



Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi

Aydın Balyer
Yıldız Teknik Üniversitesi
balyer2001@gmail.com

Yüksel Gündüz
Artvin Çoruh Üniversitesi
gunduz0735@hotmail.com

Özet

Bu çalışma ile bazı ülkelerde okul müdürü yetiştirme uygulamalarının incelenmesi ve Türkiye için bir müdür yetiştirme modelinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa ve ülkemizdeki müdür yetiştirme uygulamaları ele alınmaktadır. Bu ülkelerin müdür yetiştirme modelleri göz önünde bulundurulduğunda, ABD’de müdürlerin genellikle eğitim kökenli olmaları ve öğretmenlik mesleğinden gelmelerinin bir koşul olarak aranmakta olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle Amerika’nın en gelişmiş müdür yetiştirme programına sahip ülke olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre Amerika’da okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü ya da doktora dereceleri bulunmaktadır. İngiltere ve Fransa’da okul müdürlerinin genellikle hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunurken, Fransa’da ilköğretim müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilme programları bulunmamaktadır. Yine her ülkede müdürlere yönelik farklı şekillerde hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Ülkemiz eğitim sistemi bakımından değerlendirildiğinde, okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da bu yöndeki yetiştirme uygulamalarının üzerinde önemle durulmadığı anlaşılmaktadır. Bu araştırma sonucunda, ülkemizde okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerine ilişkin bir model önerisi getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, müdür yetiştirme, hizmet öncesi eğitim, hizmet içi eğitim

Training School Principals in Different Countries: A New Model Proposal for The Turkish Educational System

Abstract

In this study it is purposed to introduce applications of principal training in some countries and suggest a principal training model for Turkey. In this manner, school principal training systems of The United States of America, England, France and Turkey are examined in detail. Considering principal training systems of these countries, it has been understood that it is compulsory for principals to originate from education and teaching career in the USA. In other words, The United States of America has the best model of all. In this manner, most principals in the USA have MA and PhD degrees in the field of education. While there are usually pre-service training programs in England and France, there is not pre-service training for primary school principals in France. It has been found out that each country has different in-service programs for school principals. Regarding our educational system, principalship is not considered as a professional profession and therefore, it has not been specialized to train school administrators in Turkey significantly. As a result of this study, a new pre-service and in-service principal models have been suggested in order to train principals in Turkey.

Key Words: School Principal, principal education, pre-service training, in-service training

Giriş

Örgütler, karmaşık bir sistem olan yapıları yönetebilmek için yeterli para, insan ve diğer kaynaklara sahip olmalıdırlar (Whitaker, 2006, s.38). Bu karmaşık yapılardan biri olan okulları yöneten



müdürler, yönetim takımı olarak üretken akılı temsil etmektedirler (Solomon, Marshall ve Gardner, 2005, s.272). Bu anlamda okul müdürlerinin okulda karar verme, kolaylaştırma ve okul bünyesindeki değişimi başlatan uzmanlar olmaları gerekmektedir (Su ve diğerleri, 2003).

Davies ve diğerleri (2005) müdürlerin strateji odaklı ve bunları eyleme geçiren, insanları ve örgütü organize eden, etkili müdahale noktaları belirleyebilen ve stratejik yeterliklerini geliştirebilen insanlar olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Farklı eğitim ve beklentilere sahip toplumsal güçlerin arasında bulunan okul yöneticisi, belki bu toplumsal güçlerin hepsi ile diyalog kurarak, okulun toplum tarafından belirlenmiş ya da onaylanmış amaçlarını gerçekleştirmek durumundadır (Aydın, 1994, s.170). Eğitim yöneticisi, bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır (Kaya, 1999, s. 132).

Günümüzde okul müdürlerinden, öğrenci öğrenmesi ve başarısına dair vizyon, öğretme ve öğrenmeye odaklanma, etik davranışlar ve ilişkilerin geliştirilmesinde toplumun sürece dahil edilmesi konusunda beklentiler artmaktadır (Cardno, 2005, s.1; Hessel & Holloway, 2002). Bunun yanı sıra Wildy ve diğerleri (2007) hesap verebilirliğin baskın olduğu bir çağda okul yöneticilerinin okulun hedefleri, öncelikleri, finansal durumu, personel, program, eğitim, öğrenme kaynakları, değerlendirme ve değişim gibi birçok unsuru yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Buradan hareketle, okul üzerinde önemli bir görevi üstlenen müdürlerin yetiştirilmelerinin de önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Müdürler başkalarını yönetmeden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmelidirler (Matters, 2005). Bunun için de müdürler hizmet içinde ve hizmet öncesinde iyi yetiştirilmelidirler. Murphy (2005) müdürlerin hizmet öncesi yetiştirme programlarının çok az bir yer tuttuğunu ve bunun da üzücü olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda yürütülen birçok araştırma, nitelikli müdür bulmanın zor olduğunu, müdür yetiştirme programlarının yeterli olmadığını ortaya koymaktadır (Chapman, 2005, s.2). Bununla birlikte Curry (2002) müdürlerin hazırlık programlarının onların kendi içsel dünyalarına derinlemesine bir bakış kazandırması amacıyla daha çok kariyer gelişme basamaklarına uygun bir şekilde hazırlanmasının yararına değinmektedir. Bu nedenle Sternberg (2005) okul lideri hazırlık programlarının akıl, zekâ, yaratıcılık ile sentezlenmiş bir şekilde hazırlanmasının o programların başarılı olması için gerekli olduğunu ifade etmektedir.

Müdürler, özgün okul deneyimlerine dayalı hazırlık programlarıyla yetiştirilmelidirler (Matters, 2005). Hazırlık programlarında vizyon, liderlik, öğrenme, ilişki geliştirme, enerji geliştirme, ortak hareket etme ve iletişim gibi değerlerin bulunması gerekmektedir (Jazzar ve Algozzine, 2006). Bolman ve Deal (1997) okul müdürlerinin yetiştirilmesi hususunda dört çerçeveden söz etmektedirler. Bunlar yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik gibi teorileri ele alan *sistemik çerçeve*, rasyonel faktörler, yeterlik ve politik konuları ele alan *yapısal çerçeve*, bireyler ve örgütsel ihtiyaçları dengeleyen hususların ele alındığı *insan kaynakları çerçevesi* ve birey ve grup ilgileri ve kıt kaynaklarla rekabet gibi örgütün informal yanını vurgulayan *politik çerçeve*dir. Bunlara ek olarak Işık (2000) değerler, semboller, mitler ve törenleri konu alan başka bir alan olan *sembolik çerçevenin* dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini ifade ederek konuya beşinci bir boyut getirmiştir. Müdürler etkili lider olarak yetiştirilmelidirler. Etkili liderlik, müdürün elindeki resmi yetkiden değil, okulda sergilediği bilgi, akıl, diğerlerini ikna etme ve adalete dair inancından kaynaklanmaktadır (Thomas ve Bainbridge, 2002).

Müdürlerin görevlerine genel olarak bakıldığında, görevlerinin, işgörenleri okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönetme ve motive etme, eğitimde politika geliştirme, liderlik etme, eğitimi geliştirme, performansı değerlendirme, çalışmalarını rapor etme, öğrenmeyi kolaylaştıracak çalışmaların yapılmasını sağlama, başarıyı arttırıcı çalışmalarda bulunma, öğretmen eğitimi ve profesyonel gelişimini sağlama, okulun çevresi ve velilerle ilişkileri sağlıklı olarak sürdürme gibi birçok alanı kapsadığı



görülmektedir (NSW DET 2005b, 2005c). Bütün bunlar müdürlerin profesyonel bir hazırlık sürecinden geçirilmeleri gerektiğini göstermektedir.

Okul müdürlerinin liderliği, okulun başarısında oynadığı kritik rol, eğitimde politika geliştirme, pedagoji, değerlendirme, raporlama, öğrenme, başarı, öğretmen eğitimi ve profesyonel gelişim gibi alanlara ilişkin çok sayıda çalışma yapılırken, müdürlerin yetiştirilmesi ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışma ile önce ABD, İngiltere ve Fransa gibi yönetici yetiştirme sistemleri model olarak kabul edilen bazı ülkeler ve Türkiye’de müdür yetiştirme sistemleri tanıtılmakta ve sonra Türkiye için bir müdür yetiştirme modeli önerilmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde Müdür Yetiştirme

Bugün eğitim alanında yöneticiliğin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD’de bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (lisansüstü) düzeyde yapılmaktadır (Kaya, 1999, s.270). Birçok okul müdürü, eğitim yöneticiliğine bir yüksek lisans ya da doktora derecesini tamamladıktan sonra geçer. Müdürler ve müdür yardımcıları, yöneticilik görevine atanmadan önce genellikle öğretmenlik deneyiminden geçerler. Bazı öğretmenler doğrudan müdür olarak atanırken, bazıları da önce müdür yardımcılığı, okul ya da bölge düzeyinde yönetsel işlerde deneyim kazandıktan sonra atanırlar. Simmons ve diğerleri (2007) Amerika’da formel liderlik programlarının yirminci yüzyılın başından beri sunulmakta olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu programlar kapsamında verilen eğitimlerle müdür adaylarının okul vizyonu, okul kültürü, öğretim, uygulamalar, kaynakları kullanma, iletişim, işbirliği, etik davranışlar, politik, ekonomik, sosyal ve kültürel konularında geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yine bu programla, öğretimi değerlendirme, veriye dayalı karar verme ve öğrenme süreçlerini zenginleştirme stratejilerinin kazandırılması hedeflenmektedir (Storey, 2007, s.21).

ABD eğitim sisteminde müdürlük için lisansüstü derecesi bir zorunluluktur (Wildy ve diğerleri, 2007, s.3). Müdürlerin hemen hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Eyaletlerin tümü her okul seviyesindeki müdürlük görevi için elli eyalet okul yönetimi üzerine sertifika istemektedir (Edelfelt, 1992, s. 47). Bunun için de eyaletlerin çoğu müdürlerin eğitim fakültesi mezunu olmaları ve öğretim deneyimi şartlarını aramaktadır. Özellikle 41 eyalet her iki koşulun yerine getirilmesini aramaktadır. On yedi eyalet yazılı sınav uygulamaktadır. Çoğu eyalet eğitim fakültesi mezunu olma şartı aramasına rağmen, sekiz eyalet okul yönetiminde minimum sekiz kredi ders almış olan herhangi bir alan mezununu kabul etmektedir (Mazzeo, 2003). Bazı üniversiteler bu süreçte yönetim eğitimlerinde stajyerliği şart koşturmaktadır. Buna göre bir müdür adayı deneyimli bir müdürün ve üniversite öğretim üyesinin denetiminde yoğun bir emek ve zaman harcayarak birtakım işleri üstlenip yerine getirmektedir (Edelfelt, 1992, s.47). Stajyerliğin gerekli olmadığı durumlarda okul müdürlüğüne atanacaklar, müdür yardımcılığı görevlerinde sınanırlar. Müdür yardımcılığı rolü müdürünkünden oldukça farklı olmasına rağmen, müdürlerin çoğu göreve gelmeden önce müdür yardımcılığı görevlerinde çalışmışlardır. Güçlü bir yöneticinin yanında müdür yardımcısı olarak görev yapmak stajyerlik yerine geçebilmektedir (Edelfelt, 1992, s 48).

Diğer yandan üniversite eğitiminin adayları müdürlük mesleğine gerçekçi bir şekilde hazırlamadığına dair değerlendirmeler de vardır. Bu kapsamda müdürler, üniversite eğitim programının fazla teorik olduğu ve uygulamaya yer vermediğini düşünmektedirler (Anderson, 1991, s.5). Levine (2005), teori ve uygulamaya dayalı programların bir denge yaratarak başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Bu konudaki değerlendirmelerinde Fry, Bottoms ve O’Neill (2005) üniversite ve bölge birimlerinin işbirliği sürecinin özellikle stajyerlik sürecinde, beklentilerin ortaya konulmasında, program



ve süreçlerin belirlenmesinde ve programı verecek uzmanların belirlenmesinin önemine değinmektedirler. Yani bu yöntemin teori ve uygulama arasında bir köprü olduğu ifade edilmektedir.

Hizmet Öncesi Eğitim

ABD eğitim sisteminde müdürlük için eyaletlerin çoğu eğitim fakültesi mezunu olmaları ve öğretim deneyimi şartlarını aramaktadır. Okul yöneticilerinin hazırlanması lisans sonrası üniversitede otuz kredilik bir çalışmayı içerir (Anderson, 1991, s.5). Üniversite ile ortaklaşa yürütülen müdürlerin yetiştirilmesi programı iki yıllık bir süreyi kapsar ve programa katılan her adayın bir mentor müdürü bulunur (Whitaker, 2006). Hale ve Moorman (2003) bu tür programların 21. yüzyılın ihtiyaçlarını daha iyi belirleyebildikleri için çok tercih edildiklerini belirtmektedirler. Bu program süresince müdürlerin değişik konularda portfolyolar tamamlamaları, yazılı sınavlar, kayda alınan uygulamalar, materyal geliştirme, araştırma projeleri ve sözlü sunumlar yapmaları beklenmektedir. Eğitim bölgeleri tarafından mali olarak desteklenen ve bir ya da iki yıl stajyer ve mentor olarak bu programı tamamlayanlar müdürlük görevlerine başlayabilirler. Bu programın özelliği, programın müdür adaylarının çalıştıkları yerlerde verilmesi, sürecin ortak planlanması, programa katılanlara mentorluk uygulamasıdır. Böyle bir programa ihtiyacın olup olmadığı, okul bölgeleri ile üniversitelerin lider yetiştirme program yürütücülerinin ortak toplantıları sonucunda karar verilir. Bu karar toplantıları süresince ilerleyen süreçte ne kadar müdüre ihtiyaç duyulacağından, programın içeriğine kadar bütün hususları karara bağlarlar. Hallinger (2002) bu anlamda 150 liderlik ve müdür akademisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Son yıllarda bunlardan % 90–92 oranında popülaritesi olan program Eğitim Yönetiminde Ulusal Mükemmellik Komisyonu (*National Commission on Excellence In Educational Administration- NCEEA*) tercih edilmektedir.

Bu programa başvurmanın adaylar arasında bir rekabet gerektirdiği ve bunun da kaliteyi artıracağı değerlendirilmektedir. Adayların en az üniversite mezunu olmaları, başvuru mektubu, özgeçmiş, birisi halen birlikte çalıştığı üst amirlerinden alınmak üzere iki referans mektubu ve transkript belgelerini sunmaları beklenmektedir. Özellikle amirinden alınan referansta, başvuran adayın çalıştığı kurumda bir liderlik vasfının olup olmadığı önemle vurgulanmaktadır. Bu tür programlar değişik şekillerde verilir.

Yerinde Eğitim: Üniversiteler ve okullar arasındaki mesafenin uzak olduğu durumlarda eğitim, çalışılan yerde verilir. Bu programda katılımcıların 27 ders kredisi almaları ve 24 ay devam etmeleri zorunludur.

Ortak Gruplar: Program 24 aylık bir süreyi kapsar ve adayların diğer bölgeleri ziyaret etmelerine olanak tanınır.

Mentörlük: Bu yetiştirme eğitimi modelinde, her bir katılımcı özellikle halen görevde olan bir mentor müdür ile çalıştırılır. Üniversite öğretim elemanı bu süreçte programın ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını, stajyerlik standartlarını ve gerekliliklerini denetler (Young, 2007, s.45).

Bu tür programlar, teori ve uygulamanın birleştirilmesi için ayrıca bir öneme sahiptir. Dolayısıyla sınıf deneyimi olmayan profesörlerin bu programı veriyor olması sıkça eleştiri konusudur.

ABD’de yöneticilerin hazırlanması sürecinde son zamanlarda üzerinde özellikle durulan programlar Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (*Interstate School Leaders Licensure Consortium-ISLLC*) standartlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Bu kapsamda Eğitim Yöneticiliği Ulusal Politika Komitesi müdürler için bazı anahtar yeterlik alanları belirlemiştir. Bu yeterliklere dayalı olarak İlkokul Müdürleri Ulusal Birliği başlıca becerileri belirlemiştir. Son zamanlarda ise "Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu" (ISLLC) okul liderleri için bazı standartlar oluşturmuştur. ISLLC standartları konsorsiyumdaki 35 eyalet tarafından onaylamıştır. ISLLC ölçütleri geniş kesimlerce kabul edildiğinden, yönetici yetiştirme programlarının çoğunda bu standartlar esas alınmaya başlanmıştır. Bu yaklaşıma göre



birçok eyalette müdürlük için master derecesi aranmaktadır (Bush ve Jackson, 2002, s. 418; Hale ve Moorman, 2003.s.2).

Bu programa göre okul müdürlüğü formasyon programını başarıyla tamamlayan bir birey, ISSCL (*Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers*) tarafından da geliştirilmiş olan standartlara sahip bir müdür olmalıdır. ISSCL standartlarına göre bir okul lideri, yöneteceği okul için vizyona sahip olan, vizyon geliştirebilen ve vizyonu uygulamaya geçirebilen; okulunu profesyonel gelişmeye doğru götürebilen bir okul kültürü geliştirebilen; okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanabilen; okulun içinde bulunduğu toplumla sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurabilen; adil ve tutarlı davranışlar sergileyebilen; çevresinde cereyan eden ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve diğer olayları anlayabilen bir kişi olmalıdır (Işık, 2003, s.208). Bu amaçla düzenlenen eğitim yöneticiliği programları okul yönetimi, okul hukuku, okul muhasebesi ve bütçeleştirme, program geliştirme ve değerlendirme, araştırma projesi ve veri analizi, halkla ilişkiler, eğitim politikaları, danışmanlık ve liderlik gibi konuları içermektedir (Occupational Handbook Outlook, s. 37). Bunların dışında Eğitim Liderliği Eylem Planı (SAELP) 15 eyalette müdür yetiştirme programları yürütmektedir. Burada müdürlere profesyonel öğrenme ve uygulama eğitimi verilmektedir (Hale ve Moorman, 2003, s.10). Sertifika elde edebilmek için zorunlu olan bu kursların sayısı ve çeşitliliği yine eyaletlere göre değişmektedir (Occupational Handbook Outlook, s.38). Bazı eyaletlerde yöneticilerin yeterliklerini koruyabilmeleri için sürekli eğitim kurslarına gitmeleri zorunluluğu bulunmaktadır. Hizmet öncesi eğitim sürecinde üniversite ile bölge işbirliğinin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bu programlara kabul edilecek olan müdür adaylarında önceki 2 ya da 3 yıl içerisinde başarılı bir performans, öğretim stratejilerine dair güçlü bir bilgi birikimi ve etik değerlere bağlılıkları aranır.

Hizmet İçi Eğitim

Birçok müdürün belirttiği gibi, hizmet öncesi eğitim kendilerini hiçbir zaman tam olarak müdürlüğün gerekliliklerine göre hazırlamamaktadır. Bu sebepten, birtakım kuruluşlar için başında olan müdürlere yardımcı olabilecek programlar geliştirmeye başlamışlardır. Bunlardan ilki hizmet içi eğitimdir.

ABD'de okul müdürlerinin hizmet içi eğitimleri birtakım mesleki ve özel kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda Amerikan Okul Müdürleri Birliği 1969 yılından beri, Okul Yöneticileri Ulusal Birliği aracılığıyla müdürlere hizmet içi eğitim vermektedir. Ders verenlerin dörtte birini üniversite öğretim elemanları oluşturmaktadır. Eyaletlerle birlikte yerel okul bölgeleri ve bölge hizmet merkezleri okul müdürlerine uzun zamandır hizmet içi eğitim sağlamak ve eğitim etkinliklerinde üniversite profesörlerine yer vermektedir (McIntyre, 2001, s.30). Amerika'da müdürlerin büyük bir çoğunluğu işe başladıklarında birçok şeyi kendi başlarına öğrenmek zorunda kalmaktadırlar. Oysa müdürlüğün ilk günleri çok kritiktir. Bir müdür olarak mesleğin ilk yılının daha sonraki performansı üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. İşe yeni başlayan müdürlerin yaşadıkları sorunların başında teori ile gerçeklerin ne kadar farklı olduğunun anlaşılmasıyla ortaya çıkan hayal kırıklığı gelmektedir (Anderson, 1991,s.52).

Yeni müdürlerin desteğe ihtiyaç duydukları yönetsel işler; okul bütçesini planlama ve yönetme, yazılı olmayan kural, prosedür ve beklentileri anlama, eğitim ve öğretimdeki gelişmeleri planlama ve yönetme, beklentilerinin anlaşılması, işgörenin örgüte uyumunun sağlanması, öğretim programının ve sonuçlarının değerlendirilmesi, muhasebe prosedürlerinin denetlenmesi, toplumun ihtiyaç, sorun ve beklentilerinin değerlendirilmesi, ders programının geliştirilmesi, amaçları belirleme ve uzun dönem planlama yapma, işgöreni denetleme ve değerlendirme, personel sorunlarıyla ilgilenme, çatışmaları yönetme, personel gelişimine yardımda bulunma ve faaliyetler planlama, personelin örgüte uyumunu sağlama, bina, tesis, araç ve gereç bakım, onarım işlerini denetleme, özel programları denetleme, satın alma prosedürlerini denetleme ile okul yılının açılış ve kapanışını koordine etmedir (Anderson, 1991, s.52-54).



Meslektaş Destekli Liderlik

1983 yılında Uzak Batı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Laboratuvarı, Meslektaş Destekli Liderlik'e (PAL) başlamıştır. PAL, okul müdürlerinin kendi liderlik davranışlarını, bir meslektaş yardımıyla önyargısız bir tavırla analiz etmelerine izin veren bir mesleki gelişim etkinliğidir. Bir senelik süreç boyunca müdürler meslektaşları ile ilgili bilgi toplama becerilerini öğrenir, uygular ve bu bilgileri yararlı bir şekilde onlarla paylaşırlar. PAL eğitimi altı haftalık aralıklarla ve altı tam günlük toplantı serisi olarak düzenlenmektedir. Bu toplantılar esnasında öğretmenler, katılımcılara bilgi toplama ve analiz etme konusunda ders verirler. Son toplantıda müdürler, meslektaşlarının öğretimsel yönetim etkinliklerinin örneklerini bütün gruba sunmak için hazırlık yaparlar. PAL programının bir süreci olarak müdürler başka müdürlerle çalışmaktan ve kendilerini analiz edebildikleri süreçten önemli yararlar elde etmektedirler. Özellikle farklı bir bölgeden bir müdürle eşleştiklerinde, kendi bölgelerinden hiçbir müdürle paylaşamayacağı hususları güvenle paylaşabilirler (Anderson, 1991, s.60).

Meslektaş desteği üzerinde duran bir başka program da Eğitim Etkinliklerini Geliştirme Enstitüsü (IDEA) tarafından geliştirilen Müdürlerin Hizmet İçi Programıdır. IDEA programı okul gelişimi için müdürlere yardım amacıyla, uzun dönem meslektaş yardım grupları oluşturmaktadır. Her biri eğitimli bir IDEA yardımcısı gözetiminde olan bu gruplar altı ile on arasında değişen müdürden oluşmaktadır (Edelfelt, 1992, s.48). Programın amacı adayların öğrenmelerini kolaylaştırmak ve okul programlarını geliştirmede müdürlere yardımcı olmaktır. Bunun için müdürler iki yıl boyunca ayda bir grupça toplanıp okullarında çözülmesi gereken problemleri paylaşırlar. IDEA programı müdürler arasında oldukça popüler olmuş, ilk uygulanmaya başlandığı 1978 yılından bu yana hızla ilerlemiştir. Bugün ise birçok eyalet ve değişik ülkelerde müdürlere eğitim vermektedir (Anderson, 1991, s. 61)

İngiltere'de Müdür Yetiştirme

İngiltere'de hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdür adaylarının ulusal düzeyde sunulan aşağıdaki liyakat programına katılmaları zorunludur. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı'nı sunan 12 Adet Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi (*Training and Development Centres*) ile adayların öğrenme gereksinimlerini belirleyen 11 adet Değerlendirme Merkezi bulunmaktadır. Program yılda iki kez açılmaktadır (Huber, 2003, s.141;DfES, 2004, s.2;Duncan, 2002, s.10). Bu programın hedef kitlesi okul müdürlüğü pozisyonuna başvurmak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlerdir (Huber, 2003, s.141). Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı, okul yönetimi ve okul geliştirme araştırmalarına dayanmakta, okul ve diğer örgüt türlerindeki en iyi yönetim uygulamalarından yararlanmakta, okul müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ile kişilik özelliklerini ortaya koyan "Ulusal Okul Müdürleri Standartlarını (*National Standards*) esas almaktadır. Başarı ile tamamlandığı takdirde, okul müdürlüğü görevi için yeterlilik sağlanmıştır. Yine adayların geçmiş mesleki yaşantılarını da dikkate alması nedeniyle esnek ve ilk defa ve yeni atanmış müdürlerin yöneticilik becerilerini geliştirmelerine temel oluşturacak niteliktedir.

Okul müdürlerine yönelik yetiştirme faaliyetleri düzenleyen Okul Yöneticileri Birliği (*School Management Task Force-SMTF*), özellikle müdürlerin, yetiştirme programlarında verilen kuramsal bilgi ile okullarındaki görev ve yöneticilik işlevlerini ilişkilendirebilmeleri ve ağırlıklı olarak uygulamada gereksinim duydukları alanlarda yetiştirilmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Huber, 2003. ss. 138-139). Bu bağlamda Öğretmen Yetiştirme Bürosunca da "Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik ve Yöneticilik Programı" (*Headteacher's Leadership and Managment Programme-HEADLAMP*) başlatılmıştır. Bu program kapsamında müdür adayları görevlerinin ilk yılları itibariyle profesyonel gelişimlerini destekler (Bush ve Jackson, 2002, s.422). Sekiz yıl devam eden program, 2001 yılında revize edilmiş ve 2003 tarihi itibariyle



okul müdürleri için başlangıç eğitimi niteliğinde olan Okul Müdürlüğü'ne Geçiş Programı (*Headteacher Induction Programme-HIP*) sunulmaya başlanmıştır (OFSTED, 2003, s. 6). Okul müdürü adaylarını ülke çapında eşdeğer standartta yetiştirecek bir hizmet öncesi eğitim programı geliştirmiştir. Programın sonunda katılımcıların başarılarının ölçülmesi ve ancak başarılı olanların mezun edilmeleri sağlanmıştır. Böylece okullara gerekli mesleki bilgi ve becerilere sahip okul müdürlerinin yetiştirildiği garantisinin verilmesi amaçlanmıştır.

1998 yılında, görevlerinde altıncı yılını doldurmuş okul müdürleri için "Görev Başındaki Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programını (*Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH*) geliştirmiş ve ülke çapında uygulamaya başlamıştır (Huber, 2003, s.140; Storey, 2007, s.20; Bush ve Jackson, 2002, s. 422). Başlangıçta büronun sorumluluğunda olan Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik ve Yöneticilik Programı, Ulusal Okul Müdürleri Liyakat Programı ve Deneyimli Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı 2001'de yeni kurulan Ulusal Okul Liderliği Okulu'nun (*National College for School Leadership-NCSL*) sorumluluğu altına girmiştir (DfES, 2004, s.25). Bu program Levine'e göre (2005) teori ve pratiği bir araya getiren önemli bir yaklaşımdır.

Hizmet Öncesi Eğitim

İngiltere'de okul müdürlüğü, bölüm başkanlığı ve müdür yardımcılığı gibi yönetsel görevlerde bulunmak isteyenlerin ilk aşamada bireysel öğrenim gereksinimlerinin tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra programın ikinci aşamasında, değerlendirme merkezlerinde katılımcıların bireysel öğrenim gereksinimleri belirlenir. Bir günde tamamlanan 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, s.143). Program kapsamında adayların yönetsel alandaki deneyim düzeylerine göre "Başlangıç Aşaması", "Geliştirme Aşaması" ve "Final Aşaması" olmak üzere üç seçenek bulunmaktadır (Duncan, 2002, ss. 10-12). Bu seçenekler şöyledir (Duncan, 2002, s. 10; DfES, 2004, s.23):

Başlangıç Aşaması: Yönetim alanında az deneyime sahip adaylar, başvuru ve öğrenim gereksinimlerinin değerlendirmesinin ardından bu aşamada yetiştirilmeye başlarlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi iki yıldır (Duncan, 2002, ss. 10-12; DfES, 2004, s. 23).

Geliştirme Aşaması: Yönetim alanında orta derecede deneyime sahip adayların eğitimi bu aşamadan başlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi bir yıldır. Adaylar ancak değerlendirme sürecinde başarılı oldukları takdirde bir üst aşamaya devam edebilirler.

Final Aşaması: Yönetim alanında oldukça deneyimli adaylar programa final aşamasından katılırlar. Bu adaylar için programın tamamlama süresi 6 aydır.

Başlangıç aşamasında adaylar, yetiştirme planlarında öngörülen ders modüllerine katılırlar. Modüllerin kapsamı şöyledir (Duncan, 2002, s.9):

- **Birinci Modül (*Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik*):** 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 etkili kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır. İngiliz eğitim sisteminde okul personelinin seçimi ve geliştirilmesi ile bütçenin yönetimi müdürün sorumluluğunda olduğu için, müdürlerin bu alanlarda da yetiştirilmesi ayrı bir önem taşımaktadır.

İkinci, üçüncü ve dördüncü modüllerde, 90 saat kurs verilmektedir. Yetiştirme sürecinde seminerler, sunumlar, atölye, örnek olay, simülasyon ve grup çalışmaları olmak üzere çeşitli öğretim yöntemleri kullanılmaktadır (Huber, 2003, s. 144). İngiltere’de müdür olmak isteyenlerin yetiştirilmesi için Okul Müdürlerinin Profesyonel Yeterlikleri Programları geliştirilmiştir. Bu program kapsamında müdürlerden deneysel öğrenme ve Virtual Heads adlı online öğrenme programını tamamlamaları beklenmektedir (Storey, 2007). Bu programın başarısı adayın ulusal standartlar kapsamında okula dayalı değerlendirmesine bağlıdır.

Hizmet içi Eğitim

Görev Başındaki Okul Müdürlerine Yönelik Liderlik Programı (*Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH*), 1997 yılında Açık Üniversite, Ulusal Okul Müdürleri Birliği ile Hay ve Mc Ber’in ortaklaşa yürüttükleri çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Okul Müdürleri Ulusal Standartları’nı ve etkili okul müdürü niteliklerini temel alan program, müdürlerin bireysel gelişme ile okul geliştirme arasında ilişki kurabilmeleri ve liderlik rollerinin okullarının gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu değerlendirmelerine yardımcı olmayı, müdürlere bireysel gelişimlerine odaklanmalarına ve müdürlerin liderlik stillerine ve liderlik stillerinin performansına etkisini daha iyi kavramalarını sağlamayı amaçlar. Bu program dört aşamadan oluşur (Duncan, 2002, ss. 16-17):

Hazırlık Aşaması: Atölye çalışması öncesi hazırlık aşamasında, atölye çalışmalarından üç hafta önce teslim edilmek üzere, okul müdürleri tarafından okullarında seçtikleri okul toplumu üyelerine, 90 dakika süren liderlik stilleri ve özelliklerini konu alan tanı amaçlı bir anket verilir.

Atölye Çalışması Aşaması: Dört gün süren atölye çalışmalarında okul alanından ve eğitim sektörü dışından yöneticiler bir araya gelirler. Katılımcıların lider olarak etkililiklerinin değerlendirildiği çalışmalarda anket sonuçlarına ilişkin dönüt alırlar, bireysel gelişimleri sağlama ile okullarını geliştirmeye yönelik amaçlarını tanımlarlar ve bu amaçlarını nasıl gerçekleştireceklerini planlarlar.

Atölye Çalışması Sonrası Aşama: Bu aşamada okul müdürü hazırlık aşamasında yapılan anket sonuçlarını öğretmenler ile paylaşır, planlanan değişimi izleme ve yönetme sürecine onların katılımını sağlarlar.

Programın bu aşamasının özelliği her bir katılımcıya "*Business In the Community*" adlı bir girişim aracılığı ile okul örgütünden farklı türde örgütlerde yönetici pozisyonunda deneyimli olan partnerler (liderlik ortakları) ile birlikte çalışma fırsatının verilmesidir (Huber, 2003, 140). Okul müdürünün ve liderlik ortaklarının düzenli aralıklarla bir araya geldiği liderlik ortaklığı çalışmaları ile farklı örgüt türünde yöneticilik pozisyonunda bulunan bireylerin deneyimlerini paylaşmaları, bu paylaşım sonucunda kendi örgütlerini iyileştirmeye ve daha etkili kılmaya yönelik fikirler geliştirebilmeleri, okul örgütü ile diğer örgüt türleri arasındaki ortak hususlara ilişkin değişik bakış açıları kazanmaları ve kendi liderlik stillerini tekrar gözden geçirmelerini amaçlamaktadır (Huber, 2003, s. 140; Duncan, 2002, ss. 16-17). Bu aşamada düzenlenen diğer faaliyetler internet ortamında düzenlenen konferans görüşmeleridir. Okul müdürleri "Talking Heads" ve "Go Aheads" gibi okul müdürlerine yönelik tasarlanmış web siteleri aracılığı ile ülkedeki diğer okul müdürleri ile görüşerek birbirlerine mesleki destek sağlamakta ve karşılıklı gelişimlerini desteklemektedirler (Bush ve Jackson, 2002, s.426).

Final Aşaması: Atölye çalışmasına katılan gruplar bir yıl sonra tekrar bir araya gelir, kaydettikleri ilerlemeleri değerlendirir ve değerlendirme sonuçlarına göre bireysel ve okullarının amaçlarını tekrar gözden geçirirler.

Fransa’da Müdür Yetiştirme

Fransa’da ortaöğretim kademesi müdürleri ile ilköğretim kademesi müdürlerinin istihdam süreçleri arasındaki fark büyüktür. Ortaokul ve lise müdürlerinin istihdamında ayrıntılı bir süreç



izlenirken, ilkokul müdürleri için aynısı söz konusu değildir. Bunun bir nedeni bu alandaki yönetim yapısındaki hiyerarşi nedeniyle ilkokul müdürlerine okul yönetimi alanında daha az sorumluluk verilmiş olmasıdır (Huber, 2003, s.170).

Fransız okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı'ndadır ve merkezi Paris'teki "Centre Condorcet"tir (OFSTED, 1995, s.5). "Centre Condorcet'in görevi ülke genelinde geçerli olan "Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar" (*Charte de la formation des personnels de direction*) çerçevesinde, akademi bölgelerinde verilen eğitimin bu kurallara uygunluğunun, akademi bölgeleri arasında etkili işbirliğinin ve eğitim programları arasındaki farklılığın asgari düzeyde sağlanmasıdır.

"Centre Condorcet" ayrıca akademilere eğitim programlarının oluşturulmasında danışma organı olarak hizmet eder ve destek verir. Programların düzenlenmesi, kullanılan yöntemler ve programların içeriğine ilişkin detaylar ile ilgili kararlar akademinin öğretmen grupları tarafından verilir. Ancak her bir öğretmen grubu akademideki merkeze, program bütçesini ve programa ilişkin önerileri içeren yıllık rapor sunmakla yükümlüdür (Huber, 2003, s. 167). Akademi bölgeleri tarafından düzenlenen eğitimin seminer konuları idari işler, bütçe okul yasası, işletme yöntemleri, iletişim becerileri ve insan ilişkileri, toplantı yönetimi, değerlendirme uygulamaları ile pedagojidir (Peck ve Rarnsay, 1998, s.100; Huber, 2003, s. 168):

Hizmet Öncesi Eğitim

Okul deneyimi, müdürlerin yetiştirilmelerinde önemli görülmekte ve dolayısıyla program süresince okul stajı dönemine büyük önem verilmektedir. Staj süresince okul müdürlerinin deneyim kazanmalarına fırsat tanınmaya çalışılmakta ve staj yapılan okulun müdürüne danışılarak kendi projelerini oluşturmaları ve yönetmeleri istenmektedir. Stajyer müdürlerin staj yapacakları okulların seçiminde ilgili okul müdürünün okul yönetimi alanındaki uzmanlığına dikkat edilmektedir. Staj yapılacak okulun müdürüne ayrıca, akademi tarafından düzenlenen üç günlük bir hazırlık eğitimi verilir ve bu eğitimin ardından müdür, stajyerlere rehberlik (*mentor*) yapmak üzere görevlendirilir (Huber, 2003, s.168; Lafond ve Helt, 2003, s.93). Staj yapılan okullarda stajyer müdür aday sayısı en fazla üç olabilmektedir. Rehber olarak görevlendirilen okul müdürleri, stajyer müdür adaylarının yetiştirilmelerinde anahtar rol oynarlar. Buna göre okul müdürü adaylarının okul yönetimi alanını ve okul müdürlüğü görevini daha iyi tanımlarında ve belirli bir yönetim stilini geliştirmelerinde, yöneticilik davranışlarına ilişkin gözlem ve analiz yapabilmeleri için fırsat ve ortam hazırlanmasında, müdürlerin gelecekteki amaçlarına uygun bir yetiştirme programı geliştirmeleri amaçlanır. Yine stajyer okul müdürleri okulda yapılan staj dönemine ek olarak dört veya altı hafta süre ile işyerlerinde ve iki hafta süre ile bir kamu kuruluşunda staj yapmakla yükümlüdürler (Huber, 2003, s.169).

Staj yapılacak işyerlerinin seçimi, işyerlerindeki ilgili kişilerle iletişime geçilmesi ve gerekli bağlantıların kurulması ile işyerlerinin yetiştirme programı konusunda bilgilendirilmeleri stajyer okul müdürünün sorumluluğundadır. Staj yapılacak işyerlerinden, akademilerin öğretmen grubunca oluşturulan kriterleri dikkate almaları beklenmektedir (Huber, 2003, s. 169). "Centre Condorcet", akademilerden müdürlerin okul yönetimi alanında sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri sıralayan bir liste hazırlamalarını ve kendilerine sunmalarını istemektedir. Bu birimin bundaki amacı, listenin yetiştirme programına temel oluşturması, program sonunda müdür adaylarının başarılarının değerlendirilmesinde temel alınması, staj yapılan okulun müdürlerine ve müdür adaylarının geliştirilmeye gereksinim duydukları alanların belirlenmesinde yardımcı olmasıdır.

Ancak, uygulamada listedeki maddeler dikkate alınmamakta ve stajyer müdür adaylarının geliştirilmeye gereksinim duydukları alanlar, staj yapılan okulun müdürü (*mentor*) ile stajyer okul müdürü adayının karşılıklı görüşmesi sonucu belirlenmektedir. Uygulamadaki bu esneklik müdür adaylarının bireysel eğitim gereksinimlerinin dikkate alınabilmesini sağlaması açısından yararlı görülmektedir (Huber,



2003, s.169). Her bir akademi bölgesinde, okul yönetimi alanında deneyimli bireylerden oluşan bir eğitimci grubu vardır. Eğitimci grubunun görevleri, yetiştirme programını hazırlamak, seminerleri düzenlemek, farklı disiplinlerden uzmanları konuşmacı olarak davet etmek, staj yapılacak okullarda rehberlik görevini üstlenecek müdürlerin seçimini yapmak ve rehberlik alanında eğitmek ve staj programını izlemek, değerlendirmek ve denetlemek.

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında bölgesel uyumunun sağlanması amacı ile eğitimci grupları yılda bir defa olmak üzere ulusal düzeyde toplanırlar (Huber, 2003, s.169; Lafond ve Helt, 2003, s.93). Hazırlayıcı nitelikte olan hizmet öncesi yetiştirme programını tamamlayan müdür adayları, Eylül ayı itibari ile müdür yardımcısı olarak atanırlar. Bazı istisnaî durumlarda atamaları müdür olarak da gerçekleşebilmektedir. Müdür yardımcılığı süresi iki ile üç yıl arasında ve deneme niteliğindedir (Peck ve Ramsay, 1998, s.100). Deneme süresi zarfında müdür adaylarının yetiştirilmesi devam etmektedir ancak müdür adayları herhangi bir sebepten dolayı kendi istekleri ile adaylık konumundan çekilebilmekte ve daha önceki okullarındaki görevlerine dönebilmektedirler (Huber, 2003, s.170). Yetiştirme programı iki yıla yayılmış, bir veya iki günlük kurs dönemlerinden oluşmakta ve toplam 21 günlük bir eğitim süresini kapsamaktadır. Kursların içeriği oluşturulurken, müdür adaylarının geliştirilmeye gereksinim duydukları özel alanlar dikkate alınmaktadır (Huber, 2003, s.170).

Müdür olmak isteyen adaylar, müdür yardımcısı olarak iki yıllık deneme süresince kurslarla yetiştirilirler. Zorunlu yetiştirme programlarının toplam süresi 41 ile 51 kurs günü arasındadır (bu süre yaklaşık 141 iş gününe denk gelmektedir). Bu kapsamda;

Formation Initiale: Toplam süresi yaklaşık 120 tam zamanlı işgünüdür (Ocak ayından Haziran ayına kadar seçim sürecini başarıyla tamamlamış müdür adaylarının düzenli aralıklarla katıldıkları 4-6 haftalık seminer süreleri ile 12 haftalık okul stajı, 4-6 haftalık işyeri stajı süreleri ve iki haftalık kamu kurumu stajı sürelerini kapsar. Seminerler, okul ve kamu kurumu stajları dönüşümlüdür).

Formation d'Accompagnement: Toplam süresi 21 işgünüdür Program müdür yardımcısı olarak göreve başlandıktan hemen sonra iki yıllık deneme süresince devam edilen, bir veya ikişer günlük kurslardan oluşmaktadır (Huber, 2003, s.171)

Hizmet İçi Eğitimi

Fransa'da ilköğretim müdürlerinin hizmet öncesi yetiştirilmelerine yönelik faaliyetler bulunmamakta; atama politikalarında müdür adaylarının öğretmenlik deneyimleri temel alınmaktadır. Fransa'da son çeyrek yüzyıl içerisinde eğitim sisteminde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları doğrultusunda öğretmen eğitiminde de oldukça önemli ve kapsamlı yeni düzenlemeler yapılmıştır. Öğretmen eğitiminde yapılan en önemli değişiklik, tüm eğitim basamakları için öğretmen eğitiminin aşamalı olarak üniversite öğreniminin içine alınarak öğretmen eğitiminde üniversitenin ağırlığının artırılması ve böylece okul türlerine göre öğretmenlerin eğitiminde eskiden beri süre gelen farklılığın azaltılmaya çalışılmasıdır. Bir başka önemli değişiklik de, öğrencilerin öğretmenlik mesleğine güdülenmesi amacıyla yükseköğretimde burs alma koşullarının oldukça iyileştirilmiş olmasıdır (Nieser, 1990, s.210). Fransa'da zorunlu olan hizmet öncesinde yetiştirilme işi tamamlanan ortaöğretim okul müdürleri için bölgesel ve ulusal düzeyde mesleki gelişimlerini desteklemek amacı ile katılımın zorunlu koşulmadığı çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 100). Bunlar arasında kısa süreli kurslar veya başka okul ve eğitim veren örgütleri ziyaret ederek kendi deneyimlerini paylaşma ve onların deneyimlerinden faydalanma gibi uygulamalar yer almaktadır (Huber, 2003, s. 170). Görev değişikliği (Ortaöğretimin I. devre okul müdürlüğünden II. devre okul müdürlüğüne terfi etmek gibi) veya yer değişikliği (müdürlerin görev yaptıkları akademi bölgesini değiştirmek istedikleri) durumlarda geliştirme programlarına katılmış olmak tercih sebebi olmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 93).

Türkiye’de Müdür Yetiştirme

Türkiye’de müdür seçimi ve atanmasında “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı benimsenmekte ve bunun sonucunda okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi yoluna gidilmektedir. Bu yaklaşımın sonucu ülkemizde uzun yıllar okul yöneticisini yetiştirme konusunda ciddi girişimlerde bulunulmamıştır.

Ülkemizde okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemiş, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeyince de, bu alanda görevlendirilecek bireylerin özel olarak yetiştirilmesine gerek duyulmamıştır. Oysa okul yöneticiliği herkesin yapabileceği bir iş değildir (Demirtaş, 2008, s.119). Dolayısıyla yönetici yetiştirme işini öğretmen yetiştiren kurumlar üstlenmiş bulunmaktadır. Bunun için de öğretmen yetiştiren kurumlarda yönetim derslerine ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve okul müdürlüğü henüz uzmanlaşma sürecindedir. Cumhuriyetin kuruluşundan sonra Gazi Terbiye Enstitüsü’nde açılan Pedagoji Bölümü’nde eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları bir süre devam etmiş ise de eğitim yöneticilerinin seçilip atanmasına ilişkin yönetmeliğin hazırlanması ancak 1990’lı yıllarda gerçekleşebilmiştir (Şişman, 2010, s.123). Bu süreçte Gazi Üniversitesi’nin dışında birçok üniversitede Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümleri açılmıştır. Bu bölümlerden mezun olanların büyük bir kısmı müfettiş veya rehber öğretmen olarak çalışmak durumunda kalmışlardır ve müdür atamalarında bu bölüm mezunları görmezden gelinerek genellikle siyasi tercihlerle yapılmıştır. Ancak 1990’lı yılların sonuna doğru eğitim fakültelerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda eğitim bilimleri bölümlerindeki Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümlerinin lisans düzeyleri kapatılarak buralarda programlar lisansüstü düzeye çıkarılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı’nca yakın zamana kadar eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda ciddi bir girişim olmamış ve yine müdürler öğretmenler arasından seçilerek atanmışlardır.

“Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme”sine ilişkin 1998 yılında yürürlüğe giren yönetmelik uyarınca okul yöneticilerinin seçiminde, sınav uygulanması ve yöneticiliğe atanmadan önce yöneticilik eğitimi almalarının yasal dayanağı oluşturulmuştur (Karip ve Köksal,1999). Bu yönetmelik, genel koşulları taşıyarak seçme sınavında başarılı olanlara 120 saatlik bir yönetici yetiştirme programına katılmalarını zorunlu kılmıştı ancak daha sonra bu yönetmelik yeniden uygulamadan kaldırılmıştır. Buna göre günümüzde müdür olarak atanacaklarda, yöneticilik seçme sınavı kaldırılmış ve yöneticilerin atanmasının Bakanlık tarafından yapılmasına karar verilmiştir. Bu durumda atanacaklarda mesleki kıdem ön plana çıkmıştır (Yaşaroğlu,2010, s.156). Oysa Işık’ın (2000), yaptığı araştırmada öğretmen görüşlerine göre müdürlük hazırlık eğitimi almalarının müdürlerin etkililik, değerlendirme, örgütsel beceriler ve bunlarla ilgili politikalar gibi davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rayner ve Gunter’in (2005) yürüttüğü bir diğer çalışmada hazırlık sürecinden geçen müdürlerin daha etkili oldukları bulunmuştur.

Günümüzde müdürlerin atamaları 9.10.2010/27724 tarih ve sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre yapılmaktadır. Adı geçen yönetmelikte müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirilmelerine ilişkin bir çalışmaya yer verilmemektedir.

Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlar: Yükseköğrenim bitirmiş olmak, öğretmenlikte ve Devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak, yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak, varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak, yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu



yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, bu yükümlülükten muaf tutulmuş ya da sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak bu yükümlülüğü ertelenmiş olmak, seçme sınavında başarılı olmak. Okul tiplerine göre ise: (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az bir yıl yöneticilik yapmış olmak; (B) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az iki yıl yöneticilik yapmış olmak ve (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda, eğitim kurumlarında en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak şartı aranır.

Atama yapılacak eğitim kurumu müdürlüklerine ihtiyaç duyulan zamanlarda valiliklerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az on gün önce duyuru yapılır. Yapılan sınavı kazan yönetici adaylarının atamaları, Müdürlük sınavından almış oldukları puan ile Yönetmelikte belirtilen formlar üzerinden yapılan değerlendirmede aldıkları puan dikkate alınmak suretiyle oluşacak toplam puan esas alınarak, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğüne göre atamaları yapılır.

Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Müdür Yetiştirme Model Önerisi

Okul ve müdürlere dair günümüzde artan beklentiler söz konusudur. Bu beklentilerin arttığı süreçte müdürlerin halen geleneksel yöntemlerle yetiştirilmesi ve atanması önemli bir eksiklik. Bu konuda Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile tasarlanacak bir eğitim yöneticisi yetiştirme modelinin oluşturulması gerekmektedir. Bu modele göre:

Müdürlerin Hizmet Öncesinde Yetiştirilmesi

1. Model

Müdür olmak isteyen öğretmen kökenli adayların önce yazılı sonrada sözlü sınavdan başarılı olmaları gerekmektedir. Başarısını kanıtlayan adayların müdür olarak görevlendirilmeden önce, gerekli müdürlük formasyonunu kazanabilmeleri için hizmet öncesinde yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Buna göre sınavlarda başarılı olan adaylar, belirlenen üniversitelerde, üniversitelerdeki öğretmen kökenli hocaların ve MEB.'in görevlendirdiği uzmanların eşliğinde 2 yıl müdürlük formasyonu eğitimine tabi tutulmalıdırlar. Bu süreçte adayların okulu, eğitimi ve öğretimi yönetme, takım çalışmasını organize etme, çatışmayı çözme, iletişim becerilerini geliştirme ve personeli geliştirme, teorik bilgi, araştırma, araştırma sonuçlarını yorumlama ve değerlendirme, portfolio hazırlama, okul programlarını yönetme ve okul geliştirme gibi birçok alanda eğitime tabii tutulması gerekmektedir. Bu program kapsamında müdürlerin hem teorik hem de uygulama eksikliklerini gidermeleri sağlanabilir. Adayların lisansüstü eğitim giderleri devlet tarafından karşılanacaktır. Müdür adayları bu süreci başarıyla tamandıktan sonra, bir deneyimli müdürün rehberliğinde herhangi bir okulda uygulamaları görmek ve pekiştirmek için 1 yıl çalıştırılır. Bu süreçte rehber müdür tarafından üçer aylık raporlarla aday müdürün göreve hazır hale gelip gelmediği değerlendirilir. Eğitimi tamamladığı değerlendirilen müdür adayları asli görev yerlerine görevlendirilebilirler. Sınavdan önce lisansüstü eğitimlerini tamamlayıp, açılan sınavda başarı olan adayın bir müdürün gözetiminde 1 yıllık uygulamaya tabi tutulmasına gerek bulunmamaktadır. Bu durumdaki adayların atanması sınavdan sonra yapılabilir.

2. Model

Müdür olmak isteyen öğretmen kökenli adayların önce yazılı sonrada sözlü sınavdan başarılı olmaları gerekir. Başarılı olanların müdür olarak atanmadan önce uygulanan yetiştirme programı aşağıdaki gibi olabilir.

Birinci Basamak Eğitimi (Başlangıç Aşaması): Yönetim alanında az deneyime sahip adaylar, başvuru ve öğrenim gereksinimlerinin değerlendirmesinin ardından yetiştirilmeye alınırlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi iki yıldır

İkinci Basamak Eğitimi (Gelişme Aşaması): Bu aşama, yönetim alanında orta derecede deneyime sahip adayların eğitimini kapsar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi bir yıldır.

Üçüncü Basamak Eğitimi (Final Aşaması): Yönetim alanında oldukça deneyimli adaylar programa final aşamasından katılırlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi 6 aydır.

Yetiştirme sürecinde, “okul geliştirme ve stratejik liderlik” dersi tüm adaylar için zorunlu olmalı, dersin 60 saati teorik kurs çalışmaları olmak üzere, toplam 180 saatte tamamlanmalıdır. Bu kapsamda müdür adaylarına Eğitim ve Öğretim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme dersleri verilir. Eğitim ve Öğretim dersi, öğretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik konuları içermelidir. İnsan Kaynakları Yönetimi dersi, müdürün öğretmenlere ve diğer çalışanlarına karşı rolünü ele almalıdır. Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme dersi, müdürlere kaynakların etkili kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırmalıdır. İkinci, üçüncü ve dördüncü dersler, 90 saatlik kursta verilmelidir. Müdür yetiştirme sürecinde seminerler, sunumlar, atölye, örnek olay, simülasyon ve grup çalışmaları olmak üzere çeşitli öğretim yöntemleri kullanılmaktadır.

Müdürlerin Hizmet İçinde Yetiştirilmesi

Deneyimleri Paylaşım Eğitimi: Belli eğitim bölgelerinde görevli müdürlerin eğitim öğretim yılı başında ve ortasında olmak üzere en az iki defa bir araya gelerek, deneyimlerini birbirlerine aktarmaları sağlanır. Bu süreçte müdürler, bölgede yaygın olan sorunların veya okul temelli sorunların çözümüne ilişkin buldukları veya kullandıkları yöntemleri karşılıklı olarak paylaşırlar. Yine burada eğitim öğretimin, okulun ve personelin geliştirilmesine yönelik çalışmalara yeni boyutlar kazandırılmaya çalışılır. Ayrıca geleceğe dönük planlar yapılır. Bir sonraki toplantıda bu planların gerçekleşme durumu değerlendirilir.

Gelişmelerin İzlenmesi Eğitimi: Müdür okulun tepe noktasında bulunması nedeniyle, alana ilişkin yenilikleri takip etmesi ve bunu da kurumunda uygulaması gerekmektedir. Bu nedenle yetkililer yenileşmeye ilişkin olarak hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemelidirler. Bu aşamada eğitim ve yönetim alanında meydana gelen gelişmelerin, sürece yansımaları ve bu süreçte müdürlere düşen görevlerin neler olduğu vurgulanmaya çalışılır. Bu amaçla üniversite hocalarından ve alanında uzman kişilerden yararlanılmalıdır.

Bireysel Gereksinimleri Karşılama Eğitimi: Yılın belli dönemlerinde müdürlere ihtiyaç belirleme anketleri uygulanarak, listede belirtilen alanlardan hangilerinde eğitim gereksinimleri olduğu tespiti yapılır. Yapılan tespitler gruplandırılır ve her bir grubun eğitim gereksinimini karşılayacak programların düzenlenmesi ve buna uygun olarak da hizmet içi eğitimin verilmesi gerekmektedir.

Sonuç ve Öneriler

İncelenen ülkelerin müdür yetiştirme uygulamalarına bakıldığında, müdürlerin genellikle öğretmenlik mesleğinden gelmeleri bir koşul olarak aranmaktadır. Bu kapsamda incelenen müdür yetiştirme sistemleri içerisinde Amerika'nın en gelişmiş eğitim yöneticisi yetiştirme programına sahip ülke olduğu görülmektedir. Amerika'da okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun eğitim yönetimi üzerine lisansüstü veya doktora dereceleri bulunmaktadır. Okul müdürlerini yetiştirme ve geliştirme politikaları bakımından hizmet öncesi yetiştirme ve liyakat ilkelerini benimseyen İngiltere, aynı önemi müdürlerin hizmet içinde yetiştirilmelerine de vermektedir. Fransa'da ilköğretim müdürleri için hizmet öncesinde bir yetiştirme programı uygulanmazken, ortaöğretim müdürlerinin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri için belli bir yetiştirme programı uygulanmaktadır. Ülkemiz eğitim sistemi bakımından durum değerlendirildiğinde,

“meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı hâkim olduğundan, müdürlük işinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği ve dolayısıyla da yönetici yetiştirme üzerinde önemle durulmadığı görülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada sunulan yönetici yetiştirme modeline bağlı olarak müdür yetiştirme programları düzenlenmeli ve Üniversite-Bakanlık işbirliği sağlanmalıdır. Gerek teorik gerekse uygulamalı olarak verilecek olan bu eğitim, müdürlerin olay olduktan sonra tepkisel yönetim anlamına gelen reaktif olmak yerine işinin gereklerini bilir bir şekilde önceden yapılacakları öngören proaktif birer müdür olmalarını sağlayabilir. Bu çalışma kapsamında ülkemizdeki yönetici yetiştirme sürecine yönelik aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Müdür adayları öğretmenlik eğitimi almış olan adaylar arasından seçilmelidir
- Seçim yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre olmalıdır. Yazılı ve sözlü sınavlar, bağımsız ve tarafsız bir kurul tarafından düzenlenip yürütülmelidir.
- Müdür adayları Üniversite-Bakanlık işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programına alınmalıdır.
- Çağdaş anlamda bir müdür yetiştirebilmek için, hizmet öncesinde sağlıklı bir program; değişen ve gelişen çağı yakalayabilmek için de hizmet içi eğitim programlar uygulanmalıdır.

Kaynakça

- Anderson, E.M. (1991). Principals-How To Train. Recruit, Select, Induct and Evaluate Leaders For America's Schools. **ERIC Clearinghouse on Educational Management College Of Education** Universty of Oregon.
- Aydın, M. (1994). **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bolman, L.G.&Deal, T.E.(1997). **Reframing Organisations, Artistry, Choice and Leadership**, Sanfransisco: Jossey-Bass.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A Preparation for School Leadership: International Perspectives, **Educational Management, Administration&Leadership**, 30, s.:417-429.
- Cardno, C. (2005). Leadership and professional development: the quiet revolution. **The International Journal of Educational Management**. 19(4), s.:292-307.
- Chapman, J.D.,(2005). Recruitment, Retention and Development of School Principals, International Institute for Educational Planning, **Educational Policy Series, UNESCO**, s.: 1-37.
- Curry, B. (2002). The influence of the leader persona on organisational identity. **Journal of LeadershipStudies**. 8(4), s.:33-43.
- DfES (2004). Guidience For Schools, **Department For Education**, England, s.:1-26.
- Davies, B., Ellison, L. & Bowring-Carr, C. (2005). **School Leadership in the 21st Century**. London:
- Demirtaş, H. (2008). **Okul Örgütü ve Yönetimi. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi** (Editör: Ruhi Sarpkaya), Anı Yayıncılık, Ankara, s.:79-132.
- Duncan, D. (2002). **Leadership Lessons from Nottingham**. Frank Farrel 1 Award Recipient. Nottingham: Ferncourt Public School.
- Edelfelt, R. A.(1992). **Careers in Education**. VGM.Career Horizons, Illinois, USA, s.:34-67.



- Fry, B., Bottoms, G., & O'Neill, K. (2005, April). **The Principal Internship: How Can We Get It Right?** Atlanta, GA: Southern Regional Education.
- Hale, E. L.&Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations, **Institute for Educational Leadership**,s.:1-28.
- Hallinger, P. (2003). The Emergence Of School Leadership Development in an Era of Globalisation: 1980-2002. In Hallinger (Ed.) **Reshaping The Landscape Of School Leadership Development: A Global Perspective**, Lise The Netherlands:Swets& Zeitlinger, s.:3-32.
- Hessel, K.& Holloway, J.(2002). **A Framework for School Leaders-Linking the ILLSC Standards to Practice**. Upper Saddle River, NJ: Pearson & Merrill Hall Prentice.
- Huber, S. (2003). **Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im Internationalen Vergleich. Kronach:** Wolters Kluwer Deutschland.
- Işık, H. (2000). From Policy Into Practice: The Effects of Principal Preparation Programs on Principal Behaviour, **UCEA**, s.:1-16.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi A New Model For Training The School Administrators, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 24, s:206-211.
- Jazzar, M.& Algozzine, B. (2006). **Critical Issues in Educational Leadership**. Boston: Pearson and Allyn&Bacon.
- Karip, E. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 5(8), s.:193-207.
- Kaya, Y.K. (1999). **Eğitim Yönetimi**. Bilim Yayıncılık Ankara.
- Lafond, A. ve Helt, J. P. (2003). The Appointment and Training of Headteachers in France. Selecting and Developing Heads of Schools: Twenty-Three European Perspectives. Ed. Leonard E. Watson. **European Forum on Educational Administration**. Sheffield Hallam University.
- Levine, A. (2005). **Educating School Leaders**, The Education Schools Project, s.:1-89.
- Matters, P.N.(2005). Future School Leaders-Who Are They And What Are They Doing? Expect The Unexpected!, **Australian Centre for Educational Studies,, School of Education, Macquarie University AARE Conference, UWS**, Australia.
- Mazzeo,C. (2003). **Improving Teaching and Learning by Improving School Leadership**, Washington, National Governor's Association.
- MEB. (2010). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Resmî Gazete: 9.10.2010/27724.
- Meclntyre, K. (2001). Training Programs for Principals, **Theory Into Practice**.18(1), s:28-32.
- Murphy, J. (2005). Strengthening Research On The Preparation Of School Leaders, **Vanderbilt University**.
- Nieser, B. (1990). Bildungspolitik in Frankreich (1975-1985) Vergleichende Daten und Analysen. **Marburger Beiträge zur Vergleichenden Erziehung swissenschaft und Bildungsforschung**. München.
- NSW Department of Education and Training (2005c). **School Leadership Capability Framework**. Sydney, Australia: NSW Government Printer.
- NSW Department of Education and Training, Professional Learning Directorate (2005b). **Professional Learning Policy for Schools**. Sydney, Australia: NSW Government Printer.
- OFSTED (1995). **Partnership: Schools and Higher Education in Partnership in Secondary Initial Teacher Training**. London: HMSO.



- OFSTED (2004). Training For Newly Appointed Headteachers (Headlamp), **E-publication**, s:1-2.
- Peck, T. B. ve Ramsey, H. A. (1998). **Managing Schools: The European Experience**. Nova Publications: New York.
- Rayner, S. & Gunter, H.(2005). Rethinking Leadership: Perspectives On Remodelling Practice, **Educational Review**, 57(2). s.:151-162.Routledge/Falmer.
- Simmons, J./Grogan,M/ Preis,S./ Matthews,K./Anderson,S.S./ Walls,P.B & Jackson, A. (2007). Preparing First-Time Leaders for an Urban Public School District: An Action Research Study of A Collaborative District/University Partnership, **University of Missouri-Columbia Department of Educational Leadership & Policy Analysis**, Columbia.
- Solomon, J., Marshall, P.& Gardner, H.(2005). Crossing Boundaries to Generative Wisdom: An Analysis of Professional Work In Sternberg, R. & Jordan, J.(eds). A Handbook of Wisdom-Psychological Perspectives, **Cambridge University Press**, s.:272-296.
- Sternberg, R.(2005). WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesised. **Educational Psychology Review**, 17(3).s.:191-262.
- Storey, V. A. (2007). Leadership preparation: Which model works best? **The John Ben Shepperd Journal of Practical Leadership**. Spring, s.:17-27.
- Su, Z./Gamage, D.&Mininberg, E.(2003). Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA, **International Education Journal** 4(1), s:42-59.
- Şişman, M. (2010). **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**. Pegem Akademi, Ankara.
- Thomas, M. & Bainbridge, W. (2002). Sharing The Glory: Educational Leadership İn The Future Will Emanate Not From Positions, But From Knowledge, Wisdom, The Ability To Persuade And A Personal Commitment To Fairness And Justice, **Leadership**, 31(3), s.:12-16.
- Whitaker, K., (2006). Preparing Future Principals, **PL**,November, s:38-42.
- Wildy, H. Clarke, S. & Slater, C. (2007). International perspectives of principal preparation: How does Australia fare? **Leading & Managing Special Edition**, 13 (2),s:1-14.
- Yaşaroğlu, F. (2010). **Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, (Editör: Fatoş Silman ve Şükrü Ada), Lisans Yayıncılık. İstanbul, s:135-165.
- Young, M., (2007). Implications And Recommendations, Changing Role of The Middle Level and High School Leader: Learning From The Past- Preparing For the Future, **National Association of Secondary School**, s:31-58.