

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**2014 YILI MEB İLKOKUL VE ORTAOKULLARINDA 4 YILINI**  
**TAMAMLAYAN MÜDÜRLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE**  
**ANALİTİK BİR BAKIŞ(ACIPAYAM ÖRNEĞİ)**

**Cemil APA**

**Danışman**

**Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

**Bu çalışma ..... tarafından .....nolu Tezsiz Yüksek Lisans projesi olarak desteklenmiştir.**

**Denizli-2017**


## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Cemil APA tarafından hazırlanan “ 2014 Yılı MEB İlkokul ve Ortaokullarında 4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesine analitik bakış ” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
15.06.2017 tarih ve ...13/2... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Şükran TOK  
PAÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
.....Müdür.....

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun

hazırladığım bu tez çalışmasında;

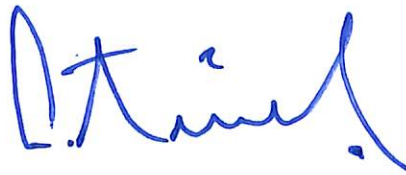
Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,

Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,

Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Cemil APA

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Cemil APA tarafından hazırlanan “ 2014 Yılı MEB İlkokul ve Ortaokullarında 4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesine analitik bakış ” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile Pamukkale Üniversitesi arasında yapılan protokol gereği ilimizdeki okul yöneticilerine ve il eğitim denetmenlerine (yeni ismiyle Maarif Müfettişlerine) Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi üzerine tezsiz yüksek lisans yapma fırsatı verilmiştir. Bu protokolün yapılmasında emeği geçenlere; il milli eğitim müdürümüze ve Pamukkale üniversitesi rektörümüze çok teşekkür ederim. Ayrıca bu programın planlanmasında, uygulanmasında ve derslerin işlenmesinde emeği geçen hocalarımıza; özellikle de protokolün imzalanmasında ve uygulanmasında herkesten bir adım daha fazla emeği olan Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN hocama ayrıca bana her zaman destek olan eşim ve çocuklarıma çok teşekkür ederim. Protokolün imzalanmasından ve programın uygulanmasından ilgililerinin hepsinin ortak hedefinin Denizli'mizdeki eğitim kurumlarında eğitim faaliyetlerinin ve yönetiminde etkililiği ve verimliliği sağlanmasının amaçlandığını düşünüyorum. Sebep olanlara, eğitim yöneticisi ve lideri olarak saygılarımı sunuyorum.

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun

hazırladığım bu tez çalışmasında;

Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

Başkalarının eserlerinden yararlanması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,

Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,

Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Cemil APA

İÇİNDEKİLER	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	7
1.2.Araştırmanın Amacı.....	8
1.3.Araştırmanın Önemi.....	8
1.4.Araştırma Soruları.....	8
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.6.Varsayımlar.....	10
1.7.Tanımlar.....	10
İKİNCİ BÖLÜM: ALAN YAZIN TARAMASI.....	11
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	15
3.1.Araştırma Deseni.....	15
3.2.Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu.....	15
3.3.Verİ Toplama Araçları.....	16
3.4.Verİ Toplama Süreci.....	16
3.5.Verİlerin Analizi.....	17
BÖLÜM DÖRT: BULGULAR.....	19
4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	19
4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	20
4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	21
4.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	22
4.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	23
4.6.Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	24
4.7.Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	25

4.8.Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	26
4.09.Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	27
4.10.Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	28
4.11.On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	29
4.12.On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	30
4.13.On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	30
4.14.On Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	31
4.15.On Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	33
BÖLÜM BEŞ: TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	34
5.1.Tartışma.....	34
5.2.Öneriler.....	43
KAYNAKÇA.....	47
EKLER.....	
EKA: Görüşme Formu.....	49
EKB: Görev Süreleri Uzatılacak Eğitim Kurumu Müdürleri İçin Değerlendirme Formu .....	50
EKC: Özgeçmiş.....	51
EKD: Tez Kontrol Listesi.....	52



## TABLULAR LİSTESİ

		Sayfa
Tablo 3.1	Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	16
Tablo 4.1	Yönetmeliğin yeterince tartışılıp tartışılmadığı.....	19
Tablo 4.2	Yönetmeliğin yeterince tartışılıp tartışılmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	19
Tablo 4.3	Yöneticilerin değerlendirme kriterleri yeterliliği.....	20
Tablo 4.4	Yöneticilerin değerlendirme kriterleri yeterliliği ile ilgili yönetici görüşleri.....	20
Tablo 4.5	Yönetici atamada siyasallaşma olup olmadığı.....	21
Tablo 4.6	Yönetici atamada siyasallaşma olup olmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	21
Tablo 4.7	Değerlendirme sürecinin tarafsız olup olmadığı.....	22
Tablo 4.8	Değerlendirme sürecinin tarafsız olup olmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	22
Tablo 4.9	Değerlendirme de liyakatin esas alınıp alınmadığı.....	23
Tablo 4.10	Değerlendirme de liyakatin esas alınıp alınmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	23
Tablo 4.11	Sendikalarının değerlendirme sürecine etkisi.....	24
Tablo 4.12	Sendikalarının değerlendirme sürecine etkisinin olup olmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	24
Tablo 4.13	Üst yöneticilerin okul müdürü hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmadığı.....	25
Tablo 4.14	Üst yöneticilerin okul müdürü hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	25
Tablo 4.15	Değerlendirme süresinde kulis çalışması.....	26
Tablo 4.16	Değerlendirme süresinde kulis çalışmasının yapılıp yapılmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	26
Tablo 4.17	Üst yöneticilerin değerlendirme sürecinde kurum ziyareti.....	27
Tablo 4.18	Üst yöneticilerin değerlendirme sürecinde kurum ziyareti yapıp yapmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	27
Tablo 4.19	Puan dağılımının ağırlığının üst yöneticide olması.....	28

Tablo 4.20	Değerlendirme sürecinde puan dağılımının ağırlığının üst yöneticide olması ile ilgili yönetici görüşleri.....	28
Tablo 4.21	Değerlendirmenin eğitim öğretim içerisine uzaması.....	29
Tablo 4.22	Değerlendirmenin eğitim öğretim içerisine uzaması ile ilgili yönetici görüşleri.....	29
Tablo 4.23	Değerlendirme sürecinin eğitime bakış açısına etkisi.....	30
Tablo 4.24	Değerlendirme sürecinin eğitime bakış açısına etkisi ile ilgili yönetici görüşleri.....	30
Tablo 4.25	Yöneticilerin 4 yıllığına görevlendirilmesi.....	31
Tablo 4.26	Yöneticilerin 4 yıllığına görevlendirilmesi ile ilgili yönetici görüşleri	31
Tablo 4.27	Müdürlerin değerlendirilmesinin amaca ulaşip ulaşmadığı.....	32
Tablo 4.28	Müdürlerin değerlendirilmesinin amaca ulaşip ulaşmadığı ile ilgili yönetici görüşleri.....	32
Tablo 4.29	Değerlendirmeye alınan yöneticilerin genel görüşleri.....	33

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Yönetim, insanlığın iki kişi ile bir arada yaşaması ile başlar. Biri yöneten, diğeri yönetilen konumundadır. Günümüzde yönetim, oldukça önem kazanmış ve birçok alanda kendini göstermekte ve geliştirmektedir.

Örgütler için insan unsuru en önemli faktördür. Yönetim ile insan unsuru birbirinin ayrılamaz parçalarıdır. Çünkü örgütte insan unsuru olmazsa yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmesi mümkün değildir. Eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır (Eren, 1991, s.57). Öyleyse, eğitim yöneticilerini eğitmenin amacı ise; kamu yönetimin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak “yönetim sanatına eleman yetiştirmek ve bunların yönetim alanında olgunlaşıp, uzmanlaşmasını sağlamak” tır (Kalkan delen,1985, s.107).

Okul yönetimi oldukça farklı yönleri olan ve sorumluluk gerektiren bir iştir. Bunlar arasında okul ders programlarının yönetimi ve denetimi, eğitim ve öğretim, öğrencilerin korunması, disiplin işleri, değerlendirme, sınavlar ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesi, okulun tüm yönleriyle düzenlenmesi, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, personeli yönetme ve yönlendirme, öğrenci velileri ve tüm toplumla olan ilişkileri saymak mümkündür. Bu nedenle okulda çalışanların işbirliğine gereksinim vardır (Çinkır, 2003). Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevrilebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur(Bursalıoğlu, 2002, s.6).

Okul yöneticilerinin, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim konusundaki tüm yeteneklerini ve yönetim süreçlerini iyi kullanmaları gerekir. Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Bu nedenle yöneticilerin sorunlardan yakınmalarının gerekçesi olamaz. Yöneticilerin varlık nedenleri, sorunların varlığıdır(Açıkalm, 1998, s.52).

Açıkalm (1995)’a göre okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir. Çağdaş bir okul

yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Erdoğan, 2000, s.95-96). Bu noktada okul müdürünün yeniliklere ve eleştirilere açık olması gerektiği söylenebilir.

Bursalıoğlu (1994)'na göre okul yöneticilerinin görevi, sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır (Erdoğan, 2000, s.97).

Bursalıoğlu(2008)'akt.( Türkmenoğlu,2015)na göre Yönetimin görevi, örgütü amacına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amacına uygun olarak yaşatmaktır diyebiliriz. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır. Örgütü amacına uygun olarak yaşatmak, Örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimini kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.

Yönetim artık yalnız kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar bir kaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. İkincide felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat sayılabilir. Üçüncüde ise henüz yeni olan ve birçok yöneticinin bile duymadığı informasyon kuramı, sibernetik ve operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı gelir.

Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar, bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendine has özellikleri de bulunur. Bu özellikler, onların özel yanlarını meydana getirir. Eğitim

yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzdendir ki, okul yönetiminin etki alanının aynı derecede geniş görülmesi ve böylesine geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri dengeleştirecek bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılması gerekir.

Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği, çeşitli bilim ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek insafsızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir. Böylece bunlardan yararlanma yollarını bileceği gibi, bunların uzmanları ile işbirliği yapabilmeyi de başaracaktır. Çünkü yönetici ile uzman arasındaki anlaşmazlıkların gerçek nedeni, her ikisinin kendilerini, ayrı dünyaların adamları gibi saymalarıdır. Halbuki mesleğinde çok yanlı yetişmiş bir yönetici, örgütteki çeşitli uzmanlarla daha kolay işbirliği yapabilecektir. Ayrıca bunlar arasındaki koordinasyon rolünü, daha rahat oynayabilecektir. Eğitimin artık ayrı kalmış bir eylem olmaktan çıkmış bulunması gerçeği, eğitim yönetimini çok yanlı bir meslek durumuna getirmiştir. İşte bu yanlar aynı zamanda, okul yönetiminin önemini ve yöneticisinin hayat alanı ile genişlemektedir.

Yönetim bilimi, örgütlerin amaç, hava ve süreçlerini belirlemeye ve açıklamaya yönelmiş bir bilim dalıdır (Taymaz, 2003, s.25). Yönetim artık yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alanlar ve yeniliklerden yararlanan veya bunların kendisinden yararlandığı bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar birkaç grupta toplanabilir. Birinci grupta politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler gelir. Felsefe, matematik, doğal bilimler ve edebiyat ikinci sırada sayılabilir. İnfomasyon kuramı, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı üçüncü sırada gelir (Bursalıoğlu, 2002, s.6). Örgütlerin, ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde; yöneticilerin yönetim bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. yeterliliklere sahip olması yatmaktadır. Yetişmemiş kişinin yöneticilik görevine atandıktan sonra deneyerek-yanılarak yöneticiliği öğrenmeye çalışması, örgütünü amacına ulaştırmada gecikmelere neden olmakta ve zarara uğratmaktadır (Peker, 1994, s.1).

(Güçlü, 2000)'nün (akt. ÖZTABAK, 2015) Bilimsel yönetim akımı, okul yöneticisine bir verim uzmanlığı rolü yüklemiştir. Bilimsel yönetim bağlamında geliştirilmiş bir yönetim yaklaşımı olan amaçlara göre yönetim yaklaşımında ise, okul yöneticisinin görevi, daha üst amaçları belirlemek ve bunlara erişmeye çalışmaktır. İnsan

ilişkileri yaklaşımı ise, yöneticinin görevi, okulda daha olumlu hava yaratıp eğitim sürecini sürdürmektir. Daha sonraları ise, okulu sistem bütünlüğü içinde ele almak, sistemde yer alan bütün etkenleri dikkate alarak okulun iç ve dış dengelerini korumak, beklentileri dengelemek ve okulu amaçlarına ulaştırmak olarak belirlenmiştir. 1970'lerden bu yana okul yöneticisinin rolü, öğretim liderliği olarak görülmekte ve okul yöneticisinin taşıması gereken nitelikleri belirlemektedir.

(Başaran, 2000)'nın (akt.ÖZTABAK, 2015)Bütün kuramların amacı örgütün verimini artırmaktır. İnsan ilişkileri yaklaşımı, iş görenin ilişkilerini, etkileşimini, çalışmasını, kısaca davranışını incelemeyi konu edinir. Davranış bilimleri yaklaşımı kuramında amaç, üretimin artırılmasıdır. İş görenin ve üretim araçlarının etkililiğinin artırılması önemlidir. Örgütün veriminin artırılması somut uygulama ve yaptırımlara dayalı bir planlama, programlama ile gerçekleştirilebilir.

Chester Barnard'a göre, verimliliğin ve etkililiğin sağlanması gereklidir. Etkililik, örgütün ortak amacının gerçekleşme düzeyi, verimlilik de çalışanların güdülerinin doyum düzeyidir. Etkililik ve verimlilik dengeli olmadıkça, örgütlerin başarısından söz edilemez (Karip, 2004).

(Başaran, 2000)'nın (akt. ÖZTABAK, 2015) Sistem, bir amaç için bir araya gelen parçaların, düzenli biçimde birbirine dayanarak ve birbirini etkileyerek oluşturduğu bir bütündür. Yönetimin çağdaş görüşü, örgütün toplumsal bir sistem olduğudur. Örgütün yönetsel eylemleri olumsuzluk temeline oturtulmalıdır ve sorunların çözümünde sibernetikten yararlanılmalıdır ve iş görenlerin gereksinimleri göz önünde tutularak yapılandırılmalıdır.

Sistem yaklaşımı örgütlerin bir sistem bütünlüğü içinde ele alınması konusunda önemli bir açılım getirmiştir. Sistem yaklaşımı örgütlerin bir sistem olarak öğelerinin işleyişinin ve öğeler arasındaki ilişkilerin matematiksel modellerle çözümlenebileceğini öngörür. Bu yaklaşıma dayalı olarak eğitim sektöründe de girdi-çıkı analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde sistemin öğelerinin ve alt sistemlerin her birinin üretim sürecinde bir birimlik ürüne/hizmete katkıları üretim katsayıları olarak ifade edilmektedir (Karip, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi, örgüt çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve adanmışlığına dayalı olup müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas alır. Dolayısıyla örgütün yönetiminde ve çalışanlarda bir tutum değişimini gerektirmektedir (Balcı, 2004).

Yönetim kuramlarında 1970'lere kadar görülen gelişmeler çok sayıda kuramın geliştirilmesi ile sonuçlanmış, ancak bu yöneticiler için tam bir kavramsal kargaşa

oluşturmuştur. Müşteriler ya da hizmet alanlar, sürekli olarak daha kaliteli ürün ya da hizmet beklemektedir. Yönetim, kaliteyi geliştirmek için sınırlı kaynaklara sahiptir. Ancak bu sınırlı kaynaklarla kaliteyi geliştirme çabalarında çok sayıda teknik ve yöntem arasından bazılarının seçmek ya da birden fazlasını bir arada kullanmak zorunda kalmaktadır (Karip, 2004).

(Akt. Çınkır, 2000) Chester Barnard, örgütü bilinçli şekilde koordine edilmiş eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak kabul etmiştir. Böyle bir örgütün varlığı, üyenin örgüte katkısı ile, örgütün maddi, kişisel ve ideal teşvik öğeleri gibi üye ihtiyaçlarını karşılaması arasındaki dengeye bağlıdır.

Davranış bilimleri yaklaşımı ve sonrası için genel bir değerlendirme yapmak oldukça güçtür. Bu dönemde bilimsel yönetim ilkeleri ile insan ilişkileri yaklaşımının bir sentezi yapılmıştır. Yönetimde teknik boyut ile insan ögesi bütünleştirilmeye çalışılırken, yönetim anlayışı giderek daha katılımcı ve demokratik bir nitelik kazanmıştır (Karip, 2004).

(Başaran, 2000)'nin (akt. ÖZTABAK, 2015) Bu kısma kadar eğitimin ne olduğunu, okul müdürünün görevlerini detaylı bir şekilde açıklamaya çalıştım. Okul müdürünün görevi ile müdür yardımcılarının görevlerini de açıklayarak yönetimin ne olduğunu bilimsel kuramlar eşliğinde açıklamaya çalıştım. Yönetimi okula endeksler ise eğitim yönetimi yaşanan toplumlarda bireylerin eğitim ihtiyacının karşılanması gerekir. Bu yüzden sistematik bir birim oluşturulması lazımdır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmelerini karşılamak için kurulan eğitim sisteminin yönetimini kapsar. Başka bir tanımda ise Eğitim yönetimi, eğitim sistemini ve var olan kaynakları en etkili bir biçimde kullanarak, önceden belirlenen temel hedeflere ulaşabilmek için yapılan etkinliklerdir (Erdoğan, 2000).

(Taymaz, 2007)'nin (akt. Ergin, 2016) Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve anılan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar.

Her insan ya doğrudan ya da dolaylı olarak yaşadığı ülkenin eğitim sisteminin etkisi altındadır. Eğitim sistemi gibi, bir ülkenin tüm yurttaşlarıyla ilişkisi olan çok az toplumsal sistem vardır. Bu denli yaygın etkiye sahip bir sistemin iyi yönetilmesi ulusal var olmanın bir gereğidir. Yurttaşların gönence ulaşması ve ülkenin kalkınması için

kurulan eğitim sisteminin, iyi yönetilmediğinde amaçlarından sapması durdurulamaz. Eğitim Yönetimi, eğitim sisteminin amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirebilmek için gereken bir meslek alanıdır (Başaran, 1998, s. 13). (Binbaşıoğlu, 1988)'nin (akt. Ergin, 2016) “Eğitim yöneticiliği” eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Eğitim yönetimi bir uzmanlık alanı olarak iş ve kamu yönetiminden amaç ve işlevi açısından farklıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü bir yapısı vardır. Eğitim yönetimini özgün yapan ise toplumsal bir kurum olan eğitimin özgün olmasıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri şunlardır (Aydın, 2007, s.179) : Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin olmayıp farklı durumlarda değişiklik gösterir. Amaçlar birbiriyle çatışma içerisindedir. Eğitimde amaçlar ve politikalar soyuttur. Bu nedenle eğitimdeki başarıyı değerlendirmek için amaçlar ve politikalar ölçüt olarak kullanılamaz. Eğitimde amaçlar ve politikalar soyuttur. Eğitim dışındaki örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasında bir eğitim seviyesi farkı vardır fakat eğitim için bunu söylemek zordur. Birçok öğretmen okul müdüründen daha üst düzeyde eğitim almış olabilir. Herhangi bir meslekte uzmanlaşmak uygulamada kişiye özerklik gerektirir. Öğretmenin bu özerklik isteği bazen yönetici ile arasında çatışmalara neden olur. Eğitim kurumları insanlar arasındaki karşılıklı etkileşimin yoğun olduğu örgütlerdir. Eğitim kurumlarında öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli gibi paydaşların hem kendi aralarında (öğrenci- öğrenci) hem de karşılıklı (öğrenci-öğretmen) etkileşimleri vardır. Eğitim kurumlarında özellikle öğrencilere kazandırılmak istenen davranışların değerlendirilmesi oldukça zordur. Öğrencilere bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazandırılması uzun bir süreç olduğu için kısa zamanda ve kolaylıkla gözlenmesi mümkün değildir. Eğitim, kendisini denetleyen grupların yapısı bakımından diğer örgütlerden ayrılır. Eğitim yöneticileri, öğrenci, öğretmen, veli, üst yöneticiler ve diğer denetleyiciler gibi birçok grubun baskısı altındadır.

Toplumun eğitime duyduğu ilgi ve ondan beklentisi birbiri ile uyumlu değildir. Bazen beklenti yüksek olmakla birlikte ilgi düşük olabilir. Eğitim kurumlarına yöneticiler öğretmenler arasından seçilmektedir. Yönetici olarak seçilen öğretmenlerin büyük kısmı okul yöneticiliği ile ilgili herhangi bir eğitim görmediği için deneyim eksikliği yönetim açısından birçok sorun doğurmaktadır. Eğitimdeki merkeziyetçi yapı eğitim kurumlarının çevrenin ihtiyacını karşılamasını zorlaştırmaktadır.

Türk eğitim sisteminin yapılandırılmaya başlamasından itibaren, okul müdürlüğü sistem içerisindeki en önemli parçalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sisteme



entegre edilen tüm eğitim politikalarının uygulanması ve yerel anlamda eğitim politikalarının oluşturulması, okul müdürlüklerinin aktif rol almasını gerektirmektedir. Bir anlamda okullar, eğitim politikalarının somutlaştığı ve ete kemiğe büründüğü kurumlardır. Eğitim hizmeti alan yurttaşların ilk karşılaştıkları kişiler okul müdürleri ve bu hizmeti aldıkları okullardır. Hiçbir yurttaşın Bakanlık merkez teşkilatı ile organik bir bağı bulunmamaktadır. Okulların işlevselliği, ulusal eğitim politikaları ne olursa olsun, okul müdürlerinin yönetim becerilerine ve eğitim felsefelerine bağlı olarak evirilmektedir. Ancak okul müdürü görevlendirilmelerine ilişkin düzenlemeler, etik-hukuk paradoksunu bir kez daha karşımıza çıkarmaktadır. Kanun ile birlikte okul müdürleri siyasi etkenlerden ziyadesiyle etkilenecektir. Vali, İl Milli Eğitim Müdürü, İlçe Milli Eğitim Müdürü, Okul Müdürü ve Müdür Yardımcıları bir zincir halinde bir eğitim kurumunda olmaması gereken düzeyde politik faktörlere açık hale gelme riski taşımaktadır. Sendikaların bu konudaki yönlendirmeleri, sorunu daha da karmaşıklaştırmaktadır. Bu şekilde yapılacak müdür görevlendirmeleri, okulların içerisindeki dinamikleri olumsuz yönde etkileyebilecek ve kurum çalışanları arasında çatışmalara yol açabilecektir. Eğitim sisteminin nasıl etkilendiğine dair somut kanıtlar ileriki süreçlerde bu uygulamanın zararlarını açıkça ortaya koyacaktır. Eski uygulamada okul ve kurum müdürleri, yazılı ve/veya sözlü olarak yapılacak sınavda başarılı olmak kaydıyla hizmet süreleri, performans ve yeterlikleri dikkate alınarak İl Milli Eğitim Müdürü'nün teklifi üzerine Vali tarafından atanmaktaydı.

Yeni düzenleme ise, atanmanın gerektirdiği kriterleri ve şartları kaldırmaktadır. Bu noktada atamaların siyasallaşması kaçınılmazdır ve bunun sonucunda ehliyete dayalı bir sistemden uzaklaşılacağı görünmektedir. Ülkemizde her iktidar değişikliğinde toplu görevden almalar ve toplu atamaların önü açılmıştır. Karşıtını doğuracak bir yaklaşımla eğitim kurumlarının sürekli olarak dengesinin bozulması, karşımıza normal olmayan ancak olağan bir sonuç olarak çıkmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin eğitim lideri olarak temayüz etmelerinden önce, belli görüşteki sendika ve bürokratların etkisiyle görevde bulunan ve belli süre sonra oradan gideceği bilinen geçici kişiler olarak algılanmaları sonucunu da beraberinde getirebilir.

### **1.1.Problem Durumu**

Kamuoyunda tartışmaları Ocak 2014'e kadar giden ve Haziran 2014 itibarı ile yürürlüğe giren okul yöneticilerinin görevlendirmelerine ilişkin yönetmelikte çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Paydaşların ve akademisyenlerin fikir ve görüşleri alınmadan kısa sürede ortaya konan bu yönetmelik ile bulunduğu statüde 4 yılını dolduran 76 bin yöneticinin görevine son verilmiştir. 76 Bin yöneticinin kazanılmış hakları ve sosyal

statüleri hiçbir gerekçe gösterilmeden bir yasayla ellerinden alınmıştır. Gerek ilk defa müdürlüğe başvuracaklar gerekse görev süreleri uzatılacak yöneticiler için objektif kriterler getirilmemiştir. Değerlendirme süreci içerisinde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine 1-2 ay önce atanmış, okulların ve müdürlerin performanslarını yeterince tanımayan ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri tarafından değerlendirmeye tabi tutulması problemlerin göstergesi niteliğindedir. Okul içindeki öğretmen, veli ve öğrencilerin verdiği puanlar göstermelidir. Değerlendirme puanlamasının ağırlığı üst yönetici de bulunmaktadır.

Yöneticilerin değerlendirilmesi ele alınarak eğitim gibi önemli bir konuda karar alıcıların dikkatini çekmek hedeflenmiştir.

### **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, Denizli ili Acıpayam ilçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılı sonunda değerlendirmeye alınan okul yöneticilerinin değerlendirmelerine ait bir bakış açısı oluşturmaktır. Bu bağlamda yapılandırılmış mülakat sorularına cevap aranacaktır

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

10 Haziran 2014 tarih ve 2906 sayılı Resmi Gazete de yayınlanana Mili Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile değerlendirilen yöneticilerin değerlendirmelerine analitik bir bakış açısı ortaya koymaktır.

Ayrıca 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Mili Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik uygulamanın yanlışlığını ortaya koymuş olup kısmen değişikliği gidilmiştir. Yöneticilerin değerlendirme süreci ortadan kaldırılarak görevlendirme süresinin bitiminde mülakat komisyonu ile değerlendirilmesi esas alınmıştır.

### **1.4.Araştırma Soruları**

1. Yönetici değerlendirme yönetmeliğinin çıkarılmadan önce paydaşlarla yeterince tartışıldığını ve fikirlerinin alındığını düşünüyor musunuz?
2. Yöneticilerin değerlendirme kriterlerini şekil ve içerik bakımından yeterli buluyor musunuz?

3. 6528 sayılı kanun ile yöneticilerin yasal gücü siyasallaştı mı? Değerlendirme sürecinde değerlendirme yapanlara siyasi baskı veya yönlendirme yapıldığını düşünüyor musunuz?
4. Değerlendirme sürecinin tarafsız olduğunu düşünüyor musunuz? Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin tarafsız bir değerlendirme yaptığını düşünüyor musunuz?
5. Değerlendirme sürecinde liyakatin esas alındığını düşünüyor musunuz?
6. Değerlendirme süreci içerisinde eğitim sendikalarının sürece etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?
7. Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler sizin hakkınızda yeterince bilgiye sahipler miydi?
8. Değerlendirme yapacak kişilere kulis çalışması yaptınız mı?
9. Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler kurumunuzu ziyaret etti mi veya çalışmalarınız hakkında sizden bilgi talebinde bulundu mu?
10. Ek-1 değerlendirme formuna göre puan dağılımının ağırlığının üst yöneticilerde olmasını nasıl değerlendirirsiniz?
11. Değerlendirme süreci takviminin eğitim öğretim yılı içerisine uzamasının eğitim öğretimde aksaklıklara neden oldu mu?
12. Değerlendirme süreci içerisinde yaşamış olduğunuz olaylar eğitime ve mesleğinize bakış açınızı etkiledi mi? Nasıl?
13. Yöneticilerin 4 yıllığına görevlendirilmesi çalışma performansını nasıl etkiler?
14. 4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesi amacı ne idi, amacına ulaştı mı? Ulaşmadı ise tespit ettiğiniz olumsuzluklar nelerdir?
15. Sizin düşünce ve önerileriniz.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma sonucunda elde edilebilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıdaki sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

1)Araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılı sonunda 4 yıllık yöneticilik süresini tamamlayan İlkokul ve ortaokul müdürleriyle sınırlıdır.

2)Araştırma Denizli İli Acıpayam ilçesi merkez ve mahallelerdeki ilkokul ve ortaokul müdürleri ile sınırlıdır.

3- Araştırma ulaşılabilen literatürle sınırlıdır.

### **1.6.Varsayımlar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilecektir.

1)Araştırmaya katılan yöneticiler görüşme sorularını ciddiye alarak samimiyetle yanıtlamışlardır.

2)Kullanılan görüşme formu soruları araştırma konusu hakkında veri toplamak için yeterlidir.

3)Okul yöneticileri sorulan sorular dışında gördükleri, eklemek istedikleri sorunları da aktarabilmişlerdir.

### **1.7. Tanımlar**

**Okul Yöneticisi:** İlkokul ve Ortaokul okul müdürleridir.

**İlkokul:**1.Sınıftan 4 sınıfa kadar olan eğitim sürecinin tanımlamasıdır.

**Ortaokul:**5.sınıftan 8 sınıfa kadar olan eğitim sürecinin tanımlanmasıdır.

**M.E.M** :Milli Eğitim Müdürü

## BÖLÜM II

### ALAN YAZIN TARAMASI

Eğitim sisteminde, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu durum ise örgütleri politikalar, amaçlar, plânlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır (Eren, 1991, s.53).

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998, s.3-4).

Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002, s.4-15).

Eğitim yöneticiliği, eğitim alanındaki öğretmenlik, psikolojik danışmanlık ve denetçilik gibi meslek alanlarına benzer şekilde özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektirir. Eğitim yöneticiliği kendi içinde okul müdürlüğü, il veya ilçe milli eğitim müdürlüğü ya da diğer alanları barındırır. Eğitim yöneticiliğinin bir alt alanı olan okul müdürlüğünün meslek sayılmasının nedenlerinden bazıları şunlardır(Aydın, 2003):

1. Okul yöneticiliği belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir.
2. Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez, hizmet öncesinde bir yüksek öğretim görmüş olmak şarttır.
3. Okul müdürlüklerinin belirli lisans ve sertifika kazanmış olmaları gerekir.
4. Okul müdürlüğüne girişte belirli sınavlar söz konusudur.
5. Okul müdürleri, uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadırlar.

(Açıkalın,2002) in, (akt.ÖZTABAK, 2015) Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinden söz ederken sadece okul yöneticilerinden değil milli eğitimin tüm kademelerinde görev alan eğitim yöneticilerinin de yetiştirilmesinden söz etmek gerekmektedir.

Bu nedenle, eğitim yöneticisi yetiştirmek deyimiyle anlatılmaya çalışılan, eğitim sisteminde okuldan üst düzey merkez teşkilata kadar görevli tüm yöneticilerin yetiştirilmesidir. Nitelikleri gereği örgüt özelliği taşıyan eğitim kurumları, diğer mal,

hizmet ve düşünce üreten örgütler kadar çevredeki değişikliklere uyum sağlayarak kendini yeniden düzenleme gereği duyan hem de çevreyi etkileyen kurumlardır. Eğitim kurumları, hem girdileri hem de çıktıları yoluyla çevre ile bağlantılarını, iletişimlerini canlı tutmak, örgütsel değişim kapasitesini geliştirmek zorundadır; aksi halde amaçlarını yerine getiremezler. Sosyal kültürel, siyasal ve ekonomik gelişimlerden etkilenen eğitim kurumlarının amaçları ve yapısı değişmektedir. Eğitimde standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve rutin değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okullarda denenmektedir. Toplan Kalite Yönetimi, Öğrenen Örgüt, Sıfır Hata Yönetimi, Tam Öğrenme, Okul Merkezi Yönetim, Kendi Kendini Yöneten Okullar, Katılnmalı Yönetim vs. gibi yaklaşımlara dikkat çekilmektedir.

Bu gelişmeler, günümüz eğitim yöneticilerinin görev, rol ve sorumluluklarında da değişime neden olmaktadır. Okul yöneticisinin, "mevzuatı uygulayan statükoyu devam ettiren" okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olamayacağı anlaşılmaktadır. Okul yöneticisi, küreselleşme, bilgi teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme, değişimi yönetme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenmesinin gereğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulda ulaşabilmek için "nasıl davranılması gerektiği" nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisinin mevcut durumunu sürekli geliştirmek için okulunu bu amaçlara göre düzenleyip yaşatmakla sorumlu olduğudur. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasında meydana gelmektedir (Kaya, 1986). Okulu amacına uygun olarak yaşatabilmek için, her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olmasını bilmesi gerekir.

Okullar kuruluş amaçlarını uygun biçimde yerine getirebilmesi için yukarıda da bahsi geçtiği gibi yöneticilerin insan ve madde kaynaklarını maksimum seviyede verimli kullanması gerekmektedir. Okul yöneticilerine bu safhada düşen görev okul yönetim kavramlarını ve süreçlerine hakim olması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu kavram ve süreçlerine hakim olabilmesi için okullarda yöneticilik yapan ve ya yapacak kişilerin akademik bir eğitimden geçmesi zaruridir. (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticilerinin okullar için önemi tartışılmaz bir gerçektir. Eğitim sistemimizde okul müdürleri, genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcısı

görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır. Bu da gösteriyor ki ülkemizde yöneticilerin öğretmenlik mesleğinden gelmesi geleneği hakimdir.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB), okul ve kurum yöneticiliği konusunda büyük gelişmeler göstermektedir. 1939 yılından beri 19 kez toplanan Türk Millî Eğitim Şûralarından 1981’de toplanan 10’uncusunda; “meslekte asıl olan öğretmenliktir” görüşünün ağır bastığı, uzmanlık gerektiren alanlarda personel yetiştirilemediği, belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine yönetim, denetim personelinin özel olarak yetiştirilmesinin hizmetin gereği olarak kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. 1993 yılında gerçekleştirilen 14’üncü Milli Eğitim Şurası’nda, eğitim yöneticiliği konusu bağımsız olarak incelenmiş, “Eğitim Bilimleri Modeli”nin yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olduğu vurgulanmış ve önemli kararlar alınmıştır.

1996’da toplanan 15’inci Milli Eğitim Şurası’nda, “Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması” başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. 1999’da toplanan 16’ncı Milli Eğitim Şurası’nda “Milli Eğitim Akademisi”nin işlerlik kazanması için gerekli yasal düzenlemelerden (md.51) söz edilmiştir. 2006 yılında toplanan 17’nci Milli Eğitim Şurası’nda Yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı “yönetici yeterlilikleri” nin saptanması (md.73) yönünde karar alınmıştır.

Göreve, onu en iyi yapabilecek olan kişilerin atanabilmesi amacıyla, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeterlik sistemini getirmiş ve bunu temel ilkeler arasına almıştır (md.3/c). Yeterlik (liyakat) ilkesi, eğitim yönetimi kadrolarına gerekli nitelik ve yeteneklere sahip en yeterli kimselerin alınmasını gerektirir (Tortop, 1994). Daha önceden de belirttiğimiz gibi gelişen ve değişen dünyada her alanda olduğu gibi eğitim alanında da görülen değişimler eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliğinin niteliği ön plana çıkmaktadır. Okullarımızı belirlenen hedeflere ulaşması yolunda ve okulun çevresindeki toplumun beklentilerini karşılayacak yöneticilerin seçiminde yöneticilik yapmak isteyen kişilerdeki isteklilik, yönetim alanında kazandığı bilgi ve birikimin yanında yönetici seçiminde değerlendirme ölçütlerinin adil ve özenli olması önem kazanmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde eğitim yöneticisi yetiştirilmesine ilişkin yapılan araştırma ve çalışmaların tamamı ya merkezi eğitim sistemini uygulamalarının iyileştirilmesi noktasında ya da sistematik reform yapılmasının gerekliliği konusunda olmuştur. Durum böyle olunca konuya ilişkin yapılan araştırma sonuçları kuramsal

olmaktan daha ileriye gidememiştir. Eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları elbette ki Cumhuriyetin kuruluşundan bugüne kadar geçen sürede aynı kalmamıştır. Fakat buradaki temeli oluşturan sorunlardan biri bizim okul yöneticilerini işe alma, hazırlama ve mesleki gelişim programları beklentilerimiz ile uyuşma olmamıştır. Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için var olan insan ve maddi kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, bu kurumlarda görevli yöneticilerin bir işlevi olarak kabul edilebilir. Yetişmiş insan gücünün kullanılabilir maddi kaynakların kıt olduğu ülkemizde, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Eğitim sisteminde yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirmelerine ilişkin hükümleri kapsayan yönetmelik çıkartılmıştır. (Resmî Gazete, 10.06.2014, Sayı: 2906).

Alan yazın taramasında yer alan araştırmalar yönetici de bulunması gereken özellikler ve atanma biçimini ele almakla birlikte yapmış olduğumuz araştırma 2014 yılında Ek-1 değerlendirme kriterleri çerçevesinde değerlendirmeye alınan okul müdürlerinin değerlendirme biçimini ele almaktadır. Bu yönü ile diğer araştırmalardan ayrılmaktadır.



## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.1.Araştırmanın Deseni**

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, eğitim gibi sosyal bilim alanlarında insan ve toplum davranışları incelenmektedir. Bu davranışları sayılarla açıklamak zordur. Ölçümler bize kaç kişinin nasıl davrandığını gösterir, ama "niçin?" sorusuna cevap veremez. İnsan ve grup davranışlarının "niçin?"ini anlamaya yönelik araştırmalara niteliksel araştırma denir(Ergün,2005).

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanır. Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır.(Yıldırım ve Şimşek,2000,s.19). Nitel araştırmalarda yaygın kullanıma sahip teknikler, katılımlı gözlem ve görüşmedir.(Kuş,2003,s.77).Yukarıdaki bilgilerde esas alınarak eğitim sosyal bir olay olduğundan nitel bir araştırma yapmaya karar verildi.

#### **3.2.Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu**

Çalışmanın evreni, Denizli ili Acıpayam ilçe merkezi ve mahallelerinde 2014 yılında değerlendirmeye alınan ilkokul ve ortaokullardır. Araştırma grubu olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formunun uygulandığı okul yöneticileri şu şekildedir. Acıpayam ilçesinde 2014 yılı içerisinde değerlendirmeye alınan 2 ilkokul okul yöneticisi ile 8 ortaokul okul yöneticisidir.2014 yılı içerisinde değerlendirme sürecine katılan toplam 10 okul yöneticisi araştırma grubu olarak belirlenmiştir. Görüşmelerin uzun sürmesi ve katılımcıların görüşme için zaman ayırmaları zorluğundan; 10 okul yöneticisi ile görüşülme sınırlandırılması konusunda etkili olmuştur. Araştırma örnekleminde okul yöneticilerinin tamamı erkektir. Okul yöneticilerinin idarecilik süresi 25-30 yıl olan 2 kişi, 20-25 yıl arası olan 1 kişi ,10-20 yıl arası olan 7 kişidir. Yöneticilerden 1 i ön lisans, 8 i lisans,1 i yüksek lisans eğitimlidir. Yöneticilerden 1 i uzman öğretmen 9 u öğretmen ünvanlı yöneticidir.

Denizli ili Acıpayam ilçesinde yapılan araştırmada örneklem olarak belirlenen 2 ilkokul,8 ortaokul toplam 10 yöneticiye ait bilgiler çizelge 1 de verilmiştir. Görüşülen okul yöneticileri isimlerinin gizliliğini istediğinden rumuz kullanılmıştır.

Tablo3.1

*Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı*

Adı rumuz	Yöneticinin eğitim bilgisi				Yöneticilik süresi	Hizmet süresi
	Ön lisans	Lisans	Yüksek lisans	Uzman		
M1	x				26	33
M2		x			17	27
M3			x		10	19
M4		x			14	27
M5		x			15	16
M6		x		x	27	32
M7		x			23	26
M8		x			9	18
M9		x			13	25
M10		x			7	18

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında okul yöneticilerinin görüşlerini almak için birebir görüşme yolu izlenmiştir. Bu görüşme sırasında okul yöneticileri görüşme yapılmasında kolaylık sağlamış. Araştırmada kendisi ile görüşülen okul yöneticilerinin isimleri yöneticilerin isteği üzerine verilmeyecektir. Yönetici görüşleri, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilecektir.Araştırmada okul yöneticilerinin verdiği ifadeler araştırmacı tarafından Microsoft Word belgesine bilgisayar aracılığı ile yazılarak veri haline getirilmiştir.

### 3.4.Veritoplama Süreci

Araştırmanın verileri, 2 ilkokul, 8 ortaokul, toplam 10 okul yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır.Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir ( Ekiz, 2003).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni

ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu haliyle eğitim bilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma biçimidir.

Araştırmada araç olarak; görüşmelerin A4 kâğıdına araştırmacı tarafından katılımcıların ifadeleri yazılarak tutanak hali ne getirilmiştir. Bu görüşme tutanağı katılımcıya imzalatılarak araştırmanın ekinde sunulmuştur.

Veriler toplanırken Denizli il merkezindeki 2 ilkokul, 8 ortaokul toplam 10 okul yöneticisi belirlenirken; okullun bulunduğu yer, veli profilinin, öğrenci profilinin farklı farklı olmasına özen gösterilmiştir.

Veri toplama sürecinde görüşmeye gidilecek okul yöneticisi aranmıştır. Görüşmenin amacı, önem ve yararlılığı katılımcıyla paylaşılmıştır. Uygun olan görüşme saati karşılıklı anlaşarak belirlenmiştir. Anlaşılan zamanda okul müdürü görüşme için ziyaret edilmiştir. Önceden hazırlanan A 4 tutanak kâğıdındaki bilgiler ve sorular katılımcıya(okul yöneticilerine) gösterilmiştir. Görüşmeye katılımcının izniyle başlanmıştır. Sorular katılımcıya yöneltilmiştir. Verilen cevaplar yazılmıştır. Yazılan cevaplar okunmuş, katılımcı kabullendikten sonra yeni sorulara geçilmiştir. Bazı sorulara verilen cevapların ifadelerinin daha net ve anlaşılır olması bakımından görüşme anında akla gelen sorularda katılımcıya yöneltilmiştir. Görüşmenin bitiminde ortaya çıkan görüşme tutanağı katılımcıya imzalatılmıştır.

Araştırma raporunda kendisiyle görüşülen okul yöneticilerinin isimleri verilmeyecektir. Çünkü görüşmeyi kabul eden okul müdürleri isimlerinin raporda geçmesini istememiştir. Okul yöneticilerinin kişilik haklarına, özeline saygıdan ve araştırma etiğine bağlılıktan dolayı bu anlaşmaya bağlı kalınmıştır.

### **3.5.Verilerin Analizi**

(Patton,1988)'a göre (akt. Sözbilir, 2009) İnsan faktörü nitel araştırmaların güçlü ve zayıf yönünü oluşturur. Güçlü yani kişinin deneyimlerine ve anlayışına bağlıyken zayıf yönü ise araştırmacının becerileriyle, eğitimleriyle çalışma alanıyla ve yaratıcılığı ile çok yakından ilgilidir. Araştırmacı, nitel çalışmanın önemli bir parçasıdır, bu nedenle çalışmanın kalitesini bireyin araştırma becerisi belirler

Araştırmamız nitel bir araştırma olmasından dolayı araştırma verilerinin analizindeki stratejimiz aşağıdaki gibi olacaktır. Strauss ve Corbin (1990)' e (akt. Sözbilir,M. 2009) göre nitel veri analizi ikiye ayrılmıştır. Betimsel ve içerik analizidir.

Araştırmamızda verilerin analizi betimsel analiz esaslı olacaktır. Strauss ve Corbin (1990)'e (akt. Sözbilir M, 2009) göre betimsel analiz 4 aşamada yapılabilir.

- 1-Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma
- 2-Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi
- 3-Bulguların tanımlanması
- 4-Bulguların yorumlanması

Bu araştırmamızın verilerini analiz ederken özellikle bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması aşamaları kullanılacaktır.

Bu aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Bu aşamada verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmelidir.

Tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması bu aşamada yapılır. Bulgular arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin açıklanması ve gerekirse farklı olgular arasında karşılaştırma yapılması, araştırmacı tarafından yapılan yorumun daha nitelikli olmasına yardımcı olunur.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Yönetici değerlendirme yönetmeliğinin çıkarılmadan önce paydaşlarla yeterince tartışıldığını ve fikirlerinin alındığını düşünüyor musunuz?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.2’ de verilmiştir.

Tablo4.1

#### *Yönetmeliğin Yeterince Tartışılıp Tartışılmadığı*

Soru	Tartışılmıştır.		Tartışılmamıştır.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yönetici değerlendirme yönetmeliğinin çıkarılmadan önce paydaşlarla yeterince tartışıldığını ve fikirlerinin alındığını düşünüyor musunuz?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, yönetici değerlendirme yönetmeliğinin çıkarılmasının önceden bir tartışma yapılmadan gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Birinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.2

#### *Yönetmeliğin Yeterince Tartışılıp Tartışılmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M1	Karar verilmeden yeterince tartışıldığını düşünmüyorum.
M3	Yönetici değerlendirme yönetmeliği oluşturulurken hiçbir şekilde paydaşların fikirleri alınmamıştır.

Yönetici değerlendirme yönetmeliği paydaşların fikirleri alınmadan objektif kriterler çerçevesinde hazırlanmadığı görülmektedir. Yeterince tartışılmamış akademisyenlerin, uygulayıcıların fikirlerinin alınmadığı yönetmeliğin, liyakatten uzak tamamen siyasi bağlamda hazırlandığı görülmektedir.

### 4.3.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Yöneticilerin değerlendirme kriterlerini şekil ve içerik bakımından yeterli buluyor musunuz?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.4’ de verilmiştir.

Tablo4.3

#### *Yöneticilerin Değerlendirme Kriterleri Yeterliliği*

Soru	Yeterli Buluyorum		Yeterli Bulmuyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yöneticilerin değerlendirme kriterlerini şekil ve içerik bakımından yeterli buluyor musunuz?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, yöneticilerin değerlendirme kriterlerini yeterli olmadığını ifade etmişlerdir.

İkinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.4

#### *Yöneticilerin Değerlendirme Kriterleri Yeterliliği İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M4, M2	Okul aile birliği başkan ve yardımcıları tarafından okul müdürünün değerlendirilmesi pedagojik açıdan doğru değildir.
M6	Okul öğrenci meclisi başkanı öğrencinin okul müdürünü değerlendirmesi uygun değildir.
M8	Yönetmelikte yer alan görevlendirme kavramı okul yöneticisi olarak bizleri tedirgin etmektedir. Yarın ne olacağını bilmeyen yöneticinin başarılı olamayacağını söylediler.
M1,M10	Yöneticilerin 4 yılda yapılacak olan değerlendirmesi uygun değildir.4 yıllık görevlendirme süresinin okul kültürü oluşturabilmek için yeterli olmadığını belirtmişlerdir.
M7	Okul yöneticileri, görevlendirme uygulamasındaki sıkıntının, 4 yıllık süre olmadığını, asıl problemin bundan sonra okul yöneticisi olarak görevlendirilip görevlendirilmeyeceklerine dair belirsizlik olduğunu düşünmektedir. Okul yöneticileri görevlendirme şeklinde çalıştıklarından dolayı kendilerini emaneten görev yapan konumunda görmektedirler.
M3	Okul yöneticileri özellikle görevlendirmeyi özlük hakkı açısından olumsuz değerlendirmekte, görevlendirmeyi garantisi olmayan bir konum olarak görmek ve bu durumun okul yöneticisi üzerinde psikolojik baskı yaratacağı görüşündedirler.

M5, M9 Yöneticilerin değerlendirilmesinde kriterler değil keyfilik oluştuğunu belirttiler.

Okul müdürlüğünün geçici görev olarak verilmesi garantisi olmayan bir konum olarak görülmekte ve bu durumun okul yöneticisi üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktadır. Yapılan değerlendirmelerde değerlendirme kriterleri tamamen devre dışı bırakılmıştır. Değerlendirme de kriterler değil siyasal ağırlık önem kazanmıştır.

#### 4.4.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “6528 sayılı kanun ile yöneticilerin yasal gücü siyasallaştı mı? Değerlendirme sürecinde değerlendirme yapanlara siyasi baskı veya yönlendirme yapıldığını düşünüyor musunuz?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo4.5

#### *Yönetici Atamada Siyasallaşma Olup Olmadığı*

Soru	Olmuştur.		Olmamıştır.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
6528 sayılı kanun ile yöneticilerin yasal gücü siyasallaştı mı?	10	100	0	0
Değerlendirme sürecinde değerlendirme yapanlara siyasi baskı veya yönlendirme yapıldığını düşünüyor musunuz?				

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, 6528 sayılı kanun ile yöneticilerin yasal gücünün siyasallaştığını ifade etmişlerdir.

Üçüncü alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.6

#### *Yönetici Atamada Siyasallaşma Olup Olmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M2,M3,M7,M9	6528 sayılı kanun Okul müdürlerin yasal gücü siyasallaşmıştır.
M1,M3	Değerlendirmeyi yapan kişilere baskı yapılmıştır.
M4,M10	Siyasi ve sendikal baskı ve yönlendirme yapılmıştır.
M8	Yeni atama yönteminin taraflı olduğu, eğitimin siyasallaştığı, atama yönteminin şeffaf olmadığı, öğretmenler arasında güven problemi oluşturduğu, yenilikten uzak olduğu, tecrübesizlik ve deneyimsizliğin sıkıntılar oluşturduğu, atama kriterlerinde sendika

	faktörünün en belirleyici etken olduğunu belirtmişlerdir.
M5	Siyasi baskının artması görev ve yetkilerini kaybetme korkusu ile yöneticinin karar almada cesur davranamayacağını belirttiler.
M6	Mevcut yetiştirme ve atama yönteminin ne gibi sorunları beraberinde getirdiği ile ilgili katılımcıların görüşleri incelendiğinde ise; Yöneticilerin karar alması güçleştiğini, siyasi baskı arttığını söylediler.

Yöneticinin yasal gücü tamamen siyasallaşmıştır. Değerlendirme süreci sonucu siyasal baskı artmış görev ve yetkilerini kaybetme korkusu karar alma da yöneticiyi bağımlı kılmıştır.

#### 4.5.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Değerlendirme sürecinin tarafsız olduğunu düşünüyor musunuz? Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin tarafsız bir değerlendirme yaptığını düşünüyor musunuz” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo4.8’ de verilmiştir.

. Tablo4.7

#### *Değerlendirme Sürecinin Tarafsız Olup Olmadığı*

Soru	Tarafsızdır.		Tarafsız değildir.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme sürecinin tarafsız olduğunu düşünüyor musunuz? Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin tarafsız bir değerlendirme yaptığını düşünüyor musunuz?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, değerlendirme sürecinin tarafsız olmadığını, liyakate dayalı bir değerlendirmenin gerçekleştiğini ifade etmişlerdir.

Dördüncü alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.8

#### *Değerlendirme Sürecinin Tarafsız Olup Olmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M1,M3,M4,M7,M10	Tarafsız bir değerlendirme söz konusu değildir.



Değerlendirme sürecinde kriterler çerçevesinde tarafsız bir değerlendirme olmamıştır. Tarafsız olarak değerlendirmenin yapılmaması değerlendirmeye alınan yöneticilerin mesleğine olan saygısını ve çalışma performansını etkilemiştir.

#### 4.6.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Değerlendirme sürecinde liyakatin esas alındığını düşünüyor musunuz?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için,araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.10’ da verilmiştir.

Tablo4.9

#### *Değerlendirme de Liyakatin Esas Alınıp Alınmadığı*

Soru	Liyakat esas alınmıştır.		Liyakat esas alınmamıştır.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme sürecinde liyakatin esas alındığını düşünüyor musunuz?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, değerlendirme de liyakatin esas alınmadığı ifade etmişlerdir.

Beşinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.10

#### *Değerlendirme De Liyakatin Esas Alınıp Alınmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M3,M5,M6,M8	Yöneticilikte liyakat usulünü ortadan kaldırmıştır.
M9	Haksızlık adaletsizlik, eşitsizliğin önü açılmıştır. Hakkaniyet ve adaletin yok olduğu bir değerlendirme süreci yaşanmıştır.
M7,M10	Hukuksuz altyapısız liyakate önem vermeyen keyfi bir uygulama. Siyasiler ve sendikacılar tarafından puanlayıcılara baskı yapılmıştır.
M2,M3	Değerlendirme şekli hatalı, eksik bir liyakat ve kariyere önem vermeyen bir değerlendirme yapılmıştır.
M1	Liyakat usulünü ortadan kaldırmış, iltimasın, haksızlığın, adaletsizliğin, eşitsizliğin yolunu açmıştır. Değerlendirme süreci ile birlikte okullarda yönetim kalitesi düşecektir.

Değerlendirme sürecinde liyakat devre dışı bırakılmıştır. Liyakatin değerlendirme de kriter olarak askı da kalması haksızlığın, adaletsizliğin, eşitsizliğin önünü açmıştır.

#### 4.7.Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Değerlendirme süreci içerisinde eğitim sendikalarının sürece etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.12’ de verilmiştir.

Tablo4.11

##### *Sendikalarının Değerlendirme Sürecine Etkisi*

Soru	Etkili Olmuştur		Etkili Olmamıştır.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme süreci içerisinde eğitim sendikalarının sürece etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?	9	90	1	10

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan on katılımcıdan dokuzu sendikaların değerlendirme sürecine etkisinin olduğunu bir katılımcı ise sendikaların sürece etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Altıncı alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.12

##### *Sendikalarının Değerlendirme Sürecine Etkisinin Olup Olmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M1,M2,M7	Sendikal ve siyasal bağlamda yanlı bir değerlendirme olmuştur. Değerlendirmede liyakat değil de iktidara yakınlığa bakılmıştır.
M8	Öğretmen ve eğitim yöneticilerinin haklarını koruma hedefi olması beklenen sendikaların süreç içerisinde manipülasyon hamleleri olarak okunabilecek rollerde bulunmaları tüm değerlendirmelerin güvenilirliğine gölge düşürmüştür.
M3,M5	İktidarın temsilcileri ve dayanağı olan sendikanın dışındaki herhangi bir görüşten yönetici ataması yapılmamıştır.
M4,M6,M9,M10	Değerlendirme süreci içerisinde eğitim sendikalarının tümünün değil hükümet yanlı sendikanın sürece etkisi olmuştur.

Değerlendirme sürecin de tüm eğitim sendikalarının değil hükümete yakın olan sendikanın değerlendirme sürecine etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Sadece iktidara yakın olan sendikanın etkisinin olması nedeniyle süreç adaletsizlikleri ortaya çıkarmıştır.

#### 4.8.Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler sizin hakkınızda yeterince bilgiye sahipler miydi?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.14’ de verilmiştir.

Tablo4.13

#### Üst Yöneticilerin Okul Müdürü Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olup Olmadığı

Soru	Sahipti		Sahip Değildi.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler sizin hakkınızda yeterince bilgiye sahipler miydi?	1	10	9	90

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan on katılımcıdan dokuzu değerlendirme yapan üst yöneticilerin okul müdürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını, bir katılımcı ise değerlendirmeyi yapan üst yöneticilerin okul müdürü hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Yedinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.14

#### Üst Yöneticilerin Okul Müdürü Hakkında Yeterli Bilgiye Sahip Olup Olmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri

Rumuz	Görüşler
M1,M2,M3,M4,M8	20 gün önce göreve başlayan şube müdürleri benim ile ilgili bilgi sahibi değillerdi.
M2,M3,	Okulumu ve beni hiçbir şekilde tanımayan üst yöneticiler objektif bir değerlendirme de bulunmamışlardır.
M1,M6,M7,M9	1-2 ay önce atanmış okulların ve müdürlerin performanslarını yeterince tanımayan şube müdürleri tarafından değerlendirme yapılmıştır.
M8	Bizim adam tam puan diğerleri ‘0’ tanmasına gerek yok.
M10	Değerlendirmeyi yapan ilçe M.E.M ilçemizde daha önce okul müdürü olarak uzun süre çalıştığı için tüm yöneticileri hakkında yeterli bilgiye sahipti.

Değerlendirme süreci içerisinde üst yöneticilerin yeni atanmış olması nedeniyle değerlendirmeye alınan okul müdürlerini tanımadıkları aşikârdır. Bu durum değerlendirme aşamasında adaletsizliklere yol açmış ve çalışma iklimini bozmuş, kişisel çatışmalara neden olduğu görülmüştür.

#### 4.9.Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Değerlendirme yapacak kişilere kulis çalışması yaptınız mı?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.16’ da verilmiştir.

Tablo4.15

##### *Değerlendirme Süresinde Kulis Çalışması*

Soru	Yaptım.		Yapmadım.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme yapacak kişilere kulis çalışması yaptınız mı?	1	10	9	90

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcılardan dokuzu değerlendirme yapacak kişilere kulis çalışması yapmadığını bir katılımcı ise kulis çalışması yaptığını ifade etmişlerdir.

Sekizinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.16

##### *Değerlendirme Süresinde Kulis Çalışmasının Yapılıp Yapılmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M4,M8,M9	Değerlendirme aşamasında herhangi bir kulis çalışmasında bulunmadım.
M1,M2,M3	Beni değerlendirecek hiçbir kişi ile böyle bir diyolağa girmedim.
M5	Değerlendirmenin içeriği hakkında okul öğrenci meclisi başkanı öğrenci ile bilgilendirme görüşmesi yaptım.

Değerlendirmeye alınan okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun hareket ederek kulis çalışmalarına girmedikleri, yöneticiliğin temel unsurlarından olan tarafsızlık ilkesini benimsedikleri gözlenmiştir.

#### 4.10.Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler kurumunuzu ziyaret etti mi veya çalışmalarınız hakkında sizden bilgi talebinde bulundu mu?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo4.17

##### *Üst Yöneticilerin Değerlendirme Sürecinde Kurum Ziyareti*

Soru	Ziyarete Bulundu		Ziyarete Bulunmadı	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler kurumunuzu ziyaret etti mi veya çalışmalarınız hakkında sizden bilgi talebinde bulundu mu?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, değerlendirme süreci içerisinde değerlendiren üst yöneticilerin kurumu ziyaret etmediğini ve çalışmalar hakkında bilgi talebinde bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Dokuzuncu alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.18

##### *Üst Yöneticilerin Değerlendirme Sürecinde Kurum Ziyareti İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M1,M2,M10	Üst yöneticiler çalışmalarımız ile ilgili bilgi talebinde bulunmamıştır.
M7,M10	Değerlendirmede bulunacak üst yöneticilerden hiçbiri kurumumuza ziyarete bulunmamıştır.
M4,M5,M9	Yazılı veya sözlü şahısmıdan veya kurumdan bilgi talebinde bulunulmamıştır.
M8	Görevine yeni başlayan kurumu ve bizi tanımayan üst yöneticiler, kriterlerin gerçekleşip gerçekleşmemesi konusunda yazılı veya sözlü bilgilendirme isteğinde bulunmadılar.

Değerlendirme sürecinde değerlendirme yapan üst yöneticilerin kurum ziyareti yapmaması, bilgi talebinde bulunmaması değerlendirme kriterlerinin göz ardı edildiğini göstermektedir. Objektif, gerçekçi bir değerlendirme yapmadıkları görülmüştür.

#### 4.11.Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemi “Ek-1 değerlendirme formuna göre puan dağılımının ağırlığının üst yöneticilerde olmasını nasıl değerlendirirsiniz?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo4.19

##### *Puan Dağılımının Ağırlığının Üst Yöneticide Olması*

Soru	Uygun		Uygun Değil	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Ek-1 değerlendirme formuna göre puan dağılımının ağırlığının üst yöneticilerde olmasını nasıl değerlendirirsiniz?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, yönetici değerlendirme formuna göre puan dağılımının üst yönetici de olmasının uygun olmadığını ifade etmişlerdir.

Onuncu alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.20

##### *Değerlendirme Sürecinde Puan Dağılımının Ağırlığının Üst Yöneticide Olması İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M2,M7,M9	Puanlama göstermelik.Ağırlık İlçe M.E.M dir.Diğerleri tam puan verse de başarılı olma şansı bulunmamaktadır.
M5,M10	Puanlamayı doğru bulmuyorum. Yöneticiyi en iyi sürekli çalıştığı öğretmen, öğrenci ve veliler tanır.
M4	Okul içindeki öğretmen, veli ve öğrencilerin verdiği puanlar göstermelik olduğunu mevcut değerlendirmede en az etkiye sahip olması gereken ilçe müdürlerinin kimi isterse onun okul müdürü olmuştur.

Yöneticiden hizmet alan ilgililerin değerlendirmedeki rol ve paylarının daha öne çıkması gerekir. Öğretmen ve okuldaki diğer tüm çalışanlar, öğrenci, veli, okullarla ilgili görev ve sorumluluk verilmiş ve okulun ilişkide olduğu diğer ilgili kişiler, okul müdürünün değerlendirilmesinde söz sahibi olmalıdır.

#### 4.12.On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on birinci alt problemi “Değerlendirme süreci takviminin eğitim öğretim yılı içerisinde uzamasının eğitim öğretimde aksaklıklara neden oldu mu?” şeklinde oluşturulmuştur. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.22’ de verilmiştir.

Tablo4.21

##### *Değerlendirmenin Eğitim Öğretim İçerisine Uzaması*

Soru	Aksaklıklara Neden Oldu.		Aksaklıklara Neden Olmadı.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme süreci takviminin eğitim öğretim yılı içerisinde uzamasının eğitim öğretimde aksaklıklara neden oldu mu?	9	90	1	10

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcılardan dokuzu değerlendirme sürecinin eğiri öğretim yılı içerisinde uzamasının eğitim de aksaklıklara neden olduğunu, bir katılımcının ise eğitim öğretim sürecinde herhangi bir aksaklığa neden olmadığını ifade etmişlerdir.

On birinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.22

##### *Değerlendirmenin Eğitim Öğretim İçerisine Uzaması İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M1,M3,M7,M8	Ataması yapılan yönetici eğitim öğretim yılı başlangıcına yetişemediği için planlama yapılamamıştır.
M10	Okulun açılmasına birkaç gün kala böyle köklü değişiklikler yapılması eğitim öğretim sürecinin planlanmadan başlamasına neden olmuştur.

Değerlendirme sürecinin eğitim öğretim yılının başlama tarihinden sonraya uzaması planlamada sıkıntılara yol açmıştır. Değerlendirme de elenen müdürlerinin okulları veya yer değişikliği yapan okul müdürlerinin okulları sene başında yapılan eğitim planlaması çalışmalarında yer alamamış bir eğitim öğretim yılı aksaklık, eksikliklerle devam etmiştir.

#### 4.13. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on ikinci alt problemi “Değerlendirme süreci içerisinde yaşamış olduğunuz olaylar eğitime ve mesleğinize bakış açınızı etkiledi mi?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo4.23

##### *Değerlendirme Sürecinin Eğitime Bakış Açısına Etkisi*

Soru	Etkiledi.		Etkilemedi.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Değerlendirme süreci içerisinde yaşamış olduğunuz olaylar eğitime ve mesleğinize bakış açınızı etkiledi mi?	10	100	0	0

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, değerlendirme süreci içerisinde yaşamış olduğu olayların eğitime ve mesleğine bakış açısını etkilediğini ifade etmişlerdir.

On ikinci alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.24

##### *Değerlendirme Sürecinin Eğitime Bakış Açısına Etkisi İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M1,M2,M5,M7	Değerlendirme süreci mesleğime bakış açısını olumsuz etkilemiştir.
M3	Kendimi değersiz hissettirdi.
M5,M8,M9	Uzun süredir yöneticilik yapmış olmama rağmen beceriksizlik duygusu vermiştir.
M4,M10	Yöneticilerden ve meslektaşlarımdan öğrendirdi.

Genel olarak değerlendirme sürecinde elenen okul müdürlerinin çalışma motivasyonunun düştüğü, gönüllülük esasına bağlı olan çalışmalarda kendini uzak tuttuğu karar alma da çekingen oldukları görülmüştür.

#### 4.14. On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on üçüncü alt problemi “Değerlendirme süreci içerisinde yaşamış olduğunuz olaylar eğitime ve mesleğinize bakış açınızı etkiledi mi?” şeklinde



oluşturulmuştu. Bu alt probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.26’ da verilmiştir.

Tablo4.25

*Yöneticilerin 4 Yıllığına Görevlendirilmesi*

Soru	Olumlu		Olumsuz	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yöneticilerin 4 yıllığına görevlendirilmesi çalışma performansını nasıl etkiler?	0	0	10	100

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan tüm katılımcılar, yöneticilerin dört yıllığına görevlendirme olarak çalışmasının performansına olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

On üçüncü alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.26

*Yöneticilerin 4 Yıllığına Görevlendirilmesi İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M2,M8	4 yıllık görevlendirme süresi yetersiz. Çalışma süresi en az 6- 8 yıl olmalıdır.
M10	4 yıl okulu tanımak için yeterli değildir. Okulların işleyişini ilgilendiren stratejik planlar bile 5 yıllık yapılmaktadır.
M1,M9,M10	4 yıllık değerlendirmenin sisteme katkı sağladığını düşünmüyorum.
M3,M5	Sirkülasyonun çok olması performansı düşürür.
M4,M7	Tabi ki idarecilik makamı kimseye baki değil ancak 4 yıl sürenin kısa olduğunu, bu süre içerisinde hiçbir idareci bulunduğu kurum için yapacakları gerçekleştiremeyecektir.

Eğitim ortamında 4 yıllık görevlendirme süresinin yetersiz olduğu görülmüştür. Eğitim uzun süreli planlama gerektirirken okul müdürünün 4 yıllık süre ile görevlendirmenin kurumsal başarının artmasına engel teşkil ettiği görülmektedir.

#### 4.15.On Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on dördüncü alt problemi “4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesi amacı ne idi, amacına ulaştı mı?” şeklinde oluşturulmuştu. Bu alt

probleme cevap verebilmek için, araştırmaya katılan 10 okul müdürüne bu soru sorulmuş alınan cevaplar aşağıdaki Tablo 4.28’ de verilmiştir

Tablo4.27

*Müdürlerin Değerlendirilmesinin Amaca Ulaşım Ulaşmadığı*

Soru	Amaca Ulaştı		Amaca Ulaşmadı.	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesi amacı ne idi, amacına ulaştı mı?	2	20	8	80

Tablodan da görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların sekizi değerlendirme amacının çalışma performansı beğenilmeyen müdürlerin yöneticiliğinin alınması olmasına rağmen amacına ulaşmadığını, iki katılımcı ise bu değerlendirmenin amacına ulaştığını ifade etmişlerdir.

On dördüncü alt probleme cevap vermek üzere, katılımcıların görüşleri alınırken katılımcıların konuya ilişkin söylediği önemli noktalar kayıt altına alınarak aşağıda verilmiştir. Tabloda hangi görüşün hangi katılımcı tarafından ileri sürüldüğü, katılımcılara verilen rumuzlarla ifade edilmektedir.

Tablo4.28

*Müdürlerin Değerlendirilmesinin Amaca Ulaşım Ulaşmadığı İle İlgili Yönetici Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M2	Müdürlerin değerlendirilme amacı kendileri gibi düşünmeyen , kendi sendikasına üye olmayan yöneticilerin ayıklanması idi.
M3	Amacına ulaştığını düşünmüyorum. Taraflı değerlendirme ile eğitime artı değer katılamaz.
M2,M5	Amaç okul müdürlerinin siyasi gücü yakın kişilerin seçilmesi ise amacına ulaştı.
M6,M10	Amaç vizyonu olmayan okul müdürlerini elemek ama doğru uygulandığını söylemek mümkün değildir.
M8	Değerlendirme sürecinde üst yöneticilerin Ek 1 değerlendirme kriterleri çerçevesinde bir değerlendirme de bulunmamıştır. Sendika ve siyasilerden aldıkları emirler doğrultusunda puanlamada bulunmuşlardır.
M9	Değerlendirme süreci siyasi kadrolaşmaya yönelik hakkaniyet ve adaletin yok olduğu bir süreçtir.
M10	Müdürlerin değerlendirmeye alınmasın da amaç siyasi iktidarın ideolojisini devam ettirme isteğidir.

Değerlendirme sürecin de eğitim odaklı bir değerlendirme söz konusu değildir. Asıl amacın liyakat sahibi yöneticilerin devam etmesi gibi görünse de değerlendirmenin tamamen siyasal ve sendikal çerçevede gerçekleştiği görülmektedir.

#### 4.16.On Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın on beşinci alt problemi “15. Sizin düşünce ve önerileriniz” biçiminde belirlenmişti. Araştırmanın örnekleminde bulunan okul yöneticilerinin alt problemlere yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile verdiği cevaplar çizelgede analiz edilmiştir.

Tablo4.29

#### *Değerlendirmeye Alınan Yöneticilerin Genel Görüşleri*

Rumuz	Görüşler
M2,M9	Eğitim ortamında huzur ve birlikte çalışma duygusu oluşsun isteniyorsa bu değerlendirme süreci sona ermelidir.
M3	Değerlendirme süreci objektiflikte tamamen uzaktır. Bu değerlendirme süreci geçmişten gelen tecrübeyi yok etmiştir.
M1,M2,M5,M10	Yöneticiler 8 yılda bir objektif olarak değerlendirilmelidir.
M3,M8,M6	Değerlendirme siyasi amaçlı ve taraflı olarak uygulanmıştır.
M4	Değerlendirme de eğitim alanında kurulan sendikalardan hali hazırda temsil yetkisini elinde bulunduran ve iktidara yakın olduğu iddia edilen eğitim sendikasının üyelerinin daha çok tercih edildiği ve bu şekilde siyasi erkin eğitim alanında kadrolaştığı görülmüştür.
M7	Uygulama biçiminden dolayı olumsuz değerlendiriyorum. Sınavla yöneticiliğe gelmiş biri olarak bu yöntemle görevden alınmaktan rahatsızlık duyuyorum. Kriterler güzel olabilir mülakat yapılmasını eleştirmiyorum ancak için içinde siyaset olunca her şey farklılaşıyor. Geçmişten günümüze ülkemizde mülakatla alınan tüm sınavlarda torpil yapıldığını biliyoruz. Bundan dolayı karşıyım.

Tabloda görüldüğü gibi örnekleimde bulunan okul müdürlerinin tamamı 6528 sayılı kanunun hiçbir problemi çözemeyeceğini, yöneticilerin karar almada cesur davranamayacağını, kanunun amacının eleştirenleri ve karşı çıkanları değiştirmek olduğunu, yöneticilerin yasal güçlerinin siyasallaştığını ifade etmişlerdir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler yer almaktadır.

#### 5.1.Tartışma

Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) okul ve kurum müdürleri ile ilgili yakın zamanlardaki uygulamaları, eğitim dünyasında son ayların en tartışmalı konularından birini oluşturmaktadır. Konu değişik açılardan ele alınmakta ve değişik görüşler öne sürülmektedir. İlk temel tartışma, çok uzun yıllardan beri süregelen, 'müdürlüğün geçici bir görev mi, yoksa kalıcı bir kadro mu olduğuyula' ilgili tartışmalardır. Yeni uygulama, müdürlüğün geçici ve süreli bir görev olduğuna vurgu yapılıyor olması açısından dikkat çekicidir. Okul ve kurum müdürlüğü, kadro türü açısından eğitim öğretim hizmetleri sınıfındaki öğretmenlere ikinci bir görev olarak verilen bir görevdir. Zaten müdür atama kararnamelerinde 'unvanı öğretmen, görevi müdür' olarak yazmaktaydı. Mart 2014 tarihinden önceki uygulamada müdürlük görevinin sona ermesi, ağır kusurlara dayanan soruşturma sonucu sona erdirilebilmekteydi. Bunun dışında okul müdürünün aynı kurumda müdürlük süresi ile ilgili bir sınırlama yoktu. Yeni uygulamada ise, müdürlük görev süresi aynı kurumda azami dört yıl ile sınırlandırılmış; dört yılın sonunda devamı ise, müdürün bir değerlendirmeye alınarak, yeterli puan alma koşuluna bağlanmıştır. Yeterli puan alınması durumunda aynı kurumda ikinci kez dört yıllığına görevlendirme yapılabilmektedir.

Yapılan uygulamada, müdürlükteki görev süresi dört yılını dolduran müdürler hakkında bir değerlendirme formu aracılığı ile değerlendirmeler yapılmış ve değerlendirmeye alınan yaklaşık on altı bin müdürün yarısının müdürlük görevine son verilmiş; yarısı ise bulunduğu kurumda ya da başka bir eğitim kurumunda müdür olarak kalma hakkını elde etmiştir. Eğitim kamuoyunun gündemine baktığımızda, konuyla ilgili oldukça fazla tartışmaların olduğu görülmektedir.

Değerlendirme, kamu hizmetinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Bir hizmeti sunmakla görevli kamu görevlilerinin, hizmeti sunma becerileriyle, nitelikleriyle ilgili sorgulanması gerektiği, günümüz dünyasının önümüze koyduğu bir gerçekliktir. Çünkü insanların, devletten, devletin tüm kurumlarından nitelikli hizmet alma hakları vardır. Hizmetin niteliğinin ne olduğu ise, çağın gerekleri, bilimin ulaştığı düzey, gelişmiş memleketlerde işin nasıl yapıldığı ve insanların beklentilerine göre şekillenmektedir. Okul

müdürünün de, müdürlük görevlerini, rollerini, sorumluluklarını bu çerçevede yerine getirmesi beklenilmektedir. Dolayısı ile, bir eğitim kurumunun sorumluluğu verilen, daha da ötesi çocuklarımızın, gençlerimizin psikolojilerini, genç dimağlarını teslim ettiğimiz okullarımızın en üstteki sorumlusu olan okul müdürlerinin değerlendirilmesi işlemi, zorunlu olmasının ötesinde çok da kritik bir görevdir.

Mevcut uygulamada, okul müdürlerinin değerlendirilmesinde ilçe milli eğitim müdürü, insan kaynaklarından sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu ilçe milli eğitim şube müdürü, okul/kurumdaki en kıdemli öğretmen ile kıdemi en az olan öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilecek iki öğretmen, okul aile birliği başkan ve yardımcısı, öğrenci meclis başkanı yetkili kılınmışlardır. Okul müdürünün değerlendirilmesinde öğretmen, öğrenci ve veli gibi okul paydaşlarının katılmış olmasını, başlangıç olarak olumlu bir gelişme olarak değerlendirmek olasıdır. Ancak, değerlendirmeye katılan kişiler açısından eksik bırakıldığı düşünülen birkaç noktaya değinmek gerekmektedir.

Gerek bizim gerekse dünyanın geleneksel yönetim anlayışlarımızda çalışanların değerlendirmesini genellikle üst kademedeki yönetici ya da denetleyici rolündeki kişiler tarafından yapılması kabul görürdü. Zamanla, üst kademelerin bu rolleri sabit kalmakla birlikte, değerlendiricilerin arasına değerlendirilecek kişiyle eşit yada alt pozisyondaki ilgililerin de katılması anlayışı benimsendi. Başka ilgililerin de değerlendirici rolü üstlenmesinde yönetim anlayışlarındaki demokratikleşmenin etkisi büyük olmuştur. Demokrasinin gelişmesi, hak, hukuk, görev, sorumluluk gibi kavramların yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya ve yatay pozisyonda da çalıştırılmasını zorunlu kılmıştır. Bu uygulamaların daha nitelikli yürütüldüğü yer ya da kurumlarda, yöneticiden hizmet alan ilgililerin değerlendirmedeki rol ve paylarının daha da öne çıktığını görmekteyiz.

Bunu okul ortamına uyarlayacak olursak, öğretmen ve okuldaki diğer tüm çalışanlar, öğrenci, veli ve çevre halkı, okullarla ilgili görev ve sorumluluk verilmiş ve okulun ilişkide olduğu diğer ilgili kişiler, kurum ve kuruluşlar, okul müdürünün değerlendirilmesinde söz sahibi olmalıdır.

Mevcut düzenlemede müdürü değerlendirmede söz hakkı verilmeyen bir diğer kesim ise, maarif müfettişleridir. Bilindiği üzere eğitim sistemimizde denetim organları vardır. Okullar açısından denetim işlevini en sık yerine getiren kişiler maarif müfettişleridir. Maarif müfettişleri denetim planları çerçevesinde rutin olarak yaptıkları inceleme/değerlendirme sonucunda, okul müdürünün performansı hakkında bilgi ve belge

sahibi olan kişilerdir. Ayrıca, maarif müfettişleri okullar ve çalışanları hakkında yürüttükleri inceleme ve soruşturma görevleri nedeniyle de okuldaki işleyiş, iklim, eğitim öğretimin niteliği gibi konularda ister istemez bilgi edinmektedirler. Doğal olarak, okuldaki eğitim, öğretim, yönetim işleriyle ilgili yetkili kılınan ve belirli aralıklarla okulu incelemeye/ değerlendirmeye alan maarif müfettişlerinin de, okulun müdürünün göreve devamı konusundaki değerlendirmede söz sahibi olmasının zorunlu olduğu söylenebilir. Okulun performansının denetlenmesinden sorumlu olan bir organın, müdür değerlendirmesinde devre dışı bırakılmış olması, sistem mantığı çerçevesinden bakıldığında çelişkili bir durum olarak görünmektedir.

Mevcut uygulamada büyükşehir statüsündeki illerde milli eğitim müdürleri de, okul müdürlerinin değerlendirilmesinde devre dışı bırakılmışlardır. İl milli eğitim müdürleri, bakanlığın eğitim politikaları ve stratejik planlarını okullar aracılığı ile uygulamakla doğrudan sorumlu olmalarının yanında, okul müdürlerinin atanmasında, okul ve kurumların denetlenmesinde, okul müdürlerinin başarılarının belgelenmesinde söz sahibi iken, okul müdürünün göreve devamında kenarda tutulmuş olmaları, mantıksal bir çelişki gibi görünmektedir.

Okul müdürlerini değerlendirme uygulaması, göreve atama mekanizması ile alma mekanizmasının farklı organlar olması ve aralarındaki koordinasyonsuzluk açısından da dikkat çekmektedir. Yönetim makamlarına kişileri getirirken kullanılan değişik yöntemler olmakla birlikte, hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, makama getirirken yapılan uygulama ile makamdan alırken yapılan uygulamalar genelde birbirinin aynı ya da çok benzeridir. Yani, kişinin geliş yöntemi nasıl ise, gidişi de büyük ölçüde o şekilde olmaktadır. Ancak okul müdürlüğü kademesine geldiğimizde, okul müdürünün geliş ve gidişinin birbirinden çok farklı yöntemler biçiminde düzenlendiği görülmektedir. Okul müdürü, değerlendirme formu ve sözlü sınav puanları da dikkate alınarak, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile görevlendirilmektedir

Ağustos 2014'te yapılan okul müdürü değerlendirmelerinde en çok tartışılan konulardan birisi de, değerlendiricilerin değerlendirmedeki ağırlıkları olmuştur. Sorulması gereken soru şu olmalıdır: Bir okul müdürünün göreve devam etmesinde ya da göreve gelmesinde en belirleyici unsurun kim olması gerektiğidir. Mevcut düzenlemede okuldan gelen puan % 40, ilçe/il milli eğitim müdürlüklerinden gelen puan da % 60 ağırlığa sahiptir. Okul ya da kurumun özelliğine göre okuldan gelen puanın ağırlığı % 30'a kadar düşmekte; ilçe milli eğitim müdürlüğünün puan ağırlığı ise % 70'e kadar çıkmaktadır. Okuldaki 40 puanın 20'si öğretmenlerden, 10'u okul aile birliği başkan ve yardımcısından,

10 puan ise okul öğrenci meclis başkanından gelmektedir. Görüleceği üzere, okul müdürlerinin değerlendirilmesinde ilçe yetkililerinin neredeyse tek belirleyici olduğu söylenebilir. Normal koşullar altında, kamu hizmetindeki memnuniyetin en temel belirleyicisinin, hizmetten yararlananlar olduğunu söylemek olasıdır. Hizmetin niteliğini, belirli koşulların var olması durumunda (alması gereken hizmetin içeriği, niteliği, sunuş biçimi konusunda bilgi sahibi olması ve bunun için de okul işleyişine katılıyor ve sorgulayabiliyor olması gibi) en doğru değerlendirecek olan, hizmetten yararlananlardır. Nitelik olarak sorgulanması ayrı tutulmak üzere, MEB tarafından önem verilerek yürütülen TKY, stratejik planlama gibi yönetim anlayışlarında da görüleceği üzere, kurumları sorgulayanlar okul dışı kaynaklar değil, öğretmen, öğrenci, veli, diğer çalışanlar gibi okul içi kaynaklardır. Ancak, okulun kalitesini belirlerken başvurduğumuz okul içi bilgi kaynaklarının bu belirleyiciliğini, bakanlığın okul müdürlerinin değerlendirilmesi uygulamasında görememekteyiz. Öğrenci, öğretmen ve veli, okuldaki liderlik, ulaşılabilirlik, güvenilirlik, güvenlik, eğitim öğretim ortamı, fiziki ortam, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi konularda, kamu kurumlarının ve dolayısıyla eğitim kurumlarının performanslarının temel belirleyicileri konumundadırlar. Hal böyle iken, daha doğrusu MEB, okulun kalitesini belirlemek için öğrenciye, öğretmene, veliye, çalışana temel rolü vermişken, okul müdürlerini değerlendirirken temel yetkinin ilçe yöneticilerine bırakılmış olması, bilim, hukuk ve etik açılarından oldukça sıkıntılı bir durum olarak görülebilir.

Yine mevcut uygulamada dikkati çeken bir nokta da, okul müdürlerini değerlendiren öğretmen, öğrenci ve veli gibi öğelerin, yalnızca temsilcileri aracılığı ile bu değerlendirmeyi yapıyor olmalarıdır. Öğretmenler açısından bakılırsa okulda kıdemi en çok ve en az olmak üzere iki öğretmen ve öğretmenler kurulunun seçeceği iki öğretmen olmak üzere toplamda dört öğretmen, okul müdürünü değerlendirmekte yetkili kılınmışlardır. Veliler açısından ise okul aile birliği başkanı ve yardımcısı olmak üzere iki veli; öğrenciler açısından bakılırsa da, yalnızca öğrenci meclisi başkanı okul müdürünü değerlendirebilmektedir. Yani uygulamada temsili bir değerlendirme söz konusudur. Elli öğretmen ve bin öğrencilik bir okulda, görüş belirten öğretmenlerin genele oranı %8, velilerin oranı % 0,2, öğrencilerin oranı ise % 0,1 düzeyinde kalmaktadır.

"Bizi kim yönetsin, ya da, şöyle bir kanun çıkartalım mı?" sorusunun demokrasilerdeki yanıtı, ilgili kişilerin hepsine sormaktan geçmektedir. Demokrasilerin temsili olması, herkesin görüşünün alınmasının pratik olmadığı durumlarda geçerlidir. Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde ise, bir okuldaki elli öğretmenin, bin velinin ve bin öğrencinin görüşlerini almanın, günümüz teknolojik olanakları çerçevesinde zor

olmayacağı açıktır. Okul müdürünün görevde kalıp kalmayacağını neden tüm öğretmenlere, tüm öğrencilere ve tüm velilere sorulmayıp, yalnızca altı kişinin görüşüne başvurulduğu, açıklanması zor bir durum olarak görünmektedir. Değerlendirme formlarının içeriğine bakıldığında, daha genel bir değerlendirme yapıldığı, teknik ya da alt düzeyde yapılacak bir değerlendirme sonucunda ulaşılabilecek bilgilerin kullanılmasıyla ancak ulaşılabilecek ölçütlerin var olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, değerlendirme formundaki maddelere puan verecek ilgililerin, maddenin içeriğiyle ilgili verilere sahip olmaları beklenmektedir.

İlçe milli eğitim müdürünün "okul müdürünün davranış yönetimi, iletişim becerisi, problem çözme becerisi, etik davranış durumu, stratejik yönetim uygulamaları, uyguladığı performans yönetim sistemi" gibi konulardaki beceri durumunu belirlemek, bir ilçe milli eğitim müdürü için kolay olmayan konulardır. Bir ilçe milli eğitim müdürünün ve şube müdürünün "kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri raporlaştırır; demokratik bir toplumda kabul edilmiş etik standartlarla eğitimin gerektirdiği rolü yerine getirir; kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar; okuldaki başarısızlık sebeplerini araştırır, gerekli önlemlerin alınmasını sağlar, süreç ve sonuçları raporlaştırır; personelin görüş ve önerilerini alarak kurum yönetim sürecine etkin katılımını sağlar" gibi beceri alanlarında okul müdürlerini nasıl değerlendirdikleri ya da böyle bir değerlendirmeyi yapabilmek için ellerinde hangi araçların olduğu, mevzuat açısından olduğu kadar bilimsel açıdan da merak uyandırmaktadır. İlçe müdürünün değerlendirdiği okul müdürü hakkında en rahat bilgi edinebileceği alan, "okul müdürünün eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilimsel çalışmaları ve yayınları var mıdır", maddesidir. Bunu öğrenebilmek için de, ilçe müdürlerinin değerlendirmeye aldıkları on altı bin okul müdürüne, böyle bir çalışmalarının olup olmadığını sormaları, varsa belgelerini istemeleri gerekirdi. Yakından izlenildiği kadar, böyle bir bilgi/belge edinme uygulaması hiç yapılmamıştır. Ama buna rağmen sayılarını tam olarak bilinmemekle beraber, yüzlerce okul müdürünün yüz tam puan aldığını görülmektedir. Yüz tam puan alanların dışında, bu maddeye puan alan okul müdürlerinin olup olmadığı da bilinmemektedir. Böylesi bir uygulama, değerlendirmede keyfiyet ve rast geleliğin ön plana çıktığına ilişkin keskin işaretler olarak görülebilecektir. Yukarıda sayılan değerlendirme maddeleriyle ilgili olarak, tam objektif olmamakla birlikte doğruya en yakın yanıtları öğretmenler verebilir. Çünkü, özellikle belirli bir ölçmeyi



gerektiren ve yukarıda sayılan beceri alanları, kişilerin uzun süre birlikte çalışmaları sonucunda fikir edinilebilecek beceri alanlarıdır.

Okul müdürlerinin nasıl değerlendirilmesi gerektiği, eğitim biliminin ve bakanlığın sürekli gündeminde olan bir konudur ve bu konuda henüz "şimdilik şöyle bir değerlendirme sistemi uyguluyoruz" diyebileceğimiz bir sistem yok gibidir. Bu belirsizliği yaratan bazı etkenlerin olduğunu söyleyebiliriz. Birincisi, ülke olarak bizim bir devlet politikası oluşturamadığımız ve sürekli olarak üzerinde akşamlik sabahlık değişiklikler yaptığımız okullarımızın ne için olduğu, ne işe yaradığı konusunda net ve genelde kabul görmüş bir eğitim anlayışımızın, eğitim felsefemizin olmayışdır. İkincisi, iyi bir okulun nasıl olması gerektiği, son olarak da, bir okul müdüründen ne beklememiz gerektiği konusunda şekillenmiş bir görüşümüzün olmayışdır. Sonuçta, okul müdürünü değerlendirmek için sürekli arayış içinde olduğumuz gerçeği vardır. Yıllarca, okul müdürleri sicil puanlarıyla değerlendirilmişlerdir. Ama bu değerlendirmelerle ilgili olarak mahkemeler, "değerlendirmelerin objektif yapılmadığı" gerekçesi ile, bir çok işlemleri geçersiz kılmışlardır. Sonra 90'lı yıllarda "değerlendirmeye ilgili herkesin katılması gerekir" anlayışıyla 360 derece performans değerlendirmesini gündemimize aldık. 90 yılların sonlarında okul müdürlerinin görev tanımlarını yapmaya çalıştık. Çünkü, "bir okul müdürü ne yapar ya da ne yapması gerekir" sorusunun yanıtını bilmiyorduk. 2000'lerin başlarında, toplam kalite rüzgârları esmeye başladı. En yakın geçmişte ilköğretim kurum standartlarını denemeye çalıştık. Şimdi ise planlamanın stratejik olanından bahsediyoruz ve okul müdürünü bir stratejist rolüne sokuyoruz. Son olarak da, üzerinde ne kadar çalışıldığı bilinmemekle birlikte, müdür değerlendirme formlarını kullanıyoruz. Bir arayışın olmasını iyiye yormak durumundayız; ancak, bu akıl karışıklığını gidermek konusunda çabuk davranmak zorunda oluşumuz da, önümüzde durmaktadır.

Okul müdürlerinin değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme formunda yer alan ve ilçe yetkililerinin puanladığı maddeler genel olarak değerlendirildiğinde, bir çok maddenin objektif olarak ölçülemeyeceği; ölçülmek istenmesi durumunda da bilimsel ölçeklerin kullanılması gerektiği; bir çok maddeyle ilgili puan verebilmek için, okuldan ve ilçe birimlerinden verilerin istenmesine gereksinim olduğu; bazı maddelerle ilgili değerlendirme yapabilmek için de, kişilerin uzun süreli birlikte çalışmalarının gerektiği; aksi durumda, değerlendirmede objektifliğin sağlanamayacağı söylenebilir.

Bilimin bize sunduğu bilgilere bakarak, okul müdürünü değerlendirme söz konusu olduğunda, okul müdürünün liderlik becerisi, insan ilişkileri becerisi, stratejik düşünme becerisi, takım çalışmasına yatkınlığı, süreç yönetimi becerisi gibi niteliklerin kritik

nitelikler olduğunu görmekteyiz. Bilim dünyası, anılan niteliklerin her birini ölçmede değişik araçlar, ölçekler kullanmaktadır. Ölçmenin güvenilirliğini sağlamanın başka yolu bulunmamaktadır. Müdür değerlendirme formunda da yer alan bu becerilerin her birini, bir iki soru maddesiyle ölçülecek türden beceriler olarak görmek, yapılan değerlendirmenin objektifliği ile ters orantılı bir anlayışa işaret etmektedir.

Bunların yanı sıra, başka memleketlerde ya da başka kurumlarda yapılan değerlendirme uygulamalarının bazılarında, değerlendirilen kişiden kendisiyle ilgili ya da değerlendirme formunda yer alan maddelerle ilgili kendisinin de görüşlerini, bilgi ve belgelerini istemek gibi uygulamalar olduğunu görmekteyiz. Daha objektif bir değerlendirme için yeni uygulamaya başladığımız okul müdürü değerlendirmelerinde, değerlendirme formunda yer alan "kendini geliştirmeye yönelik akademik, kültürel ve sosyal çalışmalara katılması; eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışmaları ve yayınları; okulunun stratejik planlamayla ilgili bilgi ve belgelerini; güvenli okul ortamı sağlama; üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığı ortak çalışmalar; ulusal ve uluslar arası proje çalışmaları; eğitim bölgesi müdürler kurulu ve danışma kurulu toplantı tutanakları; okulun katıldığı ulusal ve uluslararası etkinlikler; okul çalışanlarının mesleki gelişimleri için yapılan çalışmalar; performans değerlendirme kayıtları; akademik başarıya dönük çalışmaları; özel eğitim kapsamındaki okul içi uygulamaların neler olduğu; takip ettiği süreli süresiz yayınlar; öğrenci ve ailelerine dönük sosyal yardım çalışmaları; okulun çevreye sunduğu eğitim olanaklarıyla" ilgili olarak okul müdüründen bilgi ve belgelerin istenmesi gerekirdi. Bu bilgi ve belgeleri değerlendirilen kişiden istemeden ilgili maddeleri puanlamak, değerlendirmenin objektifliğiyle örtüşen uygulamalar değil gibi görünmektedir. Sonuçta ise, taraftarların bir kesiminin dışında kimseyi pek memnun ettiği söylenemeyecek bir tabloyla karşı karşıya kalınmıştır.

Okul müdürlerini değerlendirmede objektifliğin artırılması adına, okul kalitesini ve çalışan memnuniyetini TKY aracılığı ile sürekli ölçmek durumunda olan okullardan, müdürlerini değerlendirme aşamasında, okulun var olan böylesi bilgi kaynaklarından yararlanmak mümkün olabilirdi. Bu kapsamda, okuldaki liderlik, ulaşılabilirlik, güvenilirlik, güvenlik, eğitim öğretim ortamı, fiziki ortam, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi alanlarda, personel, veli ve öğrenci memnuniyet anketlerinin sonuçlarını okullardan istemek, pek basit bir bilgi toplama işlemi olabilirdi. Bunun yanı sıra, tüm kamu kurumlarıyla birlikte okullarda da uygulanmakta olan ve belirli dönemleri kapsayan stratejik planları, okul müdürlerinin değerlendirmesinde kullanmak, pratik bir uygulama olabileceken, bu bilgi kaynağından da yararlanılmamıştır. Okulların stratejik planları,

okul performanslarının da bir göstergesi olabilecek belgelerdir. Bu planlarda, okulların kuruluş amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken hedefler, bunların nasıl gerçekleştirileceği ve gerçekleşme durumuna ilişkin göstergeler yer almakta olup, okulu ve müdürünü değerlendirmede kullanılacak kritik bilgi kaynaklarıdır. Ancak, böyle bir uygulamaya gidilmemiş, okulların ellerindeki hazır olan bu bilgilerden yararlanılmamıştır.

Öncelikle, özellikle büyük ilçelerde, onlarca okul müdürünün kısa bir süre içerisinde değerlendirilmiş olması, değerlendirmeye ayrılan zamanı daralttığından dolayı, değerlendirmenin niteliğini etkilemiş olabileceğini söylemek olasıdır. Yaklaşık yüz okul müdürünün değerlendirmeye alındığı birçok büyük il ve ilçelerde, her gün beş okul müdürünü değerlendirmeye almak ve objektif davranmaya çalışmak, uygulanabilir bir durum gibi görünmemektedir.

Her ne kadar değerlendirme formu eleştirilse de, form maddelerinin bazıları, değerlendirilen okul müdürünün kendisinden, okulundan ve ilçe milli eğitimin ilgili birimlerinden bilgi ve belge almayı gerektirir niteliktedir. Bu bilgi ve belgelerin istenilmemiş olmasının, değerlendirmenin güvenilirliğini zedeleyeceği açıktır. Müdür değerlendirme süreci öncesinde il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde yaşanan gelişmeleri de dikkate almak gerekecektir: İl ya da ilçe milli eğitim müdürlüklerinde yıllarca çalışan şube müdürleri rotasyon kapsamında başka yerlere atanmışlardır. Yerlerine ise, başka yerlerden rotasyonla gelen şube müdürleri olmuştur. Buna ek olarak, tam da değerlendirme öncesinde, hukuki geçerliği olmadığı mahkeme kararlarıyla sabit kılınan bir yöntemle atanan şube müdürleri görevlerine başlatılmışlardır. Ayrıca, bir çok yerde il ve ilçe milli eğitim müdürleri çok yakın bir süre önce asaleten ya da vekâleten atanmışlardır. İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerindeki bu hızlı değişim ve mahkeme kararlarına rağmen mülâkatla atanan şube müdürlerinin görevlerine devam ettirilmiş olmaları, kurgulanmış bir senaryo olabileceğini akla getirmektedir. Özellikle belediyeler ya da başka kurumlarda yıllardan beri görev yapmakta iken, müdür pozisyonunda değerlendirmeye alınan kişilerin olması; kadrosu okul müdürlüğünde iken milli eğitim müdürlüklerinde milli eğitim müdürü ve şube müdürü olarak vekâleten görev yapanların, kendilerini değerlendirmeye alarak yine kendilerine yüz tam puan vermeleri gibi uygulamalar, dışarıdan biri sorduğunda yanıt bulunamayacak türden sorular gibi görünmektedir. Müdür değerlendirmesinde yeterli puan alamadığı için görevine son verilen yöneticilerin, hemen bir ay sonra tekrar müdürlük için başvuruda bulunabiliyor olması da, ilginç bir durum diye görülebilir. Müdürlük ehliyeti olmadığı tescillenen (!) bir yöneticiye, başka bir okulu teslim edebiliyor olmak, ne kadar açıklanabilir bir durumdur? Bu durumu açıklamada kullanılacak senaryolardan bazıları,

görevine son verilen müdürlerin hukuki sürece başvurmalarını azaltmak; gönül alma meselesi ya da böylesi mantıksal bir çelişkinin farkına varamamış olmak olabilir.

Okul müdürünü değerlendirecekler içinden yalnızca öğretmenler için okul müdürüyle en az altı ay çalışmış olma koşulu getirilmiştir. Diğer değerlendiriciler içinse, böyle bir asgari birlikte çalışma koşulu getirilmemiştir. Belirli bir süre birlikte çalışmış olma koşulu, değerlendirme formunun içeriğine bakıldığında gerekli ve doğru bir uygulama olarak görünmektedir. Ancak, aynı gerekliliğin diğer değerlendiriciler için de getirilmesi beklenirdi. Hatta il ve ilçe değerlendiricileri için bu sürenin daha da uzun tutulması, değerlendirmenin niteliği açısından zorunluluk gibi görülebilir. Çünkü il ve ilçe yöneticileri okul müdürleriyle aynı ortamda değillerdir. Okul müdürünün değerlendirme formunda yer alan liderlik, planlama, karar alma, iletişim, değerlendirme, performans yönetimi gibi becerileri ile ilgili, ancak uzun süreli bir arada çalışma durumunda algıya dayalı bilgiler elde edilebilir. Okul müdürüyle aynı ortamda çalışan öğretmenler için birlikte çalışma süresi en az altı ay olarak öngörülmüşse, bu sürenin il ve ilçe yöneticileri için daha da uzun tutulmasını beklemek haklı bir gerekçe olabilir.

Bir elin verdiği öbür elin aldığı uygulamalar da görülmüştür. Teşekkür, takdir, aylıkla ödül almış; hatta bunları bizzat Milli Eğitim Bakanının verdiği okul müdürlerinin görevlerine son verilmiş olması; daha da ötesi, TKY kurum kategorisi gibi, okulu baştan aşağı denetleyen bir sistemden geçerek ödül almış okulların müdürlerinin görevlerine son verilmiş olması; ya TKY uygulamasını ve ödül verme sürecini, değilse müdür değerlendirme uygulamasını boşa çıkartan bir durum olarak değerlendirmeye oldukça müsaittir.

Değerlendirme ilkelerinden birisi, değerlendirme sonucunun kişi için sürpriz olmamasıdır. Günümüz yönetim anlayışlarında sonucun değil sürecin değerlendirilmesi ve böylelikle sonucu gördükten sonra süreci ele almak gibi zahmetli ve masraflı bir yol izlemek yerine, sonucu olabildiğince garanti altına almayı sağlayan, doğrudan sürece odaklanan anlayışlar egemendir. Yıllar önce MEB’de başlatılan MEBSİS uygulamaları, öğrencilerin notlarını anlık olarak görmeleri ve karnelerinde gelecek olan notu önceden biliyor olmaları, her ne kadar karne heyecanını biraz olsun söndürse de, yukarıda sözünü ettiğimiz yönetim ve değerlendirme anlayışlarının çok küçük birer yansımaları olup, karne günleri yaşanan hayal kırıklıklarını önleyici yönü daha ağır basmaktadır. Müdür değerlendirmelerindeki bu gibi uygulama, değerlendirmeye alınmış müdürlerin çoğu için hayal kırıklığı yaşatmış durumdadır. Yeterli puanı alamayanların neden alamadıklarının yanında, yeterli puanı alanların da bunu nasıl aldıkları, oldukça tartışılır durumdadır.

Sonucun kişi için sürpriz olması, yönetim bilimi açısından uygulanan sistemin sorgulanmasının gerektiği yönünde yeterince ikna edici bir kanıt olma olasılığını arttırmaktadır.

Sonuç olarak, değerlendirme ölçütlerini olabildiğince objektif kılmadığınızda, tüm paydaşlarca kabul edilebilecek bir not takdiri sağlanmadığında, hak, hukuk, demokrasi kavramlarının gerçek anlamlarını bulmayacağı ve değerlendirenin keyfiyetinden kurtaramayacağımız bir sistem oluşturmaktan öteye gidilemeyeceği açıktır. Böylesi patolojik durumları, 'ileri demokrasi, yeni Türkiye, normalleşme' gibi kulağa hoş gelen sloganlarla meşru kılmak, oldukça zor olacaktır.

## 5.2.Öneriler

Öğretmenler, öğrencilerin eğitiminde en etkin aktörlerdir; ancak öğretmen ve öğrenci arasındaki verimli ilişki bir okulu başarılı, bir okul iklimini eğitim odaklı, olumlu ve sürekli gelişime açık tutmakta yeterli olamamaktadır. Bu noktada devreye okul yöneticileri, yani okul liderleri girmektedir ve eğitim liderleri okul içerisindeki eğitim girdileri ve çıktılarını, süreçleri, ilişkileri, atmosferi ve ilgili diğer etkenleri düzenleyen ve okul kültürünü daha nitelikli bir eğitim anlayışıyla dönüştüren kişilerdir. Türkiye gibi 857.000 civarında öğretmeni olan, öğretmen niteliği ile ilgili ciddi sorunlar yaşayan bir ülkede, öğretmenlere tek tek ulaşmak teknik açıdan oldukça zordur ve kısa vadeli çözümler işe yaramamaktadır.

Yöneticiler, öğretmen kitlesi yoğun olan ülkelerde, sistemde yapılacak değerliklerin ve nitelik artırıcı uygulamaların pratiğe dökülmesinde kilit bir role sahiptirler. Eğitimdeki gelişmeleri yakalama ve reform arayışları çerçevesinde eğitim yöneticilerinin rolleri, sahip olmaları gereken nitelikler, atama koşulları ve mesleki başarı kriterleri, dünyada sıklıkla tartışılmakta ve geniş bir kapsamda değerlendirilmektedir. Birçok bilimsel araştırmanın ortaya koyduğu üzere; eğitimin kalitesinde yöneticilerin de öğretmenler kadar etkili olması, bu tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır. Okullardaki öğrenme ve örgüt iklimi, öğretmenlerin motivasyonları gibi etmenler, doğrudan okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Bu ilişki biçimi, eğitim yöneticilerinin bir yöneticiden çok, eğitim lideri olarak ele alınması gerektiği konusunda fikir birliğine varılmasında etkili olmuştur.21. yüzyılda okullardan ve eğitimden beklenenlerin farklılaşması, yeni bir yönetici ve eğitim lideri modeli ihtiyacına işaret etmektedir. Bu ihtiyaç ise paydaşları, eğitim liderlerinin özellikleri, bilgi ve beceri düzeyleri üzerine düşünmeye ve bir çerçeve çizmeye yöneltmektedir. Bu kapsamda

nitelikli bir eğitim yöneticisinin bir okulda uzun yıllar yöneticilik yapması, o okulda oluşturulan olumlu iklimin devamlılığını sağlayacağı gibi hızlı karar alma mekanizması da getirecektir. Ancak Türkiye’de tüm eğitim yöneticilerinin idealize edilen niteliklere sahip oldukları söylenememektedir. Bu nedenle de, eğitim yöneticilerinin rotasyonu süreci devreye sokulmuştur. Böylece nitelikli eğitim yöneticisinden diğer okulların da yararlanması önünü açmak ve nitelikli olmadığı düşünülen eğitim yöneticisinin ise yöneticiliğine son vermek hedeflenmektedir. Bu beklenti haklı görülse de izlenen yolun doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. Rotasyon ve değerlendirme sonrasında yöneticiliğe devam etmemesine karar verilen yöneticilerin, öğretmenlik mesleğine geri dönmeleri bir cezalandırma olarak sunulmamalıdır. Zira kötü yöneticiden iyi öğretmen olma ihtimali düşüktür. Ayrıca nitelikli olduğu düşünülen eğitim yöneticilerinin de başka bir okula atanmaları bir bakıma o okuldaki eğitim paydaşları için cezalandırma olarak işlemektedir. Bu kapsamda atılması gereken adım, eğitim yöneticilerinin niteliğinin artırılması ve nitelikli eğitim yöneticilerinin atanmasının sağlanması olmalıdır. Getirilen yeni sistem, bu ihtiyacı karşılamaktan pek çok açıdan uzaktır. Tanıdıkların müdür yapıldığı bir sistemin “tanıdık” sorunlar çıkarması muhtemeldir. Bir özel okul sahibinin kendi okulu için müdür seçerken gösterdiği hassasiyet, resmi okullara müdür seçerken gösterilmemektedir. Resmi okulların eğitim ve yönetici kalitesi bürokrasinin vicdanına terk edilmiş durumdadır. Oysa resmi okullardaki çocuklar bürokrasiye bir “emanettir”.

Yöneticilere ilişkin yeni görevlendirme süreçleri, yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda atılması gereken ilk adım, eğitim yöneticisinden beklenen niteliklerin ortaya konmasıdır. Eğitim yöneticilerinin öğretmen kökenli olmaları olumludur, ancak iyi bir öğretmen olmak iyi bir yönetici olunacağı anlamına gelmemektedir. Türkiye’deki önceki sistemde de yeni sistemde de, yeni yönetici atamalarında öğretmenlik tecrübesi dışında aranan niteliğe yönelik bir kriter olmadığı görülmektedir. Bu durum, eğitim yöneticilerinin niteliklerini önümüzdeki yıllarda da tartışmaya devam edeceğimizin bir göstergesidir. İzlenen süreçte yalnız sınav ile yönetici görevlendirmek ne kadar yanlışsa, objektif olmayan kriterlere göre mülakatla yönetici görevlendirmek de o kadar yanlıştır. Yöneticilere ilişkin eğitim sisteminin amaçlarına hizmet edecek kriterler belirlenmeden yapılacak sınavlar ya da benzeri ölçme-değerlendirme uygulamaları, nitelik temin edilmesine aracılık etme potansiyeline sahip olmayacaktır. Eğitimin niteliğine yönelik olumsuzluklara ek olarak, Bakanlık ve yöneticiler arasında sorunlar yaşanmasına da zemin oluşturulmaktadır. Mülakat sonucunda ortaya çıkan tabloda da görülebileceği üzere, süreçler Bakanlık ciddi şekilde yıpratmış ve

bakanlıkla öğretmenler arasındaki güven sorunları derinleşmiştir. Ayrıca öğretmen ve eğitim yöneticilerinin haklarını koruma hedefi olması beklenen sendikaların süreç içerisinde manipülasyon hamleleri olarak okunabilecek rollerde bulunmaları, tüm değerlendirmelerin güvenilirliğine gölge düşürmektedir.

Bazı illerde okullarında yüksek puan alan müdür adaylarının, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine 1-2 ay önce atanmış, okulların ve müdürlerin performanslarını yeterince tanımayan şube müdürleri tarafından mülakata tabi tutularak değerlendirilmeye alınması bu problemlerin göstergesi niteliğindedir. Okul içindeki öğretmen, veli ve öğrencilerin verdiği puanlar göstermelidir. Mevcut değerlendirmede en az etkiye sahip olması gereken ilçe müdürlükleri kimi isterse o müdür olmaktadır. Bu durum, özerkleştirilmesi gereken okul örgüt yapılarını merkezi kısıp almaktadır. Görevden alınan müdürlerin İdari Mahkemelere Kasım 2014 itibarıyla açmış oldukları davalar, emsal teşkil edecek şekilde Bakanlık aleyhine sonuçlanmaktadır. Baştan yapılmayan ve objektif kriterlere dayanmayan değerlendirmelerin sonuçlarının büyük oranda iptal edileceği; Objektif kriterlere dayanmayan değerlendirmelerin sonuçlarının büyük oranda iptal edileceği; Bakanlığın güven ve itibar kaybından sonra çok ciddi yargılama masrafları da ödemek zorunda kalacağı görülmektedir. Liyakat kelimesi “layık” olmaktan gelmektedir. Okul müdürü olacakların bu göreve layık olmaları için “Yönetim Bilgisi”ne sahip olmaları gerekmektedir. Bunun yolu ise ya eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim görmüş olmak ya da Bakanlıkça düzenlenecek “Okul Yöneticiliği Temel Eğitim Kursu”nu başarıyla tamamlamaktır. Kimi zaman bu eğitimler de yeterli olmayabilir. Okul müdürlerinin süreç içerisinde sürekli eğitim ve rehberliğe alınmaları kaçınılmazdır. Okulunda kendisinden daha yetenekli ve becerikli öğretmenlerin bulunduğu bir okul müdürü herhangi bir meşruiyet alanı sağlayamaz. 1999 yılında yürürlüğe giren Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne göre, eğitim yönetimi görevlerine atanma ve yükseltme için hizmet-içi eğitim zorunluluğu bulunmaktaydı. Bunun yanı sıra Yönetici Seçme Sınavı’ndan en az 70 puan alma ön koşulu aranırken, yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayımlanmış eseri olmak tercih nedeni sayılmaktaydı. Bakanlık, eğitim yöneticisi adaylarını sınavın da dahil olduğu değerlendirmelerle seçtikten sonra, atamalarını üniversitelerin işbirliği ile 2 aylık bir eğitimden sonra gerçekleştiriyordu. Geçmişteki bu sürecin yeterliliği ve verimliliği tartışmaya açıktır, ancak geçmişte yürürlükte olan bu yönetmeliğe bakıldığında Türkiye’nin eğitim yöneticilerinin seçimleri ve atanmalarındaki niteliğin geriye gittiği görülmektedir. Şu anki uygulamada eğitim

yöneticiliği atamaları bir görevlendirme olarak ilerlemektedir ve eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşmadan ve profesyonellikten uzaklaşmaktadır.

Yürürlükte olan bu işleyiş değerlendirildiğinde, yöneticilerin görevlendirilme sürecinin tamamen bürokratik işlemler meselesi gibi ele alındığı görülmektedir. Buna ilaveten eğitim yöneticisi niteliğine yönelik bir tanıma da yer verilmemekte, eğitim yöneticilerinin atanma kriterlerinin birçok aksaklığa neden olacağı dikkat çekmektedir. Daha önce belirtildiği üzere iyi bir öğretmen olmak, kişinin iyi bir eğitim yöneticisi olacağı anlamına gelmemektedir. Bu nedenle bir kişinin müdür olarak atanması için 8 yıl öğretmenlik yapması ve sonrasında alınan eğitim, ödül, ceza ve hizmetlerle bir puanlandırma yapıp sözlü sınava alınması, yeterliği ölçme noktasında rasyonel değildir. Sözlü sınav sorularının içeriği genel konulara referans verilerek geçirilmektedir. Bir çözüm önerisi olarak uluslararası alanda sıklıkla kullanılan özel veya üniversite destekli komisyonlar aracılığı ile standart ölçme-değerlendirme uygulamalarının yapılması hem nitelik ve özelliklerin kesin saptanabilmesi hem de adil bir süreç işletilebilmesi için oldukça önemlidir. Ayrıca adayların alanlarında değerlendirmelerin de yapılacağı belirtilmiştir. Adayların bu özelliklere sahip olup olmadıklarını ölçebilecek bir değerlendirme sisteminin mevcut olup olmadığı, var ise buna gerçekte ne kadar bağlı kalındığına yönelik soru işaretleri oluşmaktadır. Bu yüzden, yönetici atama sistemi için Bakanlık tarafından iş görenlerin ve diğer paydaşlarının üzerinde anlaştığı bir Yönetici Atama Modeli geliştirilmelidir. Bu modelde tüm süreçler tanımlanmalı ve kriterlerin objektifliğinin ön planda tutulması gerekmektedir. Aksi halde çok özel bilimsel testlerle anlaşılabilir analitik düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti gibi yüzde 50 puan verilen bir özelliğin uzman olmayan bir ekip tarafından ölçülmeye çalışılması gibi garip durumlar doğacaktır. Eğitimin kalitesi on yıllardır yapıldığı gibi “bizim adamlar” müdür olunca çözülmemektedir.



## KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (1998). Okul yöneticiliği, Ankara: Öncü Basımevi.
- Açıklım, Aytaç. “2020 Yılında Benim Okulum”, Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1. Kış 1995:7-21.[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/155-156/can.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/can.htm) sayfasından elde edilmiştir.
- Aydın, M. ( 2007). Eğitim yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Ayral, M.(2014, Kasım,12) Müdür Değerlendirmeleri Üzerine [http://blog.milliyet.com.tr/Mudur\\_degerlendirmeleri\\_uzerine%E2%80%A6/Blog?BlogNo=479663](http://blog.milliyet.com.tr/Mudur_degerlendirmeleri_uzerine%E2%80%A6/Blog?BlogNo=479663) adresinden alınmıştır.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Bülbül T.;Türkmenoğlu G. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, Ağustos 2015 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/mersinefd/issue/view/5000012917> sayfasından elde edilmiştir.
- Eğitim Değerlendirme Raporu Ankara, (2014) Türk Eğitim Derneği <http://portal.ted.org.tr/yayinlar/2014-egitim-degerlendirme.pdf> sayfasından elde edilmiştir.
- Eren, M. A. (1991). Türk eğitim sistemi yönetim teşkilatındaki yenileşmeler ve yönetici yetiştirme politikasının incelenmesi, Eğitim yönetimi, Teftişi, Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erdoğan, Ğ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergin, A.E. (2016). Milli eğitim bakanlığına bağlı eğitim Kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin Yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin Değerlendirilmesi: bir durum çalışması’’ Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Ergün,M (2005) Bilimsel araştırma yöntemleri,nitel araştırma [www2.cbu.edu.tr/kalac/ders/nitelarastirma.pps](http://www2.cbu.edu.tr/kalac/ders/nitelarastirma.pps) sayfasından elde edilmiştir.
- Günay, Erol.(2004) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul Ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi,Yetiştirilmesi Ve Atanmaları Üzerine Araştırma.Milli Eğitim Dergisi,Sayı 161.[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/161/gunay.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/gunay.htm) sayfasından elde edilmiştir.
- Kalkandelen, A. H. (1985). Yöneticilerin yetistirilmesi ve gelistirilmesi, Amme Idaresi Dergisi (Cilt:18, s.2). Ankara: TODAIE Yayınları.
- Karabıyık, G.(2014, Temmuz, 03) Okul Müdürlerini Değerlendirilecek 'ÜST'lerin İşi Zor! <http://www.kamuajans.com/okul-mudurlerini-degerlendirilecek-ustlerin-isi-zor-makale,453172.html> adresinden elde edildi.

- Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alan ve kapsamı. Y. Özden, (Ed.), Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde (s. 1-39), Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Karip, E. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu (25-27 Ocak), Antalya.
- Kuş, E (2003). Nicel –nitel araştırma teknikleri, Ankara: Anı Yayıncılık
- Öztabak, O. (2015). Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Patton, (1988) Sözbilir, M, (2009) Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri  
<https://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> sayfasından elde edilmiştir.
- Peker, Ö. (1994). Yönetici eğitimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Resmi Gazete(10.06.2014 tarih ve 29026 sayılı) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik
- Strauss ve Corbin(1990) Sözbilir, M. (2009),Bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri  
<https://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf> sayfasından elde edilmiştir.
- Şimşek, H. ;Yıldırım, A. (2003)Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). Okul yönetimi, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, N. (1994). Personel yönetimi, Ankara: Yargı Yayınları.

## EKLER

### Ek 1. GÖRÜŞME FORMU

Okulun adı : Okul müdürünün adı :

Hizmet süresi : Yöneticilik süresi :

Okulun bulunduğu yer : İmza :

- S 1. Yönetici değerlendirme yönetmeliğinin çıkarılmadan önce paydaşlarla yeterince tartışıldığını ve fikirlerinin alındığını düşünüyor musunuz?
- S 2. Yöneticilerin değerlendirme kriterlerini şekil ve içerik bakımından yeterli buluyor musunuz?
- S 3. 6528 sayılı kanun ile yöneticilerin yasal gücü siyasallaştı mı? Değerlendirme sürecinde değerlendirme yapanlara siyasi baskı veya yönlendirme yapıldığını düşünüyor musunuz?
- S 4. Değerlendirme sürecinin tarafsız olduğunu düşünüyor musunuz? Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin tarafsız bir değerlendirme yaptığını düşünüyor musunuz?
- S 5. Değerlendirme sürecinde liyakatin esas alındığını düşünüyor musunuz?
- S 6. Değerlendirme süreci içerisinde eğitim sendikalarının sürece etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?
- S 7. Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler sizin hakkınızda yeterince bilgiye sahipler miydi?
- S 8. Değerlendirme yapacak kişilere kulis çalışması yaptınız mı?
- S 9. Değerlendirme süreci içerisinde sizi değerlendiren üst yöneticiler kurumunuzu ziyaret etti mi veya çalışmalarınız hakkında sizden bilgi talebinde bulundu mu?
- S 10. Ek-1 değerlendirme formuna göre puan dağılımının ağırlığının üst yöneticilerde olmasını nasıl değerlendirirsiniz?
- S 11. Değerlendirme süreci takviminin eğitim öğretim yılı içerisine uzamasının eğitim öğretimde aksaklıklara neden oldu mu?
- S 12. Değerlendirme süreci içerisinde yaşamış olduğunuz olaylar eğitime ve mesleğinize bakış açınızı etkiledi mi? Nasıl?
- S 13. Yöneticilerin 4 yıllığına görevlendirilmesi çalışma performansını nasıl etkiler?
- S 14. 4 yılını tamamlayan müdürlerin değerlendirilmesi amacı ne idi, amacına ulaştı mı? Ulaşmadı ise tespit ettiğiniz olumsuzluklar nelerdir?
- S 15. Sizin düşünce ve önerileriniz.

## Ek -B Görev Süreleri Uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için Değerlendirme Formu

EK-1

GÖREV SÜRELERİ UZATILACAK EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLERİ İÇİN DEĞERLENDİRME FORMU							
Kısmi Bilgi	T.C. Kimlik No	Adı soyadı					
	Doğum Yeri ve Yılı	Alanı					
Görev Yapmakta Olduğu Eğitim Kurumu							
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ			Puan Değeri				
			A	B	C	D	Verilen Puan
<b>I İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün Değerlendirmesi</b>			<b>25</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	
1	Muhatabım dikkatle dinler, eleştiriyeye açık katılımcı bir yönetin dili kullanır.	1					
2	Davranışlarının kurumunu nasıl etkileyeceğini farkındadır ve ifadeleriyle kararları uyumludur.	1					
3	Problem çözmede inisiyatif kullanarak acil kararlar alabilir.	1					
4	Gereksiz ve yersiz tartışmalardan uzak durarak dikkatini korur.	1					
5	Olaylara çok yönlü bakar, farklı görüş ve düşüncelere hoşgörü ile yaklaşır, iletişimi güçlü, samimi ve empatiktir.	1					
6	Kendini geliştirmeye yönelik akademik, kültürel ve sosyal çalışmalara katılır.	1					
7	Eğitim yönetimi ve denetimi alanında bilimsel çalışmaları ve yayınları vardır.	1					
8	Gerektiğinde yetkiyi ve karar vermeyi üstlerine devreder ve onların kararını destekler, saygı duyar.	1					
9	Randevularında, görüşmelerinde, toplantılarında, çalışmalarında ve diğer zamanlı yapılması gereken işlerde dakiktir.	1					
10	Demokratik bir toplumda kabul edilmiş etik standartlarla eğitimin gerektiği rolü yerine getirir.	1					
11	Kurumun vizyonunu, misyonunu, eğitimsel amaçları ve kurum için spesifik başarı hedeflerini belirler, günceller ve paydaşlarıyla paylaşır.	1					
12	Kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri raporlar.	1					
13	Eğitim-öğretim süreçlerinde resmi yazışma ve dosyalama sistemini zamanında ve usulüne uygun yapar.	1					
14	Mehribiz e-okul vb. kuruma ait elektronik sistemlerin zamanında, eksiksiz ve etkin olarak kullanılmasını sağlar.	1					
15	Eğitim kurumunu mekansızlığın güvenliğini sağlayacak tedbirler alarak, güvenli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturur.	1					
16	Sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları veya üniversitelerle işbirliği yaparak kurumun kalitesini artırmaya çalışmaları yapar.	1					
17	Eğitim bölgesi müdürleri ve danışma kurulu toplantılarına etkin olarak katılır.	1					
18	Milli ve dini bayramlarını anlam ve önemine yönelik etkinliklerin yapılmasını sağlar.	1					
19	Kurumun fiziki mekanlarının etkin ve amacına uygun kullanılmasını sağlar.	1					
20	Kurumun ulusal ve uluslar arası yarışmalara katılımını sağlar.	1					
21	Çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmış açık, anlaşılır ve adil bir performans değerlendirme sistemi gerçekleştirir.	1					
22	Kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar.	1					
23	Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.	1					
24	Personeli değerlendirme konularında objektif, tutarlı, güvenilir ve adildir.	1					
25	Çalışanlar etkili performans göstermediklerinde fark eder, rehberlik sağlar, tedbirleri alır ve gerektiğinde ilgili prosedürü başlatır.	1					
<b>II İnsan Kaynaklarından Sorumlu İlçe Milli Eğitim Sube Müdürünün Değerlendirmesi</b>			<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	
1	Personelin görüş ve önerilerini alarak kurum yönetimi sürecine etkin katılımını sağlar.	1					
2	Kurumda adil bir yönetim anlayışı sergiler ve çalışanların moralini yükseltir.	1					
3	Değişimin kaçınılmaz olduğuna inanır, kurumu değişime ayak uydurmak için tedbirler alır, uyum çalışmalarını planlar ve uygular.	1					
4	Personel işlerini takip eder, personele gerekli duyuruları ve personel işlerini zamanında yapar.	1					
5	Eğitim çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkarabilme ve geliştirmeye yönelik çalışmalar planlar, uygular ve süreçleri raporlar.	1					
6	Eğitim çalışanlarına karşı eleştiriyeye açık, katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder.	1					
7	Çalışanların çoğunluğu tarafından onaylanmış açık, anlaşılır ve adil bir performans değerlendirme sistemi gerçekleştirir.	1					
8	Kurumun hedeflerine daha kolay ulaşabilmesi için performans sonuçlarını kontrol eder, paylaşır ve eğitim planlaması yapar.	1					
9	Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.	1					
10	Çalışanlar etkili performans göstermediklerinde fark eder, rehberlik sağlar, tedbirleri alır ve gerektiğinde ilgili prosedürü başlatır.	1					
11	Aday öğretmen ve personelin uygulamaya eğitimini gerçekleştirir süreçleri izler ve değerlendirir.	1					
12	Kurum çalışanlarına rehberlik ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için hizmet içi ve rehberlik etkinlikleri yapar.	1					
13	Çalışanların aralarındaki bağlılığı geliştirir ve kurum kültürü olarak sosyal ilişkilerin önemsenmesini sağlayıcı çalışmalar yapar.	1					
14	Kurumda üst-üst ilişkisinin saygınlığını korur.	1					
15	Kurumun görev tanımıyla belirlenen eğitim çalışanlarının iş dağılımlarını, görev uygulanmalarını da gözeterek yapar.	1					
16	Personeli değerlendirme konularında objektif, tutarlı, güvenilir ve adildir.	1					
17	İhtiyacı olan insan kaynağının temini için bağlı olduğu kurumla yazışmaları yaparak bülgendirir.	1					
18	Sürekli-süresiz yayınları takip eder ve personelin hizmetine sunar.	1					
19	Mevzuatın yerinde ve doğru bir şekilde ve dengeli bir tarzda uygulanmasını sağlar.	1					
20	Eğitim öğretim ve teknolojiye gelişmeleri izler, okul/kurum ve kişisel gelişim için kullanır.	1					
<b>III Değerlendirilecek Eğitim Kurumundan Sorumlu İlçe Milli Eğitim Sube Müdürünün Değerlendirmesi</b>			<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	
1	Okulun eğitim- öğretim ortamlarının öğrenci öğretmen tarafından etkin kullanımını takibini yapar, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
2	Eğitim kurumunun akademik başarı düzeyini tespit eder ve eğitim kalitesinin artmasına yönelik planlar yapar, uygular, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
3	Öğrenci başarısını önemser, başarısızlık nedenlerini araştırır ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
4	Eğitim kurumunda özel eğitim ihtiyacı duyan öğrencilere yönelik eğitim faaliyetlerini planlar, uygular süreç ve sonuçları raporlar.	1					
5	Kurumun onarım ihtiyaçlarını tespit eder, resmi ve sivil toplum kuruluşlarıyla iletişime geçerek ihtiyaçları giderir, süreç ve sonuçları raporlar.	1					
6	Okul rehberlik çerçeve programını eğitim çalışanları ile yapar, uygulamaları, süreç ve sonuçları izler, raporlar.	1					
7	Öğrenci ve ailelere yönelik sosyal yardımlaşma girişimlerinde ve etkinliklerde bulunur, süreç ve sonuçları izler, raporlar.	1					
8	Kurumun kantin, yemekhane, kafeterya vb. yiyecek ve içecek sunulan bölümlerinin hijyenini sağlar, gıda güvenliği ile ilgili tedbirleri alır, belgeler.	1					
9	Kurum ekipmanlarının korunmasını sağlayıcı tedbirler alır, talimatlar hazırlar, takibini yapar.	1					
10	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliği sağlar.	1					
11	Eğitim çalışanlarını teşvik ederek kurumun ulusal ve uluslar arası proje çalışmalarını ile sergi ve yarışmalara katılımını sağlar.	1					
12	Velilere yönelik sosyal, kültürel rehberlik çalışmaları düzenler, sonuçları değerlendirir.	1					
13	Kurumu etkileyen negatif ve pozitif güçleri analiz ederek, kurum ve çevresini etkileyecek politikalar üretir, uygular, süreçleri izler, raporlar.	1					
14	Kurumun fiziki kapasitesinin etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.	1					
15	Eğitim kurumunun imkânlarını çevrenin hizmetine sunarak eğitim kurumuna-çevre bütünlüğünü sağlayacak çalışmalar yapar.	1					

IV Eğitim Kurumundaki En Kıdemli Öğretmen ile Kıdemli En Az Olan Öğretmenin Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	10	15
1	Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.	0,5		
2	Öğretmenleri ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.	0,5		
3	Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak, onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.	0,5		
4	Eleştiriye açık, katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda güvene dayalı duygusal bir etki yaratır.	0,5		
5	Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.	0,5		
6	Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.	0,5		
7	Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.	0,5		
8	Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.	0,5		
9	Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.	0,5		
10	Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.	0,5		
11	Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.	0,5		
12	Öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.	0,5		
13	Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılımı önünde planlar yapar, uygular, süreçleri raporlar.	0,5		
14	İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.	0,5		
15	Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimlerini eğitim çalışanlarıyla paylaşır.	0,5		
16	Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.	0,5		
17	Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırma tedbirler alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.	0,5		
18	Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.	0,5		
19	Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözümlenmek için çalışmalar yapar.	0,5		
20	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	0,5		

V Öğretmenler Kurulunca Seçilecek İki Öğretmenin Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	10	15
1	Öğretmenlerin eğitim kurumu yönetimine etkin katılımını sağlamak için görüşlerini alır.	0,5		
2	Öğretmenleri ve öğrencileri motive edici çalışmalar planlar, katılır ve destekler.	0,5		
3	Öğretmenlere yönelik memnuniyet anketleri yaparak, onların ihtiyaçlarını ve sorunlarını analiz eder ve değerlendirir.	0,5		
4	Olumlu eleştiriye açık katılımcı yönetim yaklaşımını kullanır ve teşvik eder, kurumda güvene dayalı duygusal bir etki yaratır.	0,5		
5	Özel eğitim gereksinimi olan öğrencilerin eğitim öğretim süreçlerine uyum ve katılımını kaynaştırma etkinlikleriyle destekler.	0,5		
6	Öğretmenlerin materyal hazırlama ve geliştirmelerine fırsat verir ve estetik anlayışın gelişmesine katkıda bulunur.	0,5		
7	Kurumun fiziksel koşullarını (ısı, ışık, ses durumu vb.) kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde düzenlenmesini sağlar.	0,5		
8	Adil bir yönetim anlayışı sergiler ve kurumda çalışanların moralini yükseltir.	0,5		
9	Açık, anlaşılır ve herkes tarafından kabul gören performans ölçekleri geliştirir, eğitim planlaması yapar.	0,5		
10	Değerlendirme ve performans kriterlerini, prosedürlerini ve kurallarını bütün personele duyurur.	0,5		
11	Kurul toplantılarında, zümrelerde, konferanslarda öğretmenlerle, öğretmen ve öğrenci performans standartlarını tartışır.	0,5		
12	Öğrencilerinin ve öğretmenlerinin, etkili performanslarını takdir eder ve onları ödüllendirir.	0,5		
13	Okulun bilimsel projelere ve olimpiyatlara katılımı önünde planlar yapar, uygular, süreçleri raporlar.	0,5		
14	İnsanların sahip oldukları sosyal farklılıkları ve eğilimleri bilir, anlar ve saygı duyar.	0,5		
15	Eğitimde meydana gelen yenilikleri ya da değişimleri izler, izlenimlerini eğitim çalışanlarıyla paylaşır.	0,5		
16	Okulda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar.	0,5		
17	Öğrencilerin eğitimdeki başarılarını etkileyen çevresel engelleri ortadan kaldırma tedbirler alır, süreçleri ve sonuçları raporlar.	0,5		
18	Sosyal, sanatsal, kültürel, sportif ve akademik etkinliklerle, okulun ulusal ve uluslararası proje ve olimpiyatlara katılımını sağlar.	0,5		
19	Öğrenciler, öğretmenler ve velilerle birlikte disiplin problemlerini birlikte çözümlenmek için çalışmalar yapar.	0,5		
20	Eğitim kurumunun tertip ve düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	0,5		

VI Okul Aile Birliği Başkanı ve Başkan Yardımcısının Değerlendirmesi (Aritmetik Ortalaması)		10	15
1	Velilerin eğitim kurumu yönetimi sürecine etkin katılımı için görüşlerini alır.	1	
2	Öğrenci başarısını önemser, başarısızlık nedenlerini araştırır ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.	1	
3	Velilere yönelik sosyal, kültürel, akademik ve rehberlik çalışmaları düzenler.	1	
4	Öğrencilerin, velilerin ve personelin kişiye özel bilgilerinin korunmasına önem verir.	1	
5	Okul aile birliği kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlar.	1	
6	Velilerin görüşlerini açıklama, tanımlama, eleştirme fırsatı verir ve onları etkin dinler.	1	
7	Eğitim ortamlarının havalandırılması, tertip düzeni ile hijyen kurallarına uygun olarak temizliğini sağlar.	1	
8	Eğitim kurumunda ve çevresinde güvenli ve uygun bir eğitim-öğretim ortamı sağlar.	1	
9	Aileleri ve velileri okul aktivitelerine katılmaları için cesaretlendirir ve teşvik eder.	1	
10	Velileri okulun performansı öğrencilerin durumu ve kurum aktiviteleri ile ilgili bilgilendirir.	1	
<b>VII Öğrenci Meclisi Başkanının Değerlendirmesi</b>		10	
1	Öğrencilerin eğitim kurumu yönetimi sürecine etkin katılımı için fikirlerine ve önerilerine değer verir.	1	
2	Öğrencilerin eleştirilerini açıklamaları için uygun tartışma ortamı sağlar ve onları dinler.	1	
3	Eğitim kurumunun imkânlarını öğrencilerin kullanımına açar.	1	
4	Öğrencilerin başarısını önemser ve bu yönde çalışmalar yapar.	1	
5	Öğrencilerde ulusal ve evrensel değerlerin gelişmesini destekler ve model olur.	1	
6	Eğitim kurumunda müzik, spor, resim vb. kulüp faaliyetlerinin etkinliğini sağlar ve geliştirilmesi için zemin hazırlar.	1	
7	Herhangi birırka, bireylere ve inançlara karşı ayrımcılık yapmaz.	1	
8	Öğrencilerle ilgili kayıtlarda gizlilik ilkesine uyar.	1	
9	Öğrencinin kişisel gelişimini ailesi ile paylaşır.	1	
10	Davranışlarında ve sözel tepkilerinde saygı, sevgi öğelerine yer verir.	1	
Toplam puan		100	100
		Başarılı	Başarısız
		( )	( )

EKC:

<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	
<b>Tc kimlik no</b>	27019519880
<b>Adı</b>	Cemil
<b>Soyadı</b>	APA
<b>Doğum yeri/tarihi</b>	APA-22/05/1981
<b>İletişim adresi/ Telefonu</b>	Yeşildere Ortaokulu -Yeşildere Mah. Acıpayam /DENİZLİ 05056897043
<b>Eğitim</b>	
<b>İlkokul</b>	1986-1991-5 yıl Denizli, Acıpayam , Apa köyü
<b>Ortaokul-Lise</b>	1991-1994-3 yıl Denizli, Acıpayam , Apa köyü 1994-1997-3 yıl Denizli, Acıpayam, Acıpayam Lisesi
<b>Lisans</b>	1998-2002-4 yıl Gazi üniversitesi , Kastamonu Eğitim Fakültesi, İlköğretim Fen Bilimleri
<b>(Yüksek Lisans)</b>	2013-2014, 2014-2015 dersler 2016-2017 proje hazırlama
<b>Yıl(lar)</b>	<b>Mesleki deneyim</b>
2003-2005	Tokat, Sulusaray ,Dutluca Ş.S Bezer Fen Bilgisi Öğretmeni
2005-2006	Kahramanmaraş ,Nevzat Pakdil YİBO (askerlik hizmeti)
2006-2007	Tokat, Sulusaray ,Dutluca Ş.S Bezer Fen Bilgisi Öğretmeni
2007-2010	Burdur, Bucak ,Boğazköy ruhi mutlu ilköğretim okulu fen bilgisi öğretmeni
2010-2012	Burdur, Yeşilova, Güneyköy ilköğretim okulu müdür yardımcısı
2012-2013	Denizli, Acıpayam, Gölcük YİBO müdür başyardımcısı
2013-	Denizli ,Acıpayam ,Yeşildere ortaokulu müdürlüğü görevinde

## Ek D: Tez Kontrol Listesi

	KONTROL EDİLDİ
Tez düzeni tez yazım kılavuzuna uygun düzenlenmiştir	
Sayfa boşlukları uygun düzenlenmiştir	
Tüm metin Times New Roman yazı stili çift satır aralıklı 12 punto ile yazılmıştır	
Sayfa numaraları kağıdın sağ üst köşesine yazılmıştır	
Metin içindeki başlıklar APA stiline uygun düzenlenmiştir	
İçindekiler, tablolar ve şekiller listeleri tez yazım kılavuzuna uygun düzenlenmiştir	
Tezde bulunan tüm tablolar gereklidir	
Tüm tablo başlıkları tez yazım kılavuzuna uygun yazılmıştır	
Tüm şekil başlıkları tez yazım kılavuzuna uygun yazılmıştır	
Tüm tablo ve şekillere metindeki bölüm sırasına göre numara verilmiştir	
Tablolar APA stiline uygun hazırlanmıştır	
Metin içindeki tüm alıntılar uygun şekilde belirtilmiştir	
Metin içerisinde verilen tüm kaynaklar, kaynakça listesinde bulunmaktadır	
Kaynak gösterimleri tez yazım kılavuzuna uygun düzenlenmiştir	
Kaynakça listesi APA stiline uygun düzenlenmiştir	

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman