

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ ANA BİLİM DALI

**İNGİLTERE'DEKİ OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRME
PROGRAMININ (NPQH) İNCELENMESİ: TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL
ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUHAMMET BAŞ

GAZIANTEP
NİSAN 2011

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ ANA BİLİM DALI

**İNGİLTERE'DEKİ OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRME
PROGRAMININ (NPQH) İNCELENMESİ: TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL
ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUHAMMET BAŞ

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Habib ÖZGAN

GAZİANTEP
NİSAN 2011

T.C.
GAZIANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ BÖLÜMÜ
ANA BİLİM DALI

**İngiltere'deki Okul Müdürü Yetiştirme Programının (NPQH)
İncelenmesi: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**

Muhammet BAŞ

Tez Savunma Tarihi: 20.04.2011

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı:

Yard. Doç Dr. Ahmet AĞIR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yard. Doç Dr. Habib ÖZGAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Yard. Doç Dr. Habib ÖZGAN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Yard. Doç Dr. Habib ÖZGAN (Jüri Başk.)

Yard. Doç Dr. Servet DEMİR

Yard. Doç. Dr. Mehmet YAŞAR

ÖZET

İNGİLTERE'DEKİ OKUL MÜDÜRÜ YETİŞTİRME PROGRAMININ (NPQH) İNCELENMESİ: TÜRKİYE İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

BAŞ, Muhammet
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Yöneticisi: Yard. Doç. Dr. Habib ÖZGAN
NİSAN 2011, 78 Sayfa

Eğitim yeni nesilleri yetiştiren ve aynı zamanda hizmet ettiği toplumun ekonomik, sosyal, kültürel gelişimine katkı sağlayan en temel bir kurumdur. Bu bağlamda eğitim kurumları, bu işlevini ancak tamamen profesyonel şekilde örgütlenmiş amaç, hedef, görev ve sorumlulukları belirgin şekilde ortaya konulmuş sağlıklı bir örgüt çatısı altında yerine getirebilecektir. Örgütün bütün enerjisini, potansiyelini ve eldeki maddi kaynakları bu gayeye seferber edecek, okulu başarıya taşıyacak kişi ise okul müdürüdür. Bir okulun yukarıdaki misyonu yerine getirmede başarılı ya da başarısızlığının en belirgin ölçütlerinden biri de iyi yetişmiş, nitelikli okul yöneticisidir. Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve seçilmesi ve seçilen yöneticilere ne tür bilgi ve beceri kazandırılması gerektiği sorusu cevap arayan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarama modeli kullanılarak hazırlanan bu çalışmada İngiltere’de Nisan 2004’ten bu yana okul müdürü adayları için zorunlu olarak uygulanan The National Professional Qualification for Headship (Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar) sertifikasyon programının içeriği irdelenmekte ve Türkiye için uygulanabilecek bir model önerisi sunulmaktadır. NPQH programı yönetici adaylarından, okul müdürlüğünün temel alanları için gerekli olan bilgi, anlayış, beceri ve kişilik özelliklerine sahip olma gibi ulusal standartlar ortaya koymaktadır. Bu standartlar, müdürlüğü bir uzmanlık olarak tanımlamakta ve mesleki gelişimlerini planlamak isteyen okul müdürleri ve müdür olmak isteyenler için temel oluşturmaktadır. Bu çalışma sonunda iki ülke deneyimlerini temele alan bir model önerisi sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi seçme, Yönetici atama, NPQH, Eğitsel liderlik.

ABSTRACT**PREPARATORY PROGRAMMES FOR HEADTEACHERS (NPQH)
IN BRITAIN; A MODEL FOR TURKEY**

BAŞ, Muhammet

M.A. Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assistant Prof.Dr. Habib ÖZGAN

APRIL 2011, 78 Pages

Education is an essential organization which raises new generations and at the same time contributes economic, social and cultural development of its society. In this sense, educational organizations will be able to fulfill these functions only under the roof of a healthy organization which is organized with absolute professionalism. It is the school's headteacher who will lead the school to success. He is the one who will use all the energy, potential and financial sources of the organization for this success. One of the most clear criteria whether a school is successful in realizing the mission is a well-raised, qualified school director. Raising and recruiting the school headteachers in Turkey and the question what kind of qualifications a headteacher should have are issues which have to be answered. In this study in which the scanning method was used, The National Professional Qualification for Headship certification program (NPQH) used compulsory for the headteacher candidates in England since April 2004 has been studied and presented as a model available for Turkey. NPQH program puts forth some national standards necessary for the main parts of school management for headteacher candidates. These standards define the headship as a profession and form a basis for the headmasters who want to plan their professional development and for the ones who want to be headmaster. At the end of this study, a model that is based on two countries' experiences has been presented.

Key words: Headteacher provision, Recruiting, NPQH, Educational leadership, Headteacher Training.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
EKLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
1. GİRİŞ	i
1.1. GİRİŞ	i
1.2. PROBLEM DURUMU	4
1.3. PROBLEM CÜMLESİ	5
1.4. AMAÇ VE ÖNEM.....	6
1.5. SINIRLILIKLAR.....	7
1.6. TANIMLAR.....	8
2. KAYNAK ÖZETLERİ	10
2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	10
2.1.1. Eğitim Nedir?	10
2.1.2. Yönetim Nedir?	12
2.1.3. Eğitim Yönetimi.....	13
2.1.4. Okul Yönetimi – Okul Yöneticiliği	14
2.1.5. Okul Müdürü.....	15
2.2. İNGİLTERE’DE OKUL YÖNETİCİSİ SEÇME VE ATAMA SÜRECİ	17
2.2.1.NPQH (The National Professional Qualification for Headship) Nedir? ..	17
2.2.2. NPQH’a Kimler Başvurabilir?	20
2.2.3. NPQH Programı İçin Öngörülen Yeni Standartlar.....	20
2.2.4. NPQH Eğitim Modülü.....	26
2.2.4.1. Giriş süreci	26
2.2.4.2. Geliştirme süreci.....	33
2.2.4.3. Mezuniyet.....	36
2.2.4.4. Değerlendirme sürecinde kullanılan teknikler	36
2.2.4.4.1. Portfolyo	36
2.2.4.4.2. Saha (Okul) ziyareti:	36
2.2.4.4.3. Alan raporu	37
2.2.4.4.4. Değerlendirme konseyi.....	37
2.2.4.4.5. Son değerlendirme konseyi	37
2.2.5. NPQH Sürecinde Verilen Eğitim Modelleri	38
2.2.5.1 Akran öğrenme	40
2.2.5.2. Uzaktan öğrenme.....	41

2.2.5.3. Birebir eğitim	41
2.2.5.4. İş temelli öğrenme ortamı.....	41
2.2.6. NPQH Programı Üzerine İrdelemeler	41
2.2.7. Okul Müdürünün Temel Amacı	46
2.2.8. NPQH’da Yönetici İçin Altı Temel Felsefe	47
2.2.8.1. Geleceği yönetmek	48
2.2.8.2. Öğrenme ve öğretmeye liderlik etme	50
2.2.8.3. Kendini geliştirme becerisi.....	51
2.2.8.4. Örgüt yönetimi	52
2.2.8.5. Hesap verilebilirlik	52
2.2.8.6. Okul ve toplumu güçlendirme	53
2.2.9. Yönetici Atama Süreci	55
2.2.9.1. Okul yönetim kurulunun yapısı	55
2.2.10. Yönetici Atama Adımları	57
2.2.10.1. Adım: Etkili atama için ön hazırlık	57
2.2.10.2. İdeal aday tanımlaması.....	58
2.2.10.3. İlgi çekme	59
2.2.10.4. Seçme	59
2.2.10.5. Atama	60
2.2.10.6. Göreve başlatma	60
2.2.10.7. Değerlendirme	61
2.3. ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	61
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	66
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	66
3.2. VERİLERİN TOPLANMASI.....	66
3.3. VERİLERİN ANALİZİ	67
4. BULGULAR VE SONUÇ	68
4.1. TÜRKİYE’DE YÖNETİCİ ATAMA SÜRECİ (ELEŞTİREL BİR BAKIŞ)	68
4.1.1. Sınav	69
4.1.2. Atama	70
4.2. TÜRKİYE İÇİN MODEL ÖNERİSİ.....	70
4.2.1. Yapı.....	70
4.2.2. Seçme Sınavı.....	71
4.2.3. 360 Derece Değerlendirme Testi	73
4.2.4. Eğitim ve Yetiştirme	75
4.2.5. Atama	76
4.3. SONUÇ	77
KAYNAKLAR	79
EKLER.....	90
ÖZGEÇMİŞ.....	130

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2. 1. Eğitim Modülü ve Süresi	22
Tablo 2.2. NPQH Modülünde Verilen Kurslar ve Ünite İçerikleri.....	24
Tablo 2. 3. NCSL’de Temel Eğitim Prensipleri ve Uygulama Örnekleri	35
Tablo 2.4. NPQH Sistemi Temel Eğitim Basamakları	39
Tablo 2. 5 NPQH’da Yönetici Atama Adımları.....	55
Tablo 4. 1 Müdürlük Seçme Sınavı ve puan Değerleri.....	69
Tablo 4. 2. Eğitim Yönetim Akademisi Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Şeması	71
Tablo 4. 3. Alt Alanlara Göre Soru Dağılımları.....	72
Tablo 4. 4. 360 Derece Değerlendirme Testi Temel ve Alt Alanlar	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Müdürlük İçin Mesleki Standartlar	21
Şekil 2. 2. Sisteme giriş ekranı.....	27
Şekil 2. 3. Kurum yöneticisi onay sayfası.....	27
Şekil 2. 4. NCSL online başvuru adımları	28
Şekil 2. 5. Altı temel alan değerlendirme ekranı	28
Şekil 2. 6. İletişim bilgileri giriş ekranı	29
Şekil 2. 7. NPQH ofis seçme ekranı.....	30
Şekil 2. 8. Aday değerlendirme formu giriş ekranı	31
Şekil 2. 9. Değerlendirme testi başlangıç ekranı.....	32
Şekil 2. 10. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların yaşa göre dağılımı .	42
Şekil 2.11. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların yaşa ve okul türlerine göre dağılımı	43
Şekil 2.12. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların okul türlerine göre dağılımı	44
Şekil 2. 13. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran ve atanan adayların okul türlerine göre dağılımı.....	44
Şekil 2. 14. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran ve kendi okuluna atanan adayların okul türlerine göre dağılımı.....	45
Şekil 2. 15. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların cinsiyete göre dağılımı	46
Şekil 2. 16. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran ve atanan adayların cinsiyete göre dağılımı	46
Şekil 2. 17. NPQH'da temele alınan başat değerler ve 6 yeterlilik alanı.....	54

EKLER LİSTESİ**Sayfa No**

Ek: 1. Job Description Form (Headteacher Fallan Pri. School İş İlanı).....	91
Ek: 2. Key Areas of Headship.....	95
Ek: 3. Başvuru Formu	106
Ek: 4. Yönetici Değerlendirme Formu.....	115
Ek: 5. 360 Derece Değerlendirme Formu	118

KISALTMALAR

Akt.: Aktaran

bkz.: Bakınız

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

NCSL: National College for Leadership of Schools and Children's Services

NPQH: National Professional Qualification for Headship

ÖSYM: Öçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi

t.y. Basım tarihi yok

TODAİE: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

y.y.: Basım yeri yok

YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

Bu bölümde araştırma probleminin kuramsal çerçevesi, araştırma problemi, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. GİRİŞ

İlk on yılını geride bıraktığımız 21. yüzyılın en başat olgusu gelişim ve değişimdir. İçinde insanın yer aldığı toplumsal, siyasal, ekonomik hemen her alanda bireylerin bir başlarına takip dahi edemeyeceği post-modern değişim çağını yaşamaktayız. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte yaşanan sosyal sıkıntıların belki onlarca katı sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanmaktadır (Aslangil, 1993:3). Bugün dünyanın neresinde olursanız olunuz gelişimin ve değişimin dışında kalma olanağı ortadan kalkmıştır. Bir yerde meydana gelen herhangi bir sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişiklik ve gelişme iletişim imkânlarının artmasıyla başka bir yerde çok kısa bir zamanda etkisini göstermektedir (Aslangil, 1993:3). Diğer bir ifadeyle bilgi çağı olarak adlandırılan, yeni dünya düzeninin temelini oluşturan ekonomik sistemleri temele alan (Güngör, 2004:24), sosyal, siyasi, ekonomik her alanda değişimlerin yaşandığı günümüzde, toplumların varlıklarını sürdürebilmelerinde ve katma değer yaratma sürecinde, bireylerin aldığı eğitimin kalitesi en önemli unsur haline gelmiştir (Göküş, 2007).

Bu değişimi yakalayacak ve gelişime liderlik edecek okulların da kendi geleceklerini vizyon, misyon, öz değerler bağlamında kendilerini geleceğe hazırlamaları

gerekmektedir. Sosyo-kültürel ve ekonomik yenilenmenin ve gelişmenin önemli bir parçası olan eğitim kurumlarının da, amaçları, yapısı, hedefleri hitap ettiği kitle de değişmektedir (Ak, 2006). Yarına kalabilecek, yarın için vizyon belirleyip, kendilerini geleceğin dünyasına taşıyacak bir pusulaya ihtiyaç duyan eğitim örgütleri, kendilerine yeni ufaklar açacak iyi yetişmiş yöneticilere her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda rekabete dayanan yenedünya düzeninin yeniden şekillendiği, eğitilmiş insana her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulduğu çağımızda (Turgut, 1997) bireylerin bu değişime ayak uyduracak biçimde eğitilmeleri hayati derecede önemlidir. Cavanagh'a (2007:91) göre bu eğitimi verecek formal eğitim kurumlarının yöneticilerinin sorumluluğu kat kat artmaktadır.

Diğer yandan günümüzde yaşanan hızlı iletişim ve bilişim çağında, hammaddesini içinde bulunduğu toplumdan alıp, belli süreçlerden geçiren ve yine topluma geri kazandıran okulların, bu hızlı gelişim çağında yeniliklere kolay uyum sağlayan ve daha da ötesi değişimlerin yaratıcısı olan bireyleri yetiştirmek en temel görevidir (Birgül, 2008:22). Dolayısıyla bu görev bilincini taşıyacak, bu görevleri yerine getirebilecek şekilde yetiştirilmiş ve görevlendirilmiş okul yöneticilerine her zamankinden çok ihtiyaç duyulmaktadır.

Ürünü insan olan eğitim örgütleri, etkili ve etkin eğitim verebilmek için, insan kaynağını geliştirmenin ve insanları etkili şekilde yönetmenin çabası içindedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, eğitimde reform çalışmaları ile okullarda eğitimi verimli şekilde sağlamak için, etkili örgüt yönetiminde temel role sahip yönetici atama sistemleri geliştirilmekte, değişen ihtiyaçlara göre eğitim örgütleri yeniden düzenlenmektedir (Özmen, 2004).

Geleceğimizin teminatı olan genç nesilleri, ilgili yasalar çerçevesinde (T.C. Anayasası Md. 42., 130.; 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu Md. 2., 7., 14.; 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu Md. 1.-5.) yetiştirmek okulun temel görevlerindedir. Yasalarda belirtilen nitelikte, çağın ihtiyaç duyduğu bireyleri yetiştirmede en temel sorumluluk okul yöneticilerinin üzerindedir. Çünkü yöneticinin formal eğitimin verildiği okullarda, eğitim-öğretimin kalitesi yükseltmede ve gerekli standartlara göre düzenlenmesinde son derece önemli görevleri bulunmaktadır.

Yöneticilerin yetiştirilmesi ile ilgili alanyazında yapılmış araştırma ve çalışmalar (Argon ve Özçelik, 2007; Aykut, 2006; Baru,2007; Göküş, 2007; Korkmaz, 2005; Uçar,2005;) okul yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir alan olduğunu kabul

etmektedir. Yönetici olacakların profesyonel anlamda hizmet öncesi eğitimden geçmeleri; mesleğe başlamadan nesnel değerlendirme ölçütleri çerçevesinde seçilmesi gerektiği, görev süresince mesleki yeterliklerinin sürekli olarak geliştirildiği ve hizmet içi/öncesi eğitim yöntemlerinin uygulandığı bir atama sisteminin geliştirilmesi öngörülmektedir.

Korkmaz, (2005) içinde bulunduğumuz yüzyılda okul yöneticilerinin rol davranışları, görevleri ve yöneticilerden beklentilerin nicelik ve nitelik olarak giderek farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu durumda, yöneticilerden beklenen yeni davranış kalıplarının yaratıcı, ön sezgisel, bireyi ve toplumu temele alacak nitelikte oluşturulması sorunu karşımıza çıkmaktadır.

Cumhuriyet'in ilanından günümüze kadar Milli Eğitim Bakanlığı'nın benimsediği yönetici atama uygulamaları incelendiğinde, ne yazık ki yönetici yetiştirme, seçme ve atama sürecinde bakanlığın kendinden beklenen görevleri yerine getiremediği görülmektedir. Beş yılda bir toplanan Millî Eğitim Şûralarında (13., 14., 15. ve 16. Eğitim Şûralarında) eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılması öngörülmüştür. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine dönük bilimsel arayış ve çabaların sürdürüldüğü (Can ve Çelikten, 2000) ancak bu çabaların somut göstergelerinin henüz ortaya çıkmadığı görülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığı, Cumhuriyet'in kuruluş döneminden günümüze kadar okul yöneticilerinin yeterliği ile bir takım yönetmelikler çıkarmış ancak bu yönetmeliklerde (2004/23 sayılı Genelge, 2004/91 sayılı Genelge, 2009/73 sayılı Genelge; 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede ve 30.04.1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliğin Uygulama Kılavuzu, Ocak 2010 vb.) eğitim liderlerinin nasıl yetiştirildiğinden/yetiştirileceğinden çok görevdeki hizmet yılı, yönetici adayının aldığı ödüller – cezalar, eğitim düzeyi, okul türü vb. yönetici olma şartları gibi teknik bilgiler üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla yöneticinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması sorunu hala karşımızda durmaktadır.

Bu çalışmada okul yöneticisi seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması sürecinde İngiltere'de yapılan çalışmalar ışığında ülkemiz için yeni bir model arayışına girilmektedir. İngiltere'de 1997'den beri uygulanmakta olan National Professional

Qualification for Headship (NPQH)“Yöneticilik İçin Mesleki Yeterlilikler”i temel alınarak yeni bir modelleme yoluna gidilmiştir.

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın önemi, araştırma modeli, çalışma evreni, problem cümlesi, sınırlılıklar ve tanımlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.2. PROBLEM DURUMU

Ülkemizde yönetici atama uygulamaları Osmanlı’dan günümüze değişikliklerle bugüne değin gelmiştir (Tolan, 2007). Cumhuriyet döneminden itibaren ise MEB’in çıkardığı genelge yönetmelik, yönergelerle yönetici atama sistemi belli bir sistematiğe oturtulmuştur. Sürekli geliştirilen bir model üzerinde yönetici atama iş ve işlemleri gerçekleşmiş ancak hala 21. yüzyılın ikinci on yılında yeterli düzeye ulaşamamıştır. 1998’den bu yana sınavla yönetici atama uygulamasına (Aykut, 2006:63) geçilmiş ancak süreç içinde ortaya çıkan sorunlar yönetici seçme, yetiştirme ve atama işlemlerini beklenen nitelikte yerine getirilmesini engellemiştir. Bakanlığın son dönemlerde yaptığı atama işlemleri yargıya taşınmış ve yargı atama işlemlerinin bir kısmında yürütmeyi durdurma kararı vermiştir. Yargı tarafından iptaline karar verilen (Danıştay 2. Dairesinin 2007/2076, 2008/3799, 2008/7402, 2009/497 sayılı kararları) kararlar; yönetici atamalarında yaşanan belirsizlikleri, aksaklıkları ortaya koymaktadır. Bakanlık, yargının iptaline karar verdiği yönetmeliklerde yer alan maddelerde yeni düzenlemeler yaparak yeniden atama yoluna gitmektedir.

Bu sarmal durum içerisinde, eğitim örgütlerine şekil verecek, başta belirlenen vizyona doğru okulu yönlendirecek ve genç nesillere yeni ufuklar açacak yönetici atama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Bursalıoğlu, 1997). Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasını ifade eden okul yönetimindeki baş aktör olan müdür; okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümleyen ve denetleyen (Korkmaz, 2005; Şimşek, 2007) eğitimle ilgi özgün politikalar üretip, okul vizyonu oluşturmada öncülük eden, aynı zamanda olumlu bir okul iklimi oluşturan, sosyal, eğitimsel liderlik eden (Yavuz, 2006:16) bir pozisyondadır.

Bütün bu hedefleri gerçekleştirmede yönetici, eldeki madde ve insan kaynaklarını ortak amaçlar için harekete geçirmeye çalışır (Bursalıoğlu, 1994 Akt. Yakut, 2006:24). Okul yöneticisinin başarıyı ulaşmak için sahip olması gereken üç temel beceri şunlardır (Açıkgöz, 1994:9 Akt Yakut, 2006:24);

- ✓ Teknik,
- ✓ İnsansal,
- ✓ Kavramsal beceriler.

Buradan hareketle, yöneticinin teknik yönetim bilgisine sahip olması kaçınılmazdır. Pampuch, (2007:114) yöneticinin; planlama, organizasyon, koordinasyon, yönetme, denetim gibi örgüt yönetiminin temel basamaklarını teoride ve uygulama boyutunda bilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda karşımıza, iletişim ve empati kurma, cesaretlendirme, insanları yönlendirme, iş yaptırabilme becerisi gibi insan ilişkilerinde başarılı olan, kavramsal düzeyde yönetim bilgi ve becerisine sahip bir yönetici profili çıkmaktadır.

Yukarıda verilen niteliklere sahip yönetici adayı yetiştirmek bakanlığın görevidir. Ne var ki uygulama boyutuna baktığımızda çağdaş niteliklere sahip yönetici yetiştirme programı henüz uygulamaya konmamıştır. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de değinileceği üzere bakanlık büyük kısmı mevzuat bilgilerinden oluşan merkezi bir sınav ile yönetici adayının hizmet bilgilerine, aldığı ödül veya ceza, olumlu sicil, yayınlanmış eserler vb. göre düzenlenmiş Ek-2 Belgesine (Bkz. Ek: 4) göre atama yapmaktadır.

Nitelikli bireylerin yetiştirilmesinde öncül role sahip yöneticilerin iyi yetiştirilmesi, liyakate göre seçilmesi, adil bir sistemle yerleştirme işlemlerinin yapılması ve süreç içinde sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Bu çalışmada yönetici yetiştirme, seçme, atama işlemlerinin nasıl yapılması gerektiği, hizmet öncesi/içerisi eğitimi hizmetlerinin başarılı şekilde nasıl işletilebileceği sorusuna cevap aranmakta ve İngiltere’de başarılı şekilde uygulanan “Yöneticilik İçin Mesleki Yeterlilikler” (National Professional Qualification for Headship; NPQH) modülü detaylı şekilde irdelenerek ülkemiz için uygulanmaya konabilecek bir eğitim modeli önerilmektedir.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Türkiye ve İngiltere’de okul yöneticilerinin yetiştirilme, seçme ve atama süreçlerinde izlenen yol ve ölçütler çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. İngiltere’de yönetici seçme, yetiştirme ve atama uygulamaları nasıldır?

2. İngiltere’de yönetici seçme, yetiştirme ve atama uygulamaları temelinde Türkiye’ye uygun bir model geliştirilebilir mi?

1.4. AMAÇ VE ÖNEM

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003:90).

Bilginin hızla değiştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ön plana çıktığı günümüzde kurumları geleceğe taşıyacak bireylere ihtiyaç vardır (Kombıçak, 2008:22). Toplumda bilgi, kültür ve değer aktarımını sağlayacak, toplumun talep ettiği yaratıcı ve üretken niteliklere sahip bireyler yetiştirmek okulun temel görevidir. Toplumsal sistemi oluşturan alt sistemlerden biri olan eğitim sisteminin var olma nedeni, toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikleri bireye kazandırabilmek, diğer bir anlatımla ihtiyaç duyulan niteliklere sahip bireyler yetiştirmektir (İlgar, 2005:86). Bu bağlamda değişimi yönetecek olan okul yöneticilerinin iyi yetiştirilmiş olması (Odhiambo, 2007:1) gerekmektedir; çünkü yetiştirilen her iyi yönetici okulunda birlikte çalıştığı personelle topluma iyi nitelikte bireyler kazandıracaktır.

Bu bağlamda karşımıza yönetim bilimi alanında akademik bilgi birikimine sahip, eğitsel liderlik performansı gösterebilecek yetide, eğitim dünyasındaki çağcıl değişimleri yakalayan, yetiştirdiği bireylerin yaşadığı topluma uyumunu sağlayan, genç bireylerin nitelikli şekilde yetiştirilmesi konusunda vicdani sorumluluk hissedebilen bir müdür profili çıkmaktadır. Buradan hareketle ülkemizde Cumhuriyet’in ilanından bugüne kadar yönetici atama işlemlerine ve uygulamalarına baktığımızda yukarıda özellikleri sayılan 21. yüzyıl eğitim liderlerinin yeterli düzeyde yetiştirilmediği kanısına varılabilir.

Eğitsel liderlik rolüne sahip, yönetim biliminin ortaya koyduğu ilkeleri özümsemiş, çağdaş, yenilikçi, gelişime açık değerlere sahip yöneticiler yetiştirmek Milli Eğitim Bakanlığı’nın sorumluluğundadır. Ancak son on yıllarda yapılan yönetici atamalarında çağdaş ülkelerin uygulamalarından farklı olarak merkezi bir sınavla

yapılan yönetici atamalarında, atanan yöneticilerin eğitimsel ve örgütsel liderlik vasıflarına ne kadar sahip oldukları bilinmemektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine ilişkin Yönetmelikler (Resmi Gazete 11.1.2004/25343, Resmi Gazete 23.09.1998/23472, Resmi Gazete 13.8.2009/27318, Resmi Gazete 13.04.2007/26492, Resmi Gazete 04.03.2006/26098, Resmi Gazete, 23.09.1998/23472 Resmî Gazete 30.04.1999 / 23681) incelendiğinde okul yöneticilerinin seçme, atama ve yer değiştirmelerinde, ödül-ceza, sınav puanı, sicil, kıdem gibi ölçütlerin esas alındığı görülmektedir (Arıkan, 2007:5). Atanan müdüre göreve başlamadan önce müdürlük koltuğuna oturduğunda ihtiyacı olacak bilgi ve beceriler de verilmelidir. Ancak Keser, (2007:117) yeni atanan müdür adaylarına gerek hizmet öncesi gerek hizmet içi eğitimin yeterince verilmediği ifade etmektedir.

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ile ilgili karşılaştırmalı eğitim alanında ülkemizde birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların birçoğu (Aykut, 2006; Bozkurt, 2005; Can-Çelikten, 2000; Evgülü, 2009; Solakoğlu, 2006; Türkoğlu, 2007; Yıldırım, 2008) başta A.B.D., AB ülkeleri ile diğer gelişmiş ülkelerin eğitim yönetimlerini incelemektedir. Bu çalışmalarda ilgili ülkedeki eğitim sistemi temele alınarak, ülkenin yönetici atama politikası gözlemlenmiş ve ülkemizdeki uygulama eşliğinde değerlendirme ve karşılaştırma yoluna gidilmiştir.

Ülkemizdeki okul yöneticiliği algısı, 5-10 yıllık öğretmenlik kıdeminden sonra ulaşılan bir üst kademedir. Ancak özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ve bazı Avrupa Birliği ülkelerinde (İngiltere, İskoçya, Almanya, Finlandiya vb.) eğitim liderliği yöneticilikten ayrı bir meslek dalı olarak tanımlanmakta ve yönetici yetiştirilme seçme ve atama işlemleri buna göre yapılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı İngiltere ve Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama işlemlerine yönelik uygulamaları ortaya koyup, İngiltere örneğinden yola çıkarak Türkiye'ye katkı sağlayabilecek bir model önerisi geliştirmektir. Bu çalışmada İngiltere ile Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme süreci irdelenmiştir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma, Türkiye ve İngiltere'deki okul yöneticisi yetiştirme, seçme ve atama süreçlerinin incelenmesiyle sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Bu araştırma raporunda kullanılan kavramlar, aşağıda tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Eğitim yönetimi: Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili şekilde işletme ve geliştirme sürecidir (Başaran, 1993:12).

Okul müdürü: İlkokul, ortaokul ya da lisede bulunan en üst düzeydeki yönetici (Encyclopedia of Education, 2003:1919, Akt. Aykut, 2006).

Seçme sınavı: Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki eğitim kurumu müdür yardımcılığı ve müdürlüğüne atanacaklar için düzenlenecek yazılı sınavı (Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, Ağustos 2009)

Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerine, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88. maddesine göre ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi,

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında yer alan okulların yöneticileri dâhil müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları,

Yönetici adayı: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları

Eğitim kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kampüsleri ile ikili anlaşmalar çerçevesinde Bakanlıkça açılan ya da yönetici ve öğretmenleri Bakanlıkça görevlendirilen yurt dışındaki okul ve merkezler de dâhil her derece ve türdeki okul ve kurumu,

Eğitim yöneticiliği: Eğitimle ilgili kuruluşların ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili bir biçimde yerleştirilmesini ve kullanmasını inceleyen bir bilim (Bozkurt, 2005).

Yetiştirme: Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci (Peker, 1995:33 Akt. Bozkurt, 2005).

Okul: Amaçlanan hedefleri, öğrenciye kazandırmaya çalışan sistemli kurumlar (Cesur, 2005:52).

NPQH: Yöneticilik İçin Mesleki Yeterlilikler (National Professional Qualification for Headship) Okul müdürleri için öngörülen Ulusal Mesleki Standartlar ve bu standartlara sahip yönetici adaylarına verilen sertifika.

Mentor: Türkçeye rehber, danışman; akıl hocası, yol gösterici, lider, hami, kılavuz olarak çevrilen mentor kendisinden daha az tecrübeye sahip meslektaşına mesleki ve kişisel yardım sağlayan, ona rehberlik eden kişi olarak tanımlanabilir (Yirci, 2009:13).

Stratejik liderlik: Geleceği görme, tasarlama, kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme (Sütçü, 2008:55).

İKİNCİ BÖLÜM KAYNAK ÖZETLERİ

Bu bölümde konuyla ilgili literatür incelemesi yapılmış çalışma konusuyla ilgili temel bilgilere yer verilmiş ve alan yazına dayalı olarak İngiltere’de ve Türkiye’de okul müdürü yetiştirme seçme ve atama işlemleri irdelenmiştir.

2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1.1. Eğitim Nedir?

Alan yazında eğitimle ilgili onlarca farklı tanıma rastlamak mümkün olsa da (Şimşek, 2007:26) genel geçer ve en sade tanımı bireyde istendik yönde davranış değiştirme etkinliği (Cesur, 2005:17; Ertürk, 1972 Akt. Oktay, 2000;) olarak ifade edilebilir. Günay, (2006:17) istenilen davranışlar, farklı yaş kümeleri içinde, planlı ve programlı yürütülen etkinlikler olarak özetlemekte ve bu etkinliklerin yoğun olarak sürdürüldüğü ortam için ise okulları göstermektedir. Bu tanımlara göre;

- ✓ “Eğitim bir süreçtir.
- ✓ Eğitim sürecinde, bireyin davranışlarının istenilen yönde değiştirilmesi amaçlanmaktadır.
- ✓ Bireyin davranışlarındaki değişme kasıtlı olarak gerçekleştirilmektedir.

Eğitim sürecinde bireyin kendi yaşantıları esastır” (Psikoloji Portalı, 2010).

Konusu insan olan eğitim, insanı belli bir noktaya getirmeyi ve ona önceden öngörülen bir biçim kazandırmayı hedefler (Büyükdüvenci, t.y.). Bireyin toplumla kaynaşması sağlanarak kültürün ve bilginin yeni nesillere aktarımı söz konusudur. Dolayısıyla eğitimin merkezinde birey ve toplum bulunmaktadır. Formal ya da informal bütün eğitsel amaçlı davranışlar merkeze önce bireyi sonra toplumu alarak bireyin toplumla kaynaşmasını sağlamaktadır.

Küçükkaraduman (2006:9) eğitimi, bireyin toplumda hak ettiği yeri bulabilmesi, amaçlarına ulaşmasında yararlanabileceği bilgi, davranış ve yeteneklerle

donatılması olarak tanımlamaktadır. Ülkelerin bugününü ve geleceğini belirleyen, kültürün niteliği ve yapısını etkileyen, toplumsal ve ekonomik kalkınmayı hızlandıran ve gelişmişlik düzeyinin en önemli göstergelerinden birisi olan eğitim; insan davranışlarını toplumsallaşmayı sağlayacak şekilde değiştirmeyi amaçlamaktadır (Küçükkaraduman, 2006:19).

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında ortaya çıkan yeni tutum, değer ve beklentiler şüphesiz ki insanların eğitimden beklentilerini de değiştirmiştir. Tarım toplumunda eğitim, babadan oğula geçen ya da usta çırak ilişkisine dayalı basit beceri aktarımıdır. Sanayi toplumunun eğitimden beklediği ise basit makinaları kullanabilecek, verilen görevleri yerine getirebilecek nitelikte bireyler yetiştirmektir. Ancak günümüzde eğitim, bireylerin ve ulusların geleceği için güvenilir bir yatırım, iyi bir yaşam düzeyinin ve kalkınmanın temel aracı olmuştur (Arıkan, 2007:13).

Yukarıda verilen tanımların ortak noktasını Kaya, (1996:39) şu şekilde özetlemektedir:

1. Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir, yeni davranışlar kazandırır.
2. Eğitimin en önemli amaçlarından biri insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmesidir.
3. Eğitimde; insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarısının değerlendirilmesi güçtür.
4. Eğitimin; girdisi ve çıktısı insanidir. Bundan dolayı çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
5. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile bilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla bilgisi azdır. Bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.

Eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, bireye yeteneklerini geliştirme olanağı veren, sosyal adalet ve fırsat eşitliği sağlayan en etkili araçtır (Şimşek, 2007:27). Çağımızda eğitim, yalnızca bilgi aktarmak için değil aynı zamanda bireyde yeni yaşam biçimi oluşturmak için yapılmaktadır.

Bu bağlamda, bir toplumun kalkınma gücü, dünyadaki sermaye, teknoloji ve endüstri piyasasına katkısı eğitimle doğrudan ilintilidir. Amansız rekabete dayalı günümüz dünyasında artık devletlerin yurttaşlarına sundukları eğitimin kalitesiyle ayakta durabileceklerine kuşku yoktur. Bu bağlamda dünya, milletleri her alanda

bilim adamları ve aydınlar kadrosu (Argon ve Özçelik, 2007:86) yetiştirmeye zorlamaktadır. Bu yetiştirme görevi ise okula düşmektedir. O halde bugünkü dünya düzeninin istediği bireyi yetiştirme sorumluluğunu taşıyan eğitim kurumlarımız bu beklentilere ne kadar cevap verebilmektedir?

Okullarda ve devlet kontrolü altında verilen formal eğitimin kalitesini belirleyecek onlarca etken arasında (öğretmen, öğrenci, teknoloji, materyal, fiziksel ortam vb.) en önemlilerinden biri de okul yöneticisidir. Çünkü yönetici eldeki madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak üzere toplumdan aldığı girdileri, (öğrenci) formal eğitim süreci boyunca işleyerek süreç sonunda toplumun ihtiyacı olan nitelikli çıktılar (yetiştirilmiş insan) biçiminde vermekle yükümlüdür (Ekiz ve Durukan, 2007).

2.1.2. Yönetim Nedir?

Gerek eğitim bilimlerinde gerek işletme, ekonomi vb. iktisadi bilimlerde yönetimin birçok tanımına rastlanmaktadır. Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüne yönetim denilmektedir (İlgar, 2000). Belirli bir amacı gerçekleştirmek için, etkinlikleri örgütleme ve kontrol etme ya da çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, belirli bir amaca yöneltme (Aydın, 1998:31) işlemlerinin tümü yönetim olarak tanımlanabilir.

Yönetim örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1989 Akt. Bozkurt, 2005:2).

Yönetim bir işi çekip çevirme, idare etme sanatıdır. İnsanın var olduğu günden beri, sosyal ve ekonomik muhtevası ile en küçük toplum olan ailenin yönetiminden tutun da büyük toplulukların çekip çevrilmesi, işlerinin düzenli şekilde ve istenen amaca ulaşılması için planlayan, teşkilatlandıran, yürütme ve kontrol fonksiyonlarını yerine getiren, grubu başarıyla amaca ulaştırmakla ve sonuçta gurubu ile mutluluğu paylaşan, yeni görevlere her an hazır bulunduran, idare eden kişi yöneten veya yönetici olarak adlandırılır.

Yukarıda verilen tanımların bulunduğu üç temel nokta vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Yönetim hem bir sanat hem de bilimsel bir süreçtir.
- 2- Yönetimin özünü insanlar ve aralarındaki ilişkiler oluşturur.
- 3- Amaç

Yönetim biliminin kökeni milattan önceki dönemlere Sümerlere, Mısırlara kadar eski devirlere dayansa da (Keser, 2007:13) literatürde yönetim biliminin miladı olarak 1887 yılı (Wodroow Wilson'un "The study of Administration" adlı makalesinin yayını) esas alınmıştır (Teyfur, 2000:168). İlerleyen dönemlerde yönetim bilimi, örgüt yönetimi, işletme yönetimi ve kamu yönetimi gibi iktisadi ve idari bilim dallarında ortaya çıkmaya başlamış ve 20. yüzyılın ilk yarısından itibaren (Bozkurt, 2005:8) eğitim bilimlerinde kullanılmaya başlanmıştır.

2.1.3. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi bilim alanı, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve kuramlarının eğitime ve örgütlerine uygulanmasından (Bursalıoğlu, 1997:119) doğmuştur. Zira eğitim alanı ve örgütlerinin kendine özgü ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alana uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı ilgili oldukları eğitim örgütlerini, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda (Keser, 2007:18) verimli kılmak, yaşatmak ya da etkili bir biçimde işler tutmaktır.

Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden özellikle işletmelerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Bir başka ifadeyle eğitim örgütlerinin ürünü insan davranışdır. O nedenle eğitim örgütleri "insan" ögesi yönünün çok güçlü olduğu örgütlerdir. Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyerek, kurumunda en yüksek verimi elde etmeye çalışır

Eldeki madde ve insan kaynaklarını sistematik ve pragmatik şekilde eşgüdümleyerek bireylerin iyi yetiştirilmesi için yeni model, yapı ve uygulamalar geliştiren eğitim yönetimi bilimi iyi uygulamalara dönük bir arayış içindedir. Bu bakımdan eğitim yönetimi biliminin uğraşı alanlarından biri de nitelikli yönetici yetiştirilmesi konusudur. Daha öncede vurgulandığı gibi okul sistemi özelinde eğitsel amaçlara yönelik eş güdümlenmeden sorumlu kişi okul yöneticisidir. Eğitim yönetimi alanında yapılan akademik çalışmalarda eğitim yöneticisinin görev, sorumluluk ve yetkileri irdelenmiş, yönetici yetiştirilmesine yönelik uygulamalar, standartlar geliştirilmiştir.

Bilimsel bir yaklaşım olarak eğitim yönetiminin tarihi oldukça yeni olduğundan, eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin ve yöneticilerinin eğitim yönetimi formasyonuna sahip olmaları gerektiğine dair yaklaşımların tarihi de çok eskilere dayanmamaktadır (Bozkurt, 2005:8). A.B.D. ve Avrupa birliği ülkelerinde 1950’li yıllardan itibaren (Cavanagh, 2007:91; Yavuz, 2006:18) eğitim yöneticisi yetiştirme sorunsalı ortaya atılmış ancak bu konuda ülkemizde çalışmalar 1980’li yıllardan sonra başlamıştır (Ak, 2006:16; Yavuz, 2006:19).

2.1.4. Okul Yönetimi – Okul Yöneticiliği

Alan yazında eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramları bazen iç içe kullanılmaktadır (Günay, 2006). Bunlardan eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde bakan ve okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifadedir. Okul yönetimi ise, mikro düzeydeki bakış açısıyla eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak değerlendirilmektedir (Şişman, 2004:99). Diğer bir ifadeyle eğitim sistemi içinde, okul nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimine oranla okul yönetimi de aynı durumdadır.

Okul, işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır ve bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez (Sarıce, 2006:22). Okulun var olma gerekçesi toplumun, sanayinin, ekonominin, siyasal politikaların beklentilerine uygun, gelişime katkı sağlayacak bireyler (Şimşek, 2007) yetiştirmektir. Kuşkusuz okulun bu kurumsal görevini yerine getirebilmesi için de okulda görev yapan okul yönetimi (müdür, müdür yardımcıları), öğretmen ve okulun diğer personelinden iyi yetişmiş olmaları beklenmektedir (Cavanag, 2007:93).

Bilim, teknoloji ve sosyal alanda meydana gelen hızlı gelişmeler ve değişimler personelin görev ve rollerinin önemli ölçüde değişmesine yol açmış; sosyal değişimin odak noktasında bulunan eğitim kurumları ve yöneticileri de bu hızlı değişimden etkilenmiştir (Sarıce, 2006:21). Bu bağlamda, çağın gerektirdiği yenilikçi, değişimden yana (Ak, 2006:19), ufuk açan, toplumu ve onun ihtiyaçlarını, beklentilerini okuyabilen bir yönetici profili karşımıza çıkmaktadır.

Bir eğitim sisteminin başarısı, kuşkusuz bu sistemi işletecek olan yöneticilerin nitelikleri ile bağlantılıdır (Cesur, 2005:41). Bütün bu yeterliliklere sahip yönetici yetiştirilmesi (Bursalıoğlu, 1997:121) eğitim örgütlerinin en temel

sorunudur. O halde okul yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetleriyle sürekli olarak yetiştirilmesi gerekmektedir (Merrow vd., 1974, Akt. Balcı, 1998).

Siyasal politika olarak değerlendirildiğinde eğitim yönetiminin temelini okullar oluşturmaktadır. Devlet politikalarına paralel düzeyde verilecek eğitimin amacı, kapsamı, başarısı, niteliği okul yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Çünkü verilen eğitimler okul denen sistematik bir yapı tarafından gerçekleştirilmektedir.

2.1.5. Okul Müdürü

Her örgüt yapısında örgütün varoluş gerekçelerine uygun işleyebilmesi, sağlıklı şekilde büyüüp gelişmesi ve amaçları doğrultusunda faaliyet göstermesi için örgütteki madde ve insan kaynaklarını eş güdümlenecek (Sarıca, 2006:19) bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Genel olarak eğitim örgütünü, özel olarak ise mikro düzeydeki okul örgütünü ele aldığımızda örgütün ayakta kalmasını sağlayacak ve gelişimine katkıda bulunacak nitelikte yetişmiş okul yöneticilerine ihtiyaç vardır. Eğitimden ekonomik, sosyal, kamusal, siyasal alandaki beklentilere cevap verebilmesi ve bireyi bu temel beklentiler çerçevesinde yetiştirerek topluma kazandırması beklenmektedir. Bütün bu alt amaçları karşılayacak bireyler yetiştirilmesi görevi okul örgütüne ve bu örgütün sağlıklı şekilde amaçlarına ulaşmasında okul müdürüne büyük görevler düşmektedir.

Okul yöneticisi, bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, emirler veren, çalışanları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir. Arıkan'a göre, (2007:27) okul yöneticisinin amacı, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumunu yaşatmak ve madde ve insan kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır.

Eğitim-öğretim sürecinin verimliliğinde en önemli değişkenlerden biri olan okul müdürü (Yavuz, 2006:13) devlete sadık vatandaş yetiştirilmesi, kültürün aktarılması ve aşılması, bireye eleştireci bir düşünce sistemi kazandırılması, kendi kendini yönetebilme becerisi kazandırılması (Arıkan, 2007:13), bireyde demokratik düşünce ve davranış geliştirilmesi, bireye nasıl düşünüleceğini öğretmek gibi (Bursalıoğlu, 1997:121) görevleri yerine getirecek uygun eğitim ortamı sağlamakla yükümlüdür.

Yukarıda ifade edilen amaçları gerçekleştirecek bilgi birikimine ve etkin yönetim bilgisine (teori ve uygulama bağlamında) haiz yönetici profili nasıl olmalıdır? Ülkemizde yapılan okul müdürü yetiştirme ve atama süreçleri incelendiğinde okul müdürlüğüne yeni atanan bireylerin daha önceki dönemlerde yapılan uygulamalara bakarak kendi rolünü şekillendirmeye çalışması gözlemlenmektedir (Yavuz, 2006). Cumhuriyet'in kuruluşundan günümüze yönetici görevlendirilmelerine bakıldığında Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamaları bu görevi usta-çırak ilişkisinden öteye taşıyamamıştır.

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi (Küçük, 2008), bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, okul müdürlüğünün meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçütlerde seçilmesi, okul müdürünün lisansüstü ve hizmetçi eğitimle yetiştirilmesi (Cesur, 2005), özlük haklarının düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi gündeme gelmektedir (Taymaz, 2003:90).

Dünyadaki gelişmeler eşliğinde, Türkiye'de de son yıllarda okullarda eğitimin etkinliğini artırabilmek amacıyla, okul müdürlerinin niteliklerini artırmaya ve kariyer imkanı sağlamaya yönelik olarak, okul müdürlerinin atanmasında birtakım koşulların yerine getirilmesine yönelik çalışmalar dikkat çekmektedir (23.09.1998 ve 11.01.2004 tarihli Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikler). Örneğin 1998 yılına kadar okul yönetici atamaları öğretmenlik mesleğinde belli bir kıdeme ulaşıktan sonra atlanacak bir üst basamak olarak değerlendirilmekteydi. 1998 yılından itibaren yönetici atamalarında sınav sistemi uygulanarak, müdür adaylarının atamalarının merkezi sistemle yapılan sınavlara göre değerlendirilmesi esas alınmıştır.

Dünyada eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak algılandığı düşünüldüğünde ülkemizde okul yöneticisi yönünden meslek tanımlanmasında hala hukuki bir betimleme bulunmamaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi kurumlarda çalıştırılan memurların sınıfların tanımlandığı 36. Maddede okul müdürleri için bir görev tanımlaması bulunmamaktadır.

2.2. İNGİLTERE'DE OKUL YÖNETİCİSİ SEÇME VE ATAMA SÜRECİ

2.2.1.NPQH (The National Professional Qualification for Headship) Nedir?

NPQH (The National Professional Qualification for Headship), öğretmen ve müdür yardımcılarını müdürlük pozisyonuna hazırlamak için ulusal nitelikte bir programdır. NPQH, yönetici adayını ilk müdürlük görevi ve sonrası için gerekli donanımları sağlayan, köklü ve pratik uygulama alanlarına dönük bir programlar bütünüdür (NPQH in Wales, Guidance, 2008; Brundrett vd., 2006:5; Simkins vd., 2009:2). Büyük Britanya'da (İngiltere, Galler, İskoçya) okul müdürü adaylarına "Müdürlük için Ulusal Mesleki Yeterlilik Sertifikası" (The National Professional Qualification for Headship) alma zorunluluğu getirilmiştir (Egan ve Marshall, 2007:6; James ve Williams, 2005:4; Yan, 2009:52). Program 12-18 ay içinde verilecek bir eğitim sistemini temele alan okul müdürü olmaya odaklanmış tutkulu, motivasyonu yüksek kişiler için tasarlanmıştır (Barker, 2007).

Program; yönetici adayı öğretmenler için belirlenen Ulusal Standartlar temelinde; eğitim ve geliştirme süreçlerini kapsayan ve yüz yüze eğitimi içeren bir eğitim ve geliştirme programını temel alan ve en iyi liderlik profiline ulaşmayı sağlayan yönetim uygulamaları, güncel yönetim bilgileriyle donanmış, adayların liderlik ve yönetim yeteneklerini geliştirebilecekleri bir başlangıç sağlamaktadır (Bush, 1999:9; Egan ve Marshall, 2007:6; NPQH Entry Centre South & London, t.y.). Şu anda, Birleşik Krallık 'ta (İngiltere, Galler, İskoçya, İrlanda) ilk kez müdürlük pozisyonunda görev alacak yönetici adaylarının NPQH sertifikasına sahip olması bir zorunluluktur (Bush, ve Jackson, 2002). Nisan 2009 tarihinden itibaren bir müdürlük için başvuruda bulunan adayların NPQH eğitimini belgelendirmeleri zorunludur. İlk kez 1997'de başlatılan NPQH, bireyleri müdürlüğe hazırlamada son derece başarılı olmuştur (Brundrett vd., 2006; Garcla, 2004:1; Garret vd., 1999:4; James ve Williams, 2005:3; National Professional Qualification for Headship NPQH Information for governors, 2008; Pelage ve Evetts, 1998:9).

NPQH eğitim modülü, müdürlük pozisyonuna yakın olan yönetici adaylarının yönetim bilgisi, kavrama, hızlı ve etkin karar alma, profesyonel liderlik ve eğitsel liderlik davranışlarına (Brundrett vd., 2006) sahip olmalarını sağlamak için tasarlanmıştır (National Professional Qualification for Headship, NPQH Information for governors, 2008). NPQH, yönetici adaylarının yöneticilik

pozisyonuna yeterince hazırlanmasını sağlayan; okul gelişim üzerine kurulu profesyonel, uygulamaya dönük bir eğitim programını kapsamaktadır. Program, yöneticiler için İngiltere eğitim otoriteleri tarafından belirlenmiş Ulusal Standartlar içinde özetlenen temel konu üzerinde yoğunlaşmaktadır ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını, esnekliği, bireysel gelişimi destekleyerek iyi yöneticiler yetiştirilmesini sağlamaktadır (Benaim ve Huphreys, 1997:1).

NPQH formasyon eğitimi; iş tabanlı öğrenme, kendi kendine öğrenme materyali, yüz-yüze oturumlar, araştırma ve topluluklar üzerinden online tartışmalar bir arada kullanılarak verilmektedir (Wildy vd., 2007). Verilen eğitim yönetici adayı ile NPQH yönetimi tarafından atanan yönetici koçuyla yedi saate kadar okul temelli yönetim becerilerini geliştiren bireysel eğitim faaliyetlerini de kapsamaktadır (Bush, 1999:12; National Professional Qualification for Headship, NPQH Guidance, 2009).

NPQH, yönetici adaylarının eğitsel liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla; bireysel olarak adayların güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, yönetici koçundan bireysel destek alma, okul yönetimi, okul geliştirme, örgüt geliştirme, iletişim vb. gibi yönetim alanlarında yöneticinin ihtiyacı olabilecek kaynakların zengin veri tabanından yararlanmasına olanak sağlamaktadır. Program, adaylara bireysel, ikili ve grup öğrenme yöntemleriyle yöneticilik beceri ve kabiliyetlerin geliştirme (Cubillo, 1999:382) farklı alanlarda yöneticilik ve liderlik yönünün geliştirecek workshoplarla çalışma gibi faydalar sunmaktadır (Simkins vd., 2009:5).

NPQH, ilk olarak 1997'de okul müdürü adaylarını müdürlük pozisyonu için ulusal niteliklere göre hazırlayacak bir program olarak ortaya çıktı (Bush, 2006:7; Callorbone, 1998:1; Lodge, 1998:1). Temeli okul geliştirme sürecine bağlı olan NPQH yeterlilik eğitimi, adaylara müdürlük koltuğuna oturmadan önce onların pratik ve teoride ihtiyaç duyacakları bilgi birikimi ve tecrübeyle donanmalarını sağlayan ilk seminer sistemidir (Aspring Headteachers Provision, 2009; Bush, 2004:3; James ve Vince, 2001:2).

İlk uygulamadan itibaren sürekli geliştirilen ve çok geniş bir kesimin (akademisyen, yönetici, idareci vb.) danışmanlığında hazırlanan NPQH programı okul müdürleri için ulusal standartları karşılayacak düzeyde okul içinde ve okul dışında yöneticileri en iyi liderlik özellikleriyle donatan, uygulamalı yönetim teorileri çerçevesinde yetiştiren uygulamaya yönelik, gelişime açık, devamlı yenilenen okul geliştirmeyi temele alan, daha önceki başarılar üzerine inşa edilen standartları

geliştiren bir süreçler bütünüdür (Anderson ve Bush, 1999:11; James ve Vince, 2001; Simkins vd., 2009:2).

Nisan 2009'dan itibaren ilk defa müdürlük pozisyonuna atanacak kişiler için zorunlu tutulan NPQH, müdür adaylarının seçilmesi, yetiştirilmesi ve yerleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Directorate of Education and Lifelong Learning, 2005; Simkins vd., 2009:4).

21. yüzyılın başat değerlerinden stratejik liderlik vasıfları öne çıkan, vizyon sahibi nitelikli yöneticiler yetiştirecek bir program olan NPQH sertifikasyon süreci İngiltere'de başarıyla uygulanmaktadır (Çınkır, 2002; Russell, 2004:2). 1 Eylül 2005 tarihinden itibaren ilk defa okul yöneticiliği kadrolarına atanacak okul müdür adaylarının NPQH sertifikasına sahip olmaları zorunlu kılınmıştır ancak bu tarihten daha önce yapılmış ve halen görevde olan ya da NPQH kurslarına devam eden okul yönetici adayları NPQH sertifikasından muaf tutulmuştur (Mandatory NPQH in Wales, 2008).

NPQH sertifikasyon programı sadece İngiltere'de değil İskoçya, Galler ve İrlanda'da zorunlu tutulmuş ve alınan belgelerin denkliğini ülkeler aralarında karşılıklı olarak kabul etmiştir (Guidance on the mandatory requirement to hold the NPQH, 2009; James ve Vince, 2001; James ve Williams, 2005:3). NPQH programı bitirme sertifikası Avrupa birliğinde 2005'te yayınlanan profesyonel mesleki yeterlilik standartlarına uygundur.

NPQH sertifikasyon süreci uzun soluklu bir süreçtir. NPQH kursunu başarıyla tamamlayan ve NPQH sertifikasına sahip olan müdür adayları müdürlük için gerekli mesleki ve kişisel yeterliliklere sahip olarak okul yönetim kurullarının, öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin aradığı nitelikleri karşılayabileceklerdir (James ve Vince, 2001:2).

NPQH programı kendine güvenen ve yetkin liderler yetiştirmeyi, çocukların, gençlerin hayatlarında fark yaratmak için yola çıkan müdür adaylarının motivasyonunu artırmayı, hızla artan ve sürekli gelişen yetkin müdür talebini yerine getirmeyi amaçlamaktadır (National Professional Qualification for Headship NPQH Information for Governors, 2008). NCSL (The National College for Leadership of Schools and Children's Services, "Ulusal Okul Liderliği Merkezi ve Öğrenci Hizmetleri" www.ncsl.gov.uk) tarafından organize edilen (Yan, 2009) NPQH programı en uygun, ideal liderlik ve yöneticilik kavram ve uygulamalarını içeren,

uygulamaya dönük, üretilen akademik veriler ışığında sürekli güncellenen okul gelişim planına dayalı, atandıktan hemen sonra verilen teorik ve pratik eğitimden sonra en iyi ve yetkin liderlik becerileri göstermeye açık bir eğitimi kapsamaktadır (Menter, 2005; Walker ve Dimmock, 2004:5).

2.2.2. NPQH'a Kimler Başvurabilir?

Nisan 2009'dan itibaren ilk defa müdürlük pozisyonuna atanacak kişiler için zorunlu tutulan NPQH, eğitim kurumlarında yöneticilik için NPQH sertifikası alma zorunluluğu getirildikten sonra yöneticiliğe ilk kez aday olacaklardan 5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler, müdür yardımcıları, okuldaki eğitim uzmanları, NPQH programına başvurabilmektedir (Tomlinson, 2000:13).

Program hâlihazırda bir okulda okul müdürü olan ve başka bir okula başvurmak isteyen, daha önce müdürlük görevinde bulunmuş ancak şuanda çalışmayan, yurt dışındaki (Büyük Britanya dışında) bir okulda yöneticilik yaptığını/yapmakta olduğunu belgeleyen, Büyük Britanya'daki diğer ülkelerden daha önce NPQH sertifikası alanlardan, Avrupa Birliği Eğitim Müktesebatında yöneticilik için tavsiye edilen ve diğer Avrupa birliği ülkelerinde verilen yöneticilik kurslarını başarıyla tamamlayan kişiler için zorunlu değildir (National Professional Qualification for Headship NPQH Information for Governors, 2008).

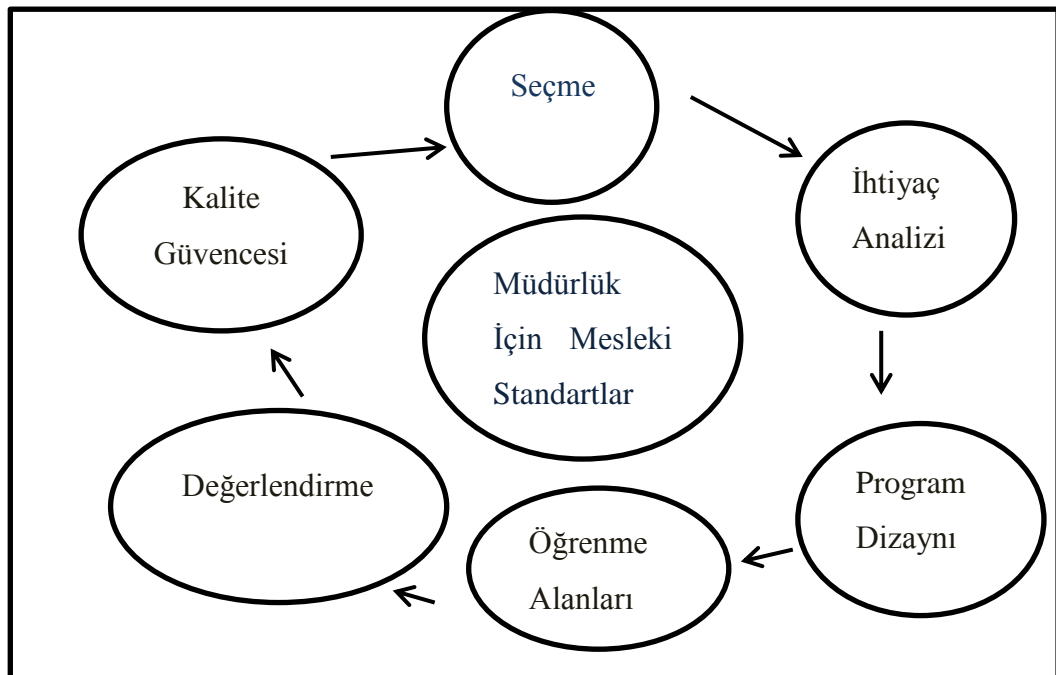
2.2.3. NPQH Programı İçin Öngörülen Yeni Standartlar

NPQH eğitimi modülü National College for School Leadership (NCSL, the College; Ulusal Okul Liderliği Merkezi) tarafından verilmektedir (www.ncsl.gov.uk). The College okullardaki liderlerin liderlik standartlarını sürekli yükseltmek ve hizmet ettiği eğitim sektöründeki bireylerin daha iyi bir eğitim almasına yardımcı olmak için mesleki standartlarını sürekli geliştirmede ve yenilemektedir (Tomlinson, 2000:11). Bu bağlamda 1997 yılından itibaren ortaya çıkan ve 2006 yılında yeniden yapılanma sürecine giren (Mclay ve Brown, 2003) National College (NCSL) okul yöneticileri için yeni mesleki standartlar geliştirmiş ve verdiği eğitimi de bu standartlar çerçevesinde yeniden organize ederek eğitim dünyasına her yönden iyi yetişmiş nitelikli yönetici adayları sunmaktadır (Anderson ve Bush, 1999:6). National College'ın bu çerçevede yönetici yetiştirme sürecinde yeni hedefleri şunlardır:

- Geleceğin liderlerini geliştirmek, yetenekli yönetici havuzu geliştirmek, artan nitelikli yönetici ihtiyacını karşılamak ve yönetici adaylarına ilham kaynağı olmak (Brundrett vd. 2006:4; Yan, 2009:51),
- Yönetici adaylarına üstün yöneticilik becerileri kazandırmak (Simkins vd., 2009:4),
- Sürekli gelişim ve değişimin öncüsü olan yönetici eğitimi (Whitty, 2008:3).
- Yeni ihtiyaçlar çerçevesinde kendini sürekli güncelleyen bir eğitim modülü hazırlamaktır (James ve Williams, 2005:6; The NCSL Corporate Plan, 2009).

Yukarıda da görüldüğü gibi NPQH eğitim sisteminin en temel amacı hizmet ettiği toplumun bireylerinin nitelikli ve çağdaş değerler ışığında hak ettiği eğitim ortamlarını yaratacak ve yarının nesillerini çağın gerektirdiği şekilde yetiştirilmesinde öncülük edecek eğitim liderleri hazırlamaktır (Brundrett, 2006:4).

Standartın temel amacı mesleki değerler, yönetim fonksiyonları ve profesyonel liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler yetiştirmektir (Hong, 2000:2). Standartların merkeze aldığı tüm programın süreçleri aşağıdaki şemada (Şekil 2.1.) gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Müdürlük İçin Mesleki Standartlar (S. Q. for Headship:Programme Outline, 2003:3)

Başvuru için gerekli niteliklere sahip adaylar, üç aşamadan oluşan bir süreçten geçmektedir (S.Q. H: Programme Outline, 2003). Bunlar;

- ✓ Meslekleri nitelikleri karşılayabilme
- ✓ Okul projelerinin uygulanması sürecinde okul başarısı için liderlik ve yönetim yeterliklerini geliştirmek (Johnson ve Castelli, 1999:519-520)
- ✓ Okul liderliği ve yönetim becerilerini etkin şekilde kullanacak bütünsel bir bakış açısına sahip olma

şeklinde özetlenebilir.

Aşağıda bu aşamalar detaylandırılacaktır.

Programa kayıt yönetici adayları tarafından yapılacak bireysel ödeme yada sponsor desteğiyle yapılmakta ve giriş değerlendirme formları üzerinden aday aday seçimi yapılmaktadır.

Tablo 2. 1. Eğitim Modülü ve Süresi (S. Q. for Headship:Programme Outline, 2003:5)

Dönem	Ünite	Ünite İçeriği	Ünite Başlığı	Süreç
1	1	Programa Giriş	Yönetim Standartları	2-3 Ay
1	2	İlk İş Tabanlı Deneyim	Yönetim Süreçleri	9-12 Ay
2	3	İkinci İş Tabanlı Deneyim	Okul Geliştirme Becerisi	Ay
2	4	Öğrenmeyi Yapılandırma ve Geliştirme	Eğitsel Liderlik	3-4 Ay

Yönetici adayları, kişisel gelişimi ve eğitimi için yaklaşık 12-18 ay boyunca devam edecekleri bir eğitim modülüne tabi tutulmaktadır. Tablo 2.1.'de NCSL tarafından verilen eğitim süreci, bu eğitimdeki üniteler ve ünite içerikleri görülmektedir. Tablo 2.1.'de görüldüğü üzere NCSL tarafından verilen eğitim dört temel üniteyi kapsamaktadır. Bu ünitelerin süresi içeriğe göre değişmekle birlikte üç ay ile dokuz ay sürmektedir. İki dönemde verilen eğitim dört temel alanı kapsamaktadır. Bu alanlar yönetim, Yönetim süreçleri, okul geliştirme ve eğitsel liderlik alanlarıdır.

Tablo 2.2.'de verilen kurs ve ünite içeriğine göre NCSL'nin verdiği yöneticilik sertifikasına başvuran adaylar dört temel üniteden sorumludur. Bu ünitelerin her biri yöneticilik standartları, iş temelli değerler, yönetim fonksiyonları,

eğitsel liderlik, değişim yönetimi, proje planlama, performans değerlendirme ve final değerlendirme gibi alt alanlara yönelik akademik bilgi ve/veya uygulamaya dönük örnek/gerçek olay temelli çalışmalarını kapsamaktadır. Ünitelerin içeriği ve uygulama alanları Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. NPQH Modülünde Verilen Kurslar ve Ünite İçerikleri (S. Q. for Headship:Programme Outline, 2003:7)

Ünite 1	Ünite 2	Ünite 3	Ünite 4
Yöneticilik standartları nedir?	Temel işlev: Öğrenmeyi ve öğrenmeyi yönetme	Temel işlev: yönetim politikaları, planlama ve kaynak yönetimi	Eğitim lideri ve yönetici olarak kişisel gelişimi gerçekleştirme değerlendirme
Profesyonel (iş temelli) Değerler	Eğitim öğretim kalitesini değerlendirme	Toplum la işbirliği	Karşılaştırma çalışmalar: araştırma becerileri
Yönetim fonksiyonları	Okul geliştirme uygulamaları	Okul planlama	Çevreyi tanıma, stratejik düşünme ve değişimi yönetme becerisi
İş yeterlilikleri	Okul geliştirme uygulamaları	İhtiyaçları ve öncelikleri belirleme	Örgütsel kültür politikalar değerler ve beklentiler
Standartlar bazında öz değerlendirme	Okul müfredatı	Kapasite ve beceri analizi	Kamu yönetimi eğitimde mükemmeliyetçi modeller ve hesap verilebilirlik
Gözden geçirme	Müfredat inceleme ve değerlendirme	iş uygulama ilkeleri	Etkin okul liderliği farklı liderlik modelleri eğitsel amaçların farklı tanımlamaları, okullaşma
Kalite inisiyatifi	Başarı için bir kültür oluşturma	Yönetimsel farkındalık	takım çalışması motivasyon performans yönetimi
Standartları yükseltme	İnivasyon: bilgi teknolojileri ve müfredat geliştirme	Okul gelişimi ve bütçeleme	Müdürlük uygulama alanları
Başarıyı artırma	Aileler ve öğrenme	Kaynak geliştirme ve bütçeleme	Final değerlendirme süreci
Değişim yönetimi	Temel değer: insan yönetimi	Problem çözme - karar verme	
Proje planlama	Yönetici seçme ve atama	Etkinliği ve etkililiği değerlendirme	
	Başarı takımı kurma ve geliştirme		
	Etkin iletişim		
	İnsan yönetimi ve kalite değerlendirme süreçleri		
	Sürdürülebilir profesyonel gelişim		
	Performans değerlendirme modülleri		

Her üniteye yöneticiye kazandırılmak istenen hedef davranışlar ve akademik bilgilerin değerlendirilmesi;

- İş tabanlı değerler
- Yönetim fonksiyonları

➤ İş becerileri

temeline göre yapılmaktadır. Her bir ünite için hedeflenen davranışın bu temellere göre dağılım Tablo2.3.'te gösterilmektedir. Tablo 2.3.'te hangi ünitenin veya içeriğin hangi alt temel üzerinden değerlendirileceği ilgili ünite hücrelerine “X” işareti konularak belirtilmiştir.

Tablo 2. 3. Ünitelere Göre Belirlenen Değerlendirme Görevleri ve Alt Alanları (S. Q. for Headship: Programme Outline, 2003:9)

Ünite	Değerlendirme Görevi	İş Tabanlı Değerler	Yönetim Fonksiyonu	İş Becerileri
1	Kritik öz-değerlendirme ve neden müdürlük amaçladınız? Kişisel gerekçe nedir? 2.000 kelime kompozisyon.	X		
	Proje planları ve 2. Ünitenin uygulanması sürecinde öğrenme programı hazırlama.	X		
2	Önemli yönetim fonksiyonlarının başarılı performansla ilişkisine yönelik kanıt ve uygun kimlik portföy sunumu.	X	X	X
	Uygun kanıtlarla desteklenen kişisel gelişim ve öğrenme hakkında uygulamalı proje(ler) ve yansıma 6.000 kelimelik eleştirel yorum	X		X
3	Uygun sunumu ve temel yönetim fonksiyonlarının başarılı performans kanıt kimlik portfolyo	X	X	X
	Uygun kanıtlarla desteklenen kişisel gelişim ve öğrenme projesi ve yansımaları 4.000 kelimelik eleştirel yorum.	X		X
4	Okulda bir liderlik ve yönetim organizasyon sorunu ile karşılaştırmalı 4000 kelimelik bir çalışma raporu.	X		X
	Okul geliştirme röportaj Bireysel ve grup görevleri gözlemsel değerlendirme	X		X
	Bireysel ve grup görevleri gözlemsel değerlendirme			X

Sisteme kayıt olan bütün adaylar dört günlük temel eğitim sürecine tabi tutulmaktadır. Bu eğitimde sunumlar desteğinde adaylara temel düzeydeki akademik yöneticilik ve yönetim bilgisi verilmekte ve ilerleyen modüller için yapacağı

çalışmalarla ilgili kısa bilgiler sunulmaktadır (Egan ve Marshall, 2007:10). İlerleyen modüllerde adaylara iş temelli çalışma kâğıtları verilerek adaylardan örnek olaylar çerçevesinde problem çözme karar verme risk yönetme finansman vb. gibi okul geliştirme sürecinin alt aşamalarının irdelleyen görevler verilmektedir (Bkz. Tablo 2.3.). İkinci ve üçüncü ünitelerle ilgili pratik projeler yürütmek amacıyla, adaylar hâlihazırdaki müdürlerinin desteğine ihtiyacı duymaktadır. Adayın görev yaptığı okulun müdürü aday için öngörülen çalışma dosyalarını ve hazırlamakla yükümlü olduğu projeleri doğrulamak ve onaylamak zorundadır.

2.2.4. NPQH Eğitim Modülü

Yukarıda da ifade edildiği üzere NCSL yönetici adayı olmak isteyen yönetici adaylarını üç aşamalı bir eğitim sürecinden geçirerek adaylara NPQH yöneticilik sertifikası vermektedir. NCSL’de eğitim aşamasının alt basamakları şunlardır (NPQH Prospectus Information for aspiring Headteachers, Provision, t.y. :.5,6,9):

1. Giriş
2. Geliştirme (eğitim)
3. Mezuniyet

2.2.4.1. Giriş süreci

Ön hazırlık sürecinde NPQH için potansiyel adaylar okul temelli ve eğitsel liderlik becerilerini tam anlamıyla geliştirebilecekleri bir eğitim sistemine tabi tutulmaktadır (Walker ve Dimmock, 2004:9). Bu süreçte adaylar eğitsel liderlik yada yöneticilik pozisyonu için ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve deneyimleri doğrultusunda NCSL ye başvurmaktadır (Brundrett, 2006:3).

Okul yöneticisi adayları NCSL resmi internet sitesi üzerinden (<http://www.nationalcollege.org.uk/>) alacakları kullanıcı adı ve şifre ile (Şekil 2.2.) sisteme kaydolmaktadır. Sisteme kaydolan aday online başvuru formunu (Bkz. Ek: 3) doldurduktan sonra çalıştığı okul müdüründen alacağı referans mektubu ve onayı ile (Şekil 2.3.) NCSL’ye başvuruda bulunur. Başvuru süreci tamamen internet üzerinden yapılmaktadır.

Sign in

The National College invites leaders in schools, early years settings and senior leaders in children's services to become members of the College. **Membership is free.**

When you register for a programme or event, you automatically become a member or affiliate member of the National College.

Activate your membership to the National College and be part of an inspiring professional community.

[Find out about your membership benefits](#)

Not part of our core audience?
You can still join as an affiliate member.

[Find out about the benefits of affiliate membership](#)

[Click to join us](#)

Already a member? [Sign in](#)

Your username:

Your password:

[Sign in](#)

[Forgotten your password?](#)

If you have previously applied for a programme or signed up for the **NCSL Leadership Network, NCSL Learning Gateway or talk2learn**, you do not need to register again. Simply sign in above with your usual account details, accept our terms and conditions to activate your membership, then update your profile.

Looking for talk2learn?
talk2learn is now part of the College's integrated online network. Simply sign in above and follow the link to **My network (talk2learn)**.

Şekil 2. 2. Sisteme Giriş Ekranı (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:11)

The screenshot shows a web browser window with the URL https://registration.ncsl.org.uk/reg/ffp=103:206:3567182575449930:NO::P206_BACK:0. The page content includes:

- * Indicates required information**
- Statement of verification and support.**
Before you nominate your headteacher/line manager you should download on their behalf the NPQH Information for Headteachers/Line Managers via the attached link [NPQH information for supporters.pdf](#)
- Headteacher/Line Manager nomination**
If you work in a leadership position within a school you should nominate your headteacher.
If you are an acting headteacher you should nominate your Chair of governors, School Improvement Partner or Local Authority Advisor.
If you work in an organisation other than school based, you should nominate your Line Manager or Employer
- In this form you will need to nominate your Headteacher/Line Manager, in order that they can complete the relevant sections of the NPQH application for, so that a joint application can be made.
- Your supporter will be sent an e-mail with details of what they should do next. They should be expecting to receive your application form, once you have completed your responses, by e-mail from yourself, in order to verify your evidence and complete the application process.
- It is very important that they keep this e-mail safe in order to complete the form and to submit the application on your behalf.

At the bottom of the form, there are input fields for:

- Title* (Mr)
- First name* (Phil)

Şekil 2. 3. Kurum Yöneticisi Onay Sayfası (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:13)

Sisteme başarıyla kayıt yaptıran yönetici adayları 6 adımda (Şekil 2.4.) NCSL sistemine online kayıt olarak NPQH sistemine resmi başvurusunu yapmaktadır.



Şekil 2. 4. NCSL Online Başvuru Adımları (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:11)

Adayın dolduracağı başvuru formunda aday yöneticilik için belirlenen 6 temel alandaki yeterliliğini (Şekil 2.6.) ve kendi kişisel gelişim alanlarını ayrıntılı biçimde tanımlamakla yükümlüdür.

Assessment Questions - Windows Internet Explorer
 https://registration.ncsl.org.uk/reg/?p=103:205:1960665043011920:NO::P205_CURRENT_GROUP:40092717
 National College for School Leadership Ltd
 Live Search
 Assessment Questions
 NPQH Key areas of headship 6: **Strengthening community**
 Summary elements from National Standards for Headteachers:
 • Contributing to building a school culture and curriculum which take account of the richness and diversity of the school's communities and promote positive strategies for challenging prejudice
 • Enhancing the value of the school to the wider community (including parents and carers and other schools) and involving that community in enriching the learning experiences of pupils
 • Collaborating with other agencies, and with parents and carers, to ensure pupils' well-being and improve their achievement and personal development
 You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of organisation-wide experiences across the three elements listed above
 Key Area 6 Example 1: Date and duration (100 chars.)
 Key Area 6 Example 1: Description of activity (600 chars.)
 Key Area 6 Example 1: Reason for the activity (600 chars.)
 Key Area 6 Example 1: Your role in the achievement or development (600 chars.)

Şekil 2. 5. Altı Temel Alan Değerlendirme Ekranı (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:13)

Aday bu adımda kayıt işlemini tamamladıktan sonra ilerleyen bölümlerde kişisel bilgilerini (iş veren, pozisyonu, deneyim, iletişim adresi vb.) girer (Şekil 2.6.).

Separate Address - Microsoft Internet Explorer provided by National College

https://registration.ncsl.org.uk/reg/?p=103:215:3567182575449930:NO:P215_BACK:0

File Edit View Favorites Tools Help

565.200 [NCG]-Req Approvals Separate Address

Go back Save & Exit Continue

* Indicates required information

Separate Address

We often need to contact you outside of term time, so please provide your home address or alternative contact address.

Please enter your full address below and click 'Continue'.

Postal or Zip code* Look up

Building Number or Name*

Street

Town or City

County/Province

Country*

Go back Save & Exit Continue

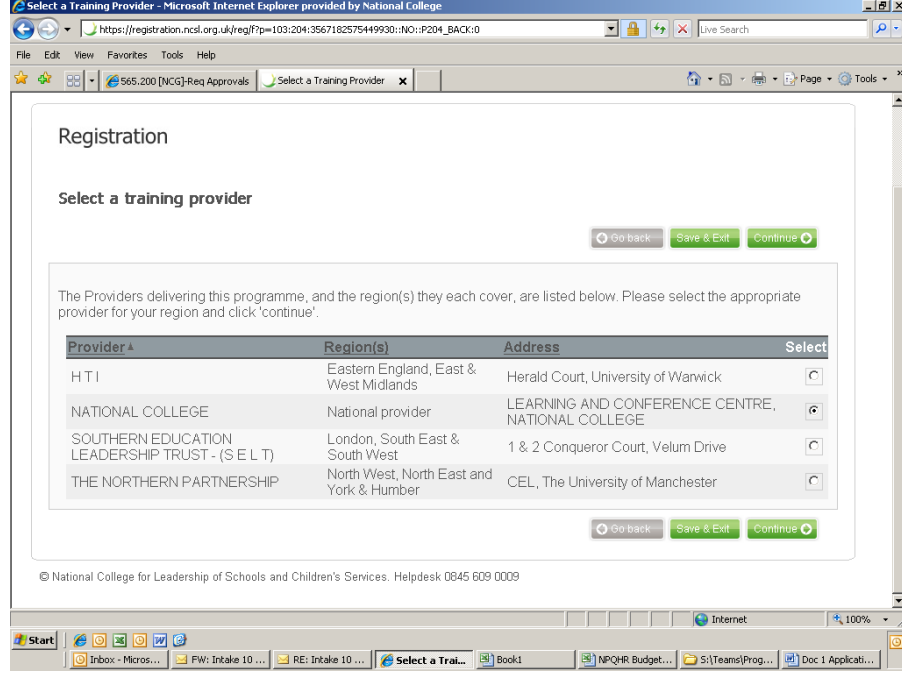
© National College for Leadership of Schools and Children's Services. Helpdesk 0845 609 0009

Start Internet 100%

Inbox - Microsoft ... FW: Intake 10 ne... RE: Intake 10 new... Separate Adre... Z Microsoft Offic... 5:\Teams\Program... Doc 1 Application ...

Şekil 2. 6. İletişim Bilgileri Giriş Ekranı (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:15)

Bir sonraki adımda yönetici adayı devam etmek istediği NCSL ofisini seçer (Şekil 2.7.).



Şekil 2. 7. NPQH Ofis Seçme Ekranı (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:13)

Şu anda çalıştığı okul yönetim kurulu yada okul müdürü adayın başvurusunu sistem üzerinden onaylayarak adayın yöneticilik için uygun olduğunu belirtir.

Aday, ilerleyen bölümde mesleki yeterliliklerin ölçüldüğü bir değerlendirme testine tabi tutulur. Bu testte adayın yöneticiliğe yatkınlığını ölçen değerlendirme soruları bulunmaktadır (Şekil 2.8.).

Assessment questions

Go back Save & Exit Continue

Additional Information (Page 2 of 2)
Additional Information

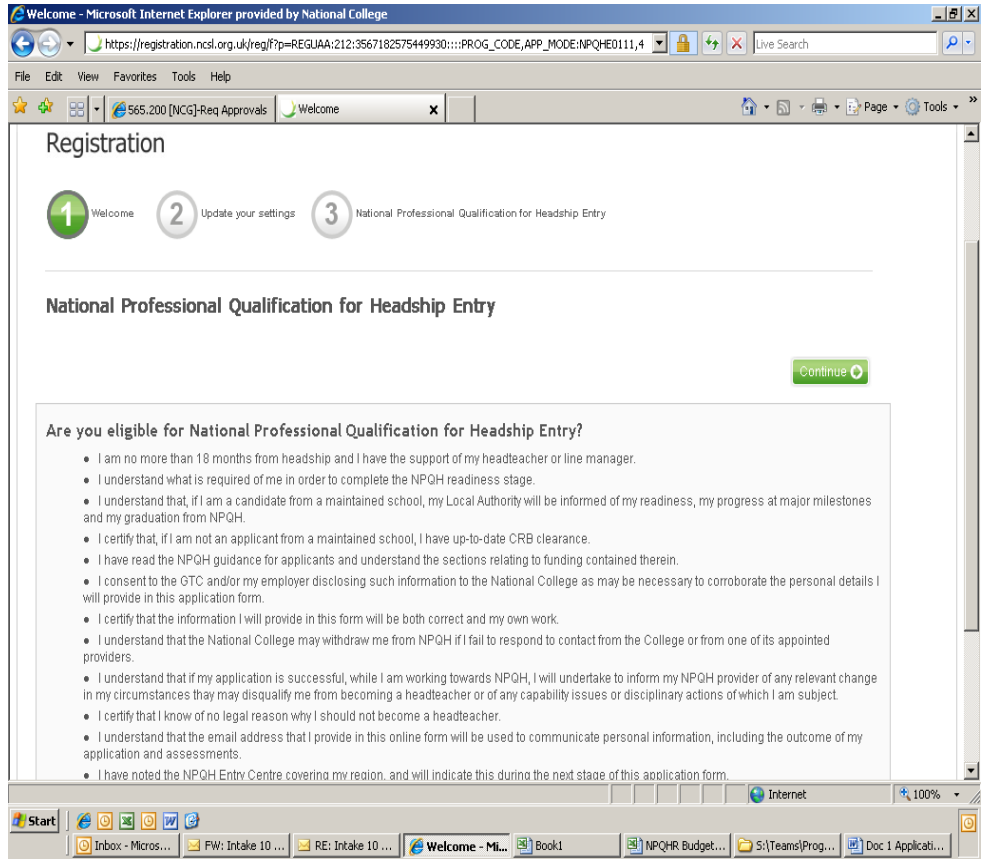
How did you hear about the National

Professional Qualification for Headship?*
?

Should your application be successful, the National College and its Providers would like to ensure that your experience at face to face events during the programme, is as comfortable as possible. If you have any special requirements which need to be accommodated, such as dietary or special access requirements, please provide details here. ?

Şekil 2. 8. Aday Değerlendirme Formu Giriş Ekranı (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:15)

Bu form adayın daha sonraki süreçte alacağı eğitimin ana şemasını oluşturacak, aday bu form üzerinden değerlendirmeye alınacaktır. Başvuru formu değerlendirilmeye alınan aday beceri, performans, yeterlilik ve mesleki yatkınlık durumunu analiz eden 360 derece değerlendirme ölçeğine tabi tutulmaktadır (Şekil 2.9.).



Şekil 2. 9. Değerlendirme Testi Başlangıç Ekranı (NPQH Application Pack Intake 12, 2010:12)

360 derece değerlendirme formunda aday güçlü ve zayıf yönlerini, geliştirilmeye açık alanlarını, eğitim sürecinden beklentilerini ifade etmekte, etkin liderlik, gelecek planlamaları, başvuru nedeni gibi konularda verilen soruları yanıtlamaktadır (Simkins vd., 2009:5).

360 derece değerlendirme ölçeğini dolduran adayların verdikleri cevaplar doğrultusunda online değerlendirme sürecine alınarak ilgili kişinin yöneticilik pozisyonuna uygunluğu tespit edilir. Kullanılan bilgisayar yazılımlarıyla adayların verdiği cevaplar üzerinde ayrıntılı incelemeler yapılmakta ve kişilik özellikleri mesleki algıları yöneticilik geçmişleri vb. alanlardan elde edilen veriler üzerinde yapılan incelemeler sonunda adayın NPQH eğitim modülüne kabulüne veya reddine karar verilir.

Bu aşamada başvurusu reddedilen adaylar NPQH eğitim sistemine dahil edilmemekte 360 derece değerlendirme sınavını başarıyla geçen adaylar iki gün sürecek ön görüşmeye çağırılmaktadır. Bu ön görüşmede adaylar bir dizi değerlendirme ve geliştirme etkinliklerine alınmakta ve bire bir değerlendirme

yöntemleri kullanılarak adayın güçlü, zayıf ve geliştirilebilir yönleri tespit edilmektedir.

Bu değerlendirme, NPQH uzmanları tarafından yapılmakta; adaylarla yüz yüze görüşmeleri, workshopları, kişilik testleri vb. çalışmaları içermektedir. Ajans tarafından ön değerlendirmeleri kabul edilen ve NPQH sistemine alınması uygun görülen adaylar giriş aşamasını başarıyla tamamlayarak bir sonraki eğitim aşamasına ulaşmaktadır (NPQH Information for Headteachers and Line Managers of Applicants, Provision t.y.).

Görüldüğü gibi yönetici adayları NPQH eğitim sistemine dahil edilmeden online başvuru formları, 360 derece değerlendirme testleri ve iki gün süren bir ön elemeye tabi tutulmaktadır. Bu sürecin amacı yöneticilik niteliklerine haiz olan ve okul geliştirme sürecinde öğrencilere yetkin bir öğrenme ortamı sunabilecek yeterlilikteki adaylarla yola devam etmektir (Simkins vd., 2009:11). Kaldı ki, bu ön eleme sistemi, yöneticilik profili taşımayan adayların sürece dahil edilerek yaklaşık iki yıl sürecek eğitim sistemine alınması zaman ve emek kaybını engelleyecektir. Bu ön değerlendirmenin amacı, yöneticilik alanında hem sanatsal hem akademik birikime sahip adayların seçilerek sürece dahil edilmesidir (NPQH; Prospectus Information for Aspiring Headteachers, 2009).

2.2.4.2. Geliştirme süreci

Giriş sürecini başarıyla tamamlayan adaylar yönetici adayı olarak NPQH sistemine dahil edilmektedir. Eğitim süreci yaklaşık 12-18 ay süren ve etkin yöneticilik becerilerinin verildiği bir zaman dilimini kapsamaktadır. Eğitim süreci boyunca verilecek eğitimin içeriği ve süresi adayın bilgi birikimine, güçlü ve zayıf yönlerine, beklentilerine, geliştirilebilir alanlarına ve çalışma temposuna bağlı olarak değişmektedir. Diğer bir ifadeyle NPQH eğitim modülünde bütün adaylar için uygulamaya konan standart bir eğitim çerçevesi bulunmamaktadır. Verilecek derslerin, projelerin, çalışma raporlarının, örnek olay incelemelerinin, workshopların süresi, içeriği ve biçimi her adaya göre bireyselleştirilerek verilmekte ve adayın geliştirmeye ihtiyaç duyduğu zayıf yönleri ön değerlendirme sürecinde tespit edildikten sonra eğitim boyunca bu alanların iyileştirilmesi amaçlanmaktadır (Simkins vd., 2009:4).

Yönetici adaylarının ihtiyaçları doğrultusunda adaylar:

- ✓ NCSL'nin liderlik ve yönetim konularında çok geniş veri tabanına ulaşma ve online ders modüllerine (Whitty, 2008:5),
- ✓ İkili öğrenme çalışmalarına,
- ✓ Liderlik uygulama alanlarında profesyonel destek alma,
- ✓ Kısa süren staj programlarına katılma,
- ✓ NCSL'nin seminerlerine ve yüksek lisans düzeyinde verdiği eğitime katılma,
- ✓ En yeni ve güncel liderlik ve ulusal eğitim politikalarını içeren akademik kaynaklara,
- ✓ Müdürlük yanında ikinci bir uzmanlık alanı olarak eğitsel liderlik becerilerini geliştirebilecekleri örnek olay çalışma aktivitelerine katılma (Bush, 2010:3)

şansı bulacaktır.

Eğitim sürecinin ilk gününde, adaylar tanıtım toplantılarına alınarak süreç boyunca alacakları eğitimle ilgili bir seminere tabi tutulmakta ve adaylara NPQH süreci ve uygulama örnekleri (Tablo 2.3.) ayrıntılı olarak tanıtılmaktadır.

Oryantasyon amacı taşıyan bu ilk gün toplantısında adaylar eğitimleri boyunca kendilerini nelerin beklediğini ve kendilerinin yöneticilik pozisyonu için ne kadar geliştirebileceklerini öngörmekte ve gelişim sürecinin aşamalarını irdelemektedir (NPQH Information for Headteachers and Line Managers of Applicants Provision, t.y.).

Tablo 2. 3. NCSL’de Temel Eğitim Prensipleri ve Uygulama Örnekleri (Achieving The Standard For Headship – Providing Choice And Alternatives A Consultation Document, 2006:8)

Prensipler	Uygulama Örnekleri
NPQH eğitimini gelişimin temeline alır	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NPQH eğitimini temele alarak temel gelişim alanlarını tanımlama ve bunları karşılama yollarına arama becerisi geliştirme, ▪ NPQH modülünü öz değerlendirme çalışmalarının temeline alma, ▪ NPQH süreci boyunca alınacak eğitim çalışmalarına ilişkin portfolyo hazırlama,
Okul içi ve okul çevresini kapsayacak liderlik ve yönetim deneyimleri kazanma ve geliştirme becerisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Okuldaki eğitsel amaçları karşılamaya dönük liderlik ve yönetim becerileri geliştirme, ▪ Okulun iç ve dış çevreyle ilişkisini geliştirme yaşayarak yaparak öğrenme sürecine aktif katılım ve diğerleriyle deneyim paylaşımı, ▪ Eğitim dışındaki sektörlerden bilgi deneyim uygulama paylaşımı ve bunun eğitsel süreçlere transferi,
Bireyselleştirilmiş eğitim süreçleri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aday tarafından belirlenen ve NPQH tarafından uygulanması öngörülen kişisel gelişim planları üzerinde çalışmalar yapma, ▪ Aday için bireysel öğrenmelerine uygun öğrenme stratejileri geliştirme bir çalışma takvimi oluşturma, ▪ Final değerlendirme bölümünde kullanılmak üzere hazırlanacak portfolyo çalışmalarının içeriğini belirleme ve bu içerik doğrultusunda çalışma desenleri oluşturma,
Profesyonel bilgi birikimi teori dersleri ile uygulama alanlarını uyumsama becerisi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eğitim alanındaki çağdaş gelişmeleri takip etme ve alandaki akademik bilgi birikimini okuma alışkanlığı geliştirme, ▪ NPQH sürecinde sunulan konferansa seminer ve yüksek lisans düzeyindeki akademik çalışmaları izleyerek bu alanda öğrenilenleri eleştirel düşünce süzgecinde geçirip uygulama alanlarına transfer edebilme yetisi geliştirme akademik kurslara ya da programlara devam etme zorunluluğu,
Aktif öğrenmeye etkin katılım öğrenme gruplarına katılma ve meslektaşlarıyla birlikte çalışma becerisi geliştirme diğerleriyle çalışarak toplu gelişime katkı sağlama geri dönütleri kullanarak kişisel öngörü kazanma, ihtiyaçları ve gelişim alanlarını tanımlama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deneyimleri paylaşma ve yeni öğrenme çıktıları almak için grup çalışmalarına katılmak, ▪ Eğitim bölgesinde verilen okul geliştirme ve eğitsel liderlik becerileri geliştirme alanlarındaki kurslara devam ederek teori ve uygulama tecrübesi kazanma, ▪ Bilgisayar destekli modülleri kullanarak sanal çalışma grupları oluşturma, ▪ 360 derece değerlendirme ölçeği geri dönütlerinden yararlanarak kişisel gelişim alanları hakkında bilgi edinme, ▪ Eğitim sürecine dahil olan öğrenci idareci personel, aile eğitim şefleriyle görüşmeler, ▪ Süreç sonunda verilen geri dönütleri doğru okuma,
Mesleki gelişimin etki ve sonuçlarını gösteren bir portfolyo hazırlama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mezuniyet aşamasında sunulmak üzere verilen aday yöneticilik eğitimi boyunca yapılan çalışmaların özetinin içeren çalışma dosyası hazırlama,

2.2.4.3. Mezuniyet

12 ile 18 ay arasında değişen eğitim sürecinde sonra yeterliliklerine karar verilen adaylar değerlendirme sürecine alınmaktadır (Mandatory NPQH in Wales, 2008). Eğitim süreci boyunca verilen akademik derslerin ve uygulamalı çalışmaların değerlendirildiği mezuniyet modülünde adaylar bir dizi değerlendirme aşamalarına tabi tutulmakta ve değerlendirme sürecinde başarılı olan adaylara NPQH sertifikası verilmektedir. Değerlendirme modülünde adaylardan bir portfolyo hazırlamaları istenmektedir. Bu portfolyoda şunlar bulunmaktadır:

- Eğitim boyunca yaptığı çalışmaların özeti,
- Programın başında belirlenen güçlü alanların ve gelişim alanlarının bir özeti,
- 360 derece değerlendirme formunun sonuç çıktıısı.

2.2.4.4. Değerlendirme sürecinde kullanılan teknikler

2.2.4.4.1. Portfolyo

Adaylar mesleki uygulama eğitimi boyunca aldığı dersler ve örnek olay tabanlı çalışma aktivitelerinin sonucunda yöneticilik pozisyonu için uygun niteliklere sahip olduklarını kanıtlamaya dönük bir portfolyo sunarlar (The baseline study of school business managers Final Report, 2007:155). Bu portfolyonun değerlendirmesi adayın kendi vizyon ve değerleri, bilgi ve becerileri ile adayın mesleki eylemlerin etkisine NPQH sisteminin temel unsurlarına dönük olacaktır.

2.2.4.4.2. Saha (Okul) ziyareti:

Bu alan çalışmalarını değerlendiren yönetici tarafından, adayın okuluna yaptığı bir ziyarettir. Alan değerlendirici aday tarafından hazırlanan portfolyoyu ve portfolyoda gündeme getirilen konuları takip ederek ayrıntılı olarak incelemektedir. Ayrıca okul ziyaretleri adayın uygulama eğitimi boyunca yaptığı okul ziyaretleri sonuç raporunda ortaya koyduğu bilgileri doğrulamak amacıyla ziyaret edilen okul yönetimi ile yapılan röportajları kapsamaktadır (Achieving The Standard For Headship –Providing Choice and Alternatives a Consultation Document, 2006:11).

2.2.4.4.3. Alan raporu

Saha değerlendirici tarafından hazırlanan alan değerlendirme raporu genel olarak adayın alan çalışmaları boyunca ortaya koyduğu performansı ve adayın güçlü ve geliştirilebilir çalışma alanlarını özetlemektedir (The baseline study of School Business Managers Final Report, 2007:53). Alan alışma raporu yönetici adayı ve son değerlendirme kurulu (jüri) ile paylaşılmaktadır.

2.2.4.4.4. Değerlendirme konseyi

Değerlendirme konseyinde, yönetici adayı süreç boyunca elde ettiği öğrenme çıktılarını sergileyerek, yönetici olabileceğini kurul üyelerine ispatlamak durumundadır. Genellikle bir saat süren bu değerlendirme sınavında aday jüriye yaptığı çalışmaların kısa bir özetini sunar. Daha sonra jüri teori ve uygulamaya dönük bireyselleştirilmiş öğrenme ıktıları üzerinde adaya soru sorar. Bu sorular okul geliştirme becerisi, profesyonel liderlik yetesi, profesyonel bilgi birikimi ve örnek olay üzerinde yapılan değerlendirme kriterlerini içermektedir (Achieving The Standard For Headship –Providing Choice and Alternatives a Consultation Document, 2006:11).

2.2.4.4.5. Son değerlendirme konseyi

NPQH sertifikasına sahip olabilmek için adayın ortaya koyduğu beceri bilgi, performans ve portfolyo üzerinden son değerlendirme raporu (Hartle ve Thomas, 2003:54) hazırlanarak adayın:

- ✓ Yeterli olduğuna,
- ✓ Bir sonraki değerlendirme sınavına çağrılmak üzere ileriki bir tarihte yeniden çağrılmasına,
- ✓ NPQH sertifikası için yeterli olmadığına

karar verilmektedir.

Son değerlendirme dosyasında adayla ilgili;

- ✓ Programın başından mezuniyete kadar adayın gelişim sürecinin irdeleyen iki sayfalık gelişim raporu,
- ✓ Uygulama sürecinde birlikte çalışan okul yöneticisinden alınacak okul yöneticisi olur raporu

bulunmaktadır.

Mezuniyet komitesi adayı yöneticiliğe ne kadar hazır olduğunu gösterebilecek bir değerlendirme sürecine tabi tutmaktadır. Bir gün süren mülakat sınavında aday, mesleki yeterlilik ve profesyonel öğrenme, akademik bilgi birikimi (The Baseline Study of School Business Managers Final Report, 2007:52) ve eğitsel liderlik alanlarındaki birikimini sınavan bir değerlendirme sürecine tabi tutulmaktadır. Değerlendirme jürisinde bulunan tüm üyeler NCSL tarafından değerlendirme boyutları alanları ve kriterleri bakımında bir eğitim sürecine tabi tutulmakta ve değerlendirme jüri üyeleri NCSL tarafından verilen özel bir eğitimle yetiştirilmektedir (Brundrett, 2006:3). 60 -70 dakika süren bu değerlendirme sürecinde adaydan liderlik kariyeri ile ilgili;

- ✓ Son 5 yıllık ürün dosyası,
- ✓ Eğitim boyunca yaptığı çalışmaları içeren Bireysel Öğrenme Kaydı (Personal Learning Record; PLR),
- ✓ Okul müdüründen alacağı referans mektubu,
- ✓ Staj çalışmasında birlikte olduğu okul yöneticisinde alacağı müdür olur yetki belgesi,
- ✓ 360 derece değerlendirme rapor sonuç belgesi

istenmektedir.

2.2.5. NPQH Sürecinde Verilen Eğitim Modelleri

Eğitimin verildiği bölgede bulunan NPQH program kursiyerleri (müdür adayları) on iki ay boyunca alacakları eğitim şemasını kendi ilgi ihtiyaç ve beklentilerine göre belirlemektedir. NPQH'ta bütün okullar bölgeler ve adaylar için standart bir eğitim süreci yoktur. Yönetici adayın atanmak istediği okul türüne göre, (ilköğretim lise mesleki okul ya da piskoposluk okulu) okulun bulunduğu çevrenin sosyal ve ekonomik durumuna, yönetici adayının yeterliklerine göre bireyselleştirilmiş yönetici hazırlama programları bulunmakta ve yöneticiler kendilerine uygun buldukları program modellerini ve içeriklerini seçmektedir. NPQH sürecinde verilen başlıca eğitim modelleri şunlardır (Garcia, 2004:2; NCSL Prospectus 2009; The Baseline Study of School Business Managers Final Report, 2007: 21):

- ✓ Akran öğrenme,
- ✓ Uzaktan öğrenme,

- ✓ Birebir eğitim,
- ✓ İş temelli öğrenme ortamı,
- ✓ Çevrimiçi (online) öğrenme modülleri,
- ✓ Okul ziyaretleri,
- ✓ Koç destekli eğitim.

Tablo 2.4. NPQH Sistemi Temel Eğitim Basamakları (NPQH Information for Headteachers and Line managers of Applicants, Provision, t.y.:7)

<p align="center">Giriş Basamağı</p>
<p align="center">1. Başvuru</p> <p>Başvuranlar, Yöneticiler için Ulusal Standartlar (National Standards for Headteachers) bağlamında altı temel konu üzerinde deneyime ne kadar sahip olduklarını gösteren bir online başvuru formunu doldurur.</p> <p>Uygulama başarılı olursa, adaylardan iki günlük değerlendirme ve geliştirme etkinliğe katılmadan önce 360° Liderlik Etkililik Anketini tamamlamaları istenir. Bu anket iyi bir yönetici rolünü yansıtmak için tasarlanmış bir dizi değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerinden oluşur. Bu, her adayın bireysel güçlü ve geliştirilmesi gereken mesleki gelişim alanları veya kabul gören öncelikleri ortaya koyan bir bire bir geribildirim veren değerlendirme oturumu ile sona erer. Başvuruyu başarıyla tamamlayan adaylar stajyer yönetici olarak sisteme kaydedilir</p>
▼
<p align="center">Gelişim Süreci (4-12 ay)</p>
<p>Yönetici adayı Bölgesel Tanışma Günü'ne katıldıktan sonra kendi kişisel gelişim alanlarına bağlı olarak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 günlük farklı bir okulda görevlendirme • Aday yöneticilerle birlikte bire bir eğitim modülüne katılma • Halen çalıştığı okulda iş temelli (örnek/gerçek olay) saha çalışmaları • Mesleki gelişimine katkı sağlayan yüksek lisans eğitimi düzeyinde akademik yönetim eğitimi, konferans, sempozyum ve seminer çalışmalarıyla mesleki gelişimini sürdürür. <p>Ayrıca yönetici adaylar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 saat bire bir öğrenme etkinlikleri • NCSL'nin yönetim ve okul liderliği alanındaki çok zengin veri tabanında yararlanma • Online eğitim modülleriyle yönetici ve yönetici adaylarıyla birlikte yapılan uzaktan öğrenme süreçleriyle desteklenmektedir.
↓
<p align="center">Mezuniyet</p>
<p>Stajyer yönetici hazır olduğunda, Mezuniyet Kuruluna eğitimi boyunca yaptığı çalışmaları içeren ve mezun olabilecek yetkinliğe ulaştığına gösteren bir portfolyo sunar. Mezuniyet Kurulu her bir kursiyer müdürünü</p> <ul style="list-style-type: none"> • Okulu yönetme ve geliştirme temelinde yetkin performans gösterme becerisi • Verimli bir müdür olmak için sahip olması gereken yetenekleri ve yeterlilikleri • Gelişim süreci boyunca yaratıcılık ve fırsatları değerlendirme, öğrenme, liderlik deneyimleri kazanma ve başta belirtilen yeterlilikleri kazanma becerisi <p>alanlarında değerlendirir.</p>
<p align="center">İlk Müdürlük</p>
<p>NCSL, Performans yönetimi ile yeni atanan müdürün profesyonel gelişimine katkıda bulunur.</p>

NPQH sürecindeki eğitim modeli yukarıdaki tabloda (Tablo: 2.5) özetlenmiştir. Modelin temelinde bireyselleştirilmiş öğrenme modülleri ve her bir adayın kendi belirleyeceği eğitim süreçleri bulunmaktadır.

NPQH programı etkin yöneticilik vasıflarına hazır yüksek düşünme becerisine sahip, eğitsel liderlik davranışları sergileyebilecek eğitim modellerini içermektedir (Russell, 2003:12). Bu bağlamda verilen eğitim adayın hem akademik bilgi birikimini geliştirmekte hem saha içi uygulama alanlarıyla yönetici adayının gerçek ortamlarda karşılaşacağı somut problem üzerinde çalışarak etkin liderlik rolünün yerine getirmesine yardımcı olmaktadır (Hart, 1999:7).

NPQH eğitim modülünde öğrenme modelleri adaylara (Earley ve Evans, 2004:2):

- Akran grupları, iş arkadaşları, tecrübeli müdürler ve veri ağları da dahil olmak üzere, başkalarından öğrenme,
- Liderlik niteliklerini desteklemek ve geliştirmek için işbirlikçi öğrenme, süreçlerini değerlendirme, liderlik alt boyutunda güçlü yönlerini açığa çıkarma destekleme ve geliştirilebilir yönlerini iyileştirme,
- Bireysel öğrenme modülünde her aday için kendi öğrenme sürecinden ve çıktılarından sorumlu olma,
- Öğrenme önceliklerini belirleme ve değişimle baş edebilme,
- Öğrenme çıktılarını yeni olay ve durumlar karşısında test edebilme,
- Değişimi doğru okuyabilme ve değişime yön verme becerileri kazanma,
- Stratejik lider davranışları geliştirebilme,
- Eyleme dönük bilgi birikimi kazanma,
- Gerçek olaylar üzerinde öğrenme çıktılarının etkinliğini ve verimliliğini test etme

imkanı sunmaktadır.

2.2.5.1 Akran öğrenme

Yönetici adayın bulunduğu bölgede NPQH eğitimi alan adaylarına birlikte çalışarak deneyimlerini, tavsiyelerini bilgi ve becerilerini paylaşarak ufuklarını geliştirebilecekleri bir öğrenme ortamı sunulmaktadır (Hartle ve Thomas, 2003:27).

Ulusal ve yerel düzeyde yapılan konferans seminer ve lisans üstü düzeyinde verilen eğitimler NPQH tarafından organize edilen konferans seminer ve eğitim dersleriyle yönetici adaylarına teorik yönetim bilgileri verilmekte ve bunların sonunda yapılan workshop çalışmalarıyla adaylara gerçek yaşamda mesleki yönetim becerilerinden (Wildy vd., 2007:11) örnek olay çalışma yöntemiyle uygulamalı eğitimler verilmektedir.

2.2.5.2. Uzaktan öğrenme

Bireysel ihtiyaçlara göre hazırlanmış ve NPQH'ın yönetim konusundaki çok büyük veri havuzundan adaylar interneti kullanarak yararlanabilmektedir. Günün herhangi bir saatinde NPQH yönetici adayları için hazırladığı web sitelerini ziyaret ederek arzu ettikleri yönetim konularında kitap, dergi ve makale gibi materyallere ulaşabilmektedir.

2.2.5.3. Birebir eğitim

Bir NPQH uzmanı tarafından adaylara yedi ders saati boyunca birebir eğitim verilmektedir (Simkins vd., 2009). Bu eğitimde yönetici adaylarına okul yönetimiyle ilgili teorik ve pratik eğitim verilmekte ve ayrıca yönetici adayın hangi alanlarda beklentileri karşıladığı ya da hangi alanların geliştirilmeye muhtaç olduğu tespit edilmekte ve eğitimin geri kalan kısmı bu doğrultuda gerekirse yeniden düzenlenmektedir.

2.2.5.4. İş temelli öğrenme ortamı

Eğitim süreci boyunca yönetici adayı okulları ziyaret ederek yönetim alanında staj yapmaktadır. Gerçek çalışma ortamında bulunan yönetici adayı yanında bulunan NPQH eğitmeni ile gerçek yaşamda yöneticilik becerilerini uygulamaya koymaktadır.

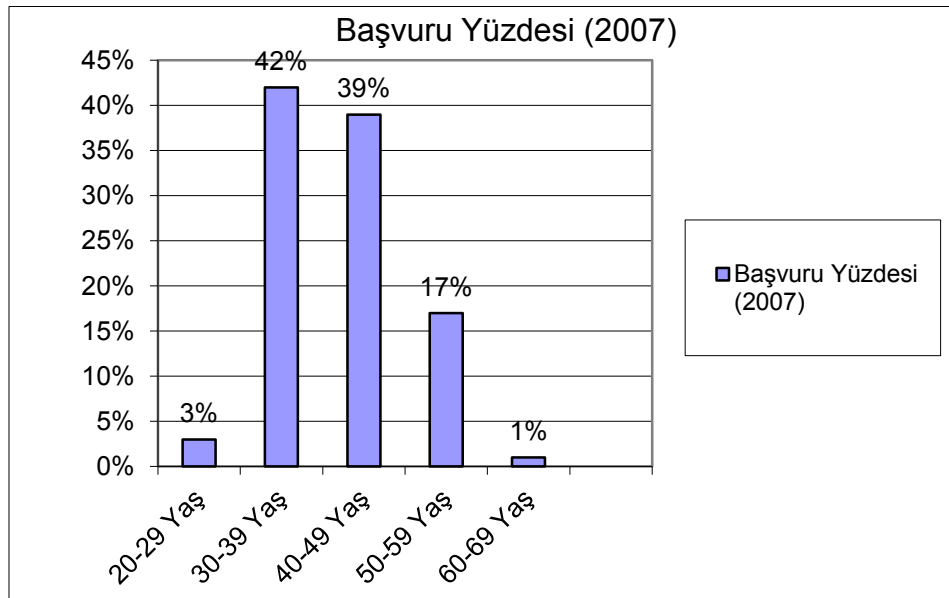
2.2.6. NPQH Programı Üzerine İrdelemeler

İlk defa uygulanmaya konulduğu Nisan 2009'dan itibaren 25.000 civarında okul yönetici adayı mevcut program çerçevesinde NPQH sertifikası elde etmiştir (What Are We Learning About NPQH Graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008)

Okul yöneticiliği unvanı kazanmış tüm NPQH mezunlarının yüzde 50'ye yakın bir kısmı okullarda şu anda aktif olarak okul yöneticisi görevini üstlenmektedir. Mezunların büyük bir kısmının daha hızlı şekilde müdürlük koltuğuna oturacağı beklentisi ile 2008 yılından itibaren NCSL ye başvuruların arttığı görülmekte ve NPQH sertifikası birçok müdür adayı için ilham kaynağı olamaya devam etmektedir (Bush, 2006:7; James ve Williams, 2005:5).

Genel olarak bakıldığında NPQH mezunlarının büyük bir kısmı 40 yaşın üzerindedir (What Are We Learning About NPQH Graduates?, 2008). Yöneticilik koltuğuna oturacak adayların süreç içerisinde müdürlük mesleğinin yerine getirebilecek deneyimler kazandığı savunulabilir.

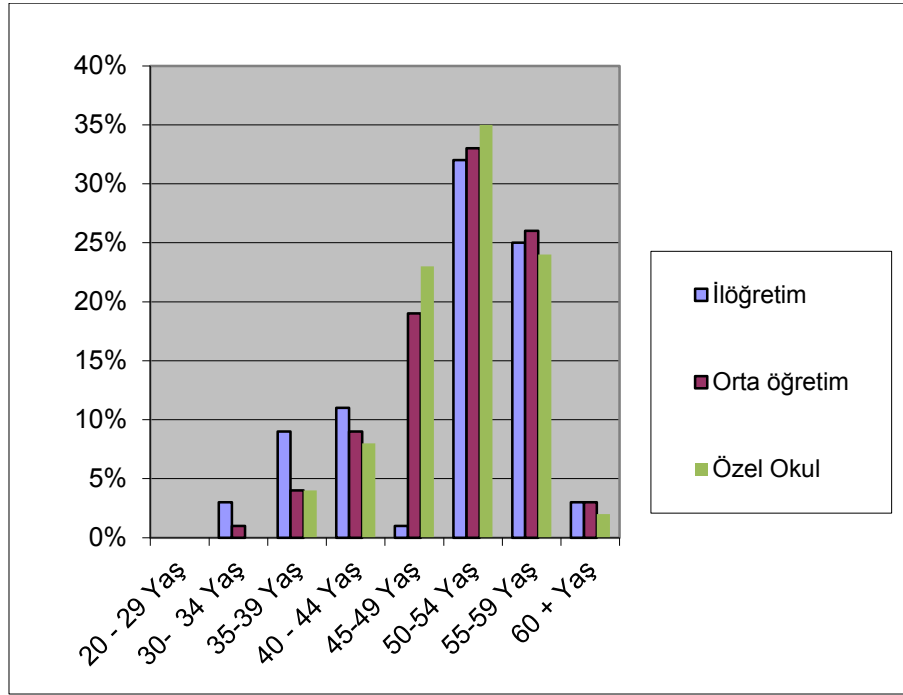
Örneğin 2004-2007 yılları kapsayan üç yıllık eğitim sürecinde NPQH programına başvuran ve başarıyla NPQH sertifikasına sahip olan adayların grafiği Şekil 2.10.'da gösterilmiştir. Okul yöneticileri arasında en fazla yoğunluğun 30-49 yaş grubundaki adaylarda olduğu görülmektedir (Şekil 2.10.). Bunun nedeni NPQH eğitim modülüne başvurmak için en az 5 yıllık öğretmenlik kıdemine sahip olmak veya müdür yardımcılığı pozisyonunda belli bir süre çalışma zorunluluğu olabilir.



Şekil 2. 10. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların yaşa göre dağılımı. (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008:2)

2004-2007 yılları arasında NPQH'a başvuran adayların yaşa ve okul türlerine göre dağılımı incelendiğinde özel okulların 35 yaş altındaki adayları okul

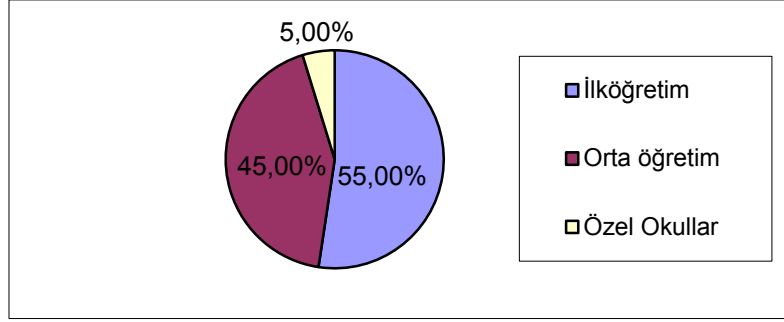
yöneticisi olarak seçmediklerini ve bu okulların seçtiği yöneticilerin büyük kısmının 45-60 yaş arasında değiştiği görülmektedir. İlköğretim okullarında müdür olarak göreve başlama yaşının 30 olduğu ve ilköğretim okullarında 60 yaşına kadar yönetici atandığı gözlemlenmiştir. Ancak bütün okul türlerinde okul yönetim kurulları 30 yaş altındaki yönetici adaylarına şans tanımamaktadır (Şekil 2.11.).



Şekil 2.11. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların yaşa ve okul türlerine göre dağılımı. (What are we learning About recruiting leaders for special schools Evidence into Practice Guide,2009:4)

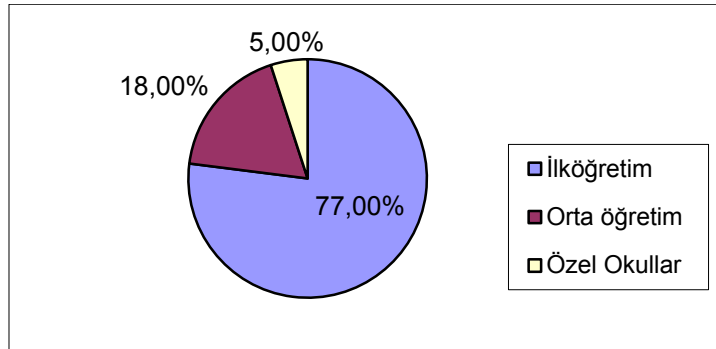
İlköğretim kurumlarında çalışan NPQH mezunlarının tüm mezunlara oranı % 60'tır. Diğer bir ifadeyle NPQH eğitim modülüne başvuran ve bu eğitimi başarıyla tamamlayan adayların yarısından fazlası şuanda aktif olarak okul yöneticiliği yapmaktadır.

Aşağıdaki grafikte (Şekil 2.12.) 2004-2007 yılları arasında NPQH programına kaydolun müdür adaylarının programı girişte başvurdukları müdürlük pozisyonunun ilköğretim ortaöğretim ve özel okullara göre dağılımın göstermektedir. Programa ilk girişte başvuran adayların % 55'i ilköğretim okullarda yöneticilik yapmak istediğini, % 40'nın orta öğretim kurumlarında görev yapmak istediğini ve geri kalan %5'inin ise özel eğitim kurumlarında görev yapmakla istediği görülmektedir.



Şekil 2.12. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların okul türlerine göre dağılımı. (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008:2)

İkinci grafikte (Şekil 2.13) ise aynı dönemde (2004-2007) eğitim alan ve halen bir eğitim kurumunda yöneticilik görevine devam eden adayların yüzdeleri görülmektedir. 2004-2007 de döneminde mezun olan ve aktif olarak okul yöneticiliği yapan dönem mezunlarının %77'sinin ilköğretim okullarında %18'inin orta öğretim kurumlarında ve % 5'nin ise özel okullarda yöneticilik yaptığı gözlenmektedir.

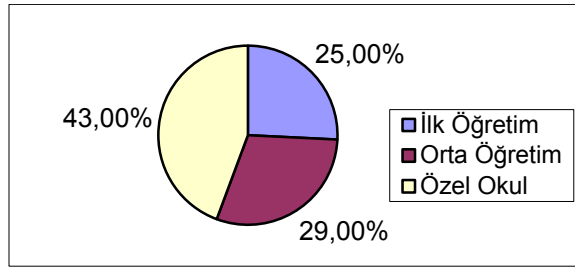


Şekil 2. 13. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran ve atanan adayların okul türlerine göre dağılımı. (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008:2)

Bu iki grafiğe bakarak ilköğretim okullarında görev yapmak üzerine NPQH programına başvuran adayların 4/3'ü aktif olarak okullarda görev yapmaya başladığını; ortaöğretim kurumunda görev almak için NPQH kursuna başvuran adayların yaklaşık %10'nun herhangi bir yöneticilik pozisyonuna yerleştirilmediğini ve özel eğitim kurumlarına başvuran adayların hemen tamamının bu kurumlarda göreve getirildiğini görebilmekteyiz.

Bu tabloda ortaya çıkan diğer bir sonuç ise NPQH sistemine başvuran yönetici adaylarının çoğunlukla ilköğretim kurumlarında görev yapmak istemeleridir.

2004-2007 yılları arasında NPQH'a başvuran ve kendi okuluna atanan adayların okul türlerine göre dağılımı (Şekil 2.14.) incelendiğinde ilköğretim okullarının Okul Yönetim Kurulları kendi okullarında NPQH sertifikasına sahip adaylardan yalnızca $\frac{1}{4}$ 'üne yöneticilik şansı tanırken; özel okullarda bu oranı $\frac{1}{2}$ 'ye yakındır. Bunun nedeni özel okullarındaki Okul Yönetim Kurullarının kendi personeline daha çok güvenmesi olabilir.

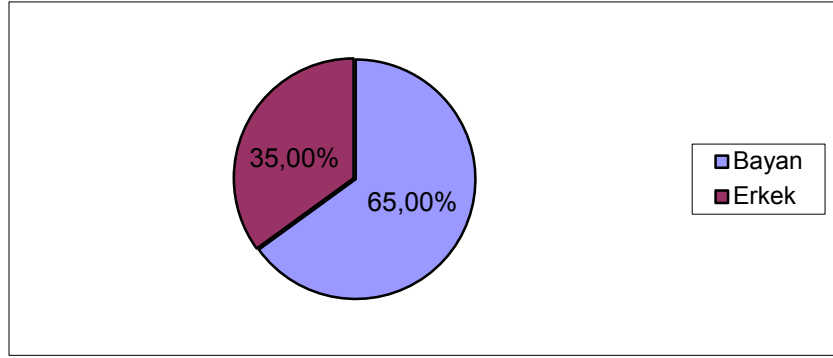


Şekil 2. 14. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran ve kendi okuluna atanan adayların okul türlerine göre dağılımı. (What are we learning about recruiting leaders for special schools Evidence into Practice Guide 2009:3)

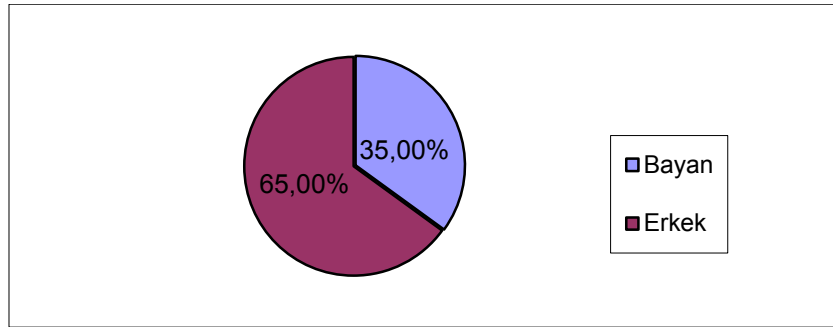
NCSL tarafından yeni mezunlar üzerinde (2008 mezunları) yapılan bir diğer araştırmada mezun olan her yüz adaydan 52'sinin kesinlikle yönetici olma niyetinde olduğunu, 38'nin gelecek üç yıl içinde müdür olarak atanmayı amaçladıklarını, 18'nin bir okula müdürlük başvurusu yaptığını geri kalan 11'ninde bir yıl içerisinde aday olacağını beyan etmektedir (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008).

Aynı dönemde mezun olan adaylar (2004-2007 dönemi) üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise adayların %65'i kadın %35'i erkektir. Diğer bir ifadeyle NPQH eğitim modülüne başvuran bayan adaylar erkek adaylardan daha fazladır (Şekil 2.15.). Ancak bir okula yönetici olarak atanan (Şekil 2.16.) adayların %65'i erkek, %35'i bayandır (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide 2008:2).

Bu bağlamda Okul Yönetim Kurulları'nın yönetici görevlendirme uygulamalarında erkek adayların lehine pozitif ayırımda bulunduğu ileri sürülebilir.



Şekil 2.15. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran ve atanan adayların cinsiyete göre dağılımı (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008:3)



Şekil 2. 16. 2004-2007 Yıllarında NPQH'a başvuran adayların cinsiyete göre dağılımı (What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide, 2008:2)

2.2.7. Okul Müdürünün Temel Amacı

İngiltere'de okul yöneticisinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve sorumluluklar NCSL tarafından 2004'te yayınlanan kılavuzda (Extract from National Standards for Headteachers, 2004) açıkça ifade edilmiştir. Bu kılavuza göre okul müdürünün temel amacı okulu için profesyonel liderlik ve etkin yönetim sağlamaktır (Bush, 1999:1). Bu standartlar okulun her alanda yaptığı çalışmalarda yüksek standartlara ulaşmak için güvenli bir temel teşvik etmektedir. Bir müdür, etkili öğretim ve öğrenme ortamı yaratarak tüm öğrencilerin potansiyeline ulaşmak için yüksek kaliteli eğitim fırsatları sunmak zorundadır (Egan ve Marshall, 2007:10). Yönetici, tüm öğrencilerin yüksek beklentileri karşılayacak mükemmel, eşit ve bireysel gelişimlerini teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturmalıdır (Barker, 2007:13).

Müdür okul için önde gelen profesyonel ekip lideri pozisyonundadır (Russell, 2003:3). Dolayısıyla müdür okul için vizyon belirleme, liderlik etme,

geleceğe yön verme, amaç ve hedefler yaratma ve bunlara ulaşmak için örgüt içerisinde etkin bir organizasyon sağlamak zorundadır (Bush, 2006:9). Ayrıca yöneticinin herkes için fırsat eşitliği sağlanması; başkalarıyla çalışarak standartları yükseltme, sürekli iyileştirme için kaynakların verimli kullanılmasını sağlama, okulun amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanılan politikaları ve uygulamaları değerlendirme gibi rolleri de bulunmaktadır. Diğer yandan tüm öğrencilere uygun, verimli bir öğrenme ortamı oluşturma sürecinde başarı sağlanabilmesi için yöneticiye okulun diğer paydaşları da yardımcı olmak durumundadır (Cowie, ve Crawford, 2007:10).

2.2.8. NPQH'da Yönetici İçin Altı Temel Felsefe

Bir okul yöneticisinin en temel görevi profesyonel liderlik davranışları göstermek ve elindeki tüm kaynakları kullanarak okulu yönetmektir. Böylelikle bütün eğitsel faaliyet alanlarında yönetici, toplumun okuldan beklediği rolü yerine getirmede etkin bir rol oynayacaktır (Cowie ve Crawford, 2007:4). Okul müdürü bunu ancak yüksek nitelikte öğrenme-öğretme süreçleri tasarlayarak, bütün öğrencilerin sahip olduğu potansiyeli ortaya koyacak bireyselleştirilmiş öğrenme ortamı sağlayarak yaratabilir (Egan ve Marshall, 2007:10). Yönetici okulda mükemmelliği, eşitliği, saydamlığı, ulaşılabilirliği, öğrencilerin yüksek beklentilerine cevap verebilecek bir örgüt kültürünü oluşturmak zorundadır. Yönetici, okulundaki eğitim lideridir (Brundrett, 2006:4). Bu bağlamda NCSL, NPQH programına kabul edeceği her adaydan altı temel alana ilişkin yeterliklerini ölçen bir form doldurmalarını istemektedir.(Bkz. Ek:2)

İngiltere eğitim kurumlarında yönetim kurullarına, aile birliklerine ve yerel otoriteye karşı hesap verme zorunluluğu olan okul yöneticisi, okulun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için vizyon yaratan, liderlik eden, misyonu karşılayabilen ve okulu yönetmede temel konumunda olan kişidir (Farrell, 2006:3; James ve Vince, 2001:3). Yönetici okulun personeliyle birlikte çalışarak sürekli gelişim ve değişim için okulun önceliklerini saptamak, okul içi performans değerlendirme çalışmaları yapmak, standartları yükseltmek, bütün öğrenciler için eğitimde fırsat eşitliği sağlamak, amaçlara ulaşmak için politikalar ve yeni uygulamalar geliştirmek, kaynakları etkin ve etkili bir şekilde kullanmak zorundadır (Egan ve Marshall, 2007:10). Bütün bu ihtiyaçları karşılayabilecek nitelikteki okul müdürünün altı temel

değere sahip olmalıdır (Benaim ve Huphreys, 1997:4; Brundrett, 2006:4; Garret, ve Mcgeachie, 1999:2; Guidance Circular, 2006; Lodge, 1998:3; Wildy vd., 2007).

Bunlar:

1. Geleceği yönetmek
2. Öğrenme ve öğretmeye liderlik etme
3. Kendini geliştirme becerisi
4. Örgüt yönetimi
5. Hesap verilebilirlik
6. Okul ve toplumu güçlendirme

2.2.8.1. Geleceği yönetmek

Yönetici, okul yönetim kurulları ve personelle birlikte oluşturduğu vizyon hedeflerine ulaşmak, öğrencilerin gelişimine katkı sağlamak ve onları öğrenmeye motive eden stratejik planlar yapmakla yükümlüdür (Garret, ve Mcgeachie, 1999). Bütün bu değerler ışığında yönetici, yerel, ulusal ve küresel eğilimleri yakından takip etme, okul içi ve dışı paydaşlarıyla birlikte iletişim kanallarını açık tutma, yeni teknolojilerin eğitsel faaliyetlerde kullanılmasını sağlamada yaratıcılığa, yeniliğe ve değişime yön verme gibi alanlarda donanımlı olmalıdır (Nordin vd. 2004:1).

Müdür adayı hizmet edeceği okulun geleceğini temele alan yaratıcı ve yenilikçi düşünme ortamı oluşturma, bilgi ve tecrübeye dayalı düşünsel süreçte elde edilen verileri okulun eğitsel hizmetleri için kullanmakla yükümlüdür (Bush, 2006:11). Bu bağlamda, yöneticinin hareket noktası, okul topluluğunun tüm üyelerini motive ederek onları ortak ve kurumsal stratejik bir vizyona yönlendirmek olmalıdır. Bu vizyon, eğitim değerlerini iyileştirme ve geliştirme, okul birliği çatısı altında ortak paylaşılan değer tutum algı ve beklentileri kapsayacak ve genç nesilleri devlet yapısının beklediği nitelikte bireyler olarak yetiştirme gibi değerleri içermelidir (Bush, 2006:9).

Bu vizyon temel eğitim değerleri de dahil paydaşların tutum, inanç ile ahlaki amacı ifade etmelidir. Yenilikçi düşünme, geleceği tasarlama, bireylerin ilgi, ihtiyaç ve beklentilerini saptayabilme ve karşılama yetisi, bireysel eğitim ve öğrenme ortamı hazırlama bu değerlerin alt basamakları olarak görülebilir (Crow, 2004:6). Stratejik planlama sürecinin temel hedeflerinde biri de etkin okul gelişimini

sürdürme ve okulu öğrencilerin yararına ileriye doğru taşımaktır (Ambitious, Excellent Schools Standard for Headship – a Consultation paper, 2005).

Bu bağlamda, geleceği yönetme alt başlığında, beklenen müdür nitelikleri bilgi-beceri, kişisel nitelikler ve değerler, eyleme dönük planlamalar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

NPQH eğitim modülünü başarıyla tamamlayan bir yönetici adayının okulu beklenen hedeflere ulaştırmak için, geleceğin okul modelleri ve tasarımlarını, yeni liderlik modellerini bilmelidir. Ayrıca yönetici, ortak değer ve vizyon yaratma, stratejik planlama, değişimi yönetme (Continuing Professional Development For Educational Leaders, 2003:19) ve takip etme, yeni teknolojileri kullanma, eğitim alanındaki bölgesel ulusal ve ulusları değişimlerin farkında olma ve bu değişimleri okul ortamına yansıtabilme gibi becerilere sahip olması gerekmektedir (Nordin vd., 2004:1).

Kişisel nitelikler bağlamında, yönetici analitik düşünme becerisi geliştirebilme, okul personeliyle uyum içinde çalışma yetisi geliştirme, etkin kaynak kullanımı (Continuing Professional Development For Educational Leaders, 2003:21), vizyona ulaşmak için çalışanlara öncülük etme, cesaretlendirme ve başarıya duygusunu hissettirebilme gibi alanlarda yetkin olmak durumundadır. NPQH modülünde sürekli yenilenen kaynakları ve geniş veri tabanı bu yetkinlik kazandırılmaktadır (James ve Williams, 2005:7)

Yukarıda hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmek her şeyden önce müdür adayının kişisel yetkinlikleriyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan yönetici okulu başarılı bir şekilde geleceğe taşımak (Yavuz, 2006) için şu kişisel niteliklere sahip olmalıdır:

- ✓ Mesleki adanmışlık,
- ✓ Güven,
- ✓ Cesaret yaratıcılık,
- ✓ Esneklik,
- ✓ Dürüstlük,
- ✓ Motive edebilme gücü,
- ✓ Problem çözme becerisi,
- ✓ Saygı,

✓ Değerlere saygı (Revised National Standards for Headteachers in Wales, 2006:10).

2.2.8.2. Öğrenme ve öğretmeye liderlik etme

Yöneticinin temel görevi; öğrenci başarısını sürekli arttırmak suretiyle eğitimin kalitesini yükseltmektir. Bu bağlamda ileri beklentiler ve hedefler yaratan (Crow, 2004:6), öğrenme süreçlerinin verimliliğini gözlemleyen ve denetleyen bir okul müdürü profili karşımızda durmaktadır. Bu şekilde örgütlenen bir eğitim kurumunda mükemmelliğe adanmış eğitim stratejileri, bireyselleştirilmiş öğrenme ortamları, yeni öğrenme modelleri, yeniden düzenlenmiş müfredat programları, performans değerlendirme ölçekleri eğitimin niteliğini arttırabilir (Davies ve Davies, 2006:13).

Etkin öğrenme ve öğretme ortamı hazırlamak müdürün en temel görevidir. Okulun var olma nedenini en iyi şekilde karşılama ve genç nesillerin eğitiminden birinci derecede okul yöneticisi sorumludur (Hart, 1999:5; Male, 2004:11). Okul yöneticisi, öğretmenler, öğrenciler, aileler, okul aile birlikleri ve okul yönetim kurullarıyla birlikte okulda verilen öğretim kalitesini arttırmak durumundadır. Bunu başarabilmek için okulda yüksek öğrenme beklentileri yaratmak, süreci izlemek, öğrenme çıktılarını öğrenme sürecinde izleyerek öğrenmeyi düzenli olarak değerlendirmek okul müdürünün görevidir (Ambitious, Excellent Schools Standard For Headship – a Consultation Paper, 2005). Okulda yaratılan örgüt iklimi ve örgüt kültürü öğrencileri öğrenmeye karşı etkin, coşkulu, tam motive olmuş ve yüksek beklentilere sahip bireylere dönüştürmelidir. Bu bağlamda öğrencileri sadece okul çatısı altında değil yaşam boyu öğrenme alanlara kanalize ederek onların her yönden kendini gerçekleştiren bireyler olarak yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

Bu hedefleri başarmak için yönetici öğrenme, devamlılığını sağlama, öğrenme başarısını arttırmak için stratejiler geliştirme, yeni teknolojileri öğrenme ortamına taşıma, okulda bir öğrenme kültürü oluşturabilme, nitelikli eğitim öğretim faaliyetlerini tasarlama ve müfredat tasarımı gibi konularda yeterli bilgi birikimine sahip olmalıdır (Nordin vd, 2004:8; Revised National Standards for Headteachers in Wales, 2006).

2.2.8.3. Kendini geliştirme becerisi

Yönetici, kendisinden beklenen yüksek standarttaki eğitim faaliyetlerini yürütme görevini yerine getirirken kendini ve birlikte çalıştığı ekibi de geliştirerek örgütte takım ruhu oluşturmak durumundadır (Wildy vd., 2007).

Okul yöneticilerinin birlikte çalıştığı okul paydaşlarıyla etkili ilişkiler kurabilmesi iletişim yönetimi açısından önemlidir. Etkili müdürler, bu bağlamda yönetmekle yükümlü olduğu diğer kişilerle ilişkilerinin iyi yönetmek zorundadır. Bu da yöneticinin en temel vasıflarında biri olan etkili iletişim becerilerine sahip olabilmeyi gerektirmektedir (Slater, 2008:62). Müdürlük başkalarına ulaşarak profesyonel bir öğrenme topluluğu inşa etmektir (Garret, ve Mcgeachie, 1999:2). Diğer bir ifadeyle birlikte çalıştığı insanları belirli hedefler doğrultusunda eşgüdümleyerek onlara iş yaptırma becerisi kazandırmak ve önceden belirlenmiş hedefler çerçevesinde eldeki madde ve insan kaynakları işe koşmak (Yakut, 2006:21) müdürün sahip olması gereken yetiler arasındadır. Okul müdürü yüksek standartlara ulaşmak için tüm personel tarafından desteklenerek (Pampuch, 2007:114), işe koşacağı performans yönetimi ve etkin sürekli mesleki gelişim yönetimi sayesinde (Mclay ve Brown, 2003:73) birlikte çalıştığı insanların yol almasını sağlar. Yönetici bütün bunları gerçekleştirebilmek ve süreç boyunca ortaya çıkan aksaklarla başa çıkmak için liderlik becerilerine sahip yetkilerle kendilerini donatmalı ve sürekli mesleki gelişimlerini devam ettirmede kararlı olmalıdır. Diğer bir ifadeyle etkin yönetici NPQH eğitim modülünde elde ettiği bilgi birikimi ve deneyimleri temele alarak yöneticilik boyunca kendini sürekli geliştirmeli ve hem yönetim alanında hem de eğitim alanında yenilikleri sürekli takip ederek kendini güncel tutmalıdır (Bush, 2006:10; National Standards for Headteachers Northern Ireland Edition, 2005).

Kendini geliştirme becerisinde yönetici, kişiler arası ilişkilerde etkin iletişim kurma, empati kurabilme (Slater, 2008:66) okulda yapılan bireysel yada takım çalışması gibi etkinliklerde yeni stratejiler geliştirerek çalışmalarını yönlendirme ve idare etme, okulda verimli bir öğrenme ortamı inşa etme, değişimi örgüte ve örgüt üyelerine yayma, paylaşımcı liderlik özelliklerine sahip olma (Odhiambo, 2007:34), insanları belli bir amaç etrafında güdümlenerek onlara iş yapabilme becerisi kazandırma ve iş sonunda onlara başarı duygusu hissettirebilme, kendini ve

diğerlerini hayat boyu öğrenme ilkelerine göre yetiştirmelidir (Garret ve Mcgeachie, 1999:2).

2.2.8.4. Örgüt yönetimi

Yönetici, verimli bir örgüt kültürü yaratma ve mevcut kültürü geliştirmek suretiyle nitelikli eğitim ortamları yaratmak durumundadır. Bu bağlamda yönetici örgüt modellerini, örgütsel gelişim teorilerini ve okul geliştirme stratejilerini, etkin karar verme süreçlerini iyi bilmelidir (Odhiambo, 2007:36). Ayrıca müdür, okulda uygulanabilir eğitim politikaları yaratma ve takip etme, finansal planlama, bütçeleme ve performans yönetimi konusunda yeterli olmalıdır (Benaim ve Huphreys, 1997:5; James ve Williams, 2006:3).

Okul yöneticileri okulda etkin örgütsel yapılar kurmak ve örgütün eğitsel fonksiyonlarını geliştirmenin yollarını aramakla yükümlüdür (Rutherford, 1999:13). Yöneticiler okuldaki madde ve insanlar ve kaynaklarını organize bir biçimde verimli, etkili ve güvenli bir öğrenme ortamı sağlamak (Male, 2004) için kullanılmalıdır. Bu ise yöneticinin okuldaki görevleri yerine getirecek örgütsel yapıları oluşturma, örgüt üyeleriyle birlikte örgütsel hedefler belirleme, örgüt üyelerini eş güdümlenerek belirlenen hedeflere yöneltme gibi temel yönetim becerilerine bağlıdır.

Bu bağlamda müdür, örgütlenme modellerini ve örgüt geliştirme yollarını bilmek, okul geliştirme alt boyutunda strateji ve prensipler belirlemek ve okulda ortak politika ve ilkeler yaratmak durumundadır. Ayrıca müdür, etkin performans ölçüm araçlarına, örgütsel verimliliği yakalama adına yeni teknolojileri örgüte kazandırma konusunda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olmalıdır.

2.2.8.5. Hesap verilebilirlik

Yöneticinin; öğrenci, öğretmen, okul konseyi, veli ve yerel eğitim otoritelerine karşı hesap verme sorumluluğu vardır ve bu yönetici için yasal bir görevdir (Cavanagh, 2007:92). Ayrıca yönetici tüm okul personelinin içinde kolektif sorumluluk içerisinde çalışmasını destekleyerek öğrencilerin ve daha yetkin eğitim hizmetinden yararlanmasına katkı sağlamalıdır. Çünkü yöneticiliğin temeli eğitsel alanda sorumluluk almaktır (Beatty, 2007:44). Okul yöneticisiyle yapılan yasal sözleşmeye göre, yönetici okulda yapılan öğrenme çalışmalarının kalitesini yükseltmek, geliştirmek (Beatty, 2007:45) ve gerektiğinde okuldaki eğitim

hizmetleriyle ilgili olarak öğrencilere, öğretmenlere, okul personeline okul çevresine ve Yönetim Kuruluna hesap vermekle yükümlüdür.

Okula ve okul çevresine karşı hesap verilebilirliği şeffaf hale getirmek ve okuldaki eğitsel çalışmaların başarısını ya da başarısızlığını (Milliken, 2002:290) okul kamuoyuyla paylaşmak zorunda olan yöneticinin sahip olması gereken nitelikler vardır (Anderson ve Bush, 1999:7). Bunlar, okul paydaşlarının verimli bir işbirliği içinde çalışmalarını sağlayan ve sorumlulukları paylaşacakları bir örgüt kültürü oluşturma, okuldaki bütün eğitsel faaliyetlerin verimli şekilde denetimini sağlama, okul personelinin iş performansı ölçecek performans değerlendirme kriterleri hazırlama ve yapılan çalışmaların verimliliğini ve eğitsel etkisini ölçecek geri dönüt havuzu oluşturma gibi yönetsel faaliyetler olabilir.

2.2.8.6. Okul ve toplumu güçlendirme

Okul, toplumda izole edilmiş ve toplumla iletişime kapalı olan bir kurum değildir. Okul dışındaki çevrede meydana gelebilecek en küçük değişim, yenilik, farklılık kısa sürede okulu etkileyecektir; bu bakımdan yönetici, sadece okul yönetim işlevini yerine getirmekle kalmaz (Reid vd., 2007:82-83); toplumla (yerel yönetimler yerel eğitim otoritesi sivil toplum kuruluşları kilise vb.) deneyim ve değer paylaşma, birlikte çalışma, toplumun okula maddi desteğini sağlama konularında aktif olmalıdır (Garret ve Mcgeachie, 1999:2).

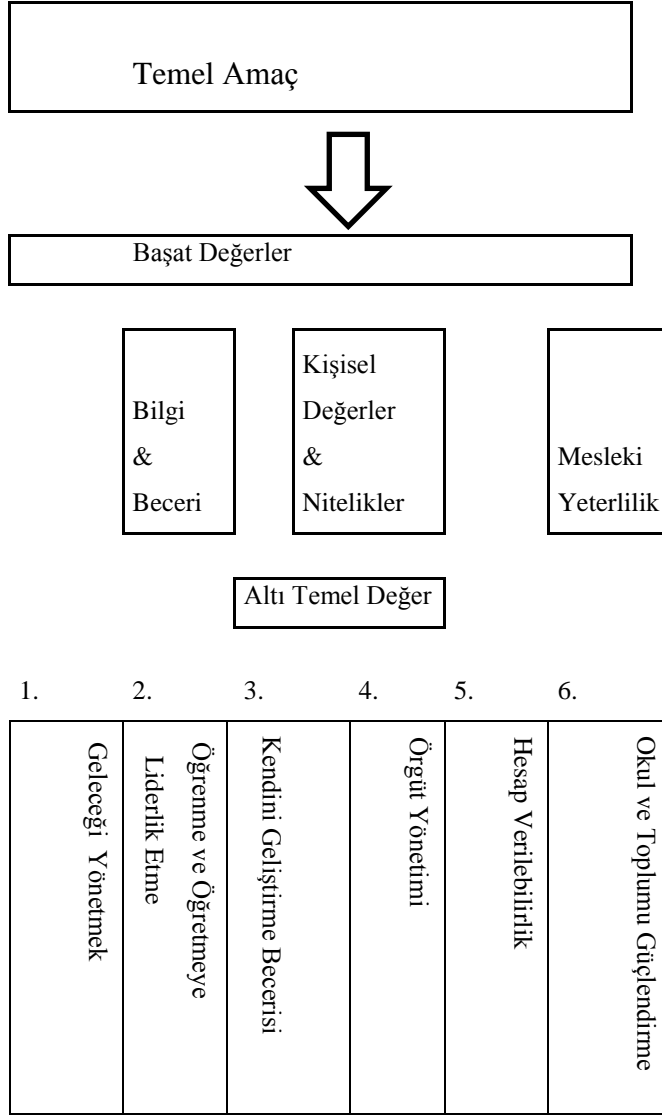
Okul içinde ve dışında meydana gelen her gelişim ve değişimin okul üzerinde doğrudan etkisi olduğu farklı bir toplumsal yapıdır. Bu bağlamda okullar hem etrafından değişimlerin oluşturulmasına öncülük eder hem etrafında meydana gelen değişim ve gelişimlerden direk etkilenir (Benaim ve Huphreys, 1997:5). Bu bakımında okulun içinde bulunduğu sosyal çevreyi etkilemesi veya aynı sosyal çevreden etkilenmesi kaçınılmazdır.

Okul liderliği iç ve dış okul topluluğu ile sürekli ve güncel bağlantılar kurmayı gerektirmektedir (Continuing Professional Development For Educational Leaders, 2003:13). Dolayısıyla yöneticiler bu bağlantıyı kurmak ve güçlendirmek için çalışma alanlarını (görev dağılımı) paylaşmalı ve okulun gelişimine olumlu faydalar sağlayacak diğer okullarla işbirliği yapmalıdır (Corporate Plan 09/10:2). Yöneticiler, bütün çocukların iyi bir eğitim olanağına sahip olması için okul personeli, ebeveynler, yerel yönetimlerle, sivil toplum kuruluşlarıyla, okul yönetim kurullarıyla

hem stratejik hem operasyonel düzeylerde (Go For it, Reasons to be Headteacher, 2001:11) işbirliği içinde çalışmalıdır.

Etkin okul gelişiminin ve toplumsal kalkınma birbirine bağlı olduğunu bilen yönetici okulda içi ve dış paydaşlarıyla birlikte eğitsel başarıdaki sorumluluğu paylaşmak durumundadır (Corporate Plan 09/10:10; Güngör, 2004:26).

Yukarıda özetlenen yöneticinin temel amacı ve NPQH yönetici atama modülünde yöneticinin sahip olması gereken altı alt beceri alanı Şekil 2.17'de sunulmuştur.



Şekil 2. 17. NPQH'da Temele Alınan Başat Değerler ve 6 Yeterlilik Alanı (Revised National Standards for Headteachers in Wales, 2006:5)

2.2.9. Yönetici Atama Süreci

İngiltere’de yeni açılan bir okul için yönetici atama, emeklilik, ölüm, istifa, görevden alma vb. nedenlerle boşalma pozisyonlara yönetici atama birbiriyle doğrudan ilintili yedi aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar yönetici açığının Okul Yönetim Kurulu’na iletilmesiyle başlayan ve yeni bir yöneticinin atanmasıyla son bulan birbirini takip eden sarmal bir süreçtir. Bu süreçler Tablo 2.5.’te görülmektedir.

Tablo 2. 5 NPQH’da Yönetici Atama Adımları (Recruiting headteachers and senior leaders Seven steps to success, 2008:12)

Yönetici Atama Süreci
1. Adım: Etkili Atama İçin Ön Hazırlık
2. Adım: İdeal Aday Tanımlaması
3. Adım: Uygun Nitelikte Aday Havuzu Oluşturma
4. Adım: En İyi Adayı Belirleme
5. Adım: Seçilen Adayı Göreve Başlatma
6. Adım: Cesaretlendirme, Yöneticiye İlham Verme
7. Adım: Değerlendirme, Deneyimlerden Yararlanma

İngiliz eğitim sisteminde yönetici atamalarında temel görev ve sorumluluk Okul Yönetim Kurullarındadır. Türkiye’deki merkezi atama yerine her okul kendi yöneticisini atama yoluna gitmektedir. Yönetici atama iş ve işlemlerinin okul yönetim kurulu yürütmektedir.

2.2.9.1. Okul yönetim kurulunun yapısı

İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda’da, her türdeki devlet okulu ve özel okullarda, okulun boyutuna bağlı olarak (öğrenci-öğretmen sayısı, okulun bulunduğu çevrenin özellikleri vb.) farklı alanlardan gelen ve farklı sayılardan oluşan ve okuldaki eğitsel faaliyetleri kontrol eden ancak ücret almayan bir Yönetim Kurulu vardır (Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/School_governor). 2007’de İngiltere’de uygulamaya konan okul yönetim komite yönergesi (The Education School Governance Constitution England Regulations, 2007 SI 2007/957) okul

yönetim kurullarının oluşturulma biçimi, üye sayısı, yetki, görev ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemeler içermektedir.

Bu yönerge (The Education School Governance Constitution England Regulations, 2007 SI 2007/957) eğitimde tüm paydaşların okulların organizasyonu ve eğitsel amaçlara ulaşabilmesi için ailelerin (Slater, 2008:58), yerel toplulukların üyelerinin (sivil toplum örgütleri, yerel yöneticiler ve yerel eğitim otoritesi), sorumluluk üstlenmesini öngörmektedir. Yönerge, okul yönetim kurullarına ilgili okulun insan kaynakları ve materyal ihtiyaçlarını belirleme, ortaya çıkan sorunlara çözümler geliştirme, eğitsel faaliyetlerin başarıyı artıracak şekilde devam etmesi için gerekli tedbirleri alma gibi konularda sorumluluk yüklemektedir (Farrell, 2006:3). Her devlet okulunun bir yönetim organının olmasının nedeni budur. Her Okul Yönetim Kurulu (OYK) kendi okul yönetiminden ve okulun mali bütçesinden sorumludur.

Okul yönetim kurulunun görev ve yetkileri müfredat programları belirleme ve onaylama, okulun mali yönetim defterlerini kontrol etme, öğrenci başarısı için hedefler belirleme, eğitim başarısının standartlarını yükseltme dahil olmak üzere (Corporate Plan 09/10:12) öğrenme öğretme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlama, yeni personel atanması, personel performans değerlendirme işlemleri gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Okul yönetim kurulu;

- Okul müdürü,
- Seçimle belirlen okul temsilcileri (aileler, eğitim uzmanları, okul personelinin bir kısmı, 8. sınıf ve üzeri öğrenciler),
- Yönetimde oy hakkı bulunmayan ancak okul yönetim kuruluna katılan yerel yöneticilerden oluşmaktadır.

Okul yönetim kurulunun görevi, okul yönetimince alınacak kararları ve izlenecek politikaları belirlemek, okul yöneticisi atama iş ve işlemlerini takip etmek ve sonuçlandırmak, okulun mali bütçesini kontrol etmek, öğretmen görevlendirmelerinin yerine getirmek, okuldaki eğitsel faaliyetleri engelleyen unsurları belirlemek ve ortadan kaldırmaktır. Okul yönetim kurulu üye sayısı okulun özelliklerine göre (öğrenci- öğretmen sayısı, okulun bulunduğu çevre, okulu türü ve yapısı vb.) değişmekle birlikte genellikle en az 9 en fazla 20 kişiden oluşmaktadır. Okul yönetim kurullarında alınan kararlar oy birliği ya da oy çokluğu ile uygulanmaya konmaktadır.

2.2.10. Yönetici Atama Adımları

İngiltere’de Okul Yönetim Kuruları boşalan adaylık pozisyonu için birbirini izleyen 7 adımda (Tablo 2.5.) yönetici atama sürecini tamamlamaktadır (Collarbone, 1998:2; Recruiting headteachers and senior leaders Seven steps to success, 2008:11).

2.2.10.1. Adım: Etkili atama için ön hazırlık

Okul yönetim kurulu sorumlu olduğu okulun yöneticisinin istifası, emekliliği yada vefatı durumunda yeni okul yöneticisi atama işlemlerini derhal başlatmak zorundadır. Olağan dışı haller (hastalık, ölüm vb.) dışında okul yönetim kurulu, okul müdürü tarafından bir ay öncesinde istifa ya da emeklilik isteme gibi konularda bilgilendirilmektedir.

Okul yönetim kurulu okul müdürünün istifa ya da emeklilik dilekçesi ulaşmadan yada görevden alma işlemi gerçekleşmeden resmi olarak yönetici atama işlemlerini başlatamaz. Ancak okul yöneticisinin telkini doğrultusunda açılacak boş pozisyon için okul yönetim kurulu aday toplama havuzu oluşturmak için araştırmalara bu evrede başlayabilir. Okul yöneticisi görevden resmi olarak ayrıldığında okul yönetim kurulu okuldaki yönetici açığına yerel eğitim otoritesine eğer piskoposluk okulu ise kiliseye bildirmek zorundadır.

Son yıllarda okul yöneticisi pozisyonuna başvuran adaylarda dikkate değer bir düşüş yaşandığı (Chapman, 2005; Hayes, 2005), dikkate alınırsa okul yönetim kurulu için ortaya çıkan yönetici açığını en kısa sürede kapamak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Okul yönetim kuruları bu aşamada aşağıda verilen plan doğrultusunda hareket ederek hazırlık aşamasını kısa sürede tamamlama yoluna gider.

İlk olarak okul yönetim kurulu yönetici atama süreci ile ilgili bir çalışma planı ortaya koyar. Bu plan hali hazırdaki okul müdürünün desteği ve okul personelinin beklentileri dikkate alınarak yapılır. Bu aşamada yerel eğitim otoritesinden, kiliseden ya da eğitim danışmanlık şirketlerinde yönetici atama iş ve işlemleri konusunda bilgi alınabilir. Birçok okul eğitim danışmanlık şirketlerine başvurarak yönetici atama sürecinde profesyonel yardım almakta ve daha iyi nitelikte yöneticilerin atanmasını sağlamaktadır. Ayrıca yerel eğitim otoritelerinden eğitim uzmanı desteği ücretsiz olarak verilmektedir.

Bazı okullarda atama sürecinde yer alan ve bu konuda deneyimi bulunan bölgedeki diğer okul yönetim kurullarıyla işbirliğine gidilerek birlikte bir çalışma grupları oluşturmaktadır. Yaklaşık yedi kişiden oluşan bu çalışma grubu okulun ihtiyaçlarını göz önüne alarak atanacak müdürde olması gereken nitelikleri, müdürden beklentileri ve yönetici yeterliliklerini içeren bir rapor hazırlar. Bu raporda çalışma takvimi, atama sürecinde takip edilecek adımlar, atama jürisi, eğer yönetici pozisyonuna atama yapılamazsa alınacak önlemler gibi bilgilere yer verilmektedir.

2.2.10.2. İdeal aday tanımlaması

Bu süreç okul ihtiyaçları ile atanacak kişide aranacak mesleki nitelikleri eşleştirme süreci olarak tanımlanabilir. Şüphesiz her okulun kendine özgü birtakım değerleri, tutumları, beklentileri, amaçları ve gerçekleştirmek istediği idealleri vardır. Bu bağlamda okulu bu idealleri ulaştırmada en önemli rolü okul yöneticisi üstelenecektir. Çünkü yönetici okulda devam eden öğrenme – öğretme faaliyetlerinin amacına uygunluğunu sağlamada birincil sorumlu kişidir. Dolayısıyla seçilecek yönetici okulun başta belirtilen amaçlara ulaştırabilecek bilgi birikimine, deneyime, etkin liderlik vasıflarına sahip olmalıdır. Okul yönetim kurulu bu nitelikleri haiz yönetici adayını seçerken uygun aday tanımlamaları yapmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle atanacak yöneticide bulunması gereken nitelikleri titiz bir şekilde ortaya koymalı ve bu niteliklere sahip yönetici adayının başvurmasını sağlanmalıdır (Bkz. EK:1).

Bu aşamada okul yönetim ekibi iş ilanı hazırlayacak, adaydan beklenen nitelikleri belirleyecek, ön eleme kriterlerini ortaya koyacak, seçme ve görüşme yöntemlerinin belirleyecektir. Bu aşamada okul yönetim kurulu yerel gazetelerde, ilanlarda yerel eğitim otoritesinin web sayfasında yayınlanmak üzere iş ilanları hazırlanmaktadır. Bu ilanlar okulun başarısını artırmak ve gelişimi sağlamak, tüm öğrencilerin aldığı eğitim standartlarını iyileştirmek ve yüksek kalitede eğitim sağlamak amacıyla okulun ihtiyacı olan profesyonel liderlik nitelikleri içermektedir. Bu ilanlarda yukarıda ayrıntılı olarak değinilen eğitsel liderliğin altı alt temel boyutuyla ilgili okul yönetici adaydan beklentiler ve bu beklentilerin eyleme dönük somut sonuçları bulunmaktadır.

2.2.10.3. İlgi çekme

Bu aşama okulun beklentilerini en üst düzeyde yerine getirecek, nitelikli müdür adaylarının okul yöneticiliği kadrosuna başvurularını sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır. Okul yönetim kurulu bir önceki aşamada hazırladığı iş tanımlama formları yayınlarak okul yönetici adaylarının başvurularını alır. Hazırlanan iş ilanları ulusal ve yerel bazda yayın yapan gazete, dergi, web siteleri ve yerel otoritenin resmi web sitesinde yayınlanmak zorundadır. İş ilanlarında yukarıda belirtilen yöneticinin altı temel nitelik dışında, okulun adı ve bölgesi, öğrenci-öğretmen sayısı, iş tanımlaması, ücret, başlama tarihi, son başvuru tarihi ve mülakat tarihi gibi bilgilerinde bulunması zorunludur (Turning Heads Taking a Marketing Approach to Leadership Recruitment, Resource, y.y.).

İş ilanında belirtilen niteliğe sahip yönetici adayları ilanda belirtilen tarihler arasında ilgili birime resmi müracaatını yapar.

2.2.10.4. Seçme

Bir önceki adımda belirtilen tarihler arasında adaylardan başvurular alındıktan sonra seçme aşamasına geçilir. Bu aşamada başvuran tüm adayların cinsiyet, yaş, ırk, etkin kimlik vb. gibi farklılıklarına bakılmaksızın ilanda belirtilen yeterliliklere sahip olup olmadıkları araştırılır. Başvuruların beklenenden fazla olması durumunda iki aşamalı bir değerlendirme sistemi uygulanır. Birinci aşamada görüşmeye çağırılacak adayların listesi hazırlanır. Başvuru yapan adayların başvuru sırasında verdikleri bilgilere göre adaylar arasında ön eleme yapılarak mülakata katılacak aday sayısı 7-10 arasına indirilir. NCSL tarafından okul yönetim kurullarına seçme süreci için önerilen aday sayısı 7'dir.

Adayların başvuru sırasında doldurdukları başvuru formlarına (application pack) göre NPQH sertifikasına sahip olma, akademik bilgi birikimi, okul yönetimi alanında yayınlanmış bildiri ya da makale, daha önceki çalıştığı okulda ortaya koyduğu başarılar, yöneticiliğin altı temel alt boyutunda verdiği cevapların yeterliliği gibi ölçütlere göre yapılan ön değerlendirmede aday sayısı 7-10 arasına çekilerek mülakata çağrılacak adayların listesi hazırlanır.

Mülakata çağrılacak adaylara mülakat günü ve saatini belirten bilgiler telefon, elektronik posta, ya da mektup yoluyla iletilir.

Mülakat değerlendirme süreci her aday için ayrı bir gün belirleme şeklinde olabildiği gibi adayları birden fazla günde mülakata çağırma şeklinde olabilir. Mülakat boyunca uygulamaya konacak eylem planları okul yönetim kurulu tarafından belirlenir ve mülakata katılacak adaylara duyurulur.

Mülakat sınavında okul yönetim kurulu üyeleri ile yerel otoriteden bir yetkili bulunur. Değerlendirme jürisi en az 6 kişiden oluşur ve mülakat başlamadan önce jüri arasında bir başkan seçilir. Başkan mülakatı tarafsız ve başta belirlenen ilklere uygun şekilde sürdürmekle sorumludur. Tarafsız bir değerlendirme yapmak amacıyla mülakatta sırasında adaylara sorulacak soruların listesi ve her bir alan için adayın vereceği cevap doğrultusunda puanlama yapmak üzere bir puanlama cetveli hazırlanır. Ve mülakat boyunca önceden belirlenen sorular adaylara sorulur. Bu sorular adayın yöneticilik formasyon becerilerini NPQH eğitiminde elde ettiği kazanımları, şuanda yada daha önce yöneticilik yaptığı okuldaki iş performansını, şayet yönetici seçilirse okulun başarısını artırmak için hangi projelerinin olduğu ve bu projeleri nasıl yaşama geçirebileceği gibi açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Bazı okul yönetim kurulları mülakat sınavında şeffaflığı sağlamak ve seçilemeyen adaylarda gelecek itirazları önlemek için görüşmeleri kamera kaydına alarak mülakat sonunda isteyen adaylara vermektedir.

2.2.10.5. Atama

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 başkanı resmi yazıyla adaya yönetici olarak atandığını tebliğ eder. Resmi, özel, vakıf ve akademilerde okul müdürü seçme ve atama yetkisi, okul yönetim kurullarına aittir. Bazı durumlarda kilisenin ve yerel eğitim otoritelerinin de etkisi görülmektedir.

2.2.10.6. Göreve başlatma

Göreve atanmaya uygun görülen yöneticiye resmi yazıyla atama kararnamesi tebliğ edildikten sonra yönetici adayı göreve atanmayı kabul ettiğini okul yönetim kuruluna resmi yazıyla beyan eder ve böylece okul yöneticisi resmen göreve başlamış olur. Bu süreçte okul yönetim kurulları yeni atanan adaya yönelik oryantasyon çalışmaları yürütür. Bu çalışmalarda yöneticiye okul personeli,

öğrenciler, okul yönetim kuruları, okulun bulunduğu çevre, okulun hizmet ettiği eğitsel faaliyet alanı (mesleğe dönük okul türü, piskoposluk okulu vb.) okul yöneticisine tanıtılarak yöneticinin okula adaptasyonu sağlanır.

2.2.10.7. Değerlendirme

Önceki okul yöneticisinin görevden ayrılmasından (her ne sebeple olursa olsun) yeni yönetici ataması yapılıncaya kadar geçen yaklaşık 30-40 günlük sürecin değerlendirmesi yapılır. Burada iki türlü değerlendirme yapılmaktadır. Eğer yönetici atama süreci başarıyla tamamlanıp bir yönetici ataması yapılmışsa bu süreçte elde edilen tüm kayıtlar (iş ilanı, mülakat başvuru değerlendirme formu, sınav soruları vb.) bir sonraki atama işlemlerinde kullanılmak üzere saklanır. Bu şekilde gelecekteki yönetici atama işlemlerinin daha profesyonel ve verimli şekilde yapılması sağlanır ve yönetici atama sürecine yönelik okulda bir veri tabanı oluşturulur.

Atama işleminin gerçekleşmemesi durumunda süreç boyunca yaşanan sorunlar derinlemesine incelenerek bir sonraki atama işlemlerini daha sağlıklı yapmak hedeflenir.

2.3. ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Aykut, (2006) Türkiye ve A.B.D.'de okul yöneticilerinin yetiştirilme sürecini karşılaştırdığı çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki başlıca farklılık A.B.D. eğitim sisteminde okul yöneticiliğini hizmet öncesi eğitim gerektiren profesyonel bir meslek olarak tanımlandığını Türkiye'de ise okul yöneticisi olabilmek için yöneticilik ya da okul liderliğine yönelik bir hizmet öncesi eğitimden geçme zorunluluğu bulunmadığını ortaya koymaktadır. A.B.D.'de eğitim ve okul yöneticiliği yetiştirmeye yönelik programlar okul yöneticisi formasyonu oluşturulmakta ve okul yöneticisi olabilmek için bu programları bitirmek gerekmektedir. Türkiye'de ise yukarıda da belirtildiği gibi okul yöneticisi olabilmek için bir formasyon alma zorunluluğu yoktur.

Kocaoğlu'nun (1992) yaptığı " İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri" adlı araştırmada:

- ✓ Eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesi, "Meslekte esas olan Öğretmenliktir" ilkesinden vazgeçilmesi gerektiğini,

✓ Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi eğitim ile yetiştirilmesini, düzenlenen seminer ve kursların rastlantılara göre değil, araştırma sonuçlarına göre düzenlenebileceğini,

✓ Eğitim yöneticisini yeter nitelikte ve yüksek anlayışla görevini yapacak düzeyde yetiştirmek için gerekli tedbirler alınması gerektiğini,

✓ ilköğretim okulu yöneticilerinin rol ve statüleri daha belirgin hale getirilerek, sorumluluklarına denk yetki verilmesi gerektiğini,

ortaya koymaktadır (Akt. Yakut, 2006:62).

Can ve Çelikten, (2000) "Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci" konulu araştırmalarında yönetici adaylarının;

➤ Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenecek yönetici yetiştirme programının çok gerekli olduğunu,

➤ Yönetici adaylarının yönetici olmak istemelerinin gerekçelerinin başında, öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme istek ve ihtiyaçlarının yer aldığını,

➤ Hizmet içi eğitim programı yeterli ön bilgilendirmeyle başlatılarak yürütüldüğü, üniversitelerde kurs programının yürütülmesinde ve sınıf yönetiminde demokratik bir yönetim anlayışıyla yönetici adaylarının görüşlerinin alındığını ve kararlara katılmaları sağlandığını,

belirtmektedir (Akt. Yakut, 2006:62).

Yakut, (2006) tarafından yapılan bir araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin; a) planlama, b) işbirliği, c) eşgüdüm, d) yetki devri, e) değerlendirme, f) rehberlik ve personelin geliştirilmesi gibi daha çok teknik becerileri içeren maddelerle g) okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesi, h) demokratiklik gibi daha çok insansal becerileri içeren maddeler ve ı) vizyon ve k) misyon ifadelendirilmesi gibi kavramsal becerileri içeren maddelerle ilgili görevleri orta düzeyde yerine getirdikleri saptanmıştır. Bu bağlamda yöneticilerin bu alt yöneticilik alanlarına ilişkin değerlendirmeleri daha üst düzeyde algılamalarını sağlayacak çalışmalara yer verilmelidir.

Korkmaz (2005) okul müdürü seçimindeki önerilerini şu şekilde sıralamaktadır;

Gerekli nitelikler:

- Öğretmenlikte deneyim, (en az 5 yıl)

- Okulda gelişimci lider olarak dikkate değer bir performans göstermek,
- İnsan ilişkilerinde başarılı olmak,
- Öğretmenlere rehberlik yapma konusunda yeterli uzmanlık bilgisine sahip olmak,
- Eğitim ve öğretime liderlik yapabilmek,
 - Mükemmel öğretimi gerekli kılan bir örgüt biçimlendirebilme yeterliliğine sahip olmak,
- Okulu ve okulun çalışmalarını okulun çevresi ile ilişkilendirebilmek.

Aynı çalışmada (Korkmaz, 2005) öğretmenler tarafından tercih edilen ve yöneticide olması beklenen yöneticilik nitelikleri de şu şekilde sıralanmıştır:

- Bir müdür olarak liderlik deneyimine sahip olmak,
- Etkili okul konusunda bilgi sahibi olmak,
- Personel gelişimi konusunda deneyimli olmak,
- Yönetici yetiştirme programını tamamlamış olmak,
- Okul müdür yardımcılığı yapmış olmak.

Günay, (2004) eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini incelediği bir araştırmada:

- ✓ Okul yöneticilerinin yönetim alanında lisans veya lisansüstü eğitim almış öğretmenlik deneyimi olan kişiler arasından sınavla seçilmeleri tercih edildiğini,
- ✓ Okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, dolayısıyla siyasi kayırmalardan uzak durmaları tercih edildiğini,
- ✓ Okul yöneticisi olarak seçilecek kişilerin hem yazılı, hem de mülakat sınavından geçmeleri, sınavlar arasından da genel yetenek, eğitim yönetimi ve mevzuat ağırlıklı yazılı sınav uygulamasına ağırlık verilmesi gerektiğini,
- ✓ Okul yöneticilikleri için yapılacak seçme sınavının; MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma komisyonca yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Arıkan, (2007) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin adil ve eşit bir sınav sistemiyle seçilmeleriyle, çeşitli kayırmaların önüne geçecek nesnel bir uygulama sağlandığını ancak sınav konularıyla adayın var olan yeterliklerinin

belirlenemediğini ifade etmektedir. Bu nedenle sınavların, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) ile üniversitelerin eğitim yönetimi bölümlerinden öğretim üyelerinden oluşacak bir komisyonca hazırlanması gerektiğini savunmaktadır. İlgili çalışma Arıkan (2007) seçme sınavından 100 tam puan üzerinden 70 puan alan yönetici adaylarına kesinlikle hizmet öncesi eğitim verilmesi gerektiğini ve bu eğitimlerin, mevzuatı aktarmaktan öte eğitim yönetimindeki çağdaş gelişmeleri yansıtacak şekilde ve uygulamalı stajla bütünleştirilerek verilebileceğini savunmaktadır.

Yeloğlu, (2008) okul yöneticiliğine başvuran adayların adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri durumunda siyasi kayırmalardan uzak durulabileceğini ifade etmektedir.

Yeloğlu'nun (2008) çalışmasına katılan yöneticiler, yöneticilik görevine istekli olanların adil ve eşit koşullarda yarışacağı bir sınavı önermektedir. Bu çalışmada yeteneğine ve bilgi birikimine güvenen yönetici adayları, sınav sonucunda elde ettikleri başarı düzeyine göre yöneticilik görevine atanabilecekleri bir sistemi savunmaktadırlar.

Yıldırım, (2008) eğitim mevzuatının yanında, eğitim yöneticiliği, iletişim becerileri, liderlik, yönetime ilişkin örnek proje, stratejik planlama, insan kaynakları, eğitim felsefesi, öğretim psikolojisi, sanatsal faaliyetler vb. hususlarla ilgili merkezi sınavların konulması gerektiğini ortaya koymuştur.

Yirci (2009) ülkemizdeki okul yöneticisi yetiştirilmesinde uygulanmakta olan yöntemlerde, okul müdürü adaylarının aldığı hizmet içi eğitimlerin daha çok kuru bilgi içerdiğini ve uygulamadan uzak kalmadığını savunmaktadır. Yirci (2009) adayların çatışma çözümü ve iletişim becerileri noktasında yeterli donanıma sahip olmadan göreve geldiğini ve buna bağlı olarak okulda çeşitli sorunlarla karşılaştığını ifade etmektedir.

Akyüz (2007) okul yönetim stajı uygulaması başlatılması gerektiğini ve yönetici adaylarına göreve başladıkları ilk yıllarda Mentor'luk yöntemiyle deneyimli okul yöneticilerinden okul yönetimi alanındaki konularla ilgili destek sağlanabileceğini savunmaktadır.

Akyüz (2007) ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konulu çalışmasında;

✓ Eğitim yöneticilerinin seçilme ve atanmasında Bakanlık bünyesinde, vizyon sahibi nitelikli yönetici adaylarının belirlenmesi ve tespit edilmesi için taşra teşkilatında yönetici değerlendirme merkezleri oluşturulabileceğini,

✓ Oluşturulacak bu merkezlerde görev alacak yöneticilerin değerlendirme kriterlerin adaylara kesin ve açık bir şekilde bilgi verilmesi gerektiğini

savunmaktadır.

Yılmaz ve Taşdan (2006) okul yöneticileri etkili bir okul yöneticisi olmak için yapılması gerekenler konusunda eğitim alıp almama durumuna göre farklılaşmadan genellikle işbirliği, iletişim, demokrasi, katılım gibi kavramlara vurgu yapmıştır.

Argon ve Özçelik, (2007) değişim yönetimini okullarda gerçekleştirebilmek için bu konuda okul yöneticilerinin görev, rol ve yetkilerinin ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tanımlanmasında fayda olduğunu savunmaktadır. Aynı çalışmada yöneticilerin atanmalarında, değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip yöneticilerin atanmasına özen gösterileceği ve okullardaki değişim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için, yönetici ve öğretmenlere değişim yönetimi konusunda gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla çeşitli etkinlikler (hizmet-içi eğitim, seminer, kurs) düzenlenebileceği savunulmaktadır.

Barut (2007) tarafından yapılan bir araştırmada yönetici seçme sürecine ilişkin öğretmen görüşlerine göre; yöneticilerde aranması gereken en önemli niteliğin yönetim ve denetim alanında lisansüstü eğitim almış (Cesur, 2005:6) olması gerektiğini ortaya koymuş; öğretmen görüşlerine göre yönetici seçme sürecinde aranacak niteliklerin önem sırasını ise;

1. Yönetim ve denetim alanında lisansüstü eğitim görmüş olma,
2. Kıdem,
3. Yönetim alanında hizmet içi eğitim almış olma,
4. Yönetici seçme sınavında başarılı olma şeklinde olması gerektiği, mülakat takdir puanı ve geçmiş sicil ortalamalarına çok fazla önem verilmemesi şeklinde sıralamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Tarama modelinde betimsel ve nitel bir araştırmadır. Doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Tarama modelleri, var olan bir durumu mevcut haliyle veya geçmişteki durumu ile betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Betimsel araştırma olayların, durumların, varlıkların, kurumların vb. alanların “ne” olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır (Kaptan, 1993:59).

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla önce alinyazın taraması yapılmış, konuyla ilgili yayın ve kaynaklar toplanmıştır. Ayrıca mevcut uygulamalar, kanunlar, yönetmelikler, şura kararları, raporlar, uygulama yönergeleri, yargı kararları taranarak ülkemizde ve İngiltere’deki yönetici yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına yönelik uygulamalar anlaşılmaya çalışılmıştır.

3.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklara üniversite kütüphaneleri ve internet aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla önce alinyazın taraması yapılmış, konuyla ilgili yayın ve kaynaklar toplanmıştır. Ayrıca mevcut uygulamalar, kanunlar, yönetmelikler, şura kararları, raporlar, uygulama yönergeleri, yargı kararları taranarak ülkemizde ve İngiltere’deki yönetici yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanmasına yönelik uygulamalar anlaşılmaya çalışılmıştır.

İngiltere ve Türk Eğitim Sistemleri ve bu ülkelerdeki eğitim ve okul yöneticiliği ile ilgili kanun, yönetmelik, genelge; eğitim ve okul yöneticilerinin

yetiştirilme faaliyetleri ile ilgili basılı yayın, rapor, yargı kararı, makale, bilgi, belge ve internet kaynakları oluşturmaktadır.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Her iki ülkedeki okul müdürü yetiştirme, seçme ve atama işlemleri incelenmiştir. Elde edilen verilerin irdelenmesinde ve ayrıntılı içerik analizinde Atlas.ti programından yararlanılmıştır. İngiltere’de ve Türkiye’deki yönetici yetiştirme, seçme ve atama sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin toplanan veriler Atlas.ti programı üzerinde çözümlenerek iki ülkeye göre ayrı ayrı irdelenmiş ve elde edilen veriler ışığında ülkemiz için yeni bir modelleme yoluna gidilmiştir. Her iki ülke için okul müdürlerinin;

- Yetiştirme
- Seçme
- Atama

süreçleri literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler (ilgili kanun, yönetmelik, genelge; eğitim ve okul yöneticilerinin yetiştirilme faaliyetleri ile ilgili basılı yayın, rapor, yargı kararı, makale, bilgi, belge ve internet kaynakları) doğrultusunda alt temalara ayrılarak tasnif edilmiştir.

Ayrıntılı içerik analizinde elde edilen temalar ve alt temalar kullanılarak her iki ülkedeki okul yöneticisi yetiştirme süreci taranmış ve elde edilen veriler, alt problemlere yanıt olabilecek şekilde analiz edilmeye çalışılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE SONUÇ

4.1. TÜRKİYE’DE YÖNETİCİ ATAMA SÜRECİ (ELEŞTİREL BİR BAKIŞ)

NPQH sisteminin seçim, uygulama (eğitim ve değerlendirme) ve atama işlemlerini ayrıntılı olarak incelenmiştir. MEB, 1998’den bu yana çıkardığı yönetici atama yönetmelikleriyle son yıllarda yaptığı yönetici atama sınavlarıyla yönetici atama yoluna gitmektedir. MEB, Eğitim Kurumları Yöneticilerini Atama ve Yer Değiştirmeye İlişkin Yönetmeliği’nin (2009) 7. maddesinde yönetici adaydan aranacak nitelikler şu şekilde belirlenmiştir:

- a) Yükseköğrenim bitirmiş olmak,
- b) Öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Bu yönetmelik kapsamında sayılan yöneticilik görevleri dahil öğretmenlikte en az üç yıl görev yapmış olmak,
- ç) Varsa son üç yıllık sicil notu ortalaması olumlu olmak,
- d) Yöneticilik görevi, son üç yıllık hizmet süresi içinde adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- f) Varsa atanacağı görev için öngörülen seçme sınavında başarılı olmak.

Anlaşılabacağı üzere MEB yönetici atama kriterlerini ön plana çıkaran unsur; lisans mezunu olma, belli kıdeme ve olumlu sicile sahip olma gibi nitelikler sıralanabilir. Okul yöneticiliği pozisyonuna atanabilecek adaylar için yukarıda aranan nitelikler şu anda profesyonel anlamda yöneticilik vasıflarına haiz müdür adaylarını seçmekten çok uzaktır. Aranılan niteliklerde yönetim bilimi bilgisine sahip olma, profesyonel liderlik davranışları gösterme, risk alma, ekonomi ve finans bilgisine sahip olma gibi yüz yılın aradığı niteliklerden çok uzaktır.

4.1.1. Sınav

MEB'in 2009'da çıkardığı "Eğitim Kurumları Müdür ve Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavı Başvuru Kılavuzu'nun" 7. maddesinde müdürlük seçme sınavı konuları ve puan değerleri şu şekilde verilmiştir:

Tablo 4. 1 Müdürlük Seçme Sınavı ve puan Değerleri

Sıra	Konular	Puan değeri
1	Türkçe dil bilgisi	10%
2	Resmî yazışma kuralları	4%
3	Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri	4%
4	Okul Yönetimi	4%
5	Yönetimde insan ilişkileri	4%
6	Okul geliştirme	4%
7	Eğitim ve öğretimde etik	5%
8	Türk İdare sistemi ve protokol kuralları	5%
9	Kanunlar	60%

Okul yöneticiliğinin temel nitelikleri olarak değerlendirilen okul yönetimi; okul geliştirme, yönetimde insan ilişkileri, eğitimde etik gibi temel değerlerin sınavın toplamına oranı yalnızca % 16'dır. Buna karşın, sınavın yaklaşık % 70'i kanun, yönetmelik ve mevzuat hükümlerini içermektedir. "Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama Sınav Yönetmeliği'ne" göre; okul yöneticisi adayının eğitimle ilgili on kanun, bir bakanlar kurulu kararı, on üç yönetmelik, üç yönerge bilmesi yöneticilik pozisyonuna atanması için yeterli sayılabilecek niteliklerdir. Sınavın yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü yönetmelik maddelerinden oluştuğu, yirmi yedi ayrı kanunda mevzuat bilgisinin sorulduğu; bir sınavla atanan yöneticinin yönetim becerileri okul liderliği, bireyler arası eğitim öğretim liderliği, okulda etkin koordinasyon sağlama, verimli ve etkin öğrenme ortamı yaratma, hesap verilebilirliği sağlama, finansman vb. gibi konularda yeterliğin ölçülemediği bir yönetici profili karşımıza çıkmaktadır.

Çağın hızla değiştiği, okulun ve ona biçilen fonksiyonların zamanla yeniden idealize edildiği bir günü yaşamaktayız. Yukarıda verilen etkin yöneticilik becerilerinden oluşan ancak yeterli düzeyde mevzuat bilgisine sahip bir okul yöneticisinin ne kadar başarılı olacağı tartışmaya açık bir konudur.

4.1.2. Atama

Yukarıda içeriği verilen merkezi sınavdan alınan puanla birlikte yönetici adayı tarafından doldurulacak Yönetici Değerlendirme Formu EK-2 (Bkz. Ek:4) belgesinden aldığı puanlar toplanarak yönetici adayının atama puanı elde edilir. Yönetici Değerlendirme Formu EK-2 belgesinde yüksek lisans ve doktora eğitimi alma, olumlu sicil, alınan ödüller, öğretmenlikte ve yöneticilikte geçirilen süre (kıdem) ve kariyer gibi alanlar için yönetici adayına ek puanlar verilmektedir.

4.2. TÜRKİYE İÇİN MODEL ÖNERİSİ

4.2.1. Yapı

MEB ve YÖK öncülüğünde 7163 sayılı kanunla kurulan Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) teşkilat yapılanmasına benzer ilmi, idari ve mali özerkliğe sahip “**Eğitim Yönetimi Akademisi**” adı altında MEB’e bağlı resmi, özel ve vakıf okullarına ilk defa atanacak yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi görevlerini ifa edecek bir üst yapılanma yoluna gidilmelidir.

Eğitim Yönetimi Akademisi; modern ve evrensel yönetim anlayışları çerçevesinde okullarda görev alacak yönetici ve yönetici yardımcısı yetiştirme, geliştirme iş ve işlemleri ve eğitim sürecinde ihtiyaç duyulacak nitelikli ve çağdaş yönetim modellerine uygun öğretim malzemesi hazırlama ve akademi görev alacak nitelikli öğretim elemanı yetiştirilmesine katkıda bulunma gibi temel görevleri yerine getirecektir.

Kendi içinde özerk yönetim yapısıyla kurulacak ve finansmanı MEB tarafından karşılanacak akademi başta merkez olmak üzere büyükşehir belediyesi statüsüne sahip taşra illerde örgütlenecektir. Akademinin öğretim görevlisi ihtiyacı MEB, YÖK ve TODAİE ile yapılacak anlaşmalarla şu kişilerden seçimi sağlanacaktır:

MEB: Bakanlık müfettişleri, eğitim uzmanları, şef ve şube müdür ve müdür yardımcısı unvanına sahip bakanlık personeli (mevzuat eğitimi)

TODAİE: Kamu yönetimi yüksek lisans, eğitim yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarında görev alan akademisyenler (akademik, teorik eğitim)

YÖK: YÖK’e bağlı üniversitelerin eğitim fakülteleri eğitim bilimleri anabilim dallarında görevli akademik personel (akademik, teorik eğitim)

Aşağıda tablo halinde verilen (Tablo 2.7.) model önerisi ilerleyen kısımlarda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Tablo 4. 2. Eğitim Yönetim Akademisi Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Şeması

1. Basamak	MEB'e bağlı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yapılacak merkezi sınav	Seçme
2. Basamak	Eğitim Yönetimi Akademisi Ön Değerlendirme Mülakat Sınavı	
3. Basamak	Lisansüstü düzeyde verilecek 1 Yıllık Kuramsal Eğitim	Yetiştirme
4. Basamak	Yönetici Aday Yeterlik Sınavı + Portfolyo	
5. Basamak	Bir dönemlik uygulamalı eğitim (Staj)	
6. Basamak	MEB tarafından puan üstünlüğüne göre yapılacak atama işlemi	Atama

4.2.2. Seçme Sınavı

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okulları ile yine Bakanlığa bağlı özel okullarda görev yapmış, üç yıllık öğretmenlik kıdemine sahip ve en az lisans mezunu öğretmenlerin başvurabileceği bir sınav uygulanmalıdır. MEB'e bağlı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yapılacak merkezi bir sınavla yönetici adayları ilk değerlendirme testine alınacaktır.

Sınavın içeriği yönetici adaylarının sözel akıl yürütme, muhakeme, kavrama, analiz ve sentez düzeyinde yeterliklerini ölçen 50 soruluk sözel test ile sayısal akıl yürütme, sayılarla işlem yapma, matematiksel ilişkilerden yararlanma, tablo ve grafik okuma, yorumlama gibi becerileri yordayacak matematik testlerinden oluşan 50 soruluk sayısal testten oluşacaktır.

Sınavın 100 soru üzerinden yapılması sonuçlarının değerlendirilmesinde kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı'nın yaptığı görevde yükselme, Eğitim Kurumu Müdürlüğü Sınavı, Eğitim Kurumlarına Müdür Yardımcılığı Seçme Sınavı ve Millî Eğitim Bakanlığı Müfettiş Yardımcılığı Giriş Sınavı gibi sınavlarda 100 soru üzerinden yapılmaktadır. Sınav soruların kapsamı ÖSYM tarafından yapılan Akademik Lisansüstü Eğitim Sınavına vb. diğer sınavlara göre düzenlenmesi öngörülmektedir (Bkz. Tablo: 4.3).

Tablo 4. 3. Alt Alanlara Göre Soru Dağılımları

Test Ağırlığı % 50	Test Ağırlığı % 50
Sözel Test Alanı	Sayısal Test Alanı
Sözcük bilgisi %5	Sayılarla işlem yapma %10
Dil bilgisi %10	Matematiksel ilişkilerden yararlanma %10
Anlatım özellikleri % 5	Problem çözme %20
Okuduğunu anlama %25	Temel geometri bilgilerinden yararlanma %5
Anlam Bilgisi % 5	Tablo, grafik okuma ve yorumlama %5

Soru içerikleri; belirli bir yükseköğretim programında kazanılan nitelikleri ölçmek yerine farklı alanlardan gelen lisans mezunu adayların cevaplayabileceği nitelikte olacaktır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda okul müdürü ve müdür yardımcılığı kadrosuna başvuruda yapılacak merkezi sınava katılmış olmak ön şart olacaktır. Sınava katılmayan veya sınavda yeterli puanı alamayan öğretmenler okul müdürlüğü veya müdür yardımcılığı programına başvuramayacaktır.

Sınav yılda bir kez Ocak ayında uygulanacak ve ilgili sınavda alınan puan yalnızca girildiği yıl boyunca geçerli olacaktır. Sınav ilanı ile birlikte Milli Eğitim Bakanlığı illere, okul türlerine göre ilgili yıldaki yönetici pozisyonu açığını kamuoyuna bildirecektir. Sınav başvuru sürecinde yönetici olmak isteyen öğretmenler hangi illerde ve hangi tür okullarda (ilköğretim, mesleki eğitim veren liseler, genel liseler, ana okulları vb) yönetici açığı bulunduğunu görerek ilgili okul türüne ve ile göre tercih yapabilecektir.

Okul türlerine ve illere göre öğretmenler 15 tercih yapacaktır. Sınav sonuç değerlendirmesi adayın tercih ettiği okullara göre yapılacaktır. Sınav sonunda başarılı olan yönetici adayları başvuru sürecinde yalnızca sınav öncesi tercih ettiği okullara başvuru yapabilecektir. Halen görevde bulunan müdür ve müdür yardımcıları sınavdan muaf tutulacak, sınav ilk defa okul yöneticiliğine başvuracak öğretmenler için uygulanacaktır. Bakanlığın yaptığı bakanlık müfettişliği sınavının aksine sınav giriş sayısında herhangi bir kısıtlama olmayacaktır. İsteyen adaya dilediği kadar sınava girme hakkı verilecektir.

Eğitim Teknolojileri Genel M¼d¼rl¼đ¼ s¼nav¼ takip eden bir ay i¼erisinde s¼nav sonu¼larını duyuracaktır. MEB tarafından gelecek eğitim yılları i¼in m¼d¼rl¼k kadrosuna atanması ¼ng¼r¼len okullara ba¼vuran aday kontenjanının ¼¼ kat¼ aday, yapılan merkezi s¼navda ba¼ar¼lı kabul edilecektir.

S¼nav sonucunun ilan¼nda sonra İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼kleri b¼nyesinde bir komisyon olu¼turulacaktır. Merkezi s¼nav¼ kazanan adaylar akademi merkezlerinde kurulan komisyon tarafından yapılacak 360 derece değerlendirme testi ve s¼zl¼ s¼nava alınacaktır.

4.2.3. 360 Derece Değerlendirme Testi

S¼nav¼ kazanan adaylara bilgisayar yaz¼l¼m¼ ¼zerinde haz¼rlanm¼¼ 360 derece değerlendirme testine tabi tutulacaktır. Adaylar 360 derece değerlendirme testinde a¼ađ¼da ayrınt¼lı Şekilde (Tablo: 4.4.) belirtilen y¼neticilik alt alanlarına y¼nelik sorulara cevap verecektir. Değerlendirme testi tamamen bilgisayar yaz¼l¼mlar¼ ¼zerinden yapılacak ve yaz¼l¼ma eklenen bir değerlendirme program¼ yard¼m¼yla verilen cevaplara g¼re ilgili adayın y¼neticiliđe uygunluk/yatk¼n¼k profili ¼ıkar¼lacaktır (Bkz. Ek: 5).

Tablo 4. 4. 360 Derece Değerlendirme Testi Temel ve Alt Alanlar (State of NSW, Department of Education and Training - Professional Learning and Leadership Development Directorate)

Temel Alanlar	Alt Beceriler
Eğitsel Alan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Öğretmenlik meslek bilgisi öğretim, öğrenme, müfredat, değerlendirme ve eğitim çalışmalarını raporlama gibi ana faaliyet alanlarındaki uzmanlık bilgisi ✓ Okulda yapılan öğrenme öğretme faaliyetlerini planlama uygulama kontrol etme ve değerlendirme becerisi ortaya koyabilme ✓ Okulda bütün öğrenciler için en verimli öğrenme öğretme ortamı yaratabilme becerisi
Stratejik Alan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nitelikli öğrenme ve öğretme süreçlerine yoğunlaşan ortak paylaşıma dayalı eğitsel vizyon yaratma becerisi ✓ Eğitsel süreçler boyunca elde ettiği deneyimleri temele alan stratejik planlamalar yapabilme ✓ Okul, öğrenci, veli ve öğretmenleri nitelikli öğrenme öğretme süreçlerine katma becerisi
Kişisel Alan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesleki etik değerlere sahip olma ve kendini sürekli geliştirmeye adanma ✓ Verimli öğrenme ortamları yaratmak için kendi ve birlikte çalıştığı ekibin çalışma performansını sürekli yüksek tutma ✓ Doğru ve zamanında kararlar verebilme ve gerektiğinde risk alma becerisi
Örgütsel Alan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kişisel yönetim becerileri ortaya koyma, örgütün amaç ve hedeflerine göre kitleleri harekete geçirme ✓ Hedeflere ulaşmada etkin kaynak kullanımı ve sorumluluk alma yetisi ✓ Etkin yönetim ve denetim sistemleri oluşturma ve sürekli bunları sürekli işe koşma
Duygusal Zeka	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kişiler arası etkin iletişim becerisine sahip olma ve iş yaptırabilme yetisi ✓ Empati kurma ve başkalarıyla birlikte ekip çalışmasına yatkınlık ✓ Çalışma ekibinde yüksek heyecan yaratma ve ekibi başarıya odaklama ✓ Ortaya çıkan yeni durumları okuyabilme ve ona göre pozisyon alma becerisi, önsezi ✓ Çatışma durumlarında ortak akli işe koşma

360 Derece Değerlendirme Testi sonucunda yöneticiliğe uygun görülen adaylar her il merkezinde kurulacak sözlü değerlendirme sınavına alınacaktır. Beş kişilik jürideki sözlü sınav komisyonu, bir bakanlık temsilcisi (daire başkanı, şef, şube müdürü vb.), bir akademisyen, iki akademi öğretim elamanı ile bir psikologdan oluşacaktır. Mülakatta adayın mesleki yeterlikleri, kendini ifade edebilme, iletişim kurma, bir örnek olay çerçevesinde kavrama, analiz ve sentez düzeyinde yorumlama yeterlilikleri ve mevzuat bilgisi yoklanacaktır. Mülakat sınavı boyunca tüm adayların sözlü değerlendirme sınavları kamera kaydına alınacaktır, bu şekilde kayırma, rüşvet vb. iddiaların önüne geçilecektir. Her okul türüne göre mülakata çağrılan adaylardan

sadece biri başarılı kabul edilecektir. Bu değerlendirme testini başarıyla geçen aday her biri on altı haftadan oluşan üç akademik dönem süren eğitim programına alınacaktır.

4.2.4. Eğitim ve Yetiştirme

Eğitim programına kabul edilen yönetici adaylarına programın ilk iki döneminde yüksek lisans düzeyinde teorik yönetim ve eğitim bilimleri dersleri verilecektir. Adaya bu alanda her dönem beşer adet olmak üzere iki dönemde toplam on ders verilecektir. Bu dersler şunlardır:

1. Dönem

- a. Yönetim Bilimine Giriş
- b. Kişiler Arası İlişkiler Ve İletişim
- c. Stratejik Yönetim Ve Okul Yönetimi
- d. Eğitimde Program Geliştirme
- e. Okul Kültürü ve Okul Geliştirme

2. Dönem

- a. Eğitim Ekonomisi ve Finansmanı
- b. Eğitimde Liderlik ve Eğitsel Etik
- c. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi
- d. Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi
- e. Eğitimde Performans Yönetimi ve Denetimi

Derslerin seçiminde iki temel üzerinde durulmuştur. Birinci temelde ülkemizde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında verilen yüksek lisans ve doktora derslerinin içerikleri irdelenmiştir. Eğitim Bilimleri Bölümünde verilen yüksek lisans ve doktora dersleri temele alınan bir eğitim programı önerilmektedir.

Diğer temel ise NCSL (The National College for Leadership of Schools and Children's Services, "Ulusal Okul Liderliği Merkezi ve Öğrenci Hizmetleri) tarafından verilen NPQH (The National Professional Qualification for Headship, Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar) eğitim modülündeki dersler temele alınmıştır. NPQH eğitim modülünde adaylara bir dönemlik master düzeyinde verilen dersler şunlardır (Burnham, 2009):

- ✓ Okulu ve Toplumu Geliştirme
- ✓ Profesyonel Liderlik Eğitimi
- ✓ Örgütsel Yönetim
- ✓ Performans Yönetimi
- ✓ Etkin İletişim
- ✓ Stratejik Yönetim
- ✓ Ön Yöneticilik Eğitimi
- ✓ Vizyon Yaratma

Önerilen modelde temele alınan NPQH (The National Professional Qualification for Headship, Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar) eğitim modülünde verilen derslerin ülkemizde etkin yöneticilik için de verimli olabileceği düşünülmektedir.

Yukarıdaki dersleri başarıyla geçen adaylar ikinci dönemin sonunda mesleki yeterlilik sınavına alınacaktır. Bu sınav bir yıl boyunca teorik eğitim alan adaylara yönetim, işletme, program geliştirme, liderlik, toplam kalite yönetimi alanlardan adayların yeterliğini ölçen sorulardan ve adayların bir yıl boyunca yaptığı çalışmalarını içeren “portfolyo” den oluşacaktır. Mesleki yeterlik sınavını başarıyla geçen adaylar bir dönem süren ve yoğun uygulamalı eğitimin verileceği staj programına alınacaktır. Eğitim Yönetimi Akademisi tarafından görevlendirilecek danışman, eğitim boyunca yönetici adaya refakat edecektir. Bu dönem; okul ziyaretleri, örnek olay inceleme çalışmaları ve temel mevzuat derslerini kapsayacaktır. Üçüncü dönemde; haftanın iki günü okul ziyaretleri (staj), iki günü mevzuat bilgi dersleri, bir gününde de örnek olay incelemesi ve workshop etkinlikleri yapılacaktır. Sürecin sonunda akademi danışmanı, mevzuat eğitimi veren MEB’de görevli yönetici ve ziyaret edilen okul müdürünün birlikte vereceği “Okul Müdürü Olur” raporuyla adaya “Yönetici Yeterlilik Sertifikası” verilecektir.

4.2.5. Atama

MEB; açık bulunan yönetici kadrolarına atama iş ve işlemlerinde “Eğitim Yöneticisi Sertifikası”na sahip adaylar arasından atama yapacaktır. “Eğitim Yöneticisi Sertifikası” alan adaylar ön başvuru döneminde tercih ettiği okula yönetici olarak atama hakkı kazanacaktır.

4.3. SONUÇ

Çınkır (2002) İngiltere'de uygulanan NPQH eğitim programının Türkiye'nin kültürel, ekonomik, politik ve eğitim sisteminin yapısı göz önünde bulundurularak Türkiye'ye de uyarlanabileceğini vurgulamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı uzun yıllardan bu yana uyguladığı ve geçmişte birçok nitelsiz okul yöneticisinin rahatlıkla atandığı seçme ve atama sistemini yenilemelidir. MEB 1998'den bu yana izlediği merkezi sınavla yönetici atama yolunu terk etmelidir.

Ülkemizin geleceği olan nesillerin gönderdiğimiz okulları yöneten müdürlerin çağın gereksinimlerini karşılayacak bilgi ve becerilerle donatılması zorunluluktur. Bu bakımdan merkezi eğitim otoritesi yönetici adaylarını büyük bir kısmı mevzuat bilgileri içeren sınavla atamak yerine, uzun bir zamana yayılmış bir eğitim programından geçirerek yetiştirmeli ve görevlendirmelidir.

Çelik (2002) ülkemizde eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitim ve hizmet öncesi/içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinde uygulamalı bilgi boyutu hiç dikkate alınmadığını dolayısıyla adaylarının sorun odaklı düşünme, karar verme, takım çalışması ve kaos ortamında yönetim gibi alanlarda yetersiz kalmalarına yol açtığını savunmaktadır. Bu bağlamda bakanlığın yönetici yetiştirme sürecinde yönetici adaylarının eğitsel liderlik rolünü oynayacak, etkin karar verme, risk alma, problem çözme becerisi, kaos yönetme, finansman gibi eğitimin farklı alanlarına yönelik, bilgi birikimine sahip yöneticiler yetiştirmesi ve atanmış yöneticiler bu boyutlarda eğitime tabi tutulmalıdır.

Işık (2002), içeriği ve yapısı itibariyle okul müdürlerine müdürlük formasyonu kazandırmaktan uzak mevcut eğitim programlarının okul müdürü yetiştirmeye uygun olmadığını vurgulamaktadır. Bakanlık yapılan müdürlük atamalarında atama öncesi ya da sonrası adaylara mesleki yeterliğini ölçecek bir program uygulamamakta ve bunun sonucunda müdür atandığı okulda kaderiyle baş başa bırakılmaktadır.

Yukarıdaki bulguları destekler nitelikteki bir diğer araştırmada Küçük (2008:196) geleceğin okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını etkili bir şekilde göstermesi gerektiğinden yola çıkarak; olumsuzlukları, belirsizliği ve karmaşıklığı hoş görmeyen okul yöneticilerinin etkili bir yönetim, stres yönetimi, çatışma yönetimi ve liderlik eğitimi alması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu amaçla bakanlık

yukarıda ifade edilen alanlarla ilgili atama sürecinde müdür adaylarına ve daha önceden göreve başlayan müdürlere verilecek eğitimlerle gelişimlerini desteklemelidir.

Aslan (2009) Türkiye'nin eğitim sisteminde de yer almasının var olan potansiyellerin değerlendirilmesi ve nitelikli yönetici adaylarının yetiştirilmesi açısından fayda sağlayacağını düşünerek önerdiği modelde yöneticiliğe hazırlayıcı eğitim alma şartına yer vermiştir. İki yıl olarak öngördüğü hizmet öncesi eğitim süresince adaylara okul yöneticiliği için gerekli nitelikleri ve becerileri kazandırmayı hedeflemektedir.

Avrupa Birliği, ülkemizden yalnızca ekonomik ve siyasî değil kültürel alanda da birliğe uyum sağlayabilmek için standartları yükseltmesini beklemektedir. Bu beklentileri karşılayabilmenin yolu eğitimden geçmektedir. Eğitim ile nitelikli insan gücü yetiştirilmesinin yanında toplumun kültür seviyesi ve yaşam standardı da geliştirilebilecektir.

Avrupa Birliği yolunda birçok alanlarda ilerleme kaydeden Türkiye'nin Birliğe uyum sürecinde AB ülkeleri arasında eğitim sistemleri yönünden de paralellik sağlanmalıdır (Süngü, 2005). Bu bağlamda Avrupa Birliği ülkeleri ile gelişmiş ülkelerin eğitim sistemleri temelinde okul yöneticisi yetiştirme ve atama modellerine dönük bu tür araştırmaların eğitim alanında Avrupa Birliği politika ve düzenlemelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada Birliğe üye ülke İngiltere'de uygulanan NPQH (Okul müdürleri için öngörülen Ulusal Mesleki Standartlar) yöneticilik sertifikasyon programı irdelenmiş ve Türkiye'de uygulamaya konulabilecek bir yönetici yetiştirme ve atama programı önerilmiştir.

KAYNAKLAR

- Ak, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri (Uşak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akyüz, S. (2007). *Türk ve İngiliz Örgün Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticilerini Yetiştirme, Atama ve Politika Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ambitious, excellent schools standard for headship – a consultation paper. (2005).
Published by the Scottish Executive.
<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2005/06/17104149/41519>
(12.04.2010)
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, www.efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/aralik2008/aralik2008/70-89.pdf
(17.07.2010)
- Arıkan, G. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, N. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanmalarının Karşılaştırılması ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aslangil, H. (1993). Hizmet İçi Eğitimin Lüzumu. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 183:3-5.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aykut, C. M. (2006). *Türkiye ve A.B.D.'de Okul Yöneticilerin Yetiştirilmesinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Eğitim Bilimleri Fakültesi*

Dergisi, 21(1-2):435-448.

- Barker, B. (2007). The Leadership Paradox: Can school leaders transform student outcomes? *School Effectiveness and School Improvement*, 18(1):21 - 43.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle, Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliklerinin Değerlendirilmesi (Sakarya li Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Başaran, İ. E. (1993). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Beatty, B. (2007). Feeling the Future of School Leadership: Learning to lead with the emotions in mind. *Leading & Managing*, 13(2):44-65.
- Benaim, Y. ve Huphreys, K. A. (1997). Gaining Entry: challenges for the novice headteacher. *School Leadership & Management*, 17(1):81-94.
- Birgül, E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mevcut Eğitim Sistemine İlişkin Görüşlerinin Sistem Yaklaşımına Göre Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi (Muğla İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Bozkurt, N. (2005). *Türkiye ile Bazı Avrupa Birliği Ülkelerindeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Brundrett, M. (2006). Evaluating the individual and combined impact of national leadership programmes in England: perceptions and practices. *School Leadership and Management*, 26 (5):473-488.
- Brundrett, M., Fitzgerald, T. ve Sommefeldt, D. (2006). The Creation of National Programmes of School Leadership Development in England and New Zealand: A Comparative Study. *International Studies in Educational Administration*, 34(1):89-105.
- Burnham, J. W. (2009). *Developing Outstanding Leaders Full Report*. <http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=21867&filename=developing-outstanding-leaders-full.pdf> (11.09.2010)
- Bursalioğlu, Z. (1997). Eğitim Yöneticisinin Hizmet Öncesi ve Hizmet İçinde Hazırlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:199-209
- Bush, T. (1999). Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990's. *Educational Management Administration Leadership*,

27:239.

- Bush, T. (2004). Editorial: The NCSL: Purpose, Power and Prospects. *Educational Management Administration Leadership*, 32:243.
- Bush, T. (2006). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration Leadership*, 26:135.
- Bush, T. (2010). Accelerating Leadership Development. *Educational Management Administration Leadership*, 38:147.
- Bush, T. ve Anderson, L. (1999). Educational Standards and Grantmaintained Schools: Perceptions of Headteachers and Chairs of Governors. *Educational Management Administration Leadership*, 27:17.
- Bush, T. ve Jackson, D. (2002). A Preparation for School Leadership International Perspectives. *Educational Management Administration Leadership*, 30:417.
- Büyükdüvenci, S. (t.y.) *İnsan Yetiştirme*. y.y.
- Can N. ve Çelikten M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148:1-8.
- Cavanagh, R. (2007). The Driving School Leadership Forces: Attention to individuals. Andpromoting renewal of schooling. *Leading & Managing*, 13(2):90-112.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chapman, J. D. (2005). Recruitment, retention, and development of school principals. *International Academy of Education*, 2:11.
- Collarbone, P. (1998). Developing a Leadership Programme for School Leaders: an NPQH assessment centre manager reflects, *School Leadership & Management*, 18(3):335-346.
- Continuing Professional Development For Educational Leaders, (2003). Educational Intitue of Scotland, Scottish Executive Lmt.
- Corporate Plan 09/10 (2009). Stock code PB410 Print Streamline Press. www.elc-cambridge.org/home/brochures/ukbroc09.pdf (22.06.2010)
- Cowie, M. ve Crawford, M. (2007). Principal preparation / still an act of faith? *School Leadership and Management*, 27(2):129-146.
- Cubillo, L. (1999). Gender and leadership in the NPQH: an opportunity lost?

Professional Development in Education, 25(3):381 – 391.

- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- Çınkır, Ş. (2002). İngiltere'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar (NPQH) Programı, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- Early, P. ve Evans, J. (2004). Making a Difference? Leadership Development for Headteachers and Deputies—Ascertaining the Impact of the National College for School. *Leadership Educational Management Administration & Leadership*, 32:55.
- Egan, D. ve Marshall, S. (2007). Educational leadership and schoolrenewal in Wales Australian. *Journal of Education*, 51(3):286-298.
- Ekiz, D. ve Durukan, H. (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Evgülü, S. İ. (2009). *Avrupa Birliği Ülkelerinde ve Türkiye’de İlköğretim Okul Yöneticileri İçin Geçerli Olan Etik İlkelerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Farrel, C. (2006). Making Our Schools More Effective: What Matters and What Works. *Educational Management Administration Leadership*, 34; 141.
- Garcia, K. (2004). The National Standards for Headteachers now being revised, *Management Information Exchange*, 18(2):12.
- Garret, V. ve Mcgeachie, B. (1999). Preparation for Headship? The role of the Deputy head in the primary school. *School Leadership & Management*, 19(1):67-81.
- Garrett, V., Warne, J., Burgoyne, M. ve Hewitt , A. (1999). A winning formula for teachers Middle management development in Rotherham schools. *Management in Education*,13:13.
- Göküş, E. (2007). *Kaliteli Okul" Kavramının Öğretmenler ve Yöneticiler Tarafından Algılanması (Mersin İli, Erdemli İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günay, E. (2006). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Enstitüsü, Ankara.

- Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161:4.
- Güngör, S. (2004). *Eğitim Yönetiminde Paradigmalara İlişkin İlköğretim Okul Yöneticileri, Öğretmenleri ve Müfettişlerinin Görüşleri (Ankara İli Çankaya, Keçiören ve Mamak İlçeleri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Hart, A. W. (1999). Educational Leadership: A Field of Inquiry and Practice. *Educational Management Administration Leadership*; 27:323.
- Hartle, F. ve Thomas, K. (2003). *Growing Tomorrow's School Leaders: The challenge Full Report*. National College for School Leadership.
- Hayes, T. (2005). *Rising stars and sitting tenants*.
www.nationalcollege.org.uk/download?id=17361&filename (23.06.2010)
- Hong, S. T. S. (2000). Principalship - Does NPQH Make A Difference? A Personal Experience and Reflection. *NPQH Cohort 3 2000/01*, Pengetua.
- İlgar, L. (2005) *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Işık, H. (2002). Okul Müdürlüğü Formasyon Programları ve Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, Ankara.
- James, C. ve Vince, R. (2001). Developing the Leadership Capability of Headteachers. *Educational Management Administration Leadership*, 29:307.
- James, C. ve Williams, A. (2006). The National Professional Qualifications for Headship in Wales: issues for policy and practice in educational leadership development in Education, Part 2 Leadership. *Educational Management Administration & Leadership Management*, 19:20.
- James, P. ve Williams, H. (2005). The NPQH in Wales: issues for policy and practice in educational leadership development. *Educational Management Administration & Leadership Management*, 19:32.
- Johnson, H. ve Castelli, M. (1999). The national professional qualification for head teachers: the need for additional support for candidates for catholic leadership. *Professional Development in Education*, 25 (3):519-532.

- Kaptan, S. (1993). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Rehber Yayınevi, 1993.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları No: 35.
- Keser, Z. (2007). *Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Yetki ve Sorumluluklarını Kullanma Derecelerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kombıçak, M. (2008). *İlk Öğretim Okul Müdürlerinin Yeterliliklerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M.(2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3):237-252.
- Küçük, M. (2008). *Gelecekteki Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Etik Davranışlarının İncelenmesi (Ankara İli, Mamak İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lodge, C. (1998). Training Inspiring Heads On NPQH: Issues and Progress. *School Leadership & Management*, 18(3):47-357.
- Male, T. (2004). Whither Headship? *Management Information Exchange*, 20(4):4.
- Mclay, M. ve Brown, M. (2003). Using concept mapping to evaluate the training of primary school leaders. *Leadership In Education*, 6(1):73-87.
- Milliken, J. (2002). Qualifying for leadership or control as enlightenment. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5):281.
- Menter, I. (2005). Reaching the parts that need to be reached? The impact of the Scottish Qualification for Headship. *School Leadership and Management* 25(1):7-23
- Mutlu, C. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- National Professional Qualification for Headship (NPQH) Information for governors. (2008). www.cfbt.com/lincs/pdf/npqh-information-for-governors.pdf (16.08.2010)
- National Standards for Headteachers Northern Ireland Edition. (2005). Date of

Issue:

Ağustos.

www.rtuni.org/uploads/docs/21672_National%20Standard.pdf (21.03.2010)

Nordin, N., Sham, I., Mohd, I. H. , Zamri, M. ve Embi, M. A. (2004). Using An Open Source Software To Design And Develop An Online Learning Material In Education Management, Leadership. y.y.

NPQH Application Pack Intake 12, (2010). *National College for Leadership of Schools and Children's Services, NCSL Publications 5:11.*

NPQH Entry Centre South & London, Guidance (t.y).
www.cpd.newham.gov.uk/NPQH_Placements_Guidance_for_potential_LDS_Sept_09.pdf (06.07.2010)

NPQH Information for headteachers and line managers of applicants, Provision (t.y).
<http://www2.nationalcollege.org.uk/download?id=112970&filename=npqh-information-for-headteachers.pdf> (10.11.2010)

NPQH in Wales Guidance. (2008). Welsh Assembly Government Circular No: 001/2008 Date of issue: January 2008 Replaces Circular No: 020/05.

NPQH; Prospectus Information for Aspiring Headteachers, (2009).
www.nationalcollege.org.uk/index/docinfo.htm?id=18984 (09.06.2010)

NPQH Prospectus Information for aspiring Headteachers, Provision.
t.y.www.exeterccyp.org/wp-content/uploads/2010/03/npqh-prospectus1.pdf (05.08.2010)

Odhiambo, G. (2007). Power or Purpose? Some Critical Reflections on Future. *School Leadership Leading & Managing*, 13(2):30-43.

Oktay, A. (2007). *Eğitim Yönetimine Giriş*. PegemA Yayıncılık, Ankara.

Özmen F. (2004). Sınavla Atanan İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimindeki Etkililik Düzeyleri- Malatya İli Örneği. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Pampuchi D. (2007). Re-imagining Educational Leadership. *Leading & Managing*, 13(2):113-115.

Pelage, A. ve Evetts, J.(1998). Structural and Cultural Dimensions of Secondary Headteacher Careers In France: similarities and differences with British partners. *European journal of Education*, 33(4):4.

Psikoloji Portalı. (2010).

<http://www.psikoloji.gen.tr/ogrenme/indexidosyalar/egitim.htm> (17.05.2010)

Recruiting headteachers and senior leaders Seven steps to success, (2008).

<http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=17346&filename=recruiting-headteachers-and-senior-leaders.pdf> (10.10.2010)

Reid, I., Brain, K. Ve Boyes, C. (2007) Where have all the teachers gone? Gone to be leaders, everyone. *Handbook of Teacher Education, Springer*. ss.79-92.

Russell, M. ve Bush, T. (2003). Leadership and Followership as Relational Process. *Educational Management Administration Leadership*, 31:145.

Rutherford, D. (1999). A Preliminary Evaluation of the HEADLAMP Programme for Newly Appointed Headteachers. *Educational Management Administration Leadership*, 27:143.

Sample 360 Degree Feedback. (2003). Cowker Report for Pat Executive 6/19/2003
Turknett Leadership Group.

<http://www.turknett.com/sectionN/360sample.pdf> (10.07.2010)

Sarice, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar (Esenler İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

School Leadership Capability Framework (t.y.)

https://www.det.nsw.edu.au/proflearn/docs/pdf/slcf_final.pdf (09.06.2010)

Scottish Executive St Andrew's House. (2006). *Achieving The Standard For Headship –Providing Choice and Alternatives a Consultation Document*. Published by, Edinburgh.

Simkins, T., Coldwell, M., Close P. ve Morgan, A. (2009). Outcomes of In-school Leadership Development Work A Study of Three NCSL Programmes. *Educational Management Administration Leadership*, 37(1):29-50.

Slater, L. (2008). Pathways to Building Leadership Capacity. *Educational Management Administration Leadership*, 36:55.

Solakoğlu, R. (2006). *Fransa-Türkiye İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görev Tanımları Karşılaştırması ve Kendi Değerlendirmeleriyle İlişkilendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Süngü, H. (2005). Fransa, İngiltere ve Almanya Eğitim Denetimi Sistemlerinin

- Yapı ve İşleyişi. *Milli Eğitim Dergisi*, 167:133.
- Sütçü, O. (2008). Stratejik Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Taşdan, M. ve Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri İle İlgili Nitel Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2):125-150
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Teyfur, M. (2000). İlköğretim Okulları ve Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7:168-177
- The baseline study of school business managers Final Report Ekim. (2007). Germs Educational Ltd, Lincoln.
- The NCSL Corporate Plan. (2009).
<http://www2.nationalcollege.org.uk/download?id=14962&filename=corporate-plan-2007-08.pdf> (11.06.2010).
- Tomlinson, H. (2000). Payment by Results. *Management in Education*, 14:11
- Tolan, İ. (2007). *Cumhuriyetten Günümüze Türkiye'de Okul Müdürlerinin Atanmasına Yönelik Çalışmalar*. Lisansüstü Eğitim Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut, B. (1997). Eğitimin Önemi Artarak Sürecektir. *Milli Eğitim Dergisi*, 145:1-2.
- Turning Heads Taking a Marketing Approach To Leadership Recruitment, Resource, <http://www.nationalcollege.org.uk/index/docinfo.htm?id=17445> (05.09.2010)
- Türkoğlu, E. (2007). *Türk ve Alman Okul Yöneticilerinin Denetim Odağı Boyutunda Farklı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Uçar, R. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Meb Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Van İli Örneği*.

Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Walker, A. ve Dimmock, C. (2004). The Internatioanl Role of the NCSL: Tourist, colporteur or Confreere. *Educational Management Administration Leadership*; 32:269.

What are we learning about NPQH graduates? Evidence Into Practice Guide (2008).

www.cfbt.com/lincs/pdf/Attracting_talented_candidates_for_headship.pdf
(20.05.2010)

What are we learning about recruiting leaders for special schools Evidence into Practice Guide (2009).

<http://www.nationalcollege.org.uk/download?id=17461&filename=what-are-we-learning-about-recruiting-primary-school-headteachers.pdf>

Whitty, G. (2008). Twenty Years of Progress?: English Education Policy 1988 to the Present. *Educational Management Administration Leadership*, 36:165.

Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/School_governor. (21.11.2010)

Wildy, H., Clark, S. ve Slater, C. (2007). International Perspectives of Principal Preparation: How does Australia fare? *Leading & Managing*, 13(2):1-14.

Yan, W. (2009). Principal preparation and training: a look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1):51-64.

Yakut, G. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına ilişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri, İzmir İli Örneği*. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yavuz, M. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yeloğlu, D. (2008). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Ve Atamaya İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, Ş. (2008). *Türkiye İle Türk Cumhuriyetleri Okul Müdürlerinin Yetiştirilme Ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, Ü. (2007). *Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik*

Müdahalelerin Kapsamı ve Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yirci, R. (2009). Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

360 Degree Feedback Worksheet. (2004).

<http://www.newdirectionsconsulting.com/pdfs/sample360.pdf> (17.04.2010)

EKLER

Ek1:Job Description Form(Headteacher Falkland Primary School İş İlanı)([http://www.tes.co.uk/Upload/Attachments/TES/2803405/Falkland%20Job_Descriptionv2\(1\).doc](http://www.tes.co.uk/Upload/Attachments/TES/2803405/Falkland%20Job_Descriptionv2(1).doc))

Main Purpose:

To provide professional leadership for the school in order to secure its success and improvement, ensure high quality education for all its pupils to maintain and improve good standards of achievement.

Strategic direction and development of the school

The Headteacher, working with the Governing Body, will develop a strategic view for the school in its community within the local, national and international context, and will:

Lead by example, providing inspiring and purposeful leadership for the staff and pupils

Work in partnership with the Governing Body, staff, parents and the LA in generating the ethos and values which will underpin the school

Formulate the overall aims and objectives for the school

Create and implement a shared and inclusive Vision and Development Plan, underpinned by sound financial planning, which identifies priorities and targets for ensuring pupils achieve high standards and make progress, increased teacher effectiveness and securing school improvement

Ensure that all those involved in the school are committed to its aims, motivated to achieve them, and involved in meeting long, medium and short term objectives and targets which secure the educational success of the school

Ensure that the management, finances, organisation and administration of the school supports its vision and aims

Ensure that policies and practices take account of national, local and school data including inspection and research findings and the outcomes of school self review

Monitor and evaluate the performance of the school and respond and report to the Governing Body as required

Monitor, evaluate and review the effects of the school's policies, priorities and targets and take action if necessary

Teaching and Learning

The Headteacher, working with the Governing Body will secure and sustain effective teaching and learning across all age ranges throughout the school and will:

Monitor and evaluate teaching and learning and the standards of pupils achievement and set targets for improvement

Create and maintain an environment and a code of behaviour to promote and secure good teaching, effective learning, high standards of achievement, good

behaviour and discipline

Determine, organise, implement and monitor the curriculum and its assessment and ensure that they:

- meet with statutory requirements
- are relevant to the needs of all pupils
- fulfil the Headteachers duties under the 1988 Education Act and any subsequent revisions, in relation to the National Curriculum and Religious Education
- lead to improved educational provision

Maintain and develop effective links with the community, to extend the curriculum and enhance teaching and learning

Create and maintain an effective partnership with parents to support and improve pupils' achievement and personal development

Ensure that improvements in literacy, numeracy and information and communication technology are priority targets for all pupils, including those with special educational needs

Determine, organise and implement a policy for the personal, social and moral development of all pupils in the school

Determine and implement policies which promote:

- self-discipline and regard for authority and the law
- good conduct and behaviour
- positive strategies for developing good race relations and dealing with racial incidents
- positive strategies and programmes for pupil support and clear guidance on exclusions and other disciplinary matters

To participate, to such an extent as may be appropriate having regard to the Headteachers other duties, in teaching pupils in the school

Leadership and management

The Headteacher will lead, motivate, support, challenge and develop staff to secure improvement and will:

Participate in the recruitment and selection of teaching and non-teaching staff

Plan, allocate, support and evaluate work undertaken by groups, teams and individuals, ensuring clear delegation of tasks and devolution of responsibilities in a manner consistent with conditions of employment

Implement and sustain effective systems for the management of staff performance, incorporating appraisal and target setting

Lead, co-ordinate and monitor the continuing professional development of staff, including the induction of newly qualified teachers, based on assessment of needs and in relation to the standards for qualified teacher status (QTS), the career entry profile and standards for induction

Lead and encourage the personal development of a the senior management team, including professional and non-professional staff

Ensure that professional duties are fulfilled, as specified in the Terms and Conditions of Service of Teachers, including those for Headteachers

Arrange for a deputy headteacher or suitable person, to assume responsibility for the discharge of the head teacher's function at any time when absent from school

Develop good working relationships with governors, staff, pupils, parents/carers, the community, local secondary schools and the LA

Promote community cohesion through extended services and links to the community to improve pupil outcomes.

Efficient and effective deployment of staff and resources

The Headteacher will deploy people and resources efficiently and effectively to meet specific objectives in line with the school's strategic plan and within the financial resources available from various sources. The Headteacher will:

Contribute to the formulation of policies and procedures of the Governing Body concerning the school's resource and asset management

Set appropriate priorities for expenditure, allocation of funds and effective administration and control by:

- effective management of the school's budget
- rational allocation and monitoring of time, space and material resources

- ensuring effective and safe arrangements for the sitting and storage of material and equipment

Make arrangements for the security and effective supervision of the school buildings, their contents and the grounds

Ensure that any lack of maintenance, repairs of modification, including breaches of Health and Safety legislation is acted upon promptly and in accordance with the delegation arrangements of the Governing Body

Ensure effective working relationships with external agencies and

services contracted to the school, to the Governing Body and the LA

To work with governors and senior colleagues to recruit and retain staff of the highest quality

Manage, monitor and review the range, quality and use of all available resources in order to improve the quality of education, improve pupils' achievements, ensure efficiency and secure value for money

Accountability

The Headteacher will account for the efficiency and effectiveness of the school to the community, and will:

Create and develop an organisation in which all the staff recognise that they are accountable for the success of the school

Present a coherent and accurate account of the school's performance in a form appropriate to the range of audiences, including governors, the LA, the local community, OFSTED, and others to enable them to play their part effectively

Ensure that parents/carers and pupils are well informed about the curriculum, attainment and progress and about the contribution they can make in supporting their child's learning and achieving the school's targets for improvement

Maintain such records and logbook of the school as are appropriate to show its historical development

Provide information, objective advice and support to the Governing Body to enable it to meet its responsibilities for securing effective teaching and learning and improved standards of achievement, and for achieving efficiency and value for money

To carry out any such duties as may be reasonably required by the Governing Body

Readiness for headship

You will have seen in the Guidance material that the revised NPQH is intended as the final stage in an applicant's path to headship. In other words, your next job will be a headship, in 12 – 18 month's time.

This section gives you an opportunity to describe in your own words why you think you will be ready to take up a headship within the next 18 months. Use this section to show the assessors that you have reached the right point in your career to be considered as a trainee headteacher.

Applicants from non-school or non-education contexts should make use of this section to demonstrate in particular how they have prepared for a transition into school leadership, and how the skills and experience gained in the alternative context will be transferable.

Please identify three reasons, with evidence, why you think you will be ready to take up a headship within the next 18 months.

You need to draw on evidence from your career experiences and achievements to show that you are ready to take on the challenge of leading a whole school, together with evidence of corroboration from other sources (such as performance management, inspection or other feedback) to support your ambitions.

Assessors will be looking for:

Evidence that you have sought to prepare yourself for the challenge of headship through the expertise, skills and experiences you have built up

Evidence that you have some experience of strategic leadership at a whole school or organisation-wide level

Evidence that you have sought and received corroboration of your readiness for headship

Type here Max 1500 characters highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 1500

Ek: 2 Key Areas of Headship

([http://www.tes.co.uk/Upload/Attachments/TES/2803405/Falkland% 20Job_Descripti onv2\(1\).doc](http://www.tes.co.uk/Upload/Attachments/TES/2803405/Falkland%20Job_Descripti onv2(1).doc))

Key areas of headship

Please refer to the Guidance for Applicants booklet for further help with completing this section of the form.

This section is designed to give you an opportunity to demonstrate the extent to which you have built up expertise and whole-school or organisation-wide experience across the breadth and depth of the six key areas of the National Standards for Headteachers. Please draw on the full range of your experience in responding to these, including referencing experiences gained outside your school or current workplace where relevant.

For each of the six areas we have set out three summary bullet points extracted from the National Standards. You are asked to focus on these extracts in your responses, demonstrating the breadth of your experience across the three statements for each key area.

Please give two recent and relevant examples for each of the six areas demonstrating your expertise and experience in relation to the National Standards extract.

For each example you are asked to provide details of:

The date and duration of the activity (this element of your response is not scored)

What the activity was that you undertook (ensuring that it is relevant to the key area extract. The assessor will be taking your examples together and looking for coverage of all three bullet points)

The reason for undertaking the activity (i.e. the school circumstances, what prompted the activity, why it was important. The assessor will be looking for evidence that you were leading some work of strategic significance for the school)

Your role in its achievement or development (It is important that you demonstrate the extent of your personal involvement rather than referring to a collegiate “we”. The assessor will be looking for evidence that you operated in a leadership role at a whole-school or organisation-wide level)

What positive impact your actions had, with evidence. (The assessor will be looking for specific, quantifiable evidence that your activity made a difference, such as the % improvement in performance data; the number by which the incidence of something increased or decreased; the amount of time or money saved; or an improvement in an inspection judgement)

There is a limit of [x] characters, equivalent to about 100 words, on each of sections b) to e), so please plan your response carefully to ensure you present all the relevant information within this limit. You will not be able to continue writing once this limit has been reached.

Where possible your evidence should be from within the last three years, given the rapidly changing nature of the school and wider educational context over recent times. However, you will not be penalised for using older examples, provided you make it clear in section a) why the example is the most relevant from your experience (e.g. examples drawn from a previous role or context; experience gained prior to a career break etc).

You may draw on the same experience to provide examples for more than one key area, but you will need to take care to show how it is relevant in each case,

The National Standards for Headteachers describe the characteristics of a serving Headteacher in a school, and remain the benchmark against which trainee headteachers will be assessed. If you are applying for NPQH from a non-school context, please draw on relevant expertise and recent experience from your current organisation that you consider would be transferable to a school context in order to demonstrate that you have appropriate and sufficient experience and expertise to be ready for trainee headship.

Area 1: Shaping the future

Summary elements from National Standards for Headteachers

Contributing to the establishment of the school vision and articulating it so that it is understood by others and acted upon

Making significant contributions to strategic plans that realise the vision and sustain school improvement

Working with others to create a positive, inclusive climate and carry the school vision forward, taking account of the diversity, values and experience of the school and its community

You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of whole-school or organisation-wide experiences across all three elements listed above.

Example one

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Example two

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Area 2: Leading learning and teaching

Summary elements from National Standards for Headteachers

Being involved in determining, organising and implementing the curriculum, and establishing creative, responsive and effective approaches to learning and teaching (for example, using new and emerging technologies)

Using appropriate data to monitor pupils' progress, set stretching targets and identify areas for improvement

Being involved in securing high standards of behaviour and attendance and ensuring an ethos of challenge and support where pupils can achieve success

You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of organisation-wide experiences across all three elements listed above.

Example one

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Example two

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Area 3: Developing self and working with others
Summary elements from National Standards for Headteachers

Building a collaborative learning culture within the school and actively engaging with other schools to build effective learning communities

Managing own workload and that of the wider school workforce effectively, providing support when necessary and delegating where appropriate

Setting high expectations for staff, reviewing performance, and taking action when performance is unsatisfactory

You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of organisation-wide experiences across all three elements listed above.

Example one

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Example two

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Area 4: Managing the organisation

Summary elements from National Standards for Headteachers

Implementing clear and appropriate evidence-based improvement plans and policies and monitoring, evaluating and reviewing their effects

Making strategic use of new and emerging technologies to enhance organisational effectiveness

Contributing to the continuous improvement of the school through efficient and effective management of the school's environment, financial resources, and human resources.

You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of organisation-wide experiences across all three elements listed above.

Example one

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here...

Your role in the achievement or development ([] characters maximum)

Type here...

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Example two

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

The reason for the activity ([] characters maximum)

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Area 5: Securing accountability

Summary elements from National Standards for Headteachers

Using a range of evidence, including performance data, to support, monitor, evaluate and improve aspects of school life, including challenging poor performance

Ensuring that staff accountabilities are clear and are regularly monitored, evaluated and reviewed

Presenting information about the school's performance to a range of audiences including governors, parents and carers and the wider community

You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of organisation-wide experiences across all three elements listed above.

Example one

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Example two

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Area 6: Strengthening community

Summary elements from National Standards for Headteachers

Contributing to building a school culture and curriculum which take account of the richness and diversity of the school's communities and promote positive strategies for challenging prejudice

Enhancing the value of the school to the wider community (including parents and carers and other schools) and involving that community in enriching the learning experiences of pupils

Collaborating with other agencies, and with parents and carers, to ensure pupils' well-being and improve their achievement and personal development

You should ensure that, between them, your examples give recent and relevant evidence of organisation-wide experiences across all three elements listed above.

Example one

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 60

Type here...

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Example two

Date and duration

Type here...

Description of activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

The reason for the activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Your role in the achievement or development 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Evidence of the impact of your activity 600 characters - highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 600

Type here

Continuing Professional Development

Please refer to the Applicant Information booklet for further help with completing this section of your application form.

Recent CPD experiences

This section offers you an opportunity to demonstrate that you have actively sought Continuing Professional Development (CPD) over recent years to address your development needs and to prepare you for headship. Key Area 3 of the National Standards for Headteachers sets the expectation that a Headteacher “regularly reviews own practice, sets personal targets and takes responsibility for own personal development.”

Please give 4 examples, with dates, of significant aspects of your CPD over recent years. We suggest that you focus on experiences within the last three years, unless there is something of particular relevance from an earlier period.

Examples of CPD might include: further qualifications; training courses attended; self-development through school improvement activity; secondment; acting up; consulting activity (e.g. as AST); work based learning activities; coaching or mentoring.

Please explain for each example:

What the professional development was (the nature of the activity)

Why you undertook it (i.e. what your development need was)

What you learned from the experience and how it changed your leadership practice

How it has prepared you for headship

Please remember that your examples must demonstrate how you have been actively addressing your development needs as you move closer to headship (including operating at a whole-school or organisation-wide level).

Your responses will be assessed according to:

Planning: the extent to which you demonstrate you have sought a range and variety of relevant CPD experiences to meet your own clearly identified development needs;

Impact: the extent to which you demonstrate that you learned from the CPD and that it had an impact on your leadership practice; and

Focus: the extent to which your developmental activities show a focus on the requirements of headship (including operating at a whole-school or organisation-wide level)

Each example is restricted to 800 characters highlight your typing, select "Tools" on the menu bar above and select "word count" You must then check that "characters including spaces is below 800

Example 1
Type here

Example 2
Type here

Example 3
Type here

Example 4
Type here

Self-Assessment of Development Needs

This section offers you the opportunity to describe your remaining development needs in relation to the Key Areas and your readiness for headship. Assessors will be looking for evidence that you have begun considering how you might use the opportunities offered by the revised NPQH to address the gaps in your skills and experience as you approach headship.

Please identify two of the Key Areas of Headship in which you would like to address specific development needs over the coming year. For each one, you should explain:

To which Key Area it relates

What the development need is

How and why you have identified it

What you think you need to do to address it

How it will prepare you further for headship

Ek 3. Başvuru Formu (www.ncsl.gov.uk)

Applicant Details

Title		Username		Group	
Surname		Date of Birth		E-mail	
First Name		Gender		Phone	
ID Number		Teacher Ref		Mobile	
Programme	NPQH Intake 12				

Applicant Declaration

I certify that the information I have provided in this form is correct and my own work.

I understand that the National College may withdraw me from NPQH if I fail to respond to

contact from the National College or one of its providers.

I will undertake to inform my NPQH provider of any change in my circumstances that may

disqualify me from becoming a headteacher or of any capability issues or disciplinary actions of which I am subject.

I consent to the GTC and my employer disclosing such information to the National College as

may be necessary to corroborate the personal details provided in this form.

I certify that, if I am not an applicant from a maintained school, I have up-to-date CRB

clearance.

I have read the NPQH Application Pack and understand the sections relating to funding

contained therein.

I certify that I know of no legal reason why I should not become a headteacher.

I understand that, if I am in a maintained school, my LA will be informed of my

readiness, my progress at major milestones and my graduation from NPQH

By submitting this form to the National College, you are declaring all of the statements to be true.

Headteacher/Line Manager Details

Your name	
Your role	
Your place of work (school/organisation name)	
How long have you known the applicant?	
Have you agreed to share the Statement of Verification and Support with the applicant?	Yes/No

Headteacher/Line Manager Commitment of Support and Declaration

By submitting this form to the National College, you are declaring the following:

In my professional judgement, the applicant will be ready to take up a headship position within the next 18 months

I certify that I know of no legal reason why the applicant should not become a headteacher

I agree to provide the applicant with the time to undertake professional development activity in relation to NPQH

While the applicant is working towards NPQH, I undertake to inform his or her NPQH provider of any relevant change in his or her circumstances which might disqualify him or her from becoming a headteacher or of any capability issues or disciplinary actions of which he or she is the subject

I certify that the information I have put on this form is correct

I have read the NPQH Information for Headteachers/Line Managers and understood the sections relating to funding contained therein.

As the applicant's headteacher/line manager you will also need to complete the following commitment of support.

As the applicant's headteacher/line manager, I agree to provide this individual with time to undertake professional development activity in relation to NPQH, should his or her application be successful	o Yes/N
If no, please give reasons:	
Is the applicant currently working in a school context?	o Yes/N

Key Area 1 Shaping the Future

Headteachers are able to create a shared vision focused upon significant goals for improving learning, inspire stakeholders and plan effectively for the achievement of those goals.

Using your best example of leading in this Key Area at whole school/organisation level demonstrate you have the capabilities to become a

headteacher within 18 months. The evidence of your capabilities should address the 3 aspects (numbers 1-3) on page 7 of the Application Pack.

Part 1 Applicant's best example

My best example of leading at whole school/organisation level for Shaping the Future:

Word limit: 400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for Shaping the Future:

Word limit: 100 words

Key Area 2 Leading Learning and Teaching

Headteachers are successful in raising the quality of learning, teaching and achievement through setting high expectations, monitoring and evaluating progress, establishing improvement strategies and addressing underachievement of learners.

Using your best example of leading in this Key Area at whole school/organisation level demonstrate you have the capabilities to become a

headteacher within 18 months. The evidence of your capabilities should address the 3 aspects (numbers 1-3) on page 7 of the Application Pack.

Part 1 Applicant's best example

My best example of leading at whole school/organisation level for Leading Learning and Teaching:

Word limit: 400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for Leading Learning and Teaching:

Word limit: 100 words

Key Area 3 Developing Self and Working with Others

Headteachers are able to lead a collaborative learning culture by showing self-awareness, with a readiness to learn and help others learn.

Using your best example of leading in this Key Area at whole school/organisation level demonstrate you have the capabilities to become a headteacher within 18 months. The evidence of your capabilities should address the 3 aspects (numbers 1-3) on page 7 of the Application Pack.

Part 1 Applicant's best example

My best example of leading at whole school/organisation level for Developing Self and Working with Others:

Word limit: 400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for Developing Self and Working with Others:

Word limit: 100 words

Key Area 4 Managing the Organisation

Headteachers manage effectively, use resources efficiently, make appropriate decisions and show good judgement.

Using your best example of leading in this Key Area at whole school/organisation level demonstrate you have the capabilities to become a headteacher within 18 months. The evidence of your capabilities should address the 3 aspects (numbers 1-3) on page 7 of the Application Pack.

Part 1 Applicant's best example

My best example of leading at whole school/organisation level for Managing the Organisation:

Word limit: 400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for Managing the Organisation:

Word limit: 100 words

Key Area 5 Securing Accountability

Headteachers hold themselves and others accountable for high standards of performance and behaviour and take effective action for sustainable school improvement.

Using your best example of leading in this Key Area at whole school/organisation level demonstrate you have the capabilities to become a headteacher within 18 months. The evidence of your capabilities should address the 3 aspects (numbers 1-3) on page 7 of the Application Pack.

Part 1 Applicant's best example

My best example of leading at whole school/organisation level for Securing Accountability:

Word limit:400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for Securing Accountability:

Word limit:100 words

Key Area 6 Strengthening Community

Headteachers engage effectively with the community, supporting individual pupils and families, reducing barriers to learning and securing improved outcomes for children and young people.

Using your best example of leading in this Key Area at whole school/organisation level demonstrate you have the capabilities to become a headteacher within 18 months. The evidence of your capabilities should address the 3 aspects (numbers 1-3) on page 7 of the Application Pack.

Part 1 Applicant's best example

My best example of leading at whole school/organisation level for Strengthening Community:

Word limit: 400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for Strengthening Community:

Word limit: 100 words

Demonstrate your readiness to be a trainee headteacher

Show how your leadership demonstrates that you have reached the right point in your career to be a trainee headteacher and how your ambitions are supported by valid evidence of your capability and potential. You should draw on your experience of strategic leadership and successful school improvement and achievement in raising standards to show that you are ready to take on the challenge of leading a whole school. You should also show how you have already prepared for headship. You should also **specify two development needs you have identified to pursue whilst undertaking NPQH.**

Part 1 Applicant

Word limit: 400 words

Part 2 Statement of Verification and Support

You are asked to verify the evidence provided by the applicant and provide any relevant additional evidence for readiness for headship and key development needs to pursue whilst undertaking NPQH:

Word limit: 100 words

Part 1 Applicant only

Give a brief outline of your current post and experience of strategic leadership at whole school/organisation-wide level in the last 3 years.

As background to the best examples of your leadership that you have provided for the 6 Key Areas please give a brief description of any posts you have referred to when describing your role.

Post held	Date	Strategic leadership responsibilities
		<p style="text-align: right;">Word limit: 150 words</p>

Ek 4: Yönetici Değerlendirme Formu

(www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/yonetmelik/7.5.13313-Ek-2.doc)

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU (Ek: 2)

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı ve Soyadı		PUAN DEĞERİ	BELGE / SÜRE	TOPLAM PUAN
	Doğum Yeri - Yılı		Alanı				
	Kadrosunun Bulunduğu Eğitim Kurumu	Kurum Tipi	Atanmak İsteddiği Kurumları	Eğitim Kurum Tipi			
	1	-	-				
	2	-	-				
	3	-	-				
Eğitimi*	Görmüş Olduğu Her Bir Yüksek Öğrenimin Her Bir Yılı İçin(Lisans Üstü Hariç)						
	Yönetim Alanında Yapılan Yüksek Lisans İçin						
	Diğer Alanlardaki Yüksek Lisans İçin(Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı Hariç)						
	Yönetim Alanında Yapılan Doktora İçin						
	Diğer Alanlardaki Doktora İçin						
düller	Son Üç Yılın Sicil Notu Ortalamasının %10'u						
	En Fazla Birer	Her Aylıkla Ödül İçin					

	Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Takdir Belgesi İçin			
		Takdir Belgesi Vermeye Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Teşekkür Belgesi İçin			
	Aldığı Cezalar	Her Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerinin Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin	3		
		Her Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi, Derece İndirilmesi Cezaları İçin	5		
Kariyer (**)	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin				
	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin				
Ek Puan (***)	Atanmak İstedığı Eğitim Kurumuna, Alanı İtibarıyla Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin				
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan, Kurucu Müdür Olarak Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Yapılacak İlk Müdür Ataması Kapsamında Atanmak İsteyenler İçin				
Yöneticilik Hizmetleri ****	Müdür Yardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin		,32		
	Müdür Başyardımcılığı Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin		,44		
	Müdürlük Görevinde Asaleten Geçen Her Yıl İçin		,68		

Hizmeti	Yöneticilikte Asaleten Geçen Süreler ile Aylıksız İzinli ve Özel Öğretim Okullarında Öğretmenlikte Geçen Süreler Hariç Olmak Üzere Öğretmenlikte Geçen Her Yıl İçin	,48		
TOPLAM PUAN(*****)				
SINAV PUANI(*****)				
ATAMAYA ESAS TOPLAM PUAN				

Açıklamalar

(*) (**) 1- Lisans üstü öğrenime bağlı olarak uzman öğretmen ve başöğretmen unvanlarını almış olanlara bu özelliklerden sadece birisi için öngörülen ve yüksek olan puan verilir.

2- Yüksek lisans ve doktora yapanlar bakımından yüksek lisans için ayrıca puan verilmez, sadece doktora için öngörülen puan verilir.

3-Yönetim ve diğer alanlarda yüksek lisans ya da doktora yapanlar bakımından, sadece puan değeri yüksek olan değerlendirilir.

(**) Bu bölümde son kariyer unvanına puan verilir.

(***) Kurucu müdürlük görevini yapanlardan, kurucu müdür olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yapılacak ilk müdür ataması kapsamında atanmak üzere başvuruda bulunanlara verilir.

(****) 1- Bu Yönetmeliğin 25 inci maddesinde sayılan görevlerde geçirilen süreler hangi yönetim kademesinde geçmiş sayılmış ise o yönetim kademesi bölümünde değerlendirmeye alınacaktır.

2- Bir aydan az süreler değerlendirmeye alınmaz.

(*****) Bu bölüm sadece sınava dayalı atamalarda dikkate alınır.

(*****) Atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenlerinden mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları müdür yardımcılığına ve müdür başyardımcılığına başvuruda bulunanlar ile yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine başvuruda bulunan bayan adaylara, değerlendirme sonucu çıkan toplam puanın %15'i ayrıca ek puan olarak verilir.

Ek:5 360 Derece Değerlendirme Formu

S A M P L E 360 Degree Feedback Worksheet

You are being asked to participate in an online 360-degree feedback process for _____.

Part of the process includes gathering feedback from key stakeholders within and outside the company. Your participation is designed to provide the person with the fairest and most accurate

feedback possible to facilitate the creation of his/her individual Development Plan. Your honest and objective assessment will provide insights on his/her strengths and development opportunities.

Your individual input is confidential and will remain anonymous. Only aggregate information will be reported to him/her.

1. Offer feedback thoughtfully yet quickly. The most accurate feedback providers consider each statement but do not ponder very long. Most people should be able to complete this survey within 15 to 20 minutes.

2. Click “N” if you have not observed this behavior and are unable to provide meaningful feedback on it.

3. Use the full range of the rating scale to provide nuances in your evaluation. Few people perform at the same level in all categories.

4. Make sure your feedback is based on your observation and experience over the last year, not just on a recent event that stands out in your mind.

5. Do not try to guess how others will give feedback. The most accurate assessment occurs from the private judgments of each of the feedback providers for each individual.

6. Experience has shown that written comments can be very valuable. Remember to mention strengths as well as areas for improvements. When giving constructive feedback, avoid using labels and judgmental language. A term like “unprofessional” or “has a bad attitude” is not specific and automatically puts people on the defensive and causes them to reject the feedback.

A non-judgmental description of the behavior will make constructive feedback more acceptable.

7. Some statements on the survey tool describe effective behaviors using two or more descriptors.

Both descriptions must be observed to obtain a high rating. If only half of the statement has

been observed, then rate the whole statement lower than if both descriptors are observed.

Number Descriptor Behavior

Number	Descriptor	Behavior
10	Evident all the Time	Demonstrates the behavior every time he/she is given the opportunity to do so — almost without exception.
9	Highly Evident	The person, almost every opportunity you witness, demonstrates this action.
7–8	Evident	Demonstrates the behavior on most occasions when he/she is given the opportunity.

4-6	Somewhat Evident	When presented with the opportunity, demonstrates the behavior some of the time.
2-3	Rarely Evident	When presented with the opportunity, rarely demonstrates the behavior.
1	Not Evident	The person never demonstrates the behavior when presented with the opportunity.
N	Not Applicable	No opportunity to observe this behavior. Cannot provide meaningful feedback.

NOTE: The following is a sampling of the questions in each of the 12 categories:

Inspires A Shared Vision Coaching And Leadership Communication Conflict Resolution Customer/Collaborator Orientation And Satisfaction Customer/Collaborator Orientation And Satisfaction

Goal Setting And Managing Change

Provides direction around a vision.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Translates the corporate vision into actionable plans.

N 1 2 3 4 5 6 7 8

9 10

Creates a climate in which people want to do their best; is someone people like working with.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Coaches and motivates others to bring out the best in each team member.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Is easy to approach and talk to; spends extra effort to put others at ease; is warm, pleasant and builds rapport well.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Presents material and information in a way that increases understanding.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Freely and matter-of-factly expresses views on difficult issues.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Does not become defensive or irritated when feedback is negative. N 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Places priority on adding value and making things better for the customer/collaborator.

N 1 2 3 4 5 6 7 8 9

10

Seeks to understand customer/collaborator requirements and

balance them with resource constraints. N 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10

Avoids moving toward closure too early. N 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10

Will stand up and be counted; willing to be the only champion for
an idea or position. N 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10

Defines priorities and effectively juggles various activities. N 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10

Does not place priority on goals at the expense of other's goals. N 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10

(2004 New Directions Consulting, Inc. P.O. Box 788 North Bennington, VT 05257
800-730-3631 www.newdirectionsconsulting.com)

Factors To be Considered

Visionary Factors

Taking Initiative	Takes the initiative to identify problems and opportunities and assumes a leadership role by taking action without being asked.
Inspirational Role Model	Gives others within the organization hope and inspiration by displaying optimism, energy, confidence, enthusiasm, determination and commitment, especially in tough times.
Creating Meaning	Ties day-to-day actions of individuals to a higher meaning and to the broad strategic priorities of the organization, giving a more expansive significance to work activities.
Strategic Focus	Thinks strategically, creates an ongoing, dynamic strategic planning process, and communicates the organization's long-term direction.
Visionary Thinking	Creates and communicates a clear, coherent and compelling image of what the organization strives to become; enthusiastically presents a target for the future that is energizing and inspiring and provides a sense of future direction.
Creativity and Innovation	Personally generates new or improved ideas, approaches, products or solutions.
Formal Presentation	Delivers poised, interesting, high-impact, informative, and organized presentations that meet the expectations and needs of the audience.
Self Confidence	Demonstrates strong, realistic confidence in oneself and one's powers and abilities.
Agent of Change	Challenges the status quo, supports fresh perspectives, tries out new approaches and enlists support for change initiatives.

Relationship Builder Factor Breakdown

Relationship Builder	Develops teamwork, commitment, alignment and employee motivation by involving, empowering and creating a positive work environment. Develops loyalty by investing in building relationships with others and by showing interest in employees' needs, growth and career development. Is open to their ideas and willing to share power.
Model of Values	Engenders respect from others through consistent moral and ethical behavior, high standards of personal conduct, and promoting and modeling the principles and values that are central to the success of the organization.
Forthrightness	Is sincere, genuine, open and direct with others. Has no hidden agenda.

Relationship Building	Is friendly, open, and approachable; cultivates trusting relationships that are maintained over time.
Listening	Listens attentively, doesn't interrupt, accurately hears what is said, asks questions to clarify meaning, communicates understanding, and shows interest.
Openness to Input	Solicits and is open to feedback and differing ideas and views. Avoids intimidation or domination, and welcomes suggestions.
Social Astuteness	Accurately reads, and responds astutely and diplomatically in dealing with others; understands the social dynamics of the work group and the larger organization.
Sensitivity and Consideration 39	Shows respect for others and is sensitive to their needs, concerns, and perspectives.
Emotional Control and Composure	Maintains composure during times of stress, pressure, or disagreement; avoids unproductive confrontation and maintains a positive outlook in the face of adversity.

Manager of Execution Factor

Manager of Execution	Provides organization, focus and clarity of direction. Good administrator. Structured, disciplined, and skilled at setting short-term targets and goals. Good at setting priorities and meeting commitments. Sets up systems and processes. Worries about the details. Monitors results vs. plans and provides the rigor and control necessary to stay on course and correct for deviations from the plan. Gets results.
Planning, Prioritizing and Maintaining Focus	Establishes short-term goals, clarifies roles and responsibilities, sets priorities and milestones and is not distracted by unimportant details or activities.
Dependability	Can be counted on to meet commitments and deadlines.
Results and	Gets results, accomplishes objectives,

Productivity	and sees projects to completion.
Holding People Accountable	Clarifies expectations and holds people accountable for getting results; objectively measures outcomes against established goals while rewarding achievement and confronting poor performance.
Emphasizing Excellence	Sets challenging goals and high standards of excellence, while refusing to accept mediocre or substandard performance.
Developing Structures, Systems, and Processes	Designs and establishes structures, systems, and processes to most effectively achieve the organization's objectives.
Decisiveness	Makes clear-cut decisions without unnecessary delay, even in tough situations.
Reengineering Processes	Identifies inefficiencies and recurring problems and restructures the organization to maximize effectiveness.

Leadership

Giving purpose and meaningful direction to a group which inspires and motivates them to work toward the attainment of a desired goal.

Personal Grounding	Maintains emotional balance and realistic positive perspective. Is confident, genuine and appropriately assertive. Copes well with stress and is resilient in the face of challenges.
Contextual Grounding	Maintains an accurate and realistic awareness of events and trends inside the organization and within the larger context in which it operates. Is open to receiving new information and shares information with others.
Creating a Compelling Vision	Thinks strategically about the future. Provides an appealing, credible image of the workgroup/organization's direction. Effectively communicates the desired future state and generates support for its implementation.
Inspiring Commitment	Effects support for organizational goals through high standards of personal conduct. Demonstrates dedication and

	enthusiasm. Creates a positive and inspiring impression. Places organizational activities into a broader context.
Catalyzing Teams	Fosters communication, cooperation, and trust. Supports teamwork by facilitating conflict resolution & negotiating winwin outcomes. Is approachable. Works effectively with people of diverse backgrounds & different areas of the organization.
Cultivating and Retaining Talent	Identifies and develops the talent of the organization by providing challenging and empowering work opportunities; coaches others to improve performance; supports others in achieving high standards. Treats others with respect.
Leading Change	Takes initiative to challenge the status quo and supports organizational innovation. Is adaptable.
Managing Performance	Establishes clear goals and priorities. Creates project plans and processes to achieve results. Is dependable and decisive. Monitors progress and addresses setbacks. Holds people accountable for outcomes.

Personal Grounding

Model of Values	Engenders respect from others through consistent moral and ethical behavior, high standards of personal conduct, and promoting and modeling the principles and values that are central to the success of the organization.
Forthrightness	Is sincere, genuine, open and direct with others. Has no hidden agenda.
Openness to Input	Solicits and is open to feedback and differing ideas and views. Avoids intimidation or domination, and welcomes suggestions.
Judgment and Reasoning	Effectively diagnoses problems, identifies core issues, exercises common sense, sees critical connections & ramifications, and analyzes alternatives.
Assertiveness	Makes requests and expresses beliefs, feelings, and needs in a direct, honest,

	and appropriate way that respects the rights of others.
Resilience and Stress Management	Copes well with the stress and the demands of the job, maintaining energy, strength and endurance; rebounds quickly from setbacks and perseveres in the face of adversity.
Emotional Control and Composure	Maintains composure during times of stress, pressure, or disagreement; avoids unproductive confrontation and maintains a positive outlook in the face of adversity.

Contextual Grounding

External Focus	Keeps up on developments outside the organization that may have an impact on the business, such as trends in the industry, new technologies, and events in the larger economic and political environments.
Information Sharing	Openly shares information with colleagues, keeping them in the loop about plans, activities, objectives, recent developments, and progress towards goals.
Organizational Awareness	Is alert to events and trends within the organization and considers how they might influence the long-term performance of the organization.
Listening	Listens attentively, doesn't interrupt, accurately hears what is said, asks questions to clarify meaning, communicates understanding, and shows interest.

Creating a Compelling Vision

Strategic Focus	Thinks strategically, creates an ongoing, dynamic strategic planning process, and communicates the organization's long-term direction.
Visionary Thinking	Creates and communicates a clear, coherent and compelling image of what the organization strives to become; enthusiastically presents a target for the future that is energizing and inspiring

	and provides a sense of future direction.
Creativity and Innovation	Personally generates new or improved ideas, approaches, products or solutions.
Self Confidence	Demonstrates strong, realistic confidence in oneself and one's powers and abilities.

Inspiring Commitment

Model of Commitment	Consistently sets a standard of dedication, hard work, energy and commitment.
Inspirational Role Model	Gives others within the organization hope and inspiration by displaying optimism, energy, confidence, enthusiasm, determination and commitment, especially in tough times.
Creating Meaning	Ties day-to-day actions of individuals to a higher meaning and to the broad strategic priorities of the organization, giving a more expansive significance to work activities.
First Impression	Creates a positive first impression through social confidence, dress, sincerity, and a professional self-presentation.
Formal Presentation	Delivers poised, interesting, high-impact, informative, and organized presentations that meet the expectations and needs of the audience.

Catalyzing Teams

Building Teams	Models and encourages teamwork by fostering cooperation, communication, trust, shared goals, interdependency, and mutual accountability and support.
Building Partnerships	Works effectively with other groups and functions, shares information across the enterprise, and considers the impact of decisions on other departments and groups.
Negotiation	Negotiates win-win outcomes by being well prepared, gaining trust, searching for creative and mutually beneficial solutions, and being willing to

	compromise when appropriate.
Facilitating Conflict Resolution	Facilitates conflict resolution between coworkers by surfacing and clarifying areas of disagreement and by creating an environment where resolution is possible.
Relationship Building	Is friendly, open, and approachable; cultivates trusting relationships that are maintained over time.
Social Astuteness	Accurately reads, and responds astutely and diplomatically in dealing with others; understands the social dynamics of the work group and the larger organization.

Cultivating and Retaining Talent

Emphasizing Excellence	Sets challenging goals and high standards of excellence, while refusing to accept mediocre or substandard performance.
Praise and Recognition	Recognizes, praises, and rewards others for good performance.
Coaching	Facilitates career development of subordinates by providing regular coaching. Helps them change behavior, improve performance and sustain commitment through encouragement, support, collaborative problem solving, goal setting and feedback.
Sensitivity and Consideration	Shows respect for others and is sensitive to their needs, concerns, and perspectives.
Leveraging Diversity	Actively builds and manages a workforce that is diverse in ideas, backgrounds, culture, ethnicity, gender, and disciplines.
Finding and Attracting Talent	Commits time and energy to the hiring process and makes good hiring decisions. Identifies talented, high-quality job candidates and successfully brings them into the organization.

Leading Change

Culture Management	Proactively aligns the organization's/workgroup's culture to support its strategy and core values.
Taking Initiative	Takes the initiative to identify problems and opportunities and assumes a leadership role by taking action without being asked.
Delegation and Empowerment	Places trust in others by moving decision-making close to the level where the work is done and by giving others the responsibility, authority, independence and support they need to succeed.
Creating Buy-in	Effectively builds commitment and wins support for initiatives through personal & professional credibility, trustworthiness, persuasive communication, stakeholder involvement, and by aligning expectations.
Agent of Change	Challenges the status quo, supports fresh perspectives, tries out new approaches and enlists support for change initiatives.
Handling Resistance to Change	Identifies sources of resistance to change and effectively deals with them before they undermine change initiatives.
Adaptability	Adapts to rapidly changing situations and priorities, tolerates ambiguity, and develops new ways of behaving in order to achieve objectives and get around obstacles.

Managing Performance

Planning, Prioritizing and Maintaining Focus	Establishes short-term goals, clarifies roles and responsibilities, sets priorities and milestones and is not distracted by unimportant details or activities.
Dependability	Can be counted on to meet commitments and deadlines.
Results and Productivity	Gets results, accomplishes objectives, and sees projects to completion.
Holding People Accountable	Clarifies expectations and holds people accountable for getting results;

	objectively measures outcomes against established goalsbb while rewarding achievement and confronting poor performance.
Developing Structures, Systems, and Processes	Designs and establishes structures, systems, and processes to most effectively achieve the organization's objectives.
Decisiveness	Makes clear-cut decisions without unnecessary delay, even in tough situations.
Reengineering Processes	Identifies inefficiencies and recurring problems and restructures the organization to maximize effectiveness.

(mkt\sample reports\COW_sample Pat Executive603.rtf)

ÖZGEÇMİŞ

Muhammet Baş 1980 yılında Adana’da doğdu. İlkokulu Kasım Sacide Ener İlkokulunda, ortaokulu Sıtkı Kulak İlköğretim okulunda, liseyi Düziçi Anadolu Öğretmen Lisesinde tamamladı. 2003 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2003 yılında Adana – Tufanbeyli Lisesine İngilizce öğretmeni olarak atandı. 2004-2005 yılları arasında Burdur ve Şanlıurfa illerinde askerlik görevini tamamladı. Osmaniye Yalım Erez İlköğretim Okulu ve Ş. Binb. Adil Karagöz Anadolu Lisesinde İngilizce öğretmeni olarak çalıştı. TODAİE tarafından 25-26 Mayıs 2009 tarihlerinde Ankara’da düzenlenen Kamu Etiği Sempozyumuna “İlköğretim Müfettişlerinin Etik İş İlkeleri” konulu sözlü bildiriyle katılmıştır. Antalya’da düzenlenen V. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresinde “Okul Gelişim Planları” adlı bildiri ile katılmıştır. Ulusalar Arası Kıbrıs Üniversitesi tarafından düzenlenen 19. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayına “Liselerde Stratejik Plan Geliştirme Süreci” konulu sözlü bildiriyle katılmıştır. Ayrıca Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği’nin (EYUDER) organize ettiği I. Eğitim Yönetimi Sempozyumuna Yüksek Lisans çalışmasının özetini içeren “İngiltere’de Okul Müdürü Yetiştirme Programı (NPQH) Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği” konulu bildiriyle katılmıştır. Eğitim Yönetimi Dergisinde yayınlanmış bir makalesi bulunmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

VITAE

Muhammet Baş was born in Adana in 1980. He graduated from Kasım Sacide Ener Primary school, Sıtkı Kulak Secondary school and Düziçi Anatolian High School. He also graduated from Hacettepe University department of E.L.T. in 2003. In 2003, he was assigned as English teacher to Tufanbeyli High School as an English teacher. Between 2004 and 2005 years he completed military service in Burdur and Şanlıurfa. He worked at Osmaniye Yalım Erez Primary School and Ş. Binb. Adil Karagöz Anatolian High School. He participated “Public Ethics Symposium” organised by TODAİE in Ankara on 25-26 May, 2009 with an oral presentation entitled “Ethical Professional Principles of Inspectors”. He took part in 5th National Educational Management Congress in Antalya on 01-02 May, 2010 with oral presentation entitled “School Improvement Plans”. He also participated in National Congress of Education Sciences organised by Cyprus International University in Cyprus on 16-18 September, 2010 with an oral presentation entitled “Strategic Planning Process in Secondary Schools” He took part in 1st Educational Management Symposium hold by EYUDER in Ankara on 09 October, 2010 with the article produced out of this master thesis. He is married and has a son.