

Güney Kore’de Okul Müdürlerinin Açık İstihdam Sistemi ile Seçilmesi, Atanması ve Türkiye için Öneriler

Selection and Appointment of School Principals Through Open Employment System in South Korea and Suggestions for Türkiye

Ayşen BAKİOĞLU*
Nurullah Sakin GÜZEL**

Öz

Bu araştırmanın amacı Güney Kore’de ‘Okul Müdürlerinin Açık İstihdam Sistemi’ (OMAİS) ile seçilmesi ve atanması ile ilgili yöntem, teknik ve süreçleri ortaya koymaktır. Araştırma verileri, Güney Kore Eğitim Bakanlığı (MOE) ve Kore Eğitimi Geliştirme Enstitüsü’nün (KEDI) web siteleri ve bu konu üzerine yaptıkları araştırma çalışmaları, Eğitim Ofislerinin Müdürlük Yarışması Uygulama Planları, Makaleler ve ilgili yasal eğitim mevzuatından oluşmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımı benimsenerek gerçekleştirilen araştırmanın verileri doküman incelemesi yoluyla elde edilmiştir. Araştırma verileri içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre, Güney Kore’de okul müdürlerinin bir dizi seçim süreçlerinden geçtikleri (belge incelemesi, okul yönetim planı ve mülakat) ve tüm okul paydaşlarının (öğretmen, veli, öğrenci, toplumun ileri gelenleri) okul yönetim kurulları aracılığı ile seçim sürecine dahil oldukları rekabet odaklı ‘Okul Müdürleri Açık İstihdam Sistemi’ (OMAİS) uygulanmaktadır. Okul müdürlerinin seçilmesinde çeşitlilik ve aday havuzunun genişliğini baz alan OMAİS; başvuruda bulunan müdür adaylarında aranan niteliklere göre iç kategori, açık kategori ve davet kategorisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Her okulda OMAİS’e başvuran müdür adaylarının değerlendirilmesinden Okul Yönetim Kurulu (OYK) sorumludur. Okul Yönetim Kurulu, bir inceleme planı hazırlar, inceleme komitesini düzenler ve inceleme için genel ilke ve standartları belirler. Adayların incelenmesi ve değerlendirilmesinde oldukça hassas ve ayrıntılı ölçütler bulunmaktadır. Sonuç olarak okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili Türkiye’ye bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güney Kore, okul müdürü, açık istihdam sistemi, seçme ve atama.

* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, E-posta: abakioglu@marmara.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-2571-1533.

** (Sorumlu Yazar), Bakanlık Müfettişi MEB, TKB, E-posta: sakinguzel@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-5310-5418.

Abstract

The purpose of this research is to investigate the methods, techniques and processes related to the selection and appointment of school principals through the 'Open Employment System' (OMAİS) in South Korea. The research data consists of the websites of the South Korean Ministry of Education (MOE) and the Korea Education Development Institute (KEDI) and the research studies they have commissioned on the subject, the implementation plans for the recruitment of school principals of the education offices, articles and relevant legal education legislation. The research data, which was carried out by adopting a qualitative research approach, were obtained through document analysis. Research data were analyzed by content analysis. According to the results obtained from the research findings; South Korea has a competition-driven 'Open Recruitment System for School Principals' (OMAİS) in which school principals go through a series of selection processes (document review, school management plan and interview) and all school stakeholders (teachers, parents, students, community leaders) are involved in the selection process through school boards. In each school, the School Management Committee (SMC) is responsible for evaluating the principal candidates who apply to OMAİS. The School Governing Board prepares a review plan, organizes the review committee and sets the general principles and standards for the review. There are highly sensitive and detailed criteria for examining and evaluating candidates. As a result, some suggestions are presented for Turkey regarding the selection and appointment of school principals.

Keywords: South Korea, school principal, open recruitment system, selection and appointment.

Summary

Introduction

Effective management of schools is essential for the development of schools and the establishment of high educational standards. School administrators play a crucial role in creating an institutional culture and making the school successful. Due to the heavy workload of school principals in many countries, it is becoming increasingly difficult to replace those who retire. Potential principals are reluctant to apply for school principalships positions because of the heavy workload, inadequate preparation and training, limited career opportunities, and inadequate support and remuneration practices. This situation makes school leadership a priority in education systems worldwide. In Turkey, as in the rest of the world, there are concerns that the right methods are not being used to select and appoint school administrators. The direct election of school administrators by the entire educational community makes a significant contribution to the democratization of school administration. In countries such as Canada, the USA, Australia, the Netherlands, Spain, Sweden, Norway, Denmark and Finland, school administrators are elected according to specific criteria. An official representative, a multi-member committee or school board acts as the decision-making body in the selection process of school administrators. One of the reasons why South Korea, Singapore, Japan and Finland are world leaders in education is their policies for appointing teachers and school administrators. In these countries, appointments are based on a centralized system, but local governments have more authority. The 2014 OECD report PISA Lessons for South Korea, which discusses successful education reforms in South Korea, states that the Open Recruitment of Principals

system (OMAİS) diversifies the appointment process and enables the selection of principals with the ability, passion and appropriate qualifications to lead the development of the school and the local community. The purpose of this study is to examine the methods, techniques and processes of selecting and appointing school principals through the Open Recruitment System (OMAİS) in South Korea, which has made a name for itself worldwide with its impressive achievements in the field of education and has cultural and historical ties and similarities with our country, and to draw some conclusions for the selection and appointment of school principals in Turkey.

Methodology

In this study, which used a qualitative research approach, data was obtained through document analysis. Document analysis is a systematic method used to analyze and evaluate all documents, including printed and electronic materials. Like other methods used in qualitative research, document analysis requires the examination and interpretation of data in order to make sense of it, gain an understanding of the subject and develop empirical knowledge. Document analysis is a method used to collect, systematically analyze and evaluate official or private records. In examining the methods, techniques and processes of school principal selection in South Korea, the websites of the South Korean Ministry of Education (MOE) and the Korea Education Development Institute (KEDI) and the research studies conducted on the subject, the Gyeonggi District Education Office Principal Competition 2020 Implementation Plan, articles and legal education legislation were scanned and a comprehensive review document was produced.

Findings and Discussion

According to the findings of the document review, the management of the education system in South Korea is shared between central and local authorities. In South Korea, where some authority is decentralized to local and school levels, educational activities are carried out in accordance with the educational policies of the Ministry of Education. Each school has a School Governing Board made up of parents, school staff and representatives of the local community who exchange views on the management of the school budget, curricular and extra-curricular matters and student welfare. In South Korea, the selection and appointment of school principals is based on promotion. After the neoliberal era of the 1990s, and following objections that the promotion method did not provide the necessary educational leadership that schools needed, the Open Recruitment System for School Principals (OMAİS) was piloted in 2006 and implemented nationwide along with the promotion method after 2010. The Open Recruitment System for School Principals (OMAİS, Principal Competition System or Principal Contest System) is a system that works by the school openly announcing candidates for the principalship and then selecting and appointing the appropriate person for the position from among the candidates through an evaluation process involving people connected with the school. The aim of the principalship competition is to improve the quality of school education and to appoint young and talented principals who will accelerate the development of the school and the region with a new approach to leadership. This practice has reduced the

qualification requirements for principals compared to the existing promotion system. OMAIS is the system of selecting and appointing the most suitable principal among the candidates through an evaluation process involving the school staff after the announcement of the principal candidates in the school concerned. OMAIS is divided into three categories: internal category, open category and invitation category. The internal category is a category that allows education staff and private school staff with at least 15 years of professional experience in the field of education to apply for the principalship competition. The open category is for schools such as specialized secondary and higher schools, vocational schools, arts and sports schools, etc., and people with at least three years' experience in institutes or companies related to the educational processes of these schools can apply for this category. This category is referred to as an open category because there are no requirements for teaching experience. The application for the open category involves the recruitment of people whose special expertise and skills can benefit the development of schools, similar to the recruitment of CEOs in companies. People from different sectors can participate in the selection. It is a type of recruitment used for people who do not have the qualifications of a teacher or principal, who do not come from the education sector, but who have remarkable skills. The invitation system is a practice structured to ensure that a school management is planned in accordance with the situation of the school and the local community, by allowing the school's teachers, parents, local community, etc. to invite candidates with the principal's certificate they wish to be in charge of, and there is no time limit. In each school, the School Governing Body is the body responsible for vetting OMAIS principal candidates. The school board prepares a review plan, organizes the review committee and sets the general principles and standards for the review. The OMAIS Review Committee is the body responsible for the review organized by the OYK and conducts the review according to the basic review plan and general principles set by the school. The review committee is designed to reflect the views of the school's governing bodies in a balanced manner. A review committee is formed so that the number of external staff, including alumni association members and local district experts, is equal to the number of board members serving as judges. The composition of the review committee is balanced to ensure representation of each group, including teachers, parents and local staff. Experts in relevant fields are encouraged to participate actively in the technical and artistic colleges, in particular to ensure that expertise is taken into account in the selection of judges. Training is organised for the members of the judging panel to promote the smooth running of the system, to develop the judges' expertise in judging and to ensure fairness in the judging process. The examining board prepares detailed plans for assessment standards and methods, etc., within the framework of the examination and assessment plan prepared by the school. The detailed criteria of the examination plan prepared by the board are fully explained to candidates, teachers and parents before the examination starts to ensure that the plan is fair and to prevent disputes arising from the examination in advance. The step-by-step examination of candidates applying for the OMAIS is carried out according to the detailed examination plan described. The examination consists of three stages: Document review → School management plan review → In-depth interview. In the first stage (Document Screening), the details of the documents submitted by the applicant are analysed by the Review Committee and the applicant's qualifications, career and performance in professional activities are verified with supporting data. In the second stage (School Management Plan Review),

applicants present the school management plan they have prepared and the contents of the plan are reviewed by the Review Committee. Teachers, parents and alumni of the school are allowed to attend the presentation of the School Management Plan (disclosure) as observers. The school board or the review committee decides whether the observers will be allowed to evaluate the presentation (description). In the third stage (in-depth interview), the applicant's expertise and experience in the field of education is established through question-answer, discussion, etc. Teachers, parents and alumni of the school may attend the interview. According to the results of the research conducted in South Korea in schools where principals are appointed through the open recruitment system, teachers' perceptions are positive. In Turkey, the selection and appointment of school principals should be structured in accordance with the open employment system, taking into account the specific conditions and resources.

Giriş

Okulların etkili şekilde yönetimi, okulların gelişimi ve üst düzeyde eğitim standartları oluşturulmasında son derece önemlidir. Her okulun problemleri ve çözümü için uyguladığı çözümler farklı olsa da okulların hedeflerini gerçekleştirmesi üst düzeyde yetkin bir liderlik ve yönetim gerektirmektedir. Buradaki liderliğin sadece okul yöneticisinde değil okulda görev yapan öğretmenlerde de bulunması gerekmektedir. Okul kültürünü profesyonel öğrenme toplulukları oluşturarak öğrenme ve gelişme merkezli hale getirmek çok önemlidir. Kurum kültürünü oluşturmada ve okulu başarılı kılmakta okul yöneticisinin kritik rolü bulunmaktadır (Bakioğlu, 2016).

OECD ülkeleri arasında uzun süredir var olan okul müdürü rolünün günümüz eğitim paradigmalarına uygun olmadığı ile ilgili endişeler bulunmaktadır. Birçok ülkede okul müdürlerinin iş yüklerinin ağır olmasından dolayı emekliliği gelenlerin yerinin doldurulması gittikçe daha da zorlaşmaktadır. Potansiyel yönetici adayları; ağır iş yükü, yetersiz hazırlık ve eğitim, sınırlı kariyer fırsatları, yetersiz destek ve ödül uygulamaları gibi nedenlerden dolayı okul müdürlüğüne başvururken tereddüt içerisinde kalmaktadırlar. Bu durum, okul liderliğini dünya çapında eğitim sistemleri içerisinde öncelikli hale getirmektedir. Eğitim politikası belirleyicilerinin okul liderliği niteliğini artırmaları ve bunun devamlılığını sağlamaları gerekmektedir (OECD, 2008). Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında doğru yöntemlerin kullanılmadığına ve dolayısı ile yönetici atamada en doğru kişilere ulaşılamadığına dair endişeler çeşitli çalışmalarda dile getirilmiştir (Balci ve Çınkır, 2002; Memduhoğlu, 2007; Onural, 2005; Özdemir, 2009; Sezer, 2016; Süngü, 2012.).

Friedman'a (2020) göre, okul müdürü seçim süreci boyunca dört ortak durum göze çarpar: (a) Okul müdürü, öğrenci başarısının önemli bir belirleyicisidir, (b) Okul müdürlerini seçmek için kullanılan prosedürler oldukça öznel ve müdürün rolünün önemi ile orantılı değildir, (c) Okul müdürü seçimi, araştırmacılar tarafından geniş çapta sorgulanmamıştır ve (d) Eşitsizlik, okul müdürü seçiminde yaygın bir durumdur. Seçim süreci, istihdam ilişkisinde aday ve örgütün kimliklerinin uyumlu olup olmadığını belirlemek için bulunduğu ilk aşamadır (Herriot, 2002). Müdür seçim araştırmasında, bu "ilişki" süreçleri iki eşit derecede önemli bileşene ayrılmıştır: seçim

kriterleri ve seçim prosedürleri. Teoride, bu süreçler “en nitelikli” adayı belirlemek için tasarlanmıştır (Wendel ve Breed, 1988). Bununla birlikte, okul bölgeleri genellikle eleştirel özgünlükten yoksundur ve eşitsizliğin ortaya çıkma olasılığını artıracak oldukça öznel prosedürler kullanır. Ayrıca, müdür seçimi nadiren eğitim araştırmacılarının odak noktası olmuştur. Müdür seçiminin sürekli araştırılması, araştırmacılara ve eğitim liderlerine, müdür seçimini iyileştirebilecek ve nihayetinde öğrenci başarısını devlet okullarında sürdürebilecek veya arttırabilecek değerli bilgiler sunma fırsatı sağlayabilir. En nitelikli müdürlerin okullara öncülük etmesini sağlamak için eşitlik sorununun ele alınması gerekir (Baltzell ve Dentler, 1983).

Okul yöneticilerinin bütün eğitim camiası tarafından doğrudan seçilmesi, okul yönetiminin demokratikleşmesi üzerinde önemli katkı sağlar. Kanada, ABD, Avustralya, Hollanda, İspanya, İsveç, Norveç, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkelerde okul yöneticileri, belli kriterlere göre seçilmiş yöneticiler olarak görev yapmaktadır. Okul yöneticilerinin seçim sürecinde karar alma organı olarak resmi bir temsilci, çok üyeli kurul veya okul kurulu görev yapmaktadır (Sezer, 2016). Güney Kore, Singapur, Japonya ve Finlandiya'nın dünya çapında eğitimde başarılı olmasının nedenlerinden biri, öğretmen ve okul yöneticilerinin atama politikalarıdır. Bu ülkelerde atamalar merkezi sisteme dayalıdır, ancak yerel yönetimlerin daha fazla yetkisi vardır (Aksoy ve Karagözöğlü, 2021).

Uluslararası sınavlar, AR-GE sonuçları, sürdürülebilir ekonomi, inovasyon endeksi gibi göstergelerde göz kamaştırıcı sonuçlar elde eden Güney Kore Eğitim Sisteminin bu başarısında okul müdürlerinin etkisi kaçınılmazdır (Shin vd., 2012; Wu vd., 2019; Wu, 2020). OECD'nin 2014 yılında yayınladığı ve Güney Kore'nin başarılı eğitim reformlarının ele alındığı “Güney Kore için PISA Dersleri” adlı raporda Müdürlerin Açık İstihdamı sisteminin (OMAİS) atama sürecini çeşitlendirmekte olduğunu ve okulun ve yerel toplumun gelişimine öncülük edebilecek yetenek, tutku ve uygun niteliklere sahip okul müdürlerinin seçilmesine olanak sağladığı ifade edilmektedir (OECD, 2014).

5. yüzyıl Goguryeo dönemi Kore kaynaklarında Türkler ve Korelilerin beraber yaşadığına dair kayıtların bulunduğu Güney Kore ile Türkiye arasında kültürel bazı ortak değerler günümüze kadar yaşaya gelmiştir (Gökmen, 2018).

Bu araştırmanın amacı, eğitim alanında çarpıcı başarılarıyla dünya çapında adından söz ettiren ve ülkemiz ile kültürel ve tarihsel bağ ve benzerlikleri bulunan Güney Kore'de okul müdürlerinin açık istihdam sistemi (OMAİS) ile seçilmesi ve atanması yöntem, teknik ve süreçlerini incelemek ve Türkiye'de okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması adına bazı sonuçlar çıkarmaktır.

Yöntem

Nitel araştırma yaklaşımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, doküman incelemesi yoluyla elde edilmiştir. Araştırılmak istenen konu hakkında bilgi sağlayan her türlü yazılı materyale doküman denir (Balci, 2013). Dokümanlar gerçeğin birer yansımalarıdır ve herhangi bir çalışmayı desteklemek için kullanılacakları gibi bizzat çalışmanın inceleme amacını da teşkil edebilirler (May, 2010). Doküman analizi, basılı ve elektronik materyaller olmak üzere tüm belgeleri incelemek ve değerlendirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir. Nitel araştırmada kullanılan diğer

yöntemler gibi doküman analizi de anlam çıkarmak, ilgili konu hakkında bir anlayış oluşturmak, ampirik bilgi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirmektedir (Corbin ve Strauss, 2011). Doküman incelemesi resmi ya da özel kayıtların toplanması, sistematik olarak incelenmesi ve değerlendirilmesinde yararlanılan bir metottur (Best, 1970; Cohen vd., 2011; Ekiz, 2003; Van Dalen, 1966) ve araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Doküman incelemesinde dokümanlara ulaşma, dokümanların orijinalliği kontrol etme, dokümanları anlama ve verileri analiz ederek kullanma aşamaları oldukça önemlidir (Karasar, 2010).

Güney Kore'de Okul Müdürlerinin Seçilmesi ile ilgili Yöntem, Teknik ve Süreçler incelenirken Güney Kore Eğitim Bakanlığı (MOE) ve Kore Eğitimi Geliştirme Enstitüsü'nün (KEDI) internet siteleri ve bu konu üzerine yaptıkları araştırma çalışmaları, Gyeonggi Bölgesi Eğitim Ofisi Müdürlük Rekabeti 2020 Uygulama Planı, makaleler ve yasal eğitim mevzuatı taranmış ve kapsamlı bir inceleme dokümanı oluşturulmuştur. Bu açılardan ele alındığında yapılan çalışma yukarıda da belirtildiği gibi nitel bir araştırmadır ve çalışmada "Güney Kore'de Okul Müdürlerinin Açık İstihdam Sistemi ile Seçilmesi ve Atanması" ile ilgili süreç, yöntem ve teknikler kendi koşulları içerisinde incelenmiştir. Sonuç olarak Okul Müdürlerinin Açık İstihdam Sistemi ile Seçilmesi ve Atanması politikası ile ilgili Güney Kore ve Türkiye'ye bazı öneriler sunulmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırılan dokümanların "Güney Kore'de Okul Müdürlerinin Seçilmesi ve Atanması ile ilgili Yöntem, Teknik ve Süreçler" politikasını temsil etme düzeylerinin yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Çünkü dokümanların araştırılan konuyu temsil etme düzeyi oldukça önemli bir konudur (May, 2010; Scott, 1990). Bu nedenle yayınlar, raporlar, makaleler, tezler, veri tabanları vb. incelenirken seçici ve dikkatli davranılmış ve geçerlikleri bilinmeyen dokümanlar çalışma kapsamına alınmamıştır.

Çalışmada doküman incelemesine uygun olarak takip edilen veri hazırlık süreci şu şekilde özetlenebilir:

1. Alanyazın incelemesinin ardından araştırmanın amacı doğrultusunda ne tür dokümanlara gereksinim duyulduğuna karar verilmiştir. Bunun için Güney Kore ülkesine ait akademik alanyazın arama sitesi olan <https://academic.naver.com/> sitesinden faydalanılmıştır.

2. Araştırma konusu ile ilgili dokümanlara ulaşabilmek için çeviri siteleri aracılığı ile (Google Translate, DeepL Translator, Bing Translator, Papago Translate, Reverso Translation) Güney Kore dilinde anahtar kelimeler oluşturulmuş ve bu anahtar kelimeler Güney Kore ülkesine ait internet arama motoru olan <https://naver.com> ve diğer arama motorları ile aratılmıştır.

3. Ayrıca Güney Kore Eğitim Bakanlığı (MOE), Kore Eğitimi Geliştirme Enstitüsü (KEDI), Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü (OECD) gibi ilgili resmî kurumlara ait araştırma raporlarına ve çeviri siteleri aracılığı ile ilgili dokümanlara ulaşılmaya çalışılmış ve Kore dilinde olan dokümanlar, Kore diline vakıf olan uzmanlarla beraber incelenerek araştırmaya dahil edilip edilmeyeceğine karar verilmiştir.

4. Son olarak araştırmada kullanılmasına karar verilen dokümanlar, uzman tercüman tarafından Türkçeye çevrilmiş ve çevirisi yapılan dokümanlar başka profesyonel çeviri uzmanlarınca incelenerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Bulgular

Güney Kore’de eğitim sisteminin yönetimi, merkezi ve yerel otoriteler tarafından paylaşılmaktadır. Yerel düzeyde ve okul düzeyinde bazı yetkilerin dağıtıldığı Güney Kore’de, Eğitim Bakanlığı’nın eğitim politikaları göz önüne alınarak eğitim faaliyetleri yürütülmektedir. Her okulun, okul bütçesi yönetimi, müfredat ve müfredat dışı konular ve öğrenci refahı konularında görüş alışverişinde bulunan veliler, okul personeli ve yerel topluluk temsilcilerinden oluşan bir Okul yönetim kurulu vardır (OECD, 2016).

Kore’de eğitim yönetiminden sorumlu kuruluşlar üç idari yönetim katmanı içermektedir (UNESCO, 2011):

- Ulusal düzeyde Eğitim Bakanlığı,
- Büyükşehir ve il düzeyinde Eğitim Ofisleri,
- İlçe düzeyinde Yerel Eğitim Ofisleri.

1991 yılındaki yerel otonomi yasası ile eğitim yönetimi merkezilikten uzak (adem-i merkezîyetçi) bir yapıya kavuşmuş ve bakanlık bütçe planlama ve idari konularda çoğu yetkisini yerel yöneticilere devretmiştir. Bu doğrultuda yerel eğitim ve beceri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yerel eğitim ofisleri kurulmuştur (Bakioğlu ve Baltacı, 2016). Güney Kore’de 17 adet Büyükşehir ve İl Eğitim Ofisi ve 176 adet yerel Eğitim Ofisi bulunmaktadır. Yerel Eğitim Ofisleri, eğitim ile ilgili çalışmalarda birden fazla Büyükşehir, il ve ilçelerden sorumlu bir yerel yönetim idaresi olarak kabul edilmektedir (MOE, 2016). Eğitim Müfettişi; eğitim, sanat ve bilimin yönetiminden sorumlu olan her bir yerel ofisin üst düzey yöneticisidir. Görev yeterlilikleri yasalarla belirlenir (Yang, 2004). Eğitim Müfettişleri; eğitim, bütçe planlaması, hesap raporları oluşturma, okul müfredatının yönetilmesi, okul tesisleri ve ekipmanı ile finansman ile ilgili komisyonlara ilişkin kurallar ve düzenlemeler yayınlamaktan sorumludur.

Güney Kore’de okul müdürlerinin seçimi ve atanmasında 1960’lı yıllardaki demokrasiye geçişin ilk dönemlerinden beri terfi yöntemi kullanılmaktaydı. 1990’lı yıllardaki neoliberal dönemle beraber terfi yönteminin okulların ihtiyacı olan gerekli eğitim liderliğini karşılayamadığına dair itirazların ardından 2006 yılından itibaren okul müdürleri açık istihdam sistemi (OMAİS) pilot uygulamaları yapılmış, 2010 yılından sonra da terfi yöntemiyle beraber tüm ülkede uygulanmaya başlamıştır. Okul Müdürleri Açık İstihdam Sistemi (OMAİS) yönteminin teknik ve süreçlerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Terfi ile Atanması Sistemi

Güney Kore’de 1949 yılında hükümetin kurulmasından sonra “Eğitim Kanunu” oluşturulmuş, ancak kanunda terfi meselesi ile ilgili kesin düzenlemeler yapılmamıştır. Bu eksikliğin dile getirilip eleştirilmesi ilk olarak 1953 yılında yayımlanan “Eğitim Memurları Kanunu” ile görülmüştür. Bu kanunda dile getirilen ilk ve ortaöğretim müdürlerinde aranan nitelikler, 1963 yılı “Eğitim Memurları Kanunu” revizyonu ile detaylandırılmış; bugünkü “İlk ve Ortaöğretim Eğitim Kanunu’nda” yer alan “müdürlerde aranan nitelikler” ile kayda değer bir benzerlik düzeyine ulaşılmıştır. Yani müdür olacak kişide aranan nitelikler; müdür yardımcılığı sertifikasına sahip olup ortaöğretim için minimum 3

yıl, ilköğretim için minimum 5 yıl (1974 yılı sonunda 3 yıl olarak revize edildi) eğitim tecrübesi ile belirli hizmet-içi eğitimleri almış olmak, uzmanlığı ve iş ahlakının başkanlık hükmü ile belirlenmiş standartlara uygun olduğu Eğitim Bakanı tarafından onaylanmış olmak vb. şeklinde belirlenmiştir. Ek olarak 1964 yılında “*Eğitim Memurları Terfi Yönetmeliğinin*” etrafı revizyonu ile memurların terfi yöntemleri detaylandırılmış; kariyer (kıdem) puanlaması, iş performansı puanlaması, ek puanlamalar, alınmış diğer eğitimlerin puanlamaları esas kriter kabul edilerek; terfi aday listesinde oluşan sıralamaya göre terfilerin gerçekleştirilmesine yönelik içerikler kanuna eklenmiş ve günümüze kadar terfiler bu temel çerçeveye göre yapılagelmiştir (Kim, 2009).

Güney Kore'de terfi sistemi ile yeni okul müdürü atamalarının çoğunda öğretmenler arasında büyük bir rekabet ortamı oluşmaktadır ve bu öğretmenlerin yalnızca çok düşük yüzdelik bir kısmı okul müdürü olabilmektedir. Güney Kore'deki bir devlet okulunda müdür olabilmek için, öncesindeki öğretmenlik kariyeri sırasında çok büyük emek verilmesi gerekmektedir. Örneğin okuldaki hizmet yılları, performans değerlendirmeleri, mesleki eğitimler ve araştırmalar, uzak bölgelerde hizmet verme ve yerel eğitim ofislerinde çalışmış olmak gibi deneyimlerin hepsi ayrı puanlar olarak biriktirmektedir. Bu nedenle, Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) “Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Anketi” (TALIS) verilerine göre, okul müdürlerinin yaş ortalamasına bakıldığında Güney Koreli müdürlerin yaş ortalamasının diğer TALIS ülkelerindeki ilk ve ortaokul müdürlerinin çoğundan daha yüksek olduğu görülmektedir (ortalama 58,8 yaş) (OECD, 2013).

Güney Kore'de öğretmenlerin terfi süreci, 20-25 yıl arasında oldukça uzun bir zaman almaktadır. Terfi sisteminde, Tablo 1'de gösterildiği gibi deneyim performansı, hizmet performansı, çalışma ve araştırma performansı ve ek değerlendirme kriterlerinden oluşan temel olarak 4 (dört) adet değerlendirme göstergesi bulunmaktadır. Ancak bu değerlendirmeler sonunca müdür yardımcısı veya okul müdürü olunabilmektedir (Kim, 2018). Genel olarak ele alındığında, tüm öğretmenler deneyim ve hizmet performansı açısından kolayca tam not alabilmektedirler, ancak üçüncü ve dördüncü değerlendirme göstergelerinin ilgili puanlama maddeleri oldukça rekabetçidir ve puanlama sürecinde anlaşmazlıklara neden olabilmektedir (Huang vd., 2019).

Tablo 1. Okul Müdürü Terfi Değerlendirme Göstergeleri

Değerlendirme Göstergeleri	Puanlama maddeleri
1. İş Tecrübesi	20 yıl için tam puan (70 puan)
2. Hizmet Performansı	Son beş yıllık performans değerlendirmeleri içinde en yüksek puana sahip üç yıl değerlendirmeye alınır (her biri 100 puan üzerinden)
3. Çalışma ve Araştırma Performansı	Eğitim performansı (yılıda 60 saat mesleki çalışma ve araştırma) + Araştırma performansı (Yüksek lisans, doktora, araştırma konferanslarına seçilme)
4. Ek değerlendirme kriterleri	Araştırma okullarında verilen hizmet, yabancı eğitim kurumlarının verilen görevlendirmeler, okul içi şiddeti önleme performansı, yardımcı öğretmen olarak hizmet deneyimi, adalarda (uzak bölgelerde) görev yapmak, gençlik gruplarına rehberlik, bilgisayar vb. ile ilgili ulusal teknik yeterlilik sertifikalarının alınması vb.

Güney Kore'de okul müdürlerinin terfi ile atanması süreci ile ilgili problemleri Han (2017) birkaç maddede şu şekilde özetlemektedir:

(1) Geleneksel terfi sisteminde günümüz eğitim dünyasında aranan ihtiyaçları karşılama adına uygun bir okul müdüründe olması gereken özelliklerle ilgisi bulunmamaktadır.

(2) Geleneksel terfi sisteminden geçen müdürler, Eğitim Bakanlığı ve Eğitim Ofisi Müfettişliği tarafından özellikle istenen ve tanınan müdürlerdir, doğal olarak Eğitim Ofisi tarafından verilen talimatlara daha büyük bir özveri ile uymaktadırlar. Öğrencilerin, velilerin ve toplumun beklentileri ikinci plana atılmaktadır.

(3) Geleneksel terfi sisteminin öğrencilere rehberlik, öğrenci gelişimi veya ebeveynler ve toplum ile kurulan iletişimle, okuldaki eğitimin güçlendirilmesi, imkanların geliştirilmesi ve okul vizyonunun uygulanmasıyla hiçbir ilgisi bulunmamaktadır.

(4) Okul müdürü olmak isteyen pek çok kişi, tüm enerjisini Eğitim Ofisi Müfettişliği tarafından talep edilen görevleri ve evrak işlerini gerçekleştirmeye adanmakta, Eğitim Ofisi Müfettişliğindeki personel değişikliklerine ve ihtiyaçlarına okul gelişiminden bile daha çok önem vermektedir.

(5) Mevcut geleneksel terfi sistemi eğitim dışı rekabeti güçlendirmekte ve okulların eğitim gücünü tüketmektedir. Elbette, bu tür bir rekabetin yanlış olduğu söylenemez, ancak okullardaki eğitimin gelişimine ve eğitimdeki yeniliklere odaklanılması açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır.

(6) Öğretmenlerin asıl görevi, kendilerini öğretime ve öğrencilerin yaşamlarına rehberlik etmeye sıkı sıkıya adanmıştır. Okul müdürü olmak için yapılması gerekenler ise öğretmenlerin asıl görevi ile bağdaşmamaktadır. Bu da öğretmenlerin dikkatini yanlış noktada toplamasına neden olmaktadır.

Geleneksel okul müdürü terfi sistemi sürecinde, rekabet ne kadar yoğun olursa, okul eğitimi de o kadar kötü etkilenmektedir. Bu da eğitimin özüne ters düşmekte ve kısır bir döngüye neden olmaktadır. Dongguk Üniversitesi'nin "Eğitim Alanındaki Memurlar için Terfi Sistemi" hakkındaki 2017 yılına ait araştırmasında, ilgili araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin %31,7'sinin ek değerlendirme puanları, hizmet puanları, deneyim puanları vb. değerlendirme gereksinimlerinin güvenilirliği ve geçerliliğine inanmadıkları görülmektedir. Bu durum, en büyük memnuniyetsizlik oranına sahiptir ve bu durumu %29'luk bir oranla "düşük terfi fırsatları ve şiddetli rekabet" izlemektedir (Kim, 2018).

Okul Müdürlüğü Açık İstihdam Sistemi (OMAİS)

Okul Müdürlüğü Açık İstihdam Sistemi (müdür rekabet sistemi ya da müdürlük yarışması); söz konusu okul tarafından müdürlüğe aday kişilerin açıkça duyurulması sonrasında okul ile ilgili kişilerin katılımıyla gerçekleşen bir değerlendirme sürecinin geçirilmesi ile adaylar arasından pozisyona uygun kişinin seçilip atanması şeklinde işleyen bir sistemdir.

Müdürlük yarışması, okul eğitiminin kalitesini artırmakla beraber yeni bir liderlik anlayışı ile okulun ve bölgenin gelişimini hızlandıracak genç ve yetenekli müdürlerin atanmasını amaç edinmiştir. Bu uygulama, mevcut terfi sistemine nazaran müdürlerde aranan nitelik şartlarını azaltmıştır. Demokratik ve şeffaf bir yarışma prosedürünün takip edilmesi vb. ile müdürlerin atanma sürecinde söz konusu okulun otonomluğu ve özel durumlarının göz önünde bulundurulmasını mümkün kılan bir sistemdir.

Müdürlük yarışması uygulamalarının hukuki zeminini farklı yasal düzenlemeler oluşturmaktadır. Bunlardan ilki, otonom okullarda yarışma ile atanacak müdürlerin niteliklerini düzenleyen İlk Ortaöğretim Eğitim Kanununun 61. bölümüdür. Diğeri ise İlk ve Ortaöğretim Eğitim Kanunu Uygulama Emrinin 105. Bölümünün ikinci kısmıdır. Ayrıca yarışma ile atanacak müdürlerin atanma sürecini düzenleyen Eğitim Personeli Kanunu 12. bölüm (Özel İşe Alım), Eğitim Personeli Atama Emri 9. bölüm ikinci kısım (Özel İşe Alım Şartları); davet ile göreve gelen personel ile ilgili olan Eğitim Personeli Kanunu 31. bölüm (Davet Personeli), Eğitim Personeli Atama Emri 12. bölüm 4. kısım (Davet ile Gelen Müdür veya Öğretmenlerin Atama Talebi) vb. oluşturmaktadır.

OMAİS, söz konusu okulda müdür adaylarının duyurulmasından sonra okul personelinin katılımıyla yapılan değerlendirme süreciyle adaylar arasından müdürlük pozisyonuna en uygun olanın seçilmesi ve atanması sistemidir. Yürürlükte olan terfi sistemi ile karşılaştırıldığında müdür adaylarında aranan niteliklerin esnetilmiş olması, demokratik ve şeffaf bir bildiri sürecinin uygulanması vb. ile müdür atama sürecinde söz konusu okulun özel durum ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasını sağlayan bir sistemdir.

Güney Kore'de okul müdürlerinin rekabet sistemi ile atanmaları ile ilgili sürecin yönetilebilmesi ve varsa değişikliklerin anlatılması için her büyükşehir ve bölge eğitim ofisi düzeyde uygulama birliğinin sağlanması adına 'Müdürlük Yarışması Uygulanma Planı' yayınlar.

OMAİS Kategorileri

Şu anda var olan müdürlük yarışması sistemi başvuruda bulunan müdür adaylarında aranan niteliklere göre iç kategori, açık kategori ve davet kategorisi olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Park ve Hwang, 2011):

1) İç kategori, eğitim alanında 15 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip eğitim personeli ve özel okul personeline müdürlük yarışmasına başvurma hakkı tanıyan bir kategoridir ve bu kategori ile genel ilkökul, ortaokul ve liseler müdürlük yarışması pilot uygulamalarının muhatabı olabilirler. Fakat mevcut kanunlara göre yalnızca otonom okullar için müdür nitelik şartlarının geçerli olmaması durumu görülebileceğinden iç kategori ile müdür ataması gerçekleştirilen okullar otonom okul statüsünde sayılmaktadır.

2) Açık kategori, uzmanlaşmış ortaokul ve liseler, meslek liseleri, güzel sanatlar ve spor liseleri vb. gibi okulları kapsar ve söz konusu okulların eğitim süreçleri ile alakalı enstitü veya şirketlerde en az üç yıl faaliyet kaydı bulunan kişiler bu kategoriye başvuruda bulunabilir. Bu kategori öğretmenlik tecrübesi ile ilgili koşulları bulunmaması sebebiyle açık kategori olarak isimlendirilmiştir. Açık kategori uygulaması, kurumsal firmalarda CEO'ların işe alım sürecine benzer şekilde özel uzmanlık ve yetenekleri okulların gelişimine fayda sağlayabilecek kişilerin işe alımını kapsamaktadır. Farklı sektörlerden gelen kişiler seçime katılabilmektedir. Öğretmen veya okul müdürü niteliklerine sahip olmayan, eğitim sektöründen olmayan fakat dikkat çekici yeteneklere sahip olan kişiler için uygulanmakta olan bir işe alım türüdür.

3) Davet sistemi ise okulun öğretmenleri, velileri, bölge halkı vb.nin iş başına gelmesini istedikleri müdürlük sertifikasına sahip adayları davet etmelerine izin verilmesi yöntemiyle okul ve bölge halkının durumuna uygun bir okul yönetiminin planlanmasının sağlanması hedeflenerek yapılandırılmış bir uygulamadır ve süre sınırlaması yoktur.

Her tür başvuru için uygunluk kriterleri ve hedef okullar aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir (Gyeonggi Bölgesi Eğitim Planı, 2019):

Tablo 2. OMAİS Kategorileri

İstihdam Türü	Yasal Dayanak	Yeterlik kriterleri	Hedef Okul	Süre
Davet türü	“Eğitim Alanındaki Devlet Memurları Hakkında Kanun” Madde 29-3, 1. fıkrası	Müdür sertifikası sahipleri	Genel okul	Süre sınırlaması yok.
İç Tür	- “Eğitim Alanındaki Devlet Memurları Hakkında Kanun” Madde 29-3, 2. fıkrası - “Eğitim Alanındaki Devlet Memurlarının Atamaları ile ilgili Düzenleme” Madde 12-6, 1.fıkrası	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Müdür Sertifikası Sahipleri ◦ 15 yıldan fazla eğitim tecrübesine sahip müdür yardımcısı sertifikasına sahip olanlar (eğitim mesleki deneyimi dahil) ◦ 20 yıldan fazla eğitim tecrübesi olan kamu görevlileri veya özel okul öğretmenleri 	Otonom Okul	4+4 yıl
Açık tür		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Okul müdürlüğü için yeterlilik belgesine sahip olanlar (eğitim alanındaki devlet memurları) ◦ İlgili okulun müfredatı ile ilgili kurum veya kuruluşlarda çalışan 3 yıl veya daha fazla deneyime sahip kişiler 	Otonom okul kapsamına alınan; Uzmanlaşmış ortaokul ve lise - Özel Amaçlı Okul - Meslek lisesi (Meister)	4+4 yıl

Her kategoriden atama yapılacak okul sayısı, müdürlük yarışmasının uygulanma kapasitesinin içerisinde kalacak şekilde bölge şartları ve okul performansı dikkate alınarak eğitim müfettişleri tarafından herhangi bir dış etki altında kalmadan değerlendirilir ve belirlenir. Müdürlük rekabet sisteminin pratikteki değerlendirme yetkilisinin kim olduğuna göre okulların yürüttüğü rekabet sistemi ve büyükşehir/bölge eğitim ofislerinin yürüttüğü rekabet sistemi olarak ayrılır.

Okullar tarafından yürütülen yarışma sistemi, okul yönetim kurulu merkezde olacak şekilde okul üyelerinin müdürlük yarışması jüri kurulunu oluşturup müdürlük yarışması ve yarışmanın değerlendirilmesi sürecini yürüterek seçilen iki adayı eğitim müfettişlerine öneri olarak sunulmasından oluşan müdürlük yarışması sistemi kategorisidir.

İl, büyükşehir eğitim ofisleri tarafından yürütülen yarışma sistemi, müdürlükler tarafından müdürlük yarışması jüri kurulunun oluşturulması ile müdürlük merkezinde yarışma ve değerlendirme süreçleri gerçekleştirilip okul yönetim kurulunun fikirlerini de aldıktan sonra nihai iki adayın eğitim müfettişine öneri olarak sunulmasından oluşan müdürlük yarışması sistemi kategorisidir. Müdürlük yarışmasının hangi kategorisinin uygulanacağına söz konusu okulun yönetim kurulunda yapılan tartışmalar sonrasında okul tarafından karar verilir.

OMAİS’in Uygulanma Süreci

Müdürün görev süresinin dolması veya emekli olması nedeniyle müdürlük pozisyonu boşalan okullar arasında müdür rekabet sisteminin uygulanacağı okulların belirlenmesinde şu hususlara göre davranılır (Lee vd., 2011):

a) Uzmanlık liseleri, otonom devlet liseleri vb. her okulun özel koşulları dikkate alınarak okullar ele alınır.

b) Çok sayıda aday okul varsa, her büyükşehir/bölge eğitim müfettişliği bağımsız incelemeyi yapar ve ilgili okulu seçer.

c) Müdür yarışma sistemi için okul seçiminde öncelikli kriterler önceden belirlenir.

d) Başvuracak daha az okul olması durumunda yerel eğitim müfettişi; adalardaki okullar, uzak bölgeler, tarım ve balıkçı köyleri, şehir dışında ve az gelişmiş bölgelerdeki okullar, politika değerlendirmesi gereken okullar ve otonom okullar da dahil olmak üzere inovasyona ihtiyacı olan okullar için müdür rekabet sisteminin uygulanmasını etkin bir şekilde teşvik eder.

e) Okul müdür kadrosu boş olan okullar öncelikli olarak planlamaya alınır.

Eğitim müfettişi, OMAİS'in uygulanacağı okulun belirlenmesi için ilgili okulun velilerinin ve personelinin görüşlerini alır. Okul, velilerden ve öğretmenlerden görüş toplarken öncelikle onlara OMAİS hakkında temel bilgileri sağlamalıdır. Veli görüşlerini almak için, bir aile mektubu ile OMAİS hakkında bilgi verildikten ve katılımcıların niyetleri teyit edildikten sonra genel veli toplantısı düzenlenir. Genel veli toplantısı düzenlemenin zor olduğuna karar verilirse, veli genel toplantısı yerine "ebeveynlere yazılı anket" yapılabilir. Bu durumda okul müdürü veya müdür yardımcısı gibi yöneticilerin niyetinin tüm öğretmenlerin düşüncesiymiş gibi yansıtılmamasına dikkat edilmelidir. Okulda sadece belirli konuları araştırmak yerine, çeşitli konularla ilgili görüşler dengeli bir şekilde toplanır.

Görüş toplama ve belirleme süreci;

1: Velilerden ve öğretmenlerden görüş alınması → Okul yönetim kurulu tarafından inceleme → Okul müdürü tarafından başvuru → Eğitim müfettişinin kararı

Okul yönetim kurulunun görüşme sonuçlarına göre okul müdürü, eğitim müfettişine atama için başvurur ve müfettiş sonucu tayin eder.

2: Bir Eğitim Ofisi Müfettişinin geçici olarak ilgili okulu belirlemesi → İlgili okula haber verilmesi → İlgili okulun görüşlerinin toplanması → Nihai onay

OMAİS'i uygulayan okulun türüne göre müdür rekabet sisteminin türü belirlenir ve okulla beraber rekabet türü de birlikte belirlenir. Otonom okullar dışındaki genel okullar davet türü olarak belirlenmiştir. Eğitim müfettişi tarafından belirlenen otonom okullar, uzmanlaşmış ortaokul ve liseler, meslek liseleri, sanat ve spor liseleri rekabet sistemine dahildir.

OMAİS'in Yayınlanması ve Başvuruların Kabulü

Eğitim ofisi müfettişi, rekabet sistemine tabi okullar, rekabet türleri, başvuru nitelikleri, sunulacak belgeler, sınav yöntemi, başvuru sırasında alınacak önlemler gibi başvuru sahiplerinin bilmesi gereken konuları yayınlar. Okul müdürleri bunları kendi web sitelerinde kamuoyuna duyurur.

Başvuru sahibinin başvuru nitelikleri ile ilgili olarak okul, Eğitim Ofisi'nden kendi şartlarını göz önünde bulundurarak özel durumların farklı başvuru nitelikleriyle sınırlanmasını isteyebilir. Ancak

başvuru sahibinin yaşı, cinsiyeti, kariyeri, eğitim geçmişi, doğumu vb. gibi okul yönetimi becerisiyle ilgisi olmayan yeterlilik koşulları belirlenemez. Okulun kendi koşullarını yansıtan bu özel gereklilik, daha sonra adayların yeterlilik incelemesi için bir standart olarak hizmet edebileceği için önemlidir.

Bildirim süresi (yeniden ilan dahil) 12 gün içinde olmalıdır, ancak okul bölgesinin koşullarına göre ayrı bir süre belirlenerek yeniden ilan mümkündür. Başvuru süresi sonunda ikiden az başvuru olması halinde yalnızca bir kez daha yeniden ilana çıkılır. İkinci duyuruya rağmen halen tek başvuru varsa, Okul Yürütme Kurulu'nun görüşmesi gibi çeşitli prosedürlerden sonra tek bir adayın atanmasını önermek mümkündür.

Başvurular alınırken genel olarak şu kurallar uygulanır (Lee vd., 2011):

- Başvuru sahipleri, yerel eğitim ofisine bireysel olarak başvurur.
- Okul işleri komitesi idari müdürü başvuru belgelerinin uygunluğunu inceler ve başvuru formunu onaylayarak başvuruyu tamamlar.
- Başvuru sürecinde, şahsen (temsilci) ve posta ile gönderimler mümkündür, son başvuru tarihine kadar postaya verilmiş başvuru formları geçerlidir (veya son başvuru tarihine kadar posta damgası varsa geçerlidir).
- Başvuru sahibinin doğrudan başvuru belgelerini sunması durumunda, başvuru belgelerinin resmi şartlarında herhangi bir eksiklik varsa, belgeleri alan komiteden ek süre talep edilebilir. Posta veya vekâlet ile başvuru sonucunda başvuru belgesine ilave yapılamaması halinde, başvuru sahibine ilan aşamasında sorumluluğun kendisine ait olacağı bildirilir.
- Başvuru sahipleri son başvuru tarihine kadar başvurunun iptalini talep edebilirler, bu durumda başvuru sahibinin kendisi yazılı olarak talepte bulunur.
- Başvuru süresi sona erdiğinde, müdür başvuru durumunu okul yönetim kuruluna bildirir ve okul yönetim kurulundan inceleme talep eder.
- Başvuru sahiplerine ilişkin bilgiler, inceleme tarihinden bir önceki güne kadar jüriye açıklanmaz.

Her okulda OMAİS'e tabii müdür adaylarının inceleme sürecinden sorumlu birim, Okul Yönetim Kuruludur. Okul Yönetim Kurulu, bir inceleme planı hazırlar, inceleme komitesini düzenler ve inceleme için genel ilke ve standartları belirler.

Okul Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan inceleme komitesi tarafından yapılan incelemeden sonra nitelikli müdür adaylarının sayısını (öncelik listesi) üç kişi olarak belirler.

Okul müdürü, Eğitim Dairesi'ne ikinci inceleme listesi olarak belirli bir sıralamaya sahip üç adayı önermektedir. (Başvuru sahibi sayısı iki ya da ikiden az ise, inceleme sonucunda adayların nitelik açısından kalifiye olmadıklarına dair özel bir neden oluşmadıkça tek ya da iki aday ikinci incelemeye uygun olarak tavsiye edilir)

OMAİS İnceleme Komitesi, OYK tarafından düzenlenen incelemeden sorumlu bir organdır ve incelemeyi okul tarafından belirlenen temel denetim planına ve genel ilkelerine göre yürütür. Okul Yönetim Kurulu'nun jüri komitesi olarak görev yaptığı varsayılabilir. Ancak okul yönetim kurulu

üyelerinin başvuru sahibi adayların başvurusundan önce kasıtlı olarak üye olmaları sağlanabilir. Bu nedenle, adil bir inceleme yürütmek üzere ayrı bir inceleme komitesi oluşturulacaktır.

İnceleme komitesi, okul yönetim birimlerinin görüşlerini dengeli bir şekilde yansıtacak şekilde tasarlanmıştır. Mezunlar derneği üyeleri ve yerel bölge uzmanları dahil olmak üzere dışarıdan personel sayısı ¹, kurul üyeleri arasından jüri olarak katılan üye sayısına eşit olacak şekilde bir inceleme komitesi oluşturulur. İnceleme komitesinin bileşimi, öğretmenler, ebeveynler ve yerel personel dahil olmak üzere her grubun temsil edilebilirliğini sağlamak için dengeli bir şekilde düzenlenmiştir. Özellikle jüri seçerken uzmanlığı göz önünde bulundurmak için ilgili alanlardaki uzmanlar ihtisas ve sanat liselerine aktif olarak katılmaya teşvik edilir.

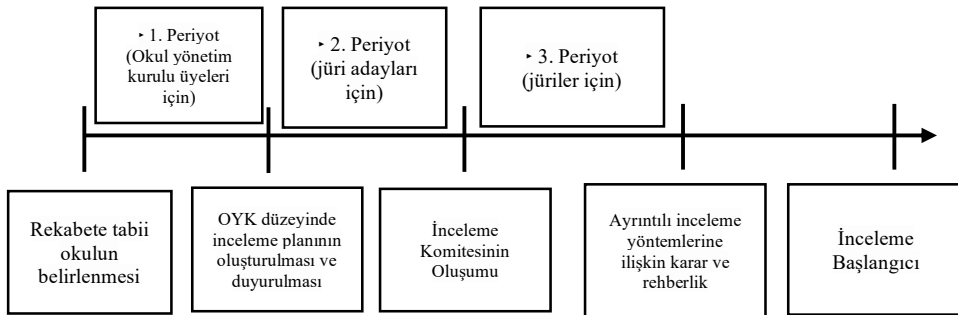
Sistemin sorunsuz çalışmasının teşvik edilmesi, jürilerin inceleme uzmanlığının geliştirilmesi ve değerlendirme sürecinde adaletin güvence altına alınması için inceleme komitesi üyelerine eğitim düzenlenir. Bir incelemeye başlamadan önce şekil 1'de görüldüğü üzere eğitim için gereken yeterli süre sağlanarak gerçeğe uygun bir inceleme kılavuzu ve eğitim programı hazırlanır (Kim vd., 2010).

Eğitim konusu: Müdür rekabet sistemini uygulayan şehir ve il eğitim ofisleri (yerel eğitim ofisleri) veya okulların okul yönetim kurulları.

Eğitim hedefi: Rekabet sistemini uygulayan okulun yönetim kurulu üyesi, inceleme komitesi jürileri veya jüri adayları

Eğitimin içeriği: Rekabet sisteminin amacı, okulun gelişimi ve müdürün rolü, ayrıntılı değerlendirme yöntem ve prosedürleri, inceleme verilerini elde etme ve analiz etme yöntemleri, jürilerin tutum ve davranışlarının güvence altına alınması vb.

Eğitim zamanlaması: Aşağıdaki şekildeki uygun zamanların her biri için, tüm değerlendirme görevlilerinin uygun olduğu en az bir eğitime (ikinci veya üçüncü kez) hazırlanılması. Şekil 1'de, inceleme komiteleri için eğitim planlaması verilmiştir.



Şekil 1. İnceleme komiteleri için eğitim planlaması

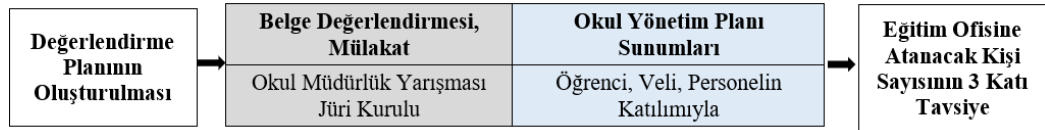
1 Bu durumda dış personel, okulun velisi ve okul personeli olmayan tamamen dışarıdakileri ifade eder ve bu nedenle Okul Yönetim Kurulu üyeleri olan ebeveynler veya yerel personel bu dış personele dahil edilmez.

Hedef okul olarak belirlenen okullar, ilgili yasa ve yönetmelikler ile Eğitim Bakanlığı ve Büyükşehir Eğitim Ofisi sistem uygulama planını öğrenerek ve kapsam dahilinde kendi inceleme planını oluşturarak sistemi uygulamaya hazırlanır. Okul yönetim kurulu tarafından görüşüldükten sonra oluşturulan inceleme planı, gelecekte anlaşmazlıkların ortaya çıkmasını önlemek için okulun web sitesi aracılığıyla velilere, öğretim üyelerine ve adaylara tam olarak bildirilir.

Okulun kendi planını oluşturması zorsa, OMAİS ile ilgili sivil şikayetleri önlemek için her zaman yerel eğitim ofisi ile yakın temas halinde olmalıdır. OMAİS'te aday incelemesinde haksızlık yapılması durumunda, okul inceleme planında olayın ciddiyeti ve bu durumda meydana gelecek sonuçlar mutlaka belirtilir. (Sınav sonuçlarının geçersiz kılınması, Atamanın iptali vb.)

İnceleme komitesi, okul tarafından oluşturulan inceleme-değerlendirme planı kapsamında, değerlendirme standartları ve yöntemleri vb. için detaylı planlar hazırlar. Jüri tarafından hazırlanan inceleme planının ayrıntılı ölçütleri, inceleme başlamadan önce adaylara, öğretmenlere ve velilere tam olarak anlatılarak planın adil olması ve incelemeden kaynaklanan uyuşmazlıkların önceden önlenmesi sağlanır.

OMAİS için başvuran adayların adım adım incelenmesi, açıklanan detaylı inceleme planına göre yapılır. Belge Taraması → Okul Yönetim Planı İncelemesi → Derinlemesine Görüşme ile inceleme üç aşamadan oluşur (Kim vd., 2010). Değerlendirmenin her adımının içeriği okulun kendisi tarafından belirlenebilir. Bu süreç Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Okul İnceleme Komitesi Değerlendirme Süreci

İnceleme sürecinin her aşaması, “Okulu geliştirmek için hangi başvuru sahiplerinin seçilmesi gerektiği” gerçeğine dayanmaktadır. Başvuru sahibinin yeteneği, motivasyonu ve karakteri önemlidir, ancak ilgili okulun gerekliliklerini karşılaması da eşit derecede önemlidir. Bu nedenle inceleme komitesi okulun neye ihtiyacı olduğunu netleştirmeli ve buna göre karar vermelidir. Önce özel standartlar belirlenir ve ardından incelemeye başlanır. Sınav sürecinde başvuru sahibinin meslektaşları, patronları, ebeveynleri vb. araştırılabilir (başvuru sahibi görevli bir öğretmen ise, öğretmenin yetenek geliştirme değerlendirmesinin sonuçları bir itibar anketi olarak kullanılabilir). Bir itibar araştırması durumunda, birden çok jüri, birden çok gruptan birden çok anket sonuçlarını inceler ve anketin tarafsızlığını sağlamak için anket sonuçlarını karşılıklı olarak kontrol eder. Başvuran adayların ve jürilerin kişisel bilgilerinin birinci aşama inceleme başlayana kadar birbirini tanınamalarına dikkat edilir (Kim vd., 2010).

Birinci Aşama: Belge Taraması

Başvuru sahibi tarafından sunulan belgelerin detayları inceleme komitesi tarafından incelenir ve başvuru sahibinin mesleki faaliyetlerdeki nitelikleri, kariyeri ve performansı, destekleyici verileriyle doğrulanır.

İkinci Aşama: Okul Yönetim Planı İncelemesi

Başvuru sahipleri, kendileri tarafından hazırlanan okul yönetim planını duyururlar ve planın içeriği inceleme komitesince gözden geçirilir. Okulun öğretmenleri, velileri ve mezunlarının okul yönetim planı sunumu (açıklama) toplantısına gözlemci olarak katılmasına izin verilir. Okul yönetim kurulu veya inceleme komitesi, sunumun (tanımın) gözlemcilerin değerlendirmesine izin verip vermeyeceğine karar verecektir.

Üçüncü Aşama: Derinlemesine Görüşme

Başvuru sahibinin uzmanlığı ve eğitim alanındaki deneyimleri soru-cevap, karşılıklı tartışma vb. yollarla belirlenir. Okulun öğretmenleri, velileri ve mezunlarının inceleme görüşme odasına katılmalarına izin verilir.

Uygun Adayların Seçilmesi ve Yerel Eğitim Ofisine Önerilmesi

Her aşama için kapsamlı değerlendirme sonucunda en yüksek puanlı üç kişi uygun olarak seçilir ve okul tarafından yerel eğitim ofisine ikinci değerlendirme adayları olarak önerilir (sıralama gösterilir). İnceleme komitesi, değerlendirme sonucunda başvuru sahiplerinin tamamının uygun olmadığına karar verirse okul müdürü eğitim ofisi müfettişinden okulun OMAİS'e uygunluk unvanının geri almasını ister. Her okulun ilk incelemesi sonucunda uygun olduğuna karar verilen müdür adayları sıralanarak yerel eğitim ofisine önerile bile, yerel eğitim ofisinin ikinci taramasında ilerideki anlaşmazlıkları engellemek için sıralamanın değişebileceği açıklanır. Okul tarafından sıralama açıkça belirtilerek tavsiye edilen 3 aday için eğitim ofisi OMAİS jüri kurulunda ikinci aşama değerlendirmesi gerçekleştirilip bir aday elenerek diğer iki aday eğitim müfettişine tavsiye edilir.

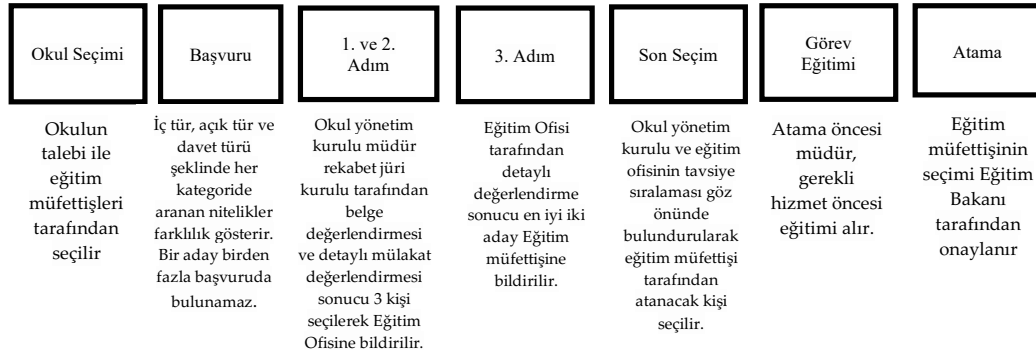
Okul müdürlük yarışması jüri kurulu tarafından tavsiye edilen adayların detaylı bir şekilde değerlendirilmesi için eğitim ofisleri bünyesinde "OMAİS Jüri Kurulu" yapılandırılır. İlk ve ortaokullar için yerel eğitim ofisleri destek birimleri, liseler için ise büyükşehir/bölge eğitim ofisleri OMAİS Jüri Kurulu görev yapar. Jüri üyelerinin sayısı 5 ve üzeri olacak şekilde oluşturulur, değerlendirme konusunda uzmanlığa sahip dış üyelerin (veliler ve bölge halkının ileri gelenleri, eğitim uzmanları vb.) oranı %50'nin üzerinde olmalıdır. Okul müdürlük yarışması jüri kurulu tarafından tavsiye edilen adaylar, eğitim ofisi bünyelerinde detaylı bir şekilde değerlendirilerek (belge değerlendirmesi, mülakat) yarışma ile müdür olarak atanmaya uygunlukları ve okul yönetim kapasiteleri, yenilikçi eğitim anlayışlarını takip etme istekleri ve pratikte bu uygulamalarla ilgili planlarını inceleyen geniş kapsamlı bir değerlendirme yapılır. Başvuru süreci ve okul değerlendirme sürecinde aynı zamanda değerlendirmelerin adaleti ile ilgili teftişler de paralel olarak yürütülür.

Yeni kurulmuş okulların durumunda, eğitim ofisi (destek birimleri) müdürlük yarışması jüri kurulu tarafından yarışma değerlendirmeleri yapılarak eğitim müfettişliğine, atanacak kişi sayısının 3

katı aday tavsiye edilir. Müdür atama sistemi uygulama yönergelerine dayanılarak cezai yaptırımların varlığı ve Eğitim Personeli Atama Emri 16.Bölümde yer alan terfi ile atamada kısıtlamaların varlığı, eski disiplin kayıtlarının karartılmış olması vb. gibi durumlar kontrol edilerek değerlendirme sonuçlarına yansıtılır. Okul değerlendirmesi sonuçları ile eğitim ofisi değerlendirmesi sonuçlarının aritmetik ortalamaları alınarak (birinci aşama %50, ikinci aşama %50) adayların sıralama ve puanları belirlenir ve eğitim müfettişine üç adaydan en yüksek puanlı iki aday tavsiyede edilir. Eğitim müfettişi, eğitim ofisi (destek birimleri) müdürlük yarışması jüri kurulunun kararlarına göre oluşan nihai sıralamayı da göz önünde bulundurarak 1 kişiyi seçer, atamaya engel olacak herhangi bir durumun varlığı kontrol edildikten sonra eğitim bakanlığına atama adayını tavsiye eder. Eğitim müfettişi değerlendirme puanlarının toplanması ile ortaya çıkan nihai sıralamada birinci olan kişi dışında başka bir adayı atama için tavsiye etmek ister ve insan kaynakları bölümü bu konuda bir toplantı talep ederse, müfettiş bu seçimin sebebini toplantıda izah eder.

Önceden kararlaştırılmış puan sınırına (%85) ulaşan kimse bulunmaması durumunda okulun müdürlük yarışması düzenleme yetkisi elinden alınır, değerlendirmeler sonucu adaylarının tamamının yarışma ile müdür olarak atanmak için yetersiz bulunduğuna eğitim ofisi (destek birimleri) müdürlük yarışması jüri kurulu tarafından karar verilmesi durumunda eğitim ofisi tarafından okulun OMAİS uygulama okulu statüsü iptal edilir (Kim vd., 2008).

Müdür Rekabet Sistemi işleyişi şekil 3'te evreler halinde gösterilmiştir (Kim vd., 2008):



Şekil 3. Müdür Rekabet Sistemi İşleyişi

OMAİS Müdür Adaylarının Standartlara Uygunluğunun Kontrolü

Müdürlük yarışması adaylarının müdür atama adayları standartlarına uygun olup olmadıkları önceden kontrol edilir. Üstün seviyede kapasite ve ahlaki değerlere sahip bir kişinin müdür olarak atanması için müdür atama adayları standartları güçlendirilmiştir (Eylül 2013'den itibaren uygulanmaktadır)

Disiplin kayıtlarının aklanma sürecini henüz tamamlamamış olanlar müdür ataması adaylığından elenirler. Ancak, 4 büyük suç (rüşvet kabul etmek, şiddet ve istismar, cinsel içerikli suçlar, performans kayıtlarını manipüle etmek) ile ilgili ceza almış olanlar aklanma sürecine girmeden adaylıktan elenirler. Eğitim müfettişi ile okul müdürlük yarışması jüri kurulu, yarışmacının atama adayı olmak için gerekli standartlara uygun olup olmadığını önceden kontrol ederek değerlendirmeyi yalnızca gerekli yeterlilikteki kişiler ile sınırlandırır. Atama adayı eleme standartları atama için uygun olmayan kişilerin yarışmaya katılma hakları ellerinden alınır (Gyeonggi Bölgesi Eğitim Planı, 2019).

OMAİS Araştırma Sonuçları

Güney Kore'de eğitimde devrim olarak nitelendirilen bir reform hareketi olan okul müdürlerinin açık istihdam sistemi ile seçilmesi ve atanması (OMAİS) ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda sistemin olumlu ve olumsuz yönleri olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır (Jeong, 2007; Joo ve Kang, 2012; Kim, 2015; Kim ve Jang, 2012; Moon ve Kim, 2011; Na vd., 2009; Park, 2010):

a) OMAİS ile ilgili Olumlu Bulgular;

- Davet kategorisinin oluşturulması ile okul yönetiminde otonomi, sorumluluk bilinci, okulda demokratik ortam düzeyi ve okulun gelişmişlik düzeyi artmıştır.
- Sistem ile atanan müdürler okul yönetimi, özel durumlar ve çalışma verimi konusunda yüksek performans göstermişlerdir.
- OMAİS; İç kategori ve sistemin birinci aşama uygulamaları bağlamında kırsal bölgeler ve ilkokullarda yüksek etki göstermiştir.
- Eğitim yönetimi uzmanlığına sahip müdürler yüksek performans göstermiştir.
- Okul yönetiminde otonomi, şeffaflık, sorumluluk bilinci artmış, eğitim üyeleri arasında iletişim açık hale gelmiştir.
- Öğrencilerin başarı seviyesi artmış, velilerin memnuniyet seviyesinde iyileşme görülmüştür.
- Dış kaynaklar ile iletişim etkili kullanılabilir hale gelmiş, eğitim süreci çeşitlendirilmiştir.
- Sistem ile atanan müdürlerin sıradan müdürlere göre idarede etkisi daha yüksektir.

b) OMAİS ile ilgili Olumsuz Bulgular;

- OMAİS ile atanan okul müdürlerinin personel idaresi ve bütçe yönetimi konusundaki yetkileri yetersizdir.
- Okul yönetiminde kurum içine oranla dışa dönük başarıya odaklanılmıştır.
- Sistemin prosedürlerinde ve uygulanma sürecinde problemler ortaya çıkmıştır.
- Jüri üyelerinin uzmanlığı yetersizdir.
- Velilerin fikirleri fazla önemsenmemektedir.
- Başarı ile ilgili baskı oluşmuştur.

- Öğretmenlerin iş yükü fazla artmıştır, ders başarısı konusunda zorlamalar oluşmuştur.
- Sistem kategorileri arasında davet kategorisi ile atanma oranı süre sınırlaması olmamasından dolayı gereğinden fazla yüksektir.
- Eğitim sendikaları arasında anlaşmazlıklara neden olmuştur.

Tartışma

Okul müdürlerinin açık istihdam sistemi ile seçilmesi ve atanması süreci ve yöntemlerinin Güney Kore'de uygulanması ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Açık istihdam sistemi yöntemi ile müdür ataması yapılan okullarda yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmen algıları olumlu yöndedir.
- Terfi yöntemine kıyasla açık istihdam sistemi yöntemi ile atanan okul müdürlerinin oranı hala düşük orandadır.
- Açık İstihdam Sistemi tekniklerinden iç tür usulü ile atama oranının davet usulü atama oranına göre artırılması gerekir.
- Açık istihdam sisteminde görevli jüri üyelerinin eğitimine önem verilerek uzmanlıklarının ve süreçteki yetkilerinin artırılması sistemin başarısı için önemlidir.
- Güney Kore'de Açık İstihdam Sistemi ile atanan okul müdürlerinin yeterliklerinin iyileştirilmesi için hizmet öncesi yetiştirme ve hizmet içi sürekli eğitim fırsatları ve nitelikleri tartışma konusu olmuştur.
- Güney Kore'de Açık istihdam sisteminin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında toplumun ve eğitim camiasının tüm paydaşlarının görüşlerinin alınmasında sorunlar yaşanmıştır.

Öneriler

Okul müdürlerinin seçilmesi ve atanması süreci ve yöntemlerinin Türkiye'de uygulanması adına yapılan öneriler şu şekildedir;

- OECD'nin 2014 yılında yayınladığı ve Güney Kore'nin başarılı eğitim reformlarının ele alındığı "Güney Kore için PISA Dersleri" adlı raporda Müdürlerin Açık İşe Alımı (OMAİS) sisteminin atama sürecini çeşitlendirmekte olduğunu ve okulun ve yerel toplumun gelişimine öncülük edebilecek yeterlik ve tutku ile uygun niteliklere sahip okul müdürlerinin seçilmesine olanak sağladığı ifade edilmektedir (OECD, 2014). Ülkemizde de Okul yönetimi açısından ulusal beşerî sermayenin ortaya çıkarılmasını sağlamak için politik kaygılardan uzak demokratik, sürdürülebilir ve rekabetçi anlayışa sahip adil, alternatifli ve açık bir okul müdürü atama sisteminin oluşturulması gereklidir. Müdür atama sistemi oluşturulurken okulun bulunduğu bölgeye özgü yapı, okul türü, okul büyüklüğü gibi değişkenlere bağlı yetenekli müdürlerin seçilmesini ve atanmasını sağlayacak okul müdürlüğü rekabet sisteminin oluşturulup yaygınlaştırılması, günümüz küresel şartlara ve ülkemiz yapısına uygun okul yöneticiliği özellik ve yeterliklerine sahip kişilerin müdür olarak atanması şansını artırmak için okul

müdürü seçme ve atama sisteminin olabildiğince çeşitlendirilmesi ve aday havuzunun geniş tutulması amacıyla potansiyel adayların başvuru için teşvik edilmeleri sağlanmalıdır. Bu bağlamda, Türkiye'de müdür adaylarının seçilmesi için daha adaletli bir yöntem olarak görülen yazılı sınavın zorluk derecesi ve ağırlık oranı doğru ayarlanmalı, aday eleme yöntemi olarak daha çok nitel yöntemler (belge değerlendirme, sunum, mülakat) kullanılmalı, bu nitel yöntemlerin adaletli ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi de Millî Eğitim Bakanlığı güvencesi altına alınmalıdır. Böylelikle başvuran adaylar içerisinde okulun eğitimsel başarısını sağlama adına en nitelikli müdürün atanması sağlanmalıdır.

- Shin ve arkadaşları tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırmada PISA sınavlarında yüksek başarı gösteren Güney Kore'de öğrencilerin başarıları ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlikleri arasında pozitif anlamda korelasyon olduğu görülmüştür. Tez bulgularında da belirtildiği üzere Güney Kore'de okul müdürleri seçilirken tüm değerlendirme aşamalarında okulun eğitim vizyonu göz önünde tutulmaktadır. Alanyazında benzer çalışmaların (Wu vd., 2019; Dutta ve Sahney, 2016; Robinson vd., 2008; Shatzer vd., 2013) benzer sonuçları göz önüne alındığında ülkemizde de okul müdürlüğü atama süreçlerinde müdür adaylarının özellikle okulun eğitim vizyonuna odaklanan öğretim liderliği özelliklerinin sorgulanacağı ve açığa çıkarılacağı bir atama ve yetiştirme sisteminin oluşturulması gerekir.
- Okul müdürlerinin görevlendirme sürecine müdürlerin kariyer evreleri açısından bakıldığında, yeni atanmış bir okul yöneticisinin ilk dört yıl görev yapması kariyer evreleri açısından "Başlangıç" evresine denk gelir. Bakioğlu'na (1994) göre bu kariyer evresindeki göreve yeni başlayan okul yöneticileri, kendilerini büyük ölçüde bir belirsizliğin içinde bulmaktadır. Yeni yöneticinin coşkusu ilk atandığı yılda en tepe noktasında olsa bile işin içeriğinin ne olduğu hususundaki belirsizlik yüzünden görevin her bir yönü ile ilgili bilgi ve beceri öğrenmek için birçok zaman harcamak zorunda kalmaktadır. İkinci kariyer evresi olan "Gelişme" evresine geçen (4-8 yıl) okul müdürleri için bu basamak en aktif, en tatminkâr ve en ödül verici basamak olarak görülmektedir. Başlangıç basamağı sırasında ana endişe; çevreyi tanımak, birtakım ufak çaplı değişimleri ve merkez örgütten gelen değişimleri başlatmak olmaktadır. Bununla birlikte gelişme basamağında okul yöneticisi kolaylık hissetmeye başlamakta ve kendi orijinal görüşlerini, okulun geliştirilmesi için uygulamaya koymaktadır. Okul müdür adayları, en az beş yıl öğretmenlik ve iki yıl müdür yardımcılığı yapmalıdır. Bir okul müdürü aynı okulda en fazla dört yıllık iki dönem (4+4 yıl) çalıştıktan sonra okul müdürlüğü için tekrar sınavlara başvurmalıdır.
- Okul türüne göre kamu dışından da uygun olabilecek adayların aday olabilmesi sağlanmalı, böylece okul vizyonunun ve eğitim sürecinin kalitesini artırma niteliğine sahip dış uzman adayların rekabet sürecine katılması sağlanmalıdır.
- Okul müdür adaylarının açık bir şekilde işe alınmasının sağlanacağı rekabet süreci; bölge şartları, okul türü ve büyüklüğüne bağlı olarak il-ilçe millî eğitim müdürlüklerinde ya da okullarda yürütülmelidir.

- İl-ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okullarda oluşturulacak inceleme ve değerlendirme uygulama planlarının ayrıntılı ölçütleri; şeffaf bir şekilde yayın kuruluşları ve kurum web siteleri aracılığı ile kamuya duyurulması sağlanmalı, böylece atama sürecinden önce adaylara, öğretmenlere ve velilere tam olarak uygulama planları anlatılarak planın adil olması ve değerlendirmeden kaynaklanan uyuşmazlıkların önceden önlenmesi sağlanmalıdır.
- Okullarda oluşturulacak okul yönetim kurulları içerisinde okul müdürü rekabet sürecini yönetecek bir inceleme ve değerlendirme komisyonu oluşturulmalıdır.
- Okul müdür atama sürecini yürütecek olan inceleme ve değerlendirme komisyonlarının yapılandırılması sırasında, değerlendirme ve seçim süreçlerinde adalet ve şeffaflığın sağlandığından emin olunacak şekilde değerlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi için komisyon üyeliğine eğitim ve nitelik açısından en uygun olabilecek okulun öğretmenleri ve velilerine, bölgenin ileri gelenleri ile daha önce okulda müdürlük pozisyonunda görev yapmış kişilere ve uzman kişilere amaçlar açıklanarak komisyon üyeliğine katılım teşvik edilmelidir.
- Okul yönetim kurulu ve oluşturulan bu inceleme ve değerlendirme komisyonu için il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile her atama rekabet dönemi için ayrı bir eğitim planı oluşturulmalıdır. Bu eğitim planı içerisinde; Müdür atama sisteminin amacı, okulun gelişimi ve müdürün rolü, ayrıntılı değerlendirme yöntem ve prosedürleri, inceleme verilerini elde etme ve analiz etme yöntemleri, üyelerin tutum ve davranışlarının güvence altına alınması vb. gibi müdür seçme ve atama sürecinin niteliğini artırıcı konular bulunmalıdır.
- Okul müdürü atama sisteminde, birinci aşama olarak müdür adaylarının kişisel portföy oluşturulması sağlanmalı, bu portföy içerisinde Başvuru Formu, Kişisel bilgiler formu, Mesleki deneyimler, Okul yönetim planı raporu, Tavsiye mektupları vb. istenilecek diğer belgeler olmalı, bu belgeler inceleme ve değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilirken bir müdürün görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyacağı niteliklere adayın sahip olup olmadığı noktasına odaklanılarak değerlendirme gerçekleştirilmelidir. Adayların Okul Yönetim Planı raporu ve mesleki deneyimleri gibi belgeler şeffaf bir şekilde web siteleri aracılığı ile yayınlanarak olası intihal durumlarının önüne geçilmesi sağlanmalıdır.
- Okul müdürü atama sisteminde, ikinci aşama olarak Okul Yönetim Planları Raporlarının sunumunu adayların bizzat kendilerinin yapmaları sağlanmalı, Okul yönetim planında müdür adayının görevlendirdiğinde okulu nasıl yöneteceğini açıklamalıdır. Ayrıca Okul Yönetim Planı içerisinde adaya ait kişisel bilgiler, adayın eğitim felsefesi, okul yönetimi için hedefler ve vizyon, eğitimde kişisel başarı öyküleri, eğitim reformu isteği ve bunu uygulamak için güncel stratejiler gibi çeşitli orijinal açıklamalar da bulunmalıdır. Sunulan içerikler temel alınarak yönetim planının eğitimsel geçerliliği, söz konusu okula uygunluğu, uygulanmasının mümkün olup olmaması vb. konular komisyonca değerlendirilerek sonuçlandırılmalıdır.
- Birinci ve ikinci aşama değerlendirmelerinde belirlenmesi zor olan adayların kişilikleri, eğitime bakış açıları, okulu geliştirmek konusundaki isteklilikleri ve düşüncelerinin pratikte uygulanabilirliği, okul personelinin gelişiminin sağlanması, bölge halkının ve velilerin

okul eğitiminin yararına yönlendirilmesi vb. konular üçüncü aşamada mülakat yöntemiyle değerlendirilmelidir. Mülakat konuları ana başlıklar halinde önceden adaylara ilan edilmeli, böylelikle adaylar için sürpriz durumların ortaya çıkmasının önüne geçilmelidir.

- Okul Yönetim Planının sunumu ve Mülakatın başlangıç ve bitiş süreleri, mülakat sorularının sayısı ve zorluk seviyeleri tüm adaylar için adil ve uygun bir şekilde planlanmalı, sorulara ve değerlendirmelere adayların okul yönetme yetenekleri ile ilgili olmayan ve kişisel bilgiler içeren soruların (politik veya dini inançlar, medeni durum, fiziksel engel varlığı, yaş, soy vb.) dahil edilmemesi konusuna özen gösterilmesi sağlanmalı, değerlendirmelere inceleme ve değerlendirme komisyonu dışında başka gözlemcilerin de (öğretmen, personel, veli, bölge halkı) katılıp katılmayacağı önceden belirlenmeli ve böylelikle mülakat ortamının olabildiğince sağlıklı ve adaletli bir ortamda yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Adayların değerlendirilme süreçleri sona erdikten sonra daha önceden yöntemleri ve oranlamaları yapılmış olan puanlandırmaların icmali tüm komisyon üyelerinin katılımı ile birlikte yapılmalı, değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan almış iki aday il-ilçe milli eğitim müdürlüklerinde müdür başkanlığında oluşturulacak komisyonlar tarafından değerlendirilmeli, adayların sunmuş oldukları belgelerin ve okul yönetim planlarının intihal durumu, almış oldukları büyük cezalar (zimmet, cinsel suç, rüşvet, şiddet, belgelerde tahrifat vb.) ve başarılar değerlendirilerek gerekçeleri de açıklanmak üzere ataması yapılacak adaya karar verilmelidir. Bu son değerlendirmede, iki aday arasında bir fark oluşmaması durumunda ilk sıradaki aday seçilerek ataması gerçekleştirilmelidir.

Kaynakça

- Aksoy, A., Karagözoğlu, A. A. (2021). Comparison of teacher and school managers' assignment policies between South Korea, Singapore, Japan, Finland and Turkey. *Propósitos y Representaciones*, 9 (SPE1), e851. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.e851>
- Bakioğlu, A. (1994). Değişim ve yenilikte okul yöneticisinin rolü: İngiltere ve Amerika'daki uygulamalar. *Yaşadıkça Eğitim*, 32, s. 25-30.
- Bakioğlu, A. (2016). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Nobel Yayınevi.
- Bakioğlu, A. ve Baltacı, R. (2016). Güney Kore eğitim sistemi. İçinde A. Bakioğlu (Ed.) *Karşılaştırmalı eğitim yönetimi* (s. 43-87). Nobel.
- Balci, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler (10. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Balci, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yay. No: 191.
- Baltzell, D., Dentler, R. (1983). *Selecting American school principals: A sourcebook for educators*. Department of Education, National Institute of Education.
- Best, J. W. (1970). *Research in education* (2nd ed.). Prentice-Hall. (1st ed. 1959).
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Routledge.
- Corbin, J. M., ve Strauss, A. (2011). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, 273-285.

- Dutta, V., Sahney S. (2016). School Leadership and Its Impact on Student Achievement: The Mediating Role of School Climate and Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management* 30 (6): 941–958.
- Ekiz, D. (2003). Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş. Anı Yayıncılık.
- Friedman, I. A. (2020). The Competent School Principal: Personality Traits and Professional Skills. *Psychology*, 11, 823-844. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.116054>
- Gökmen, M. E. (2018). Türkiye İle Benzer Kültür: Kore. Bölge Uzmanı ile Söyleşi. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi (DTCF).
- Gyeonggi Bölgesi Eğitim Planı, (2019). 공립학교 교장 경진대회 시행계획, 임명 일자 2020년 3월 1일, 경기도교육감, 교육정책과, 2019년 10월. (Devlet Okullarında Müdürlük Yarışması Uygulanma Planı, 01.03.2020 Tarihli Atamalar, Gyeonggi Bölgesi Eğitim Müfettişliği, Eğitim Politikaları Birimi, Ekim 2019.)
- Han, C. W. (2017). ‘교장 공모제’의 몇 가지 문제점들. 에듀인뉴스. (‘Müdür yarışması’ ile ilgili bazı sorunlar. EduinNews.)
- Herriot, P. (2002). Selection and self: Selection as a social process. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11(4), 385-402.
- Huang, W., Xingyuan G., Jianping S. (2019). Principal leadership effects on student achievement: a multilevel analysis using Programme for International Student Assessment 2015 data. *Educational Studies*,
- Jeong, Geum-Hyun (2007). 교장의 권한 확대가 학교 변화 및 혁신에 미치는 영향: 초빙공모교장제운영에 관한 교장들의 인식을 중심으로. *교육행정학연구*, 25(1), 119-139. (Müdürün yetkisini genişletmenin okul değişimine ve yeniliğe etkisi: Müdürlerin açık işe alım sisteminin işleyişine ilişkin algılarına odaklanmak. Eğitim Kamu Yönetimi Araştırması, 25(1), 119-139.)
- Joo, Chang Beom ve Kang, So Rang (2012). 교장공모제도 운영현황 및 정책성과 분석. *한국정책과학학회보*, 16(3), 215-236. (Müdür rekabet sistemi çalışma durumu ve politika performans analizi. Kore Politika Bilimi Derneği Dergisi, 16 (3), 215-236.)
- Karasar, N. (2010). Bilimsel araştırma yöntemi (19. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım. (İlk baskı. 1982).
- Kim, Eun-young ve Jang Deok-ho (2012). 공모제 교장의 권력기반과 관리효과의 관계에 관한 연구: 서울시 초등학교 임명제 교장과 비교를 중심으로. *한국교육연구*, 29(1), 299-327. (Açık İstihdam Müdürlerinin Güç Tabanı ile Yönetim Etkinliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Seul'deki İlköğretim Okullarının Atanmış Müdürleriyle Karşılaştırmaya Odaklanma. Kore Öğretmen Eğitimi Araştırması, 29 (1), 299-327.)
- Kim, Gap-seong (2015). 교장공모제 시행에 따른 학교 효과성 탐색. *한국교원대학교*, 서울시서초구, 한국교육개발원 (Müdür İşe Alım Sisteminin Uygulanmasına göre Okul Etkinliğinin Araştırılması. Kore Ulusal Üniversitesi, Araştırma Raporu, Seocho-gu, Seul KEDI)
- Kim, Gap-Seong, Su-Hyeon Jeong, In-Shim Park (2010). 교장공모제 성과 분석 및 세부 시행 모형 개선 연구. *한국교육개발원*. (Müdür rekabet sisteminin performans analizi ve ayrıntılı uygulama modelinin iyileştirilmesi üzerine bir çalışma. Kore Eğitim Geliştirme Enstitüsü.)
- Kim, Lee Kyung. (2009). 학교장 선임 구조 및 디자인 측면의 개혁. 교사 정책 및 개발 지침 세미나의 현안, *한국 교원 교육 협회*, 공주 대학교, NURI 교육 교원 특성화 프로젝트, 2009, 54 회 교육 학술 대회 (Okul Müdürü Atama Yapısının Reformu ve Tasarım Yönü. Öğretmen Politikasının Güncel Sorunları ve Gelişim Yönergeleri Semineri, Kore Öğretmen Eğitimi Derneği, Gongju Ulusal Üniversitesi, NURI Eğitim Fakültesi Uzmanlaşma Projesi, 2009, 54. Eğitim Konferansı.)

- Kim, Lee Kyung. Han, Yu Kyung. Sang, Wan Park. Jeong, Il-Tue. (2008). 관리자 자격 제도 개선 방안 연구. 정책 연구 사업, 한국 교육 개발원, 2008 년 12 월 (Müdür Yeterlilik Sisteminin İyileştirilmesine Yönelik Çalışma. Politika Araştırma Projesi, Kore Eğitimi Geliştirme Enstitüsü, Aralık 2008)
- Kim, M. H. (2018). 교장자격증이 뭐길래... '승진점수 따라 한달 월급 뺏긴 쥐'. 한겨레. (Müdürün ehliyeti nedir? 'Terfi puanları almak için ödediğim bir aylık maaşımı geri ver'. Gazete Haberi. The Hankyoreh.) Erişim Adresi: <http://www.hani.co.kr/arti/society/schooling/830751.html>
- Lee Cha-young, Nam Ki-yoon, Bang Bang-ja ve Ahn Eung-hwan (2011). 관리자 경쟁심의역량 강화를 위한 핸드북 개발. 교육과학기술부 정책연구과제. (Müdür Rekabet Sistemi İnceleme Kapasitesini Güçlendirmek için El Kitabının Geliştirilmesi. Politika Araştırma Projesi, Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı.)
- May, T. (2010). Social research issues, methods and process. (3rd ed.). Mc Graw Hill. (1st ed. 1993).
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. Mili Eğitim Dergisi, 176, 86-97.
- MOE (2016). Educational Administration. Ministry of Education, South Korea. Erişim Adresi: <http://english.moe.go.kr/sub/info.do?m=020108&s=english>
- Moon, Chan Soo ve Kim, Hye Sook (2011). 교장공모제 시범 적용 초등학교의 교장 직무수행 변화에 대한 질적 연구". 열린교육연구, 19(2), 1-27. (Müdür Rekabet Sistemi pilot uygulaması ile ilköğretim okullarında müdürlerin iş performanslarındaki değişim üzerine nitel bir araştırma. Açık Öğretim Araştırması, 19 (2), 1-27.)
- Na Min Joo, Lee Cha Young, Park Sang Wan, Kim Min Hwa, Park Soo Jeong (2009). 교장공모제의 공모교장 직무수행에 대한 효과 분석. 교육행정학연구, 27(3), 297-320. (Müdür Rekabet sisteminin, müdürün iş performansı üzerindeki etkisinin analizi. Eğitim Yönetimi Araştırması, 27 (3), 297-320.)
- OECD (2008). Improving School Leadership: Volume 1: Policy And Practice (By Beatriz Pont, Deborah Nusche And Hunter Moorman), Oecd Publishing.
- OECD (2013). *Country profile Korea*. TALIS. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/korea/TALIS-Country-profile-Korea.pdf>
- OECD (2014). Lessons from PISA for Korea, Strong Performers and Successful Reformers in Education. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/978.926.4190672-en>
- OECD (2016). Education Policy Outlook: Korea, Erişim Adresi: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm
- Onural, H. (2005). Üst düzey yöneticilerin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi, 11(41), 69-85.
- Özdemir, M. (2009). Okul yöneticiliğinin hukuksal temelleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 42(2), 279-300.
- Park, Sang Wan (2010). 교장공모제 운영 및 성과 평가. 한국교원교육학회 학술대회자료집, 57,89-127. (Müdür rekabet sistemi işleyişi ve performans değerlendirmesi. Kore Öğretmen Eğitimi Derneği Dergisi, 57,89-127.)
- Park, Soo-jeong ve Hwang Eun-hee (2011). 교장공모제 학교의 학업성취도와 특성 분석. 한국교원교육연구, 28(2), 313-340. (Akademik başarının analizi ve müdür yarışma sisteminin özellikleri. Kore Öğretmen Eğitimi Araştırması, 28 (2), 313-340.)
- Robinson, V. M. J., Lloyd C. A., ve Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. Educational Administration Quarterly 44 (5): 635-674.
- Scott, J. (1990). *A matter of record documentary sources in social research*. Cambridge: Polity Press.

- Sezer, Ş. (2016). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 351-373.
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., Brown, B. L. (2013). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implications for practice. *Educational Management Administration and Leadership*, 29, 1-15.
- Shin, S., Slater, C. L., ve Backhoff, E. (2012). Principal perceptions and student achievement in reading in Korea, Mexico, and the United States: Educational leadership, school autonomy, and use of test results. *Educational Administration Quarterly*, 49(3), 489-527. <https://doi.org/10.1177/0013161X12458796>
- Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(3) 33-48.
- UNESCO (2011). World Data on Education – Republic of Korea. Updated version, Compiled by UNESCO-IBE, June 2011.
- Van Dalen, D. B. (1966). *Understanding educational research* (2nd ed.). McGraw-Hill. (1st ed. 1962).
- Wendel, F., Breed, R. (1988). Improving the selection of principals: An analysis of the approaches. *NASSP Bulletin*, 72(508), 35-38.
- Wu, H., (2020). The Effect of Principal Leadership on Student Achievement: A Multivariate Meta-Analysis. Dissertations. The degree of Doctor of Philosophy. Western Michigan University. Erişim Adresi: <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/3630/>
- Wu, H., Gao, X., Shen, J. (2019). Principal leadership effects on student achievement: A multilevel analysis using Programme for International Student Assessment 2015 data. *Educational Studies*, 46(3), 316-336. <https://doi.org/10.1080/03055.698.2019.1584853>
- Yang, S. (2004). School Principals: Core actors in educational improvement An analysis of seven Asian Countries. Antriep (Kandasamy and Blaton) in, *Better School Management in the republic of Korea: the role of principals*. 290-329, UNESCO.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Seçkin Yayıncılık. (İlk baskı. 1999).