



TR

# Framework of Reference



## The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective  
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut  
für schulische Qualitätsentwicklung



Education and Culture DG  
Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

## Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für  
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)  
Keßlerstraße 52  
D 31134 Hildesheim  
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270  
Mail: europa@nlq.nibis.de  
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

### Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

### Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana  
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark  
Daniel Muijs, University of Southampton, UK  
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

### Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Dellemann, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

### Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

### Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šnipienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

## Lifelong Learning Programme

### **This project has been funded with support from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



## Content

<b>Okul Liderliğine Doğru Referens Çerçevesi .....</b>	<b>7</b>
Esas Etki Alanları .....	7
Liderliğin Etki Alanları .....	8
Liderlik Alanlarından Bileşenlerine .....	10
Bileşenlerden Yeterlilik Modüllerine .....	13
Şemanın gözden geçirilmesi : etki alanları, bileşenler ve modüller .....	14
<b>ÖNERİLER: GENEL TRENDLER VE GEREKLİ TEDBİRLER .....</b>	<b>16</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>19</b>



## Okul Liderliğine Doğru Referans Çerçevesi

### Etki Alanları – Unsurlar – Birimler

Tüm ortakların ve ikili ortakların okul liderliği konusundaki "Avrupa Bakış açısı" nın gelişimi, ülkelerindeki okul liderliğinin güncel içerik ve durumunu betimlediği ve Avrupa çapında liderlik gelişimi için faydalı olacak materyaller ve kaynaklar, bugünkü Referans Çerçevesi'nin gelişmesini sağlamıştır. Bu gelişimin 3 sebebi vardır:

1. Avrupa Bakış açısı'nın ülke raporları , farklı Avrupa ülkeleri arasında kıyaslama yapabilmek için kullanışlı bir taban oluştururken, aynı zamanda, Avrupa çapındaki eğitim liderlerini ve kural belirleyen kişileri ortak noktada buluşturan ortak konuları da açığa çıkarmıştır. Bu konular, eğitimcilere ve kural belirleyen kişilere kendi ulusal/bölgesel/yerel liderlik gelişimi uygulamalarının analizinde, farklı bölgelerdeki güçlükleri ve başarıları gözlemleyebilmek için yol gösteren bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu alanlar, bu çerçevedeki etki alanlarını ve içeriği teşkil eder.
2. Bu anahtar konular, açıkça belli oluyor ki, liderlik gelişimindeki uluslar arası araştırma sonuçları ile ilgilidir. Etki alanları ve içeriğin bu konuya bağlanması Leithwood ve Reihl (2005) in aracılığı ile olmuştur. Bu durum ilgili okuyucuları diğer uluslar arası içerikten farklı materyaller araştırmaya yönlendirebilir.
3. Son olarak, okuyucuyu, modüllere ve kendi uygulamalarına ve ilgi alanlarına uygun materyaller araştırmaya yönlendirecek organizasyonel bir prensibe sahip olunması gerektiği düşünülmüştür.

Bu bakış açılarının sonucunda, partnerler projenin başlangıç safhasında, okul liderliği araştırmalarına dayanan ülke raporlarının bir yapısı olması gerektiği konusunda hemfikir olmuşlardır. Proje yürütülürken, bu raporların yapısı daha da gelişmiştir. Okuyucuları, bakış açısındaki kategorilerden ilgili çalışma modüllerine yönlendirmekte ve "Okul Gelişiminin Yönünü Belirleme ve Müzakere Etme", "Öğretimde ve Öğrenmede Önemli Noktalar" ve "Liderlik Sistemleri ve İletişimde İşbirliği" gibi konuları içermektedir. Ayrıca, ulusal politikalara giriş ve modüllerin geliştirildiği ve uygulandığı bölgesel ve ülke bazında okul yönetimlerini de içermektedir. Raporlar, Avrupa çapında liderlik konusundaki sorulara çeşitli cevaplar oluştur-

makta ve bu Referans Çerçevesi'ni anlamak için bir altyapı oluşturmaktadır.

#### Esas Etki Alanları

Leithwood & Riehl'e göre, etki alanları okul liderliğinin kapsamlı bilgilerini anlamak ve kategorize etmek için faydalı bir araçtır. Bu nedenle tüm ortakların ve ikili ortakların ankete katkıda bulunmaları istenmiştir. Bu anketler , ülkelerindeki liderlik için, önemli konuları sınıflandırmaktadırlar. Alınan dönütler daha sonra, değerlendirilmiş ve bir dizi esas etki alanı olarak özetlenmiştir. Referans Çerçevesinde, tüm liderlik konularını da kapsayan beş etki alanı bulunmaktadır:

- (1) politik ve kültürel beklentiler ve bunların asıl anlam ve yönlendirme çevirileri
- (2) öğretmenleri ve diğer çalışanları anlamak ve yetkilendirmek
- (3) okullarda kültür ve yapı oluşturmak
- (4) partnerlerle ve dış çevre ile çalışmak
- (5) kişisel gelişim ve büyüme.

Etki alanları, liderliğin geniş kapsamlı kategorileri olarak görülebilir. Daha sonra bu etki alanları daha belirgin ve detaylı şartlarla ilgili olan unsurlar olarak alt gruplara ayrılabilir. Bu unsurlar sırasıyla tüm partner ülkelerden gelen başarılı uygulama modülleri ile ilişkilendirilebilir. Bu modüller örnek ya da esin kaynağı olarak kullanılabilir ancak (pan-European) başarılı uygulamaları temsil etmek zorunda değildir çünkü ulusal ve bölgesel içerik, liderlik ve modül gelişimine belirgin bir yaklaşım gerektirecek kadar kesin çizgiyle birbirinden ayrılır. Bütün unsurlar eşit derecede büyük sayılarla modülle temsil edilmemektedir.

## Liderliğin Etki Alanları

### 1. Politik ve kültürel beklentilerle, içe doğru aktarımları

Okullar dış dünya ile ilişkiler üzerine kuruludur. Bu yüzden okul liderlerinin dış dünyanın beklentileriyle okul arasında bağlantı kurmak ve okulun kendi misyonu aralarında uyum sağlamakla, böylece kabul görür hale getirmekle yükümlüdür.

Liderlik 'yol gösterme ve başta olma' anlamında okul liderlerinin önemli görevidir. Liderlik etkileşimli bir iştir. Woods şöyle ifade eder(2005, s.115): liderliğin özü bireysel aktör olmak değil, ama başı ve sonu belli olmayan yön, hareket ve oryantasyonların, sezilmeyen ilişkisidir.

Böyle ilişkilerde karşılıklık esas iken, bir kuruluşun belirleyici katkısı ise ergeç 'kuruluş üyelerini o yöne taşımak için', ortaklık duygusu ile birlikte yönünü çıkartmak olarak algılanabilir (Leithwood & Day, 2007, s.4). Liderlik bir boşlukta çalışmaz. İşi ortaya çıkaran, sınırlayan ve yöneten okul içinde ve dışında meşru paydaşlardan beklentiler vardır. Bu beklentilerin bir çoğu birbiriyle ters düşebilir ve talepleri gibi, yapıları da tuhaf ya da profesyonel kültürler için anlamsız görünebilir. Du durum okul liderlerini , kendi okullarında ortak bir yön duygusu yaratan, iç ve dış talepleri karşılayan, neye ihtiyaç duyduklarını yorumlayan ve anlam veren bir pozisyona sokar.

### 2. Öğretmen ve diğer personeli anlama ve güçlendirme

Liderler değil, ama öğretmenler, öğrenmeye yardım eden ve sürdüren en önemli kişilerdir. Bu nedenle, okul liderleri, personele en iyi eğitim koşullarını sağlamak ve öğretmenlere, öğrencileriyle çalışabilecekleri, en ideal eğitim ilişkilerini sunmakla görevlidir.

Buna göre, öğretmen kapasitesini ve öğrenmeyi destekleyen okul yapılarının tasarlanması birincil amaç olmalıdır. Okul liderlerinin bu durumda genel ve özel etkileri

olabilir. Örneğin sürekli kişisel gelişim uygulayarak, öğretmenlerine hizmet içi eğitim imkanı sağlayarak, okulun pedagojik vizyonunu tanımlayarak ve pedagojik yöntemler geliştirerek.....

### 3. Okulları yapılandırma ve kültür sahibi yapma

Kuruluşlarda öğretme, öğrenme ve liderlik yapma göz önüne alındığında, okul liderlerinin okullarını yapılandırma ve kültür sahibi yapmada önemli bir rolleri vardır. Ana sorumlulukları işi engellemek yerine, yapılandırmayı ve kültür sahibi yapmayı sağlamaktır.

Okullar açıkça tanımlanmış yapılardır, ama etkili ve başarılı olmak durumundalarsa, yeteri kadar ortak bir kimlik duygusu ve yeterince ortak normlar tarafından bir arada tutulacak topluluklar olmalıdırlar. Sınıflar ve okullar ortak alanlardır, ve eğitim – öğretim bu alanlarda gerçekleşir. Kuruluşa bağlılık ve sadakat kendi başına otomatikman oluşmaz. Bunu yapılandırmak ve derinleştirmek bir liderin görev ve misyonudur. Eğer personel ve öğrenciler okula sadakat gösterirlerse, liderler de bunu şekillendirmek için çok çalışmalıdırlar.

Böyle okul liderlerinin kültürel kadar yapısal sorumlulukları da vardır. İşlerinin yapısal kısmı insani ve finansal kaynakları planlama ve yönetmektir. Ayrıca ideal yöntemleri geliştirme, iletişim ve karar vermeyi kapsar. Kültürel sorumlulukları ise şirket kimliği oluşturmayı içerir.

### 4. Dış çevre ve ortaklarla işbirliği

Okullar sadece dış dünyanın beklentilerini karşılamaya bel bağlamaz. Aynı zamanda kurum, acenta ve makamların eğitimsel görevlerini yerine getirip, birlikte çalışma yapma ihtiyacı duyarlar.

Politik, idari, toplumsal, profesyonel ve kültürel anlamda çevrelerine bağlıdırlar. Bu nedenle okul liderleri için dış dünya ile ilişki



kurup, yönetmek çok önemlidir. Birçok paydaşlarından gelen sinyal ve beklentileri anlamak ve yorumlamak durumundadırlar. Aynı zamanda paydaşlarını iyi bir iş yaptıklarına dair ikna etmelidirler.

## 5. Kişisel gelişim ve büyüme

Bazı okul liderleri her ne kadar iyi liderler olmak üzere yetiştirilse de, onları hızlı değişen iş beklentileri doğrultusunda yetiştirmek ve eğitmek gerekir. Devamlılık gösteren kurallar doğrultusunda kişisel yeterliliklerini, liderlik özellikleri kadar geliştirmek ihtiyacı duyarlar. Etki alanları içinde yukarıda özetlenmiştir. Okul liderleri ve temsilcilerinin eğitim sistemi ile ilgili uygun mesleki ve kişisel becerileri, açıklama ve uzun vadeli günlük öğrenme fırsatlarını anlatma zorunluluğu vardır. Resmi liderlik eğitim programları veya gayri resmi ağ ve takımlar, geliştirme fırsatları gibi formlar alabilir. Beş etki alanı neredeyse hepsini kapsar.

## Liderlik Alanlarından Bileşenlerine

Ortaklarımız arasında yapılan anket, Avrupa Okul Liderlerini eğitime gerekliliğine ışık tuttu. Tüm ortaklardan kendi ülkelerinde önemli kabul edilen liderlik ve liderlik gelişimi ile ilgili dört – altı bölgenin gösterilmesi istendi. Bu bileşenlerin etki alanı aralığının tamamını karşılaması gerekiyordu. Aynı zamanda kullanıcıların etki alanı, bileşen ve birimleri arasındaki bağlantıyı kolaylaştırmak için, alt bölümlere ayırmak gerekiyordu.

Etki alanları açıklamalarında, içerikleri kısaca tanımlanmıştır. İki örnek:

Etki alanı 1 şu bileşenlerden oluşur: değişimi geliştirme, ona liderlik etme ve büyüme, stratejik planlamayı geliştirme, içsel anlamı, dışsal beklentilere çevirme, vizyon, anlam ve görev maddelerini müzakere etmek ve etik standartları teşvik etmek.

Etki alanı 3 şöyle açıklanmıştır: pozitif okul kültürü ve açık iletişim sonuçlarla bağdaştırılmıştır. Bu nedenle, okul liderleri uygun yönetim yapısı oluşturmalı ve liderliği yüreklendirip, paylaşmalıdır.

### 1. Etki alanı 1 bileşenleri: politik ve kültürel beklentiler ve içe doğru anlam ve yönlerin çevirileri

Okul ile ilgili dış beklentiler her zaman nüfus, göç, teknoloji ve bilim, siyaset ve kültüre göre değişiklik gösterebilir.

*1a) Liderliği geliştirmek ve değişimi yönetmek*  
Okullardaki değişiklikleri gerçekleştirmede okul liderleri önemli bir rol oynar. Kuruluş ve eğitim süreçlerini dış şartlara uydurmayı yönetebilmeliler.

*1b) Okullar için stratejik planlamayı geliştirmek*  
Etki ve yararlı değişimleri sağlamak için, okul liderleri dışarıya bakıp, geleceğin yapısal ve kültürel stratejik planlarını yazarlar.

*1c) Dışsal ihtiyaçları içsel anlama çevirmek*  
Stratejik planlar dahil edilen paydaşlar tarafından anlaşılmalı ve kabul edilmeli, böylece akla yatkın şekilde nakledilmeli.

*1d) Anlam, vizyon ve görev maddelerini müzakere ederek, iletişim sağlamak*

Okul liderleri paydaşlarının vizyon ve görev maddelerin sahiplenebileceği iletişim ve müzakere maddelerine girerler.

*1e) Etik standartları teşvik*

Planlama ve değişiklikleri uygulamanın çok önemli bir yönü, etik eğitimsel, siyasi ve kültürel değerleri oluşturan eğitimin temel amaçlarını içerir. Bu değerler bağlamında farklılık gösterir.

### 2. Etki alanı 2 bileşenleri: öğretmen ve diğer personeli anlamak ve güçlendirmek

Okul liderleri eğitimi, öğrencinin öğrenmesini arttırarak geliştirmek zorundadır. Liderler liderliği paylaşmak kadar performans, yönetim ve değerlendirme temin etmek kaydıyla, bir takım çalışması kültürü inşa etmek durumundalar. Bu nedenle elverişli insan kaynakları yönetimi ve profesyonel öğrenme ortamı geliştirirler.

*2a) Öğretmeyi ve öğrenmeyi geliştirmek*  
Okulculuğun tam orta yerinde öğrenme yer alır ve öğretime ona destek verir.

*2b) Öğretmen yetkinliklerini teşvik etmek*  
Okul liderleri resmi ve resmi olmayan hizmet içi eğitimde, öğretmenlere yüksek yetkinlik sağlamalıdır.

*2c) Takım çalışması kurmak ve liderliği dağıtmak*

*2d) Performans yönetim ve değerlendirmesini sağlamlaştırmak*  
Öğrenim ve öğretim süreçlerinde ve çıktılarında veri toplamak ve analiz etmek önemli durumlardır.

*2e) Elverişli insan kaynakları yönetimi geliştirmek*  
Okul liderleri öğretmenlerin tümüne özellikle rini geliştirme ve etkili kullanmalarında yardımcı olmak için, HRM sistemleri kurma ihtiyacı duyar.

*2f) Profesyonel öğrenme kültürünü oluşturmak*  
Okul liderleri, öğretmenlerini deney, tartışma yapma ve profesyonel bilgilerini paylaşma

konularında yöreklendiren öğrenme organizasyonları kurmalıdır.

### 3. Etki alanı 3 bileşenleri: Okulları yapılandırma ve güçlendirme

Okul liderliği hem yapı hemde kültür konusunda dikkatlilik gerektirir. Bunun önemli bir parçasıda kurumun okul liderliğini ve yönetimini geliştirmektir. Liderler uygun organize yapılar tarafından desteklenen etkili bir örgütsel ve haberleşme kültürü oluşturmalarıdır. Bu da net karar almayı sağlarken, insan, madde ve finansal kaynakların planlanmasını ve yönetilmesini gerektirecektir.

3a) *Okul liderliğini ve yönetimini geliştirme*  
Liderlik sadece okulun başındaki kişinin işlevi değildir. Öte yandan okulda çalışanlarıda işlerde tabi kılmaktır. Bu sebepten, liderler çalışanlarını teşvik edip, liderlik görevlerini dağıtıp uygun yönetim zemini oluşturmalarıdır.

3b) *İyi örgütlenmiş bir iletişim kültürü ortaya çıkarma*  
Olumlu bir okul atmosferinin ve açık iletişiminin okul çıkarları ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Okul liderleri, öğrencilerin ve çalışanların yüksek beklentileri ile ve dinleme ve anlama yeteneği anlamına gelen empati ile tanımlanan bir kültürü örneklendirirken ve oluştururken önemli rol oynarlar.

3c) *Uygun yapıları oluşturma*  
Önemli liderlik görevlerinden biride okulun o okulun kültürüyle uyum içinde örgütlenmiş bir yapısının olduğunu temin etmektir. Öğrencilerin öğrenme olanaklarını en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemek ve öğretmenlerin sınıflarında lider olduğu konusundan teşvik etmekte diğer önemli liderlik görevlerindedir.

3d) *Kişileri, malzemeleri ve finansal kaynakları planlama ve yönetme*  
Okul liderleri gelecekteki gelişmeler ve olasılıklar için hazırlanırken, okulun günü gününe işleyişini sağlayan akılcı, etkili ve verimli yöntemler uygulamalıdır.

3e) *Net karar vermeyi garanti etme*  
Öğrenciler ve çalışanlar arasındaki kişisel farklılıkları ve ihtiyaçları göz önünde bulundururken, adaletilik ve netlik, eşitliği garanti eden bariz gerekçeleriyle birlikte sağlanmalıdır.

### 4. Etki Alanı 4 bileşenleri : dış çevre ve partnerleri ile çalışma

Okul liderliği içte olduğu kadar daha çok dışarıyla ilgili bir görevdir. Okul liderlerinin velilerle , okul topluluklarıyla , ulusal ve yerel okul yetkilileriyle ilişkilerini geliştirmesi ve bu ilişkileri koruması gerektiği kanıtlanmış bir gerçektir. Diğer taraftan, okullar etkinliklerini yükseltmek için yerel, ulusal ve uluslar arası düzeydeki makamlar ve kurumlarla iş birliği içinde olup diğer okullarla da iletişim içinde olmalıdır.

4a) *Velilerle , okul topluluklarıyla, ulusal ve yerel okul yetkilileriyle ilişkileri koruma ve geliştirme*  
Veliler ve toplum okuldaki önemli söz sahiplerindedir ve öğrencilerin başarılarını büyük ölçüde etkileyebilirler. Bu sebepten , anne babanın desteğini almak büyük önem taşır. Okulların iyi işleme için ulusal ve yerel okul yetkilileriyle iyi ilişkiler geliştirmelilerdir.

4b) *Okul dışındaki makamlar ve kurumlarla yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliği yapmak*  
Okullar, yerel işletmeler, yardım kuruluşları, toplumsal ve sağlık kuruluşları gibi makamlarla yapacağı işbirliğinden büyük ölçüde fayda sağlayabilir. Bu sebepten, farklı kuruluşlarla olumlu ilişkiler geliştirmek önemlidir.

4c) *Diğer okullarla işbirliği*  
Araştırmalar, okullar arası iletişimin ve işbirliğinin okulu gelişimi için güçlü bir mekanizma oluşturduğunu gösteriyor. Bu sebepten, diğer okullarla ortak projeler geliştirmek profesyonel öğrenmede iyi fırsatlar sağlar.

### 5. Etki alanı 5 bileşenler : Kişisel gelişim ve büyüme

Eğitsel ve toplumsal değişime ayak uydurmada hiç bir zaman geçmişte kazanılan bilgi ve birikimle sınırlı kalmak yeterli değildir. Okulun başındaki kişiler, meslektaş ilişkileriyle ve sürekli kişisel gelişimleriyle liderlik vasıflarını korumalı ve sahip çıkmalıdırlar.

5a) *Sürekli profesyonel gelişim yoluyla liderlik vasıflarının korunması ve geliştirilmesi*  
Okulların içinde bulunduğu hızla değişen çevre , resmi ve resmi olmayan profesyonel öğrenme aktiviteleri yoluyla kişisel , pedagojik ve liderlik becerilerini ve vasıflarını geliştirmeyi sürdüren ömür boyu öğrenen liderler gerektirir.

5b) *Yerel, ulusal ve uluslar arası düzeyde meslektaşlar arası iletişim ağı geliştirme*  
Meslektaş meslektaşla iletişimin profesyonel öğrenmede en etkin yollardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sadece aynı çevredeki meslektaşlarla sınırlı değildir. Ayrıca ulusal ve uluslararası çevredeki meslektaşlarının da kapsar.

## Bileşenlerden Yeterlilik Modüllerine

Ağdaki tüm arkadaşlar, ülkelerindeki okul liderlerinin yeterlilikleriyle ilgili çok güzel örnekler vererek katkıda bulundular. Bu modüllerin her biri, şu aşamada girişi kolaylaştırmak için tanımlanıyor.

Tanımlamalar modülleri ayrı ayrı etki alanı ve unsurlara bağlar ve bu özellikler hakkında bilgi verir :

- Hedef kitle
- Temel hedefler
- Süre ve olası belgeler
- İletişime geçilecek kişiler
- Modüllerin görebildiği yada indirilebildiği sitelere bağlantılar

Modüller hangi ülkenin dilinden geliyorsa o dile yazılır. Fakat, kontak kişilerin yardımıyla ihtiyaç olunan dile tercüme ettirmek mümkündür.

### Referanslar

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

### Şemanın gözden geçirilmesi : etki alanları, bileşenler ve modüller

Okul liderliğinin etki alanları	Okul liderliğinin bileşenleri	Yeterlilik için Modüller
<b>1. Politik ve kültürel beklentiler ve bunların içe aktarımı</b>	a. Değişimi geliştirme ve yönetme	HU1 (Değişimin Yönetilmesi) PL3 (Eğitsel Değişim ) RU1 (Stratejik Planlama)
	b. Okul için stratejik plan geliştirme	RU1 (Stratejik Planlama ) HU2 (PM Eğitimi) IE6 (Örgütü Yönlendirme)
	c. Dış gereksinimlerin içe aktarımı	IE3 (Eğitim İşletmesi) ES1 (Eğitim Organizasyonu) SE1 (İşlevleri İcra Etme ) EE5 (Çalışma Ortamını Şekillendirme)
	d. Anlam, vizyon ve misyon gibi ifadelerin konuşulması	ES2 (Kalite Yönetimi)
	e. Ahlaka ait esasları canlandırma	PL2 (Yönetim Esasları) RO2 (Profesyonel Ahlak)
<b>2. Öğretmenleri ve diğer çalışanları anlama ve onlara yetki verme</b>	a. Öğretimi ve öğrencinin öğrenimini geliştirme	SL1 (Sınıf Yönetimi) RO1 (Öğretme Ve Öğrenmenin Değerlendirilmesi)
	b. Konu, yöntem ve sınıf yönetiminde öğretmenlerin verimliliklerini artırma	RO1 (Öğretme Ve Öğrenmenin Değerlendirilmesi) HU2 (PM Eğitimi) NO (Öğrenmeyi Yönlendirme)
	c. Takım liderliği ve paylaşılmış liderliği oluşturma	AT2 (Çalışanların Gelişimi) HU2 (PM Eğitimi) IE5 (İnsanları Yönlendirme)
	d. Performans değerlendirmesini sağlama	LT4 (Kendi Kendini Değerlendirme) RO3 (Kalite Yönetimi) IT2 (Dışa Yönelik Değerlendirme) IT3 (Kalite Yönetimi)
	e. Etkili insan kaynakları yönetimini geliştirme	IT3 (Kalite Değişimi) AT1 (Karşıtlığın Yönetimi) PL1 (Karşıtlığın Yönetimi) ES3 (Kaynakların Yönetimi) EE2 (Çalışanların Yönetimi)
	f. Profesyonel öğrenme kültürü oluşturma	RU4 (Gözlemleme) IE4 (Öğrenmeyi Yönlendirme) TR1 (İletişim, E-Schooling) EE5 (Çalışma Çevresini Şekillendirme)
<b>3. Okulları geliştirme</b>	a. Okul liderliğini ve yönetimini geliştirme	HU2 (PM Eğitimi) IS1 (Gelişim ve Değerlendirme) SE3 (Okul Liderliği) EE2 (Çalışanların Yönetimi)
	b. İletişim kültürü oluşturma	AT1 (Karşıtlığın Yönetimi) AT2 (Çalışanların Gelişimi) PL3 (Eğitsel Değişim) RO3 (Kalite Yönetimi) SL2 (İletişim) SL3 (Şiddeti Önleme) TR2 (Bilgi Sistemi)

Okul liderliğinin etki alanları	Okul liderliğinin bileşenleri	Yeterlilik için Modüller
	c. İyi örgütlenmiş yapılar oluşturma	LT4 (Kendi Kendini Değerlendirme) RU1 (Stratejik Planlama) RU4 (Gözlemeleme) SE2 (Hedeflerin Yönetimi) EE1 (Organizasyonun Gelişimi)
	d. İnsan, malzeme ve finansal kaynakları yönetme ve planlama	HU1 (Değişimin Yönetimi) IT1 (Yasal Esaslar) IT3 (Kalite Gelişimi) RU2 (Eğitimdeki Kurallar) RU3 (Ekonomi & Finanslama) EE3 (Kaynak Yönetimi)
	e. Net karar vermeyi temin etme	RU4 (Gözlemeleme) PL2 (Yönetim Esasları)
<b>4. Dış çevre ve ortaklarla çalışma</b>	a. Velilerle, okul topluluklarıyla, ulusal ve yerel okul yetkilileriyle ilişkileri koruma ve geliştirme	PL1 (Karşıtlığın Yönetimi)
	b. Okul dışındaki makamlar ve kurumlarla yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliği yapma	IT2 (Dış Değerlendirme) SL3 (Şiddeti Önleme) RU2 (Eğitimdeki Kurallar)
	c. Diğer okullarla iletişim ağı kurma	CH1 (Portfolyo Gelişimindeki Verimlilik)
<b>5. Kişisel gelişim ve büyüme</b>	a. Sürekli kişisel gelişim yoluyla liderlik vasıflarını koruma ve geliştirme	DK (Öğretmenden Lidere) NO (Öğrenmeyi Yönlendirme) IE1 (Araştırma Metodolojisi) IE2 (Liderin Kişisi) EE4 (Kendi Kendini Yönetme)
	b. Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde meslektaş ilişkilerini geliştirme	RO2 (Profesyonel Ahlak) PL2 (Yönetim Esasları) LT3 (Kendi Kendini Değerlendirme Araçları) CH1 (Portfolyo Gelişimindeki Verimlilik)

## ÖNERİLER: GENEL TRENDLER VE GEREKLİ TEDBİRLER

Modüller boyunca referansın çerçevesi ve ortaklar tarafından toplanan diğer materyaller göstermiştir ki hem kalıtsal ülkeler boyunca sağlam farklılıklar ve kuşular hepsinde yaygındı. Bu yaygın düşünceler, toplanan datalardan sebebe bağlı sonuçlara ulaşmamak için dikkatsizlik olduğu üzere, politika ve pratik için birçok önerinin geliştirilmesinde başarılı eğitim liderliği üzerine literatürle ilişkili olarak sorgulandı.

Burada Kabul edilmesi gereken nokta bu önerilerin her bir ülkedeki uygulamaların liderlik gelişimi için bir taslak tedarik etmediğidir. Uygulayıcıların ve politika yapıcılarının kendi sistem ve politiklerini sorgulayabilecekleri düşünce ve bir dizi sorular için yiyecek tedarikçileri gibi görülmelidirler. Bu yüzden bu tavsiyelerin amacı pratiktedir ve kısmen kaçınılmaz olarak normatiftir. Bu tavsiyeler network'ün çalışması ve çerçeve ile direkt ilişkilidir.

Comenius ağında yapılan: 13 ülkeden eğitimde liderlik temsilcileri, 6 tandem ortakları ve iki ilişkili ortak 3 seneyi geçen bir sürede network yaptılar. Proje boyunca bütün ortaklar 4 konferansta yüz yüze karşılaştılar ve network'ün websitesinde ve e maillerle irtibatı devam ettirdiler. Büyük sonuçlar European Synopsiste dökümantasyon edilerek ve çalışma modülleri geniş bir derlemeyle referans çerçevesinde sonularak derlendi. Referans çerçevesi ve ülke raporları açığa çıkardı ki birçok ülkede okul liderlerinin şartları ve meydan okumaları baz alındığında birçok gelişme birbirinin aynısı yada benzeriydi.

Avrupa, milli ve yerel seviyelerde politika yapıcılara sistematik tavsiyeler için tanımlanan trendler temeli oluştururlar.

### Çalışmanın Avrupa ülkelerine kattığı Değerler

Bütün Avrupada idare edilen okullarda yeni görüş sistemleri gibi okul liderlerine karşı beklentiler ve paylaşılan bilgi şartlarında bir artış network paylaşımında üretildi. Bu bilgideki artış inşa edilen ve çalışan bu sistemlerdeki gibi farklı eğitim sistemlerini takip eden teorik ve pratik yaklaşımların daha iyi anlaşılması ve daha fazla ilgi çekmesine yol açar. Birbirlerine karşı düşüncelerin

sempatisi gelişti ve bilgi değişimi başlatıldı. Bir çok düşünce ve fikirler daha yaygın pratiklerin ve karşılıklı anlamının geliştirilebilmesi için diğer network ortakları tarafından paylaşılıp adapte edildi. Bütün ortaklar tarafından tecrübe edilen pozitif destek network ve işbirliği ile oldukça etkili profesyonel gelişim oluşturan araştırma sonuçlarını teyit etmiştir.

Bu sürecin hayati bir elementi kavramların yaygın bir setinin kullanımı ve gelişimiydi: Etki Alanları ve unsurlar. Bu kategoriler diyalogumuzun temelleriydi ve ortak yaygın profesyonel dilin adaptasyonuna yol açtı. Aynı zamanda iletişim ağının sonuçları ve işbirliği birleştirildi. Etki alanları liderlik araştırmasının ve teorilerinin tabanında inşa edildi Unsurlar ağ içi ilişkilerle geliştirildi.

#### Öneri 1

Milletler üstü bir seviye üzerine yumuşak bir idareyle karşılıklı anlayışı geliştirmek oldukça üretkendir. Yerel durumların ve beklentilerin arasındaki hem benzerlikler hemde farklılıkları kapsayan yaygın bir profesyonel dilin geliştirilmesi kastedilerek. Referans çerçevesi bu amaca doğru bir adım sağlar.

#### Öneri 2

Profesyonel gelişim, sistemlerin oluşturulması ağın kanıtlanmış etkilerinin ışığı altında yerel, bölgesel ve uluslararası seviyelerde okul liderliği ağının kreasyonu ve geliştirilebilmesine ihtiyaç duyar.

## Okul Liderliği için Şartların Oluşumu

Bir çok ülkede finansın merkezden uzaklaşmasına karşı bir eğilim vardır. Kişisel yönetim bu sebeple milli seviyeden bölgesel seviyelere yada otonom okullara taşınır. İlaveten anne babalarda sık olarak devlet okullarından özel okullara doğru bir değişim mevcuttur. Aynı zamanda birçok küçük okul daha büyük sistemler içinde birleşirler. Bu da okul liderliği üzerine talebin hızlı gelişimine yol açan bir dizi faktörlerdir.

Ülke raporları bu meydan okumada iki cevaba işaret etmektedir. Değişik komponentlerle yeni



gelen üyelere yeterli desteği içeren iyi çalışma şartları, uygun liderlik eğitimi ve uygun mükafat yapısında olduğu gibi optimal şartları önererek iş için sadece en iyi adayların alındığından emin olmaktır. Diğer bir cevap delegasyon ve dağıtım otoritesi ve görevleriyle okullardaki liderlik sorumluluklarının paylaşımıdır.

### Öneri 3

Bir taraftan esnek sistemlerde sorumluluklar ve liderlik vazifesinin dağılımı üzerine odaklanmak, diğer taraftan ise okul liderliği üzerine odaklanma, neyi yapabilecekleri ve şartların değerlendirilmesi arasında bir dengenin bulunmasına ihtiyaç vardır. Bu hem okul liderlerinin herbiri üzerindeki yükün taşınmasını kolaylaştırır hemde gelişim için okul kapasitesindeki bir artışa ve çalışanların daha güçlü yetkilendirilmesine yol açarak okul boyunca liderliğin gelişimine yol açabilir.

### Öneri 4

Yüksek kalitedeki adayları okul liderliği pozisyonu için yönlendirebilmek için çalışma şartları ve ödüllendirmenin düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Hali hazırda bir çok ülke yeterli yeni katılım olmaması problemini yaşamaktadır, etkili bir katılım halinde özellikle okul liderliğinin öğretme rolünü azaltması ve işin yükünün ödülün fazla olduğunun hissedilmesi çok az öğretmenin bu işe soyunmasına yol açmaktadır.

## Eğitim Liderliğine İhtiyaç

Eğitim politikalarındaki odaklanmanın değişimi ülke raporlarından kuvvetli bir eğilim olarak çıkarılabilir. PISA çalışması gibi karşılaştırmalar ve uluslararası işbirliği okulların amacının açıklanması üzerine büyük bir etkiye sahiptir ve bu sebeple iyi bir okulu neyin meydana getirdiği üzerine etkili politikaların konuşulmasına yol açan sonuçlardaki politik ilgi artmıştır. Eğitim sistemi bu eğilime farklı olarak ulaşmaktadır. Öğrenme sonuçları ve öğretme kalitesinin üzerine ölçülebilir neticeler için bazıları oldukça etkili taleplerde bulunur.

Ülke raporları ülke liderlerinin temel işinin öğretilmesinde ve öğrenci öğreniminin desteklenmesi olduğunun altını çizmektedir. Fakat bunu yapabilecek zamanı bulmada sıklıkla sıkıntıya düşmektedirler. Öğretme ve öğrenmeye

en yakın olan etki alanları 2 için modüllerin seçimini bu çekirdek iş için sorumlulukları garanti altına almak için okul liderlerinin eğitiminde büyük bir ilgi göstermektedir.

### Öneri 5

Hem katılım çerçevesi ve pratikte hem de liderlik yeterliliklerinde okul liderliği ve sınıf pratiklerini içeren uyumlu çalışmanın yollarının bulunmasına ihtiyaç vardır. Eğitim sistemi okuldaki pedagojik projenin kontrolü boyunca öğretimi liderlik pratiklerine yol açacak okul liderlerinin cesaretlendirilmesine ihtiyaç duyar. Bu da okul liderlerinin eğitim geçmişine sahip biri tarafından tercihen egzersize tabi tutulması gerektiğine dikkat çeker.

## Okul Liderlerinin Desteklenmesi

Genel eğilim olan bir merkezden yönetilmemeye paralel olarak bir çok ülke çapındaki testler boyunca sonuçları gözlemlemenin bir merkezde toplandığı gibi daha detaylı öğrenme standartlarının yollarıyla müfredatın bir resentralizasyonuna karşı bir eğilim gösterir. Ülke politikası beklentilerle çizgide öğretim için öğretmenlerce kabul edilmesi ve anlaşılması olan ihtiyacı talep etmektedir. Bu sebeple okul liderleri bu beklentileri öğretmenlerin anlayabileceği bir dile çevirmelerine ihtiyaç duyarlar bu sebeple anlamlarını ve değişimini yeni bir pratiğe dönüştürebilirler.

### Öneri 6

İç kültür ve gelenekler ve dış beklentiler arasındaki uyumu gerçekleştirebilmek adına bütün seviyelerdeki (milli, bölgesel, yerel ve okuldan okula) okul liderlerine yardım etmek için yapısal desteklere bir ihtiyaç vardır. Okul liderlerinin resmi pozisyonlarının belirlenmesi iç ve dış beklentilerle karşılaştıklarında sadık kalabilmeleri için önemlidir.

## Karar Vermek İçin Alan

Okul liderleri ve okullar üzerinde politik ve sosyal talepler kuvvetlidir ve bir çok olayda büyümektedir. Taleplerdeki bu büyüme bu taleplere karşı etkili cevap verebilme adına okul liderliğini gerektirmektedir. Bu sadece belli bir dereceye kadar bağımsız olabilmeleriyle mümkündür.

### Öneri 7

Politik yapılar, liderlerin okullarında ilgili kararları verebilmelerinde güç verilmeleri halinde taleplerin karşılanabileceği gerçeğini görmeyi gerektirir.

## Profesyonel Gelişim ve Destek

Yukarıda bahsedilen okul liderliği üzerine artan ihtiyaç eskisine göre daha fazla yetenek olması gerektiğini ifade eder. Finansal özerklik bütçesel sorumlulukları beraberinde getirir. Muhasebe, hesap edilebilirlik iç kontrol mekanizmalarını ihtiyacı ortaya koyarken bir çok sistemde ekibin daha büyük sorumluluğu zenginleştirilmiş İnsan Kaynakları yeteneğini gerektirir.

### Öneri 8

Milli sistemler, sistemlerin onları egzersiz edebildikleri okul liderlerinin uygun çalışma ve gelişim göstermelerini sağlayan uygun ortamlara ihtiyaç duyarlar. Bu sistemler ilave liderlik davranışlarının geliştiği liderliği hazırlayan farklı seviyelerdeki okul liderliklerine olan ihtiyacı belirler.

### Öneri 9

İstenilen yeteneğe ihtiyaç duyulan sistemlerde, geniş yelpazeli okul özerkliği sebebi ile çok geniş olmaktadır, okul müdürünün fonksiyonun gelişimi ile okuldaki personel ve yeni liderlik rollernin tanıtımı örneğinde olduğu gibi sistemlere ihtiyaç duyarlar.

## Profesyonel Gelişimde Anlaşılabilirliğe Olan İhtiyaç

Bu projede takip edilen süreç farklı ortak ülkelerinde profesyonel gelişim ve antrenmanın zenginliğini gösterirken aynı zamanda belli anahtar bölgelerde materyal eksikliğini de gösterdi. Bu özellikle okul profil bölgeleri (okul profili, okul program) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (iş arkadaşlarıyla iletişim, görüş farklılıklarının yönetimi, hedef ayarlaması) bölgelerindeki bilginin arttırılmasındaki vakalarda görüldü. İlaveten, bir çok sistemde sadece bazı gözden geçirilen domainlerin kapsandığı aşıkardır.

### Öneri 10

Sistemler, okul liderliği domainlerinin etkili olarak kapsandığı liderlik gelişim stratejilerine uzanan keşifler yapmalıdır. Diğer sistemler bunun böyle olmadığı durumlarda kullanışlı örnekler temin edebilirler.

### Öneri 11

Sistemler, İnsan Kaynakları yönetimi ve okul profil bölgelerinin hali hazırda geniş olarak ihmal edildiği profesyonel gelişim fırsatlarının mümkün olduğuna ihtiyaç duyarlar. Bunlar milli politika ve önceliklere göre yaratılmaya ihtiyaç duyarken, uygun materyallerin gelişimi üzerine ülke boyunca iş birliği için bazı faaliyet alanları olacaktır.

## SONUÇ

Comenius iletişim ağı “Eğitimde Liderlik”, aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere 2008 yılında üç yıllık bir proje olarak kuruldu:

- Proje sonuçlarının hem basılı hem de dijital formatta derlenmiş sonuçlarını da içeren okul liderliğinin niteliği üzerine Avrupa çapında bir bakış açısı ve okul liderliğinin niteliği için bir Avrupa çerçevesi yaratmak.
- Okul liderliği alanında, kavramları ve liderlik geliştirme modülleri gibi materyallerden oluşan kapsamlı bir koleksiyon derlemek
- Konseptlerin ve Avrupadaki okul liderliği programlarının değiş tokuş edilmesine olanak sağlamak için bilgi ve iletişim ağı yaratmak.

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, iletişim ağı aşağıdaki etkinlikleri üstlenmiştir:

- Bulguları (Hildesheim, Tallin, Bolzano, Leon) değerlendirmek ve yayımlamak üzere yıllık konferanslar düzenlenmiştir.
- Ortaklar ve onların ikili ortakları arasında (her ikili ortak için en az bir kere) karşılıklı toplantılar ve ziyaretler yer almıştır.
- 13 proje ortağı ve 15 ikili ortaklardan alınan ülke raporları derlendi ve güncelleştirildi.
- Ortaklar ve katılımcılar arasında resmi ve gayriresmi deneyim ve bilgi alışverişi gerçekleşmiştir.
- Bilgi alışverişine olanak sağlamak amacı ile ulusal internet siteleri kurulmuş ya da varolan internet liderlik platformuna yönlendirilmiştir.

Ortakların ülke raporlarından ya da eğitsel araştırmalardan elde edilen bilgiler, Avrupa Bakış Açısı'nı geliştirmek için kullanılmıştır. Avrupa Bakış Açısı, daha sonra Referans Çerçevesi'nin ve tavsi-

yelerin temelini oluşturmuştur. Bu Avrupa Bakış Açısı ve Referans Çerçevesi, 1000 kopyadan oluşan 2 cilt halinde yayınlanmıştır ve tüm partnerlere, konferansların katılımcılarına ve ilgilene diğer gruplara dağıtılmıştır. Buna ek olarak, tavsiyelerin, tüm ülkelerin raporlarının ve diğer ilgili bilgilerin de dahil olduğu bakış açısını ve çerçeveyi de içeren, kolay ulaşılabilir ve araştırma yapılabilecek formatta bir internet sitesi de oluşturulmuştur. ([www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu))

İletişim ağımızın amacı, eğitsel liderliğin anahtar konseptleri hakkında, Avrupa çapında ortak bir görüş geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kavramlar çevresinde ortak bir dil yaratmaktır.

Avrupa eğitim platformu çeşitlilik gösteriyor, ulusal ve bölgesel düzeyde prensipler ve uygulamalar belirliyor, tüm partner ülkeler okullardaki eğitsel liderliğin önemini kabul etmiş durumdadır. İletişim ağı (network), sağlanan materyallerin, iletişim ağı ortaklığında olduğu gibi, eğitsel liderlik ve liderlik gelişimi çevresindeki ortak değerlerin anlaşılmasında ve kültürler arası öğrenmede teşvik edici olmasını dilemektedir.

Raporda da netleştirildiği üzere, iyi pratik (uygulama) tüm partner ülkelerde bulunmaktadır. Fakat, bu ülkelerin hiçbirinin liderlik çerçevesinin bütün unsurlarını kapsamlı olarak gösteren liderlik programları geliştirmedikleri açıkça görülmüştür. Avrupa Bakış Açısı, Referans Çerçevesi, modüller ve tavsiyeler, eğitim sistemlerinin ve eğitimcilerinin kendilerini sorguladıkları ve kendi eğitim politikalarını ve uygulamalarını gözden geçirecekleri bir yol olarak görülmelidir.



Education and Culture DG

## Lifelong Learning Programme

**This project has been funded with support from the European Commission.**

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

**[www.leadership-in-education.eu](http://www.leadership-in-education.eu)**