

## Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesine Yönelik Bir Model Önerisi\*

Deniz (Derinbay) GÜLMEZ\*\*, Mustafa YAVUZ\*\*\*

### Öz

PISA, TIMMS gibi küresel sınavlarda başarılı olan ülkeler eğitimin niteliğini artırmak için okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesine de önem vermektedirler. Müdürler, rollerini okulun yöneticisi olmaktan daha çok, okullarının ve eğitimin lideri olarak algılamalıdır. Okullarda görevini en iyi şekilde yapmaya uygun adayların seçilmesi ve yetiştirilmesinin, etkililik ve verimlilik açısından önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Müdür adaylarının sahip oldukları nitelikler önem taşımalı ve bazı ölçütler getirilmelidir. Müdür olarak atanacak olan adayların iyi yetiştirilmesi okul müdürlerinin okulları etkili bir şekilde yönetebilmesine imkan verecektir. Alan yazında etkili okul müdürlüğü ile okul kültürü, iklimi, öğretmen ve öğrenci motivasyonu, öğrenci başarısı, öğretmenlerin okula bağlılığı arasında ilişki olduğu görülmektedir. Okulun bütün süreçlerini etkileyen okul müdürünün seçimi, atanması ve yetiştirilmesi organize ve etkili bir şekilde yapılmalıdır. Araştırmada özellikle küresel sınavlarda başarılı olan, ayrıca demografik yapı bakımından Türkiye ile benzer özellikler taşıyan ülkelerdeki müdür seçim ve yetiştirilme süreçleri incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, dünyadaki müdür seçimi ve yetiştirilmesi uygulamalarını incelemek ve Türkiye için bir model önerisi sunmaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul müdürü, seçme ve yetiştirme, model önerisi.

## A Model for the Selection and Training of School Principals

### Abstract

Countries which are successful in the global exams such as PISA, TIMMS give importance to the evaluation selection, training and performance of school principals to improve the quality of education. Principals must perceive their roles as the leader of the school and education rather than the school's administrator. The selection and training of the appropriate candidates are considered to be an important factor in terms of effectiveness and efficiency. Qualifications possessed by the principal candidates should be important and brought some criteria. Training of candidates to be appointed as a principal will allow school principals to manage schools effectively. In the literature, it seems to be a relationship between effective school management and school culture, climate, teacher and student motivation, student achievement and teacher commitment to the school. The selection, appointment and training of school principals that affect the whole process of school should be done effectively and organized. Principal selection and training process in countries with similar characteristics in terms of demographic structure of Turkey, also is successful in the global test is examined in this research. The aim of this study is to examine principal selection and training practices in the world and to offer a model proposal for Turkey.

**Keywords:** School principal, selection and training, model proposal.

Bu çalışma, 11-13 Eylül 2014 tarihlerinde Konya'da düzenlenen EYFOR-5'te sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Arş. Gör., Necmettin Erbakan Üniversitesi, A.K. Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Konya.

e-posta: dderinbay@konya.edu.tr

\*\*\* Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, A.K. Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı. Konya.

e-posta: mustafayavuz@konya.edu.tr

## Giriş

Eğitimin kalitesini arttırmada okul liderleri hayati bir role sahiptir. Okulların etkililiği ile okul müdürlerinin sahip olduğu yeterlikler arasındaki ilişkiden hareketle bazı gelişmiş ülkelerde, öğrenci başarısının artırılması için okul müdürlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması konularında önemli tartışmalar yapılmaktadır (Çelikten, 2004). Müdürlerin okulun geliştirilmesinde etkin bir rol oynadıklarına ilişkin yaygın bilgi, ilgili alanlarda bir dizi ilgi ve araştırmaya neden olmuştur. Yararlı çalışmalar olmasına rağmen, müdürlerin işe alımı, seçimi ve atanması nispeten daha az araştırılmıştır. Okullarda müdürler bu kadar önemli ise, nasıl işe alındıkları, seçtikleri ve kaliteli liderler atandığı hakkında daha fazla bilgi gerekmektedir (Walker ve Kwan, 2012).

Okul müdürleri sadece eğitim öğretimden değil, mali ve insan kaynakları yönetimi dahil olmak üzere çeşitli görevlerden sorumludur. Amerika Eğitim Liderleri Standartları'na göre, artan talepler yöneticilerin her yıl giderek artan görev tanımlarını daha karmaşık hale getirmektedir. Bugün, eğitim liderleri sadece okul bütçesini yönetmek, çalışma saatlerini tutmak ve işe alım kararlarını vermekle kalmamalı, aynı zamanda öğretim liderleri, veri analistleri, halkla ilişkiler yetkilileri ve değişim temsilcileri olmalıdırlar (Council of Chief State School Officers [CCSSO], 2008). Yöneticilik için doğru adayı seçmek önemlidir ve atama için birçok ölçüt olmalıdır. Tüm Avrupa ülkelerinde, okul yöneticisi olmak isteyenlerden ne beklendiğine dair resmi koşullar belirlenmiştir. Dört ülkede – Belçika (Flaman Topluluğu), Letonya, Hollanda ve Norveç – okul yöneticisi olmak için tek resmi koşul öğretmenlik niteliğine sahip olmaktır. Yunanistan, Kıbrıs, Litvanya, Birleşik Krallık (Kuzey İrlanda) ve Türkiye'de, okul yöneticisi adayının mesleki öğretmenlik deneyimi dışında idari deneyimi de olmalıdır. Malta, Romanya, Birleşik Krallık (İngiltere ve Galler) ve İzlanda'da, okul yöneticisi adayları şu üç koşulu da karşılamalıdır: Mesleki öğretmenlik deneyimi, idari deneyim ve yöneticilik eğitimi (Eurydice, 2013). İngiltere'de Okul Yöneticileri için Ulusal Standartlar, hiyerarşik olmayan altı temel alanda belirtilmiştir. Birlikte ele alındığında bu altı temel alan okul müdürünün rolünü temsil eder.

Bu altı alan şöyledir: Geleceği şekillendirmek, öğrenme ve öğretmeye liderlik etmek, kendini geliştirmek ve diğerleri ile çalışmak, örgütü yönetmek, hesap verilebilirliği sağlamak ve toplumun güçlendirilmesidir. Bu standartlar, okul müdürlerinin işi olarak adlandırılan üç temel ilkeyi içermektedir: Öğrenme merkezli, liderliğe odaklanmış ve mümkün olan en yüksek mesleki standartları yansıtan olmasıdır. Okul müdürünün temel amacı, mesleki liderlik sağlamak ve okul için yönetimdir (Department for Education and Skills [DfES], 2004). Türkiye'de 2010 yılında yapılan 18. Milli Eğitim Şurasında okul müdürlerinin seçimi ve atanması ile ilgili alınan bazı kararlar aşağıda verilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2010):

- Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı,
- Okul yöneticilerinin atamasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı,
- Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını artırmaya dönük teşvikler sağlanmalı,
- Okul yönetimiyle ilgili mevzuat sadeleştirilerek yöneticilerin, liderlik davranışı sergileyebilmeleri için başta müdür yardımcılarını atayabilme yetkileri olmak üzere, inisiyatif alanları genişletilmeli, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmelidir.
- Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir.
- Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır.
- Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır.
- Okul yöneticileri yeterliliklerinin geliştirilmesi için, beş yılda bir yönetim,

bilişim, iletişim, liderlik, toplantı ve zaman yönetimi vb. konulardan hizmet içi eğitim seminerlerine alınmalıdır. Program ve eğitimler, uygulamaya dönük ve sorun çözmeye odaklı tasarlanmalıdır.

Okul müdürü olarak atanma sürecine bakıldığında ülkeden ülkeye farklı uygulamaların olduğu söylenebilir. İngiltere’de Okul Liderliği için Ulusal Kurul [National College for School Leadership – NCSL] gözetiminde, müdür işe alımı, seçimi ve ataması süreci için yedi aşamalı bir süreç tasarlanmıştır. Bu yedi süreç: hazırlık, okulun ihtiyaçlarını, iş ve işi yapacak kişiyi tanıtmak, okulun istenirliği, seçim, atama, sonuç çıkarma ve değerlendirmedir (NCSL, 2010). Amerika ve Singapur’da müdür adayları, okul müdürlüğü yetkisini almadan önce üniversitenin zorunlu programlarını tamamlamak zorundadırlar. ABD’de adayların eğitim yönetimi yüksek lisans programını başarılı bir şekilde tamamlamış olmaları gerekirken, Singapur’da Eğitim Yönetiminde bir diploma (bir yıllık tam zamanlı bir programdır) almaları gerekmektedir (Yan ve Enrich, 2009). Türkiye’de 2013 yılında çıkan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine (MEB, 2013) göre bir okula müdür ve müdür yardımcısı atanmanın şartlarını madde 5’de şöyle açıklamıştır: (1) Yönetici adaylarında;

- a) Yükseköğrenim mezunu öğretmen olmak,
- b) Atanmak üzere başvurulacak eğitim kurumuna alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilmek veya bu eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,
- c) Bakanlıkça yapılan yazılı sınavda başarılı olmak,
- d) Yazılı sınavın son başvuru tarihi itibarıyla müdürlük için en az beş yıl ve müdür yardımcılığı için en az üç yıl öğretmen kadrosunda görev yapmış olmak,
- e) Adli veya idari soruşturma sonucu son dört yıl içinde yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak şartları aranır.

Müdürlük karmaşık, uygulanabilir ve etkileşimli süreçleri içermektedir ancak müdürlüğün

karmaşıklığı daha yüksek düzeyli becerileri gerektirir. Okul müdürlüğüne hazırlık mesleki gelişimin çok önemli bir yönüdür. Çünkü okul yapısını ve kültürünü, alanyazındaki teori ve ilgili araştırmaları bilme, okul müdürlerine kendi davranışlarına ve karar vermeye rehberlik edecek çerçeveyi geliştirmek için gereklidir (Crawford ve Cowie, 2012). İngiltere’deki müdürler İsveç, Yunanistan ve Kıbrıs’taki emsallerine göre daha özerktirler. Bu atama sistemi ile özendirilir: İngiltere müdürleri seçilir, işe alınır ve okulların kendi yönetim kurulları tarafından görevden alınabilir. Yunan ve Kıbrıs Rum müdürleri merkezi olarak atanırken, İsveç’teki müdürler yerel yönetim teşkilatının kendilerini atamasından minnet borçludur (Thody, Papanou, Johansson ve Pashiardis, 2007).

Müdürler atanmadan önce kaliteli bir yöneticilik eğitimi alır ve işe alındıklarında ve kariyerleri boyunca mesleki gelişimlerine devam ederler. Okul liderlerinin işlerinin giderek artan zorlu beklentilerini karşılayıp karşılayamayacakları ile ilgili yapması gerekenler vardır. Müdürleri, öğrenme liderleri olarak rollerine hazırlamak için kendi bölgeleri yeterli değildir, üniversite programları ile eğitmek gerekir (Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007). Mesleki eğitimi ve gelişimi devam ettirmek liderleri seçmek kadar önemlidir. Yüksek performanslı eğitim sistemleri, becerileri transfer etmeye ve uygun başlangıç eğitimi, göreve başladıktan sonraki süreç (yeni müdürlere destek için) ve devam eden mesleki gelişim için bir stratejinin birleşiminden oluşan eğitim modelleri ile bu uygulamaları geliştirmeye odaklanmıştır (Centre of Study for Policies and Practices in Education [CEPPE], 2013). Avrupa Komisyonu’nun raporuna göre 21 ülke ya da bölgede okul yöneticiliği için eğitim şarttır. Bu ülkelerin çoğunda, bu eğitim atamadan önce gerçekleşir. Çek Cumhuriyeti, Fransa, Avusturya, Slovakya ve İsveç’te, yeni okul yöneticileri atamadan belli bir süre sonra da bu eğitimi alabilirler. Yöneticilik eğitiminin süresi bir hafta da olabilir (Romanya) veya Malta’da olduğu gibi 60 ECTS yüksek lisans kredisine eş de olabilir. Ortak modüllerde idare, takım kurma, iletişim ve liderlik becerileri, okul gelişimi, okul yasaları ve örgütü yer alır. Bazı ülkeler teorik içeriğin yanı sıra uygulamalı bir eğitim de sunar. İspanya’da, eğitim programı teorik bir kurs ve staj içerir.

Polonya'da, bu kurslar 210 eğitim saati sürer ve uygulamalı liderlik rolü arasında bağ kurar (Eurydice, 2013). Amerika'da ülkenin ilkelerini üreten sistemler oldukça karmaşık, birbiriyle ilişkili ve devlet tarafından yönetilir. Her eyalet okul liderleri için gerekli lisans, sertifika ve sertifika yenilemeyi oluşturur ve çoğu yerde, okul liderlerini hazırlayan okul (kolej) ve üniversite programlarını onaylar (Hale ve Moorman, 2003). Amerika'da güçlü değerlendirme uygulamaları çerçevesinde, okul müdürleri ABD'de sunulan çok sayıdaki hazırlık programlarının herhangi birine katılarak liderlik pozisyonları için hazırlanır. Ardından müdür seçimi, eğitim yetkilileri ve üst kuruluşlar arasındaki liyakat seçimi ve görüşmelerin bir birleşimi olabilir (Wildy, Pepper ve Guanzhong, 2011).

Müdürlerden beklentilerin artmış olması, okul müdürlerinin seçim ve eğitim sürecini daha önemli hale getirmektedir. Ülkemizde sık değişen yönetici atama uygulamaları nedeniyle okullarda kurumsallaşma sağlanamamakta ve yönetici statü ve rolleri azalmaktadır. Türk eğitim sistemi içerisinde, esnek ve kendisini geliştirebilen bir yönetici atama modelinin oluşturulmasının uygun olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı, okul müdürlerinin seçimi

ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi oluşturmak olarak belirlenmiştir.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Tarama modelindeki bu araştırma okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önermeyi amaçlayan nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan ve durumları çok yönlü, sistemli ve derinlemesine inceleyen görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

### Çalışma Grubu, Kaynak ve Materyaller

Araştırmanın çalışma grubu; Dünya Bankası, OECD, Eurydice, MEB raporları ve ülkelerin eğitim bakanlıkları web sayfalarından ulaşılan yasal metinler, raporlar ve Necmettin Erbakan Üniversitesinde tezsiz yüksek lisans yapan yirmi öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Bulgular verilirken çalışma grubunda yer alan öğretmen ve yöneticiler kodlanarak verilmiştir. Kodlamada parantez içerisinde ilk önce görevleri (Öğretmen (Ö), Yönetici (Y)), ikinci sırada cinsiyetleri (Kadın (K), Erkek (E)) ve son olarak mesleki kıdemleri (yıl) verilmiştir.

**Tablo 1. Çalışma grubunun cinsiyet ve göreve göre dağılımı**

Görev	f	Cinsiyet	f
Yönetici	11	Erkek	17
Öğretmen	9	Kadın	3
Toplam	20	Toplam	20

## Verilerin Toplanması

Veriler, nitel araştırma tekniklerinden doküman incelemesi ve yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanmıştır. Doküman incelemesi, mevcut kayıt ya da belgelerin, veri kaynağı olarak sistemli incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2007). Doküman incelemesinde Dünya Bankası, OECD, Eurydice, MEB raporları ve ülkelerin eğitim bakanlıkları web sayfalarından ulaşılan bilgiler kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından hazırlanan yapılandırılmış görüşme formu, kişisel bilgilerini içeren ifadelerden ve üç adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Görüşme

formunda, müdür adaylarının sahip olması gereken yeterliliklerine, müdür seçimi ve yetiştirilmesinin nasıl olmasına yönelik sorular yer almaktadır. Görüşme formu, çalışma grubuna dağıtılarak okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi ile ilgili görüşlerini yazmaları için altmış dakikalık süre verilmiştir.

## Verilerin Analizi

Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, birbirine benzeyen verileri belli kavram ve temalar çerçevesinde bütünleştirerek, okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır (Yıldırım

ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada; analiz işlemleri, içerik analizi için Yıldırım ve Şimşek (2006) tarafından belirtilen aşamalar dikkate alınarak önce veriler kodlanmıştır, temalar bulunmuştur, kodlar ve temalar düzenlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

### Geçerlik ve güvenilirlik

Bu araştırmada iç geçerliği artırmak için veriler iki araştırmacı tarafından incelenmiş, karşılaştırılmış ve sunulmuştur. Nitel bir araştırmada iç geçerliği artırabilmek ve gözlemcilerin ön yargılarının araştırmaya yansımaları engellemek için, gözlemler ve görüşmelerin tek bir kişi tarafından değil birden fazla kişi tarafından yapılmasında fayda vardır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014). Üçgenleme geçerlik için kullanılan ölçütlerden biridir (Creswell ve Miller, 2000). Aynı zamanda bir nitel araştırmacının tutarlılık ve güvenilirliği sağlamak için kullandığı stratejilerden biri de üçgenlemedir. Denzin dört üçgenleme türü önermiştir; veri toplamada çoklu (birden fazla) yöntemin kullanılması, çoklu veri kaynaklarından yararlanılması, birden fazla araştırmacının katılımı veya ortaya çıkan bulguları karşılaştırma, kontrol etme ve onaylamadır (Merriam, 2009/2013). Bu nedenle, araştırmada görüşme ve doküman incelemesi gibi veri toplama yöntemlerinden yararlanılmış ve iki araştırmacının katılımı ile gerçekleştirilerek üçgenleme tekniği kullanılmıştır.

### Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, içerik analizi sonucunda elde edilen temalar ve bu temalarla ilgili katılımcı görüşlerini yansıtan birebir alıntılara yer verilmiştir. Araştırmada üç tema ve bu üç temanın altında 17 kategori ortaya çıkmıştır: okul müdürü adayının sahip olması gereken yeterlikleri/özellikleri, okul müdürü seçimi ve müdürünün yetiştirilmesi.

**A. Müdür adayının sahip olması gereken yeterlikleri/özellikleri:** Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler okul müdürünün sahip olması gereken yeterlikleri/özellikleri ifade etmişlerdir. Okul müdürleri için eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları, kendini

sürekli geliştiren bireyler olmaları, iletişim becerilerine sahip, bilgi teknolojilerini etkin kullanabilme, genç olma ve mevzuat bilgisine sahip olma olarak kategorilere ayrılmıştır.

**A1. Eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmalı:** Bu kategoride 17 öğretmen ve yönetici müdür adaylarının eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Doküman incelemesi sonuçları bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Avrupa Komisyonu'nun (2013) 'Avrupa'da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler' isimli raporuna göre bazı ülkelerde okul müdürlüğü için adayların yöneticilik eğitimi almış olmaları şarttır. Bu eğitim 14 ülkede (Belçika (Fransız ve Alman topluluğu), Almanya, Estonya, İspanya, İtalya, Malta, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya, Finlandiya, İngiltere, İzlanda, Litvanya) atama öncesi, beş ülkede (Çek Cumhuriyeti, Fransa, Avusturya, Slovakya, İsveç) ise atama sonrası gerçekleştirilmektedir.

**A2. Liderlik özelliklerine sahip olmalı:** Bu kategoride 14 öğretmen ve yönetici müdür adaylarının liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

**A3. 3-5 yıl müdür yardımcısı olarak çalışmış olmak:** Bu kategoride dokuz öğretmen ve yönetici, müdür adaylarının 3-5 yıl arasında müdür yardımcılığı yapmış olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Doküman incelemesi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Avrupa Komisyonu'nun (2013) 'Avrupa'da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler' isimli raporuna göre adayların idari deneyimlerinin olması gerekmektedir. Yunanistan, Kıbrıs, Litvanya, Birleşik Krallık (Kuzey İrlanda) ve Türkiye'de, okul yöneticisi adayının mesleki öğretmenlik deneyimi dışında idari deneyimi de olmalıdır. Litvanya'da hem liderlik hem de idarecilik becerileri gereklidir (Eurydice, 2013).

**A4. İletişim becerisi olmalı:** Bu kategoride dokuz öğretmen ve yönetici müdür adaylarının iyi iletişim kurabilen, iletişim becerilerine sahip bireyler

olmaları gerektiğini belirtmiştir. Bu bulgu, doküman incelemesi bulgularıyla paralellik göstermektedir. OECD tarafından yayınlanan Eğitimde Politika ve Uygulama Çalışmaları Merkezi'nin (CEPPE) 'Öğrenme Standartları, Öğretme Standartları ve Okul Müdürleri için Standartlar' isimli raporunda Avustralya'da 'Müdürler için Ulusal Mesleki Standartlara' göre müdürler vizyon ve değerlere, bilgi ve anlayışa, kişisel özelliklere, sosyal ve iletişim becerilerine sahip olmalıdır (CEPPE, 2013).

**A5. Kendini geliştiren:** Bu kategoride yedi öğretmen ve yönetici müdür adaylarının alandaki yenilikleri, gelişmeleri ve değişiklikleri takip ederek kendilerini geliştirme özelliğine sahip müdürler olmaları yönünde görüş belirtmiştir.

**A6. Mevzuat bilgisine sahip olma:** Bu kategoride altı öğretmen ve yönetici müdür adaylarının yönetmelik, mevzuat hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

**A7. Bilgi teknolojilerini etkin kullanabilme:** Bu kategoride üç öğretmen ve yönetici müdür adaylarının bilgi teknolojilerinden haberdar ve etkin olarak kullanabilme özelliğine sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir.

**A8. Genç olmalı:** Bu kategoride üç öğretmen ve yönetici müdür adaylarının genç olması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir.

Bulgulardan hareketle müdür adaylarının sahip olması gereken bazı özellikler olduğu görülmektedir. Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik'e göre yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar (MEB, 2014):

**MADDE 5 - a)** Yükseköğretim mezunu olmak,

b) Son başvuru tarihi itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak,

c) Görevlendirileceği eğitim kurumuna,

görevlendirileceği tarihte alanı itibarıyla öğretmen olarak atanabilme şartını taşıyor olmak,

ç) Görevlendirileceği tarih itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar;

**MADDE 6 - (1)** Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Müdür olarak görev yapmış olmak.

b) Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.

c) Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.

ç) Bakanlığın eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı dışındaki şube müdürü veya daha üstü kadrolarda görev yapmış olmak.

d) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak asaleten en az sekiz yıl görev yapmış olmak.

Alan yazında müdür adaylarının sahip olması gereken özelliklere bakıldığında, 21. yüzyıl okul müdürlerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, kendini sürekli güncelleyen, teknolojiyi takip eden, okulun her açıdan gelişimi için çaba gösteren, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü başarılı bir okul ortamının oluşmasında güçlü bir liderin varlığı hayati önem taşımaktadır (Edmonds, 1979). 21. yüzyılın okulları öğretimsel lider, toplum lideri ve vizyoner liderlik rollerine sahip yeni bir tür müdür gerektirmektedir (Institute for Educational Leadership, 2000). Bu tür müdürlerde bulunması gereken nitelikler ise; hangi tür okul ve sınıf uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracaklarını anlama, olumlu değişikliği sağlamak için öğretmenler ile nasıl çalışacağını bilme ve tüm öğrencilerin başarılı olmasına yardım edecek öğretim ile ilgili uygulamalarında öğretmenleri desteklemedir (O'Neill, Fry, Hill ve Bottoms, 2003). Amerika'da son yıllarda eğitim yönetimi programları eğitim liderliği programları

olarak anılmaktadır. 1950'lerin ortalarına gelindiğinde 41 eyalet okul müdür olabilmek için lisansüstü çalışma yapmayı ve 26 tanesi de yüksek lisans derecesi almayı zorunlu kılmıştır. 1993'lere gelindiğinde ise okul müdürü olabilmek için yüksek lisans eğitimi almayı zorunlu kılan eyalet sayısı 45'e çıkmıştır (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim yöneticisinin, eğitim yönetimindeki iç ve dış etkenleri örgüt amaçlarına, hedeflerine ve stratejilerine dönük olarak eyleme geçirilebilmesi için; karar, plânlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, değerlendirme gibi eğitim yönetimi süreçlerini kavramış olmasının yanında, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Plânlaması, Eğitim Denetimi gibi eğitim yönetimi ile ilgili diğer alanlarda da iyi yetişmiş olması gerekmektedir (Acar, 2002). Ayrıca, Karstanje ve Webber'e (2008) göre okul müdürleri strateji ve süreç, inovasyon, liderlik, öz yönetim, iletişim ve yönlendirme becerilerine sahip olmalı ve eğitim, örgüt, insanlar, kaynaklar ve dış ilişkiler alanlarıyla yakından ilgilenmelidirler.

**B. Müdür seçimi:** Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere müdürlerin hangi yöntemle seçilebileceği sorulmuş ve görüşleri alınmıştır. Öğretmen ve yöneticiler, müdür seçiminde sınav (yazılı ve sözlü), komisyon ile belirleme, komisyon ve sınav birlikte ve mevcut yöntemin devam etmesi gibi yöntemlerin kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

**B1. Sınavla olmalı:** Bu kategoride 14 öğretmen ve yönetici müdür seçiminde sınav yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bulgu, doküman incelemesi sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Avrupa Komisyonu'nun (2013) raporuna göre, on bir ülkede, okul yöneticileri rekabetçi bir sınavla seçilir, bu sınavlar kamuya açıktır ve merkezi olarak düzenlenir.

Bazı katılımcılar, müdür seçimlerinde sınav olması gerektiğine yönelik görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

**(Y,E,11):** "Müdür adaylarının yüksek lisans mezunları arasından yazılı ve sözlü sınav ile iletişim ve yorum gücü değerlendirilmelidir."

**(Y,E,16):** "Öncelikle yazılı sınav yapılmalı,

ancak sadece yazılı sınav yeterli olmamalı, ön şart olmalıdır. Sınavı geçen adaylar mesleki yeterlilik, kariyer, sorumluluk, kişisel beceri ve psikolojik yeterlilik alanlarında mülakata alınmalıdır. Yazılı ve sözlü sınavlar kesinlikle objektif kriterler doğrultusunda yapılmalıdır."

**(Ö,E,6):** "Sadece kanun ve yönetmeliklerin sorulduğu bir sınavıyla ön eleme yapılmalı. Bu sınavdan başarılı olanlar, sözlü sınavla iletişim becerileri, düşünceleri, yapacağı projeler, eğitime bakış açısı gibi düşüncelerine bakılarak seçilmelidir."

**B2. Komisyon ile belirlenmeli:** Bu kategoride yedi öğretmen ve yönetici müdür seçiminin okulun paydaşlarının olduğu bir komisyon tarafından belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Doküman incelemesi sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Örneğin; Avrupa Komisyonu'nun (2013) raporuna göre, Avrupa ülkelerinin üçte ikisinde, okul yöneticileri okulun iş ilanlarını kamuya duyurduğu ve adayları seçtiği açık işe alım yöntemiyle seçilmektedir. Açık işe alım, boş pozisyonların ilan edilmesi, başvuruları alıp adayları seçmenin merkezi olmadığı işe alım yöntemidir. İşe alım bazen yerel yetkililerle işbirliğinde, genelde okulun sorumluluğundadır. Açık işe alımın ne derece düzenlendiği büyük ölçüde değişmektedir. Bazı ülkelerde, belli düzenlemeler yoktur, ancak genel istihdam yasaları geçerlidir. Diğer ülkeler detaylı prosedürler oluşturmuştur. İrlanda'da okul yetkilisi üzerinde anlaşmaya varılan prosedürleri takip ederek okul yöneticisini işe alır ve atamasını yapar. Boş pozisyonlar okulda ve yönetim kurullarınca belirlenen bir web sitesinde (ilköğretim için) ya da en az bir ulusal gazetede ilan edilir. Aynı şekilde Birleşik Krallık'ta (İngiltere ve Galler), okul idari kurulundaki yerel yetkililerce yönetilen okullar yerel yetkilileri boş pozisyonlardan haberdar etmeli, iş ilanını İngiltere ve Galler çapında yayınlamalı, seçim kurulu atayıp seçilen adaylarla görüşerek, gerekli olduğunda görüşülen adaylardan birinin atanmasını tavsiye edip atamasını

yapmalıdır (Eurydice, 2013). OECD tarafından yayınlanan Eğitimde Politika ve Uygulama Çalışmaları Merkezi'nin (CEPPE) 'Öğrenme Standartları, Öğretme Standartları ve Okul Müdürleri için Standartlar' isimli raporuna göre okul müdürleri, yerel yöneticiler (bölge ya da okul komisyonları) tarafından kendi işe alım ölçütlerine göre seçilmektedir (CEPPE, 2013).

Müdürlerin komisyonla belirlenmesine yönelik katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

**(Y,E,20):** "Müdürler, Milli Eğitim yapılanması içinde oluşturulacak "özerk" bir birim tarafından atanmalı, bu birim tarafından görevden alınmalıdır. Bu özerk yapıda akademisyenler, okul müdürleri (temsilci), bir MEB yetkilisi olmalı. Müdür adayları müracaatlarını buraya yapmalı."

**(Ö,E,16):** "Okulun bağlı bulunduğu çevre velilerinin, okuldaki mevcut öğretmenlerin oyları ile seçilmelidir. Sivil toplum örgütlerinin temsilcilerinin katılımı, sınıf veli temsilcilerinin katılımı, zümre başkanlarının katılımı ve öğrenci temsilcilerinin katılımıyla yapılacak oylama yöntemi ile müdür adayları bu komisyona projelerini anlatarak seçim ile üç yıllığına iş başına getirilebilir."

**(Y,E,18):** "Müdürler kendi okulundaki öğretmenlere, öğrencilere, okul aile birliği başkan ve yardımcısına, öğrenci temsilcisine ve il ve ilçedeki şube müdürleri ve milli eğitim müdürlerinin ortak kararıyla atanmalıdır."

**B3. Komisyon ve sınav yöntemi:** Bu kategoride iki öğretmen ve yönetici müdür seçiminde hem sınav yapılması gerektiğini hem de komisyon görüşünün alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

**(Y,E,11):** "Yönetici okul içerisinden olmalıdır. En az bir yıldır öğrencilerle, velilerle ve öğretmenlerle birlikte çalışmış, okula yabancı olmayan birisi tarafından seçilmelidir. Seçecek kişiler öğretmenlerin hepsinin oyu,

öğrencilerin ve velilerin hepsinin oyuyla olmalıdır. Tam katılım olmalıdır. Seçim sonucuna göre en fazla oyu alan müdürlük için ön koşulu geçmelidir. Ön koşulu geçen yönetici adayı, kanun ve yönetmelikleri kapsayan bir sınava tabi tutulmalı, mülakat yapılmalı ve bir yıl hızlandırılmış bir eğitime tabi tutulmalı (yüksek lisans gibi)."

**(Y,K,29):** "Sınav yapılmalı ve eğitim yönetimi alanında yeterliliğe sahip, idarecilik yapmış olan ve kıdemi yeterli düzeyde olan müdür adaylarının bu özellikleri puan olarak hesaplanmalı ve puan üstünlüğüne göre seçilmelidir."

**B4. Mevcut yöntem ile:** Bu kategoride sadece bir katılımcı müdür seçiminde mevcut yöntemin devam etmesi yönünde görüşünü aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

**(Ö,E,23):** "Müdür seçimi için şuanda uygulanan yöntemin doğru olduğunu düşünüyorum. Yani veli, okul çalışanları ve milli eğitim çalışanlarının belirlenmelidir."

Kalyoncu'nun (2002) araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin % 69'u yöneticilerin sınavla seçilmesi gerektiği, % 9,5'i yöneticilerinin okul paydaşları tarafından seçilmesi, % 4,8'i yönetici seçiminde öğretmenlikte yeterli süre, % 4,8'i akademik çalışmaların ölçüt alınması, % 2,4'ü uygulamalı sınav yapılması gerektiği, % 2,4'ü ise yönetici seçiminde lisansüstü eğitim aranması gerektiği görüşündedir. Walker ve Kwan'ın (2012) araştırmasına göre görüşmeler (mülakatlar), Hong Kong'da en sık kullanılan müdür seçim stratejisidir ve genellikle veri, başarı belgesinin kanıtı ve kişisel/mesleki önerilerin bir kombinasyonu ile yapılmaktadır. Teksas'da müdürlük pozisyonları için adayların Müdürlük Sertifikası almak için sınava girmeleri gerekmektedir. Bu değerlendirme, değerlendirme (ETS) konusunda uzmanlaşmış devlete ait olmayan bir kurum tarafından yönetilen yüksek düzeyde yapılandırılmış çoktan seçmeli testi içermektedir (CEPPE, 2013). İspanya ve Polonya'da, okul müdürü seçimi ortaklaşa bir biçimde okul temsilcileri ve eğitim otoritelerinden oluşan bir komite tarafından yapılmaktadır (Eurydice, 2007). İngiltere'de çeşitli müdür seçim yöntemleri



kullanılmaktadır: adaylar tarafından sunum yapılması (%89,2), sonuçlandırma görüşmeleri (%88,5), komisyon tarafından yapılan görüşmeler (%75,3), psikolojik testler (%7,2), ailelerin temsilcileri ile görüşme (%5,4) (Huber ve Pashiardis, 2008). Avustralya’da müdür seçim süreci özgeçmişler, seçim ölçütlerine karşı yazılmış uygulamalar, hakem raporları ve görüşmelere dayanır (Wildy, Pepper ve Guanzhong, 2011). Akçadağ’ın (2014) araştırma sonuçlarına göre müdürler sınavın yanında bazı kriterlerin oluşturulması ve yeni bir yönetmeliğin düzenlenerek devreye sokulmasını istemektedirler.

**C. Müdür yetiştirme:** Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilere seçilen müdür adaylarının nasıl yetiştirilebileceği sorulmuş ve görüşleri alınmıştır. Öğretmen ve yöneticiler, müdürlerin yetiştirilmesinde yüksek lisans eğitimi verilmesi, üniversite ile işbirliği halinde hizmet içi eğitim yapılması, stajyer müdür uygulaması yapılması ve iyi örneklerin gösterilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir.

**C1. Yüksek lisans eğitimi:** Bu kategoride altı öğretmen ve yönetici seçilen müdür adaylarının yüksek lisans eğitimi alarak yetiştirilmelerini ifade etmişlerdir.

**(Y,E,11):** “Üniversitelerde yüksek lisans yapmaya yönlendirilmelidir.”

**(Ö,E,6):** “Yönetim alanında yüksek lisans yapması istenmeli veya anlaşmalı üniversitelerle bu iş ortaklaşa yürütülmelidir.”

**C2. Üniversite işbirliği ile hizmet içi eğitim:** Bu kategoride 14 öğretmen ve yönetici seçilen müdür adaylarının üniversite işbirliği ile düzenlenen hizmet içi eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Doküman incelemesi sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Avrupa Komisyonu’nun (2013) raporuna göre, Finlandiya’da bir üniversite bünyesinde çalışan Eğitim Liderliği Enstitüsü, okul yöneticileri ve yerel eğitim birimlerinin yöneticileri için hem hizmet öncesi hem de hizmet içi eğitim verir (Eurydice, 2013).

**(Ö,E,6):** “Seçilen müdürlere üniversitelerin eğitim yönetimi, teftişi,

planlaması ve ekonomisi bölümlerindeki uzman hocalar tarafından hizmet içi eğitim verilir, müdürler 1 yıl tecrübeli müdürlerin yanında görev yapmalıdır.”

**(Y,E,13):** “Hizmet alanı ile ilgili en az bir yıllık hizmet içi eğitim almalıdır. Pilot okullar oluşturularak buralarda uygulamalar yaptırılmalıdır.”

**(Y,E,16):** “Öncelikle hizmet içinde gelişimleri değerlendirilmeli. Merkezi ve mahalli hizmet içi kursların yanında okul içindeki etkinlikler ve öğretim süreçleri de dikkate alınmalı. Yönetim alanındaki mahalli hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmelidir.”

**C3. Çeşitli kurumların verdiği eğitimler:** Doküman incelemesi ile, Avrupa Komisyonu’nun (2013) ‘Avrupa’da Öğretmenler ve Okul Liderlerine İlişkin Temel Veriler’ isimli raporuna göre yöneticilik için çeşitli kurumlar eğitim programları açmaktadır.

Bulgaristan’da, Ulusal Eğitim ve Yeterlilikler Enstitüsü tarafından sağlanan kurslar bütün yıl mevcuttur. Bu kurslar genellikle haftada beş gündür ve belli konulara odaklanır. Hollanda’da çeşitli kurumlar yöneticilik kursları açar. Hollanda Temel Akademisi bağımsız, hükümete bağlı olmayan bir birimdir ve ilköğretimde okul liderlerinin tercihi hazırlık ya da devam eden mesleki gelişimine erişimini kolaylaştırır (Eurydice, 2013).

**C4. Stajyer müdür uygulaması:** Bu kategoride yedi öğretmen ve yönetici seçilen müdür adaylarının deneyimli ve başarılı müdürlerin yanında stajyer müdür olarak yetiştirilmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Örneğin:

**(Y,E,20):** “Müdür adayı 3-5 ay okulda gözlem yapmalı ve bir okul müdür ile eşleştirilmelidir (koçluk sistemi).”

**(Y,E,16):** “En az bir yıllık adaylık süreci bulunmalıdır. Tecrübeli bir müdür tarafından koçluk yapılabilir. Adaylık sürecinde mutlaka yoğun bir hizmet içi eğitim verilmelidir.”

**(Y,E,18):** “Müdür adayları en az beş

yıllık müdür yardımcılığı yapmış olanlar arasından seçilmelidir. Seçilen müdür adayı kıdemli, tecrübeli müdürlerin yanında en az 2 sene stajyer gibi çalışmalıdır. Dahasonra ilçe ve ilde kurullar oluşturulup, bunları değerlendirmelidir.”

**C5. İyi örnekleri gösterme:** Bu kategoride sadece bir katılımcı seçilen müdür adaylarının yetiştirilmesinde iyi örneklerin gösterilerek yetiştirilmesini ifade etmiştir.

**(Ö,E,13):** “Eğitim düzeyi gelişmiş ülkelerde gezi gözlem yapma imkanı verilmektedir. Ülkemizde de başarılı okulları gezme imkanı verilmelidir.”

Okul yöneticileri her ne kadar belli bir mesleki kademeye sahip olsalar da okul yöneticisi olarak atandıktan sonra yoğun bir eğitime ihtiyaç duymaktadır. Ancak teoriye ağırlık veren bir sistemde işlerine adapte olmaları çok zaman ve enerji almakta ve okul yöneticilerini endişeye sürüklemektedir. Weindling ve Early’in (1987) araştırması, yeni atanan okul yöneticisinin meslektaşları tarafından yapılacak yardıma ve desteğe ihtiyacı olduğunu göstermektedir (Akt. Bakıoğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002). Bakanlık, ilköğretim denetçilerinin üniversite ortamında yetiştirilmesi sürecinde uyguladığı 2+2 modeli deneyimine sahiptir. Bu model, okul yöneticilerinin “lisansüstü” düzeyde yetiştirilmesi konusunda değerlendirebilmelidir (Açıklan, 2002). Bazı ülkelerde yeni atanan müdürler az bir başlangıç bilgisi veya hizmet içi eğitim alırlar. Araştırma, yeni atanan müdürlerin liderlik becerilerini geliştirmek için çeşitli yaklaşımları vurgulamıştır. Bunlar başlangıç programları, mentorluk programları ve liderlik koçluğudur (Chapman, 2005). İngiltere’de müdürler atandığı zaman, tüm yeni yöneticiler iki yıl boyunca her bir müdürün kendisi için en önemli gördüğü ihtiyaçlarına örneğin kısa veya lisans dersleri, mentorluk veya danışmanlık gibi kendi eğitimlerine harcamak üzere kaynak tahsisi alırlar (Thody, Papanoum, Johansson ve Pashiardis, 2007). Okullar ve üniversiteler yüksek nitelikli adayları işe almak ve yetiştirmek için birlikte çalışmak zorundadır (Hale ve Moorman, 2003). Yönetim eğitimi kurslarında teori ve uygulama arasındaki ilişkiye dikkat edilmesi, katılımcıları somut

ve gerçek problemler sunma fırsatı verilmesi, sadece eğitici ve katılımcılar arasında değil aynı zamanda ve özellikle katılımcılar arasında fikir ve deneyimlerin paylaşılması gerekir. Bulgaristan’da bu durum eğitim yönetiminde yüksek lisans programı ile yapılmaktadır. Hollanda’da ise personel seçiminden sonra, 20 kişilik bir grup Amsterdam’da üniversitelerde üç hafta tam zamanlı yoğun bir eğitim programına katılırlar (Karstanje ve Webber, 2008).

### Sonuç ve Öneriler

Görüşme ve doküman incelemesinden elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almış olmaları, liderlik becerilerine sahip olmaları, müdür yardımcılığı deneyimlerinin olması, iletişim becerisi olması, kendini sürekli geliştirmesi ve günceli takip etmesi gibi özelliklere sahip olması gerektiği ön plana çıkmıştır. Müdür adaylarının sahip oldukları nitelikler önem taşımali ve bazı ölçütler getirilmelidir. Müdürler, rollerini okulun yöneticisi olmaktan daha çok, okullarının ve eğitimin lideri olarak algılamalıdır. Okulların başarısında müdürlerinin önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin seçiminin sınav (yazılı ve sözlü) ile olması ön plana çıkarken, komisyon ile belirleme, komisyon ve sınav yönetimin birlikte kullanılması ve mevcut yöntemin devam etmesi gibi yöntemlerle de yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Okulun bütün süreçlerini etkileyen okul müdürünün seçimi organize ve etkili bir şekilde yapılmalıdır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik yüksek lisans eğitimi verilmesi ve üniversite ile işbirliği halinde hizmet içi eğitim yapılması öne çıkarken, Avrupa’da çeşitli kurumların eğitim vermesi de söz konusudur. Ayrıca müdür yetiştirmede stajyer müdür uygulaması yapılması ve iyi örneklerin gösterilmesi gibi yöntemlerin de kullanıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Müdür olarak atanacak olan adayların iyi yetiştirilmesi okul müdürlerinin okulları etkili bir şekilde yönetebilmesine imkan verecektir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesine yönelik aşağıdaki model önerilmiştir.

## OKUL MÜDÜRÜ SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ MODELİ (OMSY)

En az 3 yıl müdürlük deneyimi olan mevcut müdürlere 14 haftalık EYTPE-Eğitim Yönetimi ve Denetimi eğitimi verilerek, sonunda "Okul Müdürü Danışmanlığı Sertifikası (OMDS)" verilecek.

EYTPE yüksek lisans sınavını kazanan adayların, OMDS alan müdürlerin okuluna Md. Yrd. Atanması ve yüksek lisans eğitimini tamamlayıncaya kadar görev yapmaları

Teori ve uygulamalı eğitimden sonra "Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Diploması" alınması

Müdürlüğü boşalan okulların İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından ilan edilmesi.

"Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Diploması"na sahip adayların okula başvuru yapması.

Adayların başvurdukları okulları incelemesi ve okulla ilgili kısa-orta-uzun vadeli planlar yapması için 15 günlük süre tanınması.

Oluşturulacak "Okul Yönetim Kurulu'nun (OYK)" adayın dosyasını incelemesi ve hazırladıkları dosya üzerinden sözlü yapması.

OYK'nın başvuran adaylardan 3 tanesini İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne teklifi (sunması)

Sunulan 3 adaydan birinin Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından atanması.

**OYK;** ortaokul ve liselerde;  
• Md. Yrd.  
• Okul Aile Birliği Üyeleri  
• 1 Müfettiş  
• Öğretmenlerden temsilciler  
• 1 öğrenci temsilcisinden oluşur.

## KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002). 21. Yüzyıla girerken Milli Eğitim Bakanlığı'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No.191.
- Açıklan, A. (2002). Dahabir eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 30, 149-151.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29, 135- 150.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıhafızlıoğlu, Ö. (2002). Mentor Yoluyla Okul Yöneticisi Yetiştirme İhtiyacı. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No.191.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Centre of Study for Policies and Practices in Education [CEPPE], Chile (2013). Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study. OECD Education Working Papers, No. 99, OECD Publishing.
- Chapman, J. D. (2005). Recruitment, Retention and Development of School Principals. Unesco. Education. Council of Chief State School Officers [CCSSO]. (2008). Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008. Washington, DC.
- Crawford, M. ve Cowie, M. (2012). Bridging Theory and Practice in Headship Preparation. Educational Management Administration & Leadership, 40 (2), 175-87.
- Creswell, J.W. ve Miller, D.L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. Theory Into Practice, 39, 124- 130.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (1), 123-135.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. ve Cohen, C. (2007). Preparing school leaders for a changing World: Lessons from exemplary leadership development programs. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for The Urban Poor. Educational Leadership, 37, 15-27.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2013). Key Data on Teachers and School Leaders in Avrupa. 2013 Edition. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA/Eurydice. (2007). Avrupa'da okul özerkliği: Politikalar ve önlemler. Brüksel: Eurydice.
- Department for Education and Skills [DfES]. (2004). National Standards for Headteachers. Nottingham: DfES Publications.
- Hale, E. L. ve Moorman, H.N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations. Institute for Educational Leadership, Washington, DC and Illinois Education Research Council, Edwardsville, IL.
- Huber, S. G. ve Pashiardis, P. (2008). The recruitment and selection of school leaders. International handbook on the preparation and development of school leaders, 176-202. (Lumby, J., Crow, G. M., & Pashiardis, P. (Eds.). International handbook on the preparation and development of school leaders. Routledge.)
- Institute for Educational Leadership [IEL]. (2000). Leadership for student learning: Reinventing the Principalship. Washington, DC.
- Kalyoncu, İ. (2002). Sınav kazanan okul yöneticisi adaylarının sınav sonrası yetiştirilmeleri. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No.191.

- Karstanje, P. ve Webber, C. F. (2008). Programs for school principal preparation in East Europe. *Journal of Educational Administration*, 46 (6), 739-751.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik. Resmi Gazete, Sayı: 29026.
- MEB. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete, Sayı: 28728.
- MEB. (2010). 18. Millî Eğitim Şurası Kararları. <http://www.meb.gov.tr>, 27/06/2014 tarihinde alındı.
- Merriam, S.B. (2009). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve etik. İçinde Turan, S. (Çev. Edt.), Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için Bir Rehber (s. 199-228). Ankara: Nobel.
- National College for School Leadership [NCSL]. (2010). Recruiting Headteachers and Senior Leaders: Seven Steps to Success. National College for School Leadership, Nottingham.
- O'Neill, K., Fry, B., Hill, D. ve Bottoms, G. (2003). Good Principals Are The Key To Successful Schools: Six Strategies To Prepare More Good Principals. Atlanta: Southern Regional Education Board.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin bazı başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 13-26.
- Thody, A., Pashiardis, P., Johansson, O. ve Papanoum, Z., (2007). School principal preparation in Europe. *International Journal of Education Management*, 21 (1), 37-53.
- Walker, A. ve Kwan, P. (2012). Principal selection panels: strategies, preferences and perceptions. *Journal of Educational Administration*, 50 (2), 188-205.
- Wildy, H., Pepper, C. ve Guanzhong, L. (2011). Applying standards for leaders to the selection of secondary school principals. *Journal of Educational Administration*, 49 (3), 276 – 291.
- Yan, W. ve Ehrich, L. C. (2009) Principal preparation and training: A look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## Summary

### Introduction

School principals are not only responsible for education and teaching, but also they are responsible for various tasks including financial and human resources management. According to the American Educational Leaders Standards, mounting demands are rewriting administrators' job descriptions every year, making them more complex than ever. Today, education leaders must not only manage school finances, keep buses running on time, and make hiring decisions, but they must also be instructional leaders, data analysts, community relations officers, and change agents. It is important to select the correct candidate for the management and there should be many criteria for assignment. In all European countries, formal requirements about what is expected of those who want to be school principal are determined. When we look at the process of appointment as

school principal it can be said that there are different applications that change according to country. Headship involves complex, practical and interactive processes but the complexity of it also requires higher order skills. Preparation for school principal is a crucial aspect of professional development. Because understanding of school contexts and cultures, and theory and relevant research, are necessary to enable principals to develop frames of reference that can guide their behavior and decision making. Before appointment of as a principal, the candidates take quality management training and when they are recruited their professional development continue throughout their careers. School leaders need to do whether they can meet or not meet their expectations about increasingly challenging jobs. Their regions are not enough to prepare principals

for their roles as leaders of learning. They must be trained with university programs. Continuing the vocational education and development is as important as selecting leaders. The increased expectations from principals make the selection process and training of school principals more important. In our country, because of frequently changing administrator appointment applications, it cannot be provided institutionalization in schools and status and roles of administrators is decreasing. In Turkish education system, it is considered to be appropriate to the creation of an administrator appointment model that flexible and can develop itself. Therefore aim of this research is defined as to create a model proposal towards the selection and training of school principals.

### **Methodology**

This research that conducted as survey model aims to propose a model for selection and training of school principals. Study group of the research consists of World Bank, OECD, Eurydice, Ministry of country reports and twenty teachers and administrators study in non-thesis master's program in Necmettin Erbakan University. Data were collected through document analysis and structured interview form. The research data were analyzed by content analysis by researches.

### **Findings and Discussion**

According to findings of interviews and document analysis it has come to fore that school principals need to have characteristics such as received training in educational management, the leadership skills, experience in assistant principal, communication skills and develop himself continuously and pursue the current. Qualifications possessed by principal candidates should be important and brought some criteria. Principals must perceive their roles as the leader of the school and education rather than the school's administrator. It is considered that principals are an important determinant of the success of the school. Results indicate in the selection of school principals, examination (verbal or written) come to fore but also it is concluded that current method and determining principals both commission and examination can be used. The selection of school principal, which affect all processes of school, must be done organized and effectively. While it comes to the forefront that to provide training for post graduate education towards the training of school principals and to do in-service training in cooperation with the university, it is a matter of various institutions that provide training in Europe. In addition, we conclude that such as trainee principal application and demonstration of good examples are also used. Training of candidates who will be appointed as a principal will allow principals to manage schools effectively.