

Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi

Hilmi SÜNGÜ*

Özet

Bu çalışmada bazı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmesi sürecinin nasıl işlediğine ilişkin kavramsal bir çözümlemenin yapılması amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye ve Almanya, Fransa ve İngiltere ‘de okul müdürlerinin nasıl ve hangi ölçütlere göre seçildiği, atanmadan önce nasıl bir yetiştirme sürecinden geçirildiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma ilgili literatürün taranması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen ülkelerin okul müdürü seçme ölçütleri göz önüne alındığında öğretmenlik meslek tecrübesine sahip olmak ortak bir ön şarttır. Ancak ülkeler tek tek incelendiğinde okul müdürü olabilmek için başvuru seçim yöntemlerinin ülkelere göre değiştiği görülmektedir. Seçim sürecinde Türkiye’dekine benzer bir test sınavının uygulanması diğer üç ülkede de söz konusu değildir. Bununla birlikte Türkiye ile diğer ülkeler arasında asıl önemli farklılığın ise seçilen adayların yetiştirilmesi sürecinde olduğu net bir şekilde anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen ülkelerden Almanya’da okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik uygulamalar eyaletlere göre değişebilmektedir. Fransa ve İngiltere’de ise müdür adaylarının yoğun ve uzun süreli bir hizmet öncesi eğitimi tamamlamak zorunda olmaları göze çarpan önemli farklardır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, Türkiye, Almanya, Fransa, İngiltere, seçme ölçütleri.

Recruiting and Preparing School Principals in Turkey, Germany, France and England

Abstract

In this study, it is aimed to introduce how the process of recruiting and preparing school managers in some European states and Turkey. Within the scope of the study, it is tried to put forward how school principals are selected and what their preselection criterion are, how their preparation process are handled before they are appointed. The study is done through reviewing the related literature. Considering the criterion of states studied concerning recruiting process of principals, it could be seen that being a teacher is prerequisite for being a principal. When the states in the scope of the study examined in details it might easily be noticed that there are outstanding differences between them in terms of recruiting methods applied by the states. Applying a test examination for selecting principals as in our state is out of question for the other three states. Moreover, the outstanding difference between Turkey and the others is clearly noticed to appear in the preparation process. In Germany, which is one of the states examined in the study, implementations related to the issue might change according to the states in Germany. As for France and England, the essential difference with is the intensive training which the candidate principals have to complete before they are appointed.

Key Words: School principal, Turkey, Germany, France, England, selection criteria.

* Yrd. Doç. Dr., Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, hilmi.sungu@bozok.edu.tr.

Giriş

Günümüzde okul müdürü yalnızca kurumun yöneticisi olarak değil, yönettiği kurumda lider olarak görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesinin eğitim sistemlerinin niteliğinin geliştirilmesinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Okul yönetimine uygun adayların seçilmesi eğitim ve öğretimle ilgili etkinliklerin yanı sıra kurumsal gelişimin devam etmesi açısından da önemlidir. Eğitim kurumlarında liderlik görevini uygun bir şekilde yerine getirebilecek adayların seçilmesi hem kurumsal hem de ulusal anlamda eğitime ilişkin belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Gelişmiş ülkelerde başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okulun etkililiğinde okul yöneticilerinin önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmış; bu nedenle okul geliştirme çalışmalarında daha çok okul liderliği konularına ağırlık verilmiştir. Etkili bir okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir koordinatör olma durumundadır (Balcı, 2001). Okul başarısının üzerindeki belirleyiciliği eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemini artırmış ve bu konu üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine ilişkin en doğru yaklaşımın ne olabileceği sorusu, her ülkenin üzerinde önemle durduğu bir konu olmasına rağmen eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaşıldığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir (Balcı, 1999). Bazı ülkelerde eğitim liderliğinde ortaya çıkan yeni yaklaşımları incelemek, okullar için nitelikli liderler yetiştirmek ve bu liderlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere ulusal liderlik enstitüleri kurulmuş, liderler için düzenlenen yetiştirme programları için kaynak ayrılmıştır. Konuya ilişkin standartlar, yetiştirme programlarının içeriği, yapılacak değerlendirmenin şekli gibi konular bu kapsamda çoğu ülke tarafından dikkate alınmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki pek çok ülkede:

- Okul müdürlüğü için nitelikli adaylar bulmak zordur,
- Okul müdürleri için düzenlenen yetiştirme programları genellikle yetersizdir,

- Mesleki gelişim ve bilgileri tazelemeye yönelik çalışmalar sürekli değildir ve eşgüdüm içerisinde gerçekleştirilememektedir,
- Mesleki doyumun önündeki engeller her geçen gün artmaktadır,
- Mesleğine kendini adanmış olan pek çok eğitimci erken yaşta görevinden ayrılmaktadır. (Petzko, Clark, Valentine ve Hackmann, 2002)

Yapılan bazı araştırmalarda da okul yöneticiliği için potansiyel aday sayısının fazla olmasına rağmen nitelikli aday bulmanın zor olduğu belirtilmektedir (Walker, Stott ve Cheng, 2003). Siyasi şartlar, formal ve informal ilişkiler, kültürel normlar okul yöneticisi seçimi ve yetiştirilmesi sürecini etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir. Yapılan akademik çalışmalarda okul yöneticisi yetiştirmede yeni anlayışlar ve başarılı uygulamaların varlığı da göze çarpmaktadır. Bu yaklaşım ve gelişmeler

- Yönetici yetiştirmede farklı stratejilerin uygulanması ve teknolojiyen faydalanılması,
- Liderlik programlarının zengin içeriği,
- Tecrübeli yöneticilerden mentör olarak faydalanılması,
- Yöneticilerin yetişmesinde okullarda yaptıkları uygulamaların (stajların) ve eğitimde başarı için teori ve uygulamanın öneminin fark edilmesi,
- Örnek uygulamaların yaygınlaştırılması için yapılan çalışmalar şeklindedir (Bush ve Jackson, 2002; akt. Chapman, 2005).

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi konusunda yapılmış çalışmalar incelendiğinde çalışmaların çoğunun eğitim sistemini uygulamalarının iyileştirilmesigerekliliği konusunda olduğu görülmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin yapılan araştırmalar kuramsal olmaktan öteye gidememiştir (Korkmaz, 2005). Bu çalışmada Türkiye’de okul yöneticilerinin seçim sürecinin tarihsel gelişimiyle birlikte Avrupa ülkelerinden İngiltere, Fransa ve Almanya’da okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yer verilerek; adı geçen ülkelerin eğitim sistemlerinde okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi sürecinde uygulamalardaki benzerlik ve farklılıkların neler olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Türkiye’de Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi

Türkiye’de yönetici yetiştirme uygulamalarında üç temel yönelim yaygındır. Bunlardan birincisi çıraklık modelidir. Bu modele göre okul müdürlüğü için öğretmen olmak yeterlidir, yürürlükteki kanunlara göre de okul müdürlüğü ek bir eğitime gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. İkinci model ise 1970’lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören ve yukarıda sözü edilen eğitim bilimleri modelidir. Bu modele göre eğitim fakültelerinde lisans düzeyinde eğitim yönetimi ve planlaması bölümleri açılmıştır. Bu bölümlerden mezun olanların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması gündeme getirilmiş, ancak mezunlar öğretmen olarak istihdam edilmişlerdir. Bu modeldeki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu ve yönetici olacak kişilerin yönetimle ilgili temel alanlarda akademik bilgilere sahip olması gerektiğidir. Üçüncü model tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Örneğin, herhangi bir alanda lisansüstü eğitim yapmış olmak ve yayımlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamaya başvuran adaylar arasından seçme yapmak amacıyla başvurulmaktadır (Şimşek, 2004).

Ancak zaman içinde görülmektedir ki; okul yöneticiliği için uygun adayların seçilip yetiştirilmesi için gösterilen çabaya ve kanuni düzenlemelere rağmen ülkemizde, yönetici seçme ve yetiştirme süreci bir standartta oturtulamamıştır. Hatta yapılan kimi zaman kanuni düzenlemeler yapılırken nesnel ölçütlerin göz ardı edildiği ve yönetmeliklerin gerekçesiz bir biçimde değiştirilmiş olduğu görülmektedir. Bunun en iyi kanıtı yönetici seçme yetiştirmede yapılan uygulamalardır. Örneğin, Türkiye’de 26.635 eğitim kurumu için müdür kadrosu bulunmasına karşılık, bu okullardan 13.708’inde asil müdür görev yaparken geriye kalan 12.927 kurum vekil müdürlerce yönetilmektedir. Bu bakımdan eğitim ve okul yöneticiliği için aranan şartların net bir şekilde belirlenmesive uygulanması

Türk Eğitim Sistemi için önemlidir (Taş ve Önder, 2010).

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi 7. Milli Eğitim Şûrası’ndan itibaren gündeme gelen bir konudur. 7. Milli Eğitim Şûrası’nda Millî Eğitim Müdürleri ve İlköğretim Müdürleri Yönetmeliği’nin hazırlanarak Talim ve Terbiye Kurulu’nun incelemesine sunulduğu belirtilmektedir (MEB, 1962). İlerleyen yıllarda çeşitli şûralarda okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin kararların gündeme geldiği görülmektedir. Bu konu 7. Milli Eğitim Şûrası’ndan sonra daha kapsamlı bir şekilde 14. Milli Eğitim Şûrası’nda görüşülmüş ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yöneticilerin nitelikleri, unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemelerinin yapılacağı; eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselmenin esas alınacağı; eğitim yöneticilerinin üniversiteler ile işbirliği içinde yetiştirileceği şûra kararlarında belirtilmiştir (MEB, 1993). 15. Milli Eğitim Şûrası’nda alınan kararlar içerisinde de yönetici atamalarında uyulması gereken şartlara atıfta bulunmaktadır. Buna göre yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmalı, eğitim yöneticiliği öğretmenlik tecrübesine dayanmalı ve eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmelidir denilmektedir (MEB, 1996). 16. Milli Eğitim Şûrası’nda alınan kararlarda yönetici yetiştirme yalnızca mesleki ve teknik eğitim alanıyla sınırlı tutulmuştur (MEB, 1999); ancak konu son olarak 18. Milli Eğitim Şûrası’nda daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Şûrada alınan kararlarda eğitim yöneticilerinin atanmasında lisansüstü eğitimin esas alınması; mevcut yöneticilerin kişisel gelişimleri açısından uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanması; okulda güven, karşılıklı saygı, sevgi, hoşgörü, başarı gibi değerlere dayalı okul kültürünün oluşmasında liderlik rolünü üstlenebilecek kişilerin yönetici olarak atanmaları için gerekli düzenlemeler yapılması tavsiye edilmektedir (MEB, 2010).

Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun’da (MEB, 1992), yönetim görevlerine atanacak olanlarda aranacak şartların

bakanlıkça hazırlanan yönetmeliklerle düzenleneceği belirtilmektedir. 1998 yılında çıkarılan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik uyarınca (MEB, 1998), okul müdürü olmak isteyenlerin iki aşamalı bir sınavdan geçmeleri öngörülmektedir. Buna göre müdür adayları hizmet içi eğitime katılacakların seçimi amacıyla yapılacak seçme sınavından ve seçme sınavında başarılı olarak hizmet içi eğitime katılan adayların, eğitim sonunda yapılan değerlendirme sınavından başarılı olduktan sonra atanabileceği belirtilmektedir. Ancak, eğitim yönetimi alanında lisans ya da lisansüstü öğrenimi veya Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programını bitirenlerden öğretmenlik mesleğinde en az beş yıl hizmeti bulunanlar, seçme sınavına alınmaksızın hizmet içi eğitim programına alınmaktadırlar.

23.09.1998 tarihinde çıkartılan yönetmelik, 11.01.2004 tarihinde çıkartılan yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır. 11.01.2004 tarihinde çıkartılan yönetmelik 02.12.2004 ve 04.03.2006 tarihlerindedeki değiştirilmiş, 13.04.2007 tarihli yönetmelikle; 13.04.2007 tarihli yönetmelik de 24.04.2008 tarihinde çıkarılan yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır (Kesim, 2009). 2004 yılı ve sonrasında çıkarılmış bulunan yönetmeliklerde; yükseköğrenim görmüş olmak, aylıktan kesme veya maaş kesimi cezasından daha ağır bir disiplin cezası almamış olmak, son yıla ait sicil notu iyi derecede ve varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi derecede olmak, son üç yıllık hizmet süresi içinde varsa yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ortak şartlardır. Öğretmenlik hizmet süresi ve okul müdürlüğü seçme sınavı konularında yönetmelikler arasında farklılıklar görülmektedir. 2004 yılında çıkarılan yönetmelikte en az iki yıl görev yapmış olmak şartı bulunmaktadır; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde ise öğretmenlikte adaylığın

kaldırılmış olması yeterlidir denilmektedir. 2009 yılında çıkarılan yönetmelikte ise hizmet süresi en az üç yıl olarak belirlenmiştir. 2004 ve 2009 yılında çıkarılan yönetmeliklerde seçme sınavında 100 puan üzerinden 60 almış olma şartı bulunmaktayken; 2007 ve 2008 yıllarında çıkarılan yönetmeliklerde sınav şartı bulunmamaktadır (MEB, 2004; MEB, 2006; MEB, 2007; MEB, 2008; MEB, 2009).

Konuyla ilgili çıkarılan en son ve halen yürürlükte olan yönetmelik 13.08.2009 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik'tir. Bu yönetmelikte de 2009-2011 yılları arasında beş kez eklenme ve değişiklik yapılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre okul müdürü olarak atanacaklarda aranan şartlar şunlardır (MEB, 2011):

- Yüksek öğrenimi bitirmiş olmak,
- Devlet memuriyetinde adaylığı kaldırılmış olmak,
- Öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- Atanmak istenilen eğitim kurumuna alanı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek olmak,
- Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- Zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş ya da özre dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak,
- Seçme sınavında başarılı olmak (100 puan üzerinden en az 70 puan almak).

Okul müdürlüğü için öngörülen seçme sınavında adaylara Türkçe ve dil bilgisi, resmi yazışma kuralları, halkla ilişkiler ve iletişim becerileri, okul yönetimi, yönetimde insan ilişkileri, okul geliştirme, eğitim ve öğretimde etik, Türk İdare sistemi ve protokol kuralları, görevin gerektirdiği temel mevzuata gibi konuları içeren bir test uygulanmaktadır. Sınavda başarılı olan adaylar ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce yapılan duyurulara göre başvuru yapabilmekte ve sınav puana ek olarak eğitim, alınan ödül ve cezalar, kariyer ve daha önce yöneticilik görevlerinde bulunma gibi esasların dikkate alındığı bir değerlendirme formuna göre adayların başvuruları

değerlendirilmektedir. Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarına atama valilerce yapılmaktadır (MEB, 2009). Okul müdürlüğüne atanmak için konuya ilişkin herhangi bir hizmet içi eğitim kursunu tamamlamış olmak şartı yönetmelikte bulunmamaktadır.

Tarihsel süreçte okul yöneticilerinin atanmalarıyla ilgili hazırlanan yönetmeliklerin ilgili maddeleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin atanmalarında seçme sınavında başarılı olmak, yöneticilik deneyimi, sicil notu, disiplin cezası almamış olma ve kıdem özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin atanabilmeleri için katılmaları gereken zorunlu bir yetiştirme programı ya da hizmet içi kurs bulunmamaktadır. Ancak kendilerini akademik anlamda geliştirmek isteyen okul müdürlerinin yetiştirilmesi için üniversiteler (lisansüstü eğitim programları yoluyla), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE Uzmanlık Programı yoluyla) ve Milli Eğitim Bakanlığı (hizmet içi eğitim çalışmaları yoluyla) gerekli desteği sağlamaya çalışmaktadır (Helvacı, 2007).

Almanya’da Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi

Almanya’da 16 federal eyaletin her biri kanunlar kapsamında verilen yetkilere dayanarak kendilerine özgü okul sistemi oluşturmuştur. Bu nedenle okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili eyaletin kanunlarına belirlenmekte ve eyaletin sorumluluğu kapsamında ele alınmaktadır. Okul müdürlerinin unvanı her eyalette devlet memurudur. Terfi ve kariyer düzenlemeleri devlet memurları için Almanya Anayasası’nın (Grundgesetz) 33. Maddesi’nde yapılan düzenlemeye uygun olmak zorundadır (Huber ve Pashiardis, 2008). Bu madde uyarınca eyaletler farklı olsa bile her Alman vatandaşı her eyalette aynı siyasi hak ve sorumluluklara sahiptir ve her Alman vatandaşı nitelik ve akademik başarılarına göre kamu görevleri yapmak için seçilebilir (Grundgesetz, 1994). Almanya’da okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları da eyaletlere göre değişmektedir. Okul müdürü eğitim-öğretim personelinin de bir parçasıdır yani öğretmen olarak da hizmet

vermektedir. Almanya’da okul müdürleri başarılı bir öğretmenlik deneyiminden sonra iş başına gelmektedirler (Aslan, 2009).

Okul müdürlerinin seçimi ve atanması ilgili eyaletin eğitim bakanlığının sorumluluğundadır. Uygulamalar eyalete göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak eyaletlerin çoğu (Berlin, Bremen, Aşağı Saksonya ve Kuzey Ren Vestfalya eyaletleri haricinde) seçim işlemleri konusunda detaylı bir tanım yapmamış yalnızca genel bir çerçeve belirlemişlerdir. İstisna olarak belirtilen eyaletlerde okul müdürlerinin seçimi ve atanmasına yönelik ölçütler resmi belgelerde daha detaylı olarak açıklanmıştır. Huber ve Gnicechwitz (2006), tarafından yapılan çalışmada eyaletlerin eğitim bakanlıklarının sadece seçim ve atama işlemlerinde değil seçim işleminin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düzenlemelerin yapılmasında da sorumluluk sahibi oldukları belirtilmiştir. Bazı eyaletlerde yetkililere yükseköğretim kurumları eğitim sağlama konusunda destek vermektedir. Boştaki kadroların çabuk doldurulması için yetkililerin uzun dönemli bir personel planlaması yapması zorunludur. Bu bağlamda adaylar için bir havuz oluşturulması başarılı bir seçim ve atama yapılabilmesi için önemli bir koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Berlin, Bremen, Hamburg, Hesse, Aşağı Saksonya, Schleswig-Holstein ve Thuringia gibi yerlerde pilot projelerle kariyerlerinin erken dönemlerinde eğitim programlarına katılan adaylardan oluşan havuzlar oluşturulmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008).

Okullardaki boş pozisyon için duyuru ilgili şehir tarafından yapılmaktadır. Adayların seçimi için yasal ölçüt liyakat, yeterlik ve performanstır. Bazı farklar olsa benzer işlemler bütün Almanya’da uygulanmaktadır. Başvurular ilgili okulların yetkililerine yapılır. Küçük eyaletlerde, eyaletin eğitim bakanlığına doğrudan başvurular yapıldığı da görülmektedir. Konuyla ilgili son kararı genellikle eğitim bakanlıkları verir, nadiren okulla ilgili bölgesel yetkililerin de karar verdiği görülmektedir. Bazı bölgelerde okul müdürlerini atanmasında okul konseyinin de söz hakkı vardır ancak okul konseyi sadece adayların önerilmesinde söz sahibidir (Huber ve Pashiardis, 2008; Aslan, 2009).

Adayların başvurdukları okul seviyesinde yeterli eğitimi almış olmaları gereklidir (lisansüstü eğitim gibi) ve birkaç yıllık öğretmenlik tecrübesi istenilmektedir (EURYDICE, 2010). Okul müdürü seçim sürecinde eyaletlere göre farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Örneğin, Aşağı Saksonya Eyaleti'nde adaydan iki örnek ders sunumu yapması, bir öğretmenin yaptığı dersi değerlendirmesi, personele yönelik bir toplantıyı yönetmesi ve resmi bir konuşma yapması istenmektedir. Bu etkinliklerde adayın yalnızca mesleki bilgisini değil, kanunlara ilişkin bilgilerini göstermesi ve başvurulan pozisyonda nasıl görev yapacağına yönelik yaklaşımlarını sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca başvurulara adayın sicili ve çalıştığı okulun müdürünün adaya ilişkin raporu da göz önüne alınmaktadır. Bazı eyaletler müdür seçiminde yenilikçi yaklaşımlar benimsemektedirler. Örneğin, Bavyera Eyaleti'nde 2009-2010 eğitim öğretim yılından itibaren okul müdürlüğüne başvurabilmek için iki yıl süren bir kursu tamamlamış olmak gerektiği belirtilmiştir. Bazı eyaletlerde ise okul müdürlüğü pozisyonuna başvuran adayları değerlendiren değerlendirme merkezleri bulunmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008).

Her eyalette boş müdürlük pozisyonları (ya da boşalacağı düşünülen pozisyonlar) eyalet bakanlıklarının resmi bültenlerinde, yerel resmi gazetelerde ya da kısmen internette ilan edilir. İlanlarda okulun ismi, okula ilgili bilgiler, boş pozisyona ilişkin bilgi, maaş, resmi şartlar ve son başvuru tarihleri belirtilir. Brandenburg, Hesse ve Kuzey Ren Vestfalya gibi eyaletlerde yerel ve ulusal gazetelerde de ilan verildiği görülmektedir. Yetkililerin belirttiğine göre ulusal ortalamaya göre bir boş müdürlük pozisyonuna yaklaşık beş aday düşmektedir. Baden-Württemberg, Bavyera, Berlin, Bremen, Hesse, Aşağı Saksonya, Kuzey Ren Vestfalya, Saksonya ve Saksonya-Anhalt gibi eyaletlerde müdür adaylarıyla mülakat yapıldığı görülmektedir. Bütün eyaletlerde okul müdürü olacak kişilerin ilgili okulda görev yapabilmek için eğitim görmüş olması ve öğretmenlik deneyimi olması istenilmektedir. Ayrıca müdür yardımcısı olarak görev yapmış olmak veya öğretmen eğitimcisi

olma gibi tecrübeler müdürlük pozisyonu için avantaj olarak görülmektedir. Ama çoğunlukla öğretmen eğitiminin tamamlanmasından sonra yapılan resmi sınavlar ya da üst yönetici tarafından yapılan performans değerlemeleri karar verirken göz önüne alınan noktalardandır. Okul müdürlüğü için uygun görülen adayın müdürlük görevi için yıl sınırlaması yapılmamıştır. Üst yönetici tarafından yapılan olağan performans değerlendirmelerinin göz önüne alındığı Bavyera Eyaleti hariç, bütün eyaletlerde okul müdürü olmak isteyen öğretmenler için müdürlük pozisyonu için ayrıca performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Bazı eyaletlerde okul müdürlüğüne başvuru yapmadan önce konuyla ilgili eğitim almış olma şartı aranmaktadır. Seçim işlemi eyaletlere göre değiştiği için bütün ülkede geçerli tek bir müdür seçme yöntemi yoktur. Pozisyona yönelik başvurular alınıp yetkililere iletdikten sonra yapılan işlem üst yöneticisi tarafından yapılan değerlendirme göz önüne alındığında başvuru yapan adayın okul müdürlüğüne uygun olup olmadığının kontrol edilmesidir. Bavyera ve Hesse'de adayın niteliklerinin değerlendirilmesinde ağırlıklı olarak performans değerlendirmesi göz önüne alındığı için seçim süreci nispeten kısa sürmektedir. Seçim sürecinde adaylarla yapılan mülakatların ağırlığı Bavyera ve Hesse'de çok azdır. Baden-Württemberg, Brandenburg, Kuzey-Ren Vestfalya ve Saksonya-Anhalt eyaletlerinde sınıf içi gözlem ve değerlendirme, toplantı yönetiminin izlenmesi (Baden-Württemberg de toplantı yönetimi değerlendirmeye alınmamaktadır) ve mülakat uygun adayın seçimi için başvurulan yöntemlerdir. Aşağı Saksonya, Thuringia, Saksonya, Hamburg ve Berlin'de mülakatların süresi ve şekli değişmekle birlikte ağırlık adayla yapılan mülakatlardadır. Schleswig-Holstein ve Bremen'de ise adayların kendileriyle ilgili yaptıkları sunum da dikkate alınmaktadır. Bazı eyaletlerde okulların da seçim sürecinde söz hakkı bulunmaktadır. Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein ve Aşağı Saksonya'da okullar seçim sürecinde aktif olarak yer almaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008).

Almanya'da okul müdürleri için yetiştirme programları, her eyaletin kendi öğretmen yetiştiren

kurumu tarafından yürütülmektedir. Bu programların içerikleri, yöntemleri, süreleri, yapıları ve yükümlülükleri eyaletten eyalete farklılık gösterebilmektedir (Kesim, 2009). Mesela Bavyera eyaletinde okul türüne göre bazı okul müdürleri göreve başladıktan sonra iki haftalık bir seminer ile formal bir hazırlık eğitimi almaktadırlar (Aslan, 2009). Aşağı Saksonya Eyaleti'nde ise okul müdürünün geliştirmesi gereken niteliklere ilişkin dört alanda modüler bir eğitim programı belirlenmiştir. Program dört modülden oluşmaktadır ve aşamalı olarak bir yılda tamamlanmaktadır. Programındaki modüllerin içeriği şu şekilde belirlenmiştir (Leadership-in-education, 2011):

- Modül 1: Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi; bir meslek olarak okul yöneticiliği,
- Modül 2: Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları,
- Modül 3: Personel yönetimi ve personel geliştirme
- Modül 4: Okul ve çevre arasında ilişkilerin geliştirilmesi.

Programın her aşamasında dört-beş gün süren yoğunlaştırılmış dersler bulunmaktadır. Derslere ek olarak adaylara danışmanlık hizmeti de sağlanmaktadır.

Fransa'da Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi

Kıta Avrupası sistemlerinden olan ancak daha çok Bonapartist geleneğe örgütlenmiş okul sistemlerine sahip olan Fransa'da okul müdürü seçme ve yetiştirme süreci geleneksel bir anlayışla yürütülmektedir (Şimşek, 2004). 1980'li yılların ortalarına kadar okul müdürü için adaylar öğretmenler arasından seçilmekteydi. Adaylar yetkililer tarafından bir mülakata alınmakta ve bu mülakatın sonucu o bölgenin eğitimle ilgili en üst yöneticisine adayın okul müdürlüğü için uygun bulunan adaylar listesine eklenmesi amacıyla gönderilmekteydi. Tarafsız bir seçim yapılabilmesi için de üç aşamalı bir sınav yapıldı, yapılan sınavın bir kısmını yazılı sınav oluşturmaktaydı. İlerleyen yıllarda bu süreç daha basit bir hale getirilmiştir (Leadership-in-education, 2011a). Günümüzde Fransa'da Okul müdürü olabilmek için izlenen süreç

ilköğretim ve orta öğretim düzeyindeki kurumlara göre farklılık göstermektedir. Orta öğretim kurumlarının müdürlerinin seçiminde daha ayrıntılı bir yöntem izlenirken, ilköğretim kurumlarındaki müdürlerin seçiminde aynı durum söz konusu değildir. Bunun başlıca nedeni ilköğretim okul yönetiminde daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır (Balyer ve Gündüz, 2011).

İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Seçimi

Fransa'da ilköğretim okul müdürleri yerel eğitim otoriteleri tarafından istihdam edilirler. İlköğretim okullarında müdür yardımcılığı kadrosu bulunmamaktadır. Okul müdürleri yönetsel etkinliklerinin yanında öğretmen olarak derse de girerler (Education International, 2007). Ancak yönetsel görevlerinden dolayı okul müdürlerinin ders yükleri azaltılır (Pont, Nusche ve Moorman, 2008).

İlköğretim kurumlarında okul müdürü olabilmek için tek genel şart okul öncesi bir eğitim kurumunda ya da ilköğretim okulunda iki yıllık tecrübedir. Okul müdürlüğü için başvurular ulusal eğitim müfettişince (IEN) alınır, başvuruya ilgili ön değerlendirmeyi yapan yetkili ulusal eğitim müfettişidir. Ön değerlendirmeden sonra başvurular eğitim bölgesinde oluşturulan mülakat komitesine gönderilir. Bu komitede bölge eğitim müfettişi ya da bölge eğitim müfettişi temsilcisi, bir ulusal eğitim müfettişi ve bir okul müdürü bulunur. Komite başvuruları inceleyip adaylarla görüşükten sonra kararını verir. Bir yıllık süreyle okul müdürlüğü görevi yapmış olan veya başka bir eğitim bölgesinde değerlendirme aşamasını geçmiş olup okul müdürlüğü için uygun görülenler listesine girmiş olanlar mülakattan muafır. Belirtilen liste eğitim bölgesi tarafından yıllık olarak hazırlanır. Liste okul öncesi ve ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. İlgili kanun uyarınca şu özellikleri taşıyan adaylar okul müdürü olarak atanabilir (EURYDICE, 2010a):

- Mevcut okul yöneticileri,
- Resmikabul listesine alınmış olan öğretmenler,
- Başka bir eğitim bölgesinden gelmiş olan okul müdürleri,
- Meslek yaşamlarında en az 3 yıllık yöneticilik deneyimi olan öğretmenler.

1989 yılında çıkan yasada okul yöneticileri için düzenlenecek eğitim programı da yer almaktadır. Bu zorunlu eğitim programı, bölgesel olarak uygulanır akademik yıl içinde devam eder. Program içerisinde şu konulara yer verilir (EURYDICE, 2010a):

- İlköğretim okulu programlarına ilişkin bilgi ve programlarla ilgili resmi evraklar,
- Okul yönetimine ilişkin bilgi, okul yönetimi, okulun çevresiyle ilişkisi,
- Bilgi ve iletişim, okulun paydaşları ile ilişkileri ve eğitim kadrosuna liderlik etme,
- Toplumla ilişkiler ve toplumun okula etkileri.

Ortaöğretim Kurumları Müdürlerinin Seçimi

Fransız eğitim sisteminde merkezîyetçi yapılanma özellikle orta öğretimde belirgin şekilde fark edilmektedir. Ortaöğretim kurumlarında okul müdürü bir kamu kurumunun yöneticisi ve devletin temsilcisi olarak görülmektedir. Her ne kadar çeşitli düzenlemeler yapılmışsa da orta öğretimde okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi gibi işlemler oldukça merkezîdir (Huber ve West, 2002). Ortaöğretim kurumlarının müdürleri Eğitim Bakanlığı tarafından istihdam edilirler. Orta öğretimde okul müdürü olabilmek için 30 yaşında veya üzerinde olmak ve en az beş yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olmak gerekmektedir. Fransa’da orta öğretimde görev yapmakta olan okul müdürleri görevlerinde üç yıl geçirdikten sonra yer değişikliği talebinde bulunabilirler ve aynı yerde 5 yıldan fazla görev yapamazlar (Education International, 2007). Kolej ya da lise olarak adlandırılan orta öğretim kurumlarında okul müdürleri öğretmenler, müfettiş ya da yönetici personel arasından seçilmektedir. Okul müdürleri, adaylara uygulanan bir sınav yoluyla ya da önceden gerekli süreçleri geçmiş adayların isimlerinden oluşturulan aday listesinden seçilir (EURYDICE, 2010a).

Okul müdürü olabilmek için iki aşamayı başarıyla geçmek gerekmektedir; öncelikle adaylar müdürlük için başvuruda bulunurlar, başvurularına yönetimle ilgili tecrübelerini, kariyerleriyle ilgili bilgilerini, mesleki tecrübelerini içeren bir resmi yazı ve yöneticileri tarafından yazılan bir tavsiye mektubu eklerler. Başvuruları kabul edilen adaylara uygulanan giriş sınavı adayların sunumlarını içeren

bir oturum ve oturum sonrasında adayla yapılan görüşmeden oluşmaktadır. Bu görüşmede adayın mesleki becerileri, bilgileri ve iletişim becerileri değerlendirilir. Giriş sınavında adaylar eğitim ortamında adayın kendi eğitsel yaklaşımını ortaya koyacak bir örnek durum çalışması yaparlar. Giriş sınavının aşamaları şu şekilde sıralanabilir (EURYDICE, 2010a):

- Örnek durumla ilgili ön hazırlık (2 saat),
- Adayın örnek durum çalışmasına yönelik sunumu (15 dk.),
- Mülakat (45 dk.),

Giriş sınavı için başvurular genellikle ekim ya da kasım ayının ortalarına kadar sürer, giriş sınavı ise yılın ilk çeyreğinde gerçekleştirilir. Sınav sonunda seçilen adaylar stajyer (eğitim gören) yönetici personel statüsünde, müdür yardımcısı olarak atanırlar ve iki yıl boyunca yeni görevlerinde ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirmeye yönelik bir eğitim programına katılırlar (EURYDICE, 2010a). Okul müdürlüğü yetiştirme programı “Centre Concordet” tarafından hükümetin belirttiği standart ve yönetmeliklere uygun olarak hazırlanır. Yetiştirme programı yerel düzeyde 28 eğitim bölgesinde uygulanmaktadır. Bölgesel özelliklere bağlı olarak uygulanan programda ufak farklılıklar olabilmektedir (Huber ve West, 2002). Program ağırlıklı olarak eğitsel, pedagojik, yönetsel, yasal, finansal konuları, okulun örgütlenmesi ve insan kaynakları yönetimi gibi alanları kapsamaktadır. Her adayın eğitim sürecini planlayan, değerlendiren ve ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmesi için kendisine yardımcı olan bir eğiticisi bulunur. Adaylar eğitim programını başarıyla tamamlamaları halinde okul müdürü olabilmek için gerekli belgeyi almaya hak kazanırlar (EURYDICE, 2010a).

Seçme sınavını başarıyla geçen okul müdürlerinin katılmaları gereken seminerlere okul uygulaması da dâhildir ve uygulamalı eğitim gördükleri okuldaki müdür kendilerine mentörlük yapar. Staj yapılan okullarda stajyer müdür adayı sayısı en fazla üç olabilmektedir. Rehber olarak görevlendirilen okul müdürleri, stajyer müdür adaylarının yetiştirilmelerinde anahtar rol oynarlar. Yetiştirme seminerlerinin toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır. Seminerlere yalnızca seçme sınavını

geçmiş olan adaylar katılabilir. Eğitim ve yetiştirmeyle ilgili giderler devlet tarafından karşılanır. Seminerin ilk aşaması 24 hafta (120 gün) sürer. Altı ay boyunca adaylar (genellikle Ocak ayından Haziran ayına kadar) 4-6 hafta bir akademide eğitim alırlar, yaklaşık 12 hafta okullarda staj görürler. Ayrıca 4-6 hafta bir şirkette (yönetim teknikleri, bütçe, iletişim becerileri, toplantı ve personel yönetimi vb. konularda) ve iki hafta da yerel yöneticilerin yanında staj görürler. Seminerler, okul ve kamu kurumu stajları dönüşümlü olarak devam eder. Seminerin ikinci aşaması 21 gün sürer ve bu dönemde adaylar okul müdür yardımcısı olarak atandıkları iki yıllık deneme dönemi süresince bir ya da iki günlük kurslara katılırlar. Bu yoğun eğitimlerin sebebi okul müdürü olmadan önce adayların yönetim konusundaki tecrübe eksikliklerini gidermektir (Huber ve West, 2002; Balyer ve Gündüz, 2011).

Hizmet öncesinde yetiştirilme işi tamamlanan ortaöğretim okul müdürleri için bölgesel ve ulusal düzeyde hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bu faaliyetlere katılım zorunlu değildir. Bu faaliyetler arasında kısa süreli hizmet içi kursların yanı sıra diğer okul ve eğitim kurumlarını ziyaret ederek deneyimleri paylaşma ve diğerlerinin deneyimlerinden faydalanma gibi uygulamalar bulunmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011).

İngiltere’de Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi

İngiltere’de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional Qualification for Headship/Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanır. Bu programla okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere okul geliştirmeye dayalı, uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması hedeflenmektedir. NPQH süre ve içerik olarak kapsamlı bir yetiştirme programıdır (Çınkır, 2002).

NPQH ilk olarak 1997 yılında okul müdürü adaylarının müdürlük pozisyonları için hazırlayacak bir program olarak başlatılmış; 1997 yılında NPQH programı duyurusu yapılmış ve programı uygulamak için de NCSL (National College for School

Leadership/Okul Liderliği Ulusal Koleji) açılmıştır. 1997 yılındaki NPQH duyurusuyla birlikte ilk defa yönetici olacaklar için NPQH belgesi zorunlu bir hale getirilmiştir. Resmi makamlar tarafından NPQH uygulamalı ve aktif katılım gerektiren bir program olarak tanımlanmaktadır. Programın eğitimle ilgili etkinlikleri, adayların kendi başına çalışabilmeleri için uygun akademik materyalleri, okul ziyaretlerini, birebir ve uzaktan eğitim imkanlarını içerdiği belirtilmektedir. Eğitim Bakanlığı NPQH programını öğretmenlere etkili bir yönetici olmak için gerekli olan doğru bakış açısını kazandıran itibarlı bir program olarak görmektedir. Programa katılan adaylar kendilerinin mevcut liderlik stillerini incelerler, okul yöneticiliğinin gerektirdikleri ve okul yöneticisi olmanın getirdiği zorlukları öğrenirler ve aldıkları eğitimle okul yöneticisi olmadan önce, eğer gerekiyorsa, liderlik stillerinde değişiklikler yapma şansını yakalarlar. NPQH kapsamında ele alınan okul yöneticiliğiyle ilgili beş kritik konu şunlardır (Chung, 2006):

- Okulun stratejik yönlendirilmesi ve gelişimi,
- Eğitim-öğretim,
- Personel yönetimi,
- Personelin ve kaynakların verimli kullanımı,
- Hesap verme zorunluluğu.

Bu beş konu 2004 yılında tekrar gözden geçirilmiş ve şu şekilde yeniden düzenlenmiştir (Chung, 2006):

- Geleceği şekillendirme,
- Eğitim-öğretime liderlik etme,
- Kendini geliştirme ve grupla çalışma,
- Yönetim ve organizasyon,
- Hesap verme zorunluluğu,
- Toplumu güçlendirme.

NPQH programa katılan adaylara müdürlüğe atanmadan önce, adayların ihtiyaç duyacakları bilgi birikimi ve tecrübeyle donanmalarını sağlayan bir seminere benzetilebilir. Akademisyen, yönetici, eğitim uzmanları gibi konuyla ilişkili kişilerin danışmanlığında hazırlanan NPQH programı, ilk uygulanmaya başladığı tarihten itibaren geliştirilmeye devam etmiştir (Özgan ve Baş, 2011). Programın başlatıldığı 1997 yılından 2007 yılına kadar NPQH programında 30.000 aday öğrenim

görmüştür. Ancak programı tamamlayanlardan %43'ü okul müdürlüğü yapmaktadır. Programda yapılan düzenlemeyle yılda dört kez toplam 2.000-2.500 adayın başvurusu kabul edilmekte ve programı tamamlayan adayların %85'inin okul müdürü olarak göreve başlatılması hedeflenmektedir (Barker, 2008).

Yapılan yeni düzenlemeyle 1 Nisan 2009 tarihi itibarıyla ilk defa müdürlük görevine atanmak isteyenler için NPQH zorunlu bir hale getirilmiştir; yani bu tarihten itibaren İngiltere'de devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında müdürlük görevine başlayabilmek için NPQH programını tamamlamak gerekmektedir. NPQH programına okul müdürü olmak isteyen, gelecek 12-18 ay içerisinde açılacak müdürlük ilanlarına başvuruda bulunabilecek durumda ve çalışmakta olduğu okulun müdürünün onayını almış olanlar başvuru yapabilmektedirler. NPQH adayların akademik geçmişlerini göz önüne alarak mesleki becerilerini ve uzmanlıklarını geliştirmeyi amaçlamakta, bireysel ihtiyaçlara göre modüler ve adayları gelişmeye teşvik eden bir program sunmaktadır. NPQH'nin modüler yapısı ve her adayın geliştirmesi gereken yönlerinin farklı olabileceğinden dolayı adayların programda bulunma süreleri değişebilmektedir. Bu nedenle adaylar ihtiyaçlarına göre yaklaşık 4-12 ay süreyle programa devam etmektedirler (NationalCollege, 2011). Programdaki modüllerin kapsamı şöyledir:

- Birinci Modül (Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik): Bu modül tüm adaylar için zorunlu olup, adaylar, 60 saati kurs çalışmaları olmak üzere, toplam 180 saati tamamlamaktadırlar.
- İkinci Modül (Eğitim ve öğretim): Bu modülde öğretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik konuları ele alınmaktadır.
- Üçüncü Modül (İnsan Kaynakları Yönetimi): Bu modülde, müdürün öğretmenlere ve diğer çalışanlarına karşı rolü ele alınmaktadır.
- Dördüncü Modül (Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme): Bu modülde müdürlere kaynakların etkin kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. İkinci, üçüncü ve dördüncü modüllerde 90 saat kurs

verilmektedir (Duncan, 2002; akt. (Balyer ve Gündüz, 2011)).

NPQH devlet okullarında ya da özel eğitim kurumlarında görev almak isteyen müdür adayları için gerekmektedir. Müdür yardımcılarının, halen görevde olan okul müdürlerinin programa katılmalarına gerek yoktur. Özel okullarda görev yapmakta olan ve devlet okullarında müdürlük yapmak isteyenler de eğitim masrafları kendileri tarafından karşılanmak şartıyla programa başvuru yapabilmektedirler. Özel öğretim kurumlarından NPQH programına başvuru yapanlardan £3.800 (Yaklaşık 11.000 TL) ücret alınmakta, bu bedel de genellikle başvuru yapan adayın çalıştığı kurum tarafından karşılanmaktadır (NationalCollege, 2011).

İngiltere'de okul müdürlüğü görevinde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra programın ikinci aşamasında, değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenme gereksinimleri belirlenir. Bu süreçte katılımcılar ile birebir görüşülerek, eksik ya da yetersiz oldukları ve geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar ve yönetim alandaki deneyim düzeyi belirlenir ve müdür adayı için en uygun yetiştirme planı hazırlanır (Huber, 2003; akt. Balyer ve Gündüz, 2011). Program kapsamında adaylar "Giriş Aşaması", "Geliştirme Aşaması" ve "Mezuniyet Aşaması" olmak üzere üç eğitim aşamasını tamamlamak zorundadırlar (NationalCollege, 2011).

Giriş aşaması. İnternet üzerinden National College sayfasındaki başvuru formu doldurulur. Başvurusu kabul edilen adaylar yine internet yoluyla bir öz değerlendirme testine ve 360° değerlendirmeye tabi tutulurlar. Adaylar daha sonra okul müdürünün rolüyle ilgili olan ve bireysel güçlü ve zayıf yönleri ortaya koymayı amaçlayan bir geri bildirim oturumuyla sona eren iki günlük değerlendirme ve geliştirme etkinliğine katılırlar. Bu aşamaları başarıyla tamamlayan adaylar NPQH müdür adayı olarak programa kabul edilirler (NationalCollege, 2011).

Geliştirme Aşaması (4-12 ay). Bu aşamada adaylar programa başvuran diğer müdür adaylarıyla tanıştırlırlar. Programın içeriği konusunda bilgi alırlar. Gelişme aşamasında adaylara birebir koçluk hizmeti verilmektedir. Ayrıca adaylara National College tarafından eğitim materyalleri sağlanmakta, akademik araştırma ve çevrimiçi etkinliklerle eğitimlerine destek verilmektedir. Yine adayların okul müdürleriyle mesleki diyaloglar kurabilecekleri çevrimiçi forumlar bulunmaktadır. İlerleyen zamanlarda adaylardan kendilerinin belirledikleri eksik yönlerine ilişkin kaydettikleri gelişmeyi ortaya koyan bir portfolyo hazırlamaları istenmektedir (NationalCollege, 2011).

Mezuniyet. Adaylar hazır olduklarında mezuniyet değerlendirilmeleri yapılmak üzere portfolyolarını sunarlar. Yaptıkları çalışmalar bir mülakatta değerlendirilir ve başarılı olan adaylar programı tamamlarlar. NPQH programının tamamlanmasından sonra ulusal basında ilan edilen yöneticilik ilanlarına başvuru yaparlar. Yerel ya da merkezi yöneticilerin okul müdürlüğüne kimin seçileceğine ilişkin herhangi bir yaptırım ya da yetkisi söz konusu değildir (Thody, 2007).

Okul müdürünün işe alınması, ilgili okulun yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Yönetim kurulunda kurumun yöneticisi, veliler arasından seçilmiş bir temsilci, eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten personelden bir temsilci, eğitim-öğretim dışı faaliyetleri yürüten personelden bir temsilci, yerel eğitim otoritelerinin temsilcisi ve üst düzey bir yönetici davetli olarak hazır bulunur. Bu kurulun görevlerinden biri de okul yöneticisini seçmek ve atamaktır. Okul yöneticisinin seçilmesi ve atanması yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; hazırlık, ihtiyacın belirlenmesi, ilan, seçim, atama, göreve başlama ve değerlendirmedir. Okul yönetim kurulu yerel eğitim otoritesine gerekli kadro ihtiyacını bildirdikten sonra kadroya ilişkin ilanı verir. NPQH programını tamamlamış olmanın yanında okul yöneticiliği için başvuranların sahip olması gereken özellikler arasında yeterli öğretmenlik deneyimi, yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmak bulunmaktadır. İlane başvuran adaylar arasında adaylarla mülakat yapma, adayın tanıtıcı bir sunum gerçekleştirmesi, psikolojik testler, velilerin

görüşlerini alma gibi yöntemlere başvurulmaktadır (Huber ve Pashiardis, 2008).

Mülakat sonunda göreve atanması uygun görülen yönetici adayı, okul yönetim kurulu tarafından resmi olarak yerel eğitim otoritelerine sunulur. Yönetici adayına sözel olarak atama bilgisi verildikten sonra okul yönetim kurulu resmi yazıyla adaya yönetici olarak atandığını tebliğ eder (Özgan ve Baş, 2011). Ataması yapılan okul müdürüne gelecek iki yıl içerisinde kendi mesleki gelişimine yönelik, akademik dersler, mentörlük ya da danışmanlık gibi eğitimlere harcaması için bir fon ayrılır (Thody, 2007).

Sonuç ve Öneriler

Çalışma kapsamında müdür seçme ve yetiştirme sistemleri ele alınan ülkelerin hepsinde okul müdürlerinin öğretmenlik yapıyor olmaları gerekli şartlardan biri olarak görülmektedir. Türkiye’de ataması yapılan okul müdürlerin görevlerine başlamadan önce herhangi bir yetiştirme seminerine katılmaları gerekmemektedir, fakat Fransa, İngiltere ve Almanya’da (uygulamalar eyaletlere göre farklı olmaklar birlikte) okul müdürlerinin göreve başlamadan önce ülkelere göre değişen sürelerde yetiştirme programına alındıkları görülmektedir. Yetiştirme programının süresi ülkelere göre farklılaşmaktadır ancak uygulamalardaki ortak noktanın okul müdür olacak adayların göreve başlamadan önce görevin gerektirdiği bilgi ve becerinin adaylara kazandırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Okul müdür adaylarının yetiştirilmesi süreci İngiltere’de Fransa ve Almanya’dan farklı olarak seçim süreci öncesinde gerçekleşmekte; İngiltere’de okul müdürlüğü için başvuruda bulunacak adaylardan okul müdürlüğü için ilgili programı tamamlamış olma şartı aranmaktadır. Yetiştirme süreleri açısından bir değerlendirme yapıldığında ise özellikle Fransa ve İngiltere’de okul müdürü adaylarının yoğun bir yetiştirme sürecinden geçtikleri fark edilmektedir. Çalışmada incelenen ülkelere yalnızca Fransa’da ilköğretim ve orta öğretim kurumlarına müdür seçiminde sürecin farklılaştığı görülmekte, Türkiye de dâhil diğer ülkelerde müdür seçme ve yetiştirme

işlemlerinin okul düzeyine göre farklılaşmadığı dikkat çekmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan ülkelerle Türkiye ile diğer ülkeler arasında okul müdürü yetiştirme anlayışında önemli farklılık çarpıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Fransa, İngiltere ve Almanya'da okul müdürleri henüz işbaşına gelmeden yetiştirilmekteyken Türkiye'de okul müdürünün yetişmesinin göreve geldikten sonra işbaşına geldikten sonra çoğunlukla bireysel çabalarla gerçekleştiği görülmektedir. Bu da Türkiye'deki okul yöneticilerinin göreve başladıklarında makamlarının gerektirdiği yeterliğe sahip olmadıklarını göstermektedir. Türkiye'deki yöneticiler hizmet öncesi bir yöneticilik eğitimi almamakta, hatta göreve başladıktan sonra da gereken hizmet içi eğitimi kimi zaman bireysel kimi zaman da kurumsal nedenlerle yeterince alamamaktadırlar. Hâlbuki okul yöneticiliği bir öğretmenin sahip olması gereken niteliklerin yanında daha farklı nitelikleri de kazanmış olmayı gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, yönetimde insan ilişkileri, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları yalnızca zaman içerisinde kazanacakları tecrübe ile sağlamaları beklenemez. Bunun yerine göreve başlamadan önce müdür adaylarının kendilerine rehberlik edebilecek deneyimli ve başarılı okul müdürleri, eğitim uzmanları ve eğitim denetmenleri eşliğinde bir yetiştirmeye tabi

tutulması hem onlara gerekli nitelikleri kazanmalarına yardımcı olacak hem de işbaşında tecrübe kazanmak için harcanacak zaman ve kaynağın önüne geçecektir.

Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde Türkiye'de müdür seçme ve yetiştirme sürecine ilişkin şu önerilere yer verilebilir:

- 1998 yılında çıkarılan ilk yönetmelikten itibaren geçen süre içinde ilgili yönetmelikte birçok değişiklik yapılmıştır. Okul yöneticisi seçme ve atama ölçütleri konusunda çok sık değişiklik yapılmaması müdür seçim sürecinin daha az politize olmasını sağlayabilir.
- Okul müdürü seçim süreci kadar müdür yetiştirme sürecinin de önemli olduğu unutulmamalıdır. Okul müdürlerinin hizmet öncesinde görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerileri edinmeleri sağlayacak yetiştirme programlarına katılmaları sağlanabilir.
- Yetiştirme sürecinde müdür adaylarına başarılı okul müdürleri, akademisyenler, denetmenler gibi alanda uzman kişilerin rehberlik etmesi sağlanabilir ayrıca konuya ilişkin başarılı uygulamalar ve iyi örneklerin paylaşılması sağlanabilir.
- Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde üniversitelerle işbirliği yapılarak çağdaş dünya da ihtiyaç duyulan becerilere sahip, nitelikli müdürlerin göreve gelmesi sağlanabilir.

Kaynakça

- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: PegemAYayıncılık.
- Balcı, A. (1999). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Eğitimde Yansımalar V. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu (25- 27 Kasım 1999) Bildiri Kitabı*. Öğretmen H. Hüsnü Tekişik Eğitim- Araştırma Geliştirme Merkezi yayınları no: 3. Ankara: Tekişik Yayıncılık.
- Balyer, A., Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.

- Barker, I. (2008). The Issue: The Revised NPQH - A Qualification for Those Who Really Want to Get Ahead. *TesNewspaper*. 22.09.2011 tarihinde <http://www.tes.co.uk/article.aspx?storycode=2602466> adresinden erişilmiştir.
- Chapman, J. D. (2005). *Recruitment, Retention and Development of School Principals*. Unesco: Education Policy Series.
- Chung, H. Y. (2006). *Preparation of School Principals - What is Done for the Aspirants?* Unpublished Master Thesis. University of Hong Kong.
- Çınkır, Ş. (2002). İngiltere 'de okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar Programı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 191.
- Education International (2007). *School Leadership Meeting: Meeting the Challenges of School Leadership in Secondary Educational Establishments*. England: Birmingham.
- EURYDICE (2010). *Organization of Education System in Germany*. 22.09.2011 tarihinde http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/DE_EN.pdf adresinden erişildi.
- EURYDICE (2010a). *Organization of Education System in France*. 22.09.2011 tarihinde http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/FR_EN.pdf adresinden erişildi.
- Grundgesetz (1994). *Basic Law for the Federal Republic of Germany*. 22.09.2011 tarihinde <http://www.iuscomp.org/gla/statutes/GG.htm#33> adresinden erişildi.
- Helvacı, A. (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Editör: Kadir Keskinkılıç). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Huber, S. G., Pashiardis, P. (2008). “*The Recruitment and Selection of School Leaders*” *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders* (Edited by Jacky Lumby). New York: Taylor & Francis.
- Huber S.G., Gnicechwitz, S. (2006). *Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern in den Deutschen Bundesländern, Eine Synopse*. Interner Bericht: Erfurt.
- Huber, S. G. West, M. (2002). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration (Part 2)*. (Editors: K. Leithwood ve P. Hallinger). Dordrecht: Kluwer Academic, Publishers.
- Kesim, E. (2009). *Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri İçin Eğitim İhtiyaçlarına Dayalı Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Leadership-in-education. (2011). *Country Background Report Germany*. 22.09.2011 tarihinde http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_DE.pdf adresinden erişildi.
- Leadership-in-education. (2011a). *Country Background Report France*. 24.09.2011 tarihinde http://www.leadership-in-education.eu/fileadmin/reports/CR_FR.pdf adresinden erişildi.

- MEB (2011). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*.22.09.2011 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/08/20110809.htm> adresinden erişildi.
- MEB(2010).*XVIII. Millî Eğitim Şûrası*.01.10.2011 tarihinde http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/18_sura.pdf adresinden erişildi.
- MEB (2009). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*.01.10.2011 tarihinde <http://www.meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara3=y%d6net%ddc%dd&ara2=2009&ara1=&ara0=&submit2=ara> adresinden erişildi.
- MEB (2008) *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği*.01.10.2011 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424.htm> adresinden erişildi.
- MEB (2007).*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği*.02.10.2011 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/04/20070413.htm> adresinden erişildi.
- MEB (2006).*Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*.01.10.2011 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/03/20060304.htm> adresinden erişildi.
- MEB (2004). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*.01.10.2011 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/01/20040111.htm> adresinden erişildi.
- MEB(1999). *XVI. Millî Eğitim Şûrası*.02.10.2011 tarihinde http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/16_sura.pdf adresinden erişildi.
- MEB, 1998. *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*.01.10.2011 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23472.pdf> adresinden erişildi.
- MEB (1996). *XV. Millî Eğitim Şûrası*. 02.10.2011 tarihinde http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/15_sura.pdf adresinden erişildi.
- MEB (1993). *XIV. Millî Eğitim Şûrası*. 02.10.2011 tarihinde http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/14_sura.pdf adresinden erişildi.
- MEB (1962). *VII. Millî Eğitim Şûrası*. 02.10.2011 tarihinde http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/7_sura.pdf adresinden erişildi.

- Özgan H., Baş, M. (2011) *İngiltere’de Okul Müdürü Yetiştirme Programı (NPQH) ve Türkiye’de Uygulanabilirliği.I. Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*.22.09.2011 tarihinde <http://www.eyuder.org/bilimselyayinlar/1.pdf> adresinden erişildi.
- Pont, B.Nusche, D.Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: PolicyandPractice*. OECD. 22.09.2011 tarihinde<http://www.oecd.org/dataoecd/32/12/44374889.pdf> adresinden erişildi.
- National College (2011). *National Qualification for Headship (NPQH): Frequently Asked Questions*. 22.09.2011 tarihinde <http://www.nationalcollege.org.uk/index/professional-development/npqh/npqh-frequently-asked-questions.htm> adresinden erişildi.
- Petzko, V. N.,Clark, D. C., Valentine, J. W., Hackmann, D. G. (2002). Leadersand Leadership in Middle Level Schools. *NASSP Bulletin(Reston)*, 86 (631), 3.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, yıl: 29, sayı: 307.
- Taş, A., Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2010/2, Sayı:12.
- Thody, A.(2007). School Principal Preparation In Europe. *International Journal of Education Management*, Vol. 21.,Iss.: 1, pp. 37-53.
- Walker, A.,Stott, K., ChengYin, C. (2003). Principal Supplyand Quality Demands: ATale of Two Asia-Pacific Citystates. *Australian Journal of Education*, 47(2), 197-208.

Extended Summary

Today school principal is seen not only as head of an institution but as leader of the institution that he manages. Thus, recruiting and training school managers are important factors in improving quality of education systems. Recruiting the right ones for management is essential for sustaining institutional development in addition to educational activities. Selecting suitable candidates who would fulfill leadership responsibilities accurately would ease attaining institutional and national predefined goals in education.

In some studies, it is stated that even though there are lots of candidates for managing the schools, it is hard to find a qualified one for the position (Walker, Stott and Cheng, 2003). Political conditions, formal and informal relations, cultural norms could be considered as the factors affecting recruiting and training school managers. In academic studies on this issue, it is noticed that there are new understanding and successful implementations

regarding training the school managers. When we analyze studies on selecting school managers in Turkey, it is seen that many of these studies are related with the need for upgrading the implementations in training system. Therefore, such studies could not solve the problem as they seem to be just theoretical approaches (Korkmaz, 2005). In this study, the process of selecting school principals in Turkey together with its historical evolution; compare and contrast the implementations in England, France and Germany.

In Turkey, the terms of appointing the people to managerial positions are stated to be decided in the regulations prepared by the ministry. The first regulation was prepared in 1998; then it was changed in time several times. In 2004, 2006, 2007, 2008 and 2009 changes were made in the terms of appointing school principals. The last regulation on this issue is in operation since 13.08.2009, some of its articles have been changed and redesigned five

times between 2009 and 2011. When we analyze the historical course of related articles of the regulations on recruiting school principals in Turkey, we notice that some articles come into prominence in all regulations like; being successful at the selection exam, being experienced in management (as vice principal), having good credentials as a civil servant, not having a disciplinary penalty and seniority in the profession. There is not any compulsory in-service-training course or training program for candidate to attend before being appointed as a principal.

Comparing recruiting and training systems of school principal systems of the countries within the scope of the study; that is the systems of Turkey, England, France and Germany it might be noticed that working as a teacher is the common condition to apply for being recruited as principal at all the countries. While newly appointed principals do not need to participate to any training course or seminars in Turkey; in England, France and Germany (implementations might differ according to the state) new principals are called to training programs before starting to the profession. The duration of training programs vary according to the country, but the common point in training programs is the aim of training. In the programs candidates are tied to train in a way to acquire necessary skills for the position. Different from Germany, in England and France training period is before selection of principal, the candidates have to complete training before being appointed as principals. As we compare the duration of the training periods, it could be realized that especially in France and England the candidates go through intensive training programs. What is more, the recruiting process is the same for all school levels (primary, secondary and vocational

education) in Turkey, England and Germany, but in France the process differ according to the school level (for primary and secondary levels).

Considering the recruiting and training systems of school principal in general between Turkey and other countries examined in the study, ne of the most intriguing differences is Turkish approach to principal training. In England, France and Germany the principals are trained before they start their mission; however in Turkey there is no training programs designed for principals before they start doing the profession. In Turkey demands regarding training are supplied by personal efforts of principals themselves while they are performing their managerial responsibilities. The situation reveals the fact that mostly the principals in Turkey do not possess the professional proficiency that the position entails. It would be a good idea for Turkey to train principals before they are appointed or just after they start the mission by experienced principals, mentors, educational specialists and supervisors. Such training would help them to gain necessary requirements of the position and also prevent possible waste of resources spent by the principals to gain experience through their own experiences.

As the result of the study following recommendations could be made: changing formal standards of recruiting and preparing school principals rarely would make the selection provide the process less politically involved; principal candidates must be made to attend training programs before they start the mission; during training process experienced educational specialists could guide the principals and training programs might be made in coordination with universities.