerkliği hepsi değilse de çoğu Avrupa ülkesinde siyasi ajandalardaki temel nokta olmayı sürdürmektedir. 2007 yılının ikinci yarısında Avrupa Birliği Konseyi Portekiz Başkanlığının en önemli önceliklerinden birini "okul özerkliği" oluşturmaktadır ve Eurydice'dan bu tür çalışmalar yürüterek sürece katkıda bulunması istenmiştir.

Bu yayın, okulların ana unsurların karşılaştırılmasına izin veren okul özerkliğini artırmayı amaçlamış çeşitli politikaları ele almaktadır. Son bölümde verilen tablolar okuyucuya hızlı bir şekilde özet sunmaktadır. Bu yeni Eurydice çalışmasının, toplumlarımızın geleceğini garanti altına almak için gereken okullarımızın düzenlenmesi ve modernleşmesi süreçlerini daha iyi anlamamıza önemli bir katkı olduğuna inanıyorum.

Jan Figel'
Eğitim, Öğretim, Kültür ve
Gençlik'ten sorumlu komisyon üyesi

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, günümüzde Eurydice Ağında bulunan 30 ülkede (1) okul özerkliğinin nasıl uygulandığına ilişkin karşılaştırmalı bir inceleme yapmak ve okulları karar alma mekanizmalarında daha az yetkili bir konuma getiren süreçleri ve okulların yüksek öğrenim otoritelerinin yerine getirilmesi istenen görevlerine karşı ne kadar sorumluluk duyduğunu detaylı bir şekilde anlamaktır.

(1) *Türkiye bu çalışmaya katkıda bulunmayacaktır.*

Bu çalışmadaki bilgiler 2006/07 yılına aittir ve dünyanın neredeyse her yerindeki zorunlu tam zamanlı eğitim süreci anlamına gelen ISCED 1 ve 2 düzeyleriyle ilgilidir. Gelecek yıllar için planlanan reformlara mümkün olan her yerde değinilmiştir. Okul kayıtlarının çoğunluğunu açıkladığı için yardım-kaynaklı özel sektörün baskın olduğu Belçika, İrlanda ve Hollanda dışında, sadece devlet okullarından söz edilmiştir. Dahası, Hollanda'da, eşit bütçe, devlet ve özel okulların çalışma biçimleri, Anayasa tarafından önemli olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın yöntemine gelince, Eurydice Avrupa Birimi, Portekiz Ulusal Birimi ve Portekiz Eğitim Bakanlığının resmi yetkilileriyle işbirliği içinde bir anket geliştirmiştir. Bu karşılaştırmalı inceleme, Eurydice Avrupa Birimi'nin hazırladığı ankete verilen cevaplara dayanmaktadır. Bu çalışmada ele alınan bilgilerin ulusal durumu tam anlamıyla temsil ettiğinden emin olmak için, 2008 Nisan ayında bir kontrol evresi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya katkıda bulunanların tam listesi kitapçığın sonunda verilmiştir.

Okul özerkliği kavramı, bu çalışmada belirtilen okul yönetiminin farklı boyutlarını (bütçe ve insan kaynakları gibi) ifade etmektedir. Okullar, bu boyutlar hakkında değişen miktarlarda özerk olabilirler. Yasal sınırlandırmalar ve eğitim kanunlarının genel taslağından tam anlamıyla sorumlu olmaları durumunda okulların ya tam ya da yüksek oranda bir özerkliğe sahip olduğu söylenebilir.

Bu durum, diğer eğitim otoritelerine danışmayı engellemektedir. Okullar herhangi bir konudaki karar için eğitim otoritelerinin onayını almak zorundaysa veya kararlarını daha önceden belirlenmiş bir seçenek listesinden alırlarsa, kısmen özerk olarak kabul edilmektedirler. Özerklik, belirli bir alandaki düzenleme veya kuralların eksik olduğu durumlarla belirlenebilir. Okul, genellikle basit bir yapıya oturtulmuş, kendi kimliği ve okul müdürüyle bir eğitim kurumu olarak düşünülmelidir. Bazı ülkelerde, karar verme mekanizmaları, bu mekanizmaları okullara devretme yetkisi olan yerel eğitim otoritelerine bağlıdır. Okul kayıtlarının çoğunun, yardım-destekli özel sektörün elinde olduğu üç ülkede, okul özerkliği, karar verme mekanizmasının, nitelikli özel sektör eğitimcilerinden (zaman zaman yönetim çatısı olarak da bilinen) alınıp okullara verilmesini ifade etmektedir.

BÖLÜM 1: OKUL ÖZERKLİĞİNİN UYGULANMASI: TEMEL NOKTALAR, TARİHİ GEÇMİŞ VE POLİTİKA TASLAĞI

Okul özerkliği politikasının Avrupa'da çok yaygın olmasına rağmen, bu durum daha çok 1980lerde başlayan ve yavaş bir şekilde devam eden uygulama sürecinin ve 1990lardaki hızlı büyümenin bir sonucudur (Kısım 1.1). Düşünce okulları bu reformları takip etmiştir (Kısım 1.2). Durumların birçoğunda, bu reformlar, yukarıdan aşağıya gerçekleşen karar verme sürecinin bir parçası olarak yürürlüğe koyulmuştur. Merkezi hükümetler okullara daha çok sorumluluk yüklemiştir. Okullar artık itici güç olmadıkları için eğitim reformuna danışmanlık sürecinde geleneksel rollerinin ötesinde yasa çıkarılmasına katılmamıştır (Kısım 1.3)

1.1. 1990lar: Okul özerkliğinin arttığı yıllar

Birkaç ülke dışında, okul özerkliği merkezi veya federal hükümetlerde alışagelmış bir durum değildir. 1980lerden itibaren bu tür bir okul yönetimi sadece önde gelen birkaç ülkede sınırlı bir şekilde uygulanmıştır. Okul özerkliği hareketi 1990lara kadar çok yaygın değildi. 1980 ve 1990ların önde gelenleri okullar tarafından yürütülen sorumlulukları artırırken, böyle bir eğilim bu tür sorumluluk anlayışını benimseyen ülkelerde günümüzde de devam etmektedir.

Almanya'daki federal sistem ve İspanya, Fransa ve İtalya'da bulunan merkezi yönetim gibi Avrupa'daki eğitim anlayışında belirgin farklılıklar olmasına rağmen, Belçika ve Hollanda oldukça gelişmiş bir okul özerkliğine sahip iki ülke olarak örneklendirilmektedir. Tarihsel olarak Belçika ve Hollanda'da bu durumun belirgin bir şekilde göze çarpmasına rağmen, her iki durumda da bu gelenek, özel ve devlet okullarının arasındaki "okul savaşlarından" dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu ülkelerde eğitim önemli ölçüde özerkliğe sahip olan "yönetim teşkilatları"na yürütülmekteydi. Dolayısıyla, Belçika'nın Fransızca, Flamanca ve Almanca Konuşan Toplulukları'nda, yardım-destekli özel sektördeki okulların (özel ve kamu(2)) öğretim yöntemleri, insan ve diğer kaynakların yönetimi gibi alanlarda sağladığı bağımsızlık Anayasa (3) (24. Madde eğitim özgürlüğünü garanti etmektedir) ve yönetim teşkilatınca verilen eğitim sistemi tarafından desteklenmektedir. "Okul savaşlarına" oldukça benzer bir duruma sahip olan Hollanda'da, öğretim ve okul özerkliği 20.yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. 1970lerin politikaları okul özerkliği ilkesini azaltırken, 1980lerden beri, birçok sorumluluk, okullardaki yeniliklerin önünü açmak için yönetim teşkilatları tarafından okullara verilmiştir.

(1) Belçika'nın Flaman Topluluğu için *inrichtende machten, schoolbesturen*, Fransız Topluluğu için *pouvoirs organisateurs* ve Almanca Konuşan Topluluğu için *schulträger*.

(2) Kamu sektöründeki topluluk okulları direk bir şekilde Bakanlığa karşı sorumludur ve uzun süreli bir özerklik tarihine sahip değildirler. Bu kuruluşlar azınlıktadır ve ilköğretim okullarının yüzde 20den ve orta öğretim okullarının ise yüzde 50den azını temsil etmektedir.

(3) 1989 yılındaki eğitiminin topluluklara aktarılması sırasında, 1959da imzalana "Okul Paktı" siyasi sözleşmesi tarafından fark edilen temel ilkeler Anayasanın 24. maddesini kapsamaktadır. İlk madde "eğitim özgürlüğü"nü fark etmiştir.

Ancak, bu ülkeler dışında, okul özerkliği bir Avrupa geleneği değildir. Tarihsel olarak ele alındığında, okulların müfredatı belirleme, öğretim amaçlarını oluşturma veya insan ve maddi kaynak yönetimi gibi çeşitli konularda çok fazla özgürlüğü olmamıştır (4). 1980lerden bu yana okul özerkliği hareketi, genellikle sorumlulukların sınırlı bir biçimde aktarılması şeklinde gelişmeye başlamıştır. Örneğin, İspanya'da, Eğitim Hakkı Hareketi (EHH) 1985den itibaren okul özerkliğinin temelini oluşturmuştur. Ademi merkezîyetçi yönetimin kapsamlı bir parçası olarak, Fransa, sınırlı özerklik kavramının

içeriğini tanımlayan 1985 yarasını yürürlüğe koymuştur. Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Galler), 1988 Eğitim Reformu Hareketi, yerel eğitim otoriteleri tarafından yürütölen maddi ve insan kaynakları yönetim sorumlulukların okullara bırakılmasıyla okul özerkliğinde bir artışı mümkün kılmıştır. Aynı hareket, müfredatın merkezi yönetimini ve öğrenci değerlendirmesi için düzenlemelerini tanıtmıştır. Bunun bir sonucu olarak da, bu alanındaki okul çalışmalarında, okullar özerkliklerinin azalmış olduğu sonucuna varmıştır. Kuzey İrlanda'da, Eğitim reformu tarafından benzer reformlar uygulamaya konmuştur.

1990lar sırasında okul özerkliği politikası ya çok ya da az yaygın bir hale dönüşmüştür. Tüm Baltık ülkeleri, politik ademi merkeziyetçiliği okul özerkliğiyle birleştiren bir sistemi benimsemiştir. Ulaşılan siyasi düşünce birliğinin hemen ardından, Avusturya okul özerkliği reformunu ilk kez 1993de benimsemiştir. Sovyetler Birliği'nin çöküşü, Baltık ülkelerine ek olarak Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Slovakya gibi ülkeler için bu tür bir okul yönetimini benimsemelerine yönelik bir işaret olmuştur. 1999 yılındaki azalmadan önce, 1993de İskoç Dışişleri Bakanlığı, yürürlükte olan okul yönetimini benimseyerek Birleşik Krallık tasarısı eşliğinde ademi merkeziyete geçiş sürecini genişletmeye karar vermiştir. Devredilmiş Okul Sistemi (DOS). Birkaç yıl sonra, birkaç yıl süren zorlu meclis tartışmalarının ardından, İtalya 1997 yılında okul özerkliği politikası benimsemiştir.

Bazı ülkeler, okul özerkliğini daha önceleri dikkate almaya başlamıştır. 2004 yılından itibaren bazı *Länder*'de pilot uygulamalar yürüten Almanya'da da durum aynıdır. Litvanya, Lüksemburg ve Romanya, süreci sırasıyla 2003, 2004 ve 2006 yıllarında başlatmıştır. Aynı şekilde, Bulgaristan'daki okullar, belediyeleri destekleyen ademi merkezi hareketin bir parçası olarak bütçelerini yönetme açısından daha çok özgürlük elde etmiştir. Lihtenştayn 2008/09 yılından başlamak üzere orta öğretim düzeyinde belirli bir vizyona sahip okullar geliştirmeyi planlamıştır.

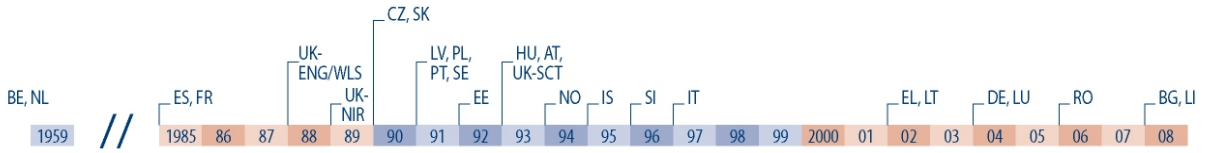
(4) Birleşik Krallık, okulların tarihsel olarak, öğretim konularında özgürlük yaşadıklarından dolayı özel bir konumdadır. Özellikle, "yerel otoritelerce" hazırlanan bütçeler ve insan kaynaklarının yönetiminde yakın bir ilişki içinde çalışırken müfredatının yerel bir şekilde uyarlanması açısından da büyük ölçüde özerkliğe sahiptirler.

Okul özerkliğine ilişkin politikayı daha önceleri yürürlüğe sokan ülkeler son zamanlarda okullara verilen gücü artırmaya başlamıştır. Yeni milenyum, okul özerkliği anlamında ikinci bir devreyi de tetiklemektedir. Günümüzde İspanya'da uygulanmakta olan yeni 2006 Eğitim Hareketi (EH) planlama, yönetim ve organizasyon alanlarında okulların özerklik ilkesinin altını çizmektedir. Okullar, eğitim otoritelerinin himayesinde eğitim ve yönetim planlarını oluşturmaktan sorumludur. 2006da Letonya, okulların dış güçler tarafından kontrolünü sınırlayan yeni düzenlemeler yürürlüğe koymuştur. Portekiz'de, 1998 yılında okul özerkliği ilkelerini belirleyen 115-A sayılı kanun, adım adım yeni ve daha somut politikaların yürürlüğe girdiği 2006 yılına kadar okullarda oluşturulmuştur. Benzer şekilde, 2001den itibaren, İskoç Hükümeti tarafından yayımlanan müfredat yeni mesleki konuları tanıtarak ISCED 1 ve 2 düzeyindeki okulları kendi eğitim özgürlüğünden yararlanmaya çağırmıştır. Ayrıca, Yeni Fransız hükümeti 1980li yıllarda alınan önlemleri güçlendirmek için okul özerkliğini genişletmeyi düşünmektedir. Birçok ülkede, bu yeni önlemler, ilk reformların alttan gelen karşı koymadan dolayı sonlandırılması gibi çeşitli endişeler nedeniyle alınmıştır.

Okul özerkliği hareketi son otuz yılda adım adım gelişmektedir ve ilgili reformlar, oluşturulduğu sürece göre değişiklik gösteren çeşitli düşünce okullarını yansıtmaktadır.

(5)1993deki ana reformdan önce, 1985 Eğitim Reformu Hareketi gerekli özerklik alanlarını belirlemiştir.

Şekil 1.1: Okul özerkliğine ilişkin ilk geniş çaplı reformların tarihleri- ISCED 1 ve 2 düzeyi, 1985-2007



Kaynak: Eurydice

Ek Notlar

Belçika: Sadece mali destek alan okullar (kamu ve özel) uzun süreli bir özerklik geleneğine sahiptir. Flaman Topluluğu'nda, bakanlığa bağlı olan devlet okullarına, 1989 yılında mali destek alan okullarla benzer düzeyde özerklik verilmiştir.

Belçika ve Hollanda: Uzun süreli okul özerkliği geleneğinden dolayı, bu iki ülke için kesin bir tarih verilememektedir.

Danimarka ve Finlandiya: Özerkliğin aşamalı bir şekilde uygulandığı tarih belirtilmemiştir.

Fransa: 1985 düzenlemeleri sadece ISCED 2 düzeyini ilgilendirmektedir

Açıklayıcı not

Tarihsel bir inceleme okul sorumluluğun çeşitli alanlarını içeren okul özerkliği politikalarının uygulanmasını sağlayan temel yasa veya düzenlemeleri dikkate almaktadır. Çoğunlukla geniş çaplı reformların önüne geçen bu özel amaçlı önlemler buraya dahil edilmemiştir.

1.1. Farklı zamanlardaki çeşitli düşünce okulları

Bu noktadaki genel kavram okul özerkliği zaman çerçevesine göre, okul özerkliği önlemlerini ya çok ya da az etkileyen birkaç düşünce okuluyla ilişkilendirilmektedir. Tarihsel olarak, Belçika ve Hollanda'da görüldüğü gibi, okul özerkliği öğretim özgürlüğünün bir yansıması olarak gelişmiş ve dini ve felsefi görüşlerce yasallaşmıştır. 19.yy ve 20.yy.'ın büyük bir kısmında okul özerkliğinin önemli bir konuma sahip olmasının altında da bu sebep yatmaktadır.

1980ler yeni bir yönelime tanıklık etmiştir. Okul özerkliği reformları siyasi katılımın politik nedenlerine bağlıdır ve okulların yerel topluluklara daha açık olması gerektiğini vurgulamıştır. Örneğin, İspanya'da, Anayasa gereğince, DOS, siyasi katılımı gerçekleştirmek için okul özerkliğini bir araç olarak kullanmayı amaçlamaktadır. Eğitim dünyasının tüm toplulukları, karar alma sürecinin tam ortasında bulunmak durumundaydı. Benzer şekilde, Fransa'da, ISCED 2 düzeyindeki kurumlara yönelik hazırlanan yeni yasal statü yönetim özgürlüğünü ele alırken, 1985 karnamesi okulları kendi topluluklarına açma ilkesini temel alarak okul özerkliği kavramını ileri sürmüştür. 1980lerin sonunda, Portekiz, Eğitim Reformu Komisyonu tarafından düzenlenen okul özerkliğine yönelik daha geniş bir danışmanlık sürecine girişmiştir. Kavramın detaylı incelemesi, yönetim ve denetim olarak okul özerkliği arasında yapılan belirgin ayrıma neden olmuştur. Dahası, beraberinde yeni okul özgürlüklerin yönetim teşkilatlarıyla ilgili bir tartışmayı da getirdi. Bu yeni özgürlükler denetimin vekilleri olarak mı görülmeli? Yoksa, topluluk ve ailelerin temsilciğine açık mı olmalılar? Ya da, okullar içindeki katılımcıları içeren yönetimin vekilleri midir? Karar verme sürecinde ve gücünde öğretmenlere verilen üstünlük de

tartışmaya açılmıştır.

1990larda, yerel katılımcılara yeni özgürlükler verilmesi hala söz konusuysa, bu durum, kamu bütçesinin etkili bir şekilde yönetilmesinden dolayı ortaya çıkmıştır. Okul özerkliği reformları, siyasi ademi merkezizetçilik ve "Yeni Kamu Yönetimi"nin uygulanmasına yönelik çift boyutlu bir hareketle yakın ilişkilidir. Yeni Kamu Yönetimi, özel sektörün ilkelerini kamu hizmetlerinin yönetimine uygulamaya çalışmaktadır. Bu alanda, beş ana ilke bulunmaktadır. Müşteriyi devlet etkinliklerinin merkezine koymak, dolayısıyla özel sektör mantığını yıpratmak, sorumlulukları çalışma alanlarının en yakın düzeylerine getirerek ademi merkezizetçi yapıya sahip olmak, devlet memurlarını topluma karşı sorumlu hale getirmek, kamu yapısının etkinliğini ve hizmetlerin kalitesini vurgulamak ve son olarak, elde edilen sonuçlara dayanarak geleneksel yönetimi yapılan değerlendirmelerle değiştirmek (Hood, 2001). Sorumlulukları yerel topluluklara dağıtmak ve okul özerkliği, okul yönetiminin etkinliğini artırmak için birbirleriyle ilgilidir. Çalışma alanlarına en yakın düzeylerde alınan kararlar kamu kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasını mümkün kılacaktır. Bu çift boyutlu teori, bu zaman sürecinde, merkezi yönetimin, kamu yönetiminin yeni kuralları benimsemesi için fırsatlar sunduğu Çek Cumhuriyeti, Polonya, Slovakya ve Baltık devletlerde reformlara hız kazandırmıştır. İskandinavya ülkelerinde, okul özerkliği, yerel konseylerin okul yönetiminde oldukça etkin rollere sahip olduğu siyasi ademi merkezizetçi süreçle ile de ilgilidir. Yeni sorumluluklar yüklenen yerel otoritelerin, bu yeni görevleri sorumlu oldukları okullara devredebilmesinden dolayı, okul özerkliği, tıpkı iki kutunun kümelenmesi gibi, aynı yasal taslağın çeşitli parçalarını siyasi ademi merkezizet olarak ele almaktadır.

Yeni sorumlulukların okullara yüklenmesi artık siyasi ve idari yapının küresel anlamda yenilenme süreci olmadığı için, okul özerkliği kavramı içinde bulunduğumuz on yılda az da olsa bir gelişme kaydetmiştir. Birçok ülkede, okul özerkliği, eğitim kalitesini artırmak için kullanılan bir araç olarak değerlendirilmektedir. İster Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti veya Portekiz gibi süreci yeniden yürürlüğe sokan ülkeler son on yıl içinde başlasın, ister Almanya, Lüksemburg veya Romanya gibi henüz ilk adımlarını atıyor olsun, odaklanılması gereken nokta hangi sorumlulukların azaltılacağına ilişkin detaylı bir inceleme olacaktır. Okullardaki başarıyı artırma ile yakın bir ilişkide olan eğitim özerkliğine daha çok ilgi gösterilmektedir.

Okul özerkliğine yönelik artan bu ilgi, okulların yeni güçlerini kullanmalarını inceleme ve okul özerkliğinin etkilerini daha detaylı bir şekilde anlayabilme amacıyla kullanımlarıyla açıklanmaktadır (Şekil 1. 2). Geçen on yılda, bazı İskandinav ülkeleri ve sınırlı denemeler dışında (7), okul özerkliği herhangi bir geçiş veya deneme olmadan uygulanmıştır. Ancak, içinde bulunduğumuz on yıl daha faydacı ve deneysel bir yaklaşıma tanık olmuştur. Örneğin, 2004 yılından beri birçok Alman *Länder* yürürlükte olan süreçleri anlamak için daha yakından incelenen denemeler yapmaktadır.

(6) Hood, C. (2001), *New Public Management*, In N.J. Smelser, P.B. Baltes (eds), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral sciences*, Amsterdam, Elsevier.

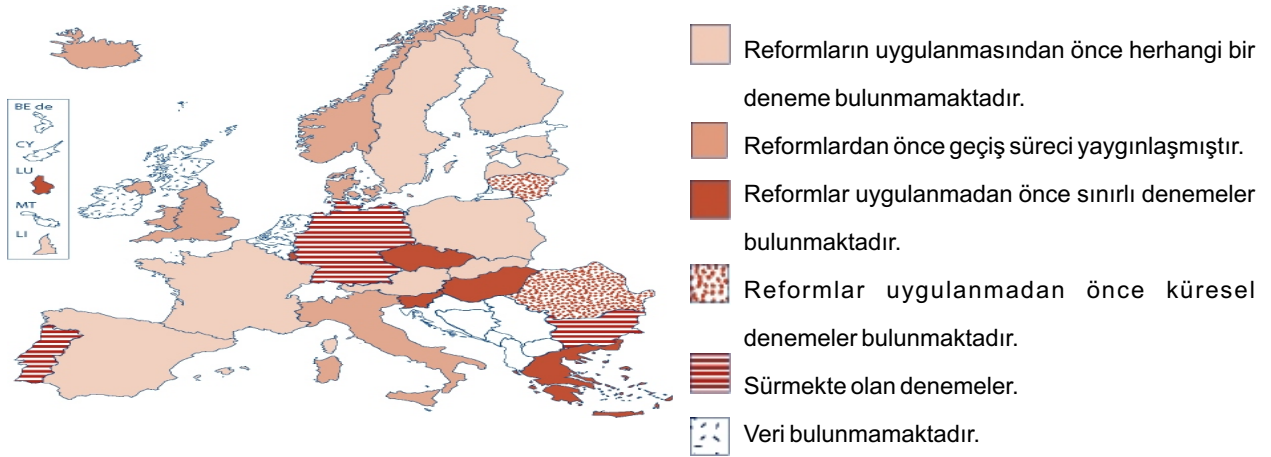
(7) *Bulgaristan 1993 ve 1994 yıllarında ilköğretim okullarında modern yabancı diller için müfredat özerkliğini denemiştir.*

Benzer şekilde, Çek Cumhuriyetinde, 2006 yılında okulların kendi müfredatlarını geliştirmelerini şart koşan öğretim özerkliği reformları 2004den itibaren ISCED 1 ve 2 düzeyinde bulunan 14 farklı okulda denenmiştir. Buna ek olarak, Lüksemburg, 2004den beri ISCED 2 düzeyindeki kurumlarda daha çok eğitim odaklı bir deneme taslağı üzerinde çalışmaktadır. Benzer şekilde, Portekiz'deki yeni sözleşme politikası kendini değerlendirme işlemini yerine getiren gönüllülerden seçilen 24 okulda denenmektedir. Özerklik doğal olarak birkaç alanda yavaş bir şekilde artmaktadır: öğretim (müfredat dahil), insan kaynakları, sosyal hizmetler ve maddi ve mülklerin yönetimi. Romanya, yeni özerklik

sistemini ISCED 1 ve 2 düzeyindeki 50 okulda deneyerek bu sürece 2006 yılında katkıda bulunmuştur. 2006/07 yılında, Slovenya ayrıca saatlerin esnek bir biçimde kullanılmasına (hangi konulara ne kadar zaman ayrılacağı ve sarmal müfredat ekinlikleri, proje çalışmalarını nasıl düzenleneceği kararlarını okullara bırakarak) ilişkin bir denemeyi yürürlüğe sokmuştur.

Eğer okul özerkliği politikaları farklı düşünce okullarını izlerse, bu reformların belirlendiği ve uygulandığı siyasi süreç, çeşitliliği aynı derecede yansıtmamaktadır.

Şekil 1.2. Okul özerkliği denemeleri ve çeşitleri



Kaynak: Eurydice.

Ek notlar

Belçika ve Hollanda: Söz konusu süreci izleyen uzun süreli okul özerkliklerinden dolayı herhangi bir bilgi bulunmamaktadır.

Birleşik Krallık (İNGİLTERE/GALLER/KUZEY İRLANDA): Söz konusu bilgi, 1988 (İngiltere ve Galler) ve 1989 (Kuzey İrlanda) yılında bütçenin yerel otoritelerce yasalar çerçevesinde okullara devredilmesiyle ilgilenmektedir. 1980li yılların başlarında yerel otoritelerin bütçeyi devretmesiyle ilgili çok sayıda girişim bulunmaktadır.

Açıklayıcı notlar

Geçiş süreci- İzlanda (1996-2001) ve İtalya'da (1998-2002) olduğu gibi 1990lı yıllar sırasında uygulanan süreç.

Küresel denemeler- ülkedeki tüm okulların özerkliğinin ölçüldüğü denemeler yürütüldü. Bu tür denemeler, Romanya (2006) ve Litvanya'da (2002-2005) gerçekleşti.

Sınırlı denemeler- sadece sınırlı sayıdaki okulda özerkliğin ölçüldüğü ve denendiği çalışmalar. Bunlar, Çek Cumhuriyeti (2004-2006), Lüksemburg (2004) ve Slovenya (2006/07) gibi ülkelerde içinde bulunduğumuz on yıl içinde gerçekleşmiştir.

1.1. Okul özerkliği: okullarda yukarıdan aşağıya gerçekleşen politika

Kavramsal olarak, okul özerkliği yerel katılımı birlikte yürütülmelidir. Aslında, tarihsel olarak ele alındığında, bu okul yönetimi ilkesi yerel paydaşlar (okul yöneticileri, aileler, vb.) tarafından öğretim özgürlüğüne yönelik taleple yakın bir ilişki içindedir. Ancak, Avrupa'da 1980lerden beri, bu reformlar okulların bizzat kendilerinden gelen herhangi bir itici güç olmaksızın yukarıdan aşağıya inen bir karar verme sürecini gösteren ulusal yasal taslaklarca yürütülmektedir.

Aslında, birçok Avrupa ülkesinde, okul özerkliği ölçüleri ulusal yasal taslaklarca tanımlanmış ve tüm okullarda yürürlüğe koyulmuştur. Durumların büyük çoğunluğunda, bu politikalar katı yasal taslaklarca oluşturulmaktadır (yönetim tarafından yürürlüğe konan idari düzenlemelerin daha esnek bir taslağı yerine).

İlk senaryoda, okul sisteminin çeşitli yönlerini kapsayan genel yönetmelikler eşliğinde okullara yeni sorumluluklar verilmiştir ve ilk amaçları okul özerkliği değildi. Dolayısıyla, İspanya'da, çeşitli genel eğitim yasaları ve düzenlemeleri ademi merkezîyetçi bağlamda yürürlüğe girmiş ve okullara özerklik sağlanması için Özerklik Topluluklarının yasal haklarını tanımlamıştır. Ancak, bu yasa ve düzenlemeler, ulusal düzeyde bu konuya ilişkin aynı yapıya neden olmuştur. Aynı şekilde, Fransa'da ademi merkezîyetçiliğe yönelik ilk yasalar ISCED 2 düzeyindeki kuruluşlara tek bir statü sağlamış (8) ve onlara yönetim özerkliğini elde etmeleri için gerekli bir koşul olan ortak yapıyı sağlamıştır. Polonya'da 7 Eylül 1991 Eğitim Sistemi Hareketi, 8 Mart 1991 Yerel Hükümet Hareketiyle birleştirilmiş ve hem sorumlulukların okullara verilmesi hem de eğitim açısından yerel otoritelerin yeni güçlerini belirlemesine zemin hazırlanmıştır. Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Galler), 1988 Eğitim Reformu Hareketi önceleri "yerel eğitim otoriteleri"nce yürütülen birçok sorumluluğu okullara aktarmıştır. Benzer reformlar 1989 Eğitim Reformu (Kuzey İrlanda) tarafından hazırlanmıştır. Aşırı bir şekilde olsa bile İtalya da bu harekete katılmıştır. 2001den itibaren, Anayasa'nın 117.maddesi, okulların özerkliklerini tanımlamıştır (9). Yunanistan da bu sınıflandırmaya katılmıştır.

Daha az yaygın olan ikinci senaryoya gelince, özellikle amaca yönelik hazırlanmış yasalar çerçevesinde okul özerkliği düzenlemelerini yürürlüğe koyan birkaç ülkeyi içermektedir. Bu durum, okul özerkliğiyle ilgili pilot projelerin oluşmasına olanak tanıyan genel ortaöğretim ve teknik orta öğretim okullarının yönetimiyle ilgili belirli yasalar (25 Haziran 2004 tarihli yasa) benimsemiş olan Lüksemburg'da geçerlidir. Benzer şekilde, Portekiz'de, 1988 tarihli kararname okul özerkliği taslağını tanımlamaya ayrılmıştır. Reformları destekleyen yeni düşünce okullarıyla birlikte belirli yasalara ilişkin oluşan bu eğilim 2000 yılından itibaren daha yaygın bir hale gelmiştir. Bu tarihten itibaren, okul özerkliği kendi başına bir amaca dönüşmüştür ve artık kamu yönetiminin modernleşmesiyle ilgili endişelere veya genel ulusal reformlara bağlı değildir.

Üçüncü senaryo oldukça az görülmektedir. Okul özerkliğini tanımak için, bazı ülkeler yöneticiler tarafından yürürlüğe giren daha esnek idari düzenlemelere güvenmektedir. Bu düzenlemeler nispeten daha kolay uyarlanabilmektedir. Örneğin, bu durum, "liderliğin azalması" isimli taslağın "Modus Pilot Projesi" idari bir parçası olarak Bavyera'da veya 2006/07 öğretim yılında "Okulların Özerkliği ve Eğitim Yönetimi" diye isimlendirilen projenin geliştirildiği Baden-Württemberg gibi bazı Alman Lander'inde görülmektedir.

Hangi model seçilirse seçilsin, yasama süreçlerince merkezi düzeyde belirlendiği için genel eğitim kanunları, belirli yasalar ve daha esnek düzenlemeler yoluyla gerçekleşmektedir. Özerklik neredeyse tüm ülkelerde uygulamaya konulmuştur.

(8) *Établissement Public Local d'Enseignement Yerel Kamu Okulu*

(9) 117. madde devlete, ülke içindeki genel eğitim standartları, temel ilkeleri ve sağlanan hizmetin temel düzeyini belirleme gücü vermektedir. Bölgeler, "okul özerkliği için sağlanan hizmete bağlı olarak" öğretim konularını

yasallaştırmaktan sorumludur. 2001 yılındaki bu genel önlemler, okul özerkliğinin belirli yasal taslağını tamamlamaktadır: 59 numaralı Hareket, 15 Mart 1997

Aslında okullar özerkliği pek de aramamıştır, yasalar, konuyla ilgili fikirlerini ifade etme hakkı olan okullar olmaksızın yeni görevlerin aktarılmasına izin vermiştir. Aslında, okullar, kendi isteklerine rağmen yeni sorumluluklar elde etmiştir. Portekiz veya bazı Alman Lander'de (Rhineland-Palatinate'de olduğu gibi) olduğu gibi çeşitli reformlar eşliğinde okullara pilot projelere katılıp katılmama izni verilmiştir. Birleşik Krallık (İngiltere) durumu, sadece okulların geniş çaplı finansal ve idari sorumlulukları kazanması değil aynı zamanda ek reformlarla okulların sınıflandırılması bakımından dikkat çekicidir. Okullar, prensipte, kendi istek ve yapılarına en iyi şekilde uyan yasal kategoriyi seçmektedir. Bu çeşitlilik yeni değildir, resmi olarak 1944 yılında hazırlanan yasal taslak, okulların, sahip olmak istedikleri finansal sorumluluk ve özerklik düzeyine ilişkin yasal kategoriyi (destekli veya denetlenmiş) gönüllük esasına göre seçebilmelerine olanak tanımıştır. Okul kategorilerine aşağıdakiler de eklenmiştir: devlet okulları (1988-1998 arası); ve 2007 yılından itibaren vakıf okulları. 1988den beri, Şehir Teknoloji Okul Programı ve 2000den itibaren, Akademi programı yeni okulların özerkliklerine ilişkin daha ileri düzeyler belirlemiştir. Bu önemli istisnalar dışında, okul özerkliği Avrupa'da yukarıdan aşağıya gerçekleşen bir sistem çerçevesinde uygulanmıştır.

Okul özerkliği sürecinin yukarıdan aşağıya gerçekleşen yapısı okul personelinden herhangi bir motive edici unsurun bulunmamasıyla onaylanmaktadır. Meslekteki yeni özgürlükleri göz önüne alarak, personel için bu hareketin en önünde bulunmak ya da en azından meslek dernekleri veya okul müdürleri birlikleri yoluyla bu harekete önemli biçimde destek vermek mantıklı olabilir. Ancak, bu anlamdaki katkılarının çok sınırlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı ülkelerde, okul personel temsilcilerine reform planları hakkında danışılmaktadır. Estonya'da, okul müdürleri birliği, daha sonraları reformlara dönüşecek olan düzeltmeleri önererek okul özerkliğine ilişkin çeşitli fikirler geliştirmektedirler. Bazı Baltık ülkeleri de reformlarını uygulamaya koymadan önce meslek derneğine danışmaktadır. Bulgaristan'da, okul müdürleri birliğine ISCED 2 düzeyindeki reformlar sırasında okul özerkliği süreciyle ilgili danışılmaktadır. Diğer ülkelerde ise, okullar, okul özerkliğinin uygulandığı pratik yöntemleri geliştirme sürecine katılmaktadır. Lüksemburg'ta sorumluluklar aktarılmadan önce bakanlıkla okullar arasında bir münazara gerçekleşmiştir. Daha geniş bir anlamda ise, İtalya, 59 sayılı maddeyi okul özerkliğine uygulayabilmek için gerekli düzeneği oluşturmadan önce okullarla geniş boyutlu bir danışmanlık sürecin uygulamaya koymuştur. Okulların yüzde doksanı okul özerkliğinin sonuçları, yönetimi, verilmesi uygun eğitim veya okul özerkliği ve ulusal eğitim sistemi arasındaki ilişkiye yönelik fikirlerini beyan etmiştir. Benzer şekilde, Romanya'daki denemeler sırasında, okullara, ihtiyaçlarını ve yeni sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları zorlukları belirlemek için danışılmıştır. Ancak, bazı ülkelerde meslek dernekleri ve okullara danışılmasına rağmen, sorumlulukların aktarılmasının eğitim dünyasındaki bireylerin taleplerinden doğduğu ortaya çıkmamaktadır (hazırlanan raporun okul müdürlerinin güçlü taleplerinin altını çizdiği İtalya ve eğitim yenilikleriyle ilgili öğretmenlerin yoğun etkinliklerini belirleyen ve bağımsızlıkların hemen ardında yaşadıkları geçiş süreci sırasında eğitim özerkliğine yönelik gelecek hesapları yapan Slovenya dışında (1990-1996)

Baltık ülkelerinin yaşadıkları, bu merkezi aktarım sürecine göre büyük ölçüde değişiklik göstermektedir. Danimarka, Finlandiya, İsveç ve Norveç'te, yerel otoriteler eğitim sistemindeki en önemli oyuncular haline gelmiştir ve yararlı olduğunu düşündüklerinde okullara özerklik verebilmektedir. Ülkelerdeki bu durum, sorumlulukların okullara aktarıldığı yöntemlerin çeşitlenmesine neden olmuştur. Aynı şekilde, Hollanda'da, kısıtlayıcı şartları kaldırma ilkeleri, okulların detaylı bir şekilde yönetilmesine müdahil olma sürecini sonlandırması için merkezi hükümeti harekete geçirmiş ve

dolayısıyla okullardan sorumlu otoritelere daha büyük oranda yönetim özgürlüğü bırakmıştır.

Bütün olarak ele alındığında, yaşanan büyük değişimden otuz yıl sonra, okul özerkliği politikası birçok Avrupa ülkesinde yaygın durumdadır. Yeni okul özgürlüklerine yönelik güçlü bir taslak sağlayarak yukarıdan aşağıya gerçekleşen bir yaklaşım kullanılmıştır. Bu raporun ikinci bölümü, okullara verilen sorumlulukların temel alanlarını inceleyecektir.

BÖLÜM 2: OKUL ÖZERKLİĞİ DÜZEYLERİ VE OKULUN KARAR VERME TÜRLERİ

Birinci bölüm, Avrupa'da okul özerkliği sürecinin uygulanma zamanı ve amacının temelini oluşturmada ülkeler arasındaki önemli farklılıkları ortaya koymuştur. Dolayısıyla, 2007de okulların özerkliğe sahip oldukları alanlar ve karar verenlerin türlerinde büyük ölçüde çeşitlilik göstermesi şaşırtıcı değildir.

Bu bölüm, okullar içindeki özerklik alanları ve karar verme sürecini incelemektedir. İlk olarak, sorumluluk alanları ve okullara verilen özerklik dereceleri (kısım 2.1) daha sonra da farklı türlerdeki karar verenlerin oynadıkları roller incelenecektir (kısım 2.2). Üç temel alan üzerinde durulacaktır: Kamu fonunun kullanılması, insan kaynakları yönetimi ve özel fonların kullanımı ve artırılması (seçimi, ortadan kaldırılması, disiplin konuları gibi). Eğitimin sağlanması, eğitim içeriği (müfredat, öğretim yöntemler gibi), öğrenci değerlendirilmesi ve okul yönetmelikleri ve düzenlemeleri gibi çeşitli alanlar içinde değerlendirilebilecek diğer okul işlemleri burada ele alınmamaktadır. Üçüncü kısım ise (2.3), okul yönetim bileşenlerine bakmaktadır.

ISCED 1 ve 2 düzeyindeki okullarca yürütülen sorumluluk alanları çok benzer olduğu için, eğitim düzeyleri bu çalışmada birlikte ele alınmaktadır. Herhangi bir farklılık metinde ilgili şekillerin altında belirtilmektedir.

2.1. Sorumluluk alanları ve özerklik dereceleri

Bu bölümde okulların sahip oldukları özerklik dereceleri dört temel kategoriye ayrılmaktadır (1). okulun tüm kararları, herhangi bir dış müdahale olmaksızın ulusal yasalarca belirlenen sınırlara bağlı olarak aldığı **Tam Özerklik** (Yüksek öğrenim Otoritelerine danışmak zorunda olsa bile); okulun, kararları yüksek bir otoriteyle veya otorite olmaksızın aldığı ancak önerilerini onay için bu otoriteye sunmak zorunda olduğu **Sınırlı Özerklik**. Okul ilgili kararların hiçbirini almadığında **hiç özerkliğe** sahiptir.

Dördüncü kategori, bazı eğitim sistemlerinin organizasyon yapılarında ortaya çıkmaktadır. Bazı ülkelerde idari teşkilat ve/veya yerel otorite belirli alanlardaki karar verme gücünü okullara aktararak aktarmamaya karar verebilir. Böyle durumlarda, ülke içinde, aktarılan sorumluluk alanları ve düzeylerinde okullar arasında da farklılıklar görülebilmektedir. Hollanda'da ise okuldan sorumlu yetkili otoritesi (*bevoegd gezag*), çeşitli karar verme güçlerinin aktarıldığı alanları seçmektedir. Bu durum biraz daha az olmakla beraber Danimarka'da (taşınmaz mallar ve kamu fonundan sağlanan bilgisayar donanımının sağlanması ve derse gelmeyen öğretmenlerin yerine yedek öğretmen seçimi) ve Finlandiya'da (masrafları karşılamak için kamu fonundan yararlanmak ve yedek öğretmenleri işe almak) da görülmektedir.

Her kategori altında ve bu kısımda bulunan her alan için çeşitli özerklik türlerini gösteren detaylı bir tablo en son bölümde verilmiştir.

Kamu Fonu Kullanımı

Ülkeler, birkaç fon başlığını (harcamalar için ayrılan fon, harcamaların belirlenmesi ve bilgisayar donanımının sağlanması)

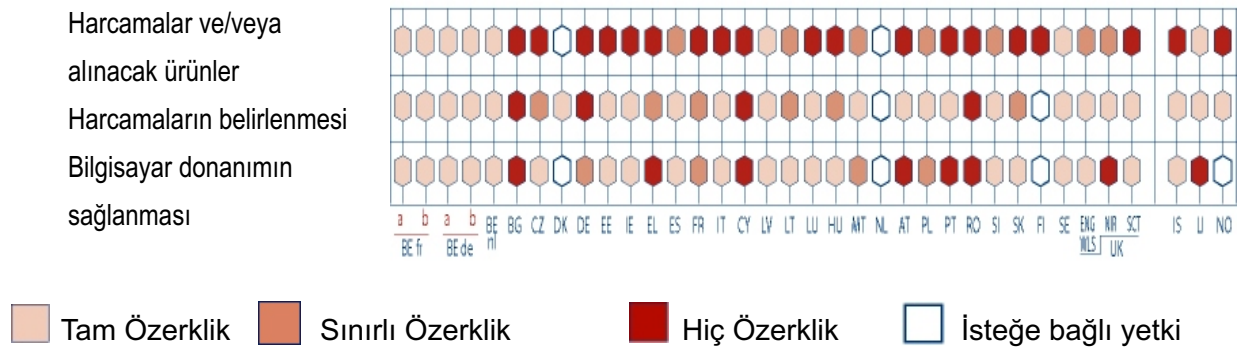
karşlamak için ayrılmış olan kamu fonlarının kullanımında okullar tarafından yürütülen özerklik derecesine göre üç gruba ayrılmaktadır.

İlk grupta (Belçika, Letonya ve İsveç) okulların bu fon başlıkları için fon kullanımında tam özerkliği (yasal sınırlar içinde) bulunmaktadır. Bu bütçe, Hollanda'da tüm alanlarda ortaya çıkabilir. Danimarka'da, harcamanın türüne göre, kararlar ya yönetim yapısınca okullara bırakılmaktadır ya da okulların bizzat kendisi tarafından alınmaktadır. Bu yetkilendirme, Finlandiya'da bina harcamaları dışında da görülmektedir.

Bu durumun tam tersinin görüldüğü beş ülkede ise, okulların kamu fonlarını kullanmaları anlamında hiçbir özerkliği bulunmamaktadır. Bu konudaki kararlar Bulgaristan, İrlanda (ISCED 1), Fransa (ISCED 1), Kıbrıs ve Romanya'da okulların sorumluluğunda değildir. Bu ülkelerde, bu süreçte okullara danışılabilir kararlar yüksek öğrenim otoritelerince alınmaktadır. Söz konusu harcamalar ya okul tarafından (onaya bağlı olarak) ya da önceden belirlenmiş seçeneklerce karşılandığı için, Yunanistan bu konuda bir istisnadır. Almanya'da, bu durum bilgisayar donanımının sağlanmasıyla ilgili olarak geçerlidir.

Üçüncü grubu, özerklik derecelerinin harcama türüne göre değişiklik gösterdiği ülkeler oluşturmaktadır. Genel anlamda, tüm ülkeler, harcamalar için ayrılan fondan çok daha fazla miktarda özerkliğe sahiptir. İkinci durumda, okulların hiç özerkliği bulunmamaktadır. Litvanya'da, harcama alanları sınırlıdır. Fransa'da (ISCED 2), harcamaların belirlenmesi ve bilgisayar donanımının sağlanmasına ilişkin kararlar yüksek öğrenim otoritelerinin onayıyla okullar tarafından alınabilir. Lihtenştayn'da (ISCED 2), özerklik derecesi harcamanın düzeyine göre değişiklik göstermektedir. Hollanda'da ise, ilgili otoritenin harcamalar ve/veya alınacak ürünlerle ilgili yetkisi resmi olarak mümkündür ancak bu karar çoğunlukla yetkili otoriteye bırakılmıştır.

Şekil 2.1: Okulların kamu fonlarını kullanımında özerklikleri, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Belçika (BE Almanya) (a): harcamalar için ayrılan fon: okullar harcamanın belirli bir miktarına karar verebilir.

Bu miktarın üstündeki kararlar bakanlıkça alınmaktadır.

Belçika (BE nl): Özerklik düzeylerin üç sektörde aynı olmasına rağmen (devlet okulları, devlet-destekli okullar ve özel-destekli okullar), devletçe ve özel sektörde verilen eğitim arasındaki kamu fonu için oluşturulan teknik mekanizma farklılık göstermektedir. Devletçe verilen eğitim finanse edilirken (önceden ödenerek), özel sektörün sağladığı eğitim mali destek sağlanarak yürütülmektedir (hizmet sonrası ödenerek)

Bulgaristan: Okulların bazı harcamaların belirlenmesi için özerkliği bulunmaktadır.

İrlanda: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır.

Yunanistan: Okullar bazı harcamaların belirlenmesi konusunda özerk olabilir.

İspanya: harcamalar için ayrılan bütçe: Okullar harcama önermektedir ancak ilgili eğitim otoritesi bu durumu onaylamakta ve mali kaynağı sağlamaktadır (İlköğretim için yerel otoriteler ve orta öğretim için Özerk Topluluk). Okullar bilgisayar donanımının sağlanması konusunda kendi kararlarını almakta özgürdür ancak Özerk Topluluklar genellikle tüm ağ hizmetlerini hazırlamakta ve donanımın en önemli parçasını sağlamaktadır.

Fransa: Maaşsız harcamaları ifade etmektedir. Orta öğretim okullarının (ISCED 2) harcama konusunda özerkliği bulunmamaktadır. Benzer şekilde, ilköğretim okullarının da kamu fonunun kullanımına ilişkin herhangi bir özerkliği bulunmamaktadır.

Letonya: Okulların bir üst kurul tarafından onaylandığı sürece bütçelerinde bulunan kamu fonunu kullanımında tam özerkliği bulunmaktadır.

Lüksemburg: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır.

Macaristan: harcamalar için fon ayrılmamaktadır. **Satın alımlar yıllık bütçeden karşılanabilmektedir.** Amaç net bir biçimde ifade edilmeli ve söz konusu miktar bütçeden ayrılmalıdır. Alımları yıllık olarak planlama okul müdürünün görevidir ve bu alımlar, istenen ürünleri sağlayanlar tarafından onaylanmaktadır.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilip verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Avusturya: ISCED 1 ve *Hauptschule'* ifade etmektedir. Bilgisayar donanımının alınması-*Allgemein bildende höhere Schule*, daha sonra onay için yüksek otoritelere gönderilecek kararları almaktadır.

Slovenya: harcamalar için ayrılan bütçe: Yatırım belediye ve/veya kamu finansı yönetimi birimince (eğitim bakanı, maliye bakanı) onaylanmaktadır. Özerklik, finansman kaynağına bağlıdır (eyalet, belediye veya okul). Bilgisayar donanımının alımı: Karar okula aittir ancak okulun özerk olmadığı durumlarda merkezi kamu fonunun kullanımı söz konusu olabilir.

Slovakya: Okul, yüksek öğrenim otoritelerinin onayıyla bazı harcamalara karar verebilmektedir.

İsveç: Yerel otoriteler ulusal kılavuzu izlemek ve karar verme güçlerinin belirli bir kısmını okullara bırakmak durumundadır.

Birleşik Krallık (İNGİLTERE/GALLER): Bilgisayar donanımının alımı: okullar ve yerel otoriteler çeşitli yollarla bilgi ve iletişim teknolojileri için maddi ödenek almaktadır. Okullara, yerel otoriteler, Becta ve okullarda bilgi teknolojilerini destekleyen hükümet birimi tarafından danışılmaktadır. Ancak bu danışmaya bağlı kalmak durumunda değildirlerdir.

Birleşik Krallık (NIR): Bilgisayar donanımının alımı: Tüm okullar temel bir hizmet almaktadır ancak kendi bütçelerinden bilgi ve iletişim teknolojilerine yatırım yapma konusunda özgürdürler.

İzlanda: Okulların, bilgisayar donanımlarının alımı ve bazı harcamaları belirleme konularında önceden hazırlanmış ilkeler çerçevesinde özerklikleri bulunmaktadır.

Lihtenştayn: ISCED 1 düzeyinde güçler ya kurumlarca paylaşılmıştır ya da hiç özerklik bulunmamaktadır. ISCED 2 düzeyinde harcamalar için ayrılan fon ve bu harcamaların belirlenmesi: okulların 3 000 İsviçre Frangının altındaki harcamalar için tam özerkliği bulunmaktadır. Bu düzeyin üstündekiler için özerklikleri sınırlıdır ya da hiç yoktur.

Norveç: Bilgisayar donanımının alımı: sorumlulukların aktarımı, yüksek otoritelerce onaylandıktan sonra okullar bu konuda karar alabilir.

Bütün olarak ele alındığında (sınırlı olmasına rağmen), ülkelerin birçoğunda harcamaların belirlenmesi kararına ilişkin belirli miktarda özerklik bulunmaktadır. Bu tür bir özerklik bilgisayar donanımının alımı için çok daha azdır. Bulgaristan, Yunanistan, Fransa (ISCED 1), Kıbrıs, Avusturya (*Hauptschule* ve ISCED 1), Portekiz, Romanya ve Lihtenştayn'da bulunan okulların bu kararlar üzerine yetkisi bulunmamaktadır. Tüm diğer ülkelerde, okulların belirli bir miktarda özerkliği bulunmaktadır. Satın alımlar, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Letonya, Lüksemburg (ISCED 2), Macaristan, Slovakya, İsveç ve İzlanda'da dışarıdan herhangi bir müdahale olmadan gerçekleşmektedir. Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Galler), bilgi ve iletişim teknolojileri için merkezi düzeyde belirlenen bazı önlemler bulunurken Kuzey İrlanda'da tüm okullara temel bir hizmet sağlanmaktadır. Benzer şekilde, Belçika'daki okullar, bilgi ve iletişim teknolojileri anlamında bölgesel bütçeden yararlanmaktadır. Ancak Bulgaristan ve Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) okullar kendi bütçelerinden ek yatırımlar yapmakta özgürdür. İspanya'da ise, okulların kendi bütçelerini kullanarak ek bilgi ve iletişim teknolojileri için gerekli donanımı almakta özgür olmalarına rağmen, temel ihtiyaçları genellikle Özerk Topluluklarca karşılanmaktadır.

Almanya, Fransa (ISCED 2), Malta ve Polonya'da bilgisayar donanımının alımı sınırlıdır. Okullar ya merkezi otoritelerden onay almak durumundadır ya da kararlarını önceden hazırlanmış seçenek listesine dayanarak almak zorundadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri anlamında tam özerkliği sahip olan bazı ülkelerde, doğal olarak bazı engeller bulunmaktadır. İrlanda (ISCED 2), İtalya ve Slovenya'da, okullar genel eğitim prensiplerine uymak durumundadır. Slovenya'da, okullar, satın alma yetkisine sahiptir ancak merkezi yönetimin sağladığı bütçeyi içermesine yönelik kısıtlamalar göze çarpmaktadır. Litvanya ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya) okullar kararlarını ilk olarak yüksek otoritelere danıştıktan sonra almaktadır. Litvanya'da, bilgisayar donanımının alımı ulusal veya yerel hükümet planıyla gerçekleşmektedir. Her iki durumda da, okullar karar almadan önce ilgili birimlere danışmak zorundadır. Çek Cumhuriyeti'nde, 2001den 2006 yılına kadar ulusal bir taslak uygulamaya konmuştur ve okullar bu alanda özerk durumdadır.

Özel fonları kullanma ve artırma

Belçika (Flaman Topluluğu ve Fransızca ve Almanca Konuşan Toplulukların yardım-destekli sektörü) ve İtalya'daki okullar söz konusu üç alanda (bağışlar, gelir ve borca onay verme) özel fonların kullanımını ve

artırılması anlamında özerkliğe sahiptir. İrlanda (ISCED 2) ve Birleşik Krallık (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) borçla ilgili konular dışında benzer bir modele sahiptir. İzlanda'da, özel fonları kullanma ve artırmaya izin verilmemektedir. Diğer altı ülkede ise (Almanya, Yunanistan, İrlanda (ISCED 1), Fransa (ISCED 1), Kıbrıs ve Lüksemburg) bu alanda özerklik bulunmamaktadır. Danimarka da benzer bir yaklaşıma sahiptir. Okulların fon artımında (bağışlar ve sponsorlar) gücü bulunmaktadır. Ancak bunları uygulamada özerklikleri yoktur. Finlandiya'da, bazı belediyeler özel fonları artırması için okullara yetki verirken diğer belediyelerde okulların bu konuya ilişkin herhangi bir özerkliği bulunmamaktadır. İsveç ve Lihtenştayn'da olduğu gibi, özel bütçeler vardır ancak bunlar çok da önemli değildir. Polonya'da ise okullar, bağışları ve sponsorları kabul ederken ve binaları kiralarken yüksek otoritelerinin onayını almak durumundadır. Bu şekilde toplanan fonlar, sadece mobilya ve öğretim etkinliği dışındaki işlerden sorumlu personeli işe almada kullanılabilir.

Tüm diğer ülkelerde, okul özerkliği derecesi özel fonların artırılması (bağışlar ve sponsorluk, okulların gelirleri) ve bu fonların harcanmasına göre değişiklik göstermektedir. Okullar, genel olarak bağışlardan gelen fonların artırılması konusunda oldukça özerktir. İspanya'da, okullar, amaçlarını gerçekleştirmek için aileler ve öğrenci dernekleri tarafından yürütülen etkinliklerden elde edilen ekstra kaynakları kullanamaz. Bu fonların kullanımı düzenlemelere bağlıdır. Son olarak, bu grup ülkelerde, borç yoluyla okulların finanse edilmesi genellikle merkezi otoritenin yetkisine bırakılmıştır. Sadece Slovenya'daki okullar yüksek öğrenim otoritelerinin onayıyla bu fonu kullanabilmektedir. Hollanda'da, borçlarla ilgili olarak nitelikli otoriteyi yetkilendirme (*bevoegd gezag*) resmi olarak mümkündür ancak bu durum daha çok bu konudaki nitelikli otoriteye bırakılmaktadır.

Topluma hizmet sağlanması adına okullar için hazine bütçe ayırarak ek maddi kaynağı oluşturulabilir ancak bu da bağış ve sponsorluk gibi diğer yollarla oluşturulan fonu artırmanın detaylı bir biçimde kontrol altında tutulmasına bağlıdır.

Lüksemburg'da, bu seçenek bulunmamaktadır dolayısıyla okullar özerk değildir. Hollanda'da ise, konusunda nitelikli otorite (*bevoegd gezag*) tarafından paylaşılan sorumluluklara bağlı olarak bu durum, bir okuldan diğerine değişiklik göstermektedir. Belçika, Çek Cumhuriyet, Estonya, Fransa (ISCED 2), Letonya, Portekiz, Slovenya, Slovakya, İsveç ve Norveç'teki okullar bu alanda tam anlamıyla özerktir. Litvanya ve Malta'da okullar bağlayıcı olmayan bir danışma sürecinden sonra hareket eder. Bulgaristan, İspanya, Macaristan, Polonya ve Romanya'da, okullar kendi bütçelerini uygun hale getirmeden önce yüksek eğitim otoritelerinden onay almak durumundadır.

Birleşik Krallık'ta, kamu-özel sektör ortaklığıyla kurulan okullar okul saatleri dışındaki hizmeti kiralayabilen dış bir güç tarafından yönetilmektedir. Bu tür durumlarda, okullar özerk bir yapıya sahip değildir. İrlanda, Fransa ve Avusturya dışındaki tüm ülkelerde, durum ISCED 1 ve 2 düzeyleriyle benzerlik göstermektedir. Avusturya'da sadece, *Allgemein bildende höhere Schule* (AHS) özerktir.

Fonların artırılması konusunda özerkliğe sahip olmak okulların bunları harcamada özerkliklerinin bulunduğu anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, okullar fonların artırılmasına özgürken iş bunları kullanmaya geldiğinde bazı sınırlamalar ortaya çıkmaktadır. Örneğin Malta'da okulların bu parayı nasıl kullanacakları konusunda özerklikleri bulunmamaktadır. Estonya ve İspanya'da, sadece taşınabilir malların alımı okulların inisiyatifine bırakılmıştır. Bu durum, okulların yüksek öğrenim otoritelerinden onay almak durumunda olduğu Macaristan ve Slovakya veya kullanımın sponsor/sağlayıcı tarafından belirlendiği Çek Cumhuriyeti'nde benzerlik

göstermektedir. Belçika'da (okullar konusunda direk olarak bakanlığa karşı sorumlu olan Fransızca ve Almanca konuşulan topluluklarda), yardımcı personel, idari ve bakım personeli özel fon kullanılarak işe alınamazsa, bu duruma tek istisna hem ders öncesi hem de sonrası uygulanan bazı ek etkinliklere katılan personelle ilgilidir. Hollanda'da, taşınmazların alımına ilişkin nitelikli otoritenin yetkilendirilmesi resmi olarak mümkündür ancak bu durum genellikle nitelikli otoritenin takdirine bırakılmıştır.

Litvanya, Portekiz ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya) okullar taşınabilir malların alımı, öğretim etkinlikleri dışındaki personelin istihdam edilmesi için özel fonları kullanmaya karar verebilir. Romanya'da bu durum hem taşınır hem taşınmaz malların alımıyla ilgilidir. Okulların, hem malların (taşınır ve taşınmaz) alımı hem de eğitim personelin istihdamı ile ilgili tam özerkliğe sahip olduğu Letonya'da okullara daha geniş bir özerklik verilmektedir.

Şekil 2.2.Fon artırımı ve özel fonların kullanımıyla ilgili okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

İrlanda: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır.

Fransa: Taşınır veya taşınmaz malları almak için özel fonların kullanımı-sadece teknoloji sınıflarına veya değiştirilmiş genel/mesleki birimlere sahip okullar ilgili yasa çerçevesinde özel teşebbüsten fon alabilir.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilir vermediğini belirtmek mümkün değildir.

Avusturya: Topluluğun kullanımı için binalara izin verme: *Allgemein bildende höhere Schule* hazırlanmış eğitim ilkeleri çerçevesinde karar verebilir.

Polonya: Taşınmaz malların alımına ilişkin tüm kararlar yüksek öğrenim otoritelerince alınmaktadır, ancak bu kararlar sık sık bizzat okullar tarafından ortaya atılmaktadır. Dolayısıyla okulların bu konuda etkisi bulunmaktadır.

Slovenya: Topluluğun kullanımı için binalara izin verme. Yerel konseylerin (kurucular) kendi planlarını hazırlama hakkı bulunmaktadır. Dinle ilgili derslerin kullandığı binaların bulunduğu yerlerde, eğitim bakanlığı onay vermek durumundadır.

Birleşik Krallık: Topluluğun kullanımı için binalara izin verme: Okulların, binanın devlet-özel sektör ortaklığıyla sağlandığı yerlerde özerkliği bulunmamaktadır.

İsveç: Eğitim ve eğitim dışı personelin istihdam edilmesi sadece kamu fonundan karşılanmaktadır.

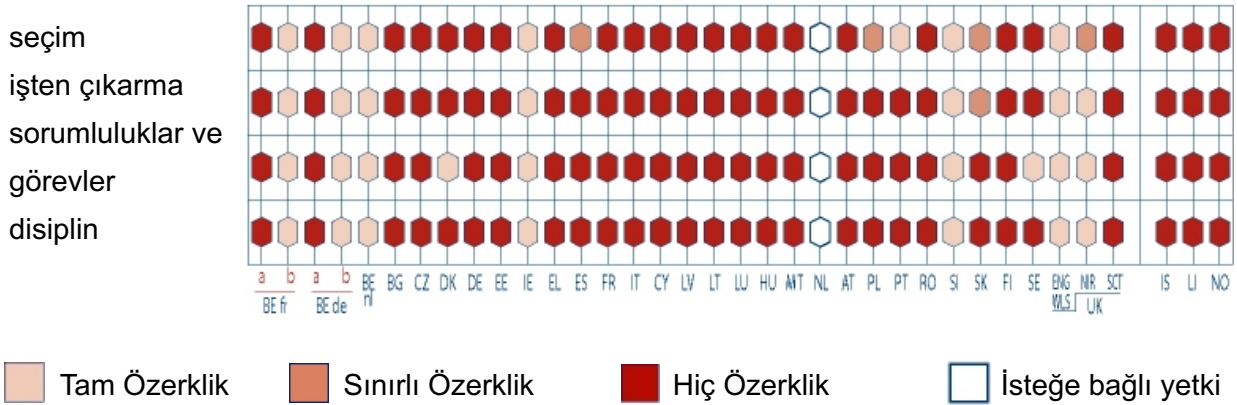
Lihtenştayn: ISCED 2'deki okullar sadece küçük projeleri finanse etmek için özel fon artırımı ve kullanımı konusunda özerktir. Ancak bu uygulama pek de yaygın değildir.

Norveç: Sadece bağış alımına izin verilmektedir.

İnsan Kaynakları

Genel olarak, çok daha fazla sayıda okullara, öğretmenler ve okul müdürlerden daha çok eğitim dışı personele tam özerklik sağlamaktadır. Okul müdürleri açısından, özerklik derecesi ülkeler bağlamında tutarlıdır: Tüm alanlar için özerklik ya tamdır (seçim, meslek tanımları ve görevlerine karar verme, disiplin önlemlerini belirleme, işten çıkarma) yada hiç yoktur. Sadece birkaç ülke bu kuralların dışındadır.

Şekil 2.3: Okul müdürleri açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

İspanya: Seçim, okul temsilcileri ve eğitim otoritelerinden oluşan bir komite tarafından yapılmaktadır.

Fransa: ISCED 1 düzeyinde: okul müdürü diye bir iş mevkii bulunmamaktadır. Sadece ilköğretim okullarının müdürlerinin liderlik işlevi bulunmaktadır.

İrlanda: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır.

Lüksemburg: ISCED 1 düzeyinde: okul müdürü diye bir iş mevki bulunmamaktadır.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilip verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

İzlanda: Roller ve görevler: yerel otoritelerce yapılan yetkilendirmeye bağlıdır. Ülkelerin yarısından çoğunda, okullara müdürlerin yönetimi anlamında herhangi bir özerklik verilmemektedir. Sadece Danimarka ve İsveç, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, İspanya, Polonya ve Portekiz de seçim konusunda özerkliğe sahiptir. İspanya ve Polonya'da, okul müdürü seçimi ortaklaşa bir biçimde okul temsilcileri ve eğitim otoritelerinden oluşan bir komite tarafından yapılmaktadır.

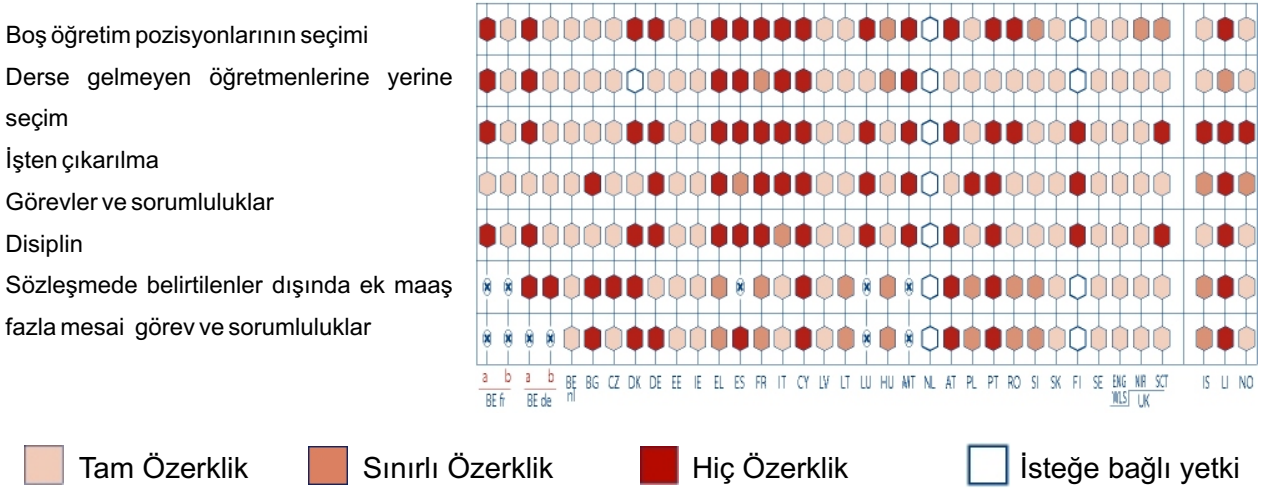
Sadece Belçika (Fransızca ve Almanca Konuşan Topuluklardaki yardım-destekli sektör ve Flaman Topluluğu), İrlanda (ISCED 2) ve Slovenya, tüm alanlarda okullara özerklik sağlamaktadır. Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda), okul müdürünün rolü sadece statüleri ve merkezi olarak belirlenen istihdam koşulları değil aynı zamanda kısmen de olsa her okul yönetiminin oluşturduğu amaçlar doğrultusunda tanımlanmaktadır.

Slovakya özerklik anlamında orta düzeydedir. Okul müdürlerinin istihdam edilmesi ve işten çıkarılması ortaklaşa bir biçimde okul temsilcileri ve eğitim otoritelerinden oluşan bir komite tarafından yapılmaktadır. Hollanda'da ise, okul müdürlerinin seçim, işten çıkarılma ve disiplin konuları ve görevlerinin ve rollerinin tanımı nitelikli otorite (*bevoegd gezag*) tarafından yürütülmektedir, ancak okul müdürlerinin işten çıkarılması ve disiplin konuları nitelikli otoritenin yetkisine bırakılmıştır.

Okullara eğitim personelini, okul müdürlerini yönetmelerinden çok daha fazla özerklik verilmektedir. Sadece İrlanda (ISCED 1), Kıbrıs ve Malta, okullara herhangi bir özerklik tanımamaktadır. Bu durum, kamu sektöründeki okulların direkt olarak eğitim bakanlığına karşı sorumlu olduğu Belçika'nın Fransızca ve Almanca Konuşan Topuluklarında (sadece personelin görev ve sorumlulukların okulların yetkisine bırakılmıştır), Yunanistan'da (bazı durumlarda, okullar çalışılan ek saatler için personeline ödeme yapıp yapmamaya karar verebilir) ve Lüksemburg'da geçerlidir. Bu durum ayrıca Portekiz ve Lihtenştayn'da görülmektedir (okullar, ya yüksek öğrenim otoritesinin onayını alarak ya da almayarak derse gelmeyen öğretmenin yerine bir personel seçebilir).

Danimarka'da, yerine ders anlatılacak personelin seçiminin nitelikli otoritece yapılmasına rağmen okulların öğretmenlerin rolleri ve görevlerini belirleme konusunda özerkliği bulunmaktadır. Hollanda'da ise, okul müdürlerinin seçim, işten çıkarılma ve disiplin konuları ve görevlerinin ve rollerinin tanımı nitelikli otorite (*bevoegd gezag*) tarafından yürütülmektedir, ancak okul müdürlerinin işten çıkarılması ve disiplin konuları nitelikli otoritenin yetkisine bırakılmıştır. Avusturya'da, okulların her iki alan için de özerkliği bulunmaktadır. Finlandiya'da, işten çıkarma, görev, sorumluluk ve disiplin konularıyla ilgili olmayan her şey nitelikli otoritece belirlenmektedir.

Şekil 2.4: Eğitim personeli açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Belçika (BE Almanya), Bulgaristan: Okul müdürleri fazla mesaiye karar vermektedir ancak ödeme koşulları tüzükler/ikincil yasalarla düzenlenmektedir.

Çek Cumhuriyeti: Öğretmenlerin görev ve sorumlulukları “Eğitim Hareketi, Eğitim Personeli Hareketi” ve “Okul Tesisleri ve Personeli İş Kodu ve İşçi Düzenlemeleri”nce oluşturulmuştur.

Danimarka: Derse gelmeyen öğretmenlerin yerine seçim sürecinde alınan kararlar okullara bırakılmaktadır. Dolayısıyla, ilgili konularda karar verme okul müdürüne bağlıdır.

İrlanda: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır.

Yunanistan: Sözleşmeleri dışında fazla mesai yaptıklarında öğretmenlere ek maaş ödemeleri: okulların bu ödemelerin bazı noktalarıyla ilgili özerkliği bulunmamaktadır.

Fransa: Roller ve Görevler (ISCED 1 ve 2): Okul yönetimi tarafından gerekli görülürse okullar bazı görevleri belirleyebilir ve yüksek öğrenim otoritelerinin onayıyla resmi çalışma saatlerinin dışında çalışmalarına karar verebilir, aksi durumda ISCED 1’de özerklik bulunmamaktadır. ISCED 2’de ise, okul, öğretmenlerin 2 hafta veya daha az süreyle derslere gelmemeleri durumunda onları değiştirme konusunda özerktir

Lüksemburg: Bazı önemli belediyelerde, ilköğretimden sorumlu yönetim derse gelmeyen öğretmenlerin değişimi için seçim yapmaktadır.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili

otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilir verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Portekiz: Okullar, sadece ulusal düzeydeki yerleştirmeler yapıldıktan sonra pozisyonlar hala boşsa personel seçimi yapabilir. Disiplin ve işten ayrılma: son kararın yüksek düzeyde alınmasına rağmen okullar süreci başlatır ve geliştirir.

Romanya: Yedek personelin seçimi ve disiplin önlemleri: duruma bağlı olarak, okulların özerkliği olmayabilir.

Slovakya: Roller, görevler ve disiplin önlemleri: bazı noktalar önceden hazırlanmış maddelerce oluşturulmaktadır.

İsveç: Disiplin önlemleri: : bazı noktalar önceden hazırlanmış maddelerce oluşturulmaktadır. Ek maaş ödemeleri: öğretmenler ulusal iş sözleşmelerine uyan yerel otoriteler ve idareciler tarafından istihdam edilmektedir. Maaşlar, dernekler ve işverenler arasında yerel düzeyde belirlenmektedir.

Birleşik Krallık (SCT): Disiplin önlemleri: yerel eğitim otoritesi, disiplin önlemlerinden tam anlamıyla sorumludur. Okul kanıtların toplanmasına katılmaktadır. Okul müdürü öğretmenlere hem sözel hem de yazılı uyarılar verebilmektedir. Sözleşmenin dışındaki görevler için ödenen ek maaşlar: bazı durumlarda, okullar ek maaş ödemelerini sağlayacak alanı genişletebilir.

Aksine, Belçika (Fransız (yardım-destekli sektör) ve Flaman Toplulukları), Estonya, İrlanda (ISCED 2), Letonya, Slovakya, İsveç ve Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda), okullar, geçici görevler, görev ve sorumlulukları belirleme, öğretmenleri disiplin altında tutma ve işten çıkarma ve onlara ek maaş ödemeleri sağlama (uygunsa) için öğretmenleri seçme konusunda tam anlamıyla özerktir

Belçika'nın Almanca Konuşan Topluluğu (yardım-destekli sektör) ve Çek Cumhuriyeti aynı durumdadır. Bu iki ülkede, okulların istedikleri gibi hareket etmede özgür olmadıkları alanlar fazla mesai ödemeleri yapılmaktadır. Litvanya, Macaristan ve Slovenya, karar verme alanına bağlı olarak okullara ya kısmen ya da tam anlamıyla özerklik sağlamaktadır.

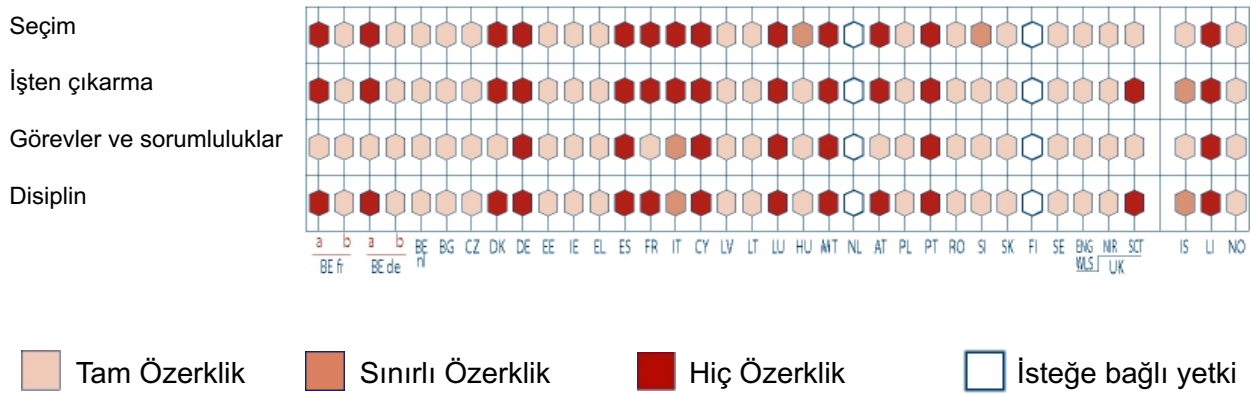
Diğer ülkelerde, özerklik, karar verme alanına bağlı olarak ya tam olarak vardır ya da hiç yoktur. En az özerklik, eğitim personelinin işten çıkarılması söz konusudur. Aksine, derse gelmeyen öğretmenlerin yerine yedek öğretmen bulma ve normal öğretim saatlerinde belirtilmeyen veya fazla mesai için ödenmesi gereken ek maaşın sağlanmasıyla ilgili birçok ülkede okullara özerklik verilmektedir.

Eğitim dışı personel anlamında, özerklik düzeyi birçok ülkede tutarlıdır, karar verme alanlarında ya tam özerklik söz konusudur ya da hiç özerklik bulunmamaktadır.

Sadece birkaç ülkede, bu durum ilgili yönetim boyutuna bağlı olarak değişiklik gösterme eğilimindedir. Ülkelerin neredeyse yarısında, okullar, eğitim dışı personel yönetiminden tam anlamıyla sorumludur. Diğer ülkelerde ise, okulların belirli alanlarda karar verme mekanizmaları tam anlamıyla kendi inisiyatiflerinde değilse bile okullar özerkliğe sahip değildir. Bu durumun örnekleri Slovenya (eğitim dışı bir personel için iş ilanı onaylanmak için sağlanmaktadır) ve İzlanda'dır (işten atılma ve disiplin önlemleri söz konusu olduğunda). Finlandiya'da, eğitim dışı personel yönetimi için özerklik bu işlevleri yerine getirmek için idari yapının istekliliğine bağlı olarak okuldan diğerine değişiklik göstermektedir. Hollanda'da, eğitim dışı personel işten çıkarma ve disiplin altına almayla ilgili olarak nitelikli otoriteyi yetkilendirme (*bevoegd gezag*) resmi olarak mümkündür ancak bu durum daha çok bu konudaki nitelikli otoriteye bırakılmaktadır. Fransızca ve Almanca konuşulan Belçika topluluklarında, durum okul türüne ve personel tipine göre değişiklik göstermektedir.

Ancak, aralarında Almanya, İrlanda (ISCED 1), İspanya, Fransa (belirli öğretim sözleşmeleri ve eğitim asistanları açısından ISCED 2 dışında), Kıbrıs, Lüksemburg, Malta ve Lihtenştayn'ın da bulunduğu on bir ülkede okulların eğitim dışı personel yönetimine ilişkin herhangi bir özerkliği bulunmamaktadır. Yunanistan idari personel yönetiminde okullara özerklik vermemektedir, ancak bunu güvenlik personeli ve temizlikçiler için yapmaktadır. Danimarka ve Avusturya ilgili alanda okullara az miktarda özerklik sağlamaktadır, okul düzeyinde alınan kararlar ilgili personelin sorumlulukları ve görevleriyle yakından ilgilidir.

Şekil 2.5: Eğitim dışı personel açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

İrlanda: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır.

Yunanistan: Yardımcı ve temizlik personeliyle ilgili kararlar okulların sorumluluğundadır; idari personelle ilgili olanlar ise değildir.

Fransa: ISCED 1 düzeyinde özerklik bulunmamaktadır

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilir verilmeyeceğini belirtmek mümkün değildir.

Portekiz: Seçim: Yetkilendirme seçeneğe bağlıdır Disiplin ve işten ayrılma: son kararın yüksek düzeyde alınmasına rağmen okullar süreci başlatır ve geliştirirler.

Slovakya: Roller, görevler ve disiplin önlemleri: bazı noktalar önceden hazırlanmış maddelerce oluşturulmaktadır.

Birleşik Krallık (SCT): Disiplin önlemleri: yerel eğitim otoritesi disiplin önlemlerinden tam anlamıyla sorumludur. Okul kanıtların toplanmasına katılmaktadır. Okul müdürü öğretmenlere hem sözel hem de yazılı uyarılar verebilmektedir. Sözleşmenin dışındaki görevler için ödenen ek maaşlar: bazı durumlarda, okullar ek

maaş ödemelerini sağlayacak alanı genişletebilir.

Sonuç olarak, insan kaynakları ve finansal yönetim için okullara verilen özerkliğe yönelik detaylı bir inceleme bazı ülkelerin özerkliğe diğerlerinden daha çok izin verdiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, okullara özerklik bazı etkinlik alanlarında verilmektedir.

Yaklaşık olarak 10 ülke ilgili iki alanda geniş ölçüde özerklik vermektedir. Bu durum Baltık ülkeleri, Belçika (Fransızca ve Almanca Konuşan Topluluklardaki yardım destekli okullarda), İrlanda (ISCED 2), Slovenya, İsveç ve Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) da geçerlidir. Durum, Polonya ve Macaristan'da da benzerlik göstermektedir, ancak bu ülkelerde birçok karar ya yüksek öğrenim otoritelerinin onayına bağlıdır ya da belirlenmiş ilkeler çerçevesinde alınmaktadır.

Hollanda ve Finlandiya'da, bu durum nitelikli otoritelerin uygulama ve isteğine bağlı olduğu için çeşitlilik göstermektedir. Aslında, bu otoriteler yönetimle ilgili tüm (Hollanda) veya birçok alanda (Finlandiya) okullara yetki verip vermemeyi seçebilir. Aksine, çok az sayıdaki ülkede, okullara az miktarda özerklik verilmektedir. Bu, sadece Almanya, Yunanistan, Lüksemburg, Malta, Avusturya, Portekiz ve Lihtenştayn'da geçerlidir. Kıbrıs'ta, bu alanlarda hiç bir özerklik verilmemektedir.

Finansal kaynaklara gelince, özerklik, masrafları kamu fonlarından karşılamada, bağışlar ve sponsorlar yoluyla özel fonları artırmada, taşınabilir malları satın almak için özel fonları kullanmada oldukça yaygındır. Aksine, kararlar, harcamalar (mümkün olduğu yerlerde kamu fonlarını veya özel kaynakları kullanmak gibi) ve personel istihdam etmek için özel fonların kullanımı söz konusu olduğunda yüksek öğrenim otoritelerinin yetkisine bırakılmıştır.

Personel yönetimi, birbirlerine karşı özellikleri de ortaya koymaktadır. Okul müdürünün işlevi, çoğu zaman yüksek öğrenim otoritesinin kontrolü altındayken, okul düzeyinde kararlar eğitim personelinin (derse gelmeyen öğretmenlerin yerine derse kimin gireceğinin belirlenmesi, görev ve sorumlulukları tanımlamak ve disiplin önlemleri) ve eğitim dışı personelin yönetimiyle ilgilidir

2.2. Okullardaki karar mercileri

Bu bölüm, okullarda kararları kimlerin aldığıyla ilgilidir. Okul müdürleri, öğretmenler ve okul yönetimini oluşturan yapı (burada okul düzeyindeki yönetim yapısı ifade edilmektedir) zaman zaman ikisinin birleşimiyle de mümkün olması buraya, okullar içindeki üç ana karar veren mercii olarak belirlenmiştir. Bu inceleme, karar verme sorumluluklarının türlerine odaklanmaktadır ancak bu kararların pratikte nasıl alındığı veya okul yönetimi içinde kimlerin bu kararların alınmasına katkıda bulunduğu belirtilmemiştir (Kısım 2.3'da okul yönetiminin yapısıyla ilgili daha fazla bilgi bulunmaktadır.) Öncelikle, fonlarla ilgili (kamu ve özel) arkasından da insan kaynakları yönetimine ilişkin kararlar (okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve eğitim dışı personelin seçimi, disipline edilmesi ve işten atılması ve ek maaş ödemeleri hakkındaki kararlar) belirlenir.

Fon

Birtakım farklılık olmasına rağmen, okul temelli fon kararlarının incelenmesi, kararların okulda nasıl alındığına ilişkin genel noktaları göstermektedir. Bazı okul sistemleri fonlarla ilgili çeşitli kararları okullara bırakmaktadır (detaylı bilgi için 2.1'e bakınız)

Kamu ve özel fonlar birlikte düşünülürse, en uygun karar verme modeli okul müdürlerinin ve okul yönetiminin karar verme sürecine birlikte katılmasıdır. Bu konulardaki ilgili prosedürler, belirli durumlara göre değişiklik göstermektedir. Örneğin,

Okul müdürü tarafından sunulan öneriler okul yönetimince onaylanmalı ya da okul müdürü, yönetimin aldığı bu kararları onaylamalıdır. Belçika (Flaman Topluluğu), Slovenya ve Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Galler) hem okul müdürleri hem de okul yönetimleri tüm mali konular için karar verme mekanizmasında rol oynamaktadır. Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) ise, okul yönetimi, finansal konular için genel bir stratejik taslağı hazırlamakta ve finansal gücünün hangi noktaya kadar okul müdürüne verileceğini belirlemektedir. Yönetimin, ayrıca okul müdürü tarafından hazırlanan yıllık bütçe planını onaylamak gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır. Müdür, okulun liderliği, yönetimi ve yönlendirilmesi gibi konulardan sorumludur ve oluşturulan stratejik taslakla ilgili finansal kararları almaktadır.

Okulların hem kamu hem de özel bütçeye ilişkin kararları aldığı İspanya'da, okul yönetim kurulu, okul müdürü, müdür yardımcısı ve okul sekreterinden oluşmaktadır ve her şeyden tam anlamıyla sorumludur.

Öğretmenler, Almanya, Malta, Avusturya ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya) ilgili kararların alınmasında resmi bir role sahiptir ve bu kararları bir işbirliği içinde almaktadır.

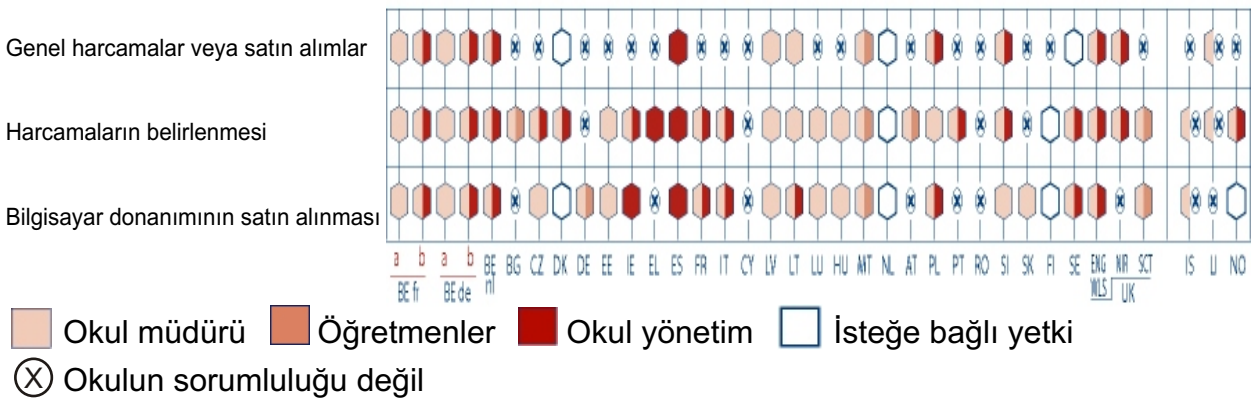
Okul müdürünün çok az ülkede ilgili fon alanlarının ya tümünde ya da tümüne yakınında tam anlamıyla özerkliği bulunmaktadır. Bu durum, Estonya, Macaristan ve Slovakya gibi yeni üye ülkelerde görülmektedir.

Kamu fonları ve donanımı

Okullarda karar verme sorumluluğu, fon kullanımı harcama ve satın alma, harcamaları belirleme veya bilgisayar donanımlarını satın almayla ilgili olup olmasına göre değişiklik göstermektedir. Ancak, kamu fonunun herhangi bir alanının okul düzeyindeki karar verme mekanizması için bir konu olmadığı sistemler yalnızca Romanya ve Kıbrıs'takilerdir.

Okullar, harcamalarının belirlenmesi ve bilgisayar donanımı alımı konusundaki kararlardan satın alımlar ve genel harcamalara yönelik alınması gereken kararlardan daha fazla sorumludur. Okullarda, okul müdürleri kararlardan sorumludur. Bulgaristan, Almanya, Malta, Avusturya ve Birleşik Krallık (İskoçya) ve Belçika (Fransızca ve Almanca Konuşan Toplulukların direk bir şekilde sorumlu olduğu okullar), Baltık ülkeleri, Macaristan, Slovakya ve Finlandiya'da okul müdürleri öğretmenlerle beraber hareket etmektedir. Okul yönetimi, bu ülkelerin yarısında bazı belirli alanlara yönelik kararlarda önemli bir rol oynamaktadır ve İspanya'da olduğu gibi tüm kamu fonlarından sorumludur.

Şekil 2.6: Kamu fonunun kullanımına ilişkin okullardaki karar verenler, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice.

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Belçika (BE de): Topluluğun sorumlu olduğu okullarda, okul müdürünün genel harcamalara yönelik karar alma sorumluluğu önceden belirlenen bir noktayla sınırlıdır.

Bulgaristan: Okulların bazı harcamaların belirlenmesi için özerkliği bulunmaktadır.

Danimarka: Belediyeler, tüm karar verme alanlarına yönelik okullara yetki verebilir.

İrlanda ve Fransa: ISCED 1 düzeyinde, hiçbir karar okulların sorumluluğunda değildir. **Hollanda:** Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilip verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Avusturya: Şekil ISCED 1de *Hauptschule'* ifade etmektedir. *Allgemein bildende höhere Schule'*de öğretmenler ve okul müdürü kararları işbirliği içinde almakta ve önerileri yüksek öğretim otoritelerine onay için göndermektedirler.

Slovakya: Bilgiler ulusal düzeyde doğrulanmamaktadır. Okul müdür ve kurucu, harcamaların belirlenmesi ve genel harcamalar veya satın almalarından ortak derecede sorumludur.

Finlandiya: Bilgisayar donanımının alınması bu alımın ne kadar olduğuyla yakından ilgilidir.

Finlandiya ve İzlanda: Belediyeler, harcamaların belirlenmesi ve bilgisayar donanımının satın alınmasına yönelik yetkileri okullara bırakmaktadır.

Lihtenştayn: ISCED 1de, bütçe kullanımı okulun sorumluluğunda değildir. Okul müdürünün genel harcamalara yönelik karar alma sorumluluğu belirlenen bir noktayla sınırlıdır.

Özel fonlar

Birçok ülkede, özel fon, kamu okullarının sistemlerine uygun değildir. Bu, özellikle borçlar söz konusu olduğunda geçerlidir. Dolayısıyla, Avrupa'daki okullar için borç almaya ilişkin karar alma gücüne sahip olmak çok da olağan olmayan bir durum değildir. Belçika (Fransızca ve Almanca Konuşan Topluluklardaki proje destekli sektör) ve okul yönetiminin borçlara yönelik kararlar aldığı İtalya, Belçika (Flaman Topluluğu) ve hem okul müdürünün hem de okul yönetiminin bu kararların alınma sürecinde katıldığı Slovenya istisnaları oluşturmaktadır.

Okullar tarafından alınan borçlar, okul yönetimlerinin geri ödeme hükümleri bazı özellikleri karşıladığı sürece para ödünç alabildiği İtalya'da olduğu çeşitli koşullara bağlıdır. Slovenya'da ise, birlikte hareket eden okul müdürü ve yönetimi, kurucunun ve Maliye Bakanlığının onayını almak durumundadır.

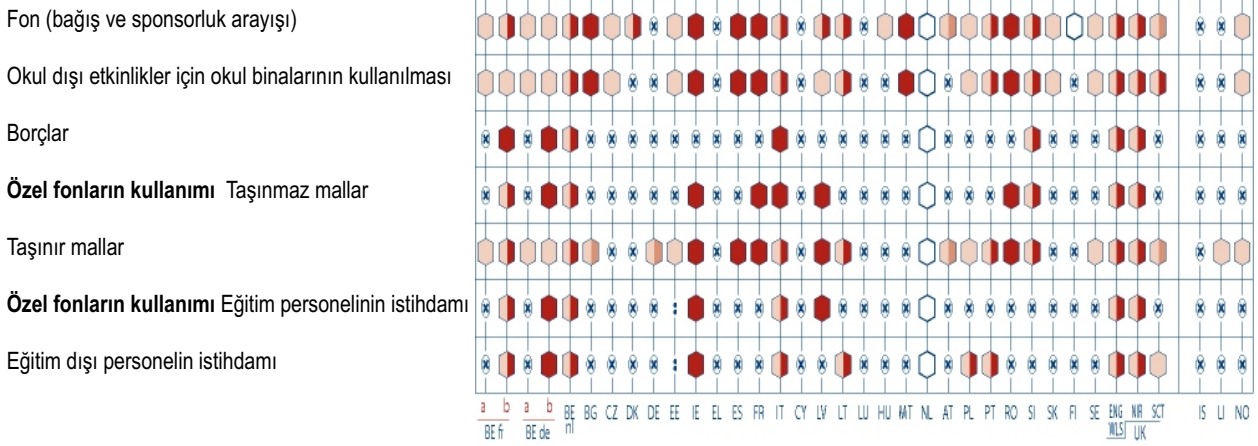
Ancak, neredeyse her ülkede, okullar bağış ve sponsorluk arayabilir. Okul yönetiminin bu tür kararlardan sorumlu olmasına rağmen sadece okul müdürü ya tek başına hareket ederek ya da yönetimle işbirliği yaparak bu tür kararlara katılmaktadır (Bulgaristan, İrlanda (ISCED 2), İspanya, Fransa, Malta ve Romanya). Avusturya ve Birleşik Krallıkta (İskoçya), öğretmenler, bu kararlara Birleşik Krallıkta (İskoçya) olduğu gibi ailelerle ya da sadece okul müdürüyle iştirak etmektedir.

Okullara binaların kullanılmasına izin vermek, okullar, okul müdürü veya okul yönetimi için üzerinde düşünmesi gereken bir konudur. Bu anlaşma türleri çoğu zaman koşullara bağlıdır. Belçika (Flaman Topluluğu) ve Slovenya'da, okullara ait bu konulara siyasi sebeplerden dolayı izin verilemez. İtalya'da okul binaları, sadece eğitim amaçlarıyla uyumlu olan her türlü etkinlik için kullanılabilir ve okul yönetimi uygun kriterleri oluşturmaktadır. Bazı ülkelerde (Litvanya, Macaristan ve Romanya) okul sahibi (genellikle yerel otorite) kontratı onaylamak durumundadır ve okul mallarının okul dışı etkinlikler için kullanımına izin vermekten sorumlu olan yine okul sahibidir (Birleşik Krallık'ta (İskoçya)).

Ülkelerin yarısında özel fonların nasıl kullanılacağı okulların aldığı bir karardır. Genel olarak, zaman zaman okul müdürüyle birlikte hareket ederek okul yönetimi taşınmaz mallarla ilgili kararlardan sorumludur. Taşınabilir malların elde edilmesi ise birçok ülkede zaman zaman öğretmenlerle alınan ancak çoğunlukla okul müdürlerinin tek başlarına aldığı bir karardır.

Eğitim ve eğitim dışı personeli istihdam etmek için okulun özel fonları kullanması daha sınırlıdır. Bu durum, sadece özel alımlara izin veren okul sistemlerinin yarısında mevcuttur: Belçika (Flaman Topluluğu ve Fransızca ve Almanca Konuşan Topluluklara yardım destekli sektör), İrlanda (ISCED 2), İtalya ve Birleşik Krallık (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda). Litvanya, Polonya, Portekiz ve Birleşik Krallık'ta (İskoçya) okullar eğitim dışı personeli istihdam etmek için özel fonları kullanabilirlerken bu durum Letonya'da tam tersidir. Bu tür kararlar okul yönetimi ve birlikte hareket eden okul müdürlerince alınmaktadır.

Şekil 2.7: Okullardaki özel fonların kullanımı ve artımından sorumlu karar mercileri



Okul müdürü Öğretmenler Okul yönetim İsteğe bağlı yetki
 (X) Okulun sorumluluğu değil

Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde,

sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Çek Cumhuriyeti: Özel fonlarla ilgili hükümler genellikle sponsor verenler tarafından oluşturulmaktadır.

İrlanda: ISCED 1de, kararların hiçbiri okulun sorumluluğunda değildir.

Macaristan: Okul binalarını kiralamak ve taşınabilir malları elde etmek için özel fonları kullanmak: okul müdürünün sorumluluğundadır ancak okul yönetiminin onayı gereklidir.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilir verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Avusturya: Şekil ISCED 1de *Hauptschule*'i ifade etmektedir. *Allgemein bildende höhere Schule*'de öğretmenler ve okul müdürü kararları işbirliği içinde almakta ve önerileri yüksek öğretim otoritelerine onay için göndermektedir.

Slovakya: Bilgiler ulusal düzeyde doğrulanmamaktadır. Okul müdür ve kurucu, harcamaların belirlenmesi ve genel harcamalar veya satın almalarla ortak derecede sorumludur.

Lihtenştayn: ISCED 1de, bütçe kullanımı okul sorumluluğu değildir. Okul müdürünün genel harcamalara yönelik karar alma sorumluluğu belirlenen bir noktaya sınırlıdır.

İnsan Kaynakları

Okul personeli ve insan kaynakları yönetimini seçme

Birçok ülkede, okul personelinin seçimi, disipline edilmesi ve işten çıkarılmasına ilişkin kararlar daha çok okul müdürünün işleri arasındadır. Hollanda'da, nitelikli otorite (*bevoegd gezag*) birçok alanda sahip karar verme yetkisini insan kaynaklarına verebilir (işten ayrılma ve personel disiplini gibi konuların bu durumun dışında olmasına rağmen). Sadece birkaç ülke, okul yönetiminin sahip olduğu bir rolden söz etmektedir (okul müdürleriyle ilgili olan kararlar dışında). Birleşik Krallık'ta (İngiltere) okul yönetimi tam anlamıyla personel konularından sorumludur. Ancak, sınıf öğretmenlerinin ve eğitim dışı personelin atanması gibi personeli ilgilendiren birçok konu okul müdürüne veya okul müdürüyle çalışan veya çalışmayan bir komiteye bırakılmıştır. Yönetim, okul müdürünü atamaktadır ve müdür yardımcılarının ve müdür asistanlarının atanma sürecini yönetmektedir. Hem Galler hem de Kuzey İrlanda'da, durum birçok anlamda benzerlik göstermektedir.

Okul müdürleri

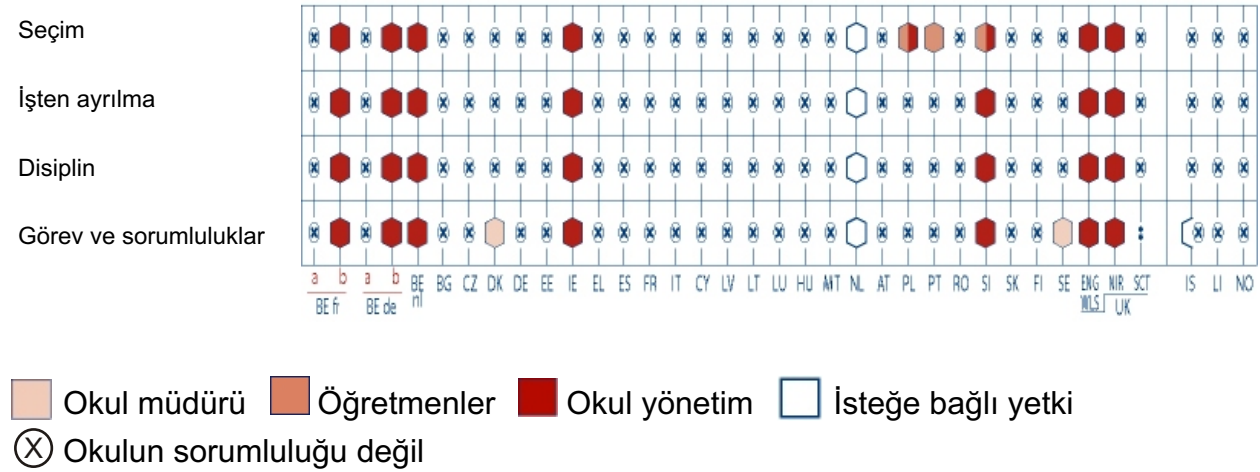
Genel olarak Avrupa'da, okulların kendi müdürlerini seçme konusunda yetkisi bulunmamaktadır. Okul yönetiminin yetkisinin olduğu yerlerde, bu durum genellikle daha geniş sorumlulukları bu yapılanmalara aktarmaktadır: Belçika (Flaman Topluluğu ve sadece yardım destekli okullar için Fransızca ve Almanca konuşan topluluklar), İrlanda (ISCED 2) ve Birleşik Krallık (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda)

Dört ülkede, öğretmenler bu seçim sürecine katılmaktadır. Polonya'da, okul müdürünü seçen komite okul yönetiminden bir temsilci, bölgesel eğitim otoriteleri, öğretmen ve ailelerden oluşurken, Portekiz'de öğretmenler okul müdürlerini kendi meslektaşları arasından seçmektedir. Slovenya'da ise, öğretmenler okul müdürlerinin atanmasının onaylanma sürecine bizzat katılmaktadır. Bu durumda, okul müdürleri, aileler konseyi, belediye ve öğretmen derneklerinin fikirlerini almak zorunda olan okul yönetimince atanmaktadır. Son olarak, İspanya'da okul müdürlerinin seçimi okul temsilcisi ve eğitim otoritesinden oluşan bir komite tarafından yürütülmektedir. Eğitim yönetimi bu komitede kaç üye olması gerektiğini

belirlemektedir, ama bunların en az üçte biri öğretmen dernekleri tarafından seçilen öğretmenlerden olmak durumundadır. Geriye kalan üçte birlik oranı ise, okul yönetim kurulunun eğitim dışı personeli oluşturmaktadır.

Bazı ülkelerde okul yönetiminin önemli bir rol oynamasına rağmen, okul müdürünün disiplin ve işten ayrılmasıyla ilgili konular okulların takdirine bırakılmamıştır. (Belçika (Flaman Topluluğu ve yardım destekli okullar, Fransızca ve Almanca Konuşan Topluluklar), İrlanda (ISCED 2), Slovenya ve Birleşik Krallık (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda). Öğretmenler asla bu karar verme süreçlerine katılmamaktadır.

Şekil 2.8: Okullarda okul müdürleriyle ilgili karar verenler, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

İrlanda: ISCED 1 düzeyinde, hiçbir karar okulların sorumluluğunda değildir.

İspanya: Okul müdürlerinin seçimi okul temsilcisi ve eğitim otoritesinden oluşan bir komite tarafından yürütülmektedir. Okul temsilcilerini öğretmenler ve okul yönetiminin üyeleri oluşturmaktadır.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilip verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Polonya: Aileler karar verme sürecine katılmaktadır.

Slovakya: Bilgiler ulusal düzeyde doğrulanmamaktadır. Okul müdür ve kurucu, harcamaların belirlenmesi ve genel harcamalar veya satın almalardan ortak derecede sorumludur.

Birleşik Krallık: Okul müdürü ve okul yönetim kurulu/ okul aile birliği bu seçim sürecine katılmaktadır ancak son kararı işveren pozisyonunda olan eğitim otoritesi vermektedir.

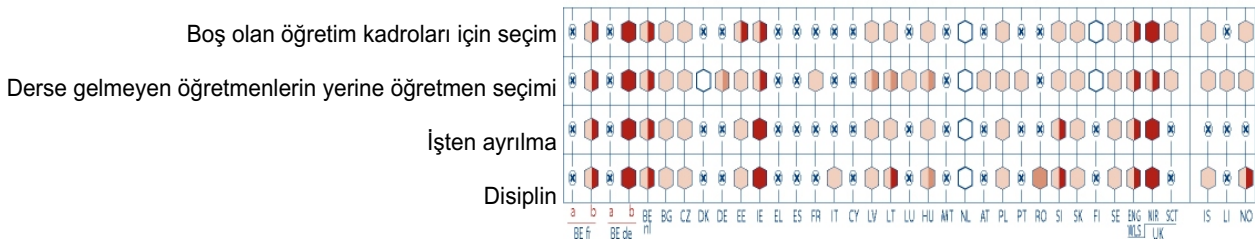
Öğretmenler

Ülkelerin yarısında, öğretmen seçimi okulun sorumluluğunda değildir. Ancak, okulların bu seçimi yaptığı yerlerde, Belçika dışında (Almanca Konuşan Topluluk) okul müdürü de bu karar verme sürecine her zaman katılmaktadır. İsveç, İzlanda ve Norveç'in yanı sıra birçok yeni üye devlette, okul müdürü, öğretmenlerin seçiminden tam anlamıyla sorumludur. Belçika (Flaman Topluluğu ve Fransız Topluluğu'ndaki yardım destekli sektör), Estonya, İrlanda (ISCED 2) ve Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda), okul müdürü ve yönetimi bu karar verme sürecine doğrudan katılmaktadır.

Yedek öğretmenlere ilişkin kararlar birçok ülkede farklı bir şekilde alınmaktadır. Kadro boşluğundaki seçimlerin okulların görevi olmadığı yerlerde yedek öğretmenler ya okul müdürü tarafından (Fransa (ISCED 2), Avusturya ve Lihtenştayn) ya da öğretmenlerle işbirliği içinde çalışan okul müdürü tarafından belirlenmektedir (Almanya). Belçika'da (Fransızca ve Almanca Konuşan Topluluklarda), yedek öğretmenler, ilgili öğretmenin 5 (Almanca konuşulan toplulukta) veya Fransızca konuşulan topluluklarda olduğu gibi 10 iş gününden daha fazla dersine gelmemesi durumunda çağrılabilir. İlgili toplulukta, bu karar bakanlarca alınırken, yardım-destekli sektörde genellikle okul müdürüne danışıldıktan sonra okul yönetiminin alınmaktadır. Öğretmenler, Letonya, Litvanya ve Macaristan'da yedek öğretmenlerle ilgili karar alma süreçlerine katılmaktadır.

Öğretmenlerin disiplinleri ve işten çıkarılmaları ise okulların aldığı bir karar değildir, tam özerkliğin hakim olduğu yerlerde bile, bu, iş yasalarıyla azaltılmaktadır. Okul müdürü, Belçika (Flaman Topluluğu ve Fransız Topluluğundaki yardım destekli okullar) ve İsveç'in yanı sıra birçok yeni üye devlette bu kararlara katılmaktadır (üç Baltık devleti, Bulgaristan, Çek Cumhuriyet, Macaristan, Polonya, Slovenya ve Slovakya). İşten çıkarılmanın okulun sorumluluğunda olmadığı çok az ülkede, öğretmenlerin disiplinleriyle ilgili sorumluluklar okulların almak zorunda olduğu bir karardır. Bu karar ya okul müdürünce (Almanya'da olduğu gibi) ya hem okul yönetimi hem de müdürünce (Flaman Topluluğu ve Norveç'te olduğu gibi) ya da Romanya'da olduğu gibi (özel bir komisyon vasıtasıyla) bizzat öğretmenlerce alınmaktadır. Macaristan'da, öğretmenler disiplinle ilgili kararlara katılmaktadır. İtalya'da ise, okul müdürü disiplinle ilgili eylemlerden sorumludur. Önlemler, müfettişlerin raporları doğrultusunda yüksek öğrenim otoritelerince alınmaktadır. İtalya'daki daha ciddi ihlaller için ise, sorumluluk direkt olarak yüksek öğrenim otoritesine bırakılmaktadır (Bölgesel Direktör)

Şekil 2.9: Okullarda öğretmenlerle ilgili karar mercileri, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Danimarka: Derse gelmeyen öğretmenlerin yerine öğretmen seçimine ilişkin kararlar okullara bırakılmaktadır. Ancak bu kararı vermek okul müdürünün sorumluluğundadır.

İrlanda: ISCED 1de, kararların hiçbiri okulun sorumluluğunda değildir.

İspanya ve Portekiz: Öğretmenlerin disiplin konuları ve işten ayrılmaları: Nihai kararın daha yüksek bir düzeyde alınmasına rağmen okullar sürece başlar ve süreci geliştirirler.

Fransa: ISCED 2de, okul müdürü, derse 2 hafta veya daha az süre gelmeyen öğretmenlerin yerine yedek öğretmen bulmaktan sorumludur.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilip verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Romanya: Okuldaki öğretmenlerin uygun olması durumunda, okul yönetimi derse gelmeyen öğretmenlerin yerine yedek öğretmen bulmakla ilgili karar alabilir.

Slovakya: Bilgiler ulusal düzeyde doğrulanmamaktadır. Okul müdür ve kurucu, harcamaların belirlenmesi ve genel harcamalar veya satın almalar ortak derecede sorumludur.

Finlandiya: Boş olan öğretim kadroları için seçim, derse gelmeyen öğretmenlerin yerine yedek öğretmen bulma ve disiplinle ilgili konulardaki kararlar okul müdürüne aittir.

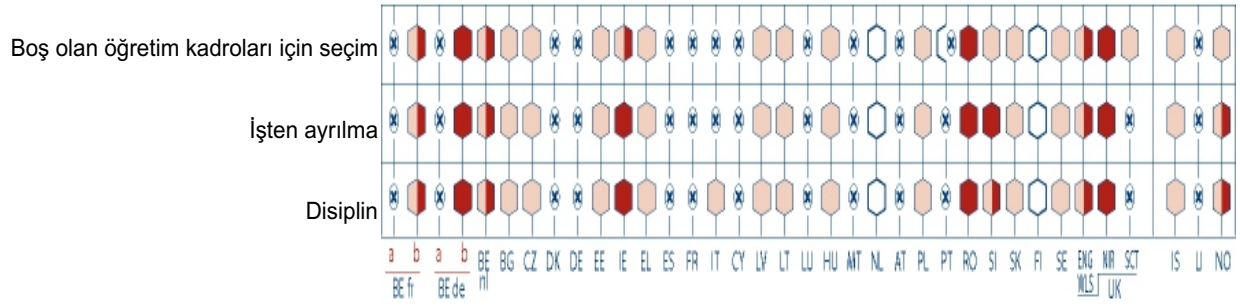
Birleşik Krallık (Galler): Öğretmenlerin işten çıkarılmasıyla ilgili kararlar sadece okul yönetiminin sorumluluğundadır.

Birleşik Krallık (SCT): Okul müdürü öğretmenlerin seçiminden sorumludur ancak işveren eğitim otoritesidir.

Eğitim dışı personel

Okullardaki eğitim dışı personeli, öğretmenlik yetisine sahip olmayan sınıf asistanlarının yanı sıra idari ve teknik yardım elemanları oluşturmaktadır. Bu personeli işe alma, disiplin etme ve işten atmaya yönelik kararlar birçok ülkede okullarca alınmaktadır ve bu kararların sorumluluğu bu konuda karar alan otoritelerdedir. Bu konuda çok az sayıda istisna bulunmaktadır: Birleşik Krallık (İskoçya), ve İzlanda'da yerel otorite işten çıkarmalardan sorumludur. İrlanda (ISCED 2), Slovenya ve Norveç'te, okul yönetimi, disiplin ve işten çıkarımlara ilişkin kararlara ya doğrudan katılmakta ya da tam sorumluluk almaktadır.

Şekil 2.10: Okullarda eğitim dışı personelle ilgili karar mercileri, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Okul müdürü Öğretmenler Okul yönetim İsteğe bağlı yetki
 Okulun sorumluluğu değil

Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

İrlanda: ISCED 1de, kararların hiçbiri okulun sorumluluğunda değildir.

Yunanistan: Yardımcı ve temizlik personeliyle ilgili kararlar okulların sorumluluğudur; idari personelle ilgili olanlar ise değildir.

Fransa: Bazı sözleşme türleri okul müdürünün sorumluluğundadır.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilir verilmediğini belirtmek mümkün değildir.

Portekiz: Eğitim dışı personelin disiplin konuları ve işten çıkarılması: son kararın yüksek düzeyde alınmasına rağmen okullar süreci başlatır ve geliştirir.

Romanya: Okul yönetimi küçük disiplin ihlalleriyle ilgilenirken daha ciddi durumlarda ise ilçe okul müfettişleri bu durumdan sorumludur.

Slovakya: Bilgiler ulusal düzeyde doğrulanmamaktadır. Okul müdür ve kurucu, harcamaların belirlenmesi ve genel harcamalar veya satın almalar ortak derecede sorumludur.

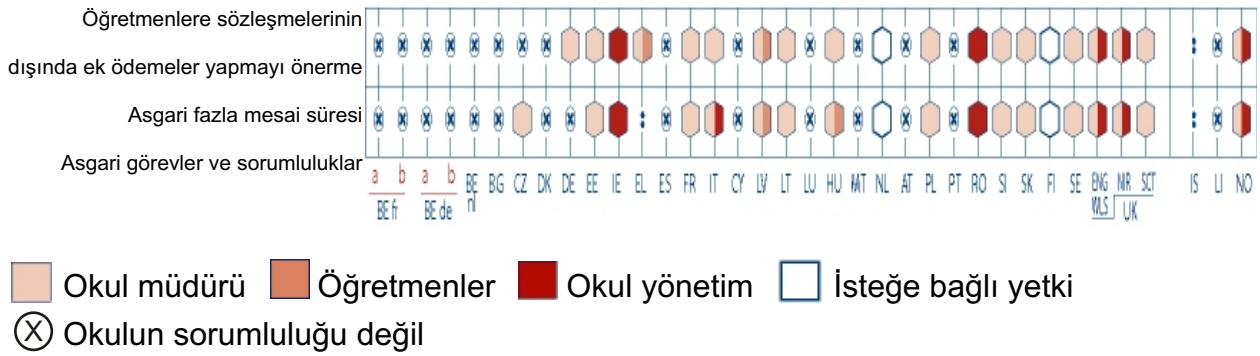
Finlandiya: Belediye karar verme yetkisini okullara bırakabilir. Bunu yaptıkları takdirde, okul müdürü ve yönetimi sorumluluğu paylaşmaktadır.

Ek maaş ödemeleri

Öğretmenlere sözleşmelerinin dışında ek ödemeler yapmayı önerme, fazla mesai ve/veya ek görevleri zorunlu kılmaktadır. Bu çeşit sorumluluklar, okul sistemlerinin neredeyse yarısında okullara bırakılmıştır. Bu, okul

müdürlerinin karar vermek durumunda olduğu bir konudur. Belçika'da (Almanca Konuşan Topluluk), okul müdürü, daha sonra Bakanlık tarafından değerlendirilecek olan fazla mesai saatleri için ek maaş ödemelerine ilişkin kararlar vermektedir. Yunanistan ve Letonya'da, öğretmenler fazla mesai ödemelerine yönelik kararlara katılırken, Letonya ve Macaristan'da benzer şekilde ekstra görevler için ödenen ek ödemelere ilişkin kararların oluşturulması sürecine müdahil olmaktadır. Ekstra görevler için ek ödemeler söz konusu olduğunda, İtalya, Birleşik Krallık (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) ve Norveç'te okul yönetimi, müdürle birlikte bu sürece katılmaktadır. İrlanda (ISCED 2) dışında, Romanya, okul yönetimin (İdari Kurul) bu kararlardan tam anlamıyla sorumlu olduğu tek ülkedir. Ancak, bu durum İlçe Okul Müfettişinin onayına bağlıdır.

Şekil 2.11: Okullarda öğretmenlere sözleşmelerinin dışında ek ödemeler sırasındaki karar mercileri, ISCED 1 ve 2, 2006/07



Kaynak: Eurydice

Ek notlar

Belçika (BE Fransa BE Almanya): (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili, okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Belçika (BE Almanya) ve Bulgaristan: Okul müdürleri fazla mesaiye karar vermektedir ancak ödeme koşulları ikincil kararnameler/düzenlemelerce oluşturulmaktadır.

İrlanda: ISCED 1de, kararların hiçbiri okulun sorumluluğunda değildir.

Hollanda: Her okulun sadece bir okul (yerel dilde *eenpitters* olarak da bilinen) veya birçok okuldan (Brabant yöresindeki *Ons Middelbaar Onderwijs gibi*) sorumlu olduğu yetkili bir otoritesi bulunmaktadır. Tüm alanlarda sorumluluğu vardır ancak karar verme gücünü ya okul müdürüne ya da yönetimine bırakabilmektedir. Yetkili otorite her şeyden sorumludur ve pratikte hangi görevlerin verilir verilmediğini belirtmek mümkün değildir

Slovakya: Bilgiler ulusal düzeyde doğrulanmamaktadır.

Finlandiya: Bu konudaki kararlar okullara bırakılabilir.

İsveç: Okullar işçi yönetmeliği çerçevesinde uygun olan düzenlemeleri ve antlaşmaları takip etmektedir.

Sonuç olarak, okullardaki genel karar verme modelleri açısından (bu bölümdeki tüm değişkenler birlikte ele

almaktadır), bu inceleme, okul müdürlerinin oynadığı rol birçok okul sisteminde oldukça belirgin olmasına rağmen, kararların okul bünyesinde nasıl alındığının bizzat kararın kendisinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Okul yönetimleri, Belçika, İspanya, İrlanda (ISCED 2), İtalya, Romanya ve Birleşik Krallık gibi çeşitli ülkelerde önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenler, insan kaynakları yönetimi ve fonla ilgili kararlardan oldukça az sorumludur ve sadece birkaç sistemde bu kararların alınmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak, okul karar alma sürecindeki eğitim içeriği ve süreçleri açısından sorumlulukların incelenmesi çok farklı bir resmi ortaya koymaktadır.

2.3. Okul yönetimlerinin oynadığı rol ve bileşim

Birçok Avrupa ülkesinde, okul özerkliği, ya karar verme ya da danışmanlık rolüne sahip olan okullardaki yeni yönetimlerin kurulmasıyla oluşturulmuştur. Okul yönetimlerinin oynadığı rol ve bileşim, sorumluluklarının okullara aktarılması için bir taslak oluşturan idari önlemler veya genel yasalarca zorunlu hale getirilmiştir. Bulgaristan, Danimarka, Estonya, Fransa, Litvanya ve Slovenya gibi ülkeler, okul yönetiminin zorunlu bir şekilde kurulmasını benimsemiştir. Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Galler), okul yönetimlerinin uzun bir tarihi bulunmaktadır, ancak yerel otoritelerin, eylemlerde geniş bir inisiyatifi bulunmaktadır. Öte yandan, 1980 Eğitim Hareketi yürürlüğe girinceye kadar her okulun kendi yönetim teşkilatına sahip olması bir zorunluluk değildir. Belçika'daki Fransızca ve Almanca Konuşan Topluluklar bu modeli benimsemiştir: 1997de, yönetmelik (*décret missions*), yönetim teşkilatı veya sektörüne (kamu ve özel sektör) bakmaksızın, Fransız Topluluğunda katılımcı bir konseyin (*conseil de participation*) Almanca konuşulan toplulukta ise bir öğretim konseyinin (*Pädagogischer Rat*) tüm okullarda kurulması gerektiğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Çek Cumhuriyeti'nde, eskiden isteğe bağlı olan okul yönetim teşkilatları, 2005den itibaren zorunlu hale gelmiştir. Diğer ülkelerde, böyle noktalar, okul ağlarının belirli bölümleriyle sınırlıdır. Belçika'nın Flaman Topluluğu'nda, sadece topluluğa karşı sorumlu olan okullar böyle bir okul teşkilatı kurmak durumundadır.

Çok az sayıdaki Avrupa ülkesinde, okul yönetim teşkilatının kurulması okulların kendisine bırakılmış bir karardır. Bulgaristan, Letonya (2), Polonya ve İzlanda'da, okul yönetim teşkilatları, okul özerkliğini tanımlayan yasalar ve genel tüzüklerde belirtilmektedir, ancak kurulmaları isteğe bağlıdır. Macaristan'da, 1993 Hareketi, yerel topluluk temsilcileri, öğrenci velileri ve okul temsilcilerine açık olan bir çeşit okul yönetim teşkilatı (okul yönetim kurulu) sağlamıştır.

Okul yönetim teşkilatının bileşimi, üç ana yapıyı izlemektedir. Ancak, bu yapılar, istenen görevlerin önem derecesiyle paralellik göstermemektedir.

İlk senaryoda, okul yönetim teşkilatı, sadece okul yönetiminin üyeleri, öğretmenler, aileler ve öğrencilerin temsil edilebilmesi için okul üyeleri ve onların kullanıcılarından oluşmaktadır. Belçika (Almanca Konuşan Topluluğu), Danimarka Almanya, İtalya ve Lüksemburg (ISCED 2) bu modeli izlemektedir. Bu yönetim teşkilatları Danimarka'da olduğu gibi önemli güçlerle donatılabilir veya Belçika'da (Almanca Konuşan Topluluk) olduğu gibi danışmanlık rolüne sahip olabilir. Bazı ülkelerde, dışarıdan üyeleri dahil etmek mümkündür, ancak bu karar tamamıyla okulun inisiyatiline bırakılmıştır. Ülkelerin çoğunda, okul yönetim teşkilatları, okuldan sorumlu yerel otorite üyelerinden ve daha geniş bir topluluğun temsilcilerinden oluşan ve daha geniş bir temsil gücüne açıktır. Bileşimleri, farklı mesleki ve kullanıcı grupları (okul yönetimi, öğretmenler, aileler, öğrenciler, yerel otoriteler) ve daha geniş bir topluluğun temsilcileri (iş, sosyal ve kültürel gruplar) arasındaki güç dengesini kurma isteğini yansıtmaktadır. Okul yönetim teşkilatının bileşimleri, okul yönetimini, okuldan sorumlu olan yerel otorite üyelerinin, okul personeli temsilcilerinin ve kullanıcıların (aileler ve öğrenciler) oluşturduğu Çek Cumhuriyeti'nde olduğu gibi farklı katılım grupları arasındaki eşitliği garanti etme isteğini yansıtabilir.

(2) Okul müdürleri, öğretmenler ve ailelerden bir talep gelmesi durumunda bir okul teşkilatı kurmak zorundaydı

Benzer şekilde, Birleşik Krallık'ta (İngiltere), temel ilkeler, aileleri, okul personelini, yerel otoriteyi, topluluğu ve bazı okullar için kurucu derneği veya ilgili dinsel teşkilatı içeren okul paydaşlarının temsil edildiğinden emin olmak için hazırlanmıştır. Ancak, birçok durumda, okul yönetiminin bileşimleri, karar vericilik rolünü gruplardan birine verme isteğini yansıtmaktadır. Dolayısıyla, Fransa ve Lüksemburg gibi ülkelerde güç, okul personelinin elindeyken, tam tersi durumda, Belçika'nın Flaman Topluluğu, Estonya ve Letonya'da kurulan resmi teşkilatlardaki dış temsilciler (aileler veya geniş topluluk temsilcileri) bu konularda daha çok söze sahiptir. Bu sonuçlar, yürürlükte olan yasal tasarlara dayanmaktadır ve okullar pratikte farklılık gösterebilir.

Yönetim teşkilatının çeşitli bileşim modellerine ek olarak, bazı ülkelerde ek görevlerin yanında konseylerin çeşitliliği de bulunmaktadır. Bu durum, okul yönetiminde artan karmaşık bir yapıyı da beraberinde getirmektedir. Ortak güçlerin, Sorumlu Konsey Başkanı (okul personelinin üyelerinden oluşan yönetim teşkilatı) ve Okul Topluluğu Başkanı (dış temsilcilere açık olan) arasında paylaşıldığı Portekiz'de bu duruma bir örnektir. Bu tür bir çift boyut, Belçika'nın Flaman Topluluğu'ndaki yönetim ve yürütücü teşkilat arasında bulunmaktadır. Benzer şekilde, okul yönetim teşkilatının işi, rolü okul içindeki öğretim etkinliklerini planlamak olan öğretmenler konseyinin işini izlemektedir. Bu durum, İtalya, Letonya, Litvanya, Romanya ve son zamanlara Fransa'da (ISCED 2de 2005ten beri) görülmektedir.

BÖLÜM 3: OKUL ÖZERKLİĞİ VE SORUMLULUK

Okul özerkliğinde değişik deneyimlere ilişkin çeşitli düşünce okullarını dikkate alarak, sorumluluk ilkesi tüm ülkelerde ilk başlarda temel durumda değildi. Fakat 1990ların ortalarından itibaren bu düşünce gitgide daha fazla önem kazandı ve farklı ülkelerde değişik roller üstlendi.

Bu yeni sorumluluk modelleri genellikle ya kullanıma hazır (okul denetimleri gibi) ya da öğrenci becerilerinin standart bir şekilde değerlendirilmesi (kısım 3.1.) gibi daha büyük hedefleri gerçekleştirmek için geliştirilmiş bir yapıyı temsil etmektedir. Bazı ülkelerde, okullara verilen sorumlulukları resmi bir şekilde değerlendiren yeni araçlar geliştirilmektedir (kısım 3.2)

3.1. Okul sorumluluk modelleri: çeşitlilik ve engeller

Okul düzeyinde ve genel organizasyon politikalarındaki özerklik biçimleri ülkeler arasındaki farklılık gösterdiği için, çeşitli okul sorumluluk modelleri ortaya çıkmıştır. Üç ana modelden söz edilmektedir.

Birinci senaryoda, ülkelerin çoğunda- geleneksel anlamda eğitime dahil olan bireyleri değerlendirmeden sorumlu olan teşkilatlar- özellikle öğretmenlere bu yeni değerlendirme işlevi verilmektedir. Birçok Avrupa ülkesinde, okul özerkliği bağlamında okulları değerlendirmeden sorumlu olan denetleme kurulları vasıtasıyla eğitimden sorumlu olan yüksek öğrenim otoriteleridir. Denetleme sistemleri merkezi veya bölgesel olabilir. Çek Cumhuriyeti'nde, okulları değerlendirmeden sorumlu denetleme kurulu bu artan güçleri fark etmiştir. Önceleri, sadece finansal kurallara uyulduğundan emin olmaktan sorumluyken, 2007/08 yıllarında yürürlüğe giren yeni müfredat reformlarıyla öğretim konularına ilişkin kapsamını daha geniş bir hale getirecektir. Almanya, İspanya ve Avusturya'da, okullar sırasıyla eğitim etkinliklerinden sorumlu olan yüksek öğrenim otoritelerince -Länder ve Özerk Topluluklar- değerlendirilmektedir. Birleşik Krallık'ta (İngiltere), okulların denetlenmesi, güçleri giderek artan ve bakanlığa karşı olan sorumluluğu giderek azalan

OFSTED, denetleme teşkilatının görevidir. OFSTED, raporları İnternette yayımlanmaktadır. Hollanda'nın, 2007den itibaren riskte olarak değerlendirilmeyen okullarının bile sistemli bir biçimde denetlenmesine rağmen benzer bir sistemi bulunmaktadır. Bulgaristan, Litvanya, Portekiz ve Birleşik Krallık (İskoçya) da bu kategoriye dahildir. Dahası, bazı ülkelerde, denetimler, tıpkı Çek Cumhuriyeti, Litvanya ve Birleşik Krallık'ta (İngiltere) olduğu gibi yerel otorite değerlendirmeleriyle birlikte yürütülmektedir.

1990ların sonundan itibaren, birinci senaryoyu uygulayan ülkelerin çoğunda, okulların değerlendirilmesinde kullanılan kriterler standart bir hal almıştır. İspanya'da, Andalusia, Catalonia ve Castile-La-Mancha gibi Özerk Toplulukların bazıları bu modeli izlemektedir. 2004/05de Litvanya iç ve dış değerlendirme için ortak kriterler oluşturmuştur. Benzer şekilde, Polonya'da bir kriter listesi denetim sistemi altında 2004/05den itibaren uygulanmaktadır. Portekiz'de ise, 1999 yılından itibaren, denetleme sistem, çeşitli alanları (okulun organizasyonu ve idaresi, okul şartları, öğrenci başarısı, v.b) kapsayan "tümleşik bir değerlendirme" modelini uygulamaktadır. Değerlendirme kriterlerin standartlaşması, akademik sonuçların ötesinde okulların değerlerini de gözler önüne sermektedir. Birleşik Krallık'ta (İngiltere), bu çeşit değerlendirmeler için OFSTED'in hazırladığı bir taslak uygulanmaktadır. Bu, öğrencilerin gerçekleştirdikleri standartları ve okul çalışmalarını değerlendirmek ve sonuçlarını bildirmek için belirli gereklilikler oluşturmakta ve teftiş yargılarına da varan temel noktayı oluşturan kriterleri listelemektedir. İskoçya bu anlamda birçok değişiklik yaşamıştır. Standartlaşmaya yönelik artan bu eğilim okul sorumluluğunun pekiştirilmesi ve değerlendirme hizmetinin meslekileşmesiyle eşit tutulmaktadır

İkinci grup ülkelerde, okullar öncelikle yerel otoritelere karşı sorumludur- yerel konseyler veya onları yöneten "düzenleyici teşkilatlar". Bu, Belçika, Macaristan ve bazı İskandinav ülkelerinde de görülmektedir. Bu model çerçevesinde, yerel eğitim otoriteleri, değerlendirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır, ancak 1990lı yılların ortalarından itibaren, öğrenci standart testleri ve ulusal standartların geliştirilmesine katılan okul sorumluluğuna yönelik ulusal bir yapının artışı göze çarpmaktadır. Danimarka'da, yerel otoriteler merkezde kalmaktadır, ancak 1989da kurulan Danimarka Değerlendirme Enstitüsünün okul örneklerine dayanarak yapılan ulusal değerlendirmeleri sürdürmek gibi bir görevi bulunmaktadır. Macaristan, standart testlerin geliştirilmesiyle okulları değerlendiren yeni bir sistemle yerel otoriteler tarafından yürütülen teftişleri tamamlamaktadır. Diğerlerinin arasında (eğitim kalitesine doğru yükselen talep) küçük yerleşimlerdeki otoritelerin değerlendirmedeki tecrübesizlik (ülkenin parçalanmış kamu yönetimi sisteminden dolayı) öğrenci değerlendirilmesinin ulusal sistemini gözler önüne sermektedir. 2001 yılında önceleri isteğe bağlı olan, bu yeni değerlendirme sistemi 2006 yılında tüm okullar için zorunlu hale gelmiştir. 2008den itibaren, tüm yerel otoriteler, sorumlu oldukları tüm okulları incelerken bu sistemi kullanmak zorunda kalacaktır.

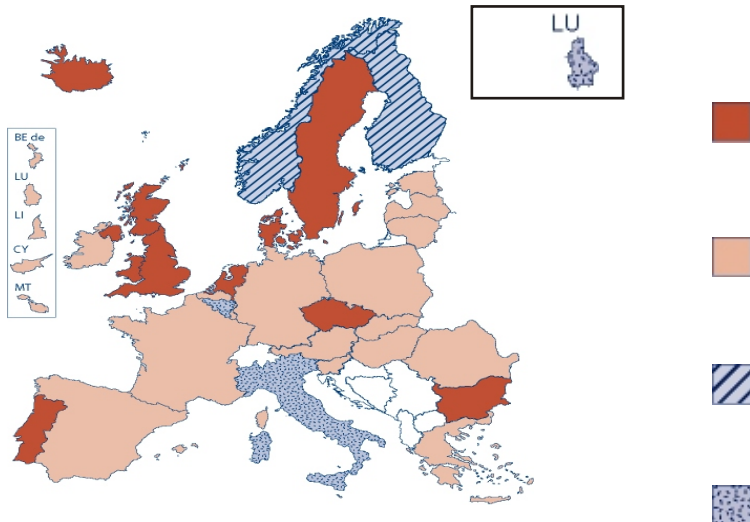
Bazı ülkeler, okul değerlendirilmesine ilişkin bu eğilimin dışında kalmıştır. İtalya'da, okullar belirli bir teşkilata karşı sorumlu değildir (yılda iki kez mali ve idari sebeplerle yapılan ziyaretler dışında) ancak kendi kendilerini değerlendirmeleri konusunda teşvik edilmektedirler. Eğitim, Öğretim ve Öğrenim Değerlendirmesi Ulusal Enstitüsünün (EÖÖDUE) himayesinde gerçekleştirilen standart değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi tüm okullar için ulusal standartlar oluşturma amacındadır. 2009/10dan itibaren, EÖÖDUE, öğrenciler okula başladığında ve okuldan ayrıldığında performanslarını izlemek suretiyle okullar tarafında eklenen değerlerinin incelenmesinden ve değerlendirilmesinden sorumlu olacaktır. Öğrencilerin, bağlamla ilgili bilgileri ve sosyo ekonomik yapıları dikkate alınacaktır. Benzer şekilde, Bulgaristan'da, okullar, belirli değerlendirme prosedürlerine bağlı değildir. Fransa bu konuda arada bir duruş

sergilemektedir. ISCED 1 düzeyinde, okulların özerklikleri sınırlı olduğu için bu tür bir değerlendirme gelişmemiştir, ISCED 2 düzeyinde ise, değerlendirme prosedürleri hala geliştirilmektedir ve hala rolleri tam anlamıyla tanımlanmamış olan sayısız birimi içerecektir. Bunlar, bölgesel idari teşkilatların yanı sıra yerel ve ulusal teftişlerden de oluşmaktadır (*Rectorat des Académies*). Genel anlamıyla, temel değerlendirme eğilimlerinin dışında kalan ülkeler giderek azalmaktadır. Sınırların sürekli olarak değiştiği üç grup ülkeye ek olarak, sorumluluğun giderek arttığı bir eğilim gözlenmektedir. Daha çok ülkede, okullar çeşitli teşkilatlara ayrılmak durumundadır (eğitim bakanlıkları, yerel konseyler ve daha geniş topluluklar (aileler, dış ortaklar)). Birleşik Krallık'ta (İngiltere) durum sorumlulukların karışık yapısından etkilenen özgürlükler için bir eğilimi örneklemektedir. İngiltere'deki okullar, EÖÖDUE teftişleri vasıtasıyla merkez, kendi yerel otoriteleri ve aileler, personel ve yerel topluluk temsilciler gibi çeşitli paydaşları içeren bir yönetim teşkilatına karşı sorumludur. Bakanlık ve yerel otoritelerin, okulun performansının endişe verici bir boyuta ulaşması durumunda müdahale gücü bulunmaktadır. Ayrıca, ailelere çocuklarının okul tercihini bildirmek için öğrencilerin okul performanslarına ilişkin bilgilerin (EÖÖDUE raporları ve okul sınav sonuçları) verildiği bir sorumluluk sistemi bulunmaktadır. Son zamanlarda, çeşitli sorumlulukların okullara ek yükler getirdiği gözlemlenmektedir. "Hükümetin Okullara Yeni İlişkiler" programı bu konudaki bürokratik işlemleri azaltmayı amaçlamaktadır. İskoçya da bu çok boyutlu sorumluluklara karşı aynı eğilimi benimsemiştir.

Benzer bir durum Hollanda'da meydana gelmektedir. Kısıtlayıcı şartların ortadan kaldırılması okullara çok daha fazla bağımsızlık verirken, okullar kendilerini sorumluluk ağının tam merkezinde bulmuştur. Okullar, mali konular ve öğrenci değerlendirilmesiyle ilgili merkezi hükümete karşı sorumludur (okul performansının bu alanda zayıf olması durumunda fonları kısıtlama hakkına sahip olan bakanlık). "Düzenleyici teşkilatlar" okul değerlendirmesine katılmaktadır, dahası okul seçme özgürlüğü ailelere sağlanan bilgi sisteminde desteklediği için (müfettiş raporları ve test sonuçları internette yayınlanmaktadır), okullar ailelere karşı da sorumludur.

Genel olarak, 1990ların ortasından itibaren okulun ailelere karşı sorumluluğu birçok ülkede yayımlanan çalışmalarla gelişmiştir. Bu, Çek Cumhuriyeti, Polonya, Portekiz ve İsveç'te görülmektedir. Bu konuyla ilgili yayımlar farklı ülkelerde farklı biçimler almıştır- internette yayımlanan müfettiş raporları, yerel otoritelerin raporları ve standart değerlendirmelerin sonuçları.

Şekil 3.1: Okulların dış değerlendirme bulgularının yayımlanması, zorunlu genel eğitim, 2006/07



İlköğretim

Okullar için bulguların düzenli yayımlanması

Okullar için bulguların düzenli yayımlanması yok

Yerel özerklik

Okulların dış değerlendirmesi yok

Ek notlar

Belçika (BE Almanya): Dış değerlendirme 2007 yılında deneme amacıyla tanıtılmıştır ve 2008den itibaren yaygın bir hale dönüşmüştür.

Belçika (BE nl) ve Slovakya: Sonuçlar yayımlanmamaktadır, ancak isteğe bağlı olarak incelenebilir.

Çek Cumhuriyeti, Slovakya ve Birleşik Krallık: Şekil, sadece merkezi düzeyde sürdürülen dış değerlendirmeyle ilgilidir. Yerel otoritelerce sürdürülen değerlendirme bulgular üzerine merkezi bir düzenleme bulunmamaktadır. Durum değişiklik gösterebilir.

Letonya: 2003 yılında okulların *gymnasium*, statüsünü elde etmek için gerekli işlevsel standartlarla uyum içinde çalıştığını kontrol etmek için yapılan teftişin sonuçları yayımlanacak konuları oluşturmaktadır.

Litvanya: Denetçiler Kurulu tarafından yapılan değerlendirme bulguları, sadece kendilerine uyan düzenlemelerle tutarlılık göstermediğinde yayımlanmaktadır.

Lüksemburg: İlköğretim okulları dış değerlendirmeye tabi değildir. 2004/05 yılında tanıtılan orta öğretim okullarının değerlendirilmesi ise yayımlanmamaktadır.

Polonya: 2002den itibaren, standart sınav ve testlerin sonuçları bakanlığın web sitesinde yayımlanmaktadır. Bu, yine de tam anlamıyla dış bir değerlendirme olarak değerlendirilemez.

Finlandiya: Eğitim sağlayıcıları (çoğunlukla belediyeler) sağladıkları hizmetin etkinliğini değerlendirmekten sorumludur ve dış değerlendirmelere katılmak durumundadır.

Açıklayıcı not:

Ülkelerin çoğunda, okulların dış değerlendirmesinden kimin sorumlu olacağına göre iki veya daha çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu değerlendirme, yerel, bölgesel veya merkezi eğitim otoritelerine raporlarını sunan değerlendirme uzmanlarınca yapılmaktadır. Burada, sadece çeşitli okul etkinliklerini kapsayan değerlendirme uzmanlarınca yapılan dış değerlendirmeye yönelik yaklaşımlar ele alınmaktadır. Bu sonuçların yayımlanması, her okulun bulgularının yayımlanması anlamına gelmektedir.

3.2. Okul sorumluluğunu şekillendirmek

Birçok durumda, okul özerkliği yasası ve/veya düzenlemeleri okulların hazırlamak zorunda olduğu çeşitli politikaları (okul gelişim planı, müfredat politikaları) detaylı bir şekilde oluşturmuştur. Ancak, bu tür yasaların ve/veya düzenlemeler resmi sorumluluk yapılarını açık bir şekilde sağlayan araçlar oluşturmuştur. 2000den itibaren, okulların geliştirilmesi bağlamında yeni sorumlulukların okullara aktarılması, yeni sorumluluk önlemlerinin şekillenmesine olanak tanımıştır. Bazı ülkelerde, bu durum, okullar ve okulları yöneten otoriteler arasındaki sözleşmeli ilişkiler şeklinde ortaya çıkmıştır. 2005yılında Fransa, ISCED 2 düzeyindeki okulların

etkinliğini değerlendirmeyi amaçlayan yeni “amaç sözleşmeleri”ni yürürlüğe koymuştur. Bu tür sözleşmeler çok yavaş ilerlemektedir. 2006dan itibaren, Portekiz, “özerklik sözleşmesinin” denemesini gerçekleştirme sürecindedir. Bu yeni araç, iki düzeyde değerlendirilmektedir: İlk olarak, içeriğin uygunluğuna ve uygulanabilirliğine bakan belirli bir grup tarafından ulusal düzey ve okulun ihtiyacı olan kaynaklar açısından yerel düzeyde. Romanya'da, okul özerkliği, okul müdürü ve ilçe denetleme kurulu tarafından imzalanan sözleşmeyle belirlenmektedir. Bu sözleşme, okul müdürünün yerine getirmek zorunda olduğu çeşitli görev ve amaçlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Birleşik Krallık'ta (İngiltere), yeni okullar olan “Akademi”, dış sponsorlardan gelen destekle dezavantajlı alanlarda açılmıştır ve yasal ilişkiyi belirleyen Aileler, Okullar ve Çocuklar için ilgili Bakanlıkla bir sözleşmesi bulunmaktadır.

Diğer ülkelerde, sözleşmeli bir şekilde süren ilişkiler henüz net bir şekilde şekillenmemiştir ancak belirli bir ilke yine de bulunmaktadır. İspanya'da, okul özerkliği araçları çeşitli alanlardaki amaçları tanımlamaktadır. Okulların üretmek zorunda olduğu çeşitli belgeler (okul eğitim planı, öğretim programları, vb) uygulamaya konmadan önce denetleme kurulunca onaylanmalı ve yıl sonuna kadar incelenmelidir. Slovenya, okullara, amaçlarını yerine getirmedeki süreçlerini gösteren, bakanlık ve yerel otoriteler için yıllık plan hazırlamasını şart koşturmaktadır.

Tüm okul özerkliği kamu hizmetlerini ve eğitimini artırmak için oluşturulan bir taslağın parçası haline gelmektedir. Bu eğilim, sorumluluk mekanizmalarının gelişimince doğrulanmaktadır. Değerlendirme prosedürleri, 1980lerde gelişmiştir, ancak 1990lardan beri standart ve sınırlı taslaklar daha çok şekillenmiştir. Okul özerkliğinin, bir yanda sorumlulukların aktarılmasının bir sonucu olarak okullar için özgürlüklerin artması diğer yanda ulusal normlardansa sonuçların incelenmesi yoluyla ulusal kontrolün artması anlamına gelen iki boyutu bulunmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, okullar prosedürler yoluyla önceki kontrol sisteminden sonuçların incelendiği kontrol sonrası bir sisteme geçerek bu anlamdaki sınırları aşmıştır.

SONUÇ VE BAKIŞ AÇILARI

Sonuç olarak, Avrupa'daki okul özerkliği politikalarının yirmi yıldan daha fazla bir zamana yayılan bu çalışmanın en önemli bulgusu bu konuya ilişkin uygulanan reformların çeşitliliğidir. Politikalar, zamana, ülkeye ve hatta tanıtıldığı coğrafi alana bağlı olarak farklı özellikler ortaya koymaktadır.

İlk olarak, politikalar, geliştirildikleri zamana göre değişiklik göstermektedir. Okul özerkliği Avrupa'da yirmi yılı aşkın süredir varlığını gösteren önemli bir ilkedir. İspanya, Fransa ve Birleşik Krallık gibi 1980lerdeki eğitim reformlarının tam kalbindeki konu okul özerkliğiydi ve hala bu değişim sürecini yaşayan Almanya ve Lüksemburg gibi ülkelerin ilgisini çekmektedir. Farklı zaman çizelgeleri, reformların amaçlarının geliştirildikleri çağa göre niye değişiklik gösterdiğini açıklamaktadır- okul ve yerel demokrasiyi benimsemeden ademi merkezîyetçilik ve devlet mekanizmasının işleyişi ve eğitim kalitesini geliştirmek. Ancak farklı amaçlar dışında, birçok ülkede, okul özerkliği politikasının eğitim için idari güçlerin ademi merkezîyetçi hale dönüşmesi ve devlet tarafından yenilenmesi için daha geniş politikalarla bağımsız bir hale geldiği gözlemlenebilir. Başlangıçta

amaçların düzeyine veya okul yönetiminin ve politikasının temel ilkesine göre oluşturulan kurumlar, yerel okul demokrasisini güçlendirmek, ademi merkezizeti süreci tamamlamak ve öğretim özgürlüğünü garanti altına almak için özerk olmak durumundadır. Bugün okul özerkliği birçok ülkede eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan önemli bir araç halini almıştır: eğitim kalitesini artırmak için okullara ve öğretmenlere daha çok özgürlük vermek.

Tüm ülkelerin okul özerkliği amacını geniş eğitim tanımlarında ele alıyor olmasına rağmen, sağlanan özerkliğin genişliği ve türü anlamında ülkeler arasında birçok siyasi farklılıkları göze çarpmaktadır. Avrupa'daki okullar görevleri bağlamında aynı kurullarla yönetilmemektedir ve sorumlulukların okullara aktarılması ülkeden ülkeye büyük değişiklikler göstermektedir. Belçika ve Hollanda'da veya son zamanlarda Çek Cumhuriyeti, Estonya ve İsveç'te olduğu gibi bazı ülkelerde okullara büyük oranda özgürlük verilmektedir. Öte yandan, Güney Avrupa ülkelerinde (Yunanistan, İspanya, Fransa ve Portekiz), bu ülkelerin bazılarının eğitim politikası açısından öncü rol oynamasına rağmen sorumlulukların aktarılması sınırlıdır. Tarihsel inceleme, politikaların uygulandığı ve okullara çeşitli derecelerde özerliğin verildiği zamanlar arasında bir bağlantı ortaya koymamaktadır. 1980ler, İspanya ve Fransa'daki hem sınırlı hem Birleşik Krallık'taki (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) güçlü siyasi istekle oluşturulan daha geniş çaplı reformlardan etkilenmiştir.

Özerklik derecesinin dışında, okul özerkliği politikalarının içeriği ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir.

Güçlerin aktarılması, öğretim görevlerini, insan ve finansal kaynakların yönetimini farklı biçimlerde etkileyebilir. Ülkeler, bu üç sorumluluk alanına henüz yeterince ilgi göstermemiştir. (1) Dolayısıyla, bazı ülkeler finansal yönetim sorumluluklarını, Estonya, İrlanda (ISCED 2 düzeyi), Letonya ve Birleşik Krallık'ta olduğu gibi öğretmenlerle ilgili insan kaynakları yönetimini desteklemektedir. Genel olarak ele alındığında, bir alandaki yeterliğin diğer alandakinden daha fazla vurgulanıyor ve diğer alanlardaki özerklik düzeyinin tam anlamıyla karşıtı olmamasına rağmen belirtilen bu reformların hepsinde bir tutarlılık bulunmaktadır. Tam aksine, kurullara verdikleri eğitimi, müfredatları veya zaman çizelgelerini tanımlama konularında esneklik sağlanan İtalya gibi bazı ülkeler eğitim özerkliğine daha çok odaklanmaktadır. Hiçbir ülke belirli bir alanda (öğretim, finansal veya insan kaynakları) tam özerklik sağlarken diğerinde özgürlükleri sınırlamamıştır. Bir denge söz konusudur. Ancak, yerel oyunculara ödeme yapma konusunda bazı alanlarda diğerlerinden daha çok isteklilik bulunmaktadır. Okul özerkliği politikalarının uygulanmasındaki bir diğer farklılık, gücünün bireylere mi yoksa teşkilata mı paylaştırılacağıdır. Diğer bir deyişle, gücün bu iki gruptan hangisine daha az sağlanacağıdır. Ülke ve sorumluluk alanına (finans, insan kaynakları yönetim vb)bağlı olarak, bu okul yönetim teşkilatı, okul müdürü veya sorumlu öğretmenler olabilir. Ancak, karar verme modelis ve bu sürece katılan teşkilat/bireyler arasında bir tutarlılık söz konusudur. Dolayısıyla, okulların kendi ekonomilerini yönetme konusunda büyük ölçüde özerkliklerinin bulunduğu yerlerde, Belçika'nın Flaman Topluluğu, Slovenya ve Birleşik Krallığın bazı bölümleri (İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda) ve Norveç'te olduğu gibi okul yönetim kurulu ve okul müdürü karar verme gücüne sahiptir. Benzer şekilde, okulların öğretim personelini istihdam etme sorumluluğunun bulunduğu yerlerde, birçok durumda, bu görev, Bulgaristan'da, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Letonya, Litvanya, Macaristan, Polonya, Slovenya, Slovakya ve bazı İskandinav ülkelerde olduğu gibi okul müdürlerine bırakılmıştır. Bu konuda çeşitlilik, büyük oranda topluluk dışındaki üyelere açık olana okul yönetim teşkilatının bileşimlerinde de bulunabilir.

Bu rapor, verilen özerklik dereceleri ve uygulanan okul sorumluluk önlemlerinin güçlü yönleri arasında var olan ilişkiyi incelemektedir. Verilen özerklik düzeyi ve okul teşkilatı ve personelinden beklenen gözlem yapma prosedürlerinin doğası ve yoğunluğu arasında bir bağlantı bulunmakta mıdır?

(1) Bu rapordaki verilere ek olarak, Slovenya Başkanlığı için hazırlanan öğretmen sorumluluklarıyla ilgili bir raporda detaylı bir şekilde güncellenecek ve incelenecek olan 2005 Avrupa Eğitim Verileri kitapçığının B23 şeklindeki öğretim özerkliğiyle ilgili verileri paylaştık.

Bu noktada da, okul sorumluluğunun nasıl güvence altında tutulacağına ilişkin bir çeşitlilik oldukça yaygındır. Aslında, yönetim teşkilatları (yerel otoriteler de dahil olmak üzere) veya denetim kurullarınca yapılan incelemeler veya sonuçların değerlendirilmesi (özellikle standart testlerdeki öğrenci sonuçları) özerklik derecesiyle eşit görülmemektedir. Yüksek miktarda özerkliğe sahip olan ülkeler (Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, İsveç vb) kontrol mekanizmasının bu farklı çeşitlerini oluşturmaktadır. Bu çeşitlilik, geleneksel denetleme yöntemlerinin (öğretmenlerin denetlenmesi gibi) okullara aktarılan yeni sorumluluklara ayak uydurmak için düzenlenmesi gerektiği gerçeğiyle açıklanmaktadır. Birleşik Krallık'ta (İngiltere) olduğu gibi, ülkeler için okul özerkliği politikaları ve sağlanan özgürlüğün miktarıyla uyumlu bir şekilde sorumluluk önlemleri geliştirilmesi oldukça nadirdir. Ancak, bunu gerçekleştiren ülkelerin sorumluluk biçimleri kontrol düzeylerinde farklılık göstermektedir. Aksine, okul değerlendirme modeline sahip olmayan ülkeler, okul özerkliği reformlarının son zamanlarda, sadece kısmen geliştirildiği veya bu reformların oldukça zayıf olduğu ülkelerdir (Bulgaristan, Yunanistan, Fransa, İtalya, vb). Ancak, bu sorumluluk yaklaşımı, sadece birkaç ülkede ortaya çıkmaya başlamıştır. İtalya, son zamanlarda öğrenci kazanımları açısından okulların değerlerini ölçmek için değerlendirme araçları geliştirmeye karar vermiştir.

Elde edilen verinin coğrafi anlamda değerlendirilmesi kısmen de olsa okul özerkliği politikalarının değişken doğasının anlaşılmasına yardımcı olabilir. Aslında, bazı coğrafi alanlar ortak özellikler ortaya koymaktadır. Güney Avrupa'da okul özerkliğine yönelik oldukça az bir eğilim bulunmaktadır. İskandinav ülkelerinde okullara verilen özerklik ise genellikle siyasi ademi merkezilikten etkilenmektedir. Ancak, diğer coğrafi alanlar, karşıt politikalarca oluşturulmaktadır. İngilizce konuşulan ülkelerde (İrlanda ve Birleşik Krallık), okul özerkliği miktarları ülkeye göre değişiklik göstermektedir. İrlanda açısından ise, bu durum eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Benzer şekilde, bazı Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde (Çek Cumhuriyeti, Estonya, Litvanya, vb) okul özerkliğine yönelik bir istek fazlasıyla oluşurken diğerleri daha yavaş bir şekilde ilerlemektedir. Belçika, Almanya, Hollanda ve Avusturya gibi bazı sınır ülkeler farklı duruşlar sergilemektedir. Belçika ve Hollanda'nın okul özerkliğine ilişkin uzun bir tarihi bulunurken, Almanya gibi federal bir sisteme dayanan diğer ülkeler özerklikle ilgili çalışmalara yeni başlamıştır.

(2) Satım alımlar veya genel harcamalar dışında, birçok Avrupa ülkesindeki okulların çok az okul özerkliğe sahip olduğu alanlar

Karışık yapılarından dolayı, verilerin farklı yorumu (tarihi, coğrafi veya yönetsel) okul özerkliği politikalarının doğasını ve kökenini tam anlamıyla açıklayamamaktadır. Bu politikalara bağlı olan siyasi isteğin gelişimi, uygulanması ve miktarı, çeşitli yapısal etkenler ve koşulların iç içe girmesinden dolayı oluşmuştur: Tarihi, coğrafi ve siyasi yapılar (merkezi vs federal sistem). Dahası, hükümetin okullarda köklü değişikliklere neden olacak politikalar benimsemesine olanak tanıyacak siyasi fırsatlar.

KODLAR VE KISALTMALAR

Ülke kodları

AB-27 Avrupa Birliği	
BE Belçika	NL Hollanda
BE fr Belçika– Fransız Topluluğu	AT Avusturya
BE de Belçika – Almanca Konuşan Topluluğu	PL Polonya
BE nl Belçika – Flaman Topluluğu	PT Portekiz
BG Bulgaristan	RO Romanya
CZ Çek Cumhuriyeti	SI Slovenya
DK Danimarka	SK Slovakya
DE Almanya	FI Finlandiya
EE Estonya	SE İsveç
EL Yunanistan	UK Birleşik Krallık
ES İspanya	UK-ENG İngiltere
FR Fransa	UK-WLS Galler
IE İrlanda	UK-NIR Kuzey İrlanda
IT İtalya	UK-SCT İskoçya
LV Letonya	EFTA/EEA Avrupa Ekonomik Alanı'nın üyeleri olan Avrupa Serbest Ticaret Birliği'nin üç ülkesi
LT Litvanya	IS İzlanda
LU Lüksemburg	LI Lihtenştayn
HU Macaristan	NO Norveç
MT Malta	

İstatistikler

: Veri mevcut değil

() Uygun veri mevcut değil

Ş E K İ L L E R

T A B L O S U

Bölüm 1: Okul Özerkliğinin Uygulanması: Temel Noktalar, Tarihi Geçmiş Ve Politika Taslağı

Şekil 1.1: Okul özerkliğine ilişkin ilk geniş çaplı reformların tarihleri- ISCED 1 ve 2 düzeyi, 1985-2007

Şekil 1.2: Okul özerkliği denemeleri ve çeşitleri

Bölüm 2: Okul Özerkliği Düzeyleri Ve Okulun Karar Verme Türleri

Şekil 2.1: Okulların kamu fonlarını kullanımında özerklikleri, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.2: Fon artırım ve özel fonların kullanımıyla ilgili okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.3: Okul müdürleri açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.4: Eğitim personeli açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.5: Eğitim dışı personel açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.6: Kamu fonunun kullanımına ilişkin okullardaki karar verenler, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.7: Okullardaki özel fonların kullanımı ve artımından sorumlu karar mercileri

Şekil 2.8: Okullarda okul müdürleriyle ilgili karar verenler, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.9: Okullarda öğretmenlerle ilgili karar mercileri, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.10: Okullarda eğitim dışı personelle ilgili karar mercileri, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Şekil 2.11: Okullarda öğretmenlere sözleşmelerinin dışında ek ödemeler sırasındaki karar mercileri, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Bölüm 3: Okul Özerkliği ve Sorumluluk

Şekil 3.1: Okulların dış değerlendirme bulgularının yayımlanması, zorunlu genel eğitim, 2006/07

EKLER

Anahtar sözcükler

1 Tam özerklik

A Okul, bu değişkenle ilgili tüm kararları, herhangi bir dış müdahale olmaksızın ulusal yasalarca belirlenen sınırlara bağlı olarak almaktadır.

B Okul, bu değişkenle ilgili tüm kararları, sadece eğitime yönelik daha önceden belirlenmiş genel bir taslağa bağlı olarak almaktadır.

C Okul, tüm kararları, yerel, bölgesel veya merkezi düzeydeki eğitim otoriteleriyle yapılan danışmadan sonra almaktadır. Öneri veya fikirler otoritelerden tarafından verilebilir ancak okul bu duruma bağlı değildir.

2 Sınırlı Özerklik

D Okul, ilk kararları yüksek bir otoriteyle veya otorite olmaksızın almaktadır, ancak önerilerini onay için bu otoriteye sunmak zorundadır. Otorite, sunulan öneriye değişiklik yapılmasını isteyebilir.

E Okul, kararları, yüksek otorite tarafından önceden belirlenmiş seçeneklere dayanarak almaktadır. Seçenekler, okullar için uygunsa, okullar diğer seçimleri yapmakta özgürdür. Bu durumda, kendilerine sunulan seçenekler tarafından sınırlandırılmamış olurlar ve bu okulların tam özerkliğe sahip olduğu söylenebilir.

3 Hiç özerklik

Okul, işiyle ilgili olan bu değişkenle ilgili kararların hiçbirini almamaktadır. Kararlar, okula bu süreçteki bazı noktalarda danışılmasına rağmen sadece eğitim otoriteleri tarafından alınmaktadır.

4 İsteğe bağlı yetki

Yerel otoriteler karar verme güçlerini okullara bırakabilir ve bu durum bir belediyeden diğerine değişiklik göstermektedir.

Ek not (Şekil 2.1a ve 2.5)

Belçika (BE Fransa, BE Almanya) : (a) topluluğun direk olarak sorumlu olduğu ve bir bakanın sorumlu yetkili olduğu okulları ifade etmektedir; (b) kamu ve özel yardım-destekli sektördeki okulları ifade etmektedir. Yardım-destekli sektörde, sorumlu yetkili okul-temelli yönetimin temelini oluşturmaktadır

Şekil 2.1: Okulların kamu fonlarını kullanımında özerklikleri, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Kamu fonunun kullanımı			Kamu fonunun kullanımı		
Harcamalar ve/veya alınacak ürünler	Harcamaların belirlenmesi	Bilgisayar donanımının sağlanması	Harcamalar ve/veya alınacak ürünler	Harcamaların belirlenmesi	Bilgisayar donanımının sağlanması

BK= BK-İNG/GAL

Kaynak: Eurydice

Bu tablo şekil 2.6 ile ilgili olarak ele alınabilir.

Şekil 2.2. Fon artırımı ve özel fonların kullanımıyla ilgili okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

(bağış ve sponsorluk)	Etkinlikler için okullara izin	Borç	Özel Fonun Kullanılması					
			taşınmazlar	taşınırlar	eğitim personeli	eğitim dışındaki personel		

Avusturya (*) 3 Hauptschule; () 1bAHS**

Kaynak: Eurydice

Bu tablo şekil 2.7 ile ilgili olarak ele alınabilir

Şekil 2.3: Okul müdürleri açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Okul müdürünün seçimi	Okul müdürünün işten çıkarılması	Okul müdürünün görev ve sorumlulukları	Okul müdürünün disiplin konuları	Okul müdürünün seçimi	Okul müdürünün işten çıkarılması	Okul müdürünün görev ve sorumlulukları	Okul müdürünün disiplin konuları

BK= BK-İNG/GAL

Kaynak: Eurydice

Bu tablo şekil 2.8 ile ilgili olarak ele alınabilir

(Şekil 2.4: Bir sonraki sayfaya bakınız)

(2.5: Eğitim dışı personel açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Eğitim dışı personelin işten çıkarılması	Eğitim dışı personelin görev ve sorumlulukları	Eğitim dışı personelin disiplin konuları	Eğitim dışı personelin seçimi	Eğitim dışı personelin işten çıkarılması	Eğitim dışı personelin görev ve sorumlulukları	Eğitim dışı personelin disiplin konuları

BK= BK-İNG/GAL

Kaynak: Eurydice

Bu tablo şekil 2.10 ile ilgili olarak ele alınabilir

Şekil 2.4: Eğitim personeli açısından okul özerkliği, ISCED 1 ve 2, 2006/07

Boş öğretim pozisyonlarının seçimi	Derse gelmeyen öğretmenlerin yerine seçim	Öğretmenlerin işten çıkarılması	Öğretmenlerin görevler ve sorumlulukları	Öğretmenlerin disiplin konuları	Sözleşmede belirtilenler dışında ek maaş	
					fazla mesai	görev ve sorumluluklar

Kaynak: Eurydice

Bu tablo şekil 2.9 ve 2.11 ile ilgili olarak ele alınabilir

TEŞEKKÜR

EURYDICE AĞI

A . EURYDICE AVRUPA BİRİMİ

Avenue Louise 240
B-1050 Brussels
([Http://www.eurydice.org](http://www.eurydice.org))

Genel editör
Arlette Delhaxhe

Dış uzman ve ortak yazar
Nathalie Mons (*Département et laboratoire des sciences de l'éducation,*
Université Pierre-Mendes-France, Grenoble)

Yazarlar
Misia Coghlan, Arnaud Desurmont

Üretim koordinatörü
Gisèle De Lel

Kapak tasarımı
Patrice Brel

B . EURYDICE ULUSAL BİRİMLER

53113 Bonn

Contribution of the Unit: Brigitte Lohmar

BELÇİKA

Unité francophone d'Eurydice Ministère de la Communauté française Direction des Relations internationales

Boulevard Léopold II, 44 Bureau 6A/002 1080 Bruxelles

Contribution of the Unit: Joint responsibility; Expert: Thierry Maudoux (Directorate-General of Non-Compulsory Education and of Scientific Research)

Eurydice Vlaanderen / Entiteit Internationalisering Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Departement Onderwijs en Vorming Hendrik Consciencegebouw 7c Koning Albert II laan 15

1210 Brussel

Contribution of the Unit: Erwin Malfroy, Noel Vercruysse (Department for Higher Education)

Agentur Eurydice

Agentur für Europäische Bildungsprogramme Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft

Gospertstraße 1 4700 Eupen

Contribution of the Unit: Suzanne Küchenberg (Eurydice Unit); Leonhard Schifflers (Expert)

BULGARİSTAN

Eurydice Unit

European Programmes Unit

International Cooperation Division

European Integration and Bilateral Cooperation Department

Ministry of Education and Science

2A, Kniaz Dondukov Bld

1000 Sofia

Contribution of the Unit: Joint responsibility

ÇEK CUMHURİYETİ

Eurydice Unit

Institute for Information on Education

Senovážné nám. 26

P.O. Box č. 1

110 06 Praha 1

Contribution of the Unit: Joint responsibility

DANİMARKA

Eurydice's Informationskontor i Danmark

CIRIUS

Assessment of Foreign Qualifications

Fiolstræde 44

1171 København K

Contribution of the Unit: Joint responsibility

ALMANYA

Eurydice Unit

FiF Kontaktstelle Frauen in die EU-Forschung

EU-Büro des BMBF

PT-DLR

Heinrich-Konen-Straße 1

53227 Bonn

Eurydice-Informationsstelle der Länder im Sekretariat der Kultusministerkonferenz

Lennéstrasse 6

ESTONYA

Eurydice Unit

SAArchimedes

Koidula 13a

10125 Tallinn

Contribution of the Unit: Kersti Kaldma

İRLANDA

Eurydice Unit

Department of Education and Science

International Section

Marlborough Street

Dublin 1

YUNANİSTAN

Eurydice Unit

Ministry of National Education and Religious Affairs

Direction CEE / Section C

Mitropoleos 15

10185 Athens

Contribution of the Unit: Maria Tsakona, Katerina Flotsiou

İSPANYA

Unidad Española de Eurydice

CIDE Centro de Investigación y Documentación

Educativa (MEC)

c/General Oraá 55

28006 Madrid

Contribution of the Unit: Ángeles Diego Domínguez,

Jessica Gallego Entonado, Noelia Martínez Mesones

FRANSA

Unité d'Eurydice

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement

supérieur et de la Recherche

Direction de l'évaluation et de la prospective

61-65, rue Dutot 75732 Paris Cedex 15

Contribution of the Unit: Nadine Dalsheimer

Eurydice Unit

Ministry of Education, Science and Culture

Division of Evaluation and Analysis

Sölvholsgata 4

150 Reykjavik

Contribution of the Unit: Einar Hreinsson

İTALYA

Unità di Eurydice

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

c/o INDIRE

Via Buonarroti 10

50122 Firenze

Contribution of the Unit: Alessandra Mochi in cooperation with Carlo Finocchietti (CIMEA Information Centre on Academic Mobility and Equivalence)

KIBRIS

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Kimonos and Thoukydidou
1434 Nicosia
Contribution of the Unit: Koula Afrodisi, Christiana Haperi;
Experts: Erato Ioannou, Despina Martidou, Efstathios
Michael (Department of Higher and Tertiary Education)

LETONYA

Eurydice Unit
Socrates National Agency Academic Programmes Agency
Blaumaņa iela 28
1011 Riga
Contribution of the Unit: Joint responsibility

LİHTENŞTAYN

Eurydice-Informationsstelle
Schulamts
Austrasse 79
9490 Vaduz
Contribution of the Unit: Marion Steffens with the support of
Helmut Konrad

LİTVANYA

Eurydice Unit
Ministry of Education and Science
A. Volano 2/7
2691 Vilnius
Contribution of the Unit: Joint responsibility with the
Academic Mobility Division of the Higher Education
Department of the Ministry of Education and Science

LÜKSEMBURG

Unité d'Eurydice
Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation
professionnelle (MENFP)
29, Rue Aldringen
2926 Luxembourg
Contribution of the Unit: Joint responsibility

MACARİSTAN

Eurydice Unit
Ministry of Education and Culture
Szalay u. 10-14
1055 Budapest
Contribution of the Unit: Katalin Zoltán (Eurydice Unit); Imre
Radácsi (Expert)

MALTA

Eurydice Unit
Education Director (Research & Planning)
Department of Planning and Development
Education Division
Floriana CMR 02
Contribution of the Unit: Raymond Camilleri

HOLLANDA

Eurydice Nederland
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Directie Internationaal Beleid

IPC 2300 / Kamer 10.086
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
Contribution of the Unit: Joint responsibility

NORVEÇ

Eurydice Unit
Ministry of Education and Research
Department for Policy Analysis, Lifelong Learning and
International Affairs
Akersgaten 44
0032 Oslo

AVUSTURYA

Eurydice-Informationsstelle
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
Abt. I/6b
Minoritenplatz 5
1014 Wien
Contribution of the Unit: Joint responsibility

POLONYA

Eurydice Unit
Foundation for the Development of the Education System
Socrates Agency
Mokotowska 43
00-551 Warsaw
Contribution of the Unit: Magdalena Górowska-Fells

PORTEKİZ

Unidade Portuguesa da Rede Eurydice (UPRE)
Ministério da Educação
Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo
(GIASE)
Av. 24 de Julho 134-2º
1399-029 Lisboa
Contribution of the Unit: Isabel Almeida,
Guadalupe Magalhães, Rosa Fernandes; Ana Bastos
(Expert)

ROMANYA

Eurydice Unit
National Agency for Community Programmes in the Field of
Education and Vocational Training
1 Schitu Măgureanu 2nd Floor
050025 Bucharest
Contribution of the Unit: Tinca Modrescu, Alexandru
Modrescu

SLOVENYA

Eurydice Unit
Ministry of Education, Science and Sport
Office for Development of Education (ODE)
Kotnikova 38
1000 Ljubljana
Contribution of the Unit: Joint responsibility

SLOVAKYA CUMHURİYETİ

Eurydice Unit
Slovak Academic Association for International Cooperation
Socrates National Agency
Staré grunty 52

842 44 Bratislava
Contribution of the Unit: Joint responsibility

FİNLANDİYA

Eurydice Finland
National Board of Education
Hakaniemenkatu 2
00530 Helsinki
Contribution of the Unit: Joint responsibility

İSVEÇ

Eurydice Unit
Ministry for Education, Research and Culture
103 33 Stockholm
Contribution of the Unit: Joint responsibility

TÜRKIYE

Eurydice Unit
Ministry of National Education
Strateji Geliştirme Başkanlığı
(SGB Directorate for Strategy Development)
Eurydice Birimi Merkez Bina Giriş

Kat B-Blok No 1 Kızılay
06100 Ankara

BİRLEŞİK KRALLIK

Eurydice Unit for England, Wales and Northern Ireland
National Foundation for Educational Research (NFER)
The Mere, Upton Park
Slough SL1 2DQ
Contribution of the Unit: Sigrid Boyd
Eurydice Unit Scotland
International Team
New Educational Developments Divisions
The Scottish Executive Education Department (SEED)
Area 2B South / Mailpoint 28
Victoria Quay
Edinburgh EH6 6QQ
Contribution of the Unit: Jeff Maguire (SEED)

Eurydice

Avrupa'da Okul Özerkliği: Politikalar ve Önlemler

Brüksel: Eurydice

2007-64 sayfa

ISBN 978-92-79-14974-0

Tanımlayıcılar: Kurum özerkliği, eğitim politikası, okul yönetimi, sorumluluk, yönetim, eğitim yetkilisi, yönetim teşkilatı, başöğretmen, eğitim finansmanı, kamu fonları, özel fonlar, personel yönetimi, teftiş, reform, tarihsel bakış açısı, ilköğretim, orta öğretim, karşılaştırmalı inceleme, EFTA, Avrupa Ekonomik Alanı, Avrupa Birliği