



# OKUL YÖNETİCİSİ SEÇME VE YERLEŞTİRME UYGULAMASINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME: GÖREV SÜRESİ DOLAN OKUL MÜDÜRLERİNİN, YENİDEN GÖREVLENDİRİLME USULLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

AN ASSESSMENT ON SELECTION AND RECRUITMENT PRACTICE OF SCHOOL ADMINISTRATORS: THE VIEWS OF SCHOOL PRINCIPLES WHOSE DUTY TERM WAS ENDED, ON RE-ASSIGNMENT PROCEDURES

Kemal KAYIKÇI<sup>1</sup> ID - İzzet ÖZDEMİR<sup>2</sup> ID - Gülnar ÖZYILDIRIM<sup>3</sup> ID

## Öz

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından 10/06/2014 tarihinde yayınlanan yönetmelik gereği, yöneticilikte dört yılını dolduran tüm okul müdürlerinin görevleri sonlandırılmıştır. Müdürlük görev süresinin uzatılması için müracaat eden müdürler, yeniden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu çalışmanın amacı, 'müdürlük görev süresinin uzatılması' işlemleri hakkında değerlendirmeye tabi tutulan okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Çalışmada, yöntem olarak nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenen, Antalya İlinde görevli 10 katılımcı çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler, içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Araştırmada genel olarak katılımcılar, müdürlük görev süresinin, dört yıl ile sınırlanmaması, sürekli bir görev olarak yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte müdürler, değerlendirmeye açık olduklarını vurgulamış ve değerlendirmenin kendisini değil, yapılış yöntemini eleştirmişlerdir. Katılımcılar, ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin verdiği puanların değerlendirmede belirleyici olduğunu, oysa bu kişilerin kendilerini tanımadan yönlendirme sonucu kendilerine puan verdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar algısal değerlendirmeden ziyade kanıtlanabilir, somut, sayısal verilere dayalı dört yıllık süreci kapsayan objektif bir performans değerlendirmesi yapılmasını önermişlerdir.

**Anahtar kelimeler:** Okul müdürü, yönetici seçme, atama ve görevlendirme

## Abstract

The duty of school administrators, who completed 4-year term, was ended according to the regulation which was published on 10.06.2014 by the Ministry of National Education. The school administrators applying for the extension of their duty term, were re-evaluated. The purpose of this study is to determine the views of school administrators, subjected to this evaluation. In this study, case study was used as the qualitative research design method. The working group was formed 10 participants working in Antalya, through maximum variation sampling of which is a kind of purposive sampling method. Data were analyzed by content analysis. In general, participants in the study stated that the duty of school administrators should not be restricted to four years, but it should be implemented as a continuous task. However, the administrators said they were open to evaluation. They criticized the methods of conducting the assessment but not the evaluation itself. Specifically, they reported that the scores given by the education directorate managers was decisive in the evaluation, but these people gave the points by the references of the other people without identifying them. The participants suggested that an objective performance evaluation which includes 4-year term and is verifiable, concrete and based on numeric data rather than perceptual evaluation should be done.

**Keywords:** School administrators, selection, appointment and assignment of administrators

<sup>1</sup> Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

<sup>3</sup> Araş. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

## 1. GİRİŞ

Günümüzde değişen dünyanın ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri gençlere kazandıracak şekilde eğitim sistemlerinin ve sistemin temel ögesi olan okulların kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (OECD, 2009). “Okuldan beklenen görevlerin yerine getirilebilmesi, üyelerin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamalarına bağlıdır” (Taymaz, 2000). Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okuldaki birçok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği söylenebilir (Açıkalın, 1977:7). Etkili okul liderliğinin, öğretmenlerin çalışma kapasitelerini ve motivasyonlarını artırmak suretiyle okulların eğitimsel sonuçlarını geliştirdiği sanılmaktadır (Hugonnier, 2009; Bush, 2011). Bu nedenle “doğru adayın doğru göreve getirilmesi, eğitim sistemleri açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur” (Nusche, 2009). Son yıllarda gelişmiş ülkelerde okulların etkililiğini sağlayabilmek üzere okul yöneticisi yetiştirme çabalarına çok büyük önem verilmektedir (Özmen, 2002).

Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi olma koşulları arasında, asgari bir süre öğretmenlik deneyimi olması yaygındır. Bu süre Bulgaristan, Estonya, Fransa ve Litvanya’da 3 yıl ile Malta’da 10 yıl ve Kıbrıs’ta 17 yıl arasında değişir. Bununla birlikte Birleşik Krallık (İngiltere, Galler), Norveç, Yunanistan, Kıbrıs, Litvanya, Kuzey İrlanda, Slovenya, Malta, Romanya, İzlanda’da müdür olma koşulları arasında daha önce yöneticilik yapmış olma şartı bulunmaktadır. Avusturya, Birleşik Krallık (İngiltere, Galler, Kuzey İrlanda), Finlandiya, Slovenya, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Slovakya, İsveç, Romanya, Malta, İspanya, Polonya, Macaristan, İzlanda dâhil 21 ülkede resmi yöneticilik eğitimi zorunludur. Eğitimin süresi ve uygulanışı ülkelere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Malta’da yüksek lisans kredisine eşittir. Polonya’da 210 saattir. İspanya’da teorik eğitim ve staj eğitimi kapsamaktadır. Avusturya, Slovenya, Finlandiya gibi çok az ülkede, belli akademiler bulunur (Eurydice, 2013:111-115). Avusturya’da liderlik akademisinde okul liderliği konusunda yöneticilere zorunlu eğitim verilmektedir (Schratz, 2009). İngiltere’de okul liderlerinin pedagojik liderler olması gerektiği yönünde güçlü bir inanç vardır (Matthews, 2009) ve yönetici adaylarının liderlik becerilerinin geliştirilmesine önem verilmektedir (Burnham, 2009).

ABD’de 19. yüzyılda ilk üniversite programlarının oluşturulmasıyla birlikte okul müdürlerinin formal olarak yetiştirilmesine başlanmıştır (Brundrett, 2001). ABD’de birçok eyalette okul müdürü olarak atanabilmek için tamamlanması zorunlu programlar bulunmaktadır (Bush ve Jackson, 2002). 1993’lere gelindiğinde okul müdürü olabilmek için yüksek lisans eğitimi almayı zorunlu kılan eyalet sayısı 45’e çıkmıştır (Şişman ve Turan, 2002). 32 eyalette okul yöneticilerinin mentörlük yoluyla desteklenmesini öngören yasal düzenlemeler çıkarılmıştır (Daresh, 2004).

Japonya’da okul müdürü olabilmek için öğretmenlikte belli bir tecrübe edinmiş olma (Bjork, 2000) ve lisansüstü eğitimi tamamlamış olma şartı aranmaktadır. Ayrıca okul yöneticisi olmak üzere seçilenler hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmektedir (Bartell ve Willis, 1987). Hong Kong’da 2004-2005 öğretim yılından itibaren tüm müdürlerin liderlik eğitimi programına katılması zorunlu bir hale getirilmiştir. Singapur’da da okul müdürleri, 1984’den beri Eğitim Bakanlığı ile ulusal eğitim enstitüsü tarafından ortaklaşa organize edilen eğitim yönetimi diploma kursuna katılmak zorundadırlar (Korkmaz, 2005).

Türkiye’de yöneticilerin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması işlemlerini düzenleyen ilk yönetmelik, 1998 yılında yayımlanmıştır. Bu yönetmelik, Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini öngören ilk yönetmelik olarak yerini almıştır (Kayıkçı, 2001). Konuyla ilgili 1998, 2004, 2007, 2008, 2009, 2013-a,

2013-b, 2014 yıllarında sekiz farklı yönetmelik yayımlanmıştır. Ayrıca 2004 yönetmeliğinde iki defa, 2009 yönetmeliğinde altı defa değişiklik yapılmıştır.

Son olarak “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” 10 Haziran 2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2014). Yönetmeliğin daha önceki yönetmeliklere göre iki önemli farkı vardır. Birincisi okul müdürlerinin sürekli olarak görevlendirilmesi (göreve atanması) yerine dört yıllığına (geçici olarak) görevlendirilmesidir. İkincisi, ilk defa müdür görevlendirme işlemlerini düzenlemesinin yanı sıra, halen okul müdürü olarak görev yapan ve müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduran müdürlerin, görev sürelerinin uzatılması işlemlerinin de düzenlemesidir.

Söz konusu yönetmelikte müdürlük görev süresinin uzatılması işlemleriyle ilgili şu hükümler bulunmaktadır: “Dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda görev süresinin uzatılması için başvuruda bulunanlar, Ek:1’de yer alan form üzerinden ilçe milli eğitim yöneticileri, öğretmenler, okul aile birliği temsilcisi ve öğrenci meclisi başkanı tarafından değerlendirilir. Yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alan müdürler, başarılı sayılarak görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılır. Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra müdürlükte dört yıllık ve aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp Ek:1’de yer alan form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin başka bir eğitim kurumunda uzatılmasını isteyen müdürlerin görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre başka bir eğitim kurumunda uzatılır” (Resmi Gazete, 2014).

10 Haziran 2014 tarihinde yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” sonrası yöneticilikte dört yılını dolduran tüm müdürlerin görev süresi sonlandırılmıştır. 2014 yılı Ağustos Ayı’nda görev süresinin uzatılması için başvuran müdürlerin değerlendirilmesi süreci başlatılmıştır. Söz konusu yönetmelik hükümlerine göre değerlendirmeye tabi tutulan okul müdürlerinin konu hakkındaki görüşleri doğrultusunda okul yöneticisi seçme uygulamasında yaşanan sorunların bilimsel verilere dayalı olarak ortaya konması ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak sorunlara bilimsel çözüm önerileri sunulması amacıyla uygulamaya dayalı katkı sağlamak açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, 10/06/2014 tarihinde yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile uygulamaya konulan ‘müdürlük görev süresinin uzatılması’ işlemleri hakkında değerlendirmeye tabi tutulan okul müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Değerlendirmeye tabi tutulan okul müdürlerinin;

1. Yönetici görevlendirmede esas alınan hususlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumunda uzatılması işlemlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Müdürlük görev süresinin görev yapılmakta olunan eğitim kurumu dışında uzatılması işlemlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

## 2. YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Yöntem olarak nitel araştırma desenlerinden “durum çalışması” kullanılmıştır. Durum çalışması; örgütün doğal çevresi içinde gerçekleştirilir ve çalışmanın konusu olan ortam ve olayların bütüncül bir yorumunu hedefler (Yıldırım ve Şimşek, 2011:277). Durum çalışması, özellikle ne, nasıl, niçin soruları yöneltildiğinde tercih edilir.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmayı amaçlar. Yönetmelik hükümlerine göre müdürlükte dört yıllık görev süresini dolduran tüm müdürlerin görev süresi sonlandırılmıştır. Araştırmada, görev süresinin uzatılması için başvuruda bulunan müdürler beş gruba ayrılmış ve her gruptan iki aday gönüllülük esasına göre çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan Antalya’da görevli 10 katılımcı okul müdürünün özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunu Oluşturan Katılımcı Verileri

Katılımcı sıra no	Görev yaptığı okul türü	Cinsiyeti	Yöneticilik görev Süsüşü (yıl)	Öğrenim düzeyi	GÖREV SÜRESİNİN UZATILMASI			SÖZLÜ SINAV		Araştırmada kullanılan kısaltma
					Ek:1 forma göre başarı durumu	Ek: forma göre başarı görülüp	Görev süresi kendi okulunda uzatılan	Görev süresi başka bir okulda uzatılan	Sözlü sınava girdi mi?	
1	Lise	E	8	Y.Lisans	Başarılı	Evet	-	-	-	M1a+
2	İlkokul	E	10	Lisans	Başarılı	Evet	-	-	-	M1b+
3	İlkokul	E	12	Lisans	Başarılı	-	Evet	-	-	M2a+
4	Ortaokul	E	6	Lisans	Başarılı	-	Evet	-	-	M2b+
5	Ortaokul	E	23	Lisans	Başarısız	-	-	Hayır	-	M3a-
6	Lise	E	18	Lisans	Başarısız	-	-	Hayır	-	M3b-
7	Lise	E	28	Lisans	Başarısız	-	-	Evet	Başarılı	M4a+
8	Lise	K	13	Lisans	Başarısız	-	-	Evet	Başarılı	M4b+
9	Ortaokul	E	19	Lisans	Başarısız	-	-	Evet	Başarısız	M5a-
10	İlkokul	E	27	Lisans	Başarısız	-	-	Evet	Başarısız	M5b-

Tablo 1’de verildiği üzere, görev süresinin uzatılması sürecinde Ek:1 forma göre yapılan değerlendirme sonucunda 10 katılımcının dördü başarı, altısı başarısız olmuştur. Başarısız olan müdürlerden ikisi, ilk defa veya yeniden müdür olmak için yapılan sözlü sınava katılmamış, dördü katılmıştır. Sözlü sınava katılan dört müdürden ikisi sözlü sınav sonucunda başarılı, ikisi de başarısız olmuştur.

### **Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada; bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Yapılan alanyazın taraması ve doküman incelemesinden sonra, n görüşmeler yapılarak ve uzmanların da görüşleri alınarak, araştırmanın alt amaçlarıyla uyumlu üç açık uçlu soru hazırlanmıştır.

### **Verilerin Toplanması Ve Analizi**

Veri toplama esnasında katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra, üç ayrı açık uçlu soru sorulmuştur. Her görüşme 20-30 dakika sürmüştür. Her soru sorulurken ilgili konu hakkındaki yönetmelik maddesi ve "yönetici değerlendirme formu" (Ek.1), katılımcılara gösterilerek tekrar okunmuş ve hatırlamaları sağlandıktan sonra cevapları alınmıştır. Böylece katılımcıların daha bilinçli yanıt vermelerine yardımcı olunmuştur.

Verilerin analizi aşamasında nitel veri analizi tekniklerinden "betimsel ve içerik analizi" kullanılmıştır. Ierik analizinin amacı verileri ifade etmek ve verilerin içinde doğrudan görülemeyen gerçekleri ortaya çıkarmaktır (Bilgin, 2006:18). Araştırmada her soru bir tema olarak kabul edilmiş ve bu temaya ilişkin verilen her yanıt, bir kod verilerek kodlanmıştır. Ayrıca katılımcıların fikir birliğine veya fikir ayrılığına düştükleri noktaları belirlemek için verilen cevaplar, frekanslarına göre gruplanmıştır. Katılımcıların bazı cümleleri doğrudan yansıtılmıştır. Son aşamada oluşturulan frekans analizi tabloları ve betimsel analiz verileri, araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

"Nicel araştırmalarda verilerin i geçerliliğine karşılık olarak nitel araştırmalarda inandırıcılık kavramı kullanılmaktadır" (Cansız Aktaş, 2014:365). Görüşmede kullanılmak üzere hazırlanan açık uçlu sorular, alan uzmanı akademisyenlerle paylaşılarak uzman görüşü alınmıştır. Toplanan veriler sürekli eleştirel bir gözle birbiri ile karşılaştırılmış ulaşılan sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmada görüşülen katılımcıların, kişisel bilgileri ve yönetmelik gereği yapılan yönetici görevlendirme sürecinde hangi grupta oldukları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca katılımcıların görüşme esnasında söyledikleri bazı cümleleri doğrudan alıntı yapılarak betimlenmiştir.

Güvenirlik açısından bakıldığında ise verilerin tutarlılığını arttırmak için, asıl görüşmelerden önce pilot görüşme yapılmıştır. Ses kaydına alınan veriler, hiç değiştirilmeden yazıya aktarılmıştır. Kodlama alışması, önce araştırmacılar tarafından bağımsız yapılmış, sonra bir araya gelinerek, kodların son şekline karar verilmiştir. Daha sonra araştırmacılar dışında iki uzmandan yardım alınarak, 'kappa analizi' yapılmış ve kapa değeri 0,857 bulunmuştur. Bulunan değer 0.81'den büyük olduğu için kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde uyum olduğu anlaşılmıştır. (Craig, 1981; Landis ve Koch, 1977; Weingart, Olekalns ve Smith, 2005; Wood, 2007). Ayrıca veri toplama aracı, ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar ve rapora temel oluşturan notlar, yazılar, araştırmacılar dışında bir uzmana sunularak teyit incelemesi yaptırılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### Müdürlerin ‘Yönetici Görevlendirmede Esas Alınacak Hususlara’ İlişkin Görüşleri

Söz konusu yönetmeliğin Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar başlıklı 10. maddesinde “(1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir. (2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz...” Hükmü yer almaktadır. Bu maddeye ilişkin okul müdürlerinin görüşleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Müdürlerin ‘Yönetici Görevlendirmede Esas Alınacak Hususlara’ İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	M1a+	M1b+	M2a+	M2b+	M3a-	M3b-	M4a+	M4b+	M5a-	M5b-	f	%
Yöneticilik süresinin sınırlandırılması uygundur	√			√							2	20,0
Yöneticilik sürekli olmalıdır		√	√		√	√	√	√	√	√	8	80,0
Aynı kurumda en fazla 8 yıl yöneticilik yapılması uygundur		√	√	√	√	√	√	√		√	8	80,0
Görev süresi sona eren yöneticiler öğretmenliğe geçince zorlanmakta, verimli olamamaktadır.		√	√		√		√	√	√	√	7	70,0

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, müdürlerin ikisi, müdürlük görev süresinin belli bir süre ile (4 yıl) sınırlandırılmasının uygun olduğunu savunmaktadırlar. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşleri şunlardır:

“Verimi olmayan bir idarecinin bütün anlamıyla okuldan hizmet alanların, memnun olmadığı yöneticinin, orada iki gün bile tutulması doğru değil” (M1a+). “Yöneticiliğin 4 yılda bitmesinin bir sakıncası yok. Öbür türlü kişi kendisini daimi görüyordu. Başarılı, başarısız gibi bir ayırma lüksü yoktu” (M2b+).

Müdürlerin sekizi ise müdürlük görev süresinin sürekli olması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yönetici kolay yetişmiyor, dışıyla tırnağı ile birikimiyle birilerinin yanında öğrendiğiyle kendi çabasıyla bir yerlere geliyor. Yöneticiye dört yıl sonra sen artık vasıfsızsın, bu işi yapamazsın, seni gönderiyorum, yerine yenilerine alacağım. Bu hem etik değildir, hem ekonomik değildir. Bilimsel açıdan da doğru değildir” (M1b+). “Bu müdürü ilçe ile iyi geçinmeye sevk eder, onlarla sorun yaşamayayım diye her istediklerini yapmaya yöneltir. Bu da olumsuz olur, yöneticiye her türlü baskı olur, yönetici buna dayanamaz, dört yıl sonra ben direnirsem harcarlar der, direnemez, yöneticilik ağırlığı kaybolur” (M2a+). “Okul müdürlüğü tecrübe işi olduğu için sürekli olması gerekir. Başarılı olduğu sürece devam etmeli. Denetleme sürecinde, performans değerlendirmesiyle başarısızlığı tespit edildiyse görevden alınmalıdır” (M3a-). “Hiçbir yönetici kendisini ileriye dönük okuluna, personele, öğrencilerine faydalı olma planları yapamayacak. Beni kim görevlendiriyor, üst amirim, o zaman ben eğitimden ziyade yukarıdaki amirlerimi ne kadar memnun edersem o kadar bu görevde kalacağım düşüncesi eğitime çok da yararlı olacağını düşünmüyorum. Yöneticiliğin görevlendirme usulü ile yapılması uygun değil” (M3b-). “İdareciler kolay yetişmiyor, bunun okulu da yok, idarecilerin bir çırpıda silinmesi doğru değil. Bana göre

*kişinin kuruma katkısı oluyorsa sürekli olmalıdır. Olmuyorsa da bu yollarla değil, soruşturma yolu ile alınması lazım” (M5a-).*

Müdürlerin sekizi, aynı kurumda aynı unvanla en fazla sekiz yıl yönetici olarak görev yapılabildiğinin uygun olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

*“Bir okulda 4 yıl ya da maksimum 8 yıl çalışmalı, artık belirli bir yıl sonra kurum kültürü oturduktan sonra yönetim körlüğü başlıyor” (M1b+). “İdarecilik yapan bir kişinin 4+4= 8 yıldan fazla aynı okulda görev yapması mümkün değil. Millet olarak duygusal bir milletiz. Çünkü insanlara görevlerini söylediğim zaman alınganlık yapabiliyorlar” (M2b+). “Belli bir süre sonra kişi çalıştığı yeri evi gibi benimsediği için eleştirileri, tenkitleri kabul etmeyebiliyor. Yapılması gerekenleri kulak ardı edebiliyor. Onun için 8 yılda bir görev yeri değiştirilmesinde bir sakınca yok” (M3a-). “Bir okul idarecisi 8 yılda bir okulda yapabileceği her şeyi yapabileme fırsatına sahip, 8 yıldan sonra da dinlenmeye geçiyor. Ben kendim de 2 yılda 4 yılda bir okul değiştirdim. Yeni gelen müdür değişiklik yapma isteği ile dolu oluyor” (M4b+).*

Müdürlerin yedisi, müdürlük görev süresi sona erenlerin doğrudan öğretmenliğe geçince zorlandıklarını ve başarılı olamadıklarını belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin müdürlerin görüşleri aşağıdadır:

*“Bir yönetici düşünün 20-25 yıldır yöneticilik yapıyor. Yeni yöntemleri bilmiyor, çoklu kuramları bilmiyor, teknolojiyi bilmiyor. Ona 30, 40 öğrenci emanet edeceğiz. O, 40 kişinin geleceğini karartmış olacaktır. Yöneticilikten dönüp de gerçekten öğretmenlik yapacak 1000 kişiden bir kişi çıkar çıkmaz” (M1b+). “20- 25 sene idarecilik yapan birinin, haftada 30 saat derse girmesi çocuklarımız için yazık, çocuğunu okula gönderen velilere yazık. Özellikle matematik, kimya, fizik gibi kültür derslerindeki idarecilerin öğretmenliğe dönmesi yanlış” (M5a-). “27 yıl sınıftan uzak kalmışım. Müdürlük görevini bıraktığımız zaman yapacağımız öğretmenlikten şüpheliyim. Bunu ben çocuklara da açıkça söylüyorum. Sınıfa gireriz ama bu çocukların vebalini alır mıyız, tereddütlerim var” (M5b-).*

Müdürlerin sekizi, müdürlüğün dört yıllı sınırlandırılmasının uygun olmadığını ve başarılı olan müdürlerin sürekli olarak görevine devam etmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bununla birlikte performans denetimi yapılarak, eğer görevinde başarısız olan müdür varsa görevinden alınması gerektiği vurgulamaktadırlar. Ayrıca görev süresinin uzatılması sürecinde hem başarılı olan hem de başarısız olan müdürlerin konuyla ilgili görüşleri arasında paralellik olduğu söylenebilir.

### **Okul Müdürlerinin ‘Müdürlük Görev Süresinin Görev Yapılmakta Olunan Eğitim Kurumunda Uzatılması İşlemlerine’ İlişkin Görüşleri**

Yönetmeliğin 16. Maddesinde; “dört yıllık görev süresi sona eren müdürlerden halen görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda görev süresinin uzatılması için başvuruda bulunanlar, ‘görev süresi uzatılacak eğitim kurumu müdürleri için değerlendirme formu’ (Ek:1) üzerinden değerlendirilir. Yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve üstü puan alan müdürlerin görev süreleri, görev yapmakta oldukları eğitim kurumunda uzatılır.” denilmektedir. Ek:1 form, eğitim kurumlarının farklı özelliğine göre tasarlanmıştır. Eğitim kurumunda öğretmen, okul aile birliği ve öğrenci meclisi başkanı varsa formun A bölümü doldurulmaktadır. A bölümünde ilçe milli eğitim müdürü 25, insan kaynaklarından sorumlu şube müdürü 20, değerlendirilecek eğitim kurumundan sorumlu şube müdürü 15, en kıdemli ve en kıdemsiz öğretmen (ortalaması) 10, öğretmenler kurulunca seçilen iki öğretmen (ortalaması) 10, okul aile birliği başkanı ve yardımcısının (ortalaması) 10, öğrenci meclisi başkanı 10 puan vermektedir. Ek:1 formda yer alan bazı sorular gözleme dayalıdır. Örneğin,

‘Muhatabını dikkatle dinler, eleştiriye açık katılımcı bir dil kullanır.’ Bazı sorular ise okulda yapılan ve belgelerle kanıtlanabilecek çalışmaları içerir. Örneğin, ‘Kurumun ulusal ve uluslararası yarışmalara katılımını sağlar.’ Soruların evet (1 puan), hayır (0 puan) şeklinde puanlanmaktadır. Bu konuya ilişkin müdürlerin görüşleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Müdürlerin ‘Müdürlük Görev Süresinin Görev Yapılmakta Olunan Eğitim Kurumunda Uzatılması İşlemlerine’ İlişkin Görüşleri

<i>Görüşler (Kodlar)</i>	M1a+	M1b+	M2a+	M2b+	M3a-	M3b-	M4a+	M4b+	M5a-	M5b-	f	%
Okul paydaşlarının müdürü değerlendirmesi uygundur	√		√	√			√		√		5	50,0
Paydaşların verdiği puan ağırlıkları değiştirilmelidir		√	√	√	√	√	√	√		√	8	80,0
Değerlendirme yapanların sayısı artırılmalıdır		√						√	√	√	4	40,0
Ek:1 formda yer alan değerlendirme ölçütleri yeterlidir	√		√		√						3	30,0
Ek:1 formda yer alan değerlendirme ölçütleri veya yöntemi eksiktir		√				√	√	√		√	5	50,0
Değerlendirme yapanlar, müdür hakkında yeterli bilgiye sahip değildir	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	100,0
Algısal değerlendirme yapılmıştır.	√	√	√			√	√	√	√	√	8	80,0
Sayısal değerlendirme yapılmamıştır.												
Süreç yerine anlık (sonuç) değerlendirme yapılmıştır	√					√		√			3	30
Objektif değerlendirme yapılmamıştır	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	100,0

Tablo 3’teki veriler incelendiğinde; okul müdürlerinin beşi, müdürlükte dört yıllık süresini dolduran müdürlerinin görev süresinin uzatılması sürecinde okul paydaşlarının müdürü değerlendirmesinin uygun olduğunu düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Tek tek baktığımızda bizi tanıyan dokuz kişiyi değerlendirdi. Sayı olarak baktığımızda yeterli” (M2b+). “Aslına bakarsan değerlendirme yapan görevliler şablon olarak uygun, yeter ki iyi yapılınsın. Öğretmenlerin, öğrenci temsilcinin, okul aile birliği temsilcilerinin puan vermesi önemli bir gelişme” (M4a+).

Müdürlerin sekizi, paydaşların verdiği puan ağırlıklarının değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

“Yönetici değerlendirmede ilçe milli eğitim müdürlüğü 40 puan, okul kurum içi paydaşlar, okulu gözlemleyenler, 3-5 yıldır çocuğunu buraya emanet edenler 60 puan olmalıydı. Çünkü oradaki veliler daha eleştirel bakmış, en kıymetlisini teslim etmişler kuruma” (M1b+). “İlçedeki üç kişinin ağırlıklı 60 puan vermesi, diğerlerini konu mankeni olarak gösteriyor. Adrese teslim puan verilmesi için dizayn edilmiş gibi gözüküyor” (M3b-). “İlçe milli eğitim müdürü ile iki şube müdürünün verdiği puan toplamı 60, okuldakiler 40. Bu durumda okuldakiler figüran oluyor” (M4a+).



Okul müdürlerinin dördü, görev süresi uzatılacak müdürü değerlendiren yetkililerinin çeşitlendirilmesinin veya sayının artırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

*“Müfettişlerimizin de değerlendirme işine katılması gerekir. Çünkü onlar da denetliyorlar, ellerinde somut veriler var” (M4b+). “Bunların yanında bizleri tanıyan, teftiş eden müfettişlerimizin de katılıp objektif olarak değerlendirme yapması gerekirdi” (M5a-). “Tabi ilçe milli eğitim müdürü puan versin, şube müdürü de puan versin bir de beni en son denetleyen maarif müfettişi puan versin, ya da okul başarı puanlarının yüzdesi alınsın” (M5b-).*

Müdürlerin üçü, Ek:1 formunda yer alan yönetici değerlendirme ölçütlerinin yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdadır:

*“Herkesin bir itirazı olabilir ama ben ölçütleri yeterli buluyorum” (M1a+). “Ek:1’deki sorular bizlerin misyonunu, ufkunu, vizyonunu değerlendiriyor, sorular olumlu. Eğer değerlendiren kişi, değerlendirebiliyorsa” (M2a+). “Değerlendirme ölçütlerindeki kıstaslar fena değil. Objektif yapılırsa fena kıstaslar değil” (M3a-).*

Okul müdürlerinin beşi, Ek:1 yönetici değerlendirme formunda yer alan değerlendirme ölçütlerinin veya değerlendirme yönteminin uygun olmadığını belirtmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

*“Bana göre ölçütlerin çoğu somut değildi, soyuttu çoğu kişinin bakış açısına göre. Çünkü sayısal hiç veri koymamışlardı. Tamamen izafen şeylerdi” (M1b+). “Ek:1 formda müdürün yönetmelikte görev tanımlarına baktığınızda o değerlendirme için ayrılan şeylerin bir kısmının birebir örtüştüğünü düşünmüyorum. Ayrıca müdürün çalışmalarının evet hayır olarak değerlendirilmesi, var yok ya da siyah beyaz gibi bir değerlendirilmez. Oysa gri tonlar da vardır. Bu kadar keskin bir ölçüt koymak bir insanın değerlendirmesi için doğru değil” (M3b-). “Ek:1 de yöneltilen soruların birçoğu temel yaklaşım olarak somut değerlerden uzak, ölçülebilir olmayan, soyut değerlere dayalı felsefi yaklaşımlardan oluşan değerlendirme kriterleri var. Bunların evet denildiğinde 1 puan, hayır denildiğinde 0 puan, verilmesi çok yanlış” (M5b-).*

Okul müdürlerinin tamamı, değerlendirme yapanların, müdür hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünmektedirler. Bu konuya ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıdadır:

*“Bizi hiç tanımayan 2 ay çalışan şube müdürleri bize puan verdi, bana olumlu verdi ama yarın olumsuz da verebilir” (M2a+). “Bir okul müdürünü ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürü okuldan gelen giden yazı ile ya da ilçe milli eğitimden gelen gelen yazı ile tanır. Eğer yazıları düzenli ve iyi geliyorsa, o okulu iyi diye biliyordur. Ya da çevreden gelen kulaktan gelme duyularla okul hakkında bilgi ediniyorlar. 3 ayda bir, 6 ayda bir, senede bir okula gelmekle okulu tanıyamıyorlar” (M3a-). “Şube Müdürleri değerlendirme yaptıkları kişinin kim olduğunu bilmeden değerlendirme yaptılar. Nasıl yaptınız değerlendirmeyi diye sordüğümüzde siz de mi girdiniz sınava diye sorularla karşı karşıya geldik. Şube müdürlerinin bundan kendilerinin de çok muzdarip olduğunu ama böyle istendi biz de böyle yazdık dediklerini biliyoruz” (M5a-).*

Müdürlerin sekizi, sadece algısal değerlendirme yapıldığını ve sayısal değerlendirme yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

*“Yapılan değerlendirme hesap verilebilir olmalıydı, kanıtlanabilir olmalıydı. Sayısal sonuçlar olsaydı kanıtlanabilirdi. Bir kere okula gitmişim, okul yöneticisi okulda yoktu gibi sayısal sonuç olabilirdi, çetele tutabilirdi” (M1b+). “Yaptığımız belgeye dayalı birçok göreve yapmadı diye “hayır” seçeneğini işaretleyerek puan verdiler. Oysa bunların belgeleri okulda*

mevcut ancak bunun bir kontrolü yok. Bakanlığımız tarafından bunun takibi yapılmadı. Hayır yapmadı diye puan verene de bir yaptırımı yok” (M4a+). “Herhangi bir araştırma yapmadan, olumsuz puan verilmesi bana göre yanlışların en büyüğüdür. Açmak gerekirse öğretmen kurulu yapılıyor mu, yapılmıyorsa neden yapılmadığı belirtilmeli. Törenlere katılıyor mu? 70’ in altında aldığıma göre katılmıyorum işaretlendiğini düşünmekteyim, yoksa nereden puan kırılacak” (M5a-). “Bilgi ve belgeye dayanan değerlendirme yapılmamıştır. Mesela okulun Avrupa, commenious projesi hazırlar. Bununla ilgili belgelerimde var. Ama bana bu alandan puan verilmemiş, hazırlamaz demişler” (M5b-).

Müdürlerin üçü, değerlendirmenin sürece yayılmadan kısa süre içinde yapıldığını belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdadır:

“Değerlendirme reel verilerle birikimli olarak 4 sene sonunda olsaydı ve bunlar kişinin kendisine net bulgularla gösterilseydi kişinin şimdi yapması gereken en doğal şey, istifasını kendisi koyması demektir. Kısa sürede yapıldığı için çok tartışmaya, çok insanların hakikaten haklı olabilecekleri sıkıntılara yol açmıştır” (M1a+). “Değerlendirme kriterleri zamana dayalı olarak tespit edilebilecek kriterlerdir. Ama değerlendirenler, okula ait gerekli malumat ve bilgiye sahip olmadan kısa sürede değerlendirme yaptılar (M3b-). “Müdür değerlendirilmesinde geçmiş çalışmalar göz ardı edildi. Süreç içindeki gelişme izlenmedi” (M4b+).

Okul müdürlerinin tamamı, objektif değerlendirme yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Ben objektif bir değerlendirme yapabileceklerine inanmıyorum. Bu hem kolay da değil. Öyle zannediyorum ki bu irade büsbütün kendilerine de verilmemiş” (M1a+). “Bana göre yapılan değerlendirme objektif değildi. Gördüğüm kadarıyla benden çok çok başarılı müdürler, çok düşük puanlar aldı” (M1b+). “Objektif davranılmamış olabilir. Çünkü bazı arkadaşlarımız işte biz okuldan şu kadar not almıştık, ilçedekiler bize bu kadar not vermişler diyorlar. Bu kadar uçurum olmaması gerekiyor, okuldan alınan ile ilçeden verilen puanlar arasında” (M2b+). “Sen tanımadığın bir kişi hakkında olumsuz değerlendiriyorsan birinin zorlaması vardır. Demek ki sen bir yerlerde hazırlanmış olan bir şeyi tasdik ediyorsun. Bence vicdani sorumluluk altındalar” (M3b-). “Değerlendirme sürecinden önce il, ilçe yöneticileri okula geldiklerinde bize teşekkür ederek ayrılıyorlardı. Birçok ödül aldım. Ama değerlendirme sürecinde bana düşük puan vermişler. İlçe milli eğitim müdürüne, şube müdürüne sordum. Onlarda bir şey demiyor. Boyunlarını büküp hakkını helal et dediler” (M4a+). “İşin garip tarafı, bana 3 puan takdir eden ilçe milli eğitim müdürü görev yaptığım üç yılda bana üç tane takdir belgesi, bir tane teşekkür belgesi vermiş. Bu süre içerisinde de herhangi bir soruşturma yapılmamış. Yani objektif ve somut olan değerler bile orada göz ardı edilip, bir yönlendirme sonucu puan verildiği kanaatindeyim” (M5b-).

Müdürler, özellikle sayısal değerlendirme yapılmamasını, değerlendirmenin sürece yayılmamasını, değerlendirmede ilçe yöneticilerinin verdiği puanların belirleyici olmasını, ilçe yöneticilerinin müdürleri tanımadan puan vermesini ve objektif bir değerlendirme yapılmadığını eleştirilmiştir. Diğer çarpıcı bir bulgu ise bu konularda değerlendirme sonucu başarılı olan ile başarısız olan müdürlerin benzer görüşleri paylaşıyor olmalarıdır.

### **Okul Müdürlerinin ‘Müdürlük Görev Süresinin Görev Yapılmakta Olunan Eğitim Kurumu Dışında Uzatılması İşlemlerine’ İlişkin Görüşleri**

Yönetmeliğin 17. Maddesinde; “Müdürlük görev süresi aynı eğitim kurumunda uzatılacaklara ilişkin işlemler sonuçlandıktan sonra müdürlükte dört yıllık ve aynı eğitim kurumunda sekiz yıllık müdürlük süresini tamamlayıp Ek:1’de yer alan form üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 75 ve daha üstü puan alanlardan görev süresinin

başka eğitim kurumunda uzatılmasını isteyen müdürlerin görev süreleri, tercihleri de dikkate alınarak puan üstünlüğüne göre başka bir eğitim kurumunda uzatılır” denilmektedir. Bu maddeye ilişkin müdürlerin görüşleri Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Müdürlerin ‘Müdürlük Görev Süresinin Görev Yapılmakta Olunan Eğitim Kurumu Dışında Uzatılması İşlemlerine’ İlişkin Görüşleri

Görüşler (Kodlar)	M1a+	M1b+	M2a+	M2b+	M3a-	M3b-	M4a+	M4b+	M5a-	M5b-	f	%
Görev süresinin başka okulda uzatılması uygundur		√	√	√	√				.	.	4	40,0
Görev süresinin başka okulda uzatılması uygun değildir	√					√	√	√	.	.	4	40,0

Tablo 4’teki bulgular incelendiğinde; müdürlerin dördü, Ek:1 forma göre okul paydaşlarının yaptığı değerlendirme sonunda 75 ve üstü puan alarak başarılı görülen müdürlerin, görev süresinin başka bir okulda uzatılmasının uygun olduğunu, dördü ise uygun olmadığını düşünmektedirler. İki müdür, bu konuda bir görüş belirtmemiştir. Müdürlük görev süresinin başka bir okulda uzatılmasının uygun olduğunu belirten müdür görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Şimdi beni değerlendiren ilçe milli eğitim müdürleri, öğretmenler, veliler burada kalsa da iyi müdür olur, başka yere gitse de iyi müdür olur diye daha iyi değerlendirmişlerdir. Ben olumlu diye düşünüyorum. Benim çalışmamla ilgilendiler gidip kalmamla değil” (M2a+). “Kişi dört yıl müdürlük yaptıysa bir deneyim kazanmış demektir. Okullardaki iş ve işleyişler birbirine benziyor. Burada başarılı olduysa başka bir kuruma geçmesinde bir sakınca yok. Orada da başarılı olabileceğini düşünüyorum” (M3a-).

Müdürlük görev süresinin başka bir okulda uzatılmasının uygun olmadığını belirten müdür görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Eğer kendi okulunda değerlendirilmiş isen ve başarı olmuşsan kendi okulunda devam etmen gerekir. Başka okula gideceksen niçin bu okulda değerlendiriliyorsun” (M4a+). “Öğretmen, diğer herkes okuldan hizmet alanlar okul müdürünü çok seviyorlar ve onun için puan veriyorlarsa okul müdürünün kalkıp bu puan bana çok iyi geldi, hadi en iyi okula gidiyim demesi de onun açısından verilen puanın isabetsiz olduğunu gösteriyor. Evet bunun da yönetmeliğin ruhuna ters olduğunu düşünüyorum” (M1a+). “Değerlendirmenin hakkaniyet ile yapıldığını varsayarsak, madem o arkadaş başarılı niye başka okula gidiyor, kendi okulunda devam etmeli” (M3b-).

Ek:1 forma göre okul paydaşlarının yaptığı değerlendirme sonunda 75 ve üstü puan alarak başarılı görülen müdürlerin, görev süresinin başka bir okulda uzatılıp uzatılmaması konusunda müdürlerin belli bir eğilim göstermediği görülmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Bu çalışmada genel olarak katılımcıların, müdürlük görev süresinin, dört yıl ile sınırlandırılmaması, sürekli bir görev olarak yürütülmesi ama başarısız olan müdürler için de tedbir alınması gerektiğini düşündükleri; müdürlerin, değerlendirmeye açık oldukları, değerlendirmenin kendisini değil yapılış yöntemini eleştirdikleri, algısal değerlendirmenin yanı sıra kanıtlanabilir, somut, sayısal verilere dayalı, geniş katılımlı, dört yıllık süreci kapsayan objektif bir performans değerlendirme yapılmasını önerdikleri, ayrıca daha önce yönetmelik gereği görev süresinin uzatılması sürecinde yapılan değerlendirmede hem başarılı

hem de başarısız olan müdürlerin görüşlerinde büyük oranda benzerlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesinde; "Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir." denilmektedir. Nitekim 2-6 Aralık 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilen 19. Milli Eğitim Şurasında, "okul yöneticiliğinin meslek olması ve kadro verilmesi" önerisinin, genel kurulda görüşülmesi reddedilmiştir. 'Yöneticilikte aslanan öğretmenliktir' anlayışı benimsendiği için "Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve atamaya dönük standartların henüz geliştirilemediği" (Şişman ve Turan, 2002) ve ciddi politikalar üretilmediği (Çelik, 2002) söylenebilir. Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri, okul müdürlerinin yöneticiliğin sürekli bir görev olmasını istemelerinin yanında; performans denetimi yapılarak, eğer görevinde başarısız olan müdür varsa görevinden alınması gerektiğini vurgulamalarıdır. Bu anlamda müdürlerin değerlendirmeye karşı olmadıkları söylenebilir.

Müdürler, aynı okula en fazla sekiz yıl görev yapılabilmemesinin uygun olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği konusunda yapılan bazı araştırmalarda da, genel olarak rotasyona karşı çıkılmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tombul ve Sağıroğlu, 2012; Özdemir ve Yaman, 2011; Memişoğlu, Çelik, Sipahioğlu, 2012).

Müdürler, görev süresi uzatılmayarak, öğretmenliğe döndürülen ve uzun süre yöneticilik yapmış olan müdürlerin öğretmenliğe geçince zorlandıklarını ve başarılı olamayacaklarını belirtmektedirler. Özellikle değerlendirme sürecinde başarısız olduğu için görev süresi uzatılmayan ve araştırma sürecinde öğretmenlik yapan katılımcılar, yaşadıkları zorlukları çok açık yüreklilikle ifade etmişlerdir. Bu kişilerin yıllarca çabalayarak yöneticilikte elde etmiş oldukları birikimin değerlendirilmemesi insan kaynakları yönetimi açısından sorgulanması gereken bir konu olduğu gibi; öğretmenlikteki başarı durumları da Bakanlık tarafından yakından takip edilmelidir.

Bu yönetmeliğin getirdiği önemli bir değişiklik, müdürlerin başarısı ve görevine devam edip etmemesi kararının alınmasında ilk defa okul paydaşlarına yetki verilmesidir. Müdürlerin yarısı, okul müdürünün değerlendirilmesinde objektif değerlendirme yapıldığı sürece okul paydaşlarının görüşlerinin alınmasının doğru olduğunu düşünmektedirler. Yönetici hakkında yapılan değerlendirme sürecinde okul paydaşlarının yer alması, katılımıcılığın artırılması bakımından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Ancak müdürlerin sekizi, paydaşların verdiği puan ağırlıklarının değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Çünkü bir müdürün görev süresinin uzatılmasında, okul ve kurum türüne göre değişmekle birlikte asıl belirleyici ilçe yöneticilerinin verdiği puanlardır. Bu durum, çeşitli baskı gruplarının ilçe yöneticilerini etkileme girişimleri arttırabileceği gibi okul müdürlerini de ilçe yöneticilerine bağımlı kılabilir. Bununla birlikte dört katılımcı, maarif müfettişlerinin de değerlendirme sürecinde yer alması gerektiğini vurgulamışlardır. Müdürlerin görev süresinin uzatılması gibi önemli bir karar alınırken müdürü denetleyen müfettişlerin görüşlerinin alınmaması ya da denetim raporlarının kullanılmaması önemli bir eksiklik olarak görülebilir.

Müdürlerin üçü, Ek:1 formada yer alan yönetici değerlendirme ölçütlerinin yeterli olduğunu; beşi ise, değerlendirme ölçütlerinin veya değerlendirme yönteminin uygun olmadığını belirtmişlerdir. Ek:1 değerlendirme formunun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olup olmadığı, alan uzmanlarınca değerlendirilmesi gereken önemli bir konu olmakla birlikte formda yer alan ölçütlerin 'evet' 'hayır' şeklinde puanlanması da önemli bir sorundur. Bu şekilde bir puanlamanın, insan doğasına ve bilimsel ilkelere uygun olmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin tamamı, değerlendirme yapanların, müdür hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünmektedirler. Özellikle puanlama yapan ilçe milli eğitim şube

müdürlerinden bazıları görevlerine yeni başladıkları bir dönemde değerlendirme yapmak zorunda kalmışlardır. Araştırmaya katılan müdürlerin de belirttikleri gibi şube müdürleri değerlendirdikleri okul müdürünü şahsen bile tanımamaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı'nın müdürü değerlendirecek öğretmenler için müdürle altı ay birlikte çalışma şartı getirirken, ilçe yöneticileri için böyle bir şart getirmemiş olması önemli bir eksikliklerdir.

Ek:1 değerlendirme formunda yer alan, 'Personel performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtları tutar ve arşivler.' gibi sorular, okuldaki kayıt ve belgelerin denetimi sonucunda karar verilecek durumlardır. Oysa katılımcıların çoğunluğunun söylediği gibi okuldaki hiçbir kayıt ve belgeye bakılmadan değerlendirme yapılması, doğru değildir. Nitekim bir idare mahkemesinin kararında da, davacı müdürün başarısızlığını ya da yetersizliğini kanıtlayacak bilgi ve belgelere yer verilmemesi bozma gerekçesi olarak görülmüştür (Türkiye Eğitim, 2014).

Değerlendirme sürecinde başarılı ve başarısız olan müdürlerin tamamı, objektif bir değerlendirme yapılmadığını düşünmektedirler. Bu konuda müdürlerin hem fikir olması önemli bir bulgudur. Müdürler, Ek:1 formunda yer alan sorulara okuldaki paydaşların yüksek puan vermesine rağmen ve aynı sorulara ilçe yöneticilerinin düşük puan verdiğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili bir idare mahkemesinin kararında da, benzer durum gerekçe gösterilerek, yapılan değerlendirmenin bu haliyle objektiflikten uzak, soyut ve dayanaksız olduğu belirtilmiştir (Türkiye Eğitim, 2014). Katılımcılar, başarılı olacak müdürlerin önceden belirlendiği ve puanlama yapan ilçe yöneticilerinin yönlendirilerek, kendilerine bu puanların verildiğini belirtmişlerdir. Şimşek (2014), atamaların genellikle ve şaşmaz şekilde belirli bir siyasal duruşa sahip bireyler lehine sonuçlandığı konusunda yaygın bir kanı olduğunu belirtmektedir. Müdürler, genel olarak değerlendirmenin kendisini değil, yapılaş yöntemini eleştirmektedirler. Objektif değerlendirme yapılmadığı algısı, kişilerin kurumlarına güvenini ve bağlılığını azaltabileceği gibi adalet ve eşitlik anlayışını da zedeleyebilir. Bahsedilen sakıncaları ortadan kaldırmanın "temel koşullarından birisi, iş görenlerin bilimsel olarak seçilmesidir. Bu, doğru olarak yapılması gereken işlerin sorumluluğunu doğru kişilere verilmelidir anlamına gelmektedir" (Tanrıoğen, 2014).

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda, dört yıllık görev süresini doldurmuş olan müdürlerin, görev süresi uzatılması işlemlerinde kullanılan Ek:1 formun bilimsel esaslara göre geliştirilmesi, her ölçütün 1'den 5'e uzanan bir ölçek üzerinde değerlendirmesi, algısal değerlendirmenin yanında belgeye dayalı verileri içeren sayısal değerlendirme yapılması ve bu amaçla denetim raporlarından yararlanılması, algısal değerlendirme puanının %50'si ve sayısal değerlendirme puanının da %50'si alınarak müdürlerin başarı durumlarının belirlenmesi, algısal ve sayısal değerlendirmenin her yıl yapılması ve dört yılın ortalamasına göre karar verilmesi, görev süresinin başka bir kurumda uzatılmasını isteyenler için dört yıllık değerlendirme puanı ile birlikte Ek:2 formdan (aldığı eğitimler, ödüller, cezalar ve geçmiş hizmetlerin değerlendirildiği form) aldığı puanın da kullanılması, değerlendirme sonucunda başarısız görülerek görev süresi uzatılmayan müdürlerin doğrudan öğretmenliğe döndürülmesi yerine müdür yardımcılığına geçme hakkı verilmesi ya da öğretmenliğe dönecekler için uyum sağlama eğitimleri düzenlenmesi önerilebilir.

## Kaynakça

Açıkalın, A. (1997). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A.

Bartell, C. A. & Willis, D. B. (1987). *American and Japanese principals: A comparative analysis of excellence in instructional leadership*. Annual Meeting Of The American Educational Research Association, Washington DC, ABD.

- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi*. Ankara: Siyasal.
- Bjork, C. (2000). *The role of the principal and responsibility for improving the quality of teaching in Japanese schools*. AERA Annual Meeting, New Orleans, ABD.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis. *Educational Management Administration Leadership*, 29, 229-245.
- Burnham, J. W. (2009). *Okul liderliği eğitiminde farklı seçenekler*. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management, Administration & Leadership*, 30, 417-429.
- Bush, T. (2011). Preparing new principals in South Africa: the ACE: School Leadership Programme. *South African Journal of Education*, 31, 31-43.
- Cansız Aktaş, M. (2014). Nitel veri toplama araçları. M. Metin (Ed.), *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri içinde*, (s. 337-371). Ankara: Pegem.
- Craig, R. T. (1981). Generalization of Scott's index of intercoder agreement. *Public Opinion Quarterly*, 45(2), 260-264.
- Çelik, V. (2002). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*. 16-17 Mayıs 2002, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulmuştur. Ankara, Türkiye.
- Daresh, J. (2004). Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? *Educational Administration Quarterly*, 40 (4), 495-517.
- Eurydice (2013). *Key data on teachers and school leaders in Europe*. Luxembourg, Eurydice Report, Publications Office of the European Union.  
[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key\\_data\\_series/151EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EN.pdf)  
adresinden edinilmiştir. (Erişim Tarihi: 30/12/2014)
- Hugonnier, B. (2009). *Okul liderliği*. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik konferansında sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, 150, 28-32.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (3), 237-252.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33:159-174.
- Matthews, P. (2009). *Okul liderliğinde eğilimler, farklı yaklaşımlar ve değişen roller*. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- Memişoğlu, S. P., Çelik, M. & Sipahioğlu, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüşleri*. 24-26 Mayıs 2012, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuştur, Malatya, Türkiye.

- Nusche, D. (2009). *Etkili okul liderliği için özendirme, seçme, atama ve destekleme*. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments: first results from TALIS*, Paris, OECD.
- Özdemir, S. & Yaman, A. (2011). *Eğitim yönetiminde rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin değerlendirilmesi*. 16-17 Nisan 2011, 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuştur, Gazimagusa, K.K.T.C.
- Özmen, F. (2002). *Okul müdürlerinin yetiştirilmesi - gelişmiş ülkelerdeki uygulamalardan örnekler*. 16-17 Mayıs 2002, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye
- Resmi Gazete (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik, (Tarih: 10/06/2014, Sayı: 29026)
- Schratz, M. (2009). *Avusturya'da okul liderliği alanında yapılan geliştirme çalışmaları*. 09-10 Nisan 2009, Okul Liderliği Anlayışında Değişim Zamanı: Yenilikçi, Gelişen ve Paylaşılan Liderlik Konferansı'nda sunulmuştur, Ankara, Türkiye.
- Şimşek, H. (2014). Mehter Yürüyüşü Okul Müdürlerinin Atanması. Türkiye Kamu, <http://www.turkiyekamu.com/m/?id=244054>, adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 11/11/2014)
- Şişman, M. & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 13-26.
- Tanrıöğen, A. (2014). Adam Kayırmacılığına Karşı Meritokrasi. Türkiye Kamu, <http://www.turkiyekamu.com/egitim/favoritizm-h245157.html>, adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 04/12/2014)
- Taymaz, H. (2000). Okul Yönetimi, Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Tonbul, Y. & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (2), 313-339.
- Türkiye Eğitim (2014). Kayseri'den yürütmeyi durdurma değil dava konusu işleminin iptal kararı geldi. <http://www.turkiyeegitim.com/meb-yonetici-atamaya-iptal-karari-61371h.htm>, adresinden alınmıştır. (Erişim Tarihi: 18/12/2014)
- Weingart, L. R., Olekalns, M., & Smith, P. L. (2005). Quantitative coding of negotiation behavior. *International Negotiation*, 9(3), 441-456.
- Wood, J. M. (2007). Understanding and computing Cohen's kappa: A tutorial. WebPsychEmpiricist. Erişim Tarihi 25 Mayıs 2016, [http://scholar.google.com.tr/scholar?q=Understanding+and+computing+Cohen%E2%80%99s+kappa%3A+A+tutorial&btnG=&hl=tTr&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.com.tr/scholar?q=Understanding+and+computing+Cohen%E2%80%99s+kappa%3A+A+tutorial&btnG=&hl=tTr&as_sdt=0%2C5).
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara, Seçkin.