

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Türk Milli Eğitim Sisteminde yıllardır geleceğe dönük bir çağdaş bakış açısı geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Okul yöneticileri belirlenirken öncelikle bir yasal dayanak oluşturulmaya çalışılmakta ancak bu çalışmalarla varılmak istenen amaca ulaşmada problemler yaşanmaktadır. Bu problemler; Çağın gereklerine ve ülkemizin ihtiyaçlarına uygun, Türk Milli Eğitim Sisteminin geliştirilmesi amacına dönük, Liderlik özelliklerine sahip yönetici yetiştirme gibi beklentilerin karşılanamaması olarak sıralanabilir.

Bir başka yönden eğitim çalışanlarının da bu tür mevzuat düzenlemelerinden olumsuz etkilenerek hoşnutsuzluklar belirtilmekte, haksızlığa uğradığını düşünen yöneticilerle Bakanlık çoğu zaman davalı duruma düşmektedir. Özellikle iki binli yıllar ağırlıklı olmak üzere yıllardır en başta yönetmelik düzeyinde ve diğer yasal düzenlemelerde çok sık mevzuat değişikliğine ihtiyaç duyulmuş olması ve bu değişikliklerinin bir türlü sonunun gelmemesi bu düşüncüyü doğrulamaktadır. Buradan hareketle varlığına inandığımız temel eksiklikler;

- 1- Okul ve kurum yöneticilerinin görev tanımlarının ve statü tanımlarının eksikliği,
- 2- Yönetici seçiminde objektif kriterlerin belirlenip uygulamaya geçirilememesi,
- 3- Yöneticilerinin hizmet içinde gereği kadar yetiştirilememesi,
- 4- Okul-kurum yöneticiliğinde yetki-sorumluluk dengesizliği,
- 5- Okul ve kurumların zaruri ihtiyaçlarının karşılanmasında merkezi bütçeden okul bazında parasal kaynak ayrılmaması ve aktarılmaması,

- 6- İktidarların okul kurum yöneticiliklerini politikalarına uygun kadrolaşma amacına uygun kullanma eğilimleri sayılabilir.

1.2.Problem Cümlesi

Milli Eğitimde 2014 Yılı Yönetici Görevlendirme Kriterleri Algısı

1.3.Alt Problemler

- 1- Okul müdürlerine 2014 yılında uygulanan değerlendirme uygulamasını destekliyor musunuz? Bu soru ile okul kurum müdürlerinin başarı durumunu ortaya koymayı amaçlayan değerlendirme işlemlerinin eğitim çalışanları arasında destek bulup bulmadığı sorgulanacaktır.
- 2- 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir? Bu soruya alınacak cevaplarla yapılan yönetici değerlendirmesinin ve yöneticilerin yer değişikliklerinin olumlu yönlerine ilişkin görüşler elde edilmeye çalışılacaktır.
- 3- 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir? Bu soruya alınacak cevaplarla uygulamaya konulan değerlendirme çalışmalarının ortaya çıkardığı olumsuzlukların tespitine katkısı olacağı düşünülmüştür.
- 4- 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir? Bu soruya eğitim çalışanlarının fikirlerinin ve önerilerinin açık bir şekilde cevaplar verecekleri düşünüldüğünden benzer uygulamalara ışık tutması beklentimizdir.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, 2014 yılında okul ve kurumlara yapılan yönetici görevlendirmelerinde kullanılan yönetici değerlendirme çalışmaların objektif olarak ortaya

konulması ve görev alan ya da alamayan yöneticiler üzerindeki etki ve algılamaları ortaya çıkarmaktır. Okul müdürlerine yönelik değerlendirme uygulamasına ilişkin okul ve kurum müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu araştırmada ayrıca hem değerlendirme uygulamasına tabii olan hem de bundan dolayı olarak etkilenen eğitim çalışanlarına göre değerlendirme uygulamasının olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemek, varsa aksayan yönlerini bulmak ve bunlara ilişkin öneriler sunmak amaçlanmıştır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma benzer birçok araştırma gibi ilk bakışta bilinenlerin tekrarı gibi algılamaya sebep olabilir. Ancak toplumların gelişmesinde, yönetim sistemlerinin kendini güncellemesinde karşılaşılan problemlerin dile getiriliş sıklığı artıkça daha objektif ve fayda odaklı çözüm yolları fırsatı doğuracaktır. Diğer bir ifadeyle var olan problemlerin üstünün örtülmesi bir kez daha hatırlatılmak suretiyle önlenmiş olacaktır.

Konu ile ilgili alan yazın taraması yapılırken, ülke genelinde yöneticilik görevinde dört yılı doldurmuş olan tüm okul müdürlerine uygulanan değerlendirme uygulaması ile ilgili yeni bir uygulama olduğu için hiç araştırma yapılmadığı anlaşılmıştır. Bu sebeple bu alana katkıda bulunabilmek amacıyla bu araştırma hazırlanmıştır. Araştırmada, değerlendirme uygulamasından etkilenen okul yöneticilerinin bu uygulamaya ilişkin bakış açılarının belirlenmesi, uygulamanın olumlu ve olumsuz taraflarının belirlenmesi ve değerlendirme uygulamasının muhataplarınca eksik görülen yönlerine ilişkin önerilerinin sunulması, alandaki önemli bir eksikliği karşılayacaktır. Bu çalışmadan elde edilen verilerin benzer konuda araştırma yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, sık aralıklarla değişmektedir. Bu değişikliklerin

en büyük sebebi, eğitim camiasınca yönetmeliğin çok fazla tartışılması ve mahkemelerde dava konusu olmasıdır. Bu tür araştırmaların sayısının artması ve Mili Eğitim Bakanlığının yönetmelikleri hazırlarken, bu tür araştırmaları dikkate alması birçok tartışmanın önüne geçebilir.

1.6. Araştırma Sınırlılıkları

Bu araştırma; Milli Eğitim Bakanlığının Türkiye’de 2013 ve 2014 eğitim öğretim yıllarında okul yöneticisi görevlendirmesine ilişkin benimsediği yöntemlere ilişkin ulaşılabilen bilgi ve belgelerle sınırlıdır.

Denizli merkez ilçeleri Merkezefendi, Pamukkale İlçeleri ve Honaz İlçe merkezleri ile bağlı köy ve kasabalardaki okullarda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler ile sınırlıdır.

1.7. Sayıtlar

Araştırmada; görüşme esnasında görüşmecilerin soruları hiçbir tesir altında kalmadan, gerçek düşüncelerini ortaya koyarak cevapladıkları varsayılmıştır.

1.8. Tanımlar

Eğitim Çalışanları: Bu çalışmada öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürler eğitim çalışanları olarak adlandırılmıştır.

Müdür: İdare eden, yöneten (TDK, 2013). Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirler uygun olarak görevlerini yerine getiren, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili kişidir (Ada ve Baysal, 2010).

Değerlendirme uygulaması: Okul ve kurumlarda müdür olarak görev yapanların yönetmelik ekinde yayımlanan kriterler dikkate alınarak ilgililerce puanlama yapılmak suretiyle gerçekleştirilen değerlendirme uygulamasıdır.

Okul yöneticisi: Bir okulda amaçların yerine getirilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 1997).

1.9. Türk Milli Eğitim Sistemine Genel Bakış

Türk Milli Eğitim Sistemi içerisindeki eğitim faaliyetleri, T.C. Anayasası ve çıkarılan kanunlar ve bunalar bağlı yasal düzenlemeler çerçevesinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından merkezi düzeyde yürütülmektedir. (M.E.B Strateji Geliştirme Başkanlığı).

Resmî Gazetede 14.09.2011 tarihinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Anayasa, 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile kalkınma plan ve programları doğrultusunda milli eğitim hizmetlerini yürütmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir.

Türk Milli Eğitim Sistemi 14.06.1973 tarihinde kabul edilen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile düzenlenmektedir. Türk Milli Eğitim Sisteminin temel dinamikleri demokratik, çağdaş, bilimsel, laik anlayışlardır ve genel olarak karma eğitim anlayışına sahiptir.

Milli Eğitim Temel Kanununun birinci maddesi; Türk Milli Eğitim Sisteminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsar. Türk Milli Eğitim Sisteminin amacı Türk vatandaşlarının refah ve huzurunu arttırmak, milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve Türk ulusunu çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı yapmaktır.

Türkiye'de eğitim; sosyal devlet ilkesi gereğince adalet, güvenlik ve sağlık gibi devletin temel görevlerinden birisidir ve devletin denetimi ve gözetimi altında yapılmaktadır. Eğitim hakkı, T.C. Anayasası ile güvence altına alınmış olup eğitimin çeşit ve kademelerini ve işleyiş esaslarını düzenleyen mevzuata göre yerine getirilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmektedir (Resmî Gazete Sayı: 28054 4 Eylül 2011). Aynı kanun hükmünde kararnameye göre bakanlık örgütü;

1. Merkez örgütü,
2. Taşra örgütü,
3. Yurtdışı örgütünden meydana gelmektedir.

Günümüzde müdürlerin görevlendirmeleri en son 06.10.2015 tarihli ve 29494 sayılı Resmî Gazete' de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre yapılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM: ALAN TARAMASI

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi toplumun eğitim ihtiyacını karşılayacak eğitim sistemlerinin ve bu sistemdeki tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının, etkili bir biçimde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilir, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışılır (İlgar, 2005).

Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencidir (Çelik, 2002)

Eğitim yöneticileri bunu yaparken, eğitim örgütlerindeki insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için yukarıda sözü edilen genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanırlar. Bundan dolayı, eğitim yönetimi, genel yönetimin eğitim alanına uygulanması olarak algılanmaktadır (Kaya, 1984).

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere, bu kurumlara insan ve madde kaynaklarını sağlayarak, etkili bir biçimde kullanmak suretiyle, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 1985).

Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en önemli özellik eğitimin ve eğitim yönetiminin konusunun 'insan' olmasıdır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu amaçla da eğitim yönetimi bilimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirme amacına yönelik çalışır (Bursalıoğlu, 1982).

2.1.2. Eğitim Yöneticisi

Yönetim, bir örgütteki yasamı yönetme ve kontrol etme sürecidir. Yönetimin görevi ise, bilimsel ve toplumsal değerler doğrultusunda örgütün gelişmesini sağlamaktır. Gelişme, ilerleme ve yarışabilmenin yolu eğitimden geçtiğine göre, eğitim yöneticileri de bu yolu hazırlayan, zemini yürümeğe hazır duruma getiren, sürekli bakımını yapan ve geliştirenlerdir. İyi yönetim iyi yöneticilerle sağlanır (Acar, 2002).

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

Yetişmiş insan gücünün ve maddi kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin daha büyük önem taşıdığı söylenebilir ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001).

2.1.3. Okul Yönetimi

Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve maddi kaynakları verimli kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu 1998).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temelini oluşturan, asıl ve en önemli parçası olarak değerlendirilmektedir. Son çeyrek yüzyılda dünya yapılanmasında, bilimsel alanda, bilişim teknolojisinde ve endüstride meydana gelen gelişmeler eğitim sistemlerini de etkilemiştir. Türk eğitim sistemini de etkileyen bu ani değişimler okul yapılanmasının

yeniden düzenlenmesini gündeme getirmiştir. Okuldaki yenileşme ve değişimin okul yönetiminden başlaması kaçınılmazdır. Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin seçimleri ve atamaları konusunda Türk eğitiminin tarihsel gelişimi içerisinde sürekli değişimler ve yenilikler yaşanmıştır (Kalyoncu, 2002).

2.1.4. Okul Yöneticisi

Okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinin belli bir kuruluşa yönelmiş biçimidir (Binbaşoğlu,1988). Okul yöneticiliği eğitim yönetimi içinde yer alır ve belli düzeydeki okul veya okulların amaca en uygun ve etkili olarak nasıl çalıştırılabilecekleri ile ilgili ilke ve teknikleri inceler (Binbaşoğlu, 1988).

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalin, 1998).

Eğitim kurumlarını diğer örgütlerden farklı kılan en önemli özellik, eğitim hizmetinin doğrudan insanlarla ilgili olması ve insanlar arası etkileşim sonucu gerçekleşmesidir. Bu nedenle, bir okul yöneticisinin eğitim amaçlarının gerçekleşebilmesi için okul çalışanları, öğrenciler ve velilerin yanı sıra, eğitim amaçlarına ulaşmada yardım alabileceği çevredeki diğer insanlarla da etkili çalışabilmesi gerekir (Başaran, 2000).

Okul dışında bulunan bu insanlar, diğer okullarda çalışan eğitim iş görenleri, okulun üst kurumları olan ilçe, il ve bakanlık teşkilatındaki bireyler, çevrede bulunan diğer kurum ve kuruluşların çalışanları olabilir. Farklı özelliklere ve beklentilere sahip bu bireylerin tümü ile etkili çalışabilmesi, okul yöneticisine okulda olumlu bir öğrenme ortamını oluşturabilme ve okulda karşılaşılan sorunların çözümü için çevreden destek alabilme olanağı sağlar (Balcı, 2001).

Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Bu çalışmalar bir ülkenin ekonomik başarısının

ve uluslararası alanda rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamışlardır (Karip ve Köksal, 1999).

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Yurtiçi Araştırmalar

Balcı'ya (1982) göre Türkiye'de okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimlerinde uygulanan eğitim yöneticiliğine ilişkin dersleri ve ders içeriklerini incelemiş ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bazı müdürlüklerle görüşmeler yapmıştır. Araştırmanın sonunda bazı öneriler yapılmıştır: Müdürlerin eğitiminde davranışçı yaklaşımlara ağırlık verilmelidir, yöneticilerin genel sorunları ve çözüm önerileri dikkate alınmalıdır, yöneticilik yapabilmek için öğretmen olmanın yeterli görülmesi geleneğinden vazgeçilmeli ve yöneticilik baslı basına bir meslek olarak görülmelidir, hizmetiçi eğitimde verilen eğitimin değerlendirilmesine önem verilmelidir.

Balcı (1988) "Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi" konulu araştırmasında Türkiye ve Avrupa'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunu incelemiştir. Türkiye'de eğitim yöneticiliği için eğitim yönetimi eğitimi almanın gerekli görülmediğini, öğretmenliğin yeterli bulunduğunu belirtmiştir. Türkiye'deki eğitim yönetimi programlarının genel bir düzeyde kaldığını ve etkili yönetici olabilme adına yeterli düzeyde uygulanmadığını vurgulamıştır. Önerilerinin arasında ise; görev ve süreç merkezli, kuram temelli, araştırma ve uygulamaya dönük programların hazırlanması, bu programların öğretim elemanları ve uygulayıcılar tarafından hazırlanması ve üzerinde herkesin uzlaştığı bir eğitim yönetimi kuramının geliştirilmesi bulunmaktadır.

Kaplan (1988) "Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması" isimli çalışmasında kamu yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki amaç, amacı gerçekleştirmek

için yapılan çalışmalar, bu çalışmaların değerlendirilme şekli ile kamu yönetimi ve eğitim yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymuştur.

Çelik (1990) “Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri” isimli çalışmasında okul yöneticilerine uyguladığı anket sonucunda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, yükseltilmesi ve yetiştirme programının içeriğine ilişkin sonuçlar ortaya koymuştur. Sonuç olarak; eğitim yöneticisi yetiştirilmesi temel bir eğitim politikası olarak görülmemektedir, eğitim yöneticilerine verilen hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimler yeterli düzeyde değildir, yönetici olarak atanma ve yükseltilmede eğitimden çok deneyime önem verilmektedir yargılarına ulaşılmıştır.

Kaya (1993) “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama” konulu araştırmasında eğitim yöneticilerinin, yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili politik etkilerden uzak, eğitim yönetimi geleneğinin geliştirilmeye çalışıldığı ve eğitim yöneticiliğinin meslekleştirildiği bir model önermiştir.

Demirbaş (1997) “Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları” isimli çalışmasında etkili eğitim yöneticisinin davranışları konusunu islemiştir. Demirbaş’a göre etkili eğitim yöneticisinde bulunması gereken bazı davranışlar; eğitim ve öğretimi planlayıp uygulayabilme, öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini sağlayabilmek için yeterli olanakları sağlayabilme, sorumluluğu eşit olarak dağıtabilme, yönetim süreçlerine personeli de katabilme ve açık bir örgüt iklimi oluşturabilme şeklinde açıklanmıştır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için yeni bir model önerisi sunmuştur. Model hâlen görev başında olan okul yöneticilerinin geliştirilmesini ve yeni atanacak okul yöneticilerinin atanma ve yetiştirilme şekillerini içermektedir(Ergün, 1999).

Kayıkçı (2001) “Yönetici Yetiştirme Sorunu” isimli çalışmasında okul müdürlerinin yöneticilik eğitiminden geçirilmelerinin, eğitimin toplumun tüm kademelerini etkileme gücü olduğundan zorunlu olması gerektiğini vurgulamıştır.

Işık (2003) yaptığı araştırmada mevcut eğitim yönetimi programlarının değerlendirmesini yaparak yeni bir model önerisinde bulunmuştur. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması ile ilgili programlar geliştirilmesini, okul müdürlüğü formasyonunun zorunlu olmasını ve MEB ile üniversitelerin işbirliği yapması gerektiğini önerdiği model çerçevesinde vurgulamıştır.

Günay (2004) “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma” isimli çalışmasında yönetimin ve yönetimi gerçekleştirecek olan insanların öneminin giderek arttığını belirterek yönetimin örgüt ve insan boyutuna dikkat çekmiştir. Okul ve kurumlarda etkili yönetimin sağlanabilmesi için yöneticilerin seçim, yetiştirilme ve atanmalarının önemini vurgulamıştır.

Erden ve Erden (2005) “Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticileri” isimli çalışmasında Avrupa Birliği’ne üye olan 15 ülkede ilk ve ortaöğretim düzeyinde okul yöneticisi olabilmek için gerekli koşullar, yönetici olma süreçleri, görev ve sorumlulukları ve hizmetiçi eğitimlerine ilişkin bilgilere yer vermiştir.

Korkmaz (2005) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde yaşanan problemleri ele almış ve bunlarla ilgili önerilere yer vermiştir. Yönetici seçiminde öğretmenlikte en az beş yıl deneyim istenmesinin, insan ilişkilerinde başarılı olan kişilerin yönetici olarak seçilmesinin, eğitimde liderlik yapabilme kapasitesi olan kişilerin seçilmesinin, okul ile çevre arasındaki ilişkileri güçlendirebilen kişilerin yönetici olarak seçilmesinin okul yöneticilerinin yaşadığı problemleri en aza indireceğini belirtmiştir.

Cemaloğlu (2005) “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar” isimli çalışmasında Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme çalışmaları ve programlarının gelişimini, var olan durumlarını,

sorunlarını inceleyerek okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve atama sistemine ilişkin önerilerde bulunmuştur.

Okulu diğer kurumlarından ayıran temel özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırması yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalin, 1998).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli ve aynı zamanda en zor ve asıl parçası olarak görülmektedir (Başaran, 1983). Eğitim yöneticilerinin, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorunda oldukları; bunun için de örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaları gerektiği dile getirilmektedir (Kaya 1996).

Değişim, dönüşüm ve rekabetin yaşandığı 21. yüzyılda okulların görevlerini dört duvarla sınırlandırılmış bir ortamda sürdürmeleri mümkün değildir. Çok önemli bir misyon ve vizyona sahip olması gereken okul yöneticiliği görevini yürütecek bireylerin pek çok üstün niteliklere sahip olması gerekir. Bir okul yöneticisi evvela bir orkestra şefi gibi, kurumunu içeriden veya dışarıdan, olumlu veya olumsuz etkileyen pek çok değişkeni ustalıklı yönetebilmelidir.

Yönetim ve yönetici terimleri, bir başkasına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu süreçler için kullanılır (Koçel, 1998).

Eğitim bilimcilerine göre yönetici, “amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için gurubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip uyum içinde çalıştıran, denetleyen, kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir” diye tanımlanmaktadır (Türkmen, 2003).

Yönetici, genelde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için iş gören davranışlarını eşgüdümleyen kişidir (Çelik, 2004).

2.2.1.1 Milli Eğitim Şuraları

Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde Milli Eğitim Şuraları önemli bir yere sahiptir. Cumhuriyet döneminde ilk kez 1939 yılında olmak üzere bu güne kadar 19 Milli Eğitim Şurası toplanmış ve bu şuralarda Türk Milli Eğitim Sistemi ile ilgili birçok önemli karar alınmıştır fakat bu kararların önemli bir bölümü hükümet politikaları nedeniyle uygulanamamıştır. Milli Eğitim Şuraları, Milli Eğitim Bakanlığı'nın danışma organıdır. Milli Eğitim Şûralarında eğitim öğretim konuları tartışılmakta ve eğitim ile ilgili temel ilkeler üzerinde durulmaktadır fakat bu şuraların hepsinde eğitim yönetimiyle ilgili konular tartışılmamıştır.

Üçüncü Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1946) eğitim yönetimi konusu ele alınmış ve eğitim yönetiminin meslek olarak kabul edilmesi istenmiştir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla iki yıllık Yönetim Enstitüsü ve Akademisi kurulması ve bu okulu bitirenlerin üç yıllık deneyim sonrası başarılı olmaları halinde yönetici olarak atanmaları önerilmiştir. Eğitim yönetimi ile ilgili şura tarafından yapılan öneriler uygulamaya geçirilememiştir.

Yedinci Milli Eğitim Şurası'nın (MEB, 1962) toplandığı tarihlerde 13 Şubat 1962'de, Bakanlar Kurulu kararı ile Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) kurulmuştur. (MEHTAP) raporuna göre; Milli Eğitim Bakanlığı'nın yöneticilik kadrolarında meslekten yetişmiş öğretmenler bulunmakta ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın yüksek ve orta kademe yöneticilikler için eğitim yöneticisi yetiştirmesi gerekmektedir. Şura'da, yönetim örgütünün merkeziyetçi bir yapıda olması, örgütün kırtasiyecilik ile çok fazla uğraşması, örgütün görev ve sorumluluklarının tam olarak belirlenmemiş olması eleştirilen konular olmuştur.

Onuncu Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1981) eğitim yöneticisi yetiştirme görevi bakanlık merkez örgütüne verilmiştir. Yönetici yetiştirmenin hizmet öncesi ve hizmetiçi

yönlerden Bakanlık merkez örgütü tarafından planlanması ve uygulanmasının uygun olduğu düşünülmüştür. Onuncu Sura, bakanlık örgütüne eğitim yöneticisinin hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimi için eğitim kurumları ile işbirliği yapma, eğitim yöneticisi yetiştirme standartlarını saptama görevlerini vermiştir (Çelik, 1990).

On birinci Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1982) eğitim yöneticiliği üzerinde daha önceki şuralara göre daha fazla durulmuş ve eğitim yöneticiliği bir uzmanlık alanı olarak görülerek eğitim yöneticisinin tanımı yapılmıştır: Eğitim yöneticisi; değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kurumsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır. Şurada eğitim yöneticisinin görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Eğitim yöneticisi; değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarına; öğrenci hizmetlerine; personel hizmetlerine; bütçe işlerine; eğitim, bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
- Yönettiği kurum, okul veya kademenin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir.
- Yönettiği teşkilatın alt sistemlerini bir bütün olarak, teşkilatla ilgili amaçları gerçekleştirecek şekilde çalışmasını sağlar.

Şurada eğitim yöneticisi eğitimi için bir model önerisi yapılmıştır. Bu modelde: Eğitim yöneticisi olabilmek için yüksek lisans eğitiminin gerekli olduğu belirtilmiş ve eğitim yönetiminde lisans eğitimi görenlerin yönetici yardımcısı olarak atanması önerilmiştir. Eğitim yöneticisi olacaklar:

1. Lisans düzeyinde, eğitim bilimlerinde eğitime temel olan diğer bilimlerde ve yönetim bilimlerinde dersler almalıdır. Yönetim bilimlerinde alınacak dersler yönetim bilimi, eğitim yönetimi, yönetim hukuku, eğitimde teftiş, öğrenci hizmetlerinin yönetimi,

personel hizmetlerinin yönetimi gibi dersler olmalıdır. Ayrıca alan çalışmaları ve uygulamalı çalışmalardan oluşan staj programlarını tamamlamış olmalıdır.

2. Yüksek lisans düzeyinde ise eğitim ve yönetim bilimlerinde uygulamaya ağırlık veren uzmanlık dersleri almalı ve bir tez çalışması yapmalıdır.

On Birinci Milli Eğitim Şurası'nda okul yöneticilerinin yetiştirmelerine önem verilmesi, öğretmenlerin yöneticilik yapması yerine şurada önerilen yeterliliklere sahip kişilerin yöneticilik görevlerine atanması, yöneticilerin seçim ve atamalarının yönetmeliklerle belirli ilke ve kriterlere bağlanması gibi önerilere yer verilmiştir.

On ikinci Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 1988): Eğitim idareciliğinin bir branş olarak benimsenmesi ve mevcut öğretmenler arasından imtihanla seçilecek eğitim idarecisi adaylarının Bakanlıkça tespit edilecek uzun süreli hizmetiçi eğitim kurslarında yetiştirilmesi ve bu durumun kurumsallaştırılması istenmiştir. Bu öneri belli bir süre uygulanmış olsa da daha sonra uygulamadan kaldırılmıştır.

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası (MEB, 1993) eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği ile ilgili en kapsamlı şuradır. Okul ve kurum yöneticiliğinde uygulanan yönetmeliğin eksik yönlerinin düzenlenip tamamlanması, liyakat ilkesine uygun seçim ve atama yapılması, yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesi, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitime önem verilerek bu konuda üniversitelerden destek alınması, siyasetten uzak yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılması, yöneticilerin daha fazla yetki sahibi olması gerektiği, eğitim yöneticiliği programlarının lisans düzeyinde uygulanması ve 'meslekte asıl olan öğretmenliktir' ifadesinin aksine eğitim yöneticiliği programlarına yöneticide olması gereken özellik ve nitelikleri taşıyanların alınması gerektiği gibi konular şura gündemini oluşturmuştur. Şurada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili görüşülen ve önerilen konular şöyledir;

1. Eğitim yöneticiliği, ayrı bir uzmanlık alanıdır. Bu anlamda, hizmet öncesinde eğitimi yapılan bir meslek olarak kabul görülmektedir.

2. Eğitim yöneticiliği alanında, lisans düzeyinde verilecek eğitim programının içeriği:

- a) Yönetim bilgisi,
- b) Eğitim formasyonu,
- c) Yönetim alanı becerisi,
- d) İlgili yan disiplinlerdir.

3. Eğitim yöneticiliğinin programına katılacaklar, istekliler arasından yöneticide bulunması gerekli kişilik özellikleri; genel, özel, araç ve yöntemlerle seçilerek belirlenir.

4. Türk Milli Eğitim Sistemi'nde, geleneksel bir anlayışı simgeleyen, "Meslekte aslanan öğretmenliktir" yargısının, eğitim yöneticiliği konusunda, daha esnek bir çerçevede algılanıp yorumlanması gerekir.

5. Eğitim yöneticiliği kademeleri şunlardır:

- a) Okul Müdür Yardımcılığı,
- b) Okul Müdürlüğü,
- c) İlçe Milli Eğitim Şube Müdürlüğü,
- d) İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü,
- e) İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı,
- f) İl Milli Eğitim Müdürlüğü,
- g) Daire Başkanı,
- h) Genel Müdür Yardımcılığı,
- i) Genel Müdürlüğü.

6. Eğitim yöneticiliğinin kaynağı, genelde öğretmenlik mesleğidir. Ancak, eğitim yönetimi, teftişi, planlaması, ekonomisi, lisans mezunlarından öğretmenlik sertifikası alanlar için de bu alan açıktır.

7. Besinci maddede belirtilen yönetim kademelerinin görev ve yetkileri, bir iş analizine dayalı olarak hazırlanmalıdır. Bu görev tanımlarında, sistemin gelecekteki hedefleri ile kestirilebilecek değişimler de dikkate alınmalıdır.

8. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilip geliştirilmesi sürecinde, MEB ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.

9. Eğitim yöneticiliğine stajyer olarak atanır. Stajyerlik süresi en çok iki yıldır.

10. Stajyerliği kalkan öğretmenler, müdür yardımcılığından başlayarak, eğitim yöneticileri genel idari hizmet kadrolarında çalıştırılır.

11. Devletçe belirlenen özel durumlar dışında, her yükseldiği kademe, yöneticiler, yönetimin belirlediği yerlerde en az üç yıl çalışırlar.

12. Eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması, yer değiştirmesi aşamalarında, politik etkileri ortadan kaldıracak yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılmalıdır.

13. Eğitim yöneticileri, denetim sonucu başarısız oldukları saptandığında, aynı düzeyde başka bir görevde yeniden sınanırlar. Başarısızlığın devamı halinde isteğe bağlı olarak öğretmenliğe döndürülebilir.

14. Halen eğitim yöneticiliği görevinde bulunanların, “Eğitim Yöneticiliği alanında lisans tamamlama programlarına alınması” Milli Eğitim Bakanlığı’nca bir plana bağlanmalıdır. Halen, bu alanda eğitim görmüş öğretmenlerden yararlanılmalıdır.

15. Eğitim kurumlarında; merkez ve taşra yöneticiliklerinde, özellik arz eden yöneticiliklere, bu özelliklere uygun olanlardan, eğitim görenler arasından da genel şartlara uyanlar atanabilir (14. Milli Eğitim Şurası, 1993).

On Dördüncü Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili olarak alınan kararlar şu şekildedir:

1. Lisans düzeyindeki eğitim yöneticiliği programlarının muhtevasını “Yönetim ilgisi, Eğitim Formasyonu, Alan Becerisi, Yönetim Prensipleri ve ilgili yan disiplinler” oluşturmalıdır.

2. Eğitim yöneticiliği programına, yöneticide bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınmalıdır.

3. Yöneticilikte “Meslekte aslanan öğretmenliktir” ifadesi daha esnek bir çerçevede düşünülmelidir.

4. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde (hizmet öncesi ve hizmetiçi), Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında işbirliği yapılmalıdır.

5. Mevcut eğitim yöneticileri “Eğitim Yöneticiliği” konusunda bir eğitime tabi tutulmalıdır.

On Beşinci Milli Eğitim Şurası'nda eğitim yöneticisi ve eğitim yönetimi ile ilgili alınan kararlar şu şekildedir (MEB,1996):

1. Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekmektedir.

2. Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.

3. Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde belirli bir sisteme göre olmalıdır.

4. Eğitim yöneticiliği bilfiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.

5. Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.

On Beşinci Milli Eğitim Şurası'nda alınan kararlara baktığımız zaman okul yöneticisinin yetiştirilmesinin ve atanmasının belli kriterlere bağlanma çalışmalarının sürdüğü anlaşılmaktadır.

On Yedinci Milli Eğitim Şurası'nda (MEB, 2006) okul yöneticiliği için seçim ve atama şartlarının değiştirilmesi gerektiği ve sınav sistemi ile atama yerine eğitim yöneticiliği konusunda eğitim alanların ve yöneticilik konusunda yeterli ve nitelikli kişilerin yöneticilik görevlerine atanması gerektiği vurgulanmıştır.

Bunun yanında 01-05 Kasım 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilen 18. Millî Eğitim Şûrasında alınan kararların "Eğitim Ortamları, Kurum Kültürü ve Okul Liderliği" başlıklı bölümünde;

25. Madde: Okullarda kültürel yönden ortak kültür çevresinde bütünleşmenin sağlanması için okul müdürlerinin kültürel liderlikle ilgili yeterliliklere sahip olmaları sağlanmalıdır.

32. Madde: Okul kültürlerinin kurumsal değişime katkı sağlaması amacıyla okul müdürlerinin, söz konusu kültürü araştırmak, teşhis etmek, yönetmek, değiştirmek ve dönüştürmek için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları sağlanmalıdır.

33. Madde: Okul müdürlerinin eğitim- öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalıdır.

34. Madde: Okul yöneticiliğine atamada kadın yöneticilerin sayısını arttırmaya dönük teşvikler sağlanmalı; okulların özellikleri dikkate alınarak müdür yardımcılığı ve rehber öğretmen atamalarında kadınlar için norm kadro tahsis edilmeli, sınıf rehber öğretmenlerine rehberlik eğitimi sağlanmalıdır.

35. Madde: Okul yöneticilerinin, moral lider olarak söz ve davranışlarıyla okul toplumunun üyeleri için bir davranış ve rol modeli olmaları sağlanmalı, okul müdürleri etik liderlik davranışları sergilemelidir.

43. Madde: Okul yöneticilerinin, atanacakları bölge ve okullarla ilgili vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları bir ölçüt olarak değerlendirilmelidir.

44. Madde: Okul lideri yetiştirme ve istihdamında, Türkiye'nin bölgesel koşulları göz önünde bulundurularak okul liderlerine zor koşullarda görev yapacak ve sorumluluk alacak yeterlilikler kazandırılmalıdır.

45. Madde: Bölgesel ve yerel özellikler dikkate alınarak başta dezavantajlı bölgeler olmak üzere yönetici atamalarında pozitif ayrımcılığa dayalı özendirici önlemler alınmalıdır ifadelerine yer verilmiştir.

2.2.1.2. Milli Eğitim Akademisi

Milli Eğitim Akademisinin, Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde ihtiyaç duyulan yöneticilerin yetiştirilmesi ve eğitim ve öğretimde yüksek kaliteye ulaşılması için gerekli olan hizmet içi çalışmaların ve bilimsel çalışmaların yapılması amacıyla 23.10.1989-385 tarih ve sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulması uygun bulunmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticilerinden başlamak üzere 2012 yılı Ağustos ayından itibaren e-akademi sistemini uygulamaya geçirmiştir. Uzaktan eğitim programında konu ile ilgili ders anlatım videoları ve sonunda konu ile ilgili soruları içeren sınav bulunmaktadır. Sistemde ders anlatım videoları izlenmeden soruların cevaplanmasına izin

verilmemekte ve tüm konular bitirilip sınav soruları doğru bir şekilde tamamlandıktan sonra uzaktan eğitim programı tamamlanmış olmaktadır. Her uzaktan eğitim programı için ayrılan bir süre bulunmakta ve programın bu süre içerisinde tamamlanması gerekmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı tamamlanan her uzaktan eğitim programından sonra eğitimcilere belli puanlar vermekte ve bu puanlar sicillerine islenmektedir.

2.2.1.3. Üniversitelerdeki Eğitim Yöneticiliği Bölümleri

MEHTAP raporu sonrasında üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştirmek için programların açılması gerçekleştirilmiş ve ilk olarak Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi rapordan iki yıl sonra açılmıştır. İlerleyen yıllarda daha birçok üniversitede yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim veren yetiştirme programları hayata geçirilmiştir.

YÖK'ün 1997 yılında öğretmen yetiştiren kurumları yeniden düzenlemesi çerçevesinde; eğitim bilimleri alanlarındaki "Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü" ve "Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği" programları kapatılmıştır. Bu kurumlar da yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim vermeye başlamışlardır. Böylece yönetici yetiştirme konusunda değişik kaynaklara yönelme sağlanmıştır (Helvacı, 2007).

2.2.1.4. Okul Yönetimi, Atama Politikaları ve Değerler

Aydınlanma ve modernizm ile başlayan uluslaşma süreci, eğitim olgusunun kurumsallaşmasına ve okul denen birimin kurulmasına yol açtı. Savunma güdüsüyle oluşturulan güçlü merkezi yapılarda ve bilimsel yönetim yaklaşımının popüler olduğu dönemde merkezi bir yönetim anlayışı hâkim olmuştur. Modern bilim anlayışı, bilimsel yönetim yaklaşımının süreçleri olarak bütün yönetim sistemini etkilemekte, eğitim sistemlerinin yapı ve işleyişi de bu doğrultuda faaliyet göstermektedir (Hesapçıoğlu, 1998).

Merkezi bir yönetim anlayışının temel alındığı kurumsallaşmış okul ve eğitim yönetimi anlayışlarında yetki kümeleşmesi yaşanmakta, her türlü yönetici atamalarında üst yönetimler yetkili olmaktadır. Bu durum insan ve madde kaynaklarını dağıtma konumunda olan yöneticiler için güç biriktirme hırsı olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 1992).

Böyle bir düşünce yapısına sahip kamu ve eğitim yöneticilerine karşı insanların güveni azalmakta ve sonucunda toplumsal umutsuzluğa dönüşmektedir (Gümüşeli, 2001). Türkiye’de genel olarak merkeziyetçi yönetim anlayışı son yıllardaki yönetici atama yönetmeliklerinde valiliklerin yetkilendirilmesine karşın bakanlık yine de doğrudan atama yapabilmekte bu durum idare mahkemelerine taşınmaktadır.

2.2.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Türkkorur (2003) Türk, Amerikan, Japon ve Alman Eğitim Sistemleri’nde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama yöntemlerini incelemiştir. Bu ülkelerdeki mevcut süreçleri karşılaştırmış, eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama yöntemleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirtmiştir.

Olson’ın (2000;Akt. Özmen ve Kömürlü) ifade ettiği gibi, okul yöneticilerinin tüm yönetsel süreçlerde başarılı olabilmeleri için, iyi yetişmeleri yanında, okul yöneticilerini seçme ve atanma ölçütlerinin mesleki bilgi ve becerilere dayandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Okul müdürlerinin liderliği, okulun başarısında oynadığı kritik rol sebebiyle üzerinde çok araştırma yapılan alandır. Eğitim yönetimi alanında şimdiye kadar güçlü bir liderlik kadar üzerinde durulan başka bir odak olmamıştır ve etkili eğitim için, okul yöneticilerinin liderlik becerileri kazanmaları çok önemlidir.

Eğitim yönetimi alanında şimdiye kadar güçlü bir liderlik kadar üzerinde durulan başka bir odak olmadığı ve okul yöneticilerinin liderlik becerileri kazanmalarının etkili eğitim açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Olson, 2000;Akt. Özmen ve Kömürlü).

Katalizör ve koordinatör olmak için okul yöneticisinin hem insan ilişkilerinde hem de yönetim anlamında gerekli kuramsal bilgilere sahip olması ve bunları uygulamaya geçirmesi gerektiği söylenebilir. Başarılı okul müdürlerinin, etkili liderlik davranışı, iyi iletişim becerileri, grup dinamiği ve yönetimi, müfredatı değerlendirme, örgütleme ve plânlama gibi görevlerinin yanında öğretmenlerin öğretimse becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapması beklenir. Okul müdürü, öğrencinin başarı düzeyini arttırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konularında öğretmenlere denetim sürecinde yol göstericidir (Çelik, 2007; Sergiovanni, 2008;Akt. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu). Dünyanın birçok ülkesinde okul müdürlerinin seçimi veya atanmasında öğretmenlik mesleği esas alınmaktadır. Okul müdürlerinin meslekî beceri ve donanımlarının yanında dürüst, sabırlı, esnek, idealist, heyecanlı gibi bazı kişisel nitelikleri de barındırması istenmektedir (Thom, 1993; Foster, 1986;Akt. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu).

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

amaçlanmaktadır. Yine bu programla, öğretimi değerlendirme, veriye dayalı karar verme ve öğrenme süreçlerini zenginleştirme stratejilerinin kazandırılması hedeflenmektedir (Storey, 2007; Akt. Pelit).

ABD eğitim sisteminde müdürlük için lisansüstü derecesi bir zorunluluktur (Wildy ve diğerleri,2007; Akt. Pelit). Müdürlerin hemen hepsi yüksek lisans derecesine sahiptir. Eyaletlerin tümü her okul seviyesindeki müdürlük görevi için elli eyalet okul yönetimi üzerine sertifika istemektedir (Edelfelt, 1992; Akt. Pelit). Bunun için de eyaletlerin çoğu müdürlerin eğitim fakültesi mezunu olmaları ve öğretim deneyimi şartlarını aramaktadır. Özellikle 41 eyalet her iki koşulun yerine getirilmesini aramaktadır. On yedi eyalet yazılı sınav uygulamaktadır. Çoğu eyalet eğitim fakültesi mezunu olma şartı aramasına rağmen, sekiz eyalet okul yönetiminde minimum sekiz kredi ders almış olan herhangi bir alan mezununu kabul etmektedir (Mazzeo, 2003; Akt. Pelit).

İngiltere'de hem ilköğretim hem de ortaöğretim kademesi müdürleri için atamada esas alınan ilkelerden biri okul müdürlerinin liyakatidir. Bu nedenle okul müdür adaylarının ulusal düzeyde sunulan aşağıdaki liyakat programına katılmaları zorunludur. Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı'nı sunan 12 Adet Yetiştirme ve Geliştirme Merkezi (Training and Development Centres) ile adayların öğrenme gereksinimlerini belirleyen 11 adet Değerlendirme Merkezi bulunmaktadır. Program yılda iki kez açılmaktadır (Huber, 2003, DfES, 2004, Duncan, 2002; Akt. Pelit). Bu programın hedef kitlesi okul müdürlüğü pozisyonuna başvurmak isteyen müdür yardımcılığı veya bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevlerde bulunan öğretmenlerdir (Huber, 2003; Akt. Pelit). Ulusal Okul Müdürlüğü Liyakat Programı, okul yönetimi ve okul geliştirme araştırmalarına dayanmakta, okul ve diğer örgüt türlerindeki en iyi yönetim uygulamalarından yararlanmakta, okul müdürlerinin sahip olması gereken bilgi, beceri ile

kişilik özelliklerini ortaya koyan "Ulusal Okul Müdürleri Standartlarını (National Standards) esas almaktadır.

Kamuya ait okullarda ve gönüllü kontrol edilen okullarda okul müdür ve müdür yardımcılarının atanması için, okul yönetiminin izlemesi gereken aşamalar;

Yerel yönetime açık olan kadroların bildirilmesi, görüşme için uygun bulunan adayları seçmek için en az üç yöneticiden oluşan bir seçim kurulunun oluşturulması, adaylar ile görüşme yapılması ve uygun görülen adaylardan birinin atanmasının önerilmesi, seçim kurulunun önerisinin onaylanması ve önerilen adayın atamasının yapılması için yerel yönetime sunulması şeklindedir.

İngiltere’de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional Qualification for Headship / Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanır. Bu programla okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere okul geliştirmeye dayalı, uygulamalı ve mesleki bir eğitim sunulması hedeflenmektedir. NPQH süre ve içerik olarak kapsamlı bir yetiştirme programıdır. Yönetim alanında orta derecede deneyime sahip adayların eğitimi bu aşamadan başlar. Bu adaylar için programın tamamlanma süresi bir yıldır. Adaylar ancak değerlendirme sürecinde başarılı oldukları takdirde bir üst aşamaya devam edebilirler. Yönetim alanında oldukça deneyimli adaylar programa final aşamasından katılırlar. Bu adaylar için programın tamamlama süresi 6 aydır. Başlangıç aşamasında adaylar, yetiştirme planlarında öngörülen ders modüllerine katılırlar (Çınkır, 2002).

Merkeziyetçi bir gelenekte örgütlenmiş okul sistemleri bulunan Fransa’da okul müdürü seçme ve yetiştirme sürecinde de geleneksel bir anlayış devam ettirilmektedir. Adaylar bir mülakata alınarak ve mülakatın sonucuna göre başarılı bulunan adayların isimleri, bölgedeki eğitimle ilgili en üst düzey yöneticiye adayın okul müdürlüğü için uygun bulunan adaylar listesine eklenmesi amacıyla gönderilmekteydi. Bir kısmını yazılı

sınavın oluşturduğu üç aşamalı bir sınav yapılmaktaydı. İlerleyen yıllarda bu süreç daha basit bir hale getirilmiştir (Leadership-in-education, 2011).

Fransız okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve atanmasına ilişkin genel sorumluluk Eğitim Bakanlığı'ndadır ("Centre Condorcet"tir). "Centre Condorcet'in görevi ülke genelinde geçerli olan "Okul Müdürlerinin Formasyonuna İlişkin Kurallar" (Charte de la formation des personnels de direction) kapsamında, akademi bölgelerinde verilen eğitimin kurallara uygunluğunu, akademi bölgeleri arasında etkin işbirliğini ve eğitim programları arasındaki farklılığı asgari düzeyde sağlanmaktadır. İlköğretim Kurumları Müdürlerinin Seçimi: Fransa'da ilköğretim okul müdürleri yerel eğitim otoriteleri tarafından istihdam edilirler (Akt. Pelit).

Danimarka'da küçük çocuklara eğitim veren okul ve kurumların müdürleri günlük idari işler ve eğitimin yönetilmesinden sorumludur. Müdürlerin okul veya kurum kurulları ile birlikte belediyelere karşı da okul ya da kurumun faaliyet ve işleyişiyle ilgili olarak sorumlulukları vardır. Okul müdürünün okul danışma kuruluna karşı sorumlulukları arasında okulun faaliyet planlarını sunmak, sınıf başına düşen azami öğrenci sayısı, okulun bütçesi, okulun malzeme ve araç gereç ihtiyacı gibi konularda tavsiyeler içeren taslaklar sunmak vardır. Danimarka'da okul yöneticilerinin neredeyse % 80'i Den Kommunale Højskole tarafından verilen ve toplam süresi 150 saat olan eğitim programına katılmışlardır. Programın temel içeriği şunları kapsamaktadır:

- 1) Okul yönetimi ve çerçevesi
- 2) Değişim yönetimi
- 3) İnsan kaynakları yönetimi
- 4) Pedagojik liderlik
- 5) Seçmeli modül (Finansal yönetim, özel okulların yönetimi, bir müdürün liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi) (Akt. Pelit).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, izlenen yöntem, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, elde edilen verilerin analiz yöntemleri üzerinde durulmuştur. Araştırmacı, problemi çözmek için izleyeceği yolu, yani yöntemi ve kullanacağı teknikleri ayrıntıları ile planlamak zorundadır. Yöntemin amaca uygunluğu son derece önemlidir (Karasar,2009). İslamoğlu (2002)yöntemi, bir araştırmadaki zihinsel süreçlerin tümü olarak ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarının etkili ve tutarlı olması, araştırma sırasında takip edilen yöntemle ilişkilidir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Karasar (2009),araştırma modelini, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi, olarak açıklamıştır. Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırma konusu olay, birey veya nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi; hiçbir şekilde değiştirilmeden, etkilenmeden ele alınır (Karasar, 2009; Köse, 2010).

Tarama modeli sosyal bilimlerde çok sık kullanılmaktadır. Tarama araştırmaları geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu veya olayla ilgili olarak görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlendiği araştırmalardır. Araştırmacı veya araştırmacılar, burada var olan durumu ayrıntısıyla tanımlamaya ve durum hakkında ayrıntılı bilgi vermeye çalışır. Tarama modelinin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmiştir. Bunlar sırasıyla, problemin tanımlanması, örneklemin belirlenmesi, veri toplama araçlarının hazırlanması, verilerin analiz edilmesi ve analizlerin yorumlanıp değerlendirilmesidir (Karakaya, 2011)

3.2. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu

Çalışma grubu için amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2008), amaçlı örnekleme yöntemlerinin nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıktığını; pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Yıldırım ve Şimşek (2008), kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin araştırmaya hız ve pratiklik kazandırdığını ayrıca, araştırmacının yakın olan ve erişilmesi kolay bir durumu seçtiğini belirtmişlerdir.

Araştırma verileri; 2014 –2015 eğitim-öğretim yılında Denizli’de iki merkez ilçe (Merkezefendi, Pamukkale) ile Honaz İlçesindeki müstakil müdürlüğü bulunan resmi okullarda görev yapan 35 müdür, 40 müdür yardımcısı ve 38 öğretmen ile görüşülerek toplanmıştır. Her grubun dengeli olarak karşılaştırabilmesi için görüşmecisi sayısı 35 şer olarak eşitlenmiştir. Araştırmada müdürlerin %14’üne, müdür yardımcılarının %8’in e ve öğretmenlerin %5’ine ulaşılmıştır.

Çalışma grubuna uygulanan görüşme formunun, kişisel bilgiler bölümünde yer alan sorularla ilgili bulgular, tablolar halinde verilmiştir. Bu tablolardaki yüzde değerlerinin toplamı %26’dır. Bunun nedeni görüşmenin üç gruba yapılması, grup sayılarının da eşitlenmesidir. Tablolarda %0,1 değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışma grubunun görevlerine göre cinsiyet dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

Araştırmaya katılan 108 eğitim çalışanı; 35’i müdür, 40’ı müdür yardımcısı ve 38’i öğretmendir. Görüşme yapılan müdürlerin hepsi erkek, müdür yardımcılarının 8’i kadın 32’si erkek; öğretmenlerin 23’ü kadın ve 15’i erkektir. Toplamda 31 kadın eğitim çalışanı ve 82 erkek eğitim çalışanı ile görüşülmüştür.

Tablo3.1.*Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Cinsiyet Dağılımı*

| Cinsiyet | Müdür | | Md. Yard. | | Öğretmen | | Toplam | |
|---------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|------------|-------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Kadın | | | 8 | 7,6 | 23 | 21,9 | 31 | 29,5 |
| Erkek | 35 | 33,3 | 27 | 25,7 | 12 | 11,4 | 74 | 70,4 |
| Toplam | 35 | 33,3 | 35 | 33,3 | 35 | 33,3 | 105 | 99,9 |

Çalışma grubunun görevlerine göre eğitim durumları Tablo3'te gösterilmiştir.

Tablo3.2*Çalışma Grubunun Görev Yerlerine Göre Eğitim Durumu*

| Eğitim Durumu | Müdür | | Md. Yard. | | Öğretmen | | Toplam | |
|--------------------------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|------------|-------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Yüksek Okul (Ön lisans) | 9 | 8,6 | 4 | 3,8 | 5 | 4,7 | 18 | 17,1 |
| Lisans | 24 | 22,8 | 28 | 26,7 | 29 | 27,6 | 81 | 77,1 |
| Belirtmek istemeyen | 2 | 1,9 | 3 | 2,8 | 1 | 1 | 6 | 5,7 |
| Toplam | 35 | 33,3 | 35 | 33,3 | 35 | 33,3 | 105 | 99,9 |

Araştırmaya katılan müdürlerin 9'u ön lisans, 24'ü lisans mezunuyken 2 müdür eğitim durumunu belirtmemiştir. Müdür yardımcılarının 4'ü ön lisans, 28'i lisans mezunuyken 3 müdür yardımcısı eğitim durumunu belirtmemiştir. Öğretmenlerin 5'i ön lisans, 29'u lisans mezunuyken 1 öğretmen eğitim durumunu belirtmemiştir. Çalışma grubunun 18'i ön lisans, 81'i lisans mezunudur. Çalışma grubundan 6 kişi eğitim durumunu belirtmemiştir. Bunun nedenini de "kendilerini tanıtan bilgilerin hepsini vermemek" olarak açıklamışlardır.

Çalışma grubunun görevlerine göre yaş dağılımları Tablo3.3'te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan müdürlerin 36-40 yaş arasında 8 kişi, 41-45 yaş arasında 11 kişi, ve

16 kişi de 46 yaş ve üstündedir. Müdür yardımcılarının 1'i 25-30 yaş arasında, 11'i 31-35 yaş arasında, 7'si 36-40 yaş arasında, 9'u 41-45 yaş arasında ve 7'si 46 yaş ve üstündedir.

Tablo3.3.

Çalışma Grubunun Görevlerine Göre Yaş Dağılımı

| Yaş | Müdür | | Md. Yard. | | Öğretmen | | Toplam | |
|------------|-------|------|-----------|------|----------|------|--------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 25–30 | - | - | 1 | 1 | 2 | 1,9 | 3 | 2,9 |
| 31–35 | - | - | 11 | 10,5 | 8 | 7,6 | 19 | 18,1 |
| 36–40 | 8 | 7,6 | 7 | 6,6 | 15 | 14,3 | 30 | 28,5 |
| 41–45 | 11 | 10,5 | 9 | 8,6 | 7 | 6,6 | 27 | 25,7 |
| 46 ve Üstü | 16 | 15,2 | 7 | 6,6 | 3 | 2,9 | 26 | 24,7 |
| Toplam | 35 | 33,3 | 35 | 33,3 | 35 | 33,3 | 105 | 99,9 |

Öğretmenlerin 2'si 25-30 yaş arasında, 8'i 31-35 yaş arasında, 15'i 36-40 yaş arasında, 7'si 41-45 yaş arasında ve 3'ü 46 yaş ve üstündedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı hazırlanırken araştırmanın amacına uygun, problem ve alt problemlere cevap olabilecek olan sorular, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Görüşme formu ile ilgili uzman görüşü oluşa bilmesi amacıyla form, 5 müdür 5 müdür yardımcısı ve 5 öğretmene uygulanmıştır. Görüşmecilerden verdiği cevaplar incelenerek görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Çalışma grubuna uygulanan görüşme formunda iki bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde görüşmeciye tanımlayan demografik bulguları içeren yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yeri ve kıdem yılını soran sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise şu sorular yer almaktadır:

“Okul müdürlerine 2014 yılında uygulanan değerlendirme uygulamasını destekliyor musunuz?”

“2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?”

“2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?”

“2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir?”

3.4. Veri Toplama Süreci

Veriler toplanırken, nitel araştırma yöntemlerinden, görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemlerinden de yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, araştırılan konuda araştırmacının kaynak kişi ile karşılıklı konuşma yoluyla sözel bilgi toplamasıdır (Şahin, 2010). Karasar (2009), görüşmeyi sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak tanımlamıştır. Görüşme, kişilerin farklı konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası sebeplerinin öğrenilmesinde en kısa yol olarak kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniği, bireylerin bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma ve dünyayı onların gözleriyle görme amacını gerçekleştirmek için kullanılır (Cemaloğlu, 2011). Görüşme tekniği, insanların neyi ve neden düşündüklerini, duygu, tutum ve hislerinin neler olduğunu, davranışlarını yönlendiren etkenleri ortaya çıkarmaya yarayan bir veri toplama tekniğidir (Ekiz,2009). Görüşmenin, diğer adıyla mülakatın iki temel amacı vardır: Bu amaçlardan ilki kaynak kişiyi tam ve doğru cevap verme konusunda güdülemek, diğeri ise kaynak kişinin sosyal isteklilik, uyum gibi kaynaklardan gelen yanlılıklarını ortadan kaldırmaktır (Balcı,2005).

Yüz yüze görüşme yöntemi yapı bakımından yarı yapılandırılmış görüşme, iletişim ve kayıt biçimi bakımından yazılı görüşme ve görüşme yapılacak birey sayısı bakımından bireysel görüşme şeklindedir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme formunun yarısı yapılandırılmış yarısı da yarı yapılandırılmış olarak hazırlanır. Kaynak kişinin vereceği tepkilere dayalı olarak açık uçlu ve esnek bir biçimde hazırlanmış olur (Cemaloğlu, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde önceden hazırlanmış sorular, kaynak kişilere

kısmi esneklik sağlayarak soruların yeniden düzenlenmesine izin verir. Bu tür görüşmelerde kaynak kişilerinde araştırma üzerinde kontrolleri vardır (Ekiz, 2009). Yazılı görüşme, araştırmanın konusuna ve amacına uygun olarak görüşülen kişiyle yüz yüze yada herhangi bir iletişim aracını kullanarak yaptığı, görüşmenin yazılı olarak kayıt altına alındığı görüşme türü olarak ele alınmaktadır. Bireysel görüşmede araştırmacı ve kaynak kişiden başka kimse araştırma ortamında bulunamaz (Cemaloğlu, 2011). Araştırmacı, bireysel görüşmede kaynak kişiler ile tek tek konuşarak onların özel hayatlarını ve düşüncelerini ancak bu şekilde öğrenir (Şahin, 2010).

Çalışma grubuna uygulanan görüşme formunda iki bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde görüşmeciyi tanımlayan demografik bulguları içeren yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yeri ve kıdem yılını soran sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise şu sorular yer almaktadır:

“Okul müdürlerine uygulanan değerlendirme uygulamasını destekliyor musunuz?”

“Okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?”

“Okul müdürlerine uygulanan değerlendirme yönteminin olumsuz yönleri nelerdir?”

“Okul müdürlerine uygulanan değerlendirme yöntemine ilişkin önerileriniz nelerdir?”

3.5. Verilerin Analizi

Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışılır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, bir birine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Şahin (2010) içerik analizini yazılı-sözlü bir metni veya sembolü analiz edip, sayısallaştırarak yoruma gitmek olarak açıklamıştır.

İçerik analizi teknikleri, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtulmayı sağlamak amacını taşımaktadır. Okuyucunun bilgisine, sezgisine, tutumlarına, değerlerine ve referans çerçevesine bağlı, kolayca ve otomatik bir şekilde yapılmış yorumuna karşı, nesnel okuma ilkeleri getirmektedir (Bilgin, 2006). Belli bir konuda içerik analiziyle çalışmak isteyen araştırmacı, ilk aşamada araştırma hedeflerini belirlemek durumundadır. İkinci aşama örneklemin oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Üçüncü aşamada, örneklemin bölüneceği birimler, maddeler yada kayıt birimleri ve bunların içinde toplanacağı kategoriler saptanır. Birimlerin ve kategorilerin frekansların nicel olarak belirlendikten ve gerekirse kategoriler arası ilişkiler çözümlendikten sonra değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama aşamasına gelinir (Bilgin, 2006). İçerik analizi basamaklarını Şahin (2009), verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ve bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak sıralamıştır.

Analiz sürecine, katılımcılar ile beraber doldurulan görüşme formları kodlanarak başlanmıştır. Katılımcıların görüşme formundaki ifadeleri belirlenerek kavramlar form üzerinde ortaya çıkarılmıştır. Tüm kavramlar tablolar halinde listelenmiştir. Benzer, aynı anlamı taşıyan ifadeler birleştirilerek ortak frekans değerleri oluşturulmuştur. Araştırma, müdürlere uygulanan değerlendirme uygulamasının olumlu ve olumsuz yönleri ile görüşülen kaynak kişilerin değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileri olarak adlandırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerinin yanıtlanması için yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçlarıyla elde edilen verilerin, uygun yöntemlerle analizi ile ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Alt Problemlere Ait Bulgular

4.1.1.Okul müdürlerine 2014 yılında uygulanan değerlendirme uygulamasını destekliyor musunuz?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere görüşme formunda ilk soru olarak yer alan “Okul müdürlerine 2014 yılında uygulanan değerlendirme uygulamasını destekliyor musunuz?” sorusu soruldu. Görüşmecilerden bu soruyu kısa ve net bir şekilde cevaplamaları istendi. Çalışma grubunun görevlerine göre müdür değerlendirme uygulamasını destekleme-desteklememe durumları Tablo4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1.

Okul Müdürlerine 2014 Yılında Uygulanan Değerlendirme Uygulamasını Desteklenme-Desteklenmeme Durumu

| Destekleme–Desteklememe | f | % |
|-------------------------|----------|------------|
| Destekliyorum | 15 | 14,28 |
| Desteklemiyorum | 76 | 72,38 |
| Kısmen destekliyorum | 13 | 12,38 |
| Kararsızım | 1 | 0,96 |
| Toplam | f | 105 |
| | | 100 |

Bu tabloda bulunan veriler, Şermet’in (2009), Kurtulmuş ve diğerlerinin (2012), Nural ve Çıtak’ın (2012), Nartgün ve diğerlerinin (2012), Elma ve diğerlerinin (2011), Tonbul ve Sağıroğlu’nun (2012), Yılmaz ve diğerlerinin (2012) ve Koç’un (2012) araştırmalarından elde ettikleri, genel olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun müdür rotasyon uygulamasının aksine, müdür değerlendirme uygulamasını desteklemediklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan müdürlerin 2’si müdür değerlendirme uygulamasını desteklediğini, 30’u desteklemediğini, 1’i kararsız olduğunu ve 2’si kısmen desteklediğini (uygulamada bazı değişikliklerin yapılması şartıyla) belirtmiştir.

Müdür yardımcılarının 10'u müdür değerlendirme uygulamasını desteklediğini, 18'i desteklemediğini ve 7'i kısmen desteklediğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin 3'ü müdür değerlendirme uygulamasını desteklediğini, 28'i desteklemediğini ve 4'i kısmen desteklediğini belirtmiştir.

Müdür değerlendirme uygulamasını öğretmenlerin % 9'u, müdür yardımcılarının %28'i ve müdürlerinde %5'i desteklemektedir. Bu oranlar dikkate alındığında müdür değerlendirme uygulaması eğitim çalışanlarından en çok müdür yardımcıları tarafından desteklendiği görülmektedir.

Bu sonuçlar bize eğitim çalışanlarının %72,38' inin müdür değerlendirme uygulamasını **desteklemediklerini** göstermektedir.

4.1.2. 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere, görüşme formunda ikinci soru olarak yer alan *“2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir?”* Sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerden gözlemledikleri olumlu yönleri yazmaları istenmiştir. Görüşme formları öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcılarını ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Öğretmenlere yöneltilen *“2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir”* sorusunun cevabı olarak 25 farklı görüş ortaya çıkmıştır. Öğretmenler müdürlere uygulanan değerlendirmenin olumlu yönlerini sıralarken en çok değişim ve sonuçları üzerinde durmuştur. Okul müdürü değişikliğiyle yeni fikirlerin, yeni bakış açılarının, yeni uygulamalar ve yeni yönetim tarzlarının ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu yeniliklerin personeli monotonluktan kurtardığını, personelin motivasyonunu sağladığını, eğitimin kalitesini arttıracak uygulamaların yeni okula aktarıldığını ve kurum içi çatışmaların önlendiğini belirtmişlerdir.

Müdür yardımcılara yöneltilen “2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir” sorusunun cevabı olarak 23 farklı görüş ortaya çıkmıştır. Müdür yardımcıları, müdürlere uygulanan değerlendirme uygulamasından, müdürden sonra en çok etkilenen eğitim çalışanıdır. Çünkü müdür yardımcıları görev tanımları gereği müdür ile bire bir çalışmakta, kurum içinde en çok müdür ile iletişim kurmaktadır. Uygulamanın olumlu yönleri sorulduğunda müdür yardımcıları da öğretmenler gibi değişim ve değişim ile gelen yeniliklerden bahsetmiştir. Yeni gelen müdür ile yeni fikirlerin üretilmesini ve eğitim-öğretim için uygulanacak yeni projelerin oluşmasını en yüksek frekansa sahip olumlu yön olarak belirtmişlerdir. Bu değişimin hem müdürde, hem de kurum personelinde yeni bir sinerji sağlayacağını, müdürü ve personeli statikleşmeden kurtaracağını ve böylece verimi arttıracığını söylemişlerdir. Yeni müdürün eski okulunda elde ettiği tecrübelerini ve faydalı olacağına inandığı uygulamaları, yeni geldiği kurumda uyguladığını ve uygulayabileceğini aktarmışlardır. Yeni müdürün, yeni bir bakış açısı ile fark edilemeyen sorunları fark edebileceğini yani kurum körlüğünün önüne geçebileceğini söylemişlerdir.

Müdürlere yöneltilen “2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir” sorusunun cevabı olarak birçok açıdan olumlu görüşler ortaya çıkmamıştır. Müdürler, değerlendirme uygulamasına tabi ve bu çalışmanın ana unsuru olan eğitim çalışanlarıdır. Bu veriler tablo 4.2 de verilmiştir.

Bu kısımda en yüksek frekansa sahip ilk altı ifade incelenmiştir. Eğitim çalışanlarının % 25,7’si 27 frekans ile “Yeni fikirler ortaya çıkması” ifadesini en yüksek değere sahip olumlu yön olarak belirtmişlerdir. Bu ifadeyi takiben 21 frekanslı %20’lik değere sahip “Kişiyi ve kuruma sinerji sağlaması” ifadesini en yüksek değerli ikinci ifade olarak belirlemişlerdir. Üçüncü en yüksek değere sahip ifadeleri ise “Önceki birikimi ve tecrübesinin yeni okula aktarılması” 18 frekansla % 17,14 ve “Kişiyi ve kurumu

statikleşmeden kurtarması” 16 frekansla % 15,23 olarak sonuçlanmıştır. Eğitim çalışanlarının %13,3 ü 14 frekanslı iki ifade belirtmişlerdir.

Tablo 4.2

2014 Yılında Yapılan Okul Müdürlerini Değerlendirme Uygulamasının Olumlu Yönleri Algısı.

| S | Değerlendirme uygulamasının olumlu f | Ö | M | My | Top | % |
|---|--|----|---|----|-----|-------|
| N | bulunan yönleri | | | | | |
| 1 | Yeni fikirler ortaya çıkması. | 10 | 5 | 12 | 27 | 25,70 |
| 2 | Kişiyeye ve kuruma sinerji sağlaması. | 7 | 4 | 10 | 20 | 20,00 |
| 3 | Önceki birikimi ve tecrübesinin yeni okula aktarılması. | 7 | 5 | 6 | 18 | 17,14 |
| 4 | Kişiyeyi ve kurumu statikleşmeden kurtarması. | 6 | 4 | 6 | 16 | 15,23 |
| 5 | Kurumda değişim sağlayarak yeni bir çalışma ortamı oluşması. | 5 | 4 | 5 | 14 | 13,33 |
| 6 | Kurumdaki eksikliklerin farklı bir gözle görülerek çözümlenmesi. | 4 | 4 | 6 | 14 | 13,33 |

Bu ifadeler “*Kurumda değişim sağlayarak yeni bir çalışma ortamı oluşması*” ve “*Kurumdaki eksikliklerin farklı bir gözle görülerek çözümlenmesi*” dir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan “*Yeni fikirlerin ortaya çıkması*” Kaya’nın(2012), Yılmaz ve Yılmaz’ın (2012) araştırmalarıyla örtüşmektedir. “*Kişiyeye ve kuruma sinerji sağlaması*” bulgusu, Kerman (2004), Öztürk ve Teber’in (2006), Keskin’in (2008), Yılmaz’ın (2010), Ölçer’in (2005), Kaymaz’ın (2010), araştırma bulgularıyla ortak özellikler göstermektedir. Memişoğlu ve diğerlerinin(2012) araştırmalarında ortaya çıkan sonuç; “*Önceki birikimi ve tecrübenin yeni okula aktarılması*” sonucunu desteklemektedir. “*Kişiyeyi ve kurumu statikleşmeden kurtarması*” bulgusu Güleç’in (2009), Öztürk ve Teber’in (2006), Ardiç ve Polatçı’nın (2009) araştırma bulgularıyla aynıdır. “*Kurumda değişim sağlayarak yeni bir çalışma ortamı oluşması*” bulgusu Kaya’nın (2012), Elma ve diğerlerinin (2011), Yılmaz ve Yılmaz’ın (2012) araştırmalarından elde

ettiği bulgular ile örtüşmektedir “*Kurumdaki eksikliklerin farklı bir gözle görülerek çözümlenmesi*” Yılmaz ve Yılmaz’ın (2012), Nural ve Çıtak’ın (2012), Kaya’nın (2012) araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

4.1.3. 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere görüşme formunda üçüncü soru olarak yer alan “*2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerden gözlemledikleri olumsuz yönleri yazmaları istenmiştir. Görüşme formları öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

“*2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir?*” sorusunun cevabı olarak öğretmenlerde 18 farklı görüş, müdür yardımcılarında 19 farklı görüş ve müdürlerde de 16 farklı görüş ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.3 te öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin, değerlendirme yöntemine olumsuz yönlerine ilişkin olarak belirttikleri ortak ifadelerin yüksek frekansa sahip olanları ve yüzdelik değerleri gösterilmiştir. En yüksek frekansa sahip ilk altı ifade incelenmiştir. Eğitim çalışanları, değerlendirme uygulamasının olumsuz yönlerine ilişkin olarak 102 frekans %97,14 ile “*Okul müdürünün devlete ve kurumlarına karşı güven kaybetmesi ve bunun moral olarak çökmesine sebep olması.*” ifadesini en yüksek değere sahip olumsuz yön olarak belirtmişlerdir.

Çalışma grubunun yarısından fazlası sayıda eğitim çalışanınin belirttiği en yüksek frekansa sahip olan olumsuz yön kısaca müdürün siteme ve devlete güven problemi yaşaması ve buna bağlı olarak çalışma azminde sert düşme, işe odaklanamama, azmini kaybetme ve verim kaybıdır. Güven problemi müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin

hem kendi gruplarınca hem de ortak olarak en yüksek frekansa sahip ifadelerinden anlaşılan, müdür değerlendirme yönteminin olumsuz yönüne ilişkin ifadeleridir.

Bu sonuç değerlendirme uygulaması sonucunda okul müdürünün güven probleminden daha öte güven bunalımı yaşadığının görülmesi açısından önemlidir. Eğitim çalışanları 95 frekans %90,47 ile *“Değerlendirme süresini süresinin dört yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması.”* İkinci en yüksek frekanslı ifade; 89 frekans % 84,76 ile *“Okul müdürünün "dört yıl sonra gideceğim." düşüncesiyle kurumu benimsemeyip, çalışmaması”* üçüncü en yüksek frekanslı ifade olarak belirtilmiştir. 85 frekansa %80,95 sahip *“Değerlendirmenin ve sonrası görevlendirmenin adil yapılmadığına ilişkin oluşan güvensizliğin okul müdürünü olumsuz etkilemesi.”* İfadesini de beşinci en yüksek ifade olarak belirtmişlerdir. Eğitim çalışanlarının %9,52 si, 10 frekans ile olumsuz yönün bulunmadığı belirtmişlerdir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulardan, *“Okul müdürünün devlete ve kurumlarına karşı güven kaybetmesi ve bunun moral olarak çökmesine sebep olması.”* ifadesi Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012), Yılmaz ve diğerlerinin (2012) ve Kaya'nın (2012) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. *“Okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi.”* İfadesi Nural ve Çıtak'ın (2012) araştırma sonucu ile aynıdır.

“Değerlendirme süresinin dört yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması” ifadesi Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. *“Okul müdürünün ve kurumun motivasyonun ve veriminin düşmesi”* ifadesi, Elma ve diğerlerinin (2011), Memişoğlu ve diğerlerinin (2012), Nural ve Çıtak'ın (2012) araştırma sonuçlarını desteklenmektedirler.

Tablo 4.3.

2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri

Algısı

| S N | Tüm eğitim çalışanlarına göre yönetici değerlendirmenin olumsuz yönleri | f | Ö | M | My | Top | % |
|--------|--|----|----|----|-----|--------------|---|
| 1 | Okul müdürünün devlete ve kurumlarına karşı güven kaybetmesi ve bunun moral olarak çökmesine sebep olması. | 32 | 32 | 38 | 102 | 97,14 | |
| 2 | Değerlendirme süresini süresinin dört yıl olmasından dolayı uzun vadeli projelerin hayata geçirilememesi, projelerin yarım kalması | 32 | 26 | 37 | 95 | 90,47 | |
| 3 | Okul müdürünün "dört yıl sonra gideceğim." Düşüncesiyle Kurumu benimsemeyip, çalışmaması | 32 | 23 | 34 | 89 | 84,76 | |
| 4 | Değerlendirmenin ve sonrası görevlendirmenin adil yapılmadığına ilişkin oluşan güvensizliğin okul müdürünü olumsuz etkilemesi. | 26 | 24 | 35 | 85 | 80,95 | |
| 5 | Okul müdürlerinin oluşturduğu düzenin bozulması | 25 | 13 | 24 | 62 | 59,04 | |
| 6 | Eğitim öğretimde aksamaların görülmesi | 10 | 13 | 30 | 53 | 50,47 | |
| 7 | Okul türleri dikkate alınmadan değerlendirme ve yer değiştirmenin yapılması | 14 | 12 | 26 | 52 | 49,52 | |
| 8 | Okul müdürünün aile ve sosyal hayatının etkilenmesi. | 19 | 14 | 16 | 49 | 46,66 | |
| 9 | Okul müdürünün ve kurumun motivasyonun ve veriminin düşmesi. | 5 | 2 | 26 | 33 | 31,42 | |
| 10 | Değerlendirme süresinin kısa olması | 10 | 3 | 27 | 40 | 38,09 | |
| 11 | Olumsuz yönü yoktur. | 5 | 4 | 1 | 10 | 9,52 | |

Ö: Öğretmen, My: Müdür yardımcısı ve M: Müdür

4.1.4.2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir?

Bu alt problemin çözümlenmesi için görüşmecilere görüşme formunda dördüncü soru olarak yer alan “2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerden uygulamaya ilişkin önerilerini yazmaları istenmiştir. Görüşme formları öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. “Okul müdürlerine uygulanan

değerlendirme yöntemi uygulaması ile ilgili önerileriniz nelerdir?” sorusunun cevabı olarak öğretmenlerin 15, müdür yardımcılarının 18 ve müdürlerinin de 16 farklı görüşü ortaya çıkmıştır. Tablo4.4’te öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerin değerlendirme yöntemi uygulamasına ilişkin belirttikleri önerilerden yüksek frekansa sahip ifadelerden ilk dördü ve yüzdelik değerleri gösterilmiş ve incelenmiştir.

Elde edilen verilerden en yüksek değer 72 frekansa sahip “Değerlendirme uygulanırken değerlendirme uygulama kriterlerine tam olarak uyulması ve adaletli olunması” önerisi gelmektedir. Görüşmecilerin yaklaşık % 68,52’i uygulamanın adaletsiz yapıldığına dair bir inanca sahiptir. Görüşme esnasında uygulamaya güven duymadıklarını belirtmişlerdir. Değerlendirme süresinin sekiz yıla çıkarılması önerisi 69 frekansa sahip %65,71 ile değere sahip öneridir. Bu bulgu yaklaşık olarak görüşmecilerin üçte ikisinin değerlendirme süresini az bulduklarını ve bu sürenin sekiz yıla çıkarılmasını istediklerini göstermektedir.

Tablo 4.4.

2014 Yılında Yapılan Okul Müdürlerini Değerlendirme Uygulamasına İlişkin Öneriler

| S N | Tüm eğitim çalışanlarına göre yönetici değerlendirmeye ilişkin öneriler | f | Ö | My | M | Top | % |
|--------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|---|
| 1 | Değerlendirme uygulama kriterlerine tam olarak uyulması ve adaletli olunması önerisi | 22 | 17 | 33 | 72 | 68,57 | |
| 2 | Değerlendirme süresinin sekiz yıla çıkarılması önerisi. | 22 | 18 | 29 | 69 | 65,71 | |
| 3 | Değerlendirme uygulamasının tüm eğitim yöneticilerine uygulanması önerisi | 22 | 16 | 27 | 65 | 61,90 | |
| 4 | Değerlendirme uygulanırken okul çalışanlarının, velilerin ve öğrencilerin görüşünün diğer değerlendirmecilerle eşit olması önerisi | 12 | 13 | 34 | 59 | 56,19 | |

Ö: Öğretmen, My: Müdür yardımcısı ve M: Müdür

Bu ifadeyi takiben sırasıyla % 61,90 ile 65 frekansa sahip değerlendirme uygulamasının tüm eğitim çalışanlarına uygulanması önerisi gelmektedir. Buradaki tüm

eğitim yöneticileri ifadesinden il-ilçe ve okul-kurum yöneticileri kastedilmektedir. %56,19 ile 59 frekansa sahip değerlendirme uygulanırken okul çalışanlarının, velilerin ve öğrencilerin görüşünün diğer değerlendirmecilerle eşit olması nerisi yüksek frekansa sahip altıncı öneridir. %5,7 ile altı frekansa sahip üç öneri bulunmaktadır. Bu neriler ise; *“Yönetici görevlendirileceği kurumun tüm özelliklerini iyi bilmeli ve gerekli formasyona sahip olmalı.”*, *“Değerlendirme uygulaması sınaava dayalı olarak yapılmalı.”* ve *“Değerlendirme için performansa göre puanlama yapılmalı”* nerileridir. Bu ifadeler, eğitim çalışanlarının, yönetmelikte bulunan yönetici değerlendirme formundaki puanlamanın yetersiz geldiğini bu puanlamaya ek ölçütlerin getirilmesinin faydalı olacağı görüşüne sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin nerileri ikili olarak karşılaştırıldığında da ortak noktaların bulunduğu görülmektedir. Öğretmen ve müdür yardımcılarının yüksek frekansa sahip ortak olan bulguları *“Müdürlere uygulanan değerlendirme süresi sekiz yıla çıkarılmalı”*, *“Değerlendirme uygulanırken çalışanların, velilerin ve öğrencilerin görüşü eşit olarak dikkate alınmalı.”*, *“Değerlendirme tüm eğitim çalışanlarına uygulanmalı.”* ve *“Değerlendirme için performansa göre puanlama yapılmalı”* ifadeleridir. Öğretmen ve müdürlerin uygulamaya ilişkin değerlendirmeye alınan yüksek frekansa sahip önerilerinde ortak nokta; *“Müdürlere uygulanan değerlendirme uygulamasının sekiz yıla çıkarılmalı”*, *“Değerlendirme tüm eğitim çalışanlarına uygulanmalı.”*, *“Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.”* ve *“Değerlendirme uygulaması sınaava dayalı olarak yapılmalı”* ifadeleridir. Müdür yardımcıları ve müdürlerin ortak olarak belirttikleri yüksek frekansa sahip ifadeler ise; *“Müdürlere uygulanan değerlendirme uygulamasına bağlı olarak sekiz yıla çıkarılmalı”*, *“Performans değerlendirme tüm eğitim yöneticilerine uygulanmalı.”* ve *“Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.”* ifadeleridir.

Tablo 4.4'teki *“Müdürlere uygulanan değerlendirme süresi sekiz yıla çıkarılmalı”* bulgusu, Yeloğlu'nun (2008), Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012), Alaş'ın (2012), Koç'un (2012), Nartgün ve diğerlerinin (2012), Yılmaz ve diğerlerinin (2012) araştırmalarının bulgularıyla örtüşmektedir. Bu tablodan elde edilen bulgulardan olan *“Yer değiştirilmelerde kriterlere kesin uyulmalı, uygulama adaletli bir şekilde yapılmalı.”* İfadesi Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) ve Memişoğlu ve arkadaşlarının (2012) araştırmalarının sonucunu desteklemektedir. *“Yönetici değerlendirme uygulaması uygulanırken çalışanların, velilerin ve öğrencilerin görüşü eşit olarak dikkate alınmalı.”* bulgusu, Tonbul ve Sağıroğlu'nun (2012) ve Koç'un (2012) araştırmalarından elde ettikleri sonuçlar ile aynıdır. *“Değerlendirme için performansa göre puanlama yapılmalı.”* Bulgusu Kurtulmuş ve diğerlerinin (2012), Yılmaz ve diğerlerinin (2012) ve Koç'un (2012) araştırmalarının sonuçlarını desteklenmektedir. *“Yönetici atanacağı kurumun tüm özelliklerini iyi bilmeli ve gerekli formasyona sahip olmalı.”* ve *“Değerlendirme uygulaması sınava dayalı olarak yapılmalı.”* Bulguları Yeloğlu'nun (2008) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Tartışma

- 1- Okul müdürlerine 2014 yılında uygulanan değerlendirme uygulamasını destekliyor musunuz? Bu soru ile okul kurum müdürlerinin başarı durumunu ortaya koymayı amaçlayan değerlendirme işlemlerinin eğitim çalışanları arasında destek bulup bulmadığı sorgulanmıştır. Yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde elde edilen verilere göre çalışma grubundan %72 lik oranla 76 kişi değerlendirme uygulamasını desteklemediğini söylemiştir.
- 2- 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumlu yönleri nelerdir? Bu soruya alınacak cevaplarla yapılan yönetici değerlendirmesinin ve yöneticilerin yer değişikliklerinin olumlu yönlerine ilişkin görüşler ortaya çıkarılmıştır. Çalışma grubunun % 25,70 le 37 kişi en yüksek orana ‘Yeni fikirler ortaya çıkması’ görüşünü olumlu yön olarak belirtmiştir.
- 3- 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasının olumsuz yönleri nelerdir? Bu soruya alınacak cevaplarla uygulamaya konulan değerlendirme çalışmalarının ortaya çıkardığı olumsuzlukların tespitine katkısı olacağı düşünülmüştür. Buna göre çalışma grubunun hemen hemen tamamına yakın % 97,14 lük değerle yapılan değerlendirme uygulamasında ‘Okul müdürünün devlete ve kurumlarına karşı güven kaybetmesi ve bunun moral olarak çökmesine sebep olması’ görüşünü olumsuz yön olarak belirtmişlerdir.
- 4- 2014 yılında yapılan okul müdürlerini değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileriniz nelerdir? Sorusu yöneltilmiş; soruya çalışma grubunca % 68,57 oranla ‘Değerlendirme uygulama kriterlerine tam olarak uyulması ve adaletli olunması önerisi’ önerisinde bulunulmuştur.

5.2. Sonuç

Bu bölümde araştırmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar ortaya konmuş ve bu sorunlara yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu çalışmada, okul müdürlerini değerlendirmenin, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre, yaşananların ışığında, olumlu ve olumsuz yönlerinin, gözlemlenen sorunların ve eksikliklerin belirlenmesi amaçlanarak araştırılmıştır. Bu amaçla Denizli İli merkez ilçeler ve Honaz İlçesinde hizmet veren okul ve kurumlardaki öğretmenler, müdür yardımcıları ve müdürlerle görüşülmüştür. Genel olarak 35 öğretmen, 35 müdür yardımcısı ve 35 müdür ile toplamda 105 eğitim çalışanı ile görüşülmüştür. Müstakil müdürlüğü bulunan okullardan seçilen birer öğretmen, bir müdür, birer müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler sırasında görüşmecilerin demografik özelliklerini belirleyici bilgiler, yönetici değerlendirmesini destekleme-desteklememe durumunu ölçen, olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemeye dönük ve yönetici değerlendirme uygulamasına ilişkin önerileri ortaya çıkarmaya dönük sorular sorulmuştur. Toplanan veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir.

Yönetici değerlendirme uygulamasının desteklenmesi ve desteklenmemesi durumlarına ilişkin görüşler incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

- 105 eğitim çalışanın 15'i yani % 14,28'i yönetici değerlendirmeyi desteklediklerini ve devam etmesi gerektiğini düşünmektedir.
- Müdürlerin %5'i, müdür yardımcılarının % 28'i ve
- Öğretmenlerin %9'u yönetici değerlendirme uygulamasını desteklemektedirler.
- 105 Eğitim çalışanın 76'sı yani %72,38 'i yönetici değerlendirme uygulamasını desteklemediklerini ve devam **etmemesi** gerektiğini belirtmektedir.
- Müdürlerin %85'i, müdür yardımcılarının %51'i ve öğretmenlerin % 80'i yönetici değerlendirme uygulamasını **desteklememektedirler**.

- 105 eğitim çalışanın 16'sı yani % 15 yönetici değerlendirme uygulamada değişikliklerin yapılması şartıyla destekleyeceklerini diğer bir söyleyişle kısmen desteklediklerini ifade etmektedir. Müdürlerin % 5'i, müdür yardımcılarının % 28'i ve öğretmenlerin % 9'u yönetici değerlendirme uygulamasını desteklediklerini belirtmektedirler.

Okul müdürlerine uygulanan yönetici değerlendirmesinin olumlu yönlerine ilişkin, öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin belirttikleri görüşler incelendiğinde ortaya çıkan olumlu yanlar:

Müdüre sinerji sağlaması,

Okul personeline sinerji sağlaması,

Müdürü statikleşmeden kurtarması,

Okul personelini statikleşmeden kurtarması,

Verimin artması,

Kurumda değişim ve yeni bir çalışma atmosferi sağlaması,

Okulda yeni ve üretken fikirlerin ortaya çıkması,

Müdürün mevcut olan bilgi birikimini ve tecrübelerini yeni okula aktarması,

Kurumsal körlüğü önlemesi; okulda kanıksanan, farkına varılmayan yanlışlıkların ve eksikliklerin farklı bir göz ile fark edilerek çözümlenmesi,

Müdüre farklı kurumda, farklı insanlarla ve farklı şartlarda çalışma fırsatı vermesi,

Müdürün kendini geliştirmesine fırsat sağlaması,

Yöneticiden kaynaklı memnuniyetsizliklerin giderilmesi

olarak ifade edilebilir.

Okul müdürlerine uygulanan yönetici değerlendirme uygulamasının olumsuz yönlerine ilişkin öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin belirttikleri görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

Okul müdürünün sisteme ve devlete güven problemi yaşaması,
 Okul müdürünün adalet duygusunun yok olması,
 Okul müdürü değerlendirme uygulamasında “ayrımcılık” yapıldığına dair kesin inanç taşımaları,
 Okul müdürünün psikolojik yıkıma uğraması,
 Okul müdürünün aile ve sosyal yaşantısının olumsuz etkilenmesi,
 Görev yeri değişen müdürün kuruma uyum problemi yaşaması,
 Okul müdürünün yeni okulu/kurumu benimseyememesi,
 Okul müdürü değişikliklerinde okul personelinin uyum problemi çekmesi,
 Okuldaki işleyen düzenin bozulabilmesi,
 Uyum sürecinde zaman kaybedilmesi,
 Verimin düşmesi,
 Haksızlık yapıldığına inanan okul personelinin motivasyonunun düşmesi,
 Uygulamanın adaletsiz yapıldığına dair oluşan güvensizliğin, müdürü olumsuz etkilemesi,
 Eğitim öğretimde aksamaların meydana gelebilmesi,
 Yöneticilikten alınan öğretmenlerin öğretmenlikte başarısızlık kaygısı yaşaması,
 Adil bir değerlendirme olması,
 Adaletsiz olmasından dolayı, uzun vadeli uygulamaların ve projelerin yapılamaması ve yarım kalması
 olarak sıralanabilir.

Okul müdürlerine uygulanan yönetici değerlendirme uygulamasına yönelik öğretmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin önerilerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde şu sonuçlar çıkarılabilir:

Değerlendirme süresinin kesintisiz en az sekiz yıl olması,

Yönetici değerlendirme uygulamasında okulda görev yapanların, öğrencilerin ve velilerin görüşünün diğer yetkililerle eşit olarak dikkate alınması,

Değişikliklerin sınava dayalı yapılması,

Müdürün okulun özelliklerine uygun formasyon sahibi olması, gerekli ise yönetici değerlendirme uygulaması öncesi eğitim alması,

Yönetici değerlendirme uygulaması il milli eğitim müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, ilçe milli eğitim müdürleri, şube müdürleri de dâhil tüm eğitim yöneticilerine uygulanması,

Yönetici değerlendirme uygulamasına ilişkin kriterlerin gözden geçirilmesi,

Puan üstünlüğü yerine performansa bakılması,

Uygulamanın güvenilirliğinin sağlanması; kriterlerin herkes için tam olarak uygulanması ve adaletli davranılması.

5.3.Öneriler

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin, çalışma şartları ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Bu olumsuz etkilerin en aza indirilebilmesi için birçok örgüt, çok çeşitli uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalardan biri de performans değerlendirme uygulamasıdır. Her örgüt için aynı tip performans değerlendirme uygulanmamaktadır. Çünkü her örgütün kendine özgü kuralları, kendine özgü bir işleyişi vardır. Bu sebeple her örgüt kendine uygun, kendine özel bir değerlendirme programı hazırlamalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığında kendi örgütünün yönetici performansını arttırmak, kurumlarının kalitesini arttırmak ve çağı yakalamak adına kendi yöneticilerine uygulamak üzere, kendi yönetici değerlendirme programını hazırlamalıdır. Örgütlerin kendi yapılarına uygun değerlendirme programı geliştirmeleri, bu programda en üst düzeyde

faydalanmalarını sağlar. Her uygulamada olabileceği gibi bu uygulamada da bazı eksiklikler bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak uygulayıcılara şu öneriler sunulabilir:

Araştırmanın sonuçlarında biri olan değerlendirme süresinin dört yıl olmasına dayanılarak bu sürenin sekiz yıl olarak devam ettirilmesi önerilebilir.

Araştırmanın sonuçlarından olan yönetmelik ile öneriler dikkate alındığında, yönetici değerlendirme uygulamasına ilişkin özel bir yönerge hazırlanması önerilebilir. Bu yönerge, bakanlık temsilcileri yanında, üniversiteler, eğitim ile ilgili meslek örgütlerinin temsilcileri, eğitim ile ilgili tüm sendika temsilcilerinin bulunduğu bir komisyonca hazırlanması önerilebilir.

Uygulamaya karşı bir güvensizliğin bulunduğu sonucuna dayanarak; yönetici değerlendirme uygulaması programında atılacak adımlar şeffaf, denetlenebilir ve sorgulanabilir olması önerilebilir.

Tüm eğitim öneticilerine uygulanmasının istenmesi sonucuna bağlı olarak; il milli eğitim müdürlerinin, il milli eğitim müdür yardımcılarının, şube müdürlerinin, ilçe milli müdürlerinin, öğretmenlerin, personelin performans değerlendirme uygulamasına dahil edilmesi önerilebilir.

Yöneticiler, yeni bir okulda okulun özellikleri ve yöneticilik eğitimi aldıktan sonra başlaması önerilebilir. Bu eğitimde yeni okulunun mevzuatı ve programı liderlik, proje hazırlama, etik, toplantı yönetimi, stres ve çatışma yönetimi. Bilgi teknolojileri gibi içerikler bulunabilir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri olan, yöneticilerin değerlendirmeye tabi tutulurken aile bütünlüğü dikkate alınması ve gerekli tedbirlerin alınması önerilebilir.

Uygulamada ülke geneli ortak bir takvim uygulanarak il içi tercihle birlikte iller arası tercihte bulunma fırsatı da sunulmalıdır.

Araştırma sonuçlarından biri olan değerlendirme sonucunda okul işlerinde aksamaların meydana gelmesini önlemek amacıyla ve sağlıklı devam edebilmesi için; aynı kurumda görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları aynı yıl değerlendirmeye tabi tutulmaması kurumsal kültür oluşması ve sürekliliğinin sağlanmasın bakımından faydalı olabilir.

Yönetici değerlendirme uygulamasının olumsuz yönlerinin başında okul müdürünün güven, adalet duygusunun yok olması problemi gelmektedir. Bu sonuca dayanarak yönetici değerlendirmesinde **sadece belirli kişilerin belirli zamanda değerlendirme yapması yerine etkin bir denetim ve değerlendirme süreci oluşturulması önerilebilir.**

Yönetici değerlendirme puanı hesaplanırken kazanılan ödüller, başarı ve üstün başarı belgelerinin dikkate alınmaması önerilebilir. Çünkü eğitim çalışanlarının çoğunluğunda, ödüllerin veriliş biçimi ile ilgili bir güvensizlik bulunmaktadır. Yönetici değerlendirme uygulamasının sınava dayalı yapılmasının istenmesi sonucuna bağlı olarak; mevcut yöneticiler değerlendirmeye alınmadan önce yazılı sınava tabi tutulması önerilebilir. Bu sınavdan alacakları puan değerlendirme puanı hesaplamasına dâhil edilmesi önerilebilir.

Araştırmanın sonuçlarından biri olan müdürlerin yönetici değerlendirme performansları sonucu oluşan puanların dikkate alınması sonucuna dayanarak; yöneticilik görevlerine son verilmemelidir. Hizmet puanı ile birlikte müdürlerin performansları da dikkate alınabilir. Performans puanları ise şeffaf, denetlenebilir ve sorgulanabilir ölçütlere göre hesaplanması önemli bir veridir. Performans puanı belirlenirken yöneticinin liderlik ve çevre iletişim yeteneklerinin de ölçülmesi yararlı olabilir. Performans puanı belirlenirken, öğretmen, veli, öğrenci, kurum personeli, il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünün ve kurumun paydaşlarının tümünün görüşleri eşit değerlerde dikkate

alınması önerilebilir. Belirlenen performans puanlarına göre başarılı sayılan yöneticiler için teşvikler olması önerilebilir.

5.3.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Eğitim kurumlarındaki rotasyonu inceleyecek başka araştırmacılara şu öneriler getirilebilir:

Bu araştırmada müdürlere uygulanan yönetici değerlendirme uygulaması araştırılmıştır. Bu araştırmanın çalışma grubunu müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler oluşturmuştur. Çalışma grubuna veli, müfettiş, il ve ilçe milli eğitim müdürleri ve yardımcısı, il ve ilçe şube müdürleri de dâhil edilebilir.

Yöneticisi değerlendirmeye alınarak yer veya görev değişikliğine uğrayan okullar belirlenip bu okulların imkânları, taşınır ve taşınmaz malları ve öğrenci başarısına etkileri açısından yapılan değişiklikler ve etkileri değerlendirilebilir. Bir önceki müdür ile şuan görev yapan müdürün kıyaslanması ile yeni bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, H., (2002), “Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Açıkalm, A. (1997). Toplumsal ve Kuramsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem.
- Açıkalm, A. (1998). Okul Yöneticiliği. 4. Basım. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Açıkalm, A. (1998), Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: PegemA Yay.
- Ada, S. ve Baysal, Z.N.(2010). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. Ankara:PegemA
- Alaş, B. (2012). Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi (İstanbul İli Fatih İlçesi Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,10(2), 69-96.
- Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 21(1).
- Balcı, A. (1992). Etkili Okul - Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Erek Ofset.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Pegem Yay.
- Balcı, A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. (5. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Başaran, İ. Ethem. (1991). Örgütsel Davranış: insanın Üretim Gücü, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Bayler, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. Kuramsal Eğitimbilim. 4 (2), ss.182-197.
- Başaran, İ. E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul. (Dördüncü Kez Yeniden Yazım) Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). Yönetim. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bilgin, N. (2006). Sosyal bilimlerde içerik analizi teknikler ve örnek çalışmalar. (2. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Binbaşıoğlu, Cavit (1988). Eğitim Yöneticiliği (4. Basım). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu Z. (1992) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (Genişletilmiş 7. Baskı). Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yay
- Cemaloğlu, N. (2005), Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki olası Gelişmeler ve Sorunlar. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (2): 249-274.
- Çelik, V. (1990). Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2002), Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: PegemA Yay.
- Çınkır, S., (2002), “ İngiltere 'de okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar Programı”, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.

- Demirbaş, H. (1997). Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekiz, D. (2009). Bilimsel araştırma yöntemleri. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elma, Erden, A. ve Erden, H. (2005), Avrupa Birliği Ülkelerinde Okul Yöneticiliği. Milli Eğitim Dergisi, 167(33): 1-5.
- Ergün, M. (1999), İlk ve Ortaöğretimdeki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model. Kastamonu Eğitim Dergisi, 7(1): 139- Eurydice (2012),
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,(28), 531-548.
- Günay, E. (2004), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:161, Ankara.
- Günay, E. (2004). Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsel, M. (2003). Okul Yönetimi, (5. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M. (1997). Okul yönetimi (Kuramsal ve uygulamalı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Helvacı, M.A. (2007). Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları: Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Editör: Kadir Keskinılıç. Ankara:PegemA Yayınları.(2007).
- Hesapçioğlu, M. (1989) Eğitim Planlaması ve Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi No:472.
- Işık, H. (2003). Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24: 207-210.
- İlgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İslamoğlu, A. H. (2002). Bilimsel araştırma yöntemleri. İstanbul: Beta Basım Yayım

Dağıtım.

- Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yöntemi. (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaplan, H. (1988). Kamu Yönetimi ile Eğitim Yönetiminin Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, İ. (2011). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, A. Tanrıöğen (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık, 57-86.
- Karip, Emin. K. Koksall. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18, 193-207.
- Kaya, Y. K. (1984). İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış, Eğitimde Model Arayışı. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. (5.Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1996). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yay.
- Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kaya, A. (2012). Yönetici rotasyonunun olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesine ilişkin nitel bir çalışma. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi, 150.
- Kaymaz, K. (2010). İş rotasyonu uygulamalarının motivasyon üzerine etkileri: Otomotiv işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde bir araştırma. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1(3), 69-85. Kalyoncu, I., (2002), "Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Kerman, S.T. (2004). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi?

Yayınlanmamış yüksek lisans dönem projesi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, B. (2008). Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koç, H. (2012). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış) İstanbul: Beta, Yayın No:405,1995

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3): 249.

Kömürlü, F. ve Özmen, F. (2010). Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(1): 26-33.

Köse, E. (2010). Bilimsel araştırma modelleri. R. Kıncal (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 97-120.

Kurtulmuş, M.,Günda, A. & Ardıç, T. (2012). Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri. Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, 1(1), 49-57.

Memişoğlu, S., Çelik, M. ve Sipahioğlu, M. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri.7.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi. 24-26 Mayıs, Malatya, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Nartgün, Ş. Z., Bayraktar, C. ve Akkulak, H. B. (2012). Eğitim yöneticilerinin rotasyon algısı. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.

- Nural, E. ve Çıtak, Ş. (2012). Ordu ilindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. 7.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25, 53-75.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006).Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 19, 67-91.
- Pelit, A. (2013) Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Benimsenen Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Ankara,
- Şahin, Ç. (2010). Veri toplama teknikleri. R. Kıncal (Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 121-180.
- Şermet, C.M. (2009). İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimsek, H. (2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. Çağdaş Eğitim Dergisi, Yıl: 29, Sayı: 307, 13-21.
- Şişman, M. (2002), Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: Pegem A Yay.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2003). Öğretmenliğe Giriş. Ankara: Pegem A Yay.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 68-87.
- Şişman, M. ve Selahattin T., (2002), “Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar”, 21. Yüzyıl

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.

Şişman, M. ve Selahattin T., (2004), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara: PegemA Yay.

Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 Yılı ve Sonrasında Yayınlanan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliklerin Karşılaştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2010/2, Sayı:12.

Taymaz, H. (1985). Okul Yönetimi. Ankara: A.Ü.E.B.F.Y.

Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4): 83.

Türkmen, H. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin İnsan Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türkkorur, A.A. (2003). Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları.

Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.

Tonbul, Y. & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi

Yeloğlu, D. (2008). Eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi).

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yılmaz, . (2010)

Yılmaz, S. ve Yılmaz, T. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri. 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 24-26 Mayıs 2012, Malatya.

DPT (1963). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan1.pdf> adresinden 21 Mayıs 2015 tarihinde alınmıştır.

DPT (1985). Besinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan5.pdf> adresinden 21 Mayıs 2015 tarihinde alınmıştır.

DPT (1990). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan6.pdf> adresinden 21 Mayıs 2015 tarihinde alınmıştır.

DPT (1996). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/plan7.pdf> adresinden 21 Mayıs 2015 tarihinde alınmıştır.

M.E.B Strateji Geliştirme Başkanlığı Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi-2011 14.09.2011 http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar/Turk_Egitim_sistemi_2011/Turk_Egitim_Sistemini_n_Orgutlenmesi_2011.pdf adresinden 20.04.2016 tarihinde alınmıştır.

MEB (1946). Üçüncü Milli Eğitim Şûrası.

http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/3_sura.pdf adresinden 17 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (1962). Yedinci Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/7_sura.pdf adresinden 17 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (1973). Milli Eğitim Temel Kanunu. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> adresinden 18 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (1981). Onuncu Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/10_sura.pdf adresinden 18 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB. (1981). MEB. Öneriler, konuşmalar, kararlar. X. millî eğitim şûrası. İstanbul: Millî Eğitim Basımevi.

MEB (1982). On Birinci Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/11_sura.pdf adresinden 18 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.

- MEB (1988). On İkinci Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/12_sura.pdf adresinden 21 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1993). On Dördüncü Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/14_sura.pdf adresinden 21 Nisan2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1994). Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/51.html> adresinden 14 Ağustos 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (1996). On Besinci Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/15_sura.pdf adresinden 26 Nisan 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB. (1998, 11 30). Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelik. Millî Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi, (2494).
- MEB. (1999). Raporlar, görüşmeler, kararlar. XVI. Millî Eğitim Şûrası. Ankara: MEB Basımevi.
- MEB (2001). Milli Eğitim Bakanlığı Açık Öğretim Ortaokulu Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2530_0.html adresinden 8 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2003). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html adresinden 27 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2006). On Yedinci Milli Eğitim Şûrası. http://ttkb.meb.gov.tr/dosyalar/surular/17_sura.pdf adresinden 27 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.
- MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html adresinden 27 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27305_0.html adresinden 27 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.

MEB (2011). Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/28054_652.html adresinden 27 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.

Mehtap Raporu, (1963). <http://www.todaie.gov.tr/dosya/mehtap.pdf> adresinden 27 Haziran 2015 tarihinde alınmıştır.

EkK: Örnek Özgeçmiş Formu

| Kişisel Bilgiler | |
|--|--|
| Adı | Erol |
| Soyadı | KAYTAZCI |
| Doğum yeri ve tarihi | TAVAS 25.12.1969 |
| Uyruğu | T.C. |
| İletişim adresi ve e-mail adresi | ekaytazci@gmail.com |
| Eğitim | |
| İlköğretim | Vakıf Köyü İlkokulu 1981 |
| Ortaöğretim | Savaştepe Öğretmen Lisesi 1987 |
| Ön Lisans | Denizli Eğitim Yüksekokulu 1989 |
| Yükseköğretim (Lisans) | AÖF Lisans Tamamlama 2000 |
| Yükseköğretim (Yüksek Lisans) | |
| Yabancı dil | |
| Yabancı dil adı –SINAVADI-Sınavın Yapıldığı ay/veyıl (YOK) | Alınan puanı (YOK) |
| (Varsa) Mesleki Deneyim | |
| Yıl(lar) | Mesleki deneyim |
| 12.12.1989-03.12.1993 | Bitlis Merkez Aşağıölek köyü İlkokulu Md. Yetk. Öğretmenlik |
| 03.12.1993-28.08.1994 | Bitlis Tatvan YİBO öğretmenlik |
| 15.09.1994-26.08.2996 | Ayonkarahisar Sandıklı Akharım Kasabası İlkokulu Öğretmenlik |
| 28.08.1996-03.12.1997 | Tavas Medet Köyü İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmenlik |
| 03.12.1997-30.06.1998 | Tavas Hâkimiyet İlköğretim Okulu Öğretmenlik |
| 30.06.1998-15.11.2000 | Tavas Sait Kalaycıoğlu İlköğretim Okulu Öğretmenlik |
| 15.11.2000-29.08.2003 | Tavas Hâkimiyet İlköğretim Okulu Öğretmenlik |
| 29.08.2003-23.08.2010 | Tavas Mehmet Özen İlköğretim Okulu Müdürlük |
| 23.08.2010-03.12.2014 | Pamukkale Cankurtaran İlköğretim Okulu Müdürlük |
| 03.12.2014- | Honaz Cumhuriyet İlkokulu Müdürlük |