

AVRUPA'DA OKUL MÜDÜRLERİNİN HAZIRLANMASI¹

Angela THODY - Zoi PAPANAOUM - Olof JOHANSSON - Petros PASHIARDIS

Çevirenler: **Abdurrahman ILGAN²**
Hilmi SÜNGÜ³
Semra KIRANLI⁴

Özet

Amaç- Bu makale, Kıbrıslı, İngiliz, Yunan ve İsveçli okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesine yöneliktir. Bu makale 2001-2002 yılında Avrupa Birliği tarafından finanse edilen ve okul müdürleri için uzaktan eğitimi sağlayan CD ROM'un ortaya çıkmasını sağlayan araştırmanın bir bölümüdür.

Tasarım / yöntem / yaklaşım- Milli eğitim sistemleri, okul müdürlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi; veriler kullanılarak, odak grup görüşmeleri, okul müdürleri ile görüşmeler yapılarak ve uluslar arası seminer düzenlenip analiz edilerek karşılaştırılmıştır.

Bulgular- Yunanistan ve Kıbrıs'ta yönetim sistemi daha merkeziyetçidir. Yunanistan ve Kıbrıs'ta, daha az merkeziyetçi olan İsveç ve İngiltere'ye göre, okul müdürünün seçiminde daha az hazırlama (yetiştirme) söz konusudur ve okul müdürlerinin seçimi konusunda devletin müdahalesi daha fazladır.

Orijinallik / değer- İyi bir liderin yetiştirme yoluyla gelişiminin sağlanabilecek olmasına ve okul müdürlerinin resmi olarak yetiştirme açısından eksiklikleri konusunda kaygı duymalarına rağmen yetiştirmenin kapsamının doğru kişinin seçilmesi ile ilgili olduğu ve başarılı liderlikle ilgisinin daha az olduğu algılanmaktadır.

Anahtar Kelimeler- okul müdürleri, okullar, İngiltere, Kıbrıs, İsveç, Yunanistan.

SCHOOL PRINCIPAL PREPARATION IN EUROPE

Abstract

Purpose – This article seeks to centre on Cypriot, English, Greek and Swedish selection and training of principals. This was part of a 2001-2002 European Union (EU) funded study which created a distance learning CD ROM for principals.

Design/methodology/approach – National education systems and principals' selection and training were analysed and compared using documents, focus groups, principals' interviews and an international seminar.

Findings – The most centralised systems of Greece and Cyprus had less principal preparation, and more government involvement in principal selection, than the less centralised Sweden and England.

Originality/value – The extent of training was perceived to matter less in successful principalship than selecting the right people, although even a good leader can be improved through training and principals were concerned about their lack of formal training.

Key Words: principals, schools, England, Cyprus, Sweden, Greece.

¹ Bu makale, International Journal of Education Management Vol.21, No.1, 2007 pp. 37-53 dergisinde; Angela Thody, Zoi Papanaoum, Olof Johansson ve Petros Pashiardis tarafından yazılan makalenin, yazarların izniyle yapılan çevirisidir.

² Celal Bayar Üni. Demirci Eğitim Fak. Eğitim Bilimleri Bölümü

³ Ankara Üniversitesi Eğitim Yön. ve Teftişi Bölümü

⁴ Ankara Üniversitesi Eğitim Yön. ve Teftişi Bölümü

Avrupa'da Okul Müdürlerinin Hazırlanması

Bu makale, 2001-2002 yılında Avrupa Birliği tarafından finanse edilen ve İngiltere, Yunanistan, Kıbrıs ve İsveç'de okul müdürlerinin hazırlanmasıyla ilgili bir makalenin bir kısmına ait rapordur. Bu girişim Avrupa Birliği'ne uyum hareketlerinin bir kısmını içermektedir. Araştırma tekniğimiz makalenin ikinci kısmında açıklanmakla birlikte, açılımlı bir tekniğe dayanmaktadır, çünkü eğitim liderliğinde çok kültürlülükle ilgili (kültürlerarası) kavramsal çerçeve yetersiz olup (Dimmock and Walker, 1998; Richmon and Allison, 2003), henüz gelişme aşamasında ve karşılaştırmalı çalışmalar oldukça nadir olup örnekler henüz ortaya çıkmaktadır.

Bu makalenin sonraki kısmı, çıktısı okul liderlerinin uzaktan eğitimle hazırlanmaları için öğrenme materyalleri olan araştırma için toplanmış materyallerden oluşmaktadır. Bu türden uluslar arası araştırmaların yapılması oldukça zor olduğu için saygıya değer bir iştir (Van den Branden and Lambert, 1999). Bu nedenle bu durumla baş etmek için çalışma gurubu, öğretim liderliği konularında durumlarını yeterliklerini / tutumlarını ortaya koyma ve değerlendirmeye karar vermiştir. Bu değerlendirmeler bu projenin çıktısı (ürünü) olarak ortaya konulan herhangi bir Avrupa ülkesinde okul müdürleri için yüksek lisans derecesi programının modülü olan CD ROM'da başlıklar olarak ortaya çıkmıştır.

Bu makale bu konulardan biri olan, okul müdürlerini hazırlama sistemlerine odaklanmıştır. Araştırmacılar, liderler için uygulanabilir yetiştirme ve ülkeye özgü milli konularda okul liderlerine yardımcı olmaya yönelik olarak ülkelerin eğitim sistemlerinde ne gibi benzerlikler olduğunu inceleyerek araştırma sürecini başlatmışlardır. Belirtilen dört ülkenin eğitim sistemlerinin karşılaştırılması ile ilgili sonuçlar makalenin üçüncü bölümünde özetlenmiştir.

Üçüncü bölümden sonra, belirtilen ülkelerde okul müdürlerinin nasıl yetiştirildiği ve görüşme yapılan müdürlerin müdürlük için nasıl seçilip yetiştirildikleri konusundaki görüşleri incelenmiştir. Bu bölüm makalenin 4. ve 5. kısımlarında rapor edilmiştir.

Liderlerin nasıl yetiştirileceği konusundaki değerlendirmelerimiz, bizi başarılı liderlik konusunda CD ROM'da bir bölüm yazmaya yöneltmiş, liderlerin rollerinin ne olduğu sorusunu ortaya çıkartmıştır. Buradan hareketle okul örgütünde demokrasi ve hiyerarşi kavramları arasında uzlaşma sağlayan yeni bir arabulucu liderlik kavramı geliştirmeye yöneldik. Sonunda, proje boyunca Avrupa eğitim liderliği için ortak bir tanım üzerinde anlaşmaya doğru, CD ROM konularını tartıştık, değerlendirme yaptık ve analiz ettik.

Avrupa dışındaki okullar bu çalışmayı kendi liderlik hazırlama sistemleriyle bu araştırma kapsamındaki ülkelerin sistemlerini karşılaştırma olanağı açısından faydalı bulacaklardır. Bu çalışmadaki dört ülkenin eğitim sistemleri aşırıdan, makul ve zayıfa kadar merkezileşmeye sahiptir. Bu tiplerden birisi ülkeniz veya iliniz için

ve zayıfa kadar merkezileşmeye sahiptir. Bu tiplerden birisi ülkeniz veya iliniz için benzer özelliklere sahip olması dolayısıyla uygulanabilir kavramlar veya kaçınmak isteyebileceğiniz yaklaşımları sunar. Yazarlar, tepkilerinizi memnuniyetle karşılayacaklardır. Araştırma ekibi birbirlerinin eğitim sistemlerini öğrenme yolunda büyüleyici bir yolculuğa çıktılar. Sizin de bu yolculuktan hoşlanacağınızı ümit ederiz.

Araştırma Kaynağı: Avrupa Entegrasyonu

Okul müdürü hazırlamada oldukça yoğun bir literatür olmakla birlikte, bunlar daha çok Kuzey Amerika, Avustralya ve Birleşik Krallık ağırlıklıdır. Avrupa'da alanı geliştirmeye yönelik farklı çabalar olmakla birlikte, liderlik seçme ve yetiştirme yaklaşımlarında ortak ve uzlaşmış bir girişim de mevcut değildir (Pashiardis, 1995, 1997; Pashiardis and Orphanou, 1999). Eğitimle ilgili diğer mesleklerin deneyimleri ışığında, çözüm önerileri iç karartıcı görünmektedir (bkz. Budge'ın müfettişlik hakkındaki görüşleri), fakat Avrupa Birliği muhtemel bir Avrupa Birleşik Devletleri olma yönde genişleme gösterdiğinden önemlidir.

Proje on Avrupa Birliği ülkesinin 2002'de tek para birimine geçmesiyle başlamıştır. 2003'te Avrupa Yasası taslaklarının hazırlanmaya başlamasıyla sonuçlanmıştır. Bu makale Avrupa Birliği'nin on yeni üye ülkenin katılımıyla genişlediği bir zamanda yazılmıştır. Bütün bu gelişmeler, 1947'de savaş sonrası mahvolmuş Avrupa ekonomisini ayağa kaldırmak için A.B.D.'nin Marshall Planı kapsamında, gönderilen yardımı nasıl kullanılacaklarını Avrupa devletlerinin bir araya gelerek kendilerinin karar vermesi şartıyla yardım göndermesiyle başlayan birleşme sürecinin parçalarıdır. Bu başlangıç noktasında 1950'lerde altı Avrupa ülkesi Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğunu (ECSC), Avrupa Atom Topluluğunu (EURATOM) oluşturmuştur.

Belirtilen dört ülke aktif olarak Avrupa Birliği'ne üye olmuşlardır. Avrupa Birliği hareketlerinin başlangıcında aktif olmamalarına rağmen bugün Avrupa Birliği'ne üye olan dört ülke (İngiltere, Yunanistan, İsveç, Kıbrıs) aktif olarak Avrupa Birliği'ne üyelerdir (England, 1973; Greece, 1981; Sweden, 1995; Cyprus, 2004). Avrupa Birliği'ne üye olmayı takiben, çok farklı mesleklerde çalışan gruplar müşterek politika, standartlar, nitelik kazandırma ve süreçlerde hükümet düzeyinde standartları karşılamaya başlamışlardır. Bu üyelik sürecindeki çabalar, eğitim ve okul sistemleri hariç balık teknelerinin boyunu, et tenekelerinin boyunu, tıbbi dereceleri, traktör lastiklerini, insan haklarını, kıyafet büyüklüklerini, çikolata paketlerini vb. neredeyse her şeyi kapsamıştır.

Eğitim Avrupa Birliği'nde milli devletlere bırakılan sorumluluk ve haklardan biri olmakla birlikte, Avrupa Birliği sosyal politika görevleri boyunca eğitime bakışta kademe kademe ilerleyen politikalar izlemiştir. Bu şekildeki eğitim gelişmelerini ve ülkelerin eğitim uygulamalarında birbirlerinden öğrenmelerini teşvik etmede İngiliz Eğitim Liderliği, Yönetim ve İdare Derneği (BELMAS), Kıbrıs Eğitim Yöneticileri Derneği (CEAS), Eğitim Yönetiminde Avrupa Forumu (EFEA)

liderlerini bir araya getirerek olumlu bir atmosfer oluşmasını sağlamışlardır. Böyle örgütler okul müdürlerinin hazırlanmalarına odaklanmayı teşvik etmiştir. Bu gelişmeler bu projenin yapılmasını motive etmiştir. Alanımızdaki gelişmeler ve Avrupa Birliği'nde uyumun daha kapsamının genişletilmesi bu araştırma projesinin yapılmasını teşvik etmiştir.

Araştırma Tekniği

Proje gurubu, her biri farklı bir ülkede olan dört üniversiteden araştırmacı ile iki günlük toplantı sonucu oluşturulmuştur. Araştırma yaklaşık 12 hafta (üç ay) her ülkede de yaklaşık dört hafta şeklinde devam etmiştir. Görüşmeler arasında araştırmacılar, araştırma çerçevesinde kendi ülkelerindeki okul müdürlerinin hazırlanmaları konusundaki birincil ve ikincil verileri toplamışlar ve bunları uygulamadaki perspektifleri görebilmek amacıyla okul müdürleriyle her ülkede yapılan e-mail ve yarı yapılandırılmış görüşmelerle topladıkları verileri birleştirmişlerdir. Proje nihayet, Kuzey Amerika ve birçok Avrupa ülkesinden katılımcıların olduğu ve araştırma sonuçlarını tartıştıkları uluslar arası bir konferans ile son bulmuştur.

2001 yılında İsveç'te yapılan ilk grup toplantısının bir bölümünde teyp kayıtları yapılmış, ardından kayıtlar metne aktarılmış, analiz edilmiş ve son toplantıda tekrar gözden geçirilmiştir. Avrupa geleneklerine uygun olması için 2003 yılındaki en son seminer, (şarap ve üzüm eşliğinde) İtalyan-Yunan sempozyumu şeklinde düzenlenmiştir. Bundan ve Prof. Paul Bredeson'un mükemmel başkanlığından dolayı seyirci katılımı olağanüstü gerçekleşmiştir. Bu oturum sesli ve görüntülü olarak kaydedilmiş, konuşmalar çözümlenip analiz edilmiştir.

Pan Avrupa eğitim liderliği araştırmaları oldukça açıcı olup, araştırmaların süreçte model alabileceği önceki araştırmaların mevcut olmadığı söylenmektedir. Yine araştırmacılar yaygın kullanılan kavramlardan veya betimlemelerden emin değillerdir. Yine araştırmacılar araştırma alanında hem düşüncelerini hem de çalışma alanıyla ilgili anlambilim çalışmalarını geliştirme ihtiyacı içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar daha önce grup olarak beraber çalışmadıkları için, birbirlerini tanıyabilmek amacıyla zamana ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Birbirinin devamı niteliğindeki dört odaklanmış grup içinde olabilecek fikirlerin birlikte gelişimi bunu gerçekleştirmenin en iyi yolu gibi gözükmektedir. Kahve ve çikolataların verdiği enerjiyle konuşmalar hedefinden sapmadan akıcı bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu konuşmalardan elde edilenler şunlardır:

...yargılamanın (değerlendirmenin) otomatik yapılmadığı bir çevrede bireysel bakış açıları ... ilişki temelli ve katılımcı düşünme tarzı ... Her katılımcının ... bir gurubun kavrayışını harekete geçirme ve grup çevresindeki anlamı kavrayacak daha ince zekası ve hassasiyet sorumluluğu vardır.

Bu tartışmalar Morgan'ın (1980) odak grup için şartları konusundaki, "katılımcıların söyleyecek bir şeyleri vardı ve bunları söyleyecek imkana sahiptirler" sözünü doğrular niteliktedir. (Cohen, Manion and Morrison, 2000, p. 288).

Katılımcıların sayısı altı değil de beş kişi olduğu için (sayı daha sonra dörde düşmüştür) kendimize Kreuger'in (1988) odak grup kriterlerini uygun bulduk. Fakat Morgan (1988) 4-12 arasındaki sayıyı herhangi bir standart sayı kabul etmektedir. Kreuger'in önerdiği gibi tek bir uzlaşma kullanmak yerine; hepimiz katılımcı uzlaşımçı olarak çalıştık. Bu durum bu koşullarda en ideal durum idi. Önceden belirlenmiş kapsamlı konularımız olmadığı için konularımız grup etkileşimiyle ortaya çıkmıştı. Böyle etkileşimler odak grup araştırmalarının kalbidir ve toplantı sonuca bağlanmamış ancak hedefe yönelinmiştir (Cohen,2000:288).

Yazarlar tarafından gerçekleştirilen yarı-yapılandırılmış görüşmeler her bir ülkeden koşullar doğrultusunda örneklem olarak kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında birer okul müdürü alınarak (İsveç'te yalnızca bir müdür) 2002 yılının başında yapılmıştır. Karşılaştırılabilir örneklem elde etmek pek mümkün olmamıştır. Fakat veriler uygulamacıların (okul müdürlerinin) algılamalarına yönelik önemli görüşler sağlamıştır. Araştırma ekibi görüşme yaptıkları okul müdürlerine teşekkür ettiklerini ifade etmektedir. Bazı müdürler isimlerinin yazılmasını istemezken, bazıları istemişlerdir. Bu rapor hazırlanırken onların bu isteklerine saygı gösterilmiştir. Okul müdürlerinin talepleri muhtemelen eğitim sistemlerinin bir sonucudur. İngiliz ve İsveçli okul müdürleri başarının okullarıyla ilişkilendirileceğini varsayarak isimlerinin yazılmasını isterken; Yunanlı ve Kıbrıslı müdürler ise, başarının merkezi sisteme uyum olarak algılanacağını varsayarak isimlerinin gizli kalmasını istemişlerdir.

Okul müdürleriyle ilk iletişim, telefon, e-mail veya mektupla sağlanmıştır. İlk iletişimin olumlu geçmesini takiben, sorular ve görüşmenin amaçları belirtilmiştir. Görüşmelerden beş tanesi okul müdürlerinin ofislerinde gerçekleşirken, İngiliz müdürlerle yapılan görüşmeler telefon yoluyla yapılmıştır. İsveçli müdürler ile yapılan görüşmeler ise, e-mail yoluyla yapılmıştır. Okul kütüphanesi ise, Yunanlı bir müdürle yapılan görüşmeye ev sahipliği yapmıştır. Tüm görüşmeler aynı temada olmakla birlikte yarı yapılandırılmıştır. Fakat farklı ülke deneyimleri ve farklı dillerden dolayı verilerin tamamının karşılaştırılması yapılamamıştır. Bir ülkede önemli olan, diğer bir ülkede aynı önemde olmamıştır. Görüşmeciler, düşünce ve hislerini açıkça ifade etme konusunda teminat vermişlerdir. İngiltere ve Yunanistan'da her görüşme yaklaşık bir saat sürerken, Kıbrıs'ta 90 dakika sürmüştür. Zamanlama görüşmeciyile okul müdürünün karşılıklı anlaşmalarına göre düzenlenmiştir.

Kıbrıslı ve Yunanlı müdürlerin görüşmeleri kaydedilmiş ve yazıya aktarılmıştır. İngiliz görüşmeci ise telefonla yaptığı görüşmede, görüşmeyi dışarıya ses veren mikrofon ile kayıt altına almıştır. Görüşmede bazı kelimelerin sonu yutulmuş (yani kavranmamış) kelime işlemecisinin (kayıt cihazının) gürültüsü

bazen duymayı güçleştirmiştir. Yazıyı aktarılmış teyp kayıtları, okul müdürlerine yapmak istedikleri düzeltmeler, eklemeler ve incelemeler için fırsat sunmuştur. İsveçli müdür ile yapılan internet görüşmesi, e-maillerin tekrar gönderilmesiyle görüşülen kişi tarafından tekrar kontrol edilmiştir.

Milli Eğitim Sistemlerimiz

Dört farklı ülkede okul müdürlerinin rollerini anlamaya çalışırken, 1970'lerden sonra Avrupa'da, okulun kendi kendini yönetmesi konusundaki uygulamalar nedeniyle onların özerkliğine odaklandık. Yunanistan ve Kıbrıs her bakımdan oldukça merkezi sistemlere sahiptirler. Tüm İngiliz okulları kendi yönetimini sağlamakla birlikte, müfredat konusunda merkezi hükümetin güçlü bir kontrolü söz konusudur. İsveç ise bu iki uç noktanın arasında İngiltere'den daha az özyönetime ve Yunanistan ve Kıbrıs'tan daha az merkezi yönetime sahip olmakla birlikte, eğitimde diğer üç ülkede olduğundan daha fazla yerel hükümet sorumluluğu vardır.

Dört ülkede okul liderliği daha karmaşık ve talep edilen bir konuma gelmiştir. Müfredata yönelik talep artmakta; velilerden ve hükümetten daha etkili okul konusunda talepler artmakta ve çocuk ve yetişkinlerin nasıl öğrendikleri konusundaki tutumlarda değişimler meydana gelmektedir. Yerel temelli yönetim, okul müdürlerini okul kalitesi ve performans konusunda sorumlu kılmış, ayrıca İngiltere ve İsveç'te veliler ve toplum liderleri okul kurullarında ve hükümet organlarında daha güçlü olmuşlardır.

Dört ülke zorunlu eğitim konusunda milli programa sahiptirler (İsveç ve Yunanistan'da 9 yıl, Kıbrıs'ta 10 yıl, İngiltere'de ise 11 yıldır). Dört ülkede okul müdürlerinin rolleri İsveç'tekine benzerdir. Birincisi, okul müdürleri milli eşitlikçi eğitimi garanti ederler; her okul bulunduğu konum ve koşullar göz önünde bulundurulmaksızın, milli standartları karşılamakla yükümlüdür. İkincisi, okul müdürleri öğrenci ve velilerin haklarını ve verdikleri eğitimin milli standartları karşıladığını garanti ederler. Üçüncüsü, okul müdürleri okullarındaki eğitim faaliyetlerini geliştirirler.

Kıbrıs, Yunanistan ve İngiltere'de milli müfredatın egemenliği devlet tarafından yapılan sınavlarla güçlendirilmiştir. Yunanistan ve Kıbrıs'ta devletin zorunlu kıldığı sınav kitaplarıyla güçlendirilmiştir. İngiltere'de 7, 11, 13 yaşlarında yapılan sınavlar milli standartlar bakımından oldukça yaygındır; 16 ve 18 yaşlarında yapılan kamu sınavları milli ancak bağımsız sınav komisyonlarınca hazırlanmış milli standartları oldukça yoğun sınavlardır. Kıbrıs ve Yunanistan'da ortaöğretimin sonunda yapılan milli sınavlara kadar, okullar kendi sınavlarını yürütmektedirler. İngiltere'de merkezi sınavlar okullar için milli derecelendirme tablosu oluşturup bunun da medyada da yayınlanması nedeniyle okul müdürleri okullarının sınav sonuçlarıyla özellikle ilgilenmektedirler. İngiltere'de okul müfettişleri oldukça güçlü olup, onların olumsuz raporları okulların öğrencileri geliştirmede başarısız olduğunu ortaya koyduğu anda okulun kapatılmasına sebep

olabilir. Kıbrıs'ta müfettişler okul müdürlerine not verir ve terfi durumlarını değerlendirirler. Yunanistan ve İsveç'te ise, okul denetimi tavsiyede bulunma yaklaşımına yakındır.

Okul yönetimi bağlamında İngiliz okul müdürleri diğer ülkelerdeki meslektaşlarına oranla daha fazla özerkliğe sahiptirler. Bu durum atama sistemini güçlendirilmiştir. İngiliz okul müdürleri kendi okullarının bireysel yönetim yapıları tarafından seçilir, işe alınırlar ve işten çıkarılırlar. İsveçli okul müdürleri kendilerini atayan belediyeye bağlı iken Yunan ve Kıbrıslı okul müdürleri ise, merkezi şekilde atanmaktadırlar. Ayrıca her İngiliz okulunun bütçesi özerk olup, okul müdürünün okulunun bütçesini yönetmesi gerekmektedir. Diğer ülkelerde mahalli ve merkezi kaynaklardan sağlanan okul bütçelerinde İngiltere'de olduğu gibi bir uygulama söz konusu değildir.

Okul müdürleri çalışanlarına ve hükümete geri bildirimde bulunmak zorundadır. İsveç'te geleneksel olarak öğretmen özerkliği güçlü olduğundan okul müdürü hem merkezi ve yerel hükümetlerin hem de öğretmenlerin talepleri tarafından baskı altında kalmaktadır. Kıbrıs'ta öğretmen sendikalarının etki alanı geniştir. Yunanistan ve İngiltere'de öğretmenler diğer iki ülkeye oranla daha güçsüz olmakla birlikte, İngiltere'de okul müdürü okulu için öğretmenin atanmasını, terfisini ve disiplinini sağlayan kişidir. Fakat diğer ülkelerde belirtilen sorumlulukları yerel veya merkezi hükümetler yaparlar. Öğretmen sertifikasyonu her dört ülkede de devlet kurumları tarafından düzenlenmektedir. İngiltere'de okul müdürünün öğretmen performansını değerlendirmesi İngiliz eğitim sisteminin olağan kanuni bir gereği iken, Kıbrıs'ta bu durum İngiltere'ye oranla daha az organize olmuş biçimdedir.

Liderlerin Yetiştirilmesine Genel Bir Bakış

Kendi sistemimizdeki merkezileşme farklılıklarının, liderlik hazırlama koşullarına yansıdığı görülmektedir. Okul müdürünün temel rolünün az bir özerklikle birlikte devlet politikalarını uygulamasının istendiği ülkelerdeki müdürlerin yetiştirilmesi, okulu yönetme bakımından bireysel olarak daha fazla özerkliğe sahip okul müdürlerine oranla daha azdır. Böylece yakın zamanlarda, 1990'ların sonlarında Yunan okul müdürlerine eğitim bakanlığı tarafından hizmet içi eğitim kursu önerilmiştir. Ayrıca bazı okul müdürlerine Milli Okulların Kamu Yönetimi tarafından gönüllü olarak ilgili kurslara katılmaları sağlanmıştır. Kıbrıs'ta okul müdürlerinin hazırlanmasına yönelik bir program olmamakla birlikte, okul müdürlüğüne atananlara Kıbrıs Pedagoji Enstitüsü'nde Eğitim Bakanlığı tarafından bir yıl süreli yönetim kursu verilmektedir. Kıbrıs'ta eğitim yönetimi alanında üniversitede programlar olmakla birlikte, okul müdürlüğü için gereken kıdem beklenmesi durumundan dolayı, bu programları bitirenlerin müdür olma olasılığı düşüktür. İsveç'te okul müdürü seçildiği zaman hazırlanma yerel kaynaklar tarafından sağlanır, eğitim yönetimi üniversite derecesinin bir unsuru olarak algılanabilir. İngiliz okul müdürleri milli bir koleje, hizmet öncesi milli eğitime, göreve getirme ve hizmet içi eğitim kurslarına ve kal itelendirme ve hizmet öncesi

okul müdürünü değerlendirme süreçlerine katılmışlardır. Yaklaşık 40 yıldır üniversitede eğitim yönetimi eğitimi verilmekte olup, okul bölgeleri kapsamında kısa süreli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim verilmektedir.

Resmi olarak okul müdürü hazırlamadaki farklılıklar okul müdürünün faaliyetleri için gereklilikleri de etkilemektedir. Kıbrıslı okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından belirlenmekteyken, Yunanlı okul müdürlerinin ise eğitim kanunları tarafından belirlenmektedir. İngiltere üzerinde uzlaşmış yoğun bir milli okul müdürleri yeterlikleri betimlemesine sahiptir. İsveç'te ise üzerinde uzlaşmış kısa bir roller listesi vardır.

2001 yılındaki birinci odak grup tartışması okul müdürlerinin yetiştirilmesinde eğitim sistemlerinin etkilerinin olduğunu göstermiştir. Bundan sonraki tartışmada, etkili liderlerin hazırlanmasında yetiştirme, deneyim ve kişilik değerleri konusunda kesin olmayan bir uzlaşma yer almaktadır.

Bundan sonraki konuşmacılar, Olof Johansson, İsveç – O; Zoi Papanaoum, Yunanistan – Z; Petros Pashiardis, Kıbrıs – P; Angela Thody, İngiltere – A, şeklinde sıralanmıştır.

Z: Liderlikte mükemmellik şüphesiz, yalnızca yetiştirme sorunu değildir.

P: [Fakat] Kıbrıs'ta gördüğüm iyi liderler ... eğitim yönetimi alanında yetiştirilmemişlerdir. Bunu söyleyeceğimi düşünmemiştim yine de yönetmek için doğmuşlar. Söylediğim şey şudur ki, böyleleri var olabilmıştır.

Z: Güçlü bir eğitim felsefesine sahipler ... Teorik ve politik düşünceleri-gelecek nesli 21. yüzyılın vatandaşları olarak tasavvur ederler ... insanlara ilham olurlar.

P: Ve davranış gözlemcisidirler. Kıbrıs'ta okul müdürlerine hazırlanmalarıyla ilgili sorduğum zaman ... [onlar] ... diğerlerinin hataları yoluyla öğrendim... "onlar öğretmen iken ve kendi okul müdürlerini gözler iken", bu onları tekrar etmek demek değildir. Bir kısım müdürler ise, mükemmel bir okul müdüründen esinlendiği ifade etmiştir. Şunu itiraf etmek gerekirse, "görüşme yaptığım okul müdürlerinin hiçbirisi resmi eğitim almamıştı".

A: Bana öyle geliyor ki, Kıbrıs ve Yunanistan'da okulda iyi liderlerin var olduğunu, bunların da yetiştirilmediklerini söylemek, İngiltere'nin 1970'lerde bulunduğu duruma benziyor. Yetiştirme 1970'lerde farklı biçimlerde geçerliliği onaylanmış belge verilmeyen kısa süreli kurslarla başladı. Bu durum 1980'lerde ve 1990'ların başında lisansüstü eğitim programlarına, mentorluğa ve atanma sonrası yetiştirme kurslarına kadar uzanmıştır. 1990'ların sonunda milli hazırlama ve atanma sonrası mesleki gelişim vardı ... öyleyse bu yetiştirmeye gerçekten ihtiyacımız var mıdır? Oldukça yerinde bir soru, çünkü Yunanistan ve Kıbrıs'ta eğitim liderleri için oldukça açık bir biçimde hâlihazırda yetiştirme eğitimi geliştiriliyor ve yetiştirme konusundaki farklı milli yaklaşımlarımızı Avrupa çapında uyumlaştırmak için grup olarak bir araya geldik. İsveç ve İngiltere koşullara

önceden sahiptirler. Tüm bu yetiştirmelere gerçekten ihtiyacımız olup olmadığını soruyoruz? Hepimiz liderlikte yetiştirmeyle yerine konulamayan “bir şey” olduğu konusunda hemfikirmişiz gibi görünüyoruz.

P: Belki yetiştirmeye ihtiyacımız var çünkü, bin tane okul müdürümüz var ve bunların muhtemelen yalnızca 10 tanesi iyi eğitim örgütleri için tanımladığımız gerekli becerilere ve öngörü becerisine sahiptir...

Z: Evet fakat herhangi birisi tüm bu eğitim felsefesine nasıl sahip olabilir...? Bu uzun bir süreçtir. Bu, altı ay ve bir yıllık yetiştirmeyle elde edilemez.

O: İsveç'te geçmiş 20 yıldaki uygulamalarımızdan öğrenme konusunda güçlü bir geleneğimiz vardır. Temel olarak ... liderlik pozisyonundakiler, ne yaptıkları ve bu durumdan nelerin öğrenilebileceği konusundaki değerlendirmelerini, tepkilerini, düşüncelerini belirtmek için bir araya gelirler ... [fakat] uygulamalarımızdan elde edebileceğimiz öğrenmelerimizde bir limit olacaktır ... [ve] bir üçüncüsü ... -araştırma hem kendimizin hem de diğer ülkelerin uygulamaları üzerinde çalışmayı gerektiriyor ... birleştirilmiş bu üç alandan yeni bilgi ortaya çıkıyor... iyi öğretim liderleri bunun farkına varırlar çünkü onlar birbirlerinin öğrencileridir, birbirlerinden öğrenirler.

A: Buna tamamen katılıyorum. İngiltere'de büyük ölçüde eylem araştırması yönteminden ortaya çıkan uygulamalara yönelik güçlü bir geleneğe sahibiz. 1990'lardan sonra hükümetimiz finans bakımından uygulamacıların araştırmasını desteklemiştir. Okul müdürleri Eğitim ve Beceri Bölümü'nden okullarında araştırma yapmak üzere bir “en iyi uygulama” ödeneği alma ve diğer okullarda, İngiltere'deki ve yurtdışındaki okullara gitme ve buralarda karşılaştırmalı araştırmalar yapma olanaklarına sahiptirler.

Kıbrıs, İngiltere, Yunanistan ve İsveç Müdür Yetiştirme Sistemleri

Bir sonraki görevimiz birbirimizin ülkelerindeki müdür yetiştirme sistemlerindeki örneklerden öğreneceğimiz ihtimallere açık olmak. Aşağıda topladığımız bilgilerin bir özeti bulunmaktadır. Dört ülkenin sistemi de, okul müdürünün okul yönetimi konusunda merkezi hükümetin beklentilerine bağlı kalırken, kendi başına görevini etkili olarak yerine getirebileceği bir rolü üstlendiğini kabul etmek gibi bir ikilem içerisindedir.

Kıbrıs'ta, ilköğretim ve orta öğretim seviyesindeki okul müdürleri, müdür yardımcıları ve bölüm başkanları Pedagoji Enstitüsü tarafından verilen haftada bir ve bir yıl boyunca süren zorunlu hizmet içi eğitime katılırlar. Bu kurslar okul yönetimi için Eğitim ve Kültür Bakanlığının önemli gördüğü görevler ve sorumluluklar ile ilgilidir. Genel olarak birisinin idari bir göreve atanması için herhangi bir eğitim sertifikasına (yüksek lisans derecesi gibi) gerek yoktur, danışmanlar ya da yerel eğitim otoriteleri tarafından verilen kısa süreli kurslar bulunmamaktadır. Kıbrıs'ta bu uygulamaların altında yatan varsayım, iyi

öğretmenlerin iyi yönetici olmaları ve liderlik eğitimine gerek duymadığı düşüncesidir (Pashiardis, 1997).

Müdürlerin terfi etmesi ile ilgili kararlar görev yılı, bir öğretmen olarak çalışmaları, diplomalar, diğer belgeler, akademik nitelikleri göz önüne alarak, bunlara göre yeni müdür yardımcıları ve müdürleri seçen Kıbrıs Eğitim Hizmetleri Komisyonu tarafından yapılmaktadır. Fakat herkesin aşağı yukarı aynı akademik niteliklere sahip olması ve iyi bir öğretmen kabul edilmesinden dolayı, en önemli farklılık hizmet yılından kaynaklanmaktadır- kıdem sistemi müdürlük için yeterlik ve uygun olma gibi bir değerlendirme yapılırken dikkate alınmaktadır. Ayrıca müdür olarak atanan kişilerin belirli bir partiye üye olduklarına dair kanıtlar etik ilkeleri olmayan bir meslek ve yaratıcılığı olmayan, durgun okullar ortaya çıkardığı için müdürler, akademisyenler ve UNESCO tarafından eleştirilmektedir (Drake et al, 1997, s. 26, 56-58; Pashiardis ve Ribbins, 2000). Bu durum ilk atanma sırasındaki ortalama müdür yaşının 55 civarında olmasına neden olmaktadır. 60 yaşında da zorunlu emeklilik ile karşı karşıyadırlar.

O zaman atamalar nasıl yapılmaktadır? Bir kaç yıl önce, bir keresinde yeterli puana sahip olan bir müdür adayı başvuru yapmaksızın ismini terfi edecekler listesinde görmüştü. Artık başvuru yapmak zorundadırlar ve Eğitim Hizmetleri Komisyonu tarafından yapılan bir mülakattan geçmektedirler. Adaya göreve atanmadan çok kısa bir süre önce hangi okula atandığı haber verildiği için hazırlanması için vakit kalmamaktadır. Atandıktan sonra müdürler kendi başarılarına ya başarılı ya da başarısız olmaktadır. Eğitim Bakanlığı göreve geldikten sonra bazı seminerler düzenlese de bunlar çok yararlı olmamaktadır. Genelde yeni müdürler iki yıllık bir süre için merkez okullara gelmeden önce kırsal alana göreve gönderilmektedirler. Emekliliklerine ne kadar zaman kaldığına bakılarak aynı okulda iki-dört yıl kalabilmektedirler.

İngiltere'deki okul müdürleri mesleki nitelikler, eğitim liderliği açısından kıdemli, üniversite yüksek lisans ya da doktora derecesine veya hükümet onaylı eşdeğer bir belgeye sahip (Müdürler için Ulusal Mesleki Nitelikler Belgesi-NPQH) ya da hizmet içi kurs ve iş piyasası veya yerel eğitim otoriteleri tarafından verilen kurs belgeleri olan kişilerdir (Tomlinson ve diğerleri, 1999; Brundett, 2001). Müdürler içerisinde yalnızca çok azı, öğretmenlikte çok tecrübesi olan değişik liderlik sorumluluklarını aldıkları aşamalardan geçerek müdür yardımcılığı yaparak bu aşamaya gelmektedirler (Örn. İlköğretim okullarındaki koordinatörlük, Bölüm başkanlığı veya ortaokullarda çalışma gibi).

Okul liderleri için ulusal bir kolej 2000 yılında hizmete açılmıştır ve böylece müdürlerin çoğunluğunun geçtiği ulusal yeterlikler için düzenlenmiş testler ve eğitsel nitelikler için standartlar oluşturulmaktadır (TTA, 1997). Bu durum yaklaşık 20 yıl süren müdür adaylarının ulusal, zorunlu, yeterliğe dayalı ve geçerliliği onaylanmış belgelendirilmiş bir yetiştirme çalışmasının sonucudur (Thody, 1998; Brundrett, 1999) ve 1997 yılından sonra hız kazanmıştır. Çalışma

merkezi talimatlara uygun olarak işyerleri yöneten müdürlerin yanı sıra diğer meslek dallarında da yeterlik esasına dayanan gelişmelere de uygundur.

Üniversiteler 1970'li yıllardan başlayarak eğitim yönetimi alanında yüksek lisans programları açmışlar ve okul yöneticiliğinin iş dünyasına uyumu ile işletme yüksek lisans programları ile çeşitliliği artırmışlardır. Eğitim liderliği konusundaki doktora çalışmaları 1990'lı yılların başında ortaya çıkmıştır. Bu alanlardaki dersler ülke çapında standardize edilmemiştir. Yöneticilik için üniversite derecesi önemli ancak az sayıda kişinin tercih ettiği bir yol olmuştur.

Bütün bu akademik çalışmalar öğrendiklerini yansıtan stajyerlere yetiştirmeleri için liderlik teori ve pratik sağlayarak geniş bir eğitim hizmeti vermektedir (Schon, 1987). Değerlendirme derslerde yapılan çalışmalara bakılarak gerçekleştirilmektedir ve derslerdeki çalışmalar katılımcıların kendi ihtiyaç duydukları konularda kendileri tarafından seçilmektedir.

2002 yılından beri yöneticilik yolunda çaba gösterenler NPQH (Müdürler için Ulusal Mesleki Nitelikler) kurslarına kesinlikle katılmaktadırlar. Bu kurslar uzmanların bir değerlendirme merkezinde, katılımcıları yetenekleri açısından değerlendirdiği yöneticiliğe uygunlukları konusunda önerilerde buldukları bir dönemi de içermektedir. Eğer bu değerlendirme sonunda onay alırlarsa, yönetim yeterlikleri ve strateji geliştirme ve hesap verme sorumluluğu, öğretme ve öğrenme ölçme teknikleri, insan ilişkileri ve finansal ve fiziki kaynakların etkili yönetilmesi konusunda kursa katılırlar (Bush, 1998). Burada amaç öğrencilerin başarıları değerlendirebilecek seviyede kamuya* hesap verme sorumluluğunun bilinçinde müdürler yaratmaktır.

Kursun bitiminde veya NPQH Müdürler için Ulusal Mesleki Nitelikler kursları sırasında ulusal basında yer alan yöneticilik kadrolarına başvururlar. Her okulun yönetim kurulu müdürü seçer, mülakatı yapar ve atamasını gerçekleştirir. Kimin seçileceği konusunda ne yerel (okul bölgesi) ne de merkezi hükümetin herhangi bir etkisi yoktur.

Atanır atanmaz bütün yeni yöneticilere iki yıl boyunca kendilerini yetiştirmeye ayırmaları için bir fon tahsis edilir çünkü, hangi alanda yetiştirilmeye ihtiyacı olduğuna (kısa süreli kurslar, akademik derece veya mentorlük ya da danışmanlık) her müdür kendisi karar verir. Yerel Eğitim Otoriteleri de göreve getirilenlere yetiştirme kursu verirler, bu kurslar resmidir ancak içerikleri kursun verildiği bölgeye göre değişmektedir.

1990'lı yılların sonunda kıdemli müdürlere bilgilerini tazelemek için ulusal bir program, Görevdeki Yöneticilere Yönelik Liderlik Programı –LPSH (Green, 1998; TTA, 1998) başlatılmıştır. Program değerlendirmeciler, müdür, personel ve hükümet yöneticileri tarafından müdürü okulunun değerlendirilmesinin yapılmasıyla başlar. Daha sonra LPSH kişisel gelişime odaklanır ama daha önceden belirlenmiş bir müfredat, merkezi olarak hazırlanmış materyaller,

standartlaştırılmış değerlendirme kriterleri, standart öğretim materyalleri ve eğitimciler için ortak yetiştirme süreci yoluyla merkezi bir yönlendirme vardır.

Yunanistan'da şu anda yeni başlayacak, yeni atanmış, uzun süredir çalışmakta olan müdürler için sistematik bir eğitim ve yetiştirme planı uygulanması söz konusu değildir. Okul liderlerinin çoğunluğu özel olarak herhangi bir kursa tabi tutulmamışlardır (Mavroskoufis, 1992, Papanaoum, 1995, Saitis et al., 1997). Sistematik bir eğitim yerine rollerini kendi tecrübelerine ve önsezilerine bağlı olarak gerçekleştirirler (Saitis and Gounaropoulos, 2001: s.87). 1990'lı yılların sonundan itibaren müdürlerin çoğuna isteğe bağlı olarak Eğitim Bakanlığı tarafından kısa süreli kurslar verilmektedir ve müdürlerin bir kısmı da Ulusal Kamu Yönetimi Okuluna gitmeye gönüllü olmuşlardır.

Okul yöneticileri iş tanımı ve uzmanlaşma gibi iki temel noktanın olmamasından dolayı yönetsel yeteneklerine göre değil de mesleki kıdeme göre seçilmektedirler. (Saitis et al, 1997, s. 67). 1990'lı yılların başından itibaren eğitim ve özellikle de eğitim yönetimi alanındaki yetiştirme gibi ek seçme kriterlerine göre okul müdürlerinin belirlenmesi düşünülmüştür. Eğitim yönetimi alanındaki yetiştirme konusu liderlik özelliklerinden ziyade yasal bir düzenlemeyi içerir. Öğretmen yetiştirme, eğitim sisteminin yönetiminin tam bir tarifinin yapıldığı ve eğitim fakültelerinin pek çok Avrupa ülkesine benzeyen eğitim yönetimine ilişkin yasal çerçeveyi içermektedir (Lainas, 2000, s. 32).

Buradaki problem eğitim liderlerinin yetiştirilmesinde bütüncül ve uzun dönemli bir planın olmamasıdır. Ülke çapında yetiştirme ile ilgili işlemleri yapacak ve mesleki nitelikleri garanti altına alacak bir ulusal eğitim yönetimi okulu kurmak makul gelmektedir. Bununla birlikte yetkilileri ve onların sorumluluklarının yasal olarak net bir şekilde belirlenmesi ve yeni bir seçme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Saitis, 1997). İsveç'te müdürlerin liderliğe hazırlanmalarını sağlayan sistem okul müdürlüğüne yeni bir yaklaşımı benimseyen ve 2002 yılında aceleci olmayan bir başlatılan düzenlemelerle 25 yıldan daha uzun bir süredir işlemektedir (Nygren and Johansson, 2000). Okul müdürleri, müdürlük için Ulusal Yetiştirme Programı'nda belirtilen ulusal standartlara sahip olmaları için yetiştirilmektedirler (Heimer, 1998):

- Okul müdürü olmak ve yetiştirmeye giriş programına katılmak isteyen kişiler için kabul ve yetiştirme programı, yönetim uygulamaları ve pedagojik bir lider olarak yöneticinin rolü konusuna vurgu yaparak yeni başlayan müdürlere yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Dersler yerleşim bölgelerine göre değişmektedir.

- Ulusal Müdür Yetiştirme programı ise görevde iki yılını tamamlayan bütün müdürler için üniversitede verilmektedir. Bu iki yıllık program müdürlere ulusal okul sistemi, okulun milli amaçları ve toplumda okulun rolüyle ilgili bilgi, anlayışlarının gelişmesini sağlamak üzere düzenlenen yaklaşık 30 günlük seminerden oluşmaktadır. Ulusal Eğitim Ajansı tarafından finanse edilmekte ve

yönetilmektedir. Okul ve okulun toplumla olan ilişkisinin bütüncül olarak ele alınmasına dayanmaktadır. Yetiştirme yansıtıcı liderliğe önem vermektedir.

- Görevdeki Okul Liderlerine Yönelik program okul müdürlerine verilen üniversite derslerini içermektedir ancak çok popüler değildir.

Yetiştirme kurslarına giriş okul müdürünün de üyesi olduğu okul yönetim kuruluna danışıldıktan sonra mümkün olmaktadır. Her yönetim kurulu her katılımcıya kendi çalışmalarını tamamlayabilmek için yeterli zaman ve maddi desteği sağlamakla yükümlüdür.

İsveç yetiştirme sisteminin amacı demokratik, öğrenen, iletişimi esas alan bir liderlik şekline sahip olması ve bunları uygulamasıdır. Sistem İngiltere'deki okullardaki liderliğe yönelik takım çalışması ve iletişim becerilerinin önemini vurgulayan yapıya benzemektedir. İsveç yetiştirme sistemi ayrıca öğrencilerin okulun ulusal ve yerel hükümetle ilgili amaçlarını anlayıp, tartışarak destek verirken bireysel olarak amaçlarını gerçekleştirmelerine vurgu yapmaktadır. Derslerin içerik ve formatları dersi veren üniversiteye göre değişmektedir ama örnek uygulamaların Amerika'daki stajyerliğe benzeyen yönleri bulunmaktadır.

Yetiştirilme Sistemleri Üzerine Müdürlerin Düşünceleri

Bir sonraki adımımız yapılan mülakatlar yoluyla müdürlerin yukarıda ana taslağı belirtilen sistemleri nasıl gördüklerini tespit etmektir. Resmi hazırlıklarla ilgili tüm belirtilen görüşler "temel ve can alıcı"dır (G2). Çünkü "bugünün toplumu ve ebeveynleri iyi eğitimliler ve onların okul müdürlerinden artan talepleri kendileriyle orantılıdır (C1). Oysa sadece İsveçliler devletin desteklediği tam zamanlı resmi eğitim kurslarının var olduğu dönemlerde müdürlük için hazırlık yapmışlardır. İngiliz resmi hazırlık deneyimleri müdür görüşmelerinde çok geniş yer almıştır, fakat derme çatma düzensiz ve yönetimle yeri ilişki değildi. Yunan ve Kıbrıslı cevaplayıcılar gerçekte resmi hazırlık olmadığını belirtmişlerdir. Yorum yapmak kolay olmamasına rağmen, göze çarpan, İsveçliler tarafından bu konu üzerinde yapılan birkaç yorumun dikkate değer olmasıdır.

2002 yılında müdürlerle yapılan görüşmeler metinde tanımlandığı şekilde aşağıda yer almaktadır:

Mr. Chatzios, Ortaokul (11-18); Kıbrıs- C1; Mr. Georgiou; Ortaokul (11-18), Kıbrıs -C2; Dr. Daley, Çocuk (7-11); England -E1; Mr. Lyng, Ortaokul (11-18); England -E2; Mrs. Arlestig, Müdür Gelişim Merkezi, İsveç-S1; Mr. Vassilis; Ch?-(İlk ve Ortaokul), Yunanistan -G1; Mrs. Anna P. ilkokul (6-12), Yunanistan-G2.

Lütfen gerçek isimlerin saklı kalmasının istendiğini dikkate alın. Bu yüzden, yukarıdaki isimler tümüyle ya da kısmen değiştirilmiştir.

Okul Müdürlerinin Seçimi

Soru sorulan her dört ülkeden müdürlerin, müdürlük makamına atanmadan önce uzunca bir süre çoğunlukla müdür yardımcılığında olmak üzere öğretmenlik deneyimleri bulunmaktadır. İngiliz müdürlerin ise deneyim süresi diğer ülke müdürlerinden daima biraz daha kısadır.

25 yıllık öğretmen olan G1; aynı zamanda 4 yıllık başkan yardımcısıdır. G2 kendi okulunda 12 yıldır çalışmaktadır. Daha önce yurtdışındaki Yunan göçmenlerinin öğrenim görmekte olduğu okulda 5 yıl ve 5 yıl da engelli çocukların okulunda öğretmen olarak görev yapmıştır. Kariyerinin başlangıcında okulda Yunanca öğretmiştir. Bir İngiliz ve bir Yunan okul müdürü; müdür muavini olarak veya vekil müdür olarak çalıştıkları okula okul müdürü olarak atanmışlardır. Bir tanesi hala okul müdürü olduğu halde öğretmenliğe devam ettiğini belirtmesine rağmen diğerlerinin tümü müdür yardımcılıkları sırasında öğretmenliğe devam etmişlerdir. Kıbrıslı okul müdürleri müdür yardımcılıklarını şöyle belirtmişlerdir:

Liderlikte çıraklığın değerini keşfettiğimde; düşünmek için kapasitem vardı ve diğerleri benim fikirlerimi savundular. Böylece ilerlemek için güven kazandım, bu bana kişisel inanç sağladı. Bu sadece bir eğitim kursu değildi (E1).

İngiliz ve İsveç okullarında yönetici güçleri daha geniş şekilde devredildiği ve yayıldığı için İngiliz ve İsveç görüşmeciler liderlik kazanmada Yunan ve Kıbrıslı katılımcılara göre daha yatkındılar.

Görüşmecilerimizin farklılıkları müdürlüklerinde ilerlemelerine göre ortaya konmuştur. Kıbrıslıların gelişmeleri şöyledir:

...otomatik şekilde. Öğretmen iken müfettişlerimizden iyi derece aldığınız zaman onlar sizi terfi etmeniz için otomatik olarak Eğitim Hizmetleri Komisyonuna davet edeceklerdir. (C1)

Bir okul müdürü doğru sıralamada olmalıdır:

...listede olmak için yükselmek zorundasınız. Ben ilk önce 50 kişi içinde 43.sıradaydım ve hiç şansım yoktu. İki kere benimle görüşme yapıldı. İkinci defada listede ismim en önlerdeydi (C2).

Genellikle bir katılımcı 50. sıranın sonunda oluncaya dek listeye yeterli puanı toplamak mümkün değildir fakat görüşmecilerden bir tanesi " benim önceki 50'lerde olduğum yere atanışımın şans" olduğunu bildirmekten mutluyum, dedi.(C2).

Bu puanlar Kıbrıs'ta hala gereklidir fakat uzun otomatik listeler artık yoktur. Görülüyor ki adaylarla yapılan mülakatlar adayın özel bir okul isteyip istemediğini veya adayın okula uygun olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. İngiliz görüşmecilerimiz ulusal haftalık öğretmen gazetesindeki ilanlara cevap verdi. E2 müdür olmadan önce 5 farklı işte görüşme için seçilmiştir.

İngiliz okullarının yönetim kademesiyle görüşme yapıldı, referansları kabul edilenler ele alındı ve kısa bir liste yapılarak bunların arasından atama yapıldı.

Aşağıdaki diyalog Kıbrıslı katılımcıların özellikle yıldırılmaya çalışıldıkları görüşmelerle çok fazla karşılaştıklarına ilişkin deneyimlerini göstermektedir:

Görüşme berbattı. Şaşırdım. Büyük bir odaya giriyorsunuz. Masa ve birkaç sandalye ve size bakan birkaç kişiden başka bir şey yok. Benim görüşmem 25 dakika sürdü. Bazıları 5 dakika kaldı. Neden böyle bir farklılık olduğunu bilmiyorum (C2).

Görüşmeler İngiltere'de Kıbrıs'takinden daha uzundu; katılımcılar aynı zamanda sunu yapmak ve sıklıkla rol oynama ve çember içi alıştırmalarına katılmak zorundaydılar. Bu yıldırıcı olacaktır fakat en azından daha önce yapmış olacaklar. Bir görüşme kariyerlerindeki her yükselme (atama) için bir basamak olacaktır. Bu yöntem dikkate değer olabilir. Çünkü;

Sonra fark ettim ki, ... yöneticiler benim düşündüğüm gibiydiler. Yöneticiler bu alandaki tüm çevrelerde olduğu gibi yaratıcıydılar (E1).

Böylece alışılmış İngiliz uygulamalarında olduğu gibi atanmak isteyenler başvuru sahiplerinin kendi aralarında açık bir şekilde rekabet edeceği mevkiiler için başvuruda bulunurlar. Farklılıklara rağmen, başvuru sahiplerinin her yerde deneyimleri konusunda karşılaştıkları soruları örnekleyecek şekilde bir Kıbrıslının cevabı göstermektedir ki:

Sordukları sorular: "İşe ilk atandığında okulda adının ezberlenmesi için ne yapmak zorunda kalacaksın?", "İyi örgütlenmiş okula sahip olmak için bir okul müdürü ne yapmak zorundadır?" (C2).

Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi

Öncelikle, bizim gibi akademik liderlik eğitimi sağlayanlar için biraz rahat görünmekle beraber dört ülkenin katılımcılarının cevapları deneyimlerinden nasıl öğrendiklerini, müdürlerini izlediklerini ve sonra kendileri müdür olduğunda neleri taklit ettiklerini veya nelerden kaçtıklarını önemle vurgulamaktadırlar.

Benim eğitimim neredeyse tesadüf idi. Kariyerimi geliştirdiğim sırada müdürüm bana rehberlik ettiği için şanslıydım. Öğretmen olmadan önce orduda benim başkanlığım için hazırlık olan özel bir liderlik ve yönetim eğitimi veren eğitim kütüphanesiydim. Tamamen işi yaparken öğrendim (E2).

İşe başlamadan önce deneyimim yoktu... İyi öğrenme tecrübem var...kendi okul müdürümden...nasıl çalıştığını, düşündüğünü, bir şeyleri nasıl kontrol ettiğini, toplantı gibi şeyleri nasıl başardığı...müdürüm kendi düşüncelerini benimle paylaştı. Okul müdürlüğü hakkında ne öğrendiysem tamamen ondan öğrendim (C2).

Bu kişisel öğrenme örneği idi:G2 "kendimden öğrendim". S1: kendi öğrenmenizin sorumluluğunu anladığınızda başardığınızı vurguladı. C1'in de dediği gibi:

Ben gerçekten yalnız başardım. Sendikaya katıldığımda ve sendikacı olduğumda çok şey öğrendim ve hazırlandığımı hissettim. Kendim için okumaya devam ettim, diğer meslektaşarımla konuştum, görüşlerimizi paylaştık ve başka da bir şey yapmadım.

İngiliz görüşmeciler Yunanlı okul müdürleri gibi, yöneticilik dışındaki alanlarda yüksek lisans derecesine sahiptiler. Yunanistan'da yaygın uygulamalar nedeniyle ne G1 ne de G2 resmi yönetim eğitimi almışlar fakat G1 Üniversitenin düzenlediği okul merkezli personel gelişimi hazırlık seminerine katılmışlardır. G2'de seminerlere katılmıştır fakat öğretmenlikle ilgilidir. E2 Kıbrıslı okul müdürlerinin devam ettiği kısa yönetim kursundan farklı bir şekilde personel, maliye ve müfredat değerlendirmesi gibi konularda bir dizi konularda bir dizi yönetim kurslarına katılmıştır. Bunun tersine E1'de drama eğitimi sertifika kursuna katılmıştır. Bir konuda devam etmek için hazır olduğunuzu hissettiren drama kişisel saygı için büyük bir destektir. Kıbrıslı görüşmeci yüksek lisans derecesini alması sayesinde terfi hakkı kazandığını belirtmiştir. İsveçli okul müdürleri atandıktan sonra eğitim almışlardır. Müdürlük eğitimi vermeden önce iyi lider olabilecek kişileri seçmek önemli olduğundan müdür olmadan önce kişilere müdürlük ile ilgili eğitim verilmediğini söylemiştir.

İş Başında Eğitim

Kişisel farklılıklar olmasına rağmen tüm cevaplayıcılar tarafından bunun önemi vurgulanmıştır. Örneğin, S1, "deneme-yanılma" idi dedi. G1 bu ifadeyi daha genişleterek, şunları belirtti:

Böyle bir görevde ne kadar yeterli olacağıma dair şüphelerimin yanı sıra öğretmenlik rolünden müdürlük rolüne geçiş zordu ve arkadaşlarımı tutmak zorundaydım. Okulun gücünü dengede tutmak için değişiklikleri istemesem de kabul etmek durumundaydım.

Güveni arttırmak için bütünleyici eğitimin farklı şekilleri vardır. İngiliz yöneticiler 10 günlük yerel hükümetin sağladığı "bütçeleme, ders planları, kişisel bilgisayar kullanımı (müdürlerin katılımı zorunlu değil)" konulu uygulama odaklı kısa süreli kurslara müdürler atandıkları ilk yıl katılmışlardır (E1). Böyle bir tamamlama doğrultusunda önce, İngiliz okul müdürleri her yıl yönetim kademelerindeki kişilerle aynı amaçları paylaşma ve bunları başarma için gerekli eğitimler konusunda hem fikir olmalıdırlar. E2 yöneticilerin bu konuda nasıl destekçi olduklarını belirtmişlerdir. Yerel konferanslarla diğer yöneticilerin deneyimleri elde edilebilir fakat, "ben bunlardan nefret ediyorum... onlar aynı zamanda üzüntü vericidir... herkes üzüldü, inleyenin etrafına oturur (E1). Liderlikte doktora için onlara çoğu alındı veya alınmaktalar.

...daha geniş fikirler ve bu benim stres yönetimime de yardımcı oldu.... grubun dışından kişilerle görüşmek beni bundan kurtardı. Kendimi düşünce alanına dahil etmenin en iyi yolu buydu- bana kendimi yenileme fırsatı verdi ve kişisel saygımı yükseltti...(E1).

E2'nin "liderliğin öğrenmeyi ve öğretmeyi nasıl geliştirdiği" ile ilgilenmesine rağmen, İsveçli deneyimi daha büyük kapsamlıydı. "Ben müdürler için ulusal bir programa katıldım ve hizmet içi eğitim konusunda daha çok şey öğrendim"(S1). Liderlik mesleki gelişimi dışarıdaki kurslarda tümüyle yer almamaktadır. Son 20 yıldır, İngiltere'de profesyonel araştırmacılar kabul edilmektedir. E2 öğretme ve öğrenme konusunda kendi kişisel gelişimini yerel üniversitelerin öğretmen eğitimi kurslarıyla sağlamıştır. Bu 1990'lı yıllarında sonundan itibaren yaygınlaşmıştır. Eğitim ve Beceriler Bölümü müdürlere araştırmalarında yurtiçi ve yurtdışı araştırma gezilerinde kullanmak üzere karşılıksız mali destek vermeye ve araştırma sonuçlarının yayımlanması için fonlar oluşturmaya başladı.

Hazırlıkları Geliştirme Konusunda Fikirler

Kıbrıslı okul müdürleri eğitimlerinin değiştirilmesi konusunda birçok öneride bulunmuşlardır. İngiltere ve İsveçli okul müdürleri kendi uluslarının programlarındaki mevcut değişimlerin aldıkları hazırlanma eğitimi açısından yeterli görmektedir. Fakat S1 eğitimin pekiştirilmesi gerektiğini eklemiştir.

... bize tabi olan çalışanların yüksek beklentilerine, öğrencilere ve sonuçlara... öğrencilerin katılımına, sorumluluk almasına ve etkilerine olan ihtiyaç Hissedarların neyi, nasıl ve niçin yaptığımızı anlamaları için iletişim gereklidir.

Kıbrıslı meslektaşlar hem hizmet içi hem de derece yükseltme kursları hakkında aşağıdaki tavsiyelerde bulunmuşlardır:

Bu kurslar insan ilişkilerini, personel ve ebeveynlerle iletişim şekillerini kapsayıcı olmalıdır, çünkü personel ve öğrencilerle doğru işbirliği içinde bulunmazsanız, okulun genel görüntüsünü algılayamazsınız.

Daha ayrıntılı bir şekilde şunları ifade etmişlerdir:

Müdür konumunun gerektirdiği vazifeleri, disiplin konularını, personel ve öğrencilerle ilgili kuralları bilmelidir. Bütün bunlar bu konumun temelleridir, çünkü her günü bunlarla iç içedir. Sonra psikoloji ve pedagoji bilmelidir. Velileri ve toplumu tanımalıdır. Bakanlıkla yazışmayı bilmelidir. Sıklıkla topluluklara hitap edeceğinden topluluğa hitap etme becerilerine sahip olmalıdır (C1).

Sonuç

Bu son yorum, okul müdürlerinin okullarını tanıtmaya yönelik sorumluluklarının, ülkelerimizdeki yasaların gereği olduğunu göstermektedir. Demokratik sorumluluğun bu yönü eğitim sistemlerinin dördünde de bulunmuş olup, "Avrupalılık" olarak kavramlaştırabileceğimiz genel bir eğitim liderliği felsefesi bulma doğrultusunda bir ipucu verebilecek gibi gözükmektedir. Son seminerimizde bunun Amerikan demokrasinden farklı özelliklerinin olup olmadığı üzerinde düşündük.

Olof: ABD'de insanların sahip olduğu haklar konuşulur.[Avrupa'da] ...konuşulanlar ortak bir toplumun nasıl oluşturulacağı hakkındadır. Böylece [bizde] daha toplumcu Amerika'da ise daha bireyseldir.

Petros: Amerika'da bu bireysel başarıdan kaynaklanan bazı taşmalar olacaktır. toplumun iyiliği yönünde ... Avrupa toplumlarının çoğunda öncelik toplumdadır ve bu bireyler için taşma etkisine [sahip olacak] kurum demokratik olacaktır.

Maalesef ki burada varsayımsal fikirleri geliştirmek için yer yoktur, ama okurlar yazarları bu konuda daha ileri düzeyde tartışmaya dâhil etmek için ürün olarak ortaya çıkardığımız CD-ROM'u kullanabilirler. Bu makalede ele alınan konuların bir yansıması olarak bulgumuz, daha az merkezîyetçi sistemlere kıyasla daha merkezîyetçi sistemlerde müdürlük için hazırlık daha azdır. Vardığımız ortak görüş müdürlük için doğru insanı bulmanın, onları nasıl eğittiğiniz kadar önemli olduğudur. Fakat şu da var ki iyi bir lider dahi eğitimle kendini geliştirebilir. Bütün müdürler resmi bir müdürlük eğitimi almadıklarını ama bunu yaşayarak aldıkları dersler ve hizmet içi eğitimler yoluyla aşıklarını açıkça ortaya koymuşlardır. Yine de görünen odur ki müdürlerin aldıkları hazırlık eğitimi ne kadar azsa makamlarındaki tedirginlikleri o oranda daha fazladır.

KAYNAKÇA

- ACKERMAN, R.H. (1998), "A Conversation On The Rocks", in Van Der Bogert, R. (Ed.), *Making Learning Communities Work: The Critical Role of the Leader as Learner*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- BRUNDRETT, M. (1999), "The Range Of Provision Of Taught Higher Degrees In Educational Management In England And Wales", *International Studies in Educational Administration*, Vol. 27 No. 2, pp. 43-59.
- BRUNDRETT, M. (2001), "The Development Of School Leadership Preparation Programmes In England And The USA: A Comparative Analysis", *Educational Management and Administration*, Vol. 29 No. 2, pp. 229-46.
- BUDGE, D. (1999), "There's No Euro For School Inspectors", *Times Educational Supplement*, Issue 4316, p. 22.
- BUSH, T. (1998), "The National Professional Qualification For Headship: The Key To Effective School Leadership?", *School Leadership and Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 321-33.
- COHEN, I, MANION, L. and MORRISON, K. (2000), *Research Methods in Education*, RoutledgeFalmer, London, New York, NY.
- DIMMOCK, C. and WALKER, A. (1998), "Comparative Educational Administration: Developing A Cross-Cultural Conceptual Framework", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 30 No. 4, pp. 558-95.

- DOOLITTLE, G. and BARNETT, B. (Eds) (2003), "Innovative Practices In Educational Leadership Preparation: What Are We Doing And How Are We Influencing Students And Schools?", *Journal of School Leadership*, Vol. 13 No. 6 (special issue).
- DRAKE, P., PAIR, C., ROSS, K., POSTLETHWAITE, T. and ZIOGAS, G. (1997), Appraisal Study on the Cyprus Educational System, *International Institute for Educational Planning*, Paris.
- GREEN, H. (1998), "Training For Today's School Leaders", *Education Journal*, Vol. 21, p. 11.
- GRONN, P. (1999), *The Making of Educational Leaders*, Cassell, London.
- GUNTER, H. and RIBBINS, P. (2002), "Leadership studies in education: towards a map of the field", *Educational Management and Administration*, Vol. 30 No. 4, pp. 387-416.
- HEIMER, J. (1998), "Rektorsutbildningens Historia Och Morgondagens Krav In", in Johansson, O. and Lindberg, L. (Eds), *Rektor en språ ngbra " da fo"r utveckling?*, Centrum fo"r skolledarutveckling, Umea° universitet, Umea°, s. 107-126.
- KREUGER, R.A. (1998), *Analyzing and Reporting Focus Group Results*, Vols 1-6, Sage, Thousand Oaks, CA.
- LAFOND, A. (1995), "The European Dimension Of Educational Management As Seen Through Networking", *European Journal of Education*, Vol. 30 No. 3, p. 317.
- LAINAS, A. (2000), "Management And Work Planning Of Schools: Scientific Perspectives And Grek Reality", In Papanaooum, Z. (Ed.), *The Planning of Teaching Work in the School*, Thessaloniki (in Greek), pp. 23-40.
- MAVROSKOUFIS, D. (1992), "Aspects In The Issue Of Evaluation, The Selection And The Role Of Principals In Secondary Education", *Contemporary Education*, Vol. 64, pp. 24-36.
- MORGAN, D.L. (1988), *Focus Groups as Qualitative Research*, Sage, Beverly Hills, CA.
- NYGREN, A. and JOHANSSON, O. (2000), "Den Svenske Rektorn Efter 1945 – Kvalifikationer, Arbetsuppgifter Och Utmaningar", in Moos, L., Carney, S., Johansson, O. And Mehlbye, J. (Eds), *Skoleledelse i Norden – En Kortlægning Af Skoleledernes Arbejdsvilka° R, Rammebetingelser Og Opgaver, En Rapport Til Nordisk Ministerra°d*, Nord 2000:14, Ko"penhamn.
- PAPANAOUM, Z. (1995), *School Management: Theoretical Analysis and Empirical Research*, Kiriakidis, Thessaloniki (in Greek).
- PASHIARDIS, P. (1995), "Cyprus Principals And The Universalities Of Effective Leadership", *International Studies in Educational Administration*, Vol. 23 No. 1, pp. 16-27.

- PASHIARDIS, P. (1997), "Towards Effectiveness: What Do Secondary School Leaders In Cyprus Need?", *Journal of In-service Education*, Vol. 23 No. 2, pp. 267-82.
- PASHIARDIS, P. and ORPHANOU, S. (1999), "An Insight Into Elementary Principalship In Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 241-51.
- PASHIARDIS, P. and RIBBINS, P. (2000), "On Cyprus: The Making Of Secondary School Principals", Paper Presented At The Conference Of ACEA, CCEAM, NZEAS, PNGEA, TSPA on Education: The Global Challenge, Hobart.
- RICHMON, M. and ALLISON, D. (2003), "Towards A Conceptual Framework For Leadership Enquiry", *Educational Management and Administration*, Vol. 31 No. 1.
- SAITIS, Ch. (1997), "The Reform Of Educational Management In Greek Education, 1976-1996", *New Education*, Vol. 81, pp. 109-20.
- SAITIS, Ch. and GOUNAROPOULOS, G. (2001), "The Necessity Of Planning For The Creation Of Administrative Staff In Education", *New Education*, Vol. 99, pp. 75-89 (in Greek).
- SAITIS, Ch., TSIAMASSI, F. and CHATZI, M. (1997), "The School Director: Manager-Leader Or Traditional Bureaucrat?", *New Education*, Vol. 83, pp. 66-77 (in Greek).
- SCHON, D.A. (1987), *Educating the Reflective Practitioner: Towards a New Design for Teaching and Learning in the Professions*, Jossey-Bass, London.
- THODY, A.M. (1998), "Training School Principals, Educating School Governors", *International Journal of Education Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 232-9.
- TOMLINSON, H., GUNTER, H. and SMITH, P. (1999), *Living Headship: Voices, Values and Vision*, Paul Chapman, London.
- TTA (1997), *National Standards for Principals*, TTA, London.
- TTA (1998), *TTA National Leadership Programme for Serving Headteachers*, TTA, London.
- Van den BRANDEN, J. and LAMBERT, J. (1999), "Cultural Issues Related To Transnational Open Anddistance Learning In Universities: A European Problem?", *British Journal of Educational Technology*, Vol. 30 No. 3, p. 251. Further reading
- WOLTRING, C., CONSTANTINE, W. and SCHWARTE, L. (2003), "Does Leadership Training Make A Difference?", *Public Health Management in Practice*, Vol. 9, CDu/UC Public Health Leadership Institute, University of California, Los Angeles, CA..